ISSN-L:2707-742X

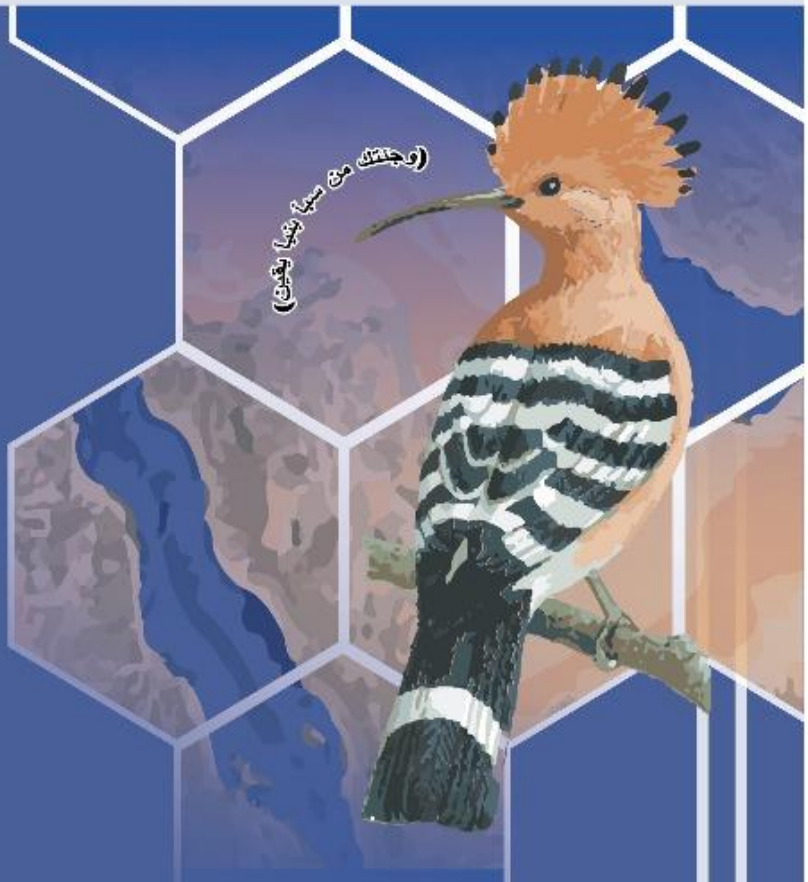
مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية

Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

مجلة علمية دورية محكمة /شهرية(فصلية مؤقتاً) تصدرعن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم
المجلد (3) العـدد (27) رجـب 1447هـ / ديسمبر 2025م.

A scientific, periodical, monthly (temporarily quarterly) journal published by the Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation; Volume (3), Issue (27), Rajab 1447 AH / December 2025 AD.

Crossref
https://doi.org/10.56793/pcra221327



TOGETHER WE REACH THE GOAL
SJIF/ JAPCEHR:2022=5.107

Arab Impact Factor
AIF 2022=2.31

دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
http://search.mandumah.com/Search/

شمعة
shamaa
شبكة المعلومات العربية التربوية
Arab Educational Information Network
http://search.shamaa.org/

ResearchGate
Google

معرفة
e-Marefa

حقوق النشر: هذا العمل مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - عدم اشتقاق 4.0 دولي
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches (Japcehr)

ISSN: 2707-742X

https://doi.org/10.56793/pcra221327

مجلة علمية محكمة دورية شهرية (فصلية مؤقتاً)

Scientific journal, periodical, monthly (temporarily quarterly)

تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

It is issued by the Arabian Peninsula Center for Research and Assessment

المجلد (3) العدد (27) رجب 1447هـ / ديسمبر 2025م

Volume (3), Issue (27), Rajab/ 1447 AH - December/ 2025 AD

رخصة النشر والتداول: يؤكد مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم: أن هذا المُصنَّف مرخص بموجب المشاع الإبداعي المُصنَّف 4.0 دولي. (CC BY NC ND)

License Copyright: The Arabian Peninsula Center for Research and Assessment confirms that this work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. (CC BY NC ND)

Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation. Republic of Yemen. Sana'a

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية

ISSN: 2707-742X

رئيـس هيئة التحـريـر

أ. د. فهد صالح قاسم مغربه

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي ورئيس
مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

Chairman of the editorial board

Prof. Fahd Saleh Qasem Maghrabah

Professor of educational administration and planning and head of the Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation

مدير التحـريـر

أ.م.د. منصور صالح العبدي

أستاذ إدارة الجودة المشارك؛ ومدير إدارة
البحث العلمي بمركز جزيرة العرب

Editorial manager

Prof. Dr. Mansour Saleh Al-Abdi

associate professor of quality management; Director of the Scientific Research Department at the Arabian Peninsula Center

مساعد مدير التحـريـر

أ.م.د. مبروك صالح السودي

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك؛ ومدير
إدارة التقييم العلمي بمركز جزيرة العرب

Assistant Editorial Director

Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi

Associate Professor of Higher Education Administration; Director of the Scientific Assessment Department at the Arabian Peninsula Center

سكرتيرة التحرير

المهندسة/ أمة السلام فهد المعمري

Editorial secretary

Engineer / Amat Al-Salam Fahd Saleh Al-Maamari

أعضاء هيئة التحرير

Members of the editorial board

م	الاسم واللقب/التخصص/الجامعة	N	Name and surname/major/university
1	أ.د/عبد الخالق هادي طواف/إدارة أعمال/جامعة عمران- اليمن	1	Prof. Abdul Khaleq Hadi Tawaf/ Business Administration/ Amran University- Yemen
2	أ.م.د/إبراهيم عثمان حسن/مناهج وطرق التدريس/جامعتي الخرطوم+ حائل	2	Prof. Dr. Ibrahim Othman Hassan / Curricula and Teaching Methods / University of Khartoum + Hail
3	أ.د/عبد السلام عوض لبص/ مناهج وطرق تدريس/جامعة عدن	3	Prof. Dr. Abd al-Salam Awad Labhas/ Curricula and Teaching Methods/ University of Aden
4	أ.م.د/عبد الجبار الطيب النور/ إدارة وتخطيط تربوي/جامعة صنعاء	4	Prof. Dr. Abdul-Jabbar Al-Tayyib Al-Nour/ Educational Administration and Planning/ Sana'a University
5	أ.م.د/صادق أحمد السبئي/ علوم مالية ومحاسبية/ جامعة نجران	5	Prof. Dr. Sadiq Ahmed Al-Sabai / Financial and Accounting Sciences / Najran University
6	أ.م.د/حمود محسن المليكي/إدارة وتخطيط تربوي/جامعة ذمار	6	Prof. Dr. Hammoud Mohsen Al-Maleiki/ Educational Administration and Planning/ University of Dhamar
7	أ.د/عبد الكريم حسين رعدان/بلاغة ونقد أدبي/جامعة المهرة	7	Prof. Dr. Abdul Karim Hussein Raadan/Rhetoric and Literary Criticism/University of Al-Mahra
8	أ.م.د/سعيد عمر بن دحباج/ تفسير وعلوم القرآن/جامعة سيئون	8	Prof. Dr. Saeed Omar Bin Dahbaj/ Interpretation and Sciences of the Qur'an/ Seiyun University
9	أ.م.د/أيمن عبده حسن/مناهج وتدريس تربية رياضية/ جامعة أسيوط	9	Prof. Dr. Ayman Abdo Hassan / Curriculum and Teaching of Physical Education / Assiut University
10	أ.م.د/عبد الرحمن أحمد المختار/تاريخ إسلامي/جامعة عمران	10	Prof. Dr. Abd al-Rahman Ahmad al-Mukhtar/ Islamic History/ Amran University Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar
11	أ.د/أسامة سعيد هنداوي/تكنولوجيا تعليم/ ج.الأزهر	11	Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar University
12	أ.م.د/محمد قاسم قحوان/أصول تربية/جامعة عمران	12	Prof. Dr. Muhammad Qassem Qahwan/ Fundamentals of Education/ Amran University
13	أ.د/محمد عبد الله حُميد/إدارة وتخطيط استراتيجي/جامعة حجة	13	Prof. Dr. Muhammad Abdullah Humaid / Management and Strategic Planning / University of Hajjah
14	أ.م.د/محمد حسن الفتاح/آداب إنجليزية/جامعة عمران	14	Prof. Dr. Muhammad Hassan Al-Fattah/ English Language Arts/ Amran University Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran
15	أ.د/علي أحمد القاعدي/فقه مقارن/جامعة عمران	15	Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran University
16	أ.م.د/مبروك صالح السودي/إدارة تعليم /جامعة عمران	16	Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi/ Higher Education Department/ Amran University
17	أ.م.د/نورالدين عيسى آدم علي/مناهج وطرق تدريس/جامعتي سنار + حائل	17	Prof. Dr. Nouruddin Issa Adam Ali/Curriculum and Teaching Methods/University of Sinnar + Hail
18	أ.د/نعمان أحمد فيروز/ مجلس الاعتماد الأكاديمي/جامعة إب	18	Prof. Noman Ahmed Fayrouz/ Academic Accreditation Council/ Ibb University
19	أ.م.د/علي قائد سنان/لغويات (نحو وصرف)/جامعة صنعاء	19	Prof. Ali Qaid Sinan / Linguistics (grammar and morphology) / Sana'a University Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and
20	أ.د/فازع خالد المسلمي/ مناهج وطرق تدريس انجليزية	20	Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and Teaching Methods Sanaa University
21	أ.م.د/فضل الله عبد الرزاق قطران/ بلاغة/جامعة عمران	21	Prof. Dr. Fadlallah Abdul Razzaq Qatran/ Rhetoric/ Amran University Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Comparative Jurisprudence/ Amran
22	أ.م.د/طه أحمد العقبي/فقه مقارن/جامعة عمران	22	Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Jurisprudence/ Amran University
23	أ.م.د/ضياء علي نعمان/ قانون خاص/المركز الدولي للخبرة مراكش المغرب	23	Prof. Dr. Diaa Ali Noman / Private Law / International Center of Expertise, Marrakech, Morocco
24	أ.م.د/فاضل محمد المصباحي/دعوة وثقافة إسلامية/جامعة نجران	24	Prof. Dr./ Fadel Muhammad Al-Misbahi/ Islamic Call and Culture/ Najran University
25	د.حمد بن هلال اليحمدي/إدارة وتخطيط/الجامعة المفتوحة/سلطنة عمان	25	Dr. Hamad bin Hilal Al-Ahmadi/ Management and Planning/ The Open University/ Sultanate of Oman
26	أ.د/ سعيد ناجي غالب اسكندر /تاريخ/ج. تعز	26	Prof. Dr. Saeed Naji Ghaleb Iskandar / History / Taiz University

جميع حقوق الطبع والاقتباس محفوظة– لمجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية

افتتاحية العدد

الحمد لله الذي أسبغ علينا نعمه؛ ظاهرة وباطنة، وهدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ونصلي ونسلم على إمام المرسلين، والمبعوث رحمة للعالمين؛ البشير النذير، والسراج المنير رسولنا الكريم، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيراً، وبعد/

يطيب لي باسم هيئة تحرير مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ أن أضع بين أيدي الباحثين الأجلاء، والقراء الأعزاء؛ وعموم جمهور المجلة؛ العدد (27) من المجلد (3)؛ رجب/ 1447هـ- ديسمبر/ 2025م وتضمن (6) أبحاث قيمة- جميعها بالعربية- حلل الأول المواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، ومسح الثاني بالتحليل الوثائقي تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية؛ دراسة تحليلية نقدية، وقدم الثالث استراتيجية لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة، وبحث الرابع خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ إطار تحليلي مقارن لنموذج "هجين مقيد"، وقدم الخامس رؤية مقترحة لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة بسلطنة عمان في ضوء مدخل الشراكة المجتمعية، ودرس السادس تعارض السُّنَّة القولية والفعلية وطرق دفعه عند ابن حجر في فتح الباري: دراسة تطبيقية على باب الطهارة، وكما يتبين فقد تنوعت الموضوعات بين سياسات خصخصة التعليم العام، وتطوير مؤسسات ذوي الإعاقة وتمكين أسرهم، والإعلان الرقمي في الجامعات، وانتهاء بمعالجة شبهة تعارض السُّنَّة القولية والفعلية وطرق دفعه، مما يعكس شمولية الطرح وثراء التناول.

وبهذه المناسبة، نتقدم بوافر التحية وجزيل الشكر وبالغ الامتنان للباحثات والباحثين الذين أثروا هذا العدد بأبحاثهم القيمة؛ وتوزعت الأبحاث بين ثلاث دول عربية (المملكة العربية السعودية، الجمهورية اليمنية، سلطنة عمان)، وبمعدل بحثين (2) لكل دولة. ويعكس هذا التعدد الجغرافي للأبحاث اتساع نطاق المجلة وانفتاحها على التجارب العربية المختلفة، ويؤكد رسالتها في دعم التبادل المعرفي، وتوجه المجلة نحو ترسيخ معايير التميز، والابتكار، والجدوى العلمية، ويُعزز من مكانتها كمنصة رائدة لنشر البحوث التي تُسهم في تطوير السياسات والممارسات التربوية والإنسانية. كما أن نشر الأبحاث يخضع لمعايير دقيقة تضمن الأصالة، والمنهجية، والقيمة المضافة للحقول المعرفية. وهذا ما يجعل كل عدد فرصة حقيقية للاطلاع على إنتاج علمي متجدد وهادف، وبما يجعل من تجربة النشر قصة نجاح حقيقية.

وإذ نُثمن جهود الباحثين، فإننا نُجدد الدعوة للباحثين والمهتمين في الحقول التربوية والإنسانية إلى اغتنام فرصة النشر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث. فالمجلة تُوفر بيئة علمية محفزة وتُراعي أعلى معايير الجودة الأكاديمية، وتُطبق إجراءات تحكيم دقيقة وسريعة، بما يضمن وصول الأبحاث إلى جمهورها في وقت قياسي. كما أن المجلة تعتمد رسوماً رمزية تُراعي ظروف الباحثين، وتُعد من المجلات القليلة في المنطقة والتي تنشر وفق معايير "سكوبس"، مما يُعزز من انتشار الأبحاث وقيمتها الأكاديمية والتأثيرية. إننا نؤمن بأن المعرفة تُبنى بالتشارك، وكون المعرفة تتضاعف في العام مرات عديدة؛ فالمجلة تضمن تحقيق التأثير والتطوير. والاستفادة من أحدث ما ينشر ؛ وهو ما تفخر به المجلة وتؤكده قوائم المراجع.

وأخيراً، يسعدنا أن نؤكد لجميع الباحثين والباحثات؛ أن شعار المجلة هو الريادة والتميز في تقديم خدمات سريعة وبجودة عالمية وبرسوم رمزية لا تتجاوز الكلفة. وبذلك، فالتحكيم والنشر عبر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث سيبقى الأجود في التحكيم، والأسرع زمنياً والأقل تكلفة؛ كون أولويتنا خدمة الباحثين، سائلين الله أن يوفقنا جميعاً لخدمة العلم وطلبته، وصناعة الغد المشرق الذي يعود فيه المسلمون إلى قيادة العالم؛ لتنعم البشرية بالأمن والسلام.

والله ولي الهداية والتوفيق

رئيس هيئة التحرير

أ.د. فهد صالح مغربه المعمري

Terms and rules of publication in the Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research		شروط وقواعد النَشْر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية	
The Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, which is an international, specialized and indexed scientific journal. Its international standard number is E.ISSN: 2707-742X; And the prefix number of the journal's research (https://doi.org/10.56793/pcra221327).		مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، وهي مجلة علمية محكمة متخصصة دولية ومفهرسة ورقمها المعياري الدولي E.ISSN: 2707-742X ؛ ورقم البادئة التعريفية لأبحاث العدد (https://doi.org/10.56793/pcra221327).	
❁ General Conditions: The journal publishes studies and research on the conditions of science and its recognized steps. According to the following:		❁ الشروط العامة: تنشر المجلة الدراسات والأبحاث التي تتوافر فيها شروط العلمي وخطواته المتعارف عليها. وفقاً للآتي:	
1	The subject of the research should be within the terms of reference of the journal (educational and human).	أن يكون موضوع البحث ضمن اختصاصات المجلة (التربوية والإنسانية).	1
2	The research adheres to the publishing rules followed in the journal.	التزام البحث بقواعد النشر المتبعة في المجلة.	2
3	The research has not been published or submitted for publication to any other journal.	البحث لم ينشر ولم يقدم للنشر إلى أي مجلة أخرى.	3
4	The researcher's commitment to scientific research ethics and intellectual property rights.	التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية.	4
5	Adhere to the rules of scientific research; Documenting references, controlling citations, and placing footnotes.	الالتزام بقواعد البحث العلمي؛ توثيق المراجع، وضبط الاستشهاد، ووضع الحواشي.	5
6	The journal organizes the arrangement of research papers according to technical considerations.	تنظّم المجلّة ترتيب البحوث حسب الاعتبارات الفنّية.	6
	The researcher bears full legal responsibility for the content he publishes; it expresses the researcher's point of view; It does not express the point of view of the center / magazine.	يتحمّل الباحث كامل المسؤولية القانونيّة عن المحتوى الّذي ينشره؛ فهو يعبر عن وجهة نظر الباحث؛ ولا يعبّر عن وجهة نظر المركز/ المجلة.	7
N	❁ Publishing rules, procedures and conditions:	❁ قواعد النشر وإجراءاته وشروطه:	م
1	The number of research pages should not exceed (25) pages, including figures, appendices, and a list of references, leaving a space of 1.25 between lines.	يجب ألاّ يتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة بما فيها الأشكال والملاحق وقائمة المراجع، مع ترك مسافة 1.25 بين السطور.	1
2	The received study should be grammatically, spelling and linguistically checked.	الدراسة المستلمة يجب أن تكون مدققة نحوياً وإملائياً ولغوياً.	2
3	The number of study words is (9,000) words as a maximum, and the title words do not exceed (20) words.	عدد كلمات الدراسة (9.000) كلمة كحد أقصى، ولا تزيد كلمات العنوان عن (20) كلمة.	3
4	The number of words of the abstract in Arabic does not exceed 200 words, and 250 in English, and the keywords are 3-5 words.	عدد كلمات الملخص باللغة العربية لا تزيد عن 200 كلمة، و250 في الإنجليزية، والمفتاحية 3- 5 كلمات.	4
5	The paper is formatted on (A4 scale), so that the font type and size are as follows:	يتم تنسيق الورقة على (مقياس A4)، بحيث يكون نوع وحجم الخط على النحو التالي:	5

6	When submitting the research, individual spacing is taken into account, leaving margins of (2.5 cm) on all sides (top - bottom - right - left).	يراعي عند تقديم البحث التباعد المفرد مع ترك هوامش مسافة (2.5 سم) من جميع الجهات (أعلى– أسفل– يمين– يسار).	6
7	The type of font adopted in research, whether in Arabic or English, is Sakkal Majalla. The font size for main headings is (16), for subheadings (14) bold, for the rest of the texts (14) normal, for tables and figures (12) normal, and for the summary and margins size (12) normal.	نوع الخط المعتمد في الأبحاث سواء باللغة العربية أو الإنجليزية هو Sakkal Majalla، حجم خط العناوين الرئيسة (16) وللعناوين الفرعية (14) غامق، ولباقي النصوص (14) عادي، للجداول والأشكال (12) عادي، وللملخص والهوامش حجم (12) عادي.	7
8	The title of the research with the data of the researchers on the first page: size (18) and be accurate and expressive of the content of the research.	عنوان البحث مع بيانات الباحثين في الصفحة الأولى: حجم (18) ويكون دقيقاً ومعبّراً عن محتوى البحث.	8
9	Proper documentation in the body of the study and the list of references according to the documentation system (APA) for educational and administrative research, or (MLA) for religious and literary research.	التوثيق السليم في متن الدراسة وقائمة المراجع وفقا لنظام التوثيق (APA) للبحوث التربوية والإدارية، أو (MLA) للبحوث الدينية والأدبية.	9
10	Translate Arabic references into English, with the prefix (DOi) added to the references available.	ترجمة المراجع بالعربية إلى اللغة الإنجليزية، مع إضافة البادئة (DOi) للمراجع التي تتوفر عليها.	10
11	Acknowledging the originality of the research and not withdrawing it; After informing the researcher of the acceptance of publication in the journal.	الإقرار بأصالة البحث وعدم سحبه؛ بعد إبلاغ الباحث بقبول النشر في المجلة.	11
12	The researcher coordinates the research according to the conditions of the journal mentioned below.	يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط المجلة المذكورة أدناه.	12
13	The researcher uploads the coordinated research in a Word file on the journal's website (https://apcfra.com/sendpaper), or to the journal's e-mail: apcra.org@gmail.com	يحمل الباحث البحث المنسق في ملف وورد على موقع المجلة(https://apcfra.com/sendpaper)، أو إلى بريد المجلة الإلكتروني: apcra.org@gmail.com	13
14	The researcher is informed electronically of the receipt of the research, its initial acceptance, and the date of sending it for arbitration within 24 hours.	يبلغ الباحث إلكترونياً باستلام البحث والقبول المبدئي له وموعد إرساله للتحكيم خلال24 ساعة.	14
15	The researcher is notified to pay the fees ($100). And for Yemenis ($50) or an apology with a statement of reasons.	يتم إشعار الباحث بتسديد الرسوم **($100) دولاراً أمريكياً**. ولليمنيين ($50) أو الاعتذار مع بيان الأسباب.	15
16	The study is sent to (2) arbitrators in the field of specialization, and arbitration takes place within (5-7) days.	يتم إرسال الدراسة إلى (2) محكمين في مجال التخصص، والتحكيم خلال (5- 7) أيام.	16
17	The researcher must make the required modifications from the arbitrators.	يجب على الباحث إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين.	17
18	The researcher receives a letter of final acceptance with the specified date for publication according to the date of his acceptance for publication.	يتلقى الباحث خطاباً بالقبول النهائي مع الموعد المحدد للنشر بحسب تاريخ قبوله للنشر.	18
19	Studies are arranged upon publication in the journal according to technical considerations only.	ترتب الدراسات عند النشر في المجلة وفقاً للاعتبارات الفنية فقط.	19

ISSN: 2707-742X

20	Once the researcher is notified that his study has been finally accepted for publication, the copyright is transferred to the journal.	بمجرد إشعار الباحث بقبول دراسته للنشر قبولاً نهائياً، تنتقل حقوق الطبع والنشر إلى المجلة.	20
21	The study is published electronically. Within a week after the modifications are completed.	يتم نشر الدراسة إلكترونياً؛ خلال أسبوع بعد الانتهاء من التعديلات.	21
22	A list of references referred to in the body of the research is placed at the end of the research, in alphabetical order, and Arabic comes first, followed by references in English.	توضع قائمة بالمراجع المشار إليها في متن البحث في آخر البحث مرتبة ألف بائياً، وتأتي العربية أولاً يليها المراجع بالإنجليزية.	22
23	The researcher(s) shall obtain one copy and (5) extracts from the issue in which the research is published.	يحصل الباحث/الباحثون/ على نسخة واحدة و(5) مستلات من العدد الذي ينشر فيه البحث.	23

To communicate with the journal:

All correspondence should be directed to: The editor-in-chief of the journal
Prof. Dr. Fahd Saleh Qasem Maghrabah.
Republic of Yemen - Sana'a.
Phone: the international code (00967).
Tel. 01-381947
Mobile + WhatsApp (00967 - 771196665/ 00967715474947
Website: https://www.apcfra.com
Email: apcra.org@gmail.com
Or direct download via the website:
https://apcfra.com/sendpaper

للتواصل مع المجلة:

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس هيئة تحرير المجلة
الأستاذ الدكتور/ فهد صالح قاسم مغربه.
الجمهورية اليمنية- صنعاء.
الهاتف: المفتاح الدولي (00967). هاتف 01- 381947
الموبايل+ واتس (00967- 771196665/ 00967715474947
الموقع الإلكتروني:
https://www.apcfra.com
البريد الإلكتروني: apcra.org@gmail.com
أو التحميل المباشر عبر الموقع:
https://apcfra.com/sendpaper

ISSN: 2707-742X

فهرس المحتويات TABLE OF CONTENTS

الرقم	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	صفحة pp/
00	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	أ- ز
271	المواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 1-أ. وفية عثمان الصبحي. 2-أ.م.د/ نوره محمد الجمعة Strategic Alignment between Public Education Privatization and Quality Assurance in Saudi Arabia in Light of Vision 2030 1-Ms. Wafiah Othman Alsubhi. 2-Dr. Noura Mohammed Al-jumah	30 - 1
272	تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية؛ دراسة تحليلية نقدية أ.خولة أحمد الحارثية Challenges in developing disability institutions in Oman and empowerment strategy under Vision 2040 and global experiences – Critical analytical study Ms. Khawla Ahmed Al-Harithiya	55 - 31
273	استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة د. بلال عبده عبده السند Strategy for Developing Digital Advertising of Educational Services in Yemeni Universities in Light of Modern Practices Dr. Bilal Abdo Abdo AL-Sanad	80 - 56
274	خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ إطار تحليلي مقارن لنموذج "هجين مقيد" أ.العنود إبراهيم مرزوق العنزي Education Privatization in Saudi Arabia; A Comparative Analytical Framework for a "Restricted Hybrid" Model Ms. Alanood Ibrahim Marzouque Al-Enezi	105 -81
275	رؤية مقترحة لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة بسلطنة عمان في ضوء مدخل الشراكة المجتمعية أ.خولة أحمد الحارثية A Proposed Vision for Empowering Families of Persons with Disabilities in the Sultanate of Oman In Light of the Community Partnership Approach Ms. Khawla Ahmed Al-Harithiya	130-106
276	تعارض السُّنَّة القولية والفعلية وطرق دفعه عند ابن حجر في فتح الباري: دراسة تطبيقية على باب الطهارة أ.سالم سعيد محمد عليان Conflict of Verbal and Practical Sunnah and Resolution Methods by Ibn Hajar in Fath al-Bari: Applied Study on Purification Mr. Salem Saeed Mohammed Aliyan	146-131

ISSN: 2707-742X

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. ضعف: غياب أدوات قياس أثر الحوكمة على جودة التعليم. فرصة: دمج مؤشرات دولية مثل PISA وTIMSS في التقييم. 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. ضعف: محدودية قياس الأثر الأكاديمي الفعلي. فرصة: التوسع في الشراكات التعليمية ذات الأثر المجتمعي. 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. ضعف: ضعف توجيه العوائد مباشرة للتعليم. فرصة: تأسيس صناديق تمويل بالشراكة مع القطاع الخاص. 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. ضعف: ضعف وصول الخدمات المتطورة إلى المناطق الطرفية. فرصة: تطبيق نماذج مدارس ذكية منخفضة التكلفة. 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. ضعف: محدودية المساءلة المجتمعية. فرصة: تأسيس مجلس وطني للشراكات التعليمية. 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.

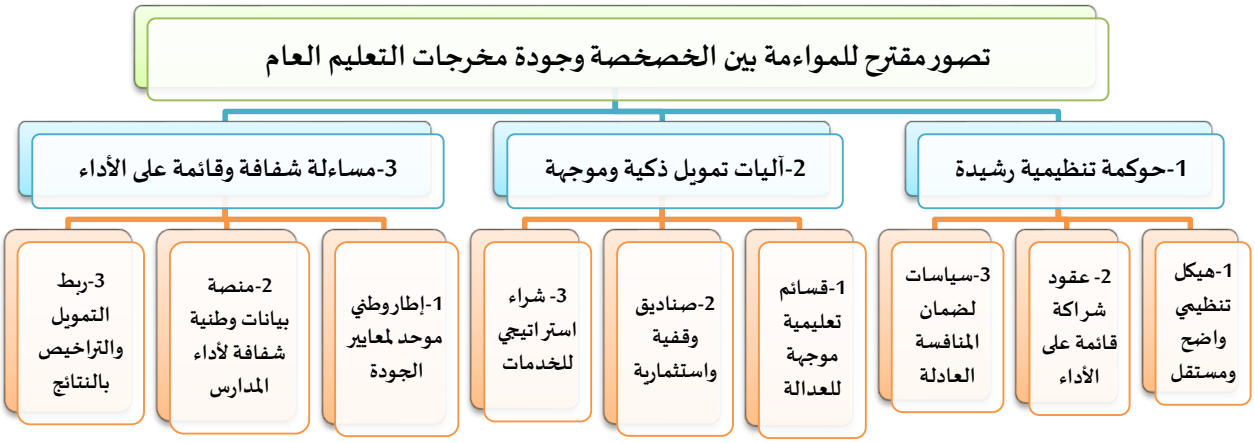
تُبرز التجارب الدولية في الجدول (7)، ولا سيما الفنلندية والكندية، أن نجاح خصخصة التعليم يعتمد على إطار الحوكمة والرقابة المطبّق. فالنموذج الفنلندي يمثل مثالًا ناجحًا لخصخصة الخدمات المساندة ضمن نظام تعليمي عالي الجودة تدعمه آليات رقابية صارمة، بينما تكشف التجربة الكندية في أونتاريو عن مخاطر الخصخصة غير 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

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (3), Issue (27): 31 December 2025
p: 31- 55
Copyright License
ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (3)، العدد (27): 31 ديسمبر 2025م
ص: 31- 55
تاريخ الاستلام: 2025/10/2 القبول: 2025/10/30

تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية؛ دراسة تحليلية نقدية [1]

Challenges in developing disability institutions in Oman and empowerment strategy under Vision 2040 and global experiences – Critical analytical study[2]

Ms. Khawla Ahmed Al-Harithiya

PhD Researcher || Department of Educational Administration || Faculty of Education || University of Carthage || Tunisia

أ. خولة أحمد الحارثية

باحثة بالدكتوراه|| قسم الإدارة التربوية|| كلية التربية|| جامعة قرطاج|| تونس

Email: akhawla091@gmail.com || Orcid: https://orcid.org/0009-0009-5845-3372 || Mobile: 0096893850997

Abstract: This study aimed to conduct a deep critical analysis of the current reality of institutions providing care and rehabilitation services for persons with disabilities in the Sultanate of Oman, assess the extent to which their performance aligns with the legislative framework of "Oman Vision 2040," and identify the core challenges hindering their developmental trajectory, ultimately proposing a strategic empowerment framework informed by international best practices. The study employed a comparative documentary-analytical methodology, using content analysis as the primary tool for data collection. The study population encompassed relevant literature and official strategic documents from (2018–2025), based on a purposive sample of (54) academic and governmental documents. The findings revealed a substantive alignment gap between the advanced legislative–policy framework consistent with the national vision and the actual executive performance of institutions. This gap is attributed to complex, multidimensional challenges, including resource limitations, administrative and logistical constraints, and insufficient leadership capacity to manage change, in addition to structural challenges linked to the absence of effective governance mechanisms and intersectoral coordination. Based on these conclusions, the researcher proposed a concise strategy outlining empowerment directions in alignment with Vision 2040 and global experiences (principles, vision, mission, values, SWOT analysis, strategic goals, operational plan), emphasizing the establishment of a national high-level governance authority to coordinate services across sectors, launching an advanced national program to develop inclusive leadership, and mainstreaming a handbook of evidence-based organizational practices, ensuring that the gap between policy aspirations and effective implementation is bridged, along with proposing future research directions.

Keywords: Persons with Disabilities (PwDs), Institutional Development, Empowerment, Oman Vision 2040, Inclusive Leadership.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل نقدي معمق لو اقع مؤسسات رعاية وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، وتقييم مدى تو افق أدائها مع الإطار التشريعي لـ"رؤية عُمان 2040"، واستخلاص التحديات الجوهرية التي تعترض مسار تطويرها، وصولاً لاقتراح إطار استراتيجي للتمكين في ضوء أفضل الممارسات الدولية، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوثائقي المقارن، وجرى استخدام تحليل المحتوى كأداة رئيسة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة الأدبيات والوثائق الاستراتيجية الرسمية خلال الفترة (2018-2025)، واعتمدت على عينة قصدية قوامها (54) وثيقة علمية ورسمية. كشفت النتائج عن وجود فجوة تو افقية جوهرية بين الإطار التشريعي والسياسي المتقدم المتو افق مع الرؤية الوطنية، والأداء التنفيذي الفعلي للمؤسسات. وتُعزى هذه الفجوة إلى تحديات مركبة ومتعددة الأبعاد، تشمل قصوراً في الموارد والصعوبات الإدارية واللوجستية، وضعفاً في تمكين القيادات على إدارة التغيير، بالإضافة إلى تحديات هيكلية تتعلق بغياب آليات الحوكمة الفعالة والتنسيق البيني بين القطاعات. وبناءً على هذه الاستنتاجات، قدمت الباحثة استراتيجية مختصرة تضمنت توجهات استراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية (منطلقات، رؤية، رسالة، قيم، تحليلSWOT، أهداف استراتيجية، خطة تشغيلية، مؤكدة على تأسيس هيئة حوكمة وطنية عليا لتنسيق الخدمات بين القطاعات، وإطلاق برنامج وطني متقدم لتطوير القيادات الدامجة، وتعميم دليل للممارسات التنظيمية الشاملة القائمة على الأدلة، مما يضمن تجسير الفجوة بين طموحات السياسات ومتطلبات التطبيق الفعّال، كما قدمت مقترحات بدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الأشخاص ذوو الإعاقة، التطوير المؤسسي، التمكين، رؤية عُمان 2040، القيادة الدامجة.

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): الحارثية، خولة أحمد. (2025). تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية؛ دراسة تحليلية نقدية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3*(27)، 31- 55. https://doi.org/10.56793/pcra2213272

[2]-**Citation in APA format**: Al-Harithiya, K. A. (2025). Challenges in developing disability institutions in Oman and empowerment strategy under Vision 2040 and global experiences; Critical analytical study. ***Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal, 3***(27), 31–55. https://doi.org/10.56793/pcra2213272

1-المقدمة (Introduction).

تُمثل قضايا رعاية وتأهيل وتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة أولوية قصوى على الأجندات التنموية الوطنية والإقليمية والدولية، وتُدرك الباحثة أن التحول في قضايا رعاية وتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة هو تحول مفاهيمي جذري، حيث انتقل القطاع من النموذج الرعائي التقليدي إلى المنظور الحقوقي والتنموي. هذا التحول يفرض على الحكومات ومؤسسات القطاع ضرورة إعادة هيكلة آليات تقديم الخدمات وتطوير الأطر المؤسسية الضامنة للجودة والعدالة. وعليه، فإن استشراف تحديات هذا التحول لا يقتصر على تحديد المعوقات المالية أو الإدارية، بل يجب أن يركز على الكيفية التي يمكن بها للمؤسسات أن تتبنى استراتيجيات التمكين الشاملة لضمان المشاركة الفاعلة والمستدامة.

فعلى المستوى الأممي؛ أصبحت قضايا الإعاقة جزءاً لا يتجزأ من أهداف التنمية المستدامة (الأمم المتحدة، 2015)، مما يعزز إلزامية تبني ممارسات تنظيمية دامجة. وفي هذا السياق، حلل بيركل وبريت (Berkel and Breit, 2024) دور الممارسات الدامجة كاستجابة استراتيجية لتمكين الأفراد، بينما أكدت دراسة دودي وزملاؤها (Doody et al., 2024)، وريان وآخرون (Ryan et al, 2024) أن نجاح التطبيق يعتمد على تطوير القيادات المتخصصة القادرة على ترجمة السياسات إلى واقع عملي، ويُظهر التقييم النقدي الذي قدمه شو (Shaw, 2022) أن المقاربات الحالية قد لا تكون عميقة بما يكفي لمعالجة الحواجز الهيكلية، مما يُثير مخاوف جدية بشأن استدامة الأثر الإيجابي.

ومواكبةً لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، أصبح الذكاء الاصطناعي (AI) ركناً أساسياً في استراتيجيات تمكين ذوي الإعاقة؛ فسارعت بعض الدول إلى توظيف هذه التقنيات (البشير، 2020)، غير أن الواقع كشف عن تحديات تطبيقية؛ فبينما وجدت دراسة الغامدي (2020) قناعة بأهمية الذكاء الاصطناعي، أشارت إلى ضعف مستوى المعرفة والمهارة لدى العاملين، وحذرت دراسات إقليمية من المعوقات الإدارية واللوجستية (العاني وآخرون، 2020). ويؤكد هذا التباين أن التحدي الأكبر يكمن في آليات حوكمة المؤسسات وتطوير قياداتها لتلافي الفجوة بين التقنية والتطبيق.

وفي السياق العُماني، أولت سلطنة عُمان اهتماماً متزايداً لهذه الفئة؛ عبر تبني إطار تشريعي وسياسي يدعم حقوقهم، لاسيما في ظل الاستراتيجية الوطنية "رؤية عُمان 2040"، الهادفة لبناء مجتمع شامل ومستدام (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018؛ اللجنة الوطنية، 2022؛ النبهاني وآخرون، 2024). وقد تُرجم هذا التوجه إلى تطبيق عملي لسياسات التعليم الدامج (وزارة التربية والتعليم، 2023) وتطوير الخدمات الرعائية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023). غير أن تطوير هذه المؤسسات نحو التمكين والمشاركة الفعالة يواجه تحديات معقدة تتطلب استخلاص الدروس من التجارب العالمية الرائدة (الحبسي، 2025).

وعلى الرغم من التوجه الإيجابي نحو التقنية في عُمان، إذ أظهرت دراسة المقرشي (2025) أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم ذوي الإعاقة جاء مرتفعاً، إلاّ أن الواقع التشغيلي كشف عن قصور في تحقيق مبدأ الاعتبار الفردي رغم توفر التقنية المرتفع. هذه التحديات، التي حذر منها البريكي وبلعيد (2024) والعامري (2023)، تؤكد ضرورة تلافي المعوقات الإدارية واللوجستية وتطوير القيادات لإدارة التحول بفاعلية. وهو ما حفز الباحثة على تحليل تحديات التطوير لمؤسسات ذوي الإعاقة وتقديم استراتيجيات التمكين في ضوء رؤية عُمان 2040 والتجارب العالمية.

1-2-مشكلة الدراسة (Problem Statement):

رغم الاهتمام المتزايد في سلطنة عُمان والتوجه الوطني الطموح المتمثّل في رؤية عُمان 2040، والقوانين والتشريعات الحديثة والهادفة إلى تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن أولوية «الرفاه والحماية الاجتماعية» وبناء مجتمع واعٍ ومتماسك (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018)، إلا أن الواقع المؤسسي في مؤسسات ذوي الإعاقة ما زال يعاني من فجوة هيكلية واضحة بين الإطار السياسي والتشريعي وبين التنفيذ العملي؛ فبينما تتوافر السياسات- مثل ربط

الحماية الاجتماعية بالمبادئ الدستورية وتنمية رأس المال البشري (المهرية، 2025)؛ فإن التحول الميداني نحو مؤسسات فعّالة ومستدامة يواجه عوائق تنفيذية خانقة، وتتجلى هذه المعوقات في ضعف الجاهزية المؤسسية والقيادية داخل مؤسسات ذوي الإعاقة (البريكي وبلعيد، 2024)، وكذلك قصور مواءمة السياسات مع البنية التشغيلية والتنظيمية الفعلية (العامري، 2023). ففي حين يحظى الإطار التشريعي والدعم المؤسسي بتركيز رسمي، تبدأ التحديات الحقيقية عند مستوى التنفيذ، حيث يؤدّي ضعف الحوكمة، والتنسيق المؤسسي، والموارد التشغيلية المحدودة، إلى جمود الأداء وخطر انتهاك مبدأ تكافؤ الفرص، رغم توافر النوايا التشريعية (البلوشية وآخرون، 2020). كما أن دمج التقنيات الحديثة والتصميم الشامل- أحد موجهات الرؤية – لم يتسن له التنفيذ الحاسم في مؤسسات الإعاقة، ما يُضيّع فرص التمكين والتحول من مجرد رعاية إلى اندماج فعلي.

وبالتالي، تكمن مشكلة الدراسة في غياب إطار استراتيجي مؤسسي عملي ومُتكامل-يجمع بين الحوكمة، القيادة، التطوير التقني، والمواءمة التشريعية-يُعزز قدرة مؤسسات ذوي الإعاقة في عُمان على تفعيل تمكين ذوي الإعاقة وتحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040 وبرامج التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى اقتباس التجارب العالمية الرائدة، وتصميم نموذج محلي يعالج خصوصية السياق العُماني ويضمن استدامة وجودة الخدمات.

1-3-أسئلة الدراسة(Research Questions)

بناء على ما سبق: تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى توافق أداء مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان مع السياسات والتشريعات الوطنية الداعمة للتمكين في ضوء "رؤية عُمان 2040"؟
2. ما أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والتمويلية التي تعيق تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة؟
3. ما سبل الاستفادة الممكنة من التجارب العالمية الرائدة في تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في السياق العُماني؟
4. ما الاستراتيجية المقترحة لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، لتجاوز تحديات التطوير المؤسسي وتحسين جودة الخدمات والتمكين لها في ضوء رؤية عُمان 2040؟

1-4-أهداف الدراسة(Research Objectives)

تهدف الدراسة إلى تطوير إطار استراتيجي لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، من خلال الآتي:

1. تحليل مستوى توافق أداء مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان مع السياسات والتشريعات الوطنية الداعمة للتمكين في ضوء "رؤية عُمان 2040.
2. تحديد وتحليل أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والتمويلية التي تعيق تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة.
3. تحليل تجارب عالمية رائدة في تمكين مؤسسات الإعاقة، واستخلاص أفضل الممارسات المناسبة للسياق العُماني.
4. تقديم مقترح استراتيجية لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، تتضمن توجهات وأهداف ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وتوظف الحوكمة والتمكين المؤسسي كمدخل للتطوير.

1-5-أهمية الدراسة (Study Significance)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد أكثر القضايا التنموية المعاصرة حساسية، وتتوقع الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- **الأهمية العلمية (Theoretical Significance)**

- توسيع الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التطوير المؤسسي والعدالة الاجتماعية في سياق الإعاقة.
- إثراء الأدبيات حول حوكمة قطاع الإعاقة وربط التميز المؤسسي بالأطر النظرية العالمية للممارسات الدامجة.

- **الأهمية العملية (Applied Significance)**

- تزويد صُناع القرار (الحكومة واللجنة الوطنية) بنموذج وطني للتطوير المؤسسي المتوازن والشمولي.
- دعم وزارة التنمية الاجتماعية والهيئات التنظيمية في تطوير سياسات قائمة على الحوكمة والشفافية والمساءلة.
- تمكين مؤسسات الرعاية والتأهيل العمانية من تبني ممارسات تشغيل مرنة ترفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري.
- مساعدة القطاع الخاص والمجتمع المدني في بناء شراكات مسؤولة تحقق عائداً تنموياً مستداماً وموجهاً.
- تزويد مراكز البحث والتقويم بمؤشرات كمية ونوعية لقياس أثر سياسات التطوير على جودة حياة ذوي الإعاقة.

1-6-حدود الدراسة (Study Limits)

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية؛ دراسة تحليلية نقدية.
- **الحدود المكانية:** مؤسسات الرعاية والتأهيل الحكومية والأهلية العاملة في مجال الإعاقة داخل السلطنة.
- **الحدود الزمنية:** الأدبيات والوثائق والتقارير الصادرة بعد انطلاق رؤية عُمان 2040بين عامي (2018- 2025).

1-7-مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- **ذوو الإعاقة (Persons with Disabilities):** تعرف الاتفاقية الدولية للأشخاص ذوي الإعاقة "الإعاقة تنتج عن التفاعل بين الأشخاص المصابين بعاهات والحواجز في المواقف والبيئة التي تعيق مشاركتهم الكاملة والفعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين" (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2007، الديباجة، https://docs.un.org/en/A/RES/61/106).
  - تعرّفهم الباحثة-إجرائياً في هذه الدراسة-وفقا لتعريف الأمم المتحدة؛ بأنهم: "كل من يعانون من عاهات طويلة الأجل بدنية أو عقلية أو ذهنية أو حسّيَة، قد تمنعهم من التعامل مع مختلف الحواجز والمشاركة بصورة كاملة وفعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين" (الأمم المتحدة، 2021، المادة 1).
- **التطوير المؤسسي (Institutional Development):** يُقصد به: "مجموعة الجهود المخططة والمنظمة التي تهدف إلى تحسين قدرة وفاعلية المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير هيكلها التنظيمي، وثقافتها، وعملياتها، وقدرات مواردها البشرية" (البلوشية وآخرون، 2020، 138). ويتوافق التعريف الإجرائي في هذه الدراسة مع التعريف.
- **التمكين (Empowerment):** يُعرّف بأنه: "عملية منح المؤسسات والأشخاص ذوي الإعاقة القدرة والفرص والموارد اللازمة لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والمشاركة الكاملة في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بما يعزز استقلاليتهم واعتمادهم على الذات" (آل سعود، 2025، 16). وهو التعريف الإجرائي في هذه الدراسة.
- **رؤية عُمان 2040 (Oman Vision 2040):** تُعرَّف بأنها: "الدليل والمرجع الوطني الشامل لأعمال التخطيط في العقدين القادمين، وتم إعدادها بتوافق مجتمعي واسع بوصفها "بوابة السلطنة لعبور التحديات ومواكبة المتغيرات الإقليمية والعالمية"، بهدف أن تكون عُمان في مصاف الدول المتقدمة عبر بناء اقتصاد مُنتج متنوع ومجتمع معرفي

مُمكَّن ينعم برفاهٍ مستدام، باعتبارها عملاً خالصاً من الشعب وإليه (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018، ص. 2، 3، 11).

- ويعرفها النهاني وآخرون، (2024، 3) بأنها: "المرجعية الوطنية للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي لسلطنة عُمان للمرحلة (2021-2040)، والتي تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة، وتولي أولوية للرفاه الاجتماعي والحماية لجميع فئات المجتمع". ويتوافق التعريف الإجرائي في هذه الدراسة مع هذا التعريف.

2-الدراسات السابقة.

اعتمدت الدراسة الحالية منهجية المراجعة النقدية المنهجية للدراسات السابقة، وذلك وفقاً لمحاورها البحثية الرئيسة، مما يسمح بتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الورقة إلى معالجتها.

2-1-دراسات تناولت مدى تو افق سياسات تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة مع متطلبات رؤية 2040:

يُعدّ التوجه نحو التمكين آلية رئيسة لدعم الأهداف التنموية وتحسين المخرجات في سياق "رؤية 2040"، وهو ما أكدت عليه عدة دراسات عُمانية؛ إذ توصلت أبحاث (اللجنة الوطنية، 2022؛ النهاني وآخرون، 2024) إلى أن السياسات الوطنية تؤدي بفعالية في ربط حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بأهداف التنمية المستدامة، وبالتالي تطوير البنية التشريعية بما ينسجم مع المنظور الحقوقي العالمي (صفصاف، 2021). كما أيَّدت التوجهات الحكومية الصادرة من قطاعي التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2023) و(وزارة التنمية الاجتماعية، 2023) هذا المسار الاستراتيجي.

وفي المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا التوافق الاستراتيجي يواجه تحديات جوهرية في التطبيق أو لا يزال قاصراً في نطاقه؛ إذ وجد الحاج وآخرون (2024) أن التوافق الأكاديمي للطلبة ذوي الإعاقة في التعليم الجامعي لا يزال يواجه عقبات، في حين كشفت دراسة (Marzouqi and Dhoani, 2024) عن فجوة واضحة بين السياسات والتنفيذ الواقعي فيما يتعلق بالوصول المادي والمكاني للطالبات ذوات الإعاقة الحركية في التعليم العالي. وعلى الصعيد الإقليمي، أظهرت دراسة الهنداوي وآخرون (2023) على مستوى الخليج العربي وجود فجوة بين المُثُل المعلنة في سياسات التعليم الخاص وبين الواقع التطبيقي.

وتناولت دراسات أخرى الآثار الاجتماعية ومحفزات الجودة. فأكدت دراسة (Genovesi et al., 2024) على ضرورة بناء قدرات العاملين غير المتخصصين لضمان جودة الخدمات، بعدما أظهرت أن الوعي والمواد التدريبية لا تزال محدودة. كما سلطت دراسة (Shaw, 2022) الضوء على أن المقاربات الحالية للتوظيف الدامج قد لا تكون عميقة بما يكفي لمعالجة الحواجز الهيكلية، وترى الباحثة اتفاق هذه الدراسات على الأهداف الاستراتيجية للتمكين، لكنها تعكس في نتائجها الأحدث (2023-2024) قدراً أكبر من الحذر والنقد للواقع التطبيقي. وعليه، تتمثل الفجوة المعرفية هنا في غياب إطار تحليلي نقدي شامل ومدمج يوازن بين الطموحات الاستراتيجية (الرؤية والجودة) والمعوقات التنفيذية والآثار السلبية المحتملة لضعف التطبيق، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتقديمه.

2-2-دراسات تناولت التحديات التنظيمية والقيادية التي تعيق المواءمة بين السياسات وجودة الخدمات:

أكدت الدراسات العُمانية في هذا المحور على التحديات الإدارية والقيادية التي تُهدد تحقيق المواءمة المطلوبة. إذ حذرت دراسات (العامري، 2023؛ البريكي وبلعيد، 2024؛ البلوشية وآخرون، 2020) من أن ضعف الهياكل الإدارية والفجوة بين السياسات والتنفيذ يُشكِّلان مخاطر محتملة، بالإضافة إلى وجود مخاوف من ضعف القدرات القيادية في مؤسسات ذوي الإعاقة (البريكي وبلعيد، 2024). كما شددت دراسة العامري (2023) على أن نجاح مؤسسات التأهيل يعتمد على تطوير أطر إدارية ولوجستية قوية لضمان التنفيذ الفعّال والوصول العادل، وهو ما أكدته دراسة البلوشية

وآخرون (2020) بضرورة وضع استراتيجيات تطوير مؤسسي تضمن المساءلة على الصعيد التشغيلي. وعلاوة على ذلك، كشفت دراسات (العاني وآخرون، 2020؛ الإسكوا، 2023) أن المعوقات الاقتصادية تُعدّ من بين التحديات المهمة، حيث رُئِيَ أن التمكين الاقتصادي يتطلب استراتيجيات متخصصة لتنمية ريادة الأعمال.

وعالميًا، ركزت الدراسات على التحديات النظامية والقيادية والاجتماعية الناتجة عن تطبيق سياسات التمكين؛ إذ أوضحت دراسة (Berkel & Breit, 2024) أن الإدماج المؤسسي يتطلب تغيّرًا في الثقافة التنظيمية بأكملها، بما يتجاوز توفير الموارد المادية. وفي أيرلندا، بيّنت دراسة (Doody et al., 2024) أن تطوير القيادة في خدمات الإعاقة الفكرية يحتاج برامج مصممة بعناية، لكنه يواجه تحديات في تحقيق الاستدامة والتطبيق الفعلي في البيئة المهنية. وتتفق الباحثة مع هذه النتائج بأن التحدي الأكبر يكمن في حوكمة المؤسسات وتطوير قياداتها القادرة على إدارة التغيير (البريكي وبلعيد، 2024). كما تؤكد نتائج (الذيابي، 2022) أهمية تفهم المدربين لاحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، وقدرتهم على التنظيم ونقل المعرفة وتعزيز المهارات الاجتماعية وتوجيه الأقران أثناء المهام المهنية. وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة المعرفية من خلال تقديم إطار تحليلي نقدي يربط بين متطلبات الحوكمة المؤسسية والآثار التشغيلية والقيادية على جودة الخدمات المقدمة.

2-3-دراسات تناولت أنماط وتجارب تطوير المؤسسات (القيادة الدامجة، الممارسات التنظيمية، التمكين الشامل)

انصبت اهتمامات الدراسات المحلية والعربية على النماذج العملية الممكن تبنيها، لا سيما عند مقارنتها بالتجارب الإقليمية والدولية؛ إذْ يُعدّ التوجه نحو التمكين الشامل القائم على الحقوق النمط الأكثر شيوعاً. وبهذا الصدد، أكدت دراسات (البيومي، 2021؛ آل سعود، 2025) على الفعالية الجوهرية لنموذج التمكين الشامل في تحقيق الدمج المطلوب. كما تناولت أبحاث (الشمري، 2021؛ العكيل والمعيقل، 2024) نماذج التدريب المهني والخدمات المساندة، بوصفها آليات لزيادة الكفاءة والتمكين، وتم تقديم تصورات مقترحة لتفعيلها ضمن برامج التأهيل والبرامج الانتقالية.

وعلى الصعيد العالمي، ركزت الدراسات على أهمية تقييم فعالية أنماط القيادة والممارسات التنظيمية لضمان جودة الخدمات واستدامتها؛ إذ بينت دراسة (Ryan et al., 2024) أن قيادة الممارسة (Practice Leadership) عنصر حاسم في خدمات الإعاقة الفكرية، لكنها أشارت إلى الحاجة لفهم أعمق لآليات تطبيقه عملياً. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة (Chumo et al., 2023) أن نجاح الإدماج في سوق العمل يتطلب دعماً اجتماعياً فعالاً ومتكاملاً. كما أظهرت دراسة رشيد وآخرون (2024) في السياق العُماني أن العمل عن بعد وريادة الأعمال الرقمية يمثلان أدوات واعدة لتمكين ذوي الإعاقة، بشرط وجود أطر حوكمة وتنظيم يضمنان العدالة وعدم الإقصاء.

2-4-دراسات تناولت و اقع وتحديات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم ذوي الإعاقة:

انصبّ اهتمام الدراسات على تقييم جاهزية البيئة التعليمية لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم عمومًا وفي التربية الخاصة خصوصًا؛ إذ تناولت دراسة (البشير، 2020) متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الجامعات السعودية، محددةً متطلبات تنظيمية وبشرية ومالية، وأكدت دراسة (عبد اللطيف، 2020) أن البعد "الانفعالي السلوكي" للتعلم الرقمي لذوي الإعاقة البصرية جاء في المرتبة الأولى، بينما أشارت دراسة (Garg & Sharma, 2022) في الهند إلى تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي في حياة ذوي الإعاقة، مما يعزز توجه توظيفه. فيما كشفت دراسة (الغامدي، 2020) عن فجوة بين القناعة بأهمية الذكاء الاصطناعي ومستوى المعرفة والمهارة لدى المعلمات والذي جاء "متوسطًا". ووطنيًا، قيّمت دراسة (المقرشي، 2025) واقع الاستخدام في عُمان، وأظهرت ارتفاعًا عامًا في توظيف التقنية، خصوصًا الواقع المعزز

والافتراضي، لكنها كشفت عن تحديات أبرزها نقص البرامج التدريبية وضعف استراتيجيات التدريس الفردية رغم توفر التقنيات، مما يشير إلى الحاجة لدور قيادي فاعل في تفعيل الاستخدام.

2-5-جوانب الاتفاق والاختلاف بين الحالية والدراسات السابقة والقيمة المضافة لهذه الدراسة:

2-5-1-أبرز جوانب الاتفاق والتوجهات الموحدة:

تتفق الدراسات السابقة محلياً وعالمياً على محورية تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة كضرورة استراتيجية لتحقيق الكفاءة الاجتماعية ومستهدفات الرؤى الوطنية (اللجنة الوطنية، 2022؛ أبو النصر، 2021). ويبرز اتفاق واضح حول دور القيادة الدامجة والممارسات التنظيمية الشاملة كآليات فعالة لتحسين جودة الخدمات (Doody et al., 2024؛ Berkel and Breit, 2024)، مع التأكيد على الأهمية القصوى لدمج الذكاء الاصطناعي في هذا التمكين (المقرشي، 2025؛ Garg and Sharma, 2022).

2-5-2-أبرز جوانب الاختلاف والفجوات المعرفية:

تتمحور الفجوات المعرفية والاختلاف في الأدبيات حول التحديات التطبيقية وجاهزية البيئة التنظيمية، حيث تباينت الدراسات ما بين النظرة التفاؤلية لدور السياسات في ربط المخرجات بأهداف الرؤية (النهاني وآخرون، 2024)، وبين النظرة النقدية التي تُحذر من تزايد الفوارق الاجتماعية الناتجة عن "الخدمة غير المتكافئة" (العامري، 2023؛ Shaw, 2022؛ Marzouqi and Dhoani, 2024). وقد أشارت الأدبيات بوضوح إلى وجود فجوة كبيرة بين الخطاب الرسمي والتنفيذ الواقعي، خاصة فيما يتعلق بـ ضعف التمكين القيادي على مستوى المؤسسات (البريكي وبلعيد، 2024)، والقصور الحاد في تدريب الكوادر على التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي (المقرشي، 2025)، مما يشير إلى أن التحدي ليس تقنياً بل هو قيادي-تنظيمي في تطبيق الممارسات الدامجة.

2-5-3-القيمة المضافة للدراسة الحالية.

تنفرد الدراسة الحالية بتقديم إطار تحليلي نقدي شامل للمواءمة الاستراتيجية بين تطوير المؤسسات وجودة الخدمات، متجاوزة التركيز الوصفي إلى الأبعاد التنظيمية والقيادية والتكنولوجية:

A. **معالجة الفجوة الحوكمية والقيادية:** تعالج الدراسة ضعف القدرات الإدارية وأداء الحوكمة المؤسسية (الحبسي، 2025) من خلال تقديم تصور لنموذج حوكمة يضمن المساءلة التشغيلية، ويستفيد من مناهج نقدية دولية تُشدد على أهمية الحوكمة القوية والممارسات الضامنة للعدالة (Berkel and Breit, 2024).

B. **الربط بين القيادة والتقنية والتخصيص الفردي:** تُعتبر الدراسة الحالية الأولى التي تربط ممارسات القيادة التحويلية (التي تركز على الاعتبار الفردي) بالتحديات التشغيلية الناتجة عن توظيف التكنولوجيا الحديثة، وتحديداً ضعف تطبيق التخصيص الفردي الذي كشفت عنه دراسة (المقرشي، 2025). ويوضح هذا الربط أن التحدي ليس تقنياً فقط، بل هو تحد قيادي-تنظيمي في تطبيق الممارسات الدامجة (Ryan et al, 2024).

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النقدي الوثائقي المقارن، وقد جَرَى توظيف المنهج التحليلي الوثائقي لغرض تحليل الأدبيات والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية في سلطنة عُمان، بالإضافة إلى التقارير الدولية، والبحوث المحكَّمة ذات الصلة بتطوير مؤسسات الأشخاص ذوي الإعاقة وجودة مخرجاتها.

أما المنهج المقارن، فاستُخدم لاستنتاج سُبُل المواءمة الممكنة بين التحديات المحلية وأفضل الممارسات العالمية، وذلك في ضوء "رؤية عُمان 2040". كما يُسهم هذا المنهج في تحليل البدائل التي تضمن تحقيق التوازن المنشود، بالاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال القيادة الدامجة والتطوير المؤسسي (مثل: Doody et al., 2024؛ Berkel and Breit, 2024). ويدعم المنهج النقدي هذا التوجه من خلال عدم الاكتفاء بالوصف، بل يسعى لتفسير الفجوات بين صياغة السياسات والتطبيق الفعلي، وكذلك تقييم الأثر الاجتماعي للبرامج القائمة.

3-2-مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الوثائق، والتقارير الرسمية، والأبحاث المحكَّمة، والاستراتيجيات ذات العلاقة بالآتي:

1. سياسات تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان.
2. مؤشرات جودة الخدمات وبرامج التأهيل، وجهود الإصلاح المؤسسي في إطار "رؤية عُمان 2040".
3. التجارب الإقليمية والدولية في تطوير مؤسسات الإعاقة، والقيادة الدامجة، والممارسات التنظيمية الشاملة.

ويغطي هذا المجتمع الفترة الزمنية ما بين عامي (2018-2025م)، بوصفها الفترة التي شهدت إطلاق مبادرات استراتيجية رئيسة وتطوراً في الأدبيات العلمية ذات الصلة بالموضوع.

3-3-عينة الدراسة:

تكوَّنَت عينة الدراسة من (54) وثيقة علمية ورسمية، حيثُ جَرَى اختيارها بشكل قصدي وفق معايير الصلة المباشرة بالموضوع، والحداثة، والدقة المنهجية، وقد توزعت العينة على النحو الآتي:

1. (33) مرجعاً باللغة العربية، وتشمل أوراقاً علمية منشورة، ورسائل جامعية، وتقارير حكومية وتشريعات وطنية.
2. (21) مرجعاً باللغة الإنجليزية، وتشمل دراسات منشورة في مجلات علمية محكَّمة وتقارير دولية متخصصة.

3-4-أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على **تحليل المحتوى الوثائقي** بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وقد جَرَى تطوير بطاقة تحليل محتوى (بشكل منهجي) لاستخلاص المعلومات من عينة الدراسة، حيثُ صُمِّمَت لتغطية المحاور الآتية:

1. واقع وتحديات مؤسسات ذوي الإعاقة (الإدارية، القيادية، اللوجستية).
2. استراتيجيات التمكين المطبقة ومدى توافقها مع "رؤية عُمان 2040".
3. التجارب والممارسات العالمية في التطوير المؤسسي والقيادة الدامجة.

3-5-إجراءات تحليل البيانات

اتبعت الدراسة إجراءات تحليلية نوعية مركزة، تضمنت ما يأتي:

1. **التحليل الموضوعي المقارن:** لغرض استخلاص الاتجاهات الرئيسة في التحديات التي تواجه المؤسسات ومؤشرات جودة الخدمات.
2. **التحليل النقدي الوثائقي:** لتقييم مدى اتساق التوجهات الحالية مع المعايير الحقوقية وركائز "رؤية عُمان 2040".
3. **التحليل المقارن الدولي:** لمقارنة الخبرات العُمانية بنماذج وتجارب دولية متقدمة في مجال تطوير مؤسسات الإعاقة، وذلك لتحديد أوجه الاستفادة.

3-6-التحقق من الصدق والثبات

تم تعزيز مصداقية التحليل وموثوقيته من خلال الإجراءات المنهجية الآتية:

1. **التحقق المنهجي (*Methodological Verification*):** عبر مراجعة تقاطع بيانات المصادر المتعددة (التقارير الحكومية، الأبحاث الأكاديمية، الوثائق الاستراتيجية).
2. **التثليث المعرفي (*Triangulation*):** بين آراء الخبراء المستقاة من الأدبيات، والتقارير الرسمية، والدراسات المقارنة، بهدف بناء فهم شامل ومتوازن للظاهرة.
3. **مراجعة الأقران (*Peer Review*):** من خلال عرض التحليلات الأولية على خبراء مفترضين في مجال دراسات الإعاقة والسياسات العامة (كإجراء معياري في البحث العلمي).
4. **تجنب الانحياز:** عبر اعتماد مراجع من مدارس فكرية واتجاهات متعددة، وذلك لضمان التوازن العلمي في عرض وتفسير البيانات.

3-7-إجراءات تنفيذ الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالخطوات الإجرائية الآتية:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة تساؤلاتها الرئيسة صياغةً دقيقة.
2. جمع البيانات الوثائقية من خلال قائمة المراجع المعتمدة، ثم تحليلها باستخدام بطاقة تحليل المحتوى المُعدَّة.
3. تصنيف البيانات وفق محاور الدراسة: التحديات – استراتيجيات التمكين – الحوكمة – "رؤية 2040".
4. تحليل الاتجاهات الراهنة وتحديد الفجوات في المواءمة بين السياسات والممارسات التطبيقية.
5. صياغة البدائل المقترحة للمواءمة الاستراتيجية بناءً على نتائج التحليل المقارن.
6. بناء التصور التجميعي للمواءمة، متضمناً الرؤية والرسالة والأهداف والخطة التنفيذية.
7. المراجعة من خبراء في مجال التربية الخاصة والسياسات العامة قبل النشر، وذلك لضمان الموثوقية والابتكار.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: " ما مستوى تو افق أداء مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان مع السياسات والتشريعات الوطنية الداعمة للتمكين في ضوء "رؤية عُمان 2040"؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم حصر أحدث الوثائق والدراسات ذات الصلة وتحليلها تحليلاً نقدياً. وقد أفضت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن مستوى توافق أداء مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان مع السياسات والتشريعات الوطنية الداعمة للتمكين في ضوء "رؤية عُمان 2040 هي علاقة مركبة تتسم بالانسجام على المستوى الاستراتيجي والتشريعي، إلاّ أنها تُظهر تبايناً وقصوراً واضحاً على مستوى التنفيذ العملي والإجرائي. ويمكن تفصيل ذلك كالآتي:

4-1-1-تحليل الوضع الراهن وقوة الإطار الاستر اتيجي والتشريعي

يُظهر التحليل الوثائقي أن سلطنة عُمان قد نجحت في بناء إطار استراتيجي وتشريعي متقدم ومتوافق مع المعايير الدولية والتوجهات الوطنية لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة. يتبنى هذا الإطار منظوراً حقوقياً واضحاً يمثّل الأساس النظري للتحول من النموذج الرعائي إلى التنموي، وتتجلى ركائزه في الآتي:

1. **الالتزام الدولي وتجذير المنظور الحقوقي:** تُعدّ مصادقة السلطنة على "اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" (الأمم المتحدة، 2021) دليلاً دامغاً على التزامها بتضمين المعايير العالمية في سياساتها الوطنية، وهو ما ينسجم مع التوجهات الحقوقية الدولية (صفصاف، 2021). وهذا الالتزام يُشكّل المرجعية العليا للعمل الحكومي في القطاع.
2. **التكامل الاستر اتيجي مع الرؤية الوطنية:** تتوافق سياسات قطاع الإعاقة بشكل مباشر مع أهداف "رؤية عُمان 2040"، ولا سيما في محور "الإنسان والمجتمع" الذي يركز على الرفاه والحماية الاجتماعية الشاملة. وتُمثّل

"الاستراتيجية الوطنية لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة" الأداة التنفيذية الرئيسة التي تُسهم في ترجمة هذه الرؤية إلى خطط عمل قطاعية ملموسة (اللجنة الوطنية لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة، 2022؛ النبهاني وآخرون، 2024).

3. **البنية التشريعية والسياسات الداعمة:** عززت السلطنة هذا التوجه بإصدار تشريعات وسياسات متخصصة، مثل "قانون الحماية الاجتماعية" الذي يهدف إلى تعزيز الاستقلال المادي (وزارة العدل والشؤون القانونية، 2024)، و"وثيقة التعليم الدامج" التي تضع إطاراً لدمج الطلبة ذوي الإعاقة في النظام التعليمي العام (وزارة التربية والتعليم، 2023). وتؤكد التقارير السنوية لوزارة التنمية الاجتماعية على الجهود المستمرة لتوسيع نطاق الخدمات الرعائية والتأهيلية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023).

4-1-2-تحليل الدراسات السابقة وملامح القصور التنفيذي:

على الرغم من رسوخ الإطار النظري والسياسي، يكشف التحليل النقدي للدراسات الميدانية عن وجود تحديات جوهرية على مستوى الأداء الفعلي والتطبيق العملي في مؤسسات ذوي الإعاقة، مما يُشير إلى وجود فجوة واسعة بين الطموحات التنظيرية والواقع التطبيقي. وتتمثل أبرز ملامح هذا القصور التنفيذي في الآتي:

أ. **تحديات إدارية ولوجستية هيكلية:** تواجه مراكز التأهيل تحديات كبيرة تُعيق قدرتها على تقديم خدمات بجودة عالية وكفاءة تشغيلية مستدامة. وقد وثّقت دراسة العامري (2023) وجود "صعوبات إدارية ولوجستية" تتعلق بالموارد، والإجراءات، والبنية التحتية، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء ويُهدد مبدأ العدالة في الوصول للخدمات.

ب. **قصور في تمكين القيادات وكفاءة التحول المؤسسي:** يُعدّ تطوير القيادات في مؤسسات ذوي الإعاقة تحدياً محورياً يحد من قدرة المؤسسة على تبني التغيير، فقد خلصت دراسة البريكي وبلعيد (2024) إلى أن مستوى التمكين الإداري والنفسي لدى القيادات العاملة في هذه المؤسسات يُعتبر "متوسطاً"، وهو ما يحد من قدرتهم على قيادة التغيير وتطبيق استراتيجيات التطوير المؤسسي بفاعلية، الأمر الذي أكدته دراسة البلوشية وآخرون (2020)؛ من حيث الحاجة المُلحة إلى تبني استراتيجيات تطوير مؤسسي حديثة تضمن المساءلة والابتكار.

ج. **تحديات في الوصول والدمج الفعلي:** بالرغم من وجود سياسات للدمج الشامل، لا يزال الوصول الفعلي والكامل يواجه عقبات تنظيمية وتشغيلية. ففي قطاع التعليم العالي، كشفت دراسة (Marzouqi and Dhoani, 2024) عن التحديات التي تواجهها الطالبات ذوات الإعاقة الحركية في الوصول إلى البيئة الجامعية، بينما أشارت دراسة الحاج وآخرون (2024) إلى وجود صعوبات في تحقيق التوافق الأكاديمي الكامل للطلبة ذوي الإعاقة، الأمر الذي يُبرز أن التدابير التنفيذية غير كافية لتحويل الحق إلى واقع معاش.

4-1-3-الفجوة التو افقية (*The Alignment Gap*) وخلاصة الإجابة عن السؤال:

يتضح مما سبق وجود فجوة توافقية (Alignment Gap) جوهرية بين الإطار السياسي المتقدم والأداء التنفيذي على أرض الواقع. فبينما تتجه السياسات والاستراتيجيات نحو التمكين الشامل والدمج القائم على الحقوق، لا يزال الأداء الفعلي في المؤسسات متأثراً بتحديات هيكلية وتشغيلية تَحول دون ترجمة السياسات إلى مخرجات ملموسة.

وعليه، يمكن الإجابة عن السؤال الأول بأن التوافق موجود ومتحقق بدرجة جيدة على المستوى الاستراتيجي والتشريعي، لكنه يضعف بشكل ملحوظ على المستوى الإجرائي والتنفيذي. إنَّ السياسات الوطنية ترسم مساراً واضحاً نحو التمكين، لكن قدرة المؤسسات على السير في هذا المسار مقيدة بمعوقات إدارية وقيادية ولوجستية. لا تعني هذه الفجوة فشل السياسات، بقدر ما تشير إلى أن مرحلة الانتقال من صياغة السياسة إلى التنفيذ الفعّال هي الحلقة الأكثر تحدياً في المنظومة، الأمر الذي يستدعي تحليلاً أعمق لهذه التحديات، وذلك تمهيداً للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة.

4-2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: " ما أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والتمويلية التي تعيق تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة؟"

وللإجابة على هذا السؤال تستعرض الباحثة أبرز التحديات التي تعيق تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة، حيث تؤكد الأدلة التي تم استعراضها أن العلاقة بين السياسات الطموحة والتطبيق العملي ليست علاقة خطية سهلة، بل تتأثر بجملة من المعوقات المتداخلة التي تمنع التحول المؤسسي المنشود. وبناءً على التحليل النقدي للأدبيات والوثائق، يمكن تصنيف هذه التحديات إلى محاور رئيسة، ويمكن تفصيل ومناقشة أبرزها كالآتي:

4-2-4-1-التحديات الإدارية والقيادية والتنظيمية:

أظهر التحليل النقدي للأدبيات (2018–2025) أن تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان ما زال يواجه عقبات هيكلية تؤثر في الحوكمة والقيادة؛ إذ إن ضعف القيادة التحويلية وإدارة التغيير، ونقص الكفاءات المهنية والكوادر المؤهلة من ذوي الإعاقة، إضافة إلى شخصنة العمل وضعف النماذج التشغيلية (منظمة الإنسانية والإدماج، 2019؛ وزارة التنمية الاجتماعية، 2022؛ الحضرمي والتوبي، 2022؛ المقرشي، 2025)، تُبقي فجوة بين طموحات الدمج وممارسات الرعاية التقليدية. كما كشفت عن تحديات تنظيمية وتشريعية تتمثل في جمود اللوائح وضعف التشبيك المؤسسي وغياب الاستراتيجيات العابرة للقطاعات، إضافة إلى فجوة بين النصوص القانونية والتطبيق العملي (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018؛ وزارة التنمية الاجتماعية، 2022). وتشير هذه النتائج إلى أن البيئة المؤسسية الحالية ما تزال تحدّ من استقلالية المؤسسات وتعطّل تبني نموذج اللامركزية المطلوب لتحقيق التمكين المؤسسي في ضوء رؤية عُمان 2040.

4-2-4-2-التحديات التمويلية والسلوكية والاجتماعية:

تؤكد الأدبيات أن التمويل يمثل عائقاً استراتيجياً يمنع التحول من نهج الرعاية إلى نهج التمكين. إذ تعتمد المؤسسات اعتماداً شبه كلي على التمويل الحكومي، مع غياب نموذج تمويل مستدام، وضعف قدرة الجمعيات على الوصول إلى مصادر التمويل البديلة أو التمويل الجماعي بسبب القيود الإجرائية (منظمة الإنسانية والإدماج، 2019؛ اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018؛ وزارة التنمية الاجتماعية، 2022). وتظهر تحديات أخرى ذات بعد سلوكي واجتماعي تتعلق بالوصم المجتمعي، والافتراضات المسبقة حول قدرات ذوي الإعاقة، وضعف توظيف استراتيجيات التخصيص الفردي للخدمات رغم توفر التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى قصور في التواصل ونقص التدريب على اللغة الداعمة مثل لغة الإشارة (منظمة الإنسانية والإدماج، 2019؛ المقرشي، 2025). وتؤكد هذه المؤشرات أن التحول المؤسسي لن يتحقق ما لم يتم تغيير الثقافة المهنية داخل المؤسسات وبناء بيئة تُعزّز الاستقلالية وتحترم الاختيار الفردي.

4-2-4-3-التحديات المتعلقة بالحوكمة والتنسيق والبيانات:

يعد قصور الحوكمة والتنسيق بين الجهات الحكومية والأهلية العائق الهيكلي الأكثر تأثيراً على استدامة أي تطوير لمؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة (الحبسي، 2025). فغياب إطار وطني موحد للتنسيق والمساءلة، وتداخل الأدوار المؤسسية، وضعف الشراكة مع منظمات ذوي الإعاقة، أدت إلى تشتت الجهود وغياب التخطيط الجماعي (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018؛ منظمة الإنسانية والإدماج، 2019). كما أن الافتقار إلى قواعد بيانات حديثة وموحدة ودقيقة (الحضرمي والتوبي، 2022) يمنع اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة ويضعف قدرة المؤسسات على قياس

أثر البرامج وفق مؤشرات قابلة للتتبع. وعليه، تقترح الدراسة استراتيجية للتمكين في ضوء رؤية عُمان 2040 والتجارب العالمية تستند إلى أن معالجة هذه التحديات ليست عملية إصلاح إداري فقط، بل تحوّل استراتيجي يتطلب إعادة تصميم للحوكمة والتمويل والثقافة المؤسسية بما يضمن الانتقال من الرعاية إلى التمكين والعدالة والشمول المستدام.

بناءً على التحليل السابق يتبين أن التحديات التي تواجه تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان هي تحديات مركبة ومتعددة الأبعاد، ويمكن تصنيف هذه التحديات في محاور رئيسة، كما يوضحها الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) ملخص تحليلي للتحديات الجوهرية التي تواجه تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان

م	المحور	نوع التحدي	الوصف التفصيلي	الأثر المؤسسي	المراجع
1	التحديات الهيكلية والحوكمة والبيانات	قصور الحوكمة والتنسيق البيني	غياب آلية حوكمة وطنية عليا لتنسيق الخدمات بين القطاعات (الصحة، التعليم، العمل)، وضعف التكامل الأفقي والعمودي.	تشتت الجهود وهدر الموارد :تقديم خدمات مجزأة لا تلبي الاحتياجات المتكاملة والشاملة، وتعطيل مبدأ الشمولية.	الحبسي (2025)؛ الشمراني (2021)؛ اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية (2018)
2		نقص البيانات والتقييم	الافتقار إلى قاعدة بيانات موثوقة ومفصلة وقابلة للمقارنة لقياس الأداء، وغياب آليات الرصد والتقييم القائمة على مؤشرات أداء واضحة (KPIs).	عمى استراتيجي :صعوبة قياس أثر السياسات وتحديد مواطن الخلل بدقة(Shaw, 2022) ، مما يؤدي إلى الاستبعاد الاستراتيجي من برامج التأهب.	الحضرمي والتوبي (2022)؛ Hendawi et al. (2023)؛ منظمة الإنسانية والإدماج (2019)
3	التحديات الإدارية واللوجستية	القيود البيروقراطية والوصول	مركزية بعض القرارات وبطء الإجراءات الإدارية، إلى جانب عدم كفاية البنية التحتية والتجهيزات الداعمة لضمان الوصول الشامل للمرافق والخدمات.	تأخير التنفيذ والشمولية :تأخير في تنفيذ الخطط وتلبية الاحتياجات، ومحدودية الوصول الشامل للخدمات والبيئة الفيزيائية.	العامري (2023)؛ Marzouqi & Dhoani (2024)؛ وزارة التنمية الاجتماعية (2022)
4		نقص الكفاءات ونماذج العمل	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجالات متقدمة (كالذكاء الاصطناعي ولغة الإشارة)، وعدم كفاية التدريب المستمر.	تدهور جودة الخدمات :إعاقة تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية، خاصة في برامج التمكين الفردي والتوظيف الموجه.	المقرشي (2025)؛ منظمة الإنسانية والإدماج (2019)
5	التحديات القيادية والتطوير المؤسسي	قصور القيادة التحويلية	مستوى تمكين "متوسط" للقيادات الإدارية، يحد من قدرتهم على قيادة التغيير نحو نموذج الدمج، وغياب الفكر الاستراتيجي الشامل.	ضعف الابتكار :صعوبة في تحفيز فرق العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستمرار العمل بالأساليب التقليدية.	البريكي وبلعيد (2024)؛ الحضرمي والتوبي (2022)؛ Doody et al. (2024)
6		نقص تمكين الكوادر ذات الإعاقة	عدم وجود برامج متخصصة لتوظيف وتطوير الكوادر من الأشخاص ذوي الإعاقة في المناصب القيادية والإدارية العليا.	فقدان التمثيل :انخفاض نسبة تمثيل ذوي الإعاقة في مستويات صنع القرار، مما يقلل من فاعلية البرامج ويفقد المؤسسة منظور الخبرة الحية.	منظمة الإنسانية والإدماج (2019)
7	التحديات التمويلية والاستدامة	التبعية والاعتماد الكلي	الاعتماد بشكل كبير على التمويل الحكومي، وضعف نموذج تمويل مستدام يعتمد على الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.	هشاشة الأداء :تقييد القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتوسع في الخدمات، وتفشي هشاشة الأداء عند التقلبات الاقتصادية.	وزارة التنمية الاجتماعية (2022)؛ اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية (2018)
8		قيود الوصول التمويلي	وجود قيود مالية وإدارية صارمة تستبعد المنظمات الأهلية الصغيرة ومنظمات ذوي الإعاقة من آليات التمويل الجماعي.	تجميد النمو :عدم القدرة على تمويل الترتيبات التيسيرية المعقولة في بيئة العمل والخدمات، مما يعرقل الشمولية.	منظمة الإنسانية والإدماج (2019)

وكما يتبين من التحديات المستخلصة في الجدول (1) تظهر **التحديات الهيكلية والإدارية** كأكبر معوق لتحقيق التمكين؛ إذ إن غياب آلية حوكمة وطنية عليا (البند 1) يتسبب في تشتت هيكلي وضعف التنسيق بين الجهات، مما يؤدي إلى هدر الموارد وعدم تكامل الجهود (الحبسي، 2025). وتزيد صعوبة جمع البيانات الدقيقة (البند 2) من فجوة اتخاذ القرار، حيث تصبح إمكانية قياس الأثر وتطبيق المساءلة-كما تتطلب رؤية عُمان 2040-أمرًا محدودًا، وفي المستوى التشغيلي، تكشف **التحديات الإدارية واللوجستية** (البندان 3 و4) عن بطء الإجراءات ونقص الكوادر المتخصصة (المقرشي، 2025)، فضلًا عن قصور بنية الوصول الشامل (Marzouqi & Dhoani, 2024)، مما يبقي جزءًا من الممارسات الحالية أقرب إلى الإقصاء منه إلى الدمج، ويتطلب الاستثمار في تدريب متخصص وتقني لفِرق العمل.

أما **التحديات القيادية والتمويلية**، فتكمن في غياب القدرات البشرية المؤهلة لإدارة تغيير حقيقي نحو نموذج التمكين؛ إذ إن القيادة المتوسطة (البند 5) غير قادرة على قيادة التحول، بينما عدم تمكين ذوي الإعاقة في المواقع القيادية (البند 6) يحرم المؤسسات من منظور الخبرة الحية الضروري للتصميم الشامل (منظمة الإنسانية والإدماج، 2019). ويُعد **الاعتماد على التمويل الحكومي فقط** (البند 7) والتقييد المالي والإجرائي (البند 8) قيدًا استراتيجيًا يعوق الوصول إلى شراكات وتمويل مستدام، ويحد من القدرة على توفير الترتيبات التيسيرية، مما يكشف فجوة واضحة بين طموحات الرؤية وواقع الاستدامة المالية.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: " ما سبل الاستفادة الممكنة من التجارب العالمية الرائدة في تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في السياق العُماني؟"

للإجابة على السؤال (3)، تم تحليل الأدبيات العالمية التي تناولت أفضل الممارسات في تطوير مؤسسات الإعاقة، حيث تبرز التجارب الحديثة (2021-2025) التوجه للتخلي عن النموذج الرعائي والإيداع، والتحول الجذري نحو الإدماج الشامل والتمكين الاقتصادي لذوي الإعاقة، مدفوعةً باتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (CRPD) والالتزامات المُقدمة في القمم العالمية للإعاقة (UNICEF, 2025). وفي هذا المبحث، تستعرض الباحثة أبرز هذه التجارب وكيف يمكن للمؤسسات العُمانية الاستفادة منها لتجاوز التحديات الراهنة ودعم مستهدفات رؤية عُمان 2040.

3-4-1-استخلاص التجارب العالمية الرائدة (2021-2025)

ترى الباحثة أن التجارب العالمية المعاصرة (2021–2025) تتجه نحو التخلي عن النموذج الرعائي والإيداع والانتقال إلى نموذج الإدماج الشامل والتمكين الاقتصادي، عبر ثلاث ركائز تُترجم الحقوق القانونية إلى إجراءات عملية (UNICEF, 2025). وتُبرز التجربة الكندية والنيبالية في التوظيف المدعوم كأنجح النماذج لدمج الأشخاص ذوي الإعاقات الذهنية في سوق العمل الحقيقي، عبر توفير مدربي عمل متخصصين (Job Coaches) ودور الأسرة كشريك مناصر (Sharjah 24, 2025). وفي التعليم، تُعد السويد نموذجاً رائداً للدمج؛ حيث يكون التعلم في الفصول العامة هو الأصل، مع إلزام المدارس بخطط دعم فردية والتخطيط الانتقالي لضمان الانتقال إلى التعليم المتقدم أو التوظيف (European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2025؛ Mada, 2021). وعلى مستوى الحوكمة والتمويل، تؤكد التوجهات العالمية على الميزنة الشاملة للإعاقة بحيث تُخصص جميع الوزارات ميزانيات واضحة لمتطلبات الدمج، وتعزيز التصميم التشاركي (Co-design) عبر إشراك الأشخاص ذوي الإعاقة ومنظماتهم في تصميم الخدمات والسياسات (UNICEF, 2025؛ UN News, 2024). وتستنتج الباحثة أن هذه النماذج توفر خارطة طريق قابلة للتطبيق في عُمان لمعالجة التشتت المؤسسي وضعف التنسيق والتمويل، وصولاً إلى هيكل وطني موحّد قائم على الدمج التعليمي، والتوظيف المدعوم، والتمويل التشاركي المتسق مع رؤية عُمان 2040.

الجدول (2) مصفوفة التجارب العالمية الخمس الرائدة والحلول المقترحة لعُمان

التجربة/الدولة	المحور	أبرز الملامح والممارسات	الحلول الممكنة للمؤسسات العُمانية
1. القمة العالمية للإعاقة 2025 (UNICEF)	الحوكمة والتمويل	- الميزنة الشاملة للإعاقة: إلزام جميع الوزارات بتخصيص ميزانيات واضحة للدمج والوصول (UNICEF, 2025).- آلية التنسيق الوطنية: تفعيل التنسيق عبر القطاعات مع تمثيل إلزامي لمنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs).- المساءلة والشفافية: تحويل الالتزامات إلى تعهدات قابلة للقياس والتنفيذ.	فجوة التمويل والتنسيق: تطبيق الميزنة الشاملة لضمان أن تساهم كل جهة (تعليم، صحة، عمل) مالياً في متطلبات الدمج.- تشكيل لجنة تنسيق وطنية مُخوّلة بقرارات ملزمة لفض النزاعات بين الوزارات.
2. التجربة السويدية (الوكالة الوطنية للتعليم)	التعليم والدمج	- التعليم الشامل كقاعدة: جعل الفصل العادي هو الإطار الأساسي للجميع.- التخطيط الفردي المُلزِم (IEPs): وضع خطط عمل ودعم لكل متعلم بالتعاون مع الأسرة (European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2025).- مرونة المناهج: منح المدارس صلاحية واسعة في تكييف طرق التدريس لتحقيق الأهداف الوطنية.	العزل التعليمي: جعل الدمج هو الأصل والحد من اللجوء إلى فصول العزل إلا بتقرير مُبرر ومُلزم.- تطوير وتفعيل خطط الدعم الفردية (IEPs) لتكون وثائق قانونية ملزمة للمدرسة والأسرة.
3. التوظيف المدعوم (نيبال/ كندا)	التمكين الاقتصادي	- التركيز على الوظيفة الحقيقية بأجور عادلة لذوي الإعاقات الذهنية والنمائية.- المدرب الوظيفي (Job Coach): توفير دعم متخصص في مكان العمل لضمان الاستدامة (Sharjah 24, 2025).- تمكين الأسر: إشراك الأسرة كمناصر وشريك فعال في عملية البحث عن العمل.	بطالة ذوي الإعاقات الذهنية: تبني نموذج التوظيف المدعوم في القطاع الخاص (بدلاً من مراكز التأهيل المغلقة).- تأهيل وتوظيف مدربين وظيفيين وتوفير حوافز مالية لأصحاب العمل الذين يوظفونهم.
4. دليل مؤسسة التمويل الدولية (IFC)	التعليم العالي والمهني	- الحالة التجارية للإدماج: الإدماج فرصة اقتصادية وليس تكلفة (IFC, 2024).- نموذج النضج (Maturity Model): أداة لتقييم مدى نضج المؤسسة في ستة أبعاد.- التصميم الشامل للتعلم (UDL): دمج مبادئ التصميم الشامل في المناهج والمواد التعليمية.	فجوة الانتقال إلى العمل: تطبيق نموذج النضج في الجامعات والمعاهد المهنية العُمانية لقياس الأداء.- إلزام التعليم العالي بـ UDL واعتماد التخطيط الانتقالي الإلزامي للطلاب قبل التخرج.
5. التخطيط الانتقالي والتكنولوجيا المساعدة Mada/ UN) (News	التحول والتكنولوجيا	- التخطيط الانتقالي: برامج إجبارية تهدف لضمان انتقال سلس من التعليم المدعوم إلى التعليم المتقدم أو العمل (Mada, 2021).- التصميم التشاركي (Co-design): إشراك الأشخاص ذوي الإعاقة في تصميم حلول التكنولوجيا المساعدة (AT) (UN News, 2024).	ضعف التكييف التكنولوجي: إلزام المؤسسات التعليمية بوضع خطط انتقالية فردية (ITPs) لجميع الطلاب قبل التخرج.- إنشاء منصة وطنية للتقنيات المساعدة وتطويرها بمبدأ التصميم التشاركي لضمان ملاءمتها.

يتضح من الجدول (2) أنّ هذه التجارب العالمية تمثّل أفقًا منهجيًا وتحوليًا لمنظومة خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة، وتجمع بين الحقوق والتطبيق والاقتصاد. في الواقع العُماني، حيث تتجذّر التحديات في ضعف التنسيق المؤسسي والتمويل المحدود والبُنى التقنية المتعسّرة، فإن الاستفادة من هذه النماذج يمكن أن تشكّل نقلة استراتيجية. فمثلاً، النموذج السويدي يعزّز فكرة أن الدمج ليس رفاهيًا بل أساسيًا، والنموذج الكندي/نيبالي يوضّح أن التوظيف المدعوم والتمكين الأسري يحملان طابعًا إنتاجيًا وليس مجرد دعم معوّل. نموذج IFC يذكّر بأن التعليم العالي والمهني ليسا في معزل عن الدمج بل هما محركاته، ما يربط مباشرة برؤية عُمان 2040 للتمكين والتعليم والعمل. أما تجربتا التمويل الرقمي والحوكمة المؤسسية فتعزّزان فكرة أن الدمج ليس مسؤولية وزارة واحدة بل يجب أن يُدمج في السياسات والبيانات والمؤسسات المالية. إنّ متطلبات التنفيذ في عُمان- كالمنصة الوطنية، نظام KPIs، والشراكات بين القطاع العام والخاص- تنسجم تمامًا مع هذه النماذج، ما يعني أن تحويلها إلى واقع لن يكون فقط ممكنًا بل ضروريًا لتحقيق التمكين الشامل ولمؤسسات ذوي الإعاقة أن تُصبح فاعلة ومنتجة في المجتمع.

4-2-3-سبل استفادة المؤسسات العُمانية من التجارب العالمية في ضوء رؤية عُمان 2040:

يمكن للمؤسسات المعنية في سلطنة عُمان الاستفادة من هذه التجارب لتجاوز التحديات الراهنة، بما ينسجم مع محور "الرفاه والحماية الاجتماعية" ومحور "التعليم والتعلم والبحث العلمي" ضمن رؤية عُمان 2040. وكالآتي:

الجدول (3) سبل استفادة المؤسسات العُمانية من التجارب العالمية في ضوء رؤية عُمان 2040

المحور (رؤية 2040)	الممارسة العالمية الرائدة	الإجراء المقترح للمؤسسات العُمانية
التحول المؤسسي (الرفاه والحماية الاجتماعية)	الدمج الشامل في التعليم (السويد) ومواءمة التشريعات.(UNICEF, 2025)	اعتماد الدمج كخيار أول في التعليم العام، وإلزام المدارس بتطبيق خطط الدعم الفردية(IEPs) ، وتحديث القوانين وفقا لـ CRPD.
التمكين الاقتصادي (الاقتصاد والتنمية)	التوظيف المدعوم (نيبال) ودعم الأسر (كندا .(Sharjah 24, 2025)	إطلاق برامج توظيف مدعومة بالتعاون مع القطاع الخاص، وتوفير مدربي عمل متخصصين، وتدريب الأسر للمناصرة في العمل.
الاستدامة المالية والمساءلة (الحوكمة والأداء المؤسسي)	الميزنة الشاملة للإعاقة وتفعيل آلية التنسيق الوطنية.(UNICEF, 2025)	إلزام جميع الوزارات بمخصصات مالية (Budget Earmarking) في ميزانياتها السنوية لتمكين الوصول الشامل لخدماتها.
التأهيل والتكنولوجيا (التعليم والبحث العلمي)	التصميم الشامل للتعلم(UDL) والتخطيط الانتقالي(IFC, 2024 ؛ Mada, 2021).	تطبيق UDL في مناهج التعليم العالي والتدريب المهني، وإدراج التخطيط الانتقالي الإلزامي للطلاب قبل التخرج لضمان التوظيف.

يتبيّن من الجدول (3) أن تطوير مؤسسات الإعاقة في عُمان يتطلب تحولًا هيكليًا لا يقتصر على تحسين الخدمات المباشرة، بل يبدأ بـ مواءمة التشريعات وتوزيع المسؤوليات المالية وفق مفهوم الميزنة الشاملة للإعاقة. وترى الباحثة أن نجاح برامج التوظيف المدعوم مرهون بتفعيل دور منظمات ذوي الإعاقة (OPDs) كشريك في صياغة السياسات وتنفيذها انسجامًا مع التوجهات العالمية لعام 2025. وتؤكد التجارب الدولية أن جوهر النجاح يعتمد على القيادة المؤسسية الفاعلة؛ فقد بيّنت التجربة الأيرلندية أن تصميم برامج قيادية مخصصة للعاملين يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات دامجة ودعم فرق العمل (Doody et al., 2024)، بينما يقدم نموذج قيادة الممارسة تفسيرًا عمليًا لانتقال القيادة من التوجيه الإداري إلى التأثير في الممارسات اليومية عبر الإشراف المستمر (Ryan et al., 2024). وبناءً عليه، تُعد الحاجة ملحة لإنشاء برنامج وطني لتطوير قيادات مؤسسات الإعاقة في عُمان، يركز على إدارة التغيير، وتطبيق الحقوق، والتحول الرقمي، لمعالجة القصور في تمكين القيادات محليًا (البريكي وبلعيد، 2024).

ومن جانب آخر، تُبين الأدلة الحديثة أن بناء القيادات الدامجة يتطلب ممارسات تنظيمية وهيكلية داعمة. فقد أوضحت المراجعة أن تمكين الدمج المؤسسي يتطلب تطبيق ترتيبات تيسيرية معقولة وتدريب الموظفين غير المتخصصين، وإنشاء ثقافة تنظيمية داعمة (van Berkel & Breit, 2024). وتشير (Shaw, 2022) إلى ضرورة الانتقال من المبادرات السطحية (لتلبية نسب مستهدفة) إلى المبادرات العميقة التي تعالج التحيزات والثقافة المؤسسية ومسارات التقدم الوظيفي. وتؤكد دراسات حديثة أن نجاح التمكين يتعزز عندما يمتد التطوير ليشمل جميع القطاعات والأدوار الداعمة عبر بناء قدرات العاملين غير المتخصصين (Genovesi et al., 2024) وتعزيز شبكات الدعم (Chumo et al., 2023).

وعليه، يتضح أن تفعيل التمكين المؤسسي في عُمان يستوجب الجمع بين قيادة مؤسسية دامجة ونظام حوكمة داعم، يضمن استدامة الدمج وتفادي الارتداد إلى جهود شكلية، وتخلص الباحثة إلى أن الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة، مثل تبني نموذج الدمج الشامل السويدي في التعليم، واعتماد نهج التوظيف المدعوم النيبالي والكندي في سوق العمل، وتطبيق مبدأ الميزنة الشاملة، سيُسهم في تجاوز التحديات الحالية وتحويل الأشخاص ذوي الإعاقة إلى قوة عاملة مُنتجة ومُدمجة اقتصادياً واجتماعياً، بما يحقق أهداف رؤية عُمان 2040.

4-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: " ما الاستراتيجية المقترحة لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، لتجاوز تحديات التطوير المؤسسي وتحسين جودة الخدمات والتمكين لها في ضوء رؤية عُمان 2040؟"

4-4-1-مقدمة تحليلية (Analytical Introduction):

تُشير نتائج التحليل النقدي إلى أن جهود تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان تتمتع بحضور قوي على المستوى النظري والتشريعي، خاصة ضمن مرتكزات رؤية عُمان 2040 في محاور الرفاه والحماية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري (النبهاني وآخرون، 2024). وقد تُرجمت هذه التوجهات في منظومة من القوانين والمبادرات، مثل قانون الحماية الاجتماعية (وزارة العدل والشؤون القانونية، 2024)، وسياسات التعليم الدامج (وزارة التربية والتعليم، 2023)، إلى جانب مسارات التمكين الاقتصادي (العكيل والمعيقل، 2024؛ رشيد وآخرون، 2024)؛ غير أن التنفيذ على أرض الواقع لا يزال جزئياً بسبب تحديات مؤسسية وهيكلية تتعلق بـ قدرات المؤسسات، وضعف الشراكات، وتفاوت جاهزية البيئة المادية والتقنية لاستيعاب الدمج الفعلي (Marzouqi & Dhoani, 2024؛ الحاج وآخرون، 2024). وإزاء هذا الواقع، يصبح التمكين الفعلي ضرورة ملحة؛ وهو ما يتطلب تبني استراتيجية تمكين شاملة ترتكز على: تعزيز الكفاءة المؤسسية والقيادية، تنويع مصادر التمويل، وتفعيل الشراكات، واعتماد نماذج تشغيل مبتكرة قائمة على الاقتصاد الرقمي والعمل المرن. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن التمكين المستدام يتطلب تغييراً في الثقافة المؤسسية وممارسات الحوكمة (البريكي وبلعيد، 2024؛ ESCWA, 2023). وفي ضوء ذلك، تُبنى الاستراتيجية المقترحة في هذا البحث على أفضل الممارسات العالمية في الدول الرائدة (كفنلندا وكندا وسنغافورة)، بهدف تطوير نموذج تمكين متكامل يساهم في تجاوز المعوقات وتحقيق الدمج التام بما يتسق مع رؤية 2040، بالبناء على الاستنتاجات التالية.

4-4-2-أبرز الاستنتاجات (Conclusions)

بناءً على التحليل النقدي والمقارن لواقع وتحديات تطوير مؤسسات الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، الذي تم إجراؤه في ضوء "رؤية 2040" والتجارب العالمية، خلصت الباحثة إلى الاستنتاجات الرئيسة الآتية:

1. وجود فجوة توافقية بين الإطار التشريعي والاستراتيجي المتقدم (الرؤية) وبين الأداء الفعلي لمؤسسات رعاية وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة على المستوى التنفيذي.
2. أن ضعف القدرات القيادية والمؤسسية على إدارة التغيير وتطبيق النماذج الحديثة يُمثّل العائق الرئيس أمام ترجمة السياسات الوطنية الطموحة إلى واقع عملي فعال.
3. بالرغم من الارتفاع في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ما زال هناك ضعف في تطبيق مبدأ التخصيص الفردي في التدريس، مما يؤكد أن التحدي ليس تقنياً بل تشغيلي يتطلب قيادة متمكنة.
4. تؤكد المراجعة أن الفجوة التطبيقية ليست ناتجة عن عامل واحد، بل هي محصلة لتحديات متداخلة تشمل الأبعاد الإدارية واللوجستية والقيادية والحوكمية، التي تعيق التكامل القطاعي.
5. أن تجاوز التحديات الراهنة يتطلب تحولاً استراتيجياً من التركيز الأولي على صياغة السياسات إلى إعطاء الأولوية لبناء القدرات المؤسسية والقيادية اللازمة للتنفيذ الفعال.
6. أهمية الحوكمة والمساءلة؛ حيث يُعد غياب آليات التنسيق الفعال والتقييم القائم على المساءلة بين القطاعات المختلفة سبباً في استمرار جمود الأداء المؤسسي وتشتت الجهود، مما يستلزم إطار حوكمة أقوى.
7. تعاني مؤسسات ذوي الإعاقة من قصور واضح في تنمية وتدريب الكوادر على المهارات المطلوبة للتعامل مع التقنيات الحديثة والممارسات الدامجة القائمة على الأدلة، مما يقلل من جودة الخدمة.

8. يهدد استمرار المعوقات الهيكلية مبدأ تكافؤ الفرص ويُفاقم التحديات التي تواجه الأشخاص ذوي الإعاقة، ويُعيق تحقيق العدالة الاجتماعية.
9. ضرورة استلهام وتكييف النماذج العالمية المثبتة (مثل القيادة المتخصصة والممارسات الدامجة القائمة على الأدلة) لتناسب السياق العُماني وتضمن استدامة الأثر.

4-4-3-مبررات التصور:

1. تنامي الفجوة بين السياسات الوطنية والرؤية الطموحة وبين ضعف التنفيذ المؤسسي في مؤسسات ذوي الإعاقة.
2. الحاجة إلى نموذج تمكين يستند إلى الحوكمة والتحول من الرعاية إلى الإنتاج والاعتماد على الذات.
3. ارتفاع المطالب التشريعية والتنظيمية للوفاء بالتزامات السلطنة تجاه الاتفاقية الدولية لحقوق ذوي الإعاقة.
4. ضعف الجاهزية القيادية والمهنية والتقنية داخل المؤسسات، مما يتطلب إطارًا استراتيجيًا موجهاً للتطوير.
5. وجود تجارب عالمية ناجحة تثبت قابلية تبني نموذج تمكين مؤسسي متدرج وقابل للقياس والمتابعة.

4-4-4-المنطلقات المرجعية:

1. رؤية عُمان 2040 (محور الرفاه والحماية الاجتماعية، التمكين الاقتصادي، الحوكمة).
2. الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (مبادئ المساواة، الإدماج، التيسير المعقول، الوصول).
3. سياسة التعليم الدامج والوثائق التنظيمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم (2023).
4. أفضل الممارسات العالمية في التمكين المؤسسي والقيادة الدامجة ونماذج الحوكمة.
5. مبادئ التصميم الشامل والابتكار التقني في خدمات الإعاقة (الذكاء الاصطناعي، التعلّم المخصص).
6. مبدأ الشراكة المجتمعية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لبناء تمويل مستدام.

4-4-5-الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة الموجهة للاستراتيجية: وكما يبينها الشكل (1).

الشكل (1) (الرؤية، الرسالة، القيم الحاكمة) لاستراتيجية تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة. المرجع: من إعداد الباحثة

يمثل الشكل أعلاه الإطار التوجيهي للاستراتيجية المقترحة لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة، حيث تحدد الرؤية الوجهة العليا المتمثلة في تحقيق مؤسسات فاعلة ودامجة ومستدامة تقود التمكين الاقتصادي والاجتماعي وفق رؤية 2040، بينما تُترجم الرسالة الالتزام بهذا التوجه عبر آليات واضحة تقوم على الحوكمة الفعالة، والشراكات المستدامة، وتوظيف التقنيات لضمان خدمات عادلة وعالية الجودة تعزز الاعتماد على الذات. أما القيم الحاكمة فهي الضامن الأخلاقي والمؤسسي لنجاح التنفيذ، إذ تركز على العدالة والدمج الشامل والشفافية والمساءلة والشراكة المجتمعية والابتكار والاستدامة. ويُعد توفر هذا التكامل بين الرؤية والرسالة والقيم شرطًا لازمًا لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس، بما يضمن تحقيق أثر حقيقي ومستدام في حياة الأشخاص ذوي الإعاقة ومؤسساتهم.

4-4-6-تحليل SWOT لأبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بمؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة

الجدول (4) مصفوفة SWOT لأبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بمؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان

SWOT	S – Strengths (نقاط القوة)	الوزن	W – Weaknesses (نقاط الضعف)	الوزن
البيئة الداخلية	وجود إطار سياسي ورؤية وطنية داعمة للتمكين	9	ضعف التنسيق بين الجهات المعنية	10
	تو افر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي	8	محدودية التمويل وضعف الشراكات	9
	خطط تطوير واستر اتيجيات معلنة	7	ضعف نظام المتابعة والتقييم	8
OT	O – Opportunities (الفرص)	الوزن	T – Threats (التهديدات)	الوزن
البيئة الخارجية	دعم رؤية عُمان 2040 لتمكين الفئات وإدماجهم في المجتمع	9	تغيرات اقتصادية قد تقلل التمويل الحكومي	10
	إمكانية الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية	8	تحديات قانونية وتنظيمية تؤخر الإجراءات	8
	التطور التقني الذي يسمح بإطلاق منصات وطنية موحدة	7	مقاومة التغيير داخل المؤسسات	7

يوضح الجدول (4) أن نقاط الضعف الداخلية تحمل أعلى وزن (خصوصاً ضعف التنسيق ومحدودية التمويل)، مما يجعلها أهم ما يجب معالجته لضمان نجاح الاستراتيجية. وفي المقابل، تُظهر البيئة الخارجية فرصاً قوية تقودها رؤية عُمان 2040 وتوجهها نحو التمكين والشراكات، وهي أعلى تأثيرًا من التهديدات. لذلك، فإن الأنسب لمؤسسات ذوي الإعاقة هو استراتيجية تحسين وتطوير(WO + WT) ، أي: معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص مع تقليل أثر التهديدات، عبر تعزيز الحوكمة، وتفعيل الشراكات، وتنويع التمويل، قبل التوسع في المشاريع مستقبلاً.

4-4-7-الأهداف الاستر اتيجية:

1. تطوير نظام حوكمة فعّال لرفع مستوى التنسيق والمسؤولية بين مؤسسات الإعاقة خلال عامين.
2. بناء قيادات دامجة بتدريب 70% من القيادات والعاملين على مهارات القيادة والتحول الرقمي بحلول 2027.
3. تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتغطية 30% من التمويل السنوي للخدمات التأهيلية بحلول 2028.
4. رفع جاهزية المؤسسات للتمكين الاقتصادي بتوفير برامج تأهيل مهني لـ 60% من المستفيدين بحلول 2029.
5. تطبيق معايير "التصميم الشامل" في المباني والخدمات بنسبة 100% ضمن المشاريع الجديدة بحلول 2030.
6. بناء منظومة متابعة وتقييم تعتمد مؤشرات أداء KPIs لقياس جودة الخدمات والدمج الشامل بحلول2027.
7. إطلاق منصة وطنية لخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة تربط المؤسسات الحكومية والأهلية بحلول 2027.

4-4-8-الخطة التشغيلية:

الجدول (5) الخطة التشغيلية (تتطلب تعديل الأرقام (التكاليف، الفترات) بناءً على الموارد المتاحة والموازنات الفعلية للمؤسسات).

الهدف الاستراتيجي	الأهداف التشغيلية	النشاط/ الوسيلة	الجهات المنفذة	الزمن (2026 2030)	التكلفة (ر.ع)	مؤشرات الأداء/ مؤشرات التحقق	إدارة المخاطر/ بدائل التنفيذ
1. تطوير نظام حوكمة فعّال لرفع مستوى التنسيق والمساءلة في مؤسسات الإعاقة	1.1 صياغة و إقرار إطار الحوكمة والمؤسسية الموحدة 1.2 إنشاء آلية تنسيق قطاعية دورية للتفاعل والمتابعة	- ورش تشاوريين الجهات المعنية + استشارات قانونية- عقد اجتماعات تنسيقية دورية (ربع سنوية) + منصة تواصل إلكترونية	الحكومة المركزية + وزارة التنمية الاجتماعية+ الولايات + الجمعيات + مؤسسات الإعاقة	2026–2027 لإطار الحوكمة؛ 2028–2030 للتفعيل والمتابعة	200.000 ر.ع تقريبًا	إقرار الإطار رسميًا؛ عدد الاجتماعات المنفذة وعدد المؤسسات المشاركة؛ مؤشرات الرضا والتنسيق المشترك	إذا تأخر الإقرار التشريعي، يُبدأ بالإصدار الجزئي (بروتوكولات تفاهم) مع الجهات القادرة أولاً، ثم التعميم لاحقاً
2. بناء قيادات مؤسسية دامجة عبر تدريب 70% من القيادات والعاملين على مهارات القيادة والتحول الرقمي بحلول 2027	2.1 تصميم برنامج تدريبي معتمد في القيادة والتحول الرقمي 2.2 تنفيذ الدورات وورش العمل على مستوى الولايات والمؤسسات	- عقد شراكة مع مؤسسات تدريب وجامعات- تنفيذ دورات حضورية + عبر الإنترنت + تدريب ميداني (Coaching)	وزارة التنمية الاجتماعية+ الجامعات + مراكز التدريب + الجمعيات + مؤسسات الإعاقة	2026–2027 للتصميم والتنفيذ الأساسي؛ 2028–2030 للدورات التكميلية والمتابعة	300.000 ر.ع تقريبًا	عدد القيادات التي اجتازت التدريب؛ النسبة المئوية من المستهدف 70%؛ تقييم أثر التدريب (قبل/بعد)	إذا واجهت مقاومة في بعض الولايات، تبدأ التجربة في الولايات الأكثر استعدادًا كنموذج ثم التوسع تدريجيًا
3. تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتغطية 30% من التمويل السنوي للخدمات التأهيلية بحلول 2028	3.1 صياغة حوافز وتشريعات تشجيعية للشراكة 3.2 توقيع اتفاقيات شراكة تمويلية وتشغيلية مع مؤسسات القطاع الخاص	- مقترح تشريعي لحوافز ضريبية أو مزايا للشركات- إطلاق مناشدات وتمويل مشترك ومشروعات مشتركة مع الشركات	الحكومة المركزية + وزارة التنمية الاجتماعية+ وزارة الاقتصاد + القطاع الخاص + الجمعيات	2026–2028 لإطلاق الحوافز والتوقيع على الشراكات؛ 2029–2030 للتوسع والمتابعة	250.000 ر.ع تقريبًا (لتغطية تكاليف التشاور والترويج والإدارة)	نسبة تمويل القطاع الخاص كنسبة من إجمالي الميزانية السنوية (ما يصل إلى 30%)؛ عدد الاتفاقيات الموقعة؛ قيمة التمويل السنوي	إذا كان القطاع الخاص مترددًا، يمكن البدء بمشروعات تجريبية صغيرة (Proof of Concept) لإظهار الجدوى وجذب مزيد من الشركاء
4. رفع جاهزية المؤسسات للاعتماد على التمكين الاقتصادي بتوفير برامج تأهيل مهني لـ 60% من المستفيدين بحلول 2029	4.1 إعداد مناهج تدريب مهني مخصصة لذوي الإعاقة 4.2 تنفيذ برامج تدريب فعلي وتوفير فرص تشغيل	- التعاون مع مراكز التدريب المهني + الصناعات المحلية + منظمات دولية- عقد دورات تدريب وتوجيه مهني + دعم لتأسيس مشاريع صغيرة	وزارة التنمية الاجتماعية+ وزارة العمل + مراكز التدريب + مؤسسات الإعاقة + الجمعيات	2026–2028 تصميم المناهج والبنية التحتية؛ 2029–2030 تنفيذ البرامج والتوظيف	400.000 ر.ع تقريبًا	النسبة المئوية من المستفيدين المتخرجين من البرامج (60%)؛ عدد الذين تم تشغيلهم أو إطلاق مشروعاتهم؛ تقييم رضا المستفيدين	إذا ضعف الطلب من المستفيدين، يمكن تشغيل مشاريع تجريبية في مجالات مطلوبة محليًا لزيادة الجذب
5. تطبيق معايير "التصميم الشامل" في المباني والخدمات بنسبة 100%	5.1 إعداد دليل ومرجع معايير التصميم الشامل والتسهيل 5.2 إدماج التصميم	- صياغة دليل بمشاركة خبراء إعاقة + مهندسين معماريين- مراجعة كل مشروع جديد من اللجان الفنية	وزارة التنمية الاجتماعية+ وزارة الأشغال + البلديات + مؤسسات الإعاقة +	2026–2027 إعداد الدليل والتدريب؛ 2028–2030 إصدار الموافقات	300.000 ر.ع تقريبًا	نسبة المشاريع الجديدة التي استوفت المعايير (100%)؛ عدد المرافق المعاد تأهيلها وفق	إذا تقاعست الجهات التنفيذية، يُطبق نظام اعتماد فني إلزامي وربط

ضمن المشاريع الجديدة بحلول 2030	الشامل في كل مشروع إنشاء أو تجديد جديد	لضمان مطابقة المعايير	المهندسين المعماريين	الفنية ومتابعة التنفيذ		المعايير؛ تقييم الوصول والتيسير من المستفيدين	التمويل بالموافقة على المعايير
6. بناء منظومة متابعة وتقييم تعتمد على مؤشرات أداء KPIs لقياس جودة الخدمات وتحقيق الدمج الشامل خلال سنة	6.1 تصميم نظام مؤشرات أداء KPIs ومنظومة تقارير دورية 6.2 تشغيل النظام الرقمي للتقارير والمتابعة على مستوى المؤسسات	- استئجار أو تطوير برنامج معلومات مؤسسية- تدريب العاملين على جمع البيانات والتقارير الدورية	وزارة التنمية الاجتماعية+ هيئة متابعة رؤية 2040 + مؤسسات الإعاقة + الجهات التنفيذية	2026 – تصميم النظام والتجريب؛ 2027–2030 تطبيق النظام وتطويره	200.000 ر.ع تقريبًا	عدد المؤسسات التي تستخدم النظام؛ عدد التقارير الدورية الصادرة، درجات الأداء وفق KPIs؛ تحسينات سنوية في المؤشرات	إذا تأخرت المؤسسات في الإدخال، يُعطى دعم فني ميداني ومكافآت للملتزمين، وربط التقارير بالتراخيص أو التمويل
7. إطلاق منصة وطنية موحدة لخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة تربط المؤسسات الحكومية والأهلية بحلول 2027	7.1 تصميم المنصة الرقمية الشاملة لتسجيل وتبادل البيانات 7.2 تشغيل المنصة وربطها بالجهات كافة + تحديثها باستمرار	- تصميم برمجي بمنهجية API وربط قواعد البيانات- إطلاق المنصة + حملات توعية وتدريب الجهات المستفيدة	وزارة التنمية الاجتماعية+ وزارة تقنية المعلومات + الجهات المعنية + مؤسسات الإعاقة + الجمعيات	2026 تصميم المنصة؛ 2027 إطلاقها وربط الجهات؛ 2028–2030 صيانة وتطوير إضافي	350.000 ر.ع تقريبًا	عدد الجهات المربوطة؛ عدد المعاملات التي تمت عبر المنصة؛ سرعة الاستجابة ورضا المستخدمين	إذا تأخر الربط مع جهة ما، تُعطى فترة مؤقتة لدعم الربط أو توفير واجهات تبادل مؤقتة (interim API)

ملاحظات على الجدول وترتيب الأولويات وتكامل الأهداف

1. الترتيب في الجدول يتبع الأولوية في زمنيّة التنفيذ: الأهداف التي تمثل البنى التحتية الأساسية (1 – الحوكمة، 7 – المنصة، 6 – المتابعة) تأتي أولًا، ثم الأهداف التي تعتمد على البنى (2 – بناء القيادات، 3 – الشراكات، 4 – تمكين مهني، 5 – معايير التصميم الشامل).
2. التكلفة التقديرية هي قيمة تقريبية لإظهار المجهود النسبي، وليست مقارنة دقيقة مع موازنات الجهات الفعلية.
3. مراعاة أن بعض الأهداف (مثل الحوكمة، المنصة، نظام KPIs) أساسية لتفعيل الأهداف الأخرى بسلاسة.

4-4-9-توصيات لضمان تنفيذ التصور بفعالية:

1. إنشاء وحدة تنفيذية مركزية للمتابعة والتنسيق: تكون مسؤولة عن إدارة المشروع الكلي، متابعة الأداء، تقديم الدعم الفني والتنسيق بين الجهات، وضمان تنفيذ الأهداف ضمن الجداول الزمنية.
2. إدماج الحوافز المرتبطة بالأداء والامتثال؛ ربط التمويل أو التراخيص أو الدعم للمؤسسات بالتزامها بمعايير الحوكمة، جمع البيانات، الربط الرقمي، الأداء الجيد.
3. آليات مراجعة دورية وتغذية راجعة؛ بعقد مراجعات سنوية أو نصف سنوية لتقييم التقدم، تعديل الخطط عند الحاجة، وإشراك الجهات التنفيذية في مراجعة الخطة لتكون ديناميكية.
4. تجربة نماذج تجريبية (Pilots) قبل التعميم؛ بتنفيذ بعض الأهداف أولًا في ولايات أو مؤسسات نموذجية لاختبار التنفيذ ومعالجة التحديات قبل التوسع إلى باقي المؤسسات.
5. تعزيز القدرات التقنية والدعم الفني للمؤسسات؛ ضمان أن المؤسسات الصغيرة والمناطق البعيدة تحصل على دعم فني وتدريب وربط تقني لتطبيق المنصة أو جمع البيانات.

6. حملات توعية وتشجيع المشاركة المجتمعية؛ بنشر الثقافة المؤسسية حول التمكين وأهمية الشراكة المجتمعية والقطاع الخاص، لإشراكهم كشركاء داعمين في التنفيذ.
7. آلية مراجعة تشريعية وتنظيمية مرافقة؛ بمراجعة القوانين والتنظيمات ذات الصلة لضمان أنها لا تشكّل عائقًا أمام الشراكات أو التمويل أو الربط الرقمي، وتعديلها إذا لزم الأمر.
8. بناءً على ما كشفته الدراسة من فجوات معرفية ومنهجية، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1) دراسة تحليلية مقارنة حول العائد على الاستثمار (ROI) الاقتصادي لتوظيف ذوي الإعاقة في الشركات الخاصة.
2) تقييم أثر التصميم الشامل للتعلم (UDL) على تحصيل طلبة التعليم العالي ذوي الإعاقة في السلطنة: دراسة حالة.
3) دور التقنيات المساعدة والتحول الرقمي في تعزيز الاستقلالية والدمج المهني للأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). الاتجاهات الحديثة في مجال رعاية وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة. ***المجلة العربية للإعاقة والموهبة، 5***(19)، 1–28. https://doi.org/10.21608/jasht.2021.197931
2. الإسكوا (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا). (2023). ***دراسة حالة: التمكين الاقتصادي للمرأة ورعاية الأشخاص ذوي الإعاقة- سلطنة عُمان***. منشورات الإسكوا. https://www.unescwa.org/ar/publications/
3. الأشقر، جواهر غازي. (2024). واقع إسهامات جمعيات ذوي الإعاقة في تحقيق التمكين الاجتماعي لهم: دراسة تطبيقية على جمعيات رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة بمدينة حائل. ***مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8***(8)، 79–92. https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q030923
4. آل سعود، دانية. (2025). التوظيف والتمكين الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة بالمملكة العربية السعودية: الثوابت واستراتيجيات التغلب على التحديات لتمكينهم في سوق العمل (نماذج جمعية أصدقاء ذوي الإعاقة). ***مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 19***(68.1)، 13–38. https://doi.org/10.21608/sero.2025.416579
5. الأمم المتحدة. (2021). *اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة*. الأمم المتحدة. تم الاسترداد من https://www.ohchr.org/ar/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities
6. البريكي، علي حمد.، وبلعيد، يوسف نيت. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العُماني في ضوء رؤية عُمان 2040. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية, 8(13), 44-64. https://doi.org/10.26389/AJSRP.B030624
7. البشر، منى عبد الله محمد. (2020). متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعى فى تدريس طلاب وطالبات الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء. ***مجلة كلية التربية، 20***(2)، 27-92. http://search.mandumah.com/Record/1066149
8. البلوشية، نوال علي.، الحراصي، نهان حارث.، والعوفي، علي سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العُمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا (JIS&T)، (1)2020، https://doi.org/10.5339/jist.2020.2
9. البيومي، رياض محمد. (2021). تصور مقترح لتمكين ذوي الاحتياجات الخاصة بالمجتمع السعودي من منظورٍ إسلامي. *مجلة كلية التربية*، 37(1)، 195–230. https://mfes.journals.ekb.eg/article_158201.html
10. الجمعية العامة للأمم المتحدة. (2007). اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (قرار A/RES/61/106). نيويورك: الأمم المتحدة. https://docs.un.org/en/A/RES/61/106
11. الجيلانية، عهود. (2023، 14 أغسطس). عدد الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عمان. وتوسع بالخدمات الرعائية. *جريدة عُمان*. https://www.omandaily.om//44513/na-
12. الحاج، أمجد حسن.، الشربيني، محمد محمد.، إبراهيم، أحمد ثابت.، الرقادي، معاذ خلافان.، والغفيرية، رفيدة سليمان. (2024). التوافق الأكاديمي في التعليم الجامعي من وجهة نظر الطلبة ذوي الإعاقة في سلطنة عمان. ***مجلة العلوم التربوية- جامعة قطر، 24***(2). https://doi.org/10.29117/jes.2024.0175

13. الحبسي، حمد ناصر. (2025). نظام الحماية الاجتماعية في سلطنة عُمان (الواقع والمأمول). ***مجلة الدراسات الاجتماعية. 31***(9)، 77-88. https://doi.org/10.20428/jss.v31i9.3281

14. الحضرمي، أحمد سعيد ناصر، والتوبي، عبد الله سيف. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. ***المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية***، (7)، 72-83. https://www.researchgate.net/publication/358478044_dwr_alqyadt_althwylyt_fy_thqyq_altnmyt_almstdamt_fy_sltnt_man

15. دسوقي، حنان فوزي أبو العلا. (2020). الاندماج النفسي الاجتماعي لذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعية. ***المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهوبين، 1***(4)، 619-630. https://journals.ekb.eg/article_122090_32d63421ced9813996f5b199db41bd39.pdf

16. الذيابي، لمياء محماس شقير. (2022). تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة مدربين لأقرانهم لإكسابهم المهارات المهنية. ***مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 14***(50)، 80–104. https://doi.org/10.21608/sero.2022.269674

17. سالم، رجاء.، السليماني، حميراء.، وإمام، محمود. (2018). الصورة العمانية لمقياس نظام تقييم السلوك التكيفي (ABAS-3): دراسة ميدانية على التلاميذ ذوي الإعاقة الذهنية في سلطنة عمان. ***مجلة التربية الخاصة، 7***(22)، 182–223. https://doi.org/10.21608/mtkh.2018.168382

18. الشمري، شيخه. (2021). *واقع الخدمات المساندة في البرامج الانتقالية للطلاب ذوي الإعاقة الفكرية بمعاهد وبرامج التربية الفكرية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

19. صفصاف، فاطمة الزهراء. (2021). حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في إطار المنظومتين الدولية والأفريقية لحقوق الإنسان. *الكتاب السنوي لحقوق الإنسان في أفريقيا، 5*، 202–230. https://www.ahry.up.ac.za/images/ahry/volume5/Fatima%20Arabic%202021.pdf

20. العامري، حمود حمد عبد الله. (2023). *الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عُمان وسبل حلها* [ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية. https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2023_m8d28_104656.pdf

21. العاني، وجيهة ثابت، الزدجالية، ميمونة بنت درويش، والقرينية، لهية بنت حمد. (2020). استراتيجية مقترحة لتطوير مهارات ريادة الأعمال لدى ذوي الإعاقة في سلطنة عمان- دراسة حالة. **دراسات في التعليم الجامعي، 48**(48)، 381–415. https://doi.org/10.21608/deu.2020.120209

22. عبد اللطيف، عبد الهادي محمد. (2020). آليات تحقيق التعلم الرقمي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي للطلاب ضعاف البصر. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهوبين، 2(14)، 487-542. https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=269703

23. العكيل، ياسر خالد.، والمعيقل، إبراهيم. (2024). أثر برنامج تدريبي لتنمية المهارات المهنية للأفراد ذوي الإعاقة الفكرية في مكان العمل. *مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40*(4)، 69–96. https://doi.org/10.21608/mfes.2024.360319

24. الغامدي، سامية فاضل. (2020). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مدارس التربية الخاصة بجدة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 1(8)، 57-76. http://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOIjeps/IjepsVol8No1Y2020/ijeps_2020-v8-n1_057-076.pdf

25. اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية "عُمان 2040". (2018). الرؤية المستقبلية "عُمان 2040" (الوثيقة الأولية). سلطنة عُمان. الرابط: https://www.oman2040.om/VisionDocument

26. اللجنة الوطنية لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة. (2022). *الاستراتيجية الوطنية لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عمان*. مسقط.

27. المقرشي، خالد سيف. (2025). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم الطلبة ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان من وجهة نظر معلميهم. ***مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9***(6)، 103-118. https://doi.org/10.26389/AJSRP.R31

28. منظمة الإنسانية والإدماج، البعثة المسيحية للمكفوفين، والتحالف الدولي للإعاقة. (2019). إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل الإنساني: مثال للممارسات الميدانية، والخبرات المستفادة من 39 دراسة حالة، 20 دولة، فيما يخص جميع مراحل الاستجابة الإنسانية. https://www.hi.org/sn_uploads/document/ARABIC_Case-studies.

29. منظمة العمل العربية. (2020). *دليل تطوير القدرات القيادية في مؤسسات الرعاية والتأهيل الاجتماعي*. إدارة التنمية البشرية.

30. المهرية، بيان علي محمد. (2025). الحماية الاجتماعية في المبادئ الدستورية وسبل تفعيلها نحو تحقيق تنمية مستدامة في ظل رؤية عُمان 2040. ***مجلة الدراسات الفقهية والقانونية، 22*** (عدد أبريل 2025). https://doi.org/10.70299/hji.i22.6

31. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2023). ***وثيقة سياسات التعليم الدامج والبرامج الانتقالية للطلبة ذوي الإعاقة***. سلطنة عُمان.

32. وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان. (2023). ***التقرير السنوي حول برامج وخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة***. دائرة الإعاقة. https://portal.mosd.gov.om/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s356e4db6_ee31_4daa-978e-f907f716f004/Page5639aa86_80a7_46d1-9a20-96eb20873906.jspx

33. وزارة العدل والشؤون القانونية. (2024، 27 أكتوبر). قرار رقم ر/2024/12 بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون الحماية الاجتماعية. *الجريدة الرسمية*، عدد (1568). https://qanoon.om/p/2024/og1568/

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/ References in English:

1. Abū al-Naṣr, M. M. (2021). The modern trends in the field of care and rehabilitation of persons with disabilities. (in Arabic) ***The Arab Journal for Disability and Gifted, 5***(19), 1–28. https://doi.org/10.21608/jasht.2021.197931
2. Āl Suʿūd, D. (2025). Employment and inclusive empowerment for persons with disabilities in the Kingdom of Saudi Arabia: Constants and strategies for overcoming challenges to empowering them in the labor market (models from the Friends of Persons with Disabilities Association). (in Arabic) ***Journal of Special Education and Rehabilitation, 19***(68.1), 13–38. https://doi.org/10.21608/sero.2025.416579
3. Al-Adawi, F., Al-Zoubi, S., Kazem, A., and Al Kalbani, Y. (2024). Evaluating the quality of learning disabilities program from the perspective of Omani teachers. ***Journal of Educational and Psychological Studies (JEPS), 18***(2), 226-234. https://doi.org/10.53543/jeps.vol18iss2pp226-234
4. Al-ʿĀnī, W. T., Al-Zadjalīyyah, M. D., & Al-Qurayniyyah, L. Ḥ. (2020). A proposed strategy for developing entrepreneurship skills among persons with disabilities in the Sultanate of Oman – A case study. (in Arabic) ***Studies in University Education, 48***(48), 381–415. https://doi.org/10.21608/deu.2020.120209
5. Al-Ashqar, J. G. (2024). The reality of the contributions of associations for people with disabilities in achieving social empowerment for them: An applied study on associations for the care of persons with disabilities in Ha'il city. (in Arabic) ***Journal of Educational and Psychological Sciences, 8***(8), 79–92. https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q030923
6. Al-Balūshiyyah, N. A., Al-Ḥarāṣī, N. Ḥ., & Al-ʿAwfī, A. S. (2020). The reality of digital transformation in Omani institutions. (in Arabic) ***Journal of Information and Technology Studies (JIS&T)***, 2020(1). https://doi.org/10.5339/jist.2020.2
7. Albash, N. I. (2023). Evaluating accessibility of higher education programs for deaf and hard-of-hearing students in the Arab countries. *Heliyon*, *9*(3), e14425. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14425
8. Al-Buraykī, A. H., & Nit Belaïd, Y. (2024). Transformational leadership and its role in enhancing digital transformation among Omani teachers in light of Oman Vision 2040. (in Arabic) ***Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8***(13), 44-64. https://doi.org/10.26389/AJSRP.B030624
9. Al-Dhiyābī, L. M. Sh. (2022). Employing persons with disabilities as trainers for their peers to acquire vocational skills. (in Arabic) ***Journal of Special Education and Rehabilitation, 14***(50), 80–104. https://doi.org/10.21608/sero.2022.269674
10. Al-Ḥabsī, Ḥ. N. (2025). The social protection system in the Sultanate of Oman (reality and aspirations). (in Arabic) ***Journal of Social Studies, 31***(9), 77-88. https://doi.org/10.20428/jss.v31i9.3281
11. Al-Ḥājj, A. Ḥ., Al-Shirbīnī, M. M., Ibrāhīm, A. T., Al-Raqādī, M. K., & Al-Ghafīriyyah, R. S. (2024). Academic adjustment in university education from the perspective of students with disabilities in the Sultanate of Oman. (in Arabic) ***Journal of Educational Sciences - Qatar University, 24***(2). https://doi.org/10.29117/jes.2024.0175

12. Al-Hendawi, M., Keller, C., and Khair, M. S. (2023). Special education in the Arab Gulf countries: An analysis of ideals and realities. ***International Journal of Educational Research Open, 4***, 100217. https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100217
13. Al-Mahrīyyah, B. A. M. (2025). Social protection in constitutional principles and ways to activate it towards achieving sustainable development in light of Oman Vision 2040. (in Arabic) ***Journal of Jurisprudential and Legal Studies, 22***(April 2025). https://doi.org/10.70299/hji.i22.6
14. Al-Marzouqi, Z. and Al-Dhoani, A. (2024). Exploring the lived experiences of women students with mobility disabilities accessing higher education in Oman. ***Journal of International Women's Studies, 26***(6), Article 7. https://vc.bridgew.edu/jiws/vol26/iss6/7
15. Al-Muqrashī, K. S. (2025). The reality of using artificial intelligence applications in teaching students with disabilities in the Sultanate of Oman from their teachers' perspectives. (in Arabic) ***Journal of Educational and Psychological Sciences, 9***(6), 103-118. https://doi.org/10.26389/AJSRP.R31
16. Al-Nabhani, A. S., Al-Rashdi, I., and Al-Balushi, K. (2024). The role of national initiatives in developing employment policies for persons with disabilities in accordance with Oman Vision 2040. (This entry appears to be a work in progress or part of a report/conference without full publication details provided. https://www.muscatdaily.com/2025/07/08/oman-launches-national-initiative-to-boost-jobs-for-persons-with-disabilities/
17. Al-ʿUkayl, Y. K., & Al-Maʿīqal, I. (2024). The effect of a training program to develop professional skills for individuals with intellectual disabilities in the workplace. (in Arabic) ***Journal of the College of Education (Assiut), 40***(4), 69–96. https://doi.org/10.21608/mfes.2024.360319
18. Berkel, B., & Breit, J. (2024). Organizational practices of inclusion: A critical analysis and research agenda. Journal of Business Ethics, 199(1), 199–218. https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5
19. Chumo, I., Kabaria, C., and Mberu, B. (2023). Social inclusion of persons with disability in employment: What would it take to socially support employed persons with disability in the labour market? ***Frontiers in Rehabilitation Sciences, 4***, Article 1125129. https://doi.org/10.3389/fresc.2023.1125129
20. Doody, O., O'Halloran, M., Carey, E. E., Kilduff, M., Gilmartin, A., Ryan et al, R. (2024). Leadership in intellectual disability practice: design, development, and evaluation of a programme to support practice. ***BMC Health Serv Res 24***, 674. https://doi.org/10.1186/s12913-024-11124-7
21. European Agency for Special Needs and Inclusive Education .(2025) .*Country information for Sweden- Systems of support and specialist provision* .Retrieved October 31, 2025, from https://www.european-agency.org/country-information/sweden/systems-of-support-and-specialist-provision?utm_source=chatgpt.com
22. Garg, S., & Sharma, S. (2020). Impact of artificial intelligence in special need education to promote inclusive pedagogy. ***International Journal of Information and Education Technology, 10***(7), 523-527. https://doi.org/10.18178/ijiet.2020.10.7.1418
23. Genovesi, E., Yao, Y. I., Mitchell, E., Arad, M., Diamant, V., Panju, A., Tekola, B., and Hoekstra, R. A. (2024). Mapping awareness-raising and capacity-building materials on developmental disabilities for non-specialists: A review of the academic and grey literature. ***International Journal of Mental Health Systems, 18***, Article 10. https://doi.org/10.1186/s13033-024-00627-9

24. Helal Ibrahim, A. T., Alhaj, A. H., El Sherbiny, M. M., Al-Ruqadi, M., and Alabr, R. (2024). Measuring the family quality of life among students with disabilities in higher education in Oman. *Dirasat: Human and Social Sciences*, *51*(3), 29-44. https://doi.org/10.35516/hum.v51i3.4089
25. IFC (International Finance Corporation). (2024, December) .*Investing in inclusion: A guide to disability-inclusive education for higher education institutions* .Retrieved October 31, 2025, from https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/disability-inclusive-education-guide-for-higher-education-institutions.pdf
26. Mohamed, A. H. H. (2024). Examining teachers' perceived competence in implementing inclusive education practices: Evidence from the Gulf region. ***NASEN Journal, 42***(2), 145-168. https://doi.org/10.1111/1471-3802.12673
27. Muscat Daily. (2025, October 15) .*Oman's disability reforms reflect genuine commitment, says Unicef*. https://www.muscatdaily.com/2025/10/15/omans-disability-reforms-reflect-genuine-commitment-says-unicef/
28. Rasheed, R., Achi, S., Simovic, V., de la Roche, M., Uthaman, N., and Al Haziazi, M. (2024). *Towards Inclusive Growth: Remote Work and Digital Entrepreneurship as Tools for PwD Empowerment in Oman*. (Report). https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/5926
29. Ryan, R, Doody O, Carey E et al (2024) Exploring practice leadership in intellectual disability services: a concept analysis. Learning Disability Practice. https://doi.org/10.7748/ldp.2024.e2252
30. Sālim, R., Al-Sulaymānī, Ḥ., & Imām, M. (2018). The Omani form of the Adaptive Behavior Assessment System (ABAS-3): A field study on students with intellectual disabilities in the Sultanate of Oman. (in Arabic) ***Journal of Special Education,*** *7*(22), 182–223. https://doi.org/10.21608/mtkh.2018.168382
31. Sharjah24. (2025, September 16). Leading models from Canada and Nepal on the employment of people with intellectual disabilities. Retrieved October 31, 2025, https://sharjah24.ae/ar/Articles/2025/09/16/aa7
32. Shaw, J. (2022). Achieving disability-inclusive employment — Are the current approaches deep enough? ***Journal of International Development, 34***(5), 942-963. https://doi.org/10.1002/jid.3692
33. UNICEF (United Nations Children's Fund). (2025, March) .*Global disability inclusion report: Accelerating disability inclusion in a changing and diverse world (Executive summary)* .Retrieved October 31, 2025, from https://www.globaldisabilitysummit.org/wp-content/uploads/2025/03/GIP03351-UNICEF-GDIR-Summary-v5-WEB-Accessible.pdf
34. van Berkel, R., and Breit, E. (2024). Organizational practices for inclusion of people with disabilities: A scoping review. ***Journal of Occupational Rehabilitation, 34***(1), 184-209. https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5

Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches
Volume (3), Issue (27): 31 December 2025
p: 56- 80
Copyright License
ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (3)، العدد (27): 31 ديسمبر 2025م
ص: 56- 80
الاستلام: 2025/7/2 القبول: 2025/11/30 النشر: 2025/12/3

استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة [1]

Strategy for Developing Digital Advertising of Educational Services in Yemeni Universities in Light of Modern Practices [2]

د. بلال عبده عبده السند
أستاذ العلاقات العامة والإعلان المساعد|| كلية الآداب والعلوم الإنسانية|| جامعة إقليم سبأ – اليمن.

Dr. Bilal Abdo Abdo AL-Sanad
Assistant Professor of Public Relations and Advertising, College of Arts and Humanities, Sheba Region University – Yemen

Email: sanad11044@gmail.com || Orcid: https://orcid.org/0009-0002-5750-4149 || Mobile: 00967771230110

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجية متكاملة للإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية، مع التركيز على توظيف الذكاء الاصطناعي لتعزيز الاستهداف والكفاءة التشغيلية. اعتمدت المنهجية التحليلية النقدية بمراجعة (40) مرجعًا محليًا وعالميًا، مع تحليل الفجوات البنيوية والبشرية والتقنية في الواقع اليمني. أظهرت النتائج ضعف التكامل الاستراتيجي، محدودية المهارات البشرية، قصور المزيج التسويقي الرقمي، غياب التخطيط المؤسسي، فجوة التطبيق، ضعف التخصيص والثقة، محدودية التقييم الميداني، مما يحد من فعالية الحملات الرقمية المخصصة. بناءً على النتائج، قدمت الدراسة استراتيجية تطويرية استهدفت تعزيز التكامل المؤسسي، تطوير الكفاءات، توسيع المزيج الرقمي، بناء إطار تخطيط، تطبيق الممارسات الحديثة، تفعيل التخصيص الأخلاقي، اعتماد تقييم رقمي مستمر. كما اقترحت الدراسة أفقًا بحثيًا مستقبليًا لدراسة أثر الإعلان الرقمي على سلوك الطلاب والتفاعل الأكاديمي، وتحليل فعالية النماذج القائمة على الذكاء الاصطناعي في البيئات التعليمية الناشئة.

الكلمات المفتاحية: الإعلان الرقمي، الجامعات اليمنية، الذكاء الاصطناعي، استراتيجية تطوير، الحوكمة الرقمية.

Abstract: The study aimed to develop an integrated digital advertising strategy for Yemeni universities, emphasizing the use of artificial intelligence to improve targeting and operational efficiency. Employing a critical analytical approach, it reviewed 40 local and international sources and examined structural, human, and technical gaps within the Yemeni context. The findings revealed weak strategic alignment, limited human skills, underdeveloped digital marketing mixes, insufficient institutional planning, gaps between theory and practice, low levels of personalization and trust, and inadequate field evaluation—all of which constrain the effectiveness of tailored digital campaigns. Based on these insights, the study proposed a developmental strategy focused on strengthening institutional integration, enhancing competencies, expanding the digital mix, establishing a structured planning framework, adopting modern digital practices, enabling ethical personalization, and implementing continuous digital assessment. It also outlined future research directions, including examining the impact of digital advertising on student behavior and academic engagement, and evaluating the effectiveness of AI-driven models in emerging educational environments.

Keywords: digital advertising, Yemeni universities, artificial intelligence, developmental strategy, digital governance.

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): السند، بلال عبده عبده. (2025). استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3*(27)، 56- 80. https://doi.org/10.56793/pcra2213273

[2]-Citation in APA format: AL-Sanad, B. A, A. (2025). Strategy for Developing Digital Advertising of Educational Services in Yemeni Universities in Light of Modern Practices. *Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal, 3*(27), 56–80. https://doi.org/10.56793/pcra2213273

1-المقدمة (Introduction).

شهد قطاع التعليم العالي تحولاً جذرياً بفعل الثورة الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ما وضع الجامعات أمام تحدٍ استراتيجي لتكييف سياساتها التسويقية والإعلانية بما يضمن جودة مخرجاتها وقدرتها التنافسية. لم تعد جودة التعليم الجامعي محصورة بالمناهج والكفاءات البشرية، بل ارتبطت مباشرة بمدى تبني الجامعات للتحول الرقمي وتفعيل الإعلان الرقمي كأداة استراتيجية تسمح بالتخصيص والاستهداف الفعال للخدمات التعليمية. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى بناء استراتيجية متكاملة لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية، مستفيدة من أفضل الممارسات الحديثة ومعالجة الفجوة بين الواقع والتطبيق الأمثل للتحول الرقمي.

وعلى الصعيد العالمي، أصبح التحول الرقمي في الإعلان محوراً استراتيجياً، مع التركيز على التخصيص المعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحول الفيزي-رقمي (Phygital)، حيث تتطلب فعالية التسويق الرقمي تكاملاً بين الابتكار التقني والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، وبناء الثقة وتحقيق المنفعة الفعلية للمستخدم، في ظل تحديات حقوق الملكية الفكرية (Tran et al., 2024؛ Odoom, 2025؛ Barile et al., 2025؛ Serra-Simón et al., 2025). وتشير التجارب العالمية إلى أهمية توجيه الاستراتيجيات الرقمية نحو احتياجات المستخدم وتحسين وظائف التواصل لضمان التنافسية، بما يدعم التخطيط الاستراتيجي المرتكز على العميل (Hernández et al., 2024).

وعلى الصعيد العربي والإقليمي، أظهرت الدراسات أهمية الإعلان الرقمي كعنصر محوري للريادة المؤسسية في التعليم العالي، مع التركيز على التخطيط المؤسسي وتفعيل التسويق الرقمي عبر المنصات المختلفة (العازمي، 2022؛ ساطور، 2024؛ طواهري، 2024؛ أحمد وسيد، 2024)، وتوظيف الابتكار التقني لتعزيز القدرة التنافسية، مثل التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي (بهاري وآخرون، 2024) وتقنيات البلوكتشين في تطوير أدوار المسوّقين (أبو خضير، 2024). ويعزز هذا الإدراك لأهمية الرؤية الرقمية ودورها في التوجه الاستراتيجي (المهدي والمنزوع، 2025).

ومع ذلك، يواجه الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية تحديات هيكلية وبنيوية تعيق تطبيق الممارسات الحديثة، حيث تظهر محدودية التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والتقنية والبشرية، وضعف التنسيق بين عناصر التسويق الإلكتروني، ونقص مهارات الكادر البشري وغياب الدراسات الميدانية لتقييم الفاعلية، ما يعكس فجوة بين النظرية والتطبيق (المهدي والمنزوع، 2025؛ جمال الدين وغوث، 2025؛ شجاع الدين، 2024؛ خشافه، 2022؛ سراع، 2024؛ مجاهد وآخرون، 2024؛ أبو هادي والخطيب، 2024).

ويستمد الإعلان الرقمي قوته من الاستهداف الدقيق والتفاعلية والقياس والتحليل الفوري للأداء، مع الاستفادة من مؤشرات مثل عائد الاستثمار ونسبة النقر لتحسين الحملات ديناميكياً، (Serra-Simón et al., 2025) كما أحدث الذكاء الاصطناعي تحولاً جوهرياً في القدرة على تصميم حملات عالية التخصيص، خصوصاً باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI)، مع ضرورة الموازنة بين الكفاءة التقنية والتفاعل الإنساني (Chang et al., 2025).

تُبرز هذه الدراسة أهميتها في السعي لبناء استراتيجية متكاملة للإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية، مستفيدة من أفضل الممارسات العالمية، ومعالجة الفجوات في البنية التحتية، الكفاءات البشرية، والتطبيق العملي، بهدف تقديم نموذج تطويري يعزز القدرة التنافسية ويضمن دمج الابتكار التقني، التفاعل الإنساني، وبناء الثقة في محتوى الإعلان الرقمي المخصص.

1-2-مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك الجامعات اليمنية المتزايد لأهمية التحول الرقمي والتسويق الإلكتروني في تعزيز قدرتها التنافسية وصورتها الذهنية، يظل التطبيق الفعلي للإعلان الرقمي محدوداً ومتوسط الفاعلية، نتيجة قصور في الاستثمار

الأمثل للأدوات الرقمية وفجوة بين الحاجة إلى التحول الرقمي والقدرة على توظيفه عملياً (مُجاهد وآخرون، 2024). وتكشف الدراسات اليمنية عن نقص استراتيجيات التحول الرقمي المتكاملة التي تربط القيادة التحولية بالبنية التحتية الرقمية والكادر المؤهل، ما يحد من شمولية وفاعلية الإعلان الرقمي ويقتصر على أبعاد جزئية (المهدي والمنزوع، 2025؛ سراع، 2024). وتبرز هذه المعوقات فجوة واضحة بين الإدراك المرتفع لأهمية الإعلان الرقمي والقدرة العملية على تطوير استراتيجية حديثة، وهو ما تهدف الدراسة إلى معالجته من خلال نموذج تطويري متكامل للإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية (جمال الدين وغوث، 2025؛ شجاع الدين، 2024؛ خشافه، 2022).

1-3-أسئلة الدراسة:

1. ما واقع استخدام الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية وفقا لأحدث الدراسات؟
2. ما أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تبني استراتيجيات الإعلان الرقمي المخصص في الجامعات اليمنية؟
3. ما أبرز الممارسات والتوجهات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية؟
4. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة؟

1-4-أهداف الدراسة:

1. تحليل واقع استخدام الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية.
2. تحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تبني استراتيجيات الإعلان الرقمي المخصص والمدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية.
3. استخلاص أبرز الممارسات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية.
4. بناء استراتيجية تطوير مقترحة للإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة ومتطلبات السوق التنافسي.

1-5-أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:**
  - تسهم الدراسة في بناء إطار مفاهيمي يربط بين التسويق الإلكتروني وبين تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI)في سياق الخدمات التعليمية العربية.
  - تضيف معرفة نوعية حول كيفية دمج مفهومي الإدراك الإنساني (Kansei) والتخصيص المتصور (Perceived Personalization)في تصميم الإعلانات الجامعية.
- **الأهمية العملية والتطبيقية:**
  - توفر خارطة طريق استراتيجية للجامعات اليمنية لتطوير إعلاناتها الرقمية، بما يدعم قدرتها التنافسية ويحسن صورتها الذهنية.
  - تساعد القائمين على الإعلان والتسويق في الجامعات على تبني أدوات الذكاء الاصطناعي بفعالية وكفاءة مع ضمان الجودة والشفافية.
  - تسهم في توجيه جهود الجامعات نحو تصميم محتوى إعلاني ملائم؛ يعزز الثقة ويزيد من شراء الخدمة التعليمية.
  - توصي بمتطلبات بناء فرق عمل إعلانية تجمع بين الكفاءة البشرية والممكنات التكنولوجية.

1-6-حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية في الجامعات.
- **الحدود المكانية:** الجامعات الحكومية والأهلية في الجمهورية اليمنية.
- **الحدود الزمنية:** تقتصر على المراجع المنشورة خلال الفترة: 2020-2025.

1-7-مصطلحات الدراسة:

- **الإعلان الرقمي (Digital Advertising):** يُعرف بأنه: " وسائل التسويق التي تستخدم الوسائط الرقمية مثل الإنترنت والهواتف المحمولة والشاشات الإلكترونية لنشر رسائل تسويقية، وتشمل مجموعة واسعة من الصيغ والأشكال، وتستند إلى التكنولوجيا الرقمية للتفاعل مع الجمهور المستهدف" (عسليه، 2023، https://the7planets.com).
  - ويعرف الإعلان الرقمي إجرائيا- في هذه الدراسة- بأنه: "استخدام القنوات الرقمية والتكنولوجية، مثل محركات البحث، ووسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، لتوصيل رسائل ترويجية مدفوعة ومخصصة بهدف جذب الطلاب المحتملين، وإبراز المزايا التنافسية للخدمات والبرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة"
- **الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية (Digital Advertising for Educational Services)** : عرف بأنه: "استخدام التقنيات الرقمية في التعليم الجامعي، من خلال إنشاء بيئة تعليمية تفاعلية قائمة على تطبيق أدوات وآليات التحول الرقمي لضمان جودة التعليم، وتطوير مهارات الطلبة وتمكينهم من الحصول على المعلومات من مصادرها في أي زمان ومكان، وتدعيم مركز الجامعة بين الجامعات الأخرى المحلية والإقليمية والدولية (شاكر والسعدي، 2023، 50).
- **الخدمات التعليمية (Educational Services):** "مجموعة الخصائص والأنشطة التي ينبغي أن تتوفر في العملية التعليمية الجامعية، لتأهيل الطلبة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم والالتحاق بسوق العمل" (شاكر والسعدي، 2023، 52).
- **الذكاء الاصطناعي التوليدي :(Generative AI - GenAI)** يُعرف بأنه: "سلسلة من الشبكات العصبية العميقة التي يتم تدريبها على كميات كبيرة من البيانات لإنتاج محتوى جديد (صور، نصوص، فيديوهات) باتباع تعليمات بشرية، ويُستخدم في الإعلان لإنشاء أفكار وسيناريوهات ونماذج أولية بتكلفة وسرعة أقل".(Serra-Simón et al., 2025) "
- **استراتيجية التطوير المقترحة :(Proposed Development Strategy)** "مجموعة مترابطة من الأهداف والمبادئ والخطوات الإجرائية التي تُقترح لتوجيه عملية تحديث الإعلان الرقمي في الجامعات، وتتضمن تحديد المتطلبات التكنولوجية والبشرية، وآليات التنفيذ، وأساليب التقييم اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (مُجاهد وآخرون، 2024).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

2-1-1-تحليل مختصر ومتكامل لإمكانات الإعلان الرقمي في التعليم العالي:

توضح الأدبيات الحديثة أن التسويق الرقمي يمثل منظومة متكاملة تشمل استخدام الإنترنت ووسائل التواصل والبريد الإلكتروني ومحركات البحث لتعزيز الوعي المؤسسي وتحسين تجربة الجمهور عبر استراتيجيات قابلة للقياس والتحسين المستمر (Digital Land, 2024). وتشمل هذه المنظومة أدوات محورية مثل SEO، والإعلانات المدفوعة PPC،

والتسويق بالمحتوى، والتسويق عبر البريد الإلكتروني والفيديو، والتسويق بالذكاء الاصطناعي، والتي تتطلب تكاملاً فعالاً بين القنوات الرقمية لضمان تحقيق التأثير التسويقي الكامل (Digital Land, 2024).

وتبرز مراجعة (Pawar, 2024) أهمية وسائل التواصل الاجتماعي بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، حيث تُسهِم في تعزيز تفاعل الطلاب، وبناء العلامة المؤسسية، والتأثير على قرارات الالتحاق، وتطوير العلاقات المستدامة مع الأطراف المعنية، ودعم التسويق الاستراتيجي عبر توفير بيانات دقيقة لذكاء السوق. وت highlights المراجعة إطار TCCM الذي يُظهر تشتت الأدبيات والحاجة إلى دمج السياقات والمتغيرات غير المشمولة، بما يدعم أهمية تطوير نماذج تحليلية أعمق خاصة في سياقات التعليم العالي العربية.

كما تشير الدراسات الحديثة إلى الدور المتنامي للذكاء الاصطناعي التوليدي GenAI في إنتاج محتوى إعلاني عالي التخصيص ومرتبط بتوقعات الطلاب، بما يعكس جاهزية المؤسسة لمواكبة التحول التقني (Hashmi & Bal, 2024؛ Stanford HAI, 2025؛ Farinosi & Melchior, 2025). ويعتمد نجاح الإعلان الرقمي أيضاً على إدراك الطلاب لأهميته ومنفعته المباشرة في رحلتهم التعليمية (An & Ngo, 2025).

وفي سياق الاستهداف المتقدم، يمثل الإعلان البرمجي Programmatic Advertising الأداة الأكثر فاعلية لتحويل الذكاء الاصطناعي إلى ممارسات تسويقية دقيقة، عبر آليات مثل الاستهداف الفائق الدقة Hyper-Targeting بناءً على الاهتمامات والسلوكيات وإشارات نية الالتحاق (Croxton, 2025). وتشمل إمكاناته أيضاً الاستهداف الجغرافي الدقيق للطلاب في مواقع استراتيجية، وإعادة الاستهداف متعدد القنوات Omnichannel Retargeting، إضافة إلى تحسين الحملات آنيًا لتحقيق خفض تكلفة الحصول على الطالب وزيادة العائد على الإنفاق الإعلاني (Croxton, 2025). وتُعد هذه الآليات ذات قيمة خاصة للجامعات اليمنية التي تواجه تحديات في الوصول الميداني وضعف البنية التقنية.

2-1-2-التحولات الحديثة في الإعلان الرقمي: استخدامات الذكاء الاصطناعي التوليدي وتحدياته:

تؤكد الأدبيات الحديثة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) أصبح محركًا رئيسيًا في الإعلان الرقمي، حيث يعزز كفاءة العمليات الإبداعية والبحثية داخل وكالات الإعلان، موفراً 40–50% من الوقت في المهام الروتينية، وقادرًا على توليد النصوص والصور والفيديوهات والنماذج الأولية للحملات الإعلانية (Serra-Simón et al., 2025). كما يُسرّع GenAI مراحل التصميم المبكر ويوفر تخصيصًا دقيقًا للإعلانات، ما يزيد العائد على الاستثمار والكفاءة التشغيلية. إضافةً إلى ذلك، أظهرت النماذج المبنية على الهندسة الانفعالية (Kansei Engineering) فعالية في تعزيز التفاعل العاطفي وتحسين التذكّر الإعلاني (Chang et al., 2025). مع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات بنيوية، أبرزها الغموض القانوني بشأن حقوق النشر، الحاجة للتحقق البشري لضمان جودة المحتوى، ومخاطر التحيز الأخلاقي في مخرجات النماذج، إلى جانب زيادة مطالب المستهلكين بالشفافية، حيث يرى 75% ضرورة الإفصاح عند استخدام الذكاء الاصطناعي في الإعلان. وبناءً عليه، توصي الدراسات بوضع مدونات سلوك واضحة تحدد ضوابط الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي ومصادر البيانات وآليات التحقق (Serra-Simón et al., 2025)، وهو ما يعكس أهمية الدمج بين الابتكار التقني والحوكمة الأخلاقية لضمان فعالية واستدامة الإعلان الرقمي.

2-1-3-اتجاهات التسويق الرقمي وتحدياته في التعليم العالي:

تشير الأدبيات إلى أن التخصيص المعزز بالذكاء الاصطناعي أصبح من أبرز اتجاهات الإعلان الرقمي، إذ يعزز ملاءمة الرسائل ويزيد الاستجابة من خلال تحليل البيانات الضخمة (Prihatiningsih et al., 2024; Haleem et al., 2022). ويُعد محتوى الفيديو الأكثر تأثيرًا عاطفيًا ومعرفيًا، في حين يدعم نموذج الاتصال المتعدد التفاعلية وولاء الجمهور (Prihatiningsih et al., 2024). ورغم هذه الإمكانات، تواجه المؤسسات تحديات في قياس العائد على الاستثمار،

ضعف قدرات التنفيذ، قيود جودة المحتوى، وقضايا الخصوصية التي تتطلب التزامًا تنظيميًا صارمًا (Prihatiningsih et al., 2024). وتؤكد دراسات التعليم العالي أن المؤسسات الأكثر تأثيرًا تجمع بين الأنشطة الرقمية والتقليدية وتخصص موازنات أكبر للأدوات التي تعتمد التخصيص مثل SEO و PPC (Kisiołek et al., 2025). كما يساهم إطار TCCM في تجميع المعرفة المتفرقة لكنه يكشف فجوات في تصنيف السياقات والمتغيرات التسويقية (Pawar, 2024). وتوضح الأدلة الحديثة أن التخصيص بالذكاء الاصطناعي لم يُستكشف بعد من الناحية النفسية، مثل تأثير الملاءمة، الثقة، والفائدة المتصورة، إضافةً إلى قصور دمج الإدراك الإنساني والتحديات القانونية والأخلاقية المتعلقة بالملكية والجودة (An & Ngo, 2025; Serra-Simón et al., 2025; Chang et al., 2025). تمثل هذه المراجعة بيئة تحليلية حيوية لتطوير استراتيجيات الإعلان الرقمي في السياقات العربية والبيئات الناشئة.

ويشهد التسويق في مؤسسات التعليم العالي تحولاً متسارعاً بفعل المنافسة الشديدة على استقطاب الطلاب، مما يفرض اعتماد استراتيجيات رقمية أكثر فعالية وذات كلفة أقل، لا سيما عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي أثبتت قدرتها على تعزيز الوعي المؤسسي وبناء صورة قوية للجامعة وتوفير بيانات تُستخدم كذكاء سوقي يدعم صنع القرار (Pawar, 2024). وتوضح الأدبيات أن هذه المنصات أسهمت في تحقيق خمسة أهداف محورية: تنشيط تفاعل الطلاب، تعزيز العلامة التجارية، التأثير في قرارات الالتحاق، إدارة العلاقات، ودعم التسويق الاستراتيجي المبني على البيانات.

وتشير الأدبيات إلى أن الإعلانات الرقمية تمتلك دورًا محوريًّا في تسويق الخدمات التعليمية؛ إذ تعزّز وعي الجمهور بالجامعة وبرامجها، وتوجّه اهتمامهم عبر إبراز القيمة المضافة والعروض الجاذبة، مما يدعم قرار الالتحاق. كما تتيح استهدافًا دقيقًا بالاعتماد على البيانات، وترفع معدلات التحويل من خلال التفاعل المباشر عبر المنصات الرقمية أو الموقع الإلكتروني (عُسليه، 2023). وإضافة إلى ذلك، تُسهم في بناء الانطباع المؤسسي وتعزيز الصورة الإيجابية للجامعة عبر مشاركة المحتوى وتوسيع حضورها الاجتماعي، مما يجعلها ركيزة أساسية في استراتيجيات التسويق الرقمي الحديثة، كما أن دمج الذكاء الاصطناعي مع التحول الرقمي بات يشكّل إطاراً حيوياً لتحسين التعليم العالي عبر تحليل سلوك المتعلمين، تصميم خدمات تعليمية ذكية، وتطوير قرارات أكاديمية مستندة إلى البيانات، رغم التحديات المتمثلة في ضعف البنية التحتية ونقص البيانات والمهارات (ElFaham, 2025). ويبيّن التحليل المنهجي للمحاور الرئيسة أن:

(1) الذكاء الاصطناعي أصبح أداة مركزية لفهم البيئة التعليمية.

(2) التحول الرقمي يعزز كفاءة النظام الجامعي.

(3) البحث العلمي المبني على البيانات يمثل ركيزة لرفع جودة النشر وصنع السياسات.

وفي السياق اليمني، تكتسب هذه التوجهات أهمية خاصة لما توفره من فرص لتعويض نقص الخبرات وتحسين الخدمات التعليمية تدريجياً عبر منصات ذكية وإدارة معرفية مُحكمة.

2-1-4-و اقع الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية: قراءة نقدية في ضوء التحول الرقمي:

يرتبط مستوى الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بمدى نضج التحول الرقمي في بنيتها التنظيمية والتقنية، إلا أن الأدبيات تشير إلى استمرار وجود تحديات هيكلية حادة تعيق تطور هذا المجال. فقد كشفت دراسة شاكر والسعدي (2023) أن واقع التحول الرقمي في الجامعات الحكومية لا يتجاوز مستوى "ضعيف جداً" بمتوسط (50.4%)، نتيجة قصور البنية التحتية وارتفاع تكاليف الإنترنت، ما يجعل أي جهود للإعلان الرقمي محدودة ومرتبطة بقدرات تقنية غير كافية. وفي ظل هذا القصور، يتحول الإعلان الرقمي من نشاط استراتيجي إلى مجرد ممارسة ترويجية أولية تقتصر غالباً على إدارة صفحات التواصل الاجتماعي، دون أن تكون جزءاً من رؤية رقمية شاملة كما أكد أبوهادي والخطيب (2024) والمهدي والمنزوع (2025). ورغم التأثير الإيجابي للكادر البشري على التوجه الاستراتيجي للجامعات

الأهلية، إلا أن هذا الدور يرتبط بالكفايات التعليمية والإدارية أكثر من ارتباطه بالخبرات المتخصصة في التسويق الرقمي، وهو ما أوضحه شاكر (2023). ولهذا يبقى الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية نشاطاً محدود الأثر، غير قادر على الانتقال إلى مستوى التخطيط التسويقي المتقدم إلا بتعزيز البنية الرقمية وتنمية الكفاءات البشرية المتخصصة.

2-1-5-المعوقات والتحديات التي تواجه تبني استراتيجيات الإعلان الرقمي المخصص في الجامعات اليمنية:

تكشف الأدبيات الحديثة أن اعتماد الإعلان الرقمي المخصص والمدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية يواجه تحديات بنيوية وبشرية وقيادية مرتبطة بضعف التحول الرقمي. فعلى مستوى البنية التحتية، تؤكد نتائج المهدي والمنزوع (2025) والحاوري واليزيدي (2025) أن قصور الربط الشبكي وضعف الإنترنت يعوق تشغيل نماذج الذكاء الاصطناعي ويوجه باستهداف تسويقي محدود. وعلى المستوى البشري، يُعد نقص الكفاءات المزدوجة في علم البيانات والتسويق الرقمي عائقاً رئيساً أمام تطوير حملات موجهة أو تطبيق أدوات الاستهداف التنبؤي، وهو ما يتقاطع مع نواقص مهارات الخريجين في التفكير العلمي (الحاوري واليزيدي، 2025؛ أبوهادي والخطيب، 2024). أما قيادياً، فرغم أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر تأثيراً في التحول الرقمي (المهدي والمنزوع، 2025)، إلا أن غياب الرؤية المؤسسية القائمة على البيانات يبقي الذكاء الاصطناعي خارج منظومة القبول والتسويق.

2-1-6-تجربة جامعة سيدني (University of Sydney – أستراليا)

وفقًا لفيلدز (2024)، فإن الجامعات التي تتبنى استراتيجيات تسويق رقمي متكاملة، تشمل الفيديو والبودكاست والذكاء الاصطناعي، تحقق تفاعلاً أكبر مع الطلاب المحتملين، ولذلك لجأت الجامعات العالمية للتسويق الرقمي بكثافة، حيث يتم استخدام أدوات متنوعة وأساليب مختلفة لضمان الوصول إلى مختلف الشرائح الاجتماعية والفئات المستهدفة، ولعل استعراض تجربة جامعة سيدني تكشف بعضا من تلك الأساليب والأنشطة التسويقية، وكما يبينها الجدول(1).

الجدول (1) تجربة الجامعات الأسترالية في استراتيجيات التسويق الرقمي

م	الاستراتيجية	وصف مختصر	الفائدة	أداة/وسيلة التنفيذ
1	الهوية الجامعية الأصيلة	التركيز على الرسائل الصادقة والقيمية للجامعة	بناء الثقة وجذب الطلاب القيمين	الحملات الرقمية، مواقع التواصل
2	التسويق بالفيديو	محتوى مرئي يعرض الحياة الجامعية والبرامج الأكاديمية	تجربة تفاعلية للطلاب المحتملين	فيديوهات قصيرة وطويلة، شهادات الطلاب
3	الإعلانات بنظام الدفع مقابل النقرة (PPC)	استهداف الكلمات المفتاحية والفئات المستهدفة	زيادة الظهور وجذب الطلاب المؤهلين	Google Ads، منصات التواصل الاجتماعي
4	التدوين الموجه للطلاب	محتوى رقمي يركز على تجربة الطالب	تعزيز الانتماء وجذب الطلاب المحتملين	مدونات، محتوى ضيف، قصص طلابية
5	تحسين محركات البحث والمحتوى (SEO)	تحسين الظهور في محركات البحث عبر محتوى ذي جودة	جذب زيارات عضوية وبناء الثقة	مقالات، فيديوهات، إنفوجرافيك، أدلة
6	حملات البريد الإلكتروني	رسائل مخصصة حسب اهتمامات الطلاب وحالتهم	زيادة التفاعل وتوجيه الطلاب لعملية القبول	أدوات البريد الإلكتروني، تحليلات البيانات
7	الفيديوهات القصيرة على الموقع	مقاطع قصيرة (90 ثانية) على الصفحة الرئيسية	زيادة التفاعل وجاذبية الموقع	مقابلات طلابية، جولات جامعية، لقطات اجتماعية
8	البودكاست الجامعي	محتوى صوتي يركز على الطلاب ويعكس الثقافة الجامعية	الوصول لجمهور جديد وزيادة الانخراط	إنتاج داخلي، حلقات متخصصة
9	سفراء الجامعة	طلاب يمثلون قيم الجامعة ويشاركون في التسويق	إضافة عنصر إنساني للعلامة وجذب الطلاب	برامج سفراء، خريجون مؤثرون
10	تحسين البحث الصوتي والموبايل	توافق الموقع مع الأجهزة المحمولة وتحسين البحث الصوتي	تحسين تجربة المستخدم والوصول السريع	تحسين SEO، تصميم صفحات أسئلة شائعة
11	التخصيص والذكاء الاصطناعي	تخصيص المحتوى لكل طالب باستخدام البيانات	تعزيز تجربة الطالب وزيادة الفعالية	أنظمة CRM، تحليلات AI
12	استراتيجيات "الموبايل أولاً"	تصميم المحتوى والموقع ليكون مهيئًا للهواتف	تحسين تجربة المستخدم وزيادة الوصول	مواقع متجاوبة، تطبيقات جامعية
13	الفعاليات الافتراضية والندوات	تنظيم فعاليات عبر الإنترنت للطلاب المحتملين	تفاعل أكبر مع الطلاب بغض النظر عن الموقع	Webinars ،Teams ،Zoom
14	اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات	تحليل سلوك الطلاب لتحسين التسويق	تحسين النتائج واتخاذ قرارات استراتيجية	أدوات التحليل، تقارير الأداء

يتبين من الجدول (1) الجامعات الأسترالية تعتمد على استراتيجيات تسويق رقمي متكاملة تشمل الهوية الجامعية الأصيلة، الفيديو والبودكاست، التدوين الموجه للطلاب، تحسين محركات البحث، البريد الإلكتروني، وبرامج سفراء الجامعة. كما توظف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، التخصيص، وتحليل البيانات لتحسين تجربة الطلاب المحتملين وتعزيز التفاعل الرقمي. وتوضح التجربة أن الجمع بين هذه الأدوات يؤدي إلى زيادة معدل التحاق الطلاب، بناء سمعة قوية للجامعة، وتعزيز الانخراط الأكاديمي والثقافي.

2-1-7-خلاصة التجارب العالمية في الإعلان الرقمي بالجامعات:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن التسويق الرقمي في التعليم العالي أصبح أداة استراتيجية تتجاوز الإعلان التقليدي، حيث تُظهر التجارب العالمية، خاصة في أستراليا وأمريكا، أن الجامعات الناجحة تعتمد نموذجًا متكاملاً يجمع بين تحسين الظهور الرقمي، إنتاج محتوى تواصلي شفاف (كالبودكاست وقصص الخريجين)، استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي البسيطة، وتفعيل الجولات الافتراضية، مما يضمن زيادة معدلات الالتحاق وتعزيز الثقة المجتمعية وتحسين تجربة الطالب (Fields, 2024; Kisiołek et al., 2025). كما تؤكد هذه الأبحاث أن التسويق الجامعي يرتكز على بناء علاقة ذكية ومستمرة عبر التفاعل الرقمي الشخصي، وتحليل البيانات لتخصيص الرسائل، وإشراك الخريجين كسفراء موثوقين. وفي سياق الظروف الاقتصادية والتقنية في اليمن، يمكن للجامعات تبني نماذج فعّالة ومنخفضة التكلفة بالتركيز على تحسين الظهور الرقمي، المحتوى التفاعلي، استخدام شات بوت مجاني، واستثمار الجولات الافتراضية والفيديوهات، مع الأخذ بعين الاعتبار الثقافة المحلية واحتياجات الطلاب، لإنشاء خطة تشغيلية استراتيجية قابلة للتطبيق.

الجدول (2) خطة إجرائية للاستفادة من التجارب الرقمية كاستراتيجية (2026–2030)

م	التجربة	الهدف الاستراتيجي	الوسيلة / النشاط	المنفذ	زمان التنفيذ	مؤشرات تحقق الهدف	إدارة المخاطر / بدائل
1	Yale / Oxford – إنتاج بودكاست قصير وشهادات خريجين	زيادة التوعية بالبرامج الجامعية وجذب الطلاب المحتملين	إنتاج بودكاست + قصص نجاح + مشاركة مؤثرين محليين	الجامعات (إدارة الإعلام) + الوزارة للإشراف	2026–2027	عدد المستمعين، عدد المشتركين، زيادة الطلبات	إذا ضعف التفاعل نشر الفيديوهات القصيرة على مواقع التواصل
2	UC Davis – تحسين الظهور الرقمي	تحسين التواجد الرقمي للجامعة على محركات البحث	تحديث Google Business Profile، إنشاء صفحات تعريف محلية، نشر أخبار قصيرة	الجامعات + المحافظات + الوزارة	2026–2028	زيادة الزيارات للمواقع، زيادة الاستفسارات	إذا لم يتحقق التفاعل استهداف إعلانات محلية مدفوعة PPC
3	ASU – استخدام شات بوت AI	تقليل الضغط على الموظفين وتحسين تجربة الطالب	إنشاء شات بوت مجاني للرد على الأسئلة المتكررة	الجامعات + الوزارة	2026–2027	عدد الاستفسارات المُجاب عليها، رضى الطلاب	إذا تعذر التطبيق استخدام FAQ تفاعلي عبر الموقع
4	University of Florida – تحسين تجربة الهاتف	زيادة التفاعل عبر الأجهزة المحمولة	تبسيط الموقع، واجهة سهلة، نماذج تسجيل قصيرة	الجامعات + الوزارة	2026–2028	نسبة الزيارات عبر الهاتف، مدة البقاء على الموقع	إذا لم تتحسن التجربة توظيف تصميم responsive جديد
5	UC Berkeley – الجولات الافتراضية	تعزيز تجربة الطلاب البصرية	تصوير فيديو بجودة جيدة، إضافة شرح صوتي أو نصي، رفعه على الموقع + يوتيوب	الجامعات	2026–2028	عدد المشاهدات، عدد الطلبات الجديدة	إذا ضعف التفاعل إضافة بث مباشر للجولات
6	Georgia State University – التسويق القائم على البيانات	تحسين دقة الحملات الإعلانية	جمع بيانات الطلاب الأكثر طلبًا، المحافظات الأكثر إرسالًا، استخدام التحليلات	الجامعات + الوزارة	2026–2030	زيادة التحويلات من الإعلان للقبول، انخفاض معدل الانسحاب	إذا لم تتوفر بيانات استبيانات دورية وتحليل يدوي

7	Wayne State University – تفعيل شبكات الخريجين	زيادة المصداقية وجذب الطلاب من خلال تجارب ناجحة	إنشاء منصة خريجين رقمية، نشر شهادات مصورة	الجامعات + الوزارة	2027–2030	عدد المشاركات، عدد الطلاب الجدد المستهدفين	إذا لم تتفاعل الشبكات استضافة فعاليات افتراضية

ويعتقد الباحث أن نجاح الخطة يتطلب إدارة أكثر نضجًا للإعلان الرقمي تقوم على الاستدامة، والتمكين المهني، والمواءمة الثقافية، والقياس الدقيق. ويشمل ذلك تخصيص ميزانية سنوية ثابتة تُراجع دوريًا، وتدريب فرق التسويق على أدوات التحليل الحديثة لضمان حملات أكثر فاعلية. كما أن دمج المحتوى المحلي يرفع قابلية القبول لدى الطلاب في السياق اليمني، فيما يتيح تطوير مؤشرات أداء دقيقة الانتقال من التجريب إلى التحسين المستمر. وتساعد الشراكات التعليمية والتقنية في سد فجوات الخبرة، بينما تسهم برامج السفراء والخريجين في بناء الثقة المؤسسية. ويظل الاستثمار في الفعاليات الافتراضية ضروريًا لتوسيع الوصول إلى الطلبة في المناطق النائية وتحقيق عدالة أكبر في الإتاحة.

2-1-8-آليات الإعلان الرقمي المعزز بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الجامعات اليمنية

جدول (3) آليات الإعلان الرقمي المعزز بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الجامعات اليمنية

الآلية	الآلية والتوثيق (APA7)	التطبيق في الجامعات اليمنية
التخصيص المتصور (Hyper-Personalization)	يعزز الإدراك بالأهمية والمنفعة ويقلل الجهد المعرفي لاتخاذ القرار (An & Ngo, 2025; Patnaik et al., 2023).	ضرورة بناء قواعد بيانات للطلاب وتجزئتهم حسب الاهتمامات لتجاوز الإعلان التقليدي والانتقال إلى عروض دقيقة لكل برنامج.
الهندسة الانفعالية وبناء الثقة	الثقة تُبنى عبر القيمة المدركة لا التخصيص وحده، إذ يعزز التخصيص الشعور بالأهمية (An & Ngo, 2025; Trieu et al., 2024).	التركيز على الشفافية في جمع البيانات وربط الإعلانات بالسمعة الأكاديمية والمخرجات التعليمية لتعزيز المصداقية (Böhler, 2024).
محفزات نية الشراء/التسجيل	توفر المنفعة المدركة والثقة والأهمية أبرز محركات نية التسجيل (An & Ngo, 2025; Steffi et al., 2024).	إبراز الفوائد العملية: فرص التوظيف، الاعتمادات الأكاديمية، ومسارات الدراسة لرفع احتمالات اتخاذ قرار الالتحاق (Chowdhury et al., 2024).
الإعلانات المتتابعة (Sequential Messaging)	حملات تبدأ ببناء الوعي ثم إبراز قيمة البرامج قبل دعوة الطالب لاتخاذ القرار (Croxton, 2025).	اعتماد تسلسل رسائلي يبدأ بالهوية المؤسسية ثم البرامج ثم الدعوة لإكمال نموذج القبول بما يعزز الثقة التدريجية.
المسؤولية والعدالة الرقمية	الدعوة إلى تنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي ومعالجة التحيزات الجندرية والفئوية (Farinosi & Melchior, 2025; Hashmi & Bal, 2024).	توجيه الإعلانات لضمان عدالة الوصول خصوصًا للإناث والتخصصات الأقل جذباً، وتطبيق سياسات واضحة لحماية بيانات المتقدمين.

يوضح الجدول (3) أن نجاح الإعلان الرقمي الجامعي لا يقوم على التقنية وحدها، بل على قدرة الجامعات على المواءمة بين التخصيص المدروس والشفافية وتقديم القيمة الحقيقية للطالب، وفي السياق اليمني، يصبح الاستثمار في قواعد البيانات، وإدارة الثقة، والرسائل الإعلانية المتتابعة خياراً استراتيجياً لتعويض محدودية الموارد وتعزيز القدرة التنافسية، إن دمج التحليل النظري بالتطبيقات العملية يضع أساساً متيناً لبناء حملات رقمية مستدامة تدعم القرار الجامعي وتحسّن فرص التسجيل والظهور المؤسسي، وتوضح المصفوفة المختصرة كيف يمكن للجامعات اليمنية الاستفادة من ممارسات الإعلان الرقمي الحديث مع مراعاة السياق المحلي المحدود الموارد؛ بالتركيز على التخصيص، بناء الثقة، وإبراز الفوائد العملية يعزز فعالية الحملات الإعلانية ويحولها إلى أداة حقيقية لاتخاذ القرار، كما أن الدمج بين التحليل النظري والتطبيق العملي يوفر أساساً صلباً لوضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ ومستدامة.

2-2-الدراسات السابقة:

تهدف المراجعة النقدية للدراسات السابقة إلى تحديد الممارسات العالمية الحديثة في الإعلان الرقمي والفجوات المعرفية والتطبيقية في السياق اليمني، لبلورة إطار عمل استراتيجي شامل.

2-2-1-دراسات تناولت و اقع الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية

يركز هذا المحور على تحليل واقع التسويق الرقمي في الجامعات، مع إبراز التحديات الهيكلية والبشرية التي تعيق التطور، وهي سمة غالبة في الدراسات العربية واليمنية.

1. **القصور في التكامل الاستراتيجي والتقني:** تُجمع الدراسات اليمنية على أن واقع الإعلان الرقمي وتطبيق التسويق الإلكتروني في الجامعات لا يزال محدودًا وغير متكامل من حيث الأبعاد الاستراتيجية، التقنية، والبشرية؛ فقد كشفت دراسة المهدي والمنزوع (2025) عن محدودية دمج البنية التحتية الرقمية مع الكادر البشري والثقافة التنظيمية، رغم بروز دور القيادة التحولية. كما أوضحت دراسة جمال الدين وغوث (2025) ضعف التكامل بين عناصر التسويق الإلكتروني المختلفة والتقييم المستمر للبرامج والخدمات، ما يعكس قصوراً في توظيف الإعلان الرقمي بشكل استراتيجي شامل. وعلى الصعيد العربي، أشار باحثون إلى غياب السياسات المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي كعائق أمام الاستفادة الكاملة من الإعلان الرقمي (طواهري، 2024)، مؤكدين ضرورة وضع خطة مؤسسية لتفعيل التسويق الرقمي (أحمد وسيد، 2024).
2. **محدودية التغطية وضعف الكفاءة البشرية:** أظهرت الدراسات أن التسويق للخدمات الجامعية في اليمن يقتصر على المنتج ومقدمي الخدمة، فيما بقيت جوانب الخدمة الرقمية والترويج محدودة (شجاع الدين، 2024)، مع تأكيد ضرورة تبني استراتيجيات شاملة للأبعاد الأربعة للمزيج التسويقي الرقمي لتجاوز قصور الممارسات الحالية (خشافه، 2022). أما على مستوى الكفاءات، فرصدت دراسة سراع (2024) ضعفاً في مهارات الكادر الحالي، وهو ما يضعف الاستفادة من الإدارة الإلكترونية، وهو تحدٍ يتكرر في الأردن حيث لوحظت محدودية الكفاءات اللازمة لتطوير أدوار المسوقين الرقميين (أبو خضير، 2024). وتؤكد الدراسات مجتمعة الحاجة لإجراء دراسات ميدانية موسعة لتقييم الفعالية (مُجاهد وآخرون، 2024)، وتجاوز الفجوة بين التصورات العالمية والتطبيق المحلي (أبوهادي والخطيب، 2024؛ السفياني وآخرون، 2025).

2-2-2-دراسات تناولت الممارسات الحديثة والتوجهات الابتكارية (الذكاء الاصطناعي والمسؤولية)

يستعرض هذا المحور التوجهات العالمية المتقدمة في الإعلان الرقمي، وخاصة دمج الذكاء الاصطناعي والتخصيص الفائق، مع تحليل التحديات الأخلاقية المرتبطة بها.

1. **الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتخصيص:** توجهت الأبحاث في الأسواق المتقدمة نحو استكشاف دور الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) والتخصيص في تعزيز فعالية الإعلان. فقد أكدت دراسة (أن، 2025، An) أن التخصيص المدرك يعزز المغزى والمدى المفيد، وأنهما محفزان رئيسان لنية الشراء، مما يدعو إلى بناء الثقة عبر القيمة المدركة والمستخدمة الفعّالة. لكن (An & Ngo, 2025) نبه إلى أن أغلب هذه الدراسات تتم في الأسواق المتقدمة، مع فجوة في فهم التفاعل بين الثقة والملاءمة والفائدة في الأسواق الناشئة. كما أشارت دراسة (Chang et al., 2025) إلى أن أساليب توليد المحتوى الإعلاني الرقمي ينقصها دمج نماذج الإدراك الإنساني لخلق استجابات عاطفية أكثر فاعلية (Sallaku et al., 2024).
2. **التحديات الأخلاقية والتوجه نحو المسؤولية:** تبرز تحديات أخلاقية وتقنية معقدة في ضوء الممارسات الحديثة. فقد أشارت دراسة (Serra-Simón et al., 2025) إلى أن تبني وكالات الإعلان لـ GenAI كمكمّل للعمليات الإبداعية

يصطدم بتحديات كبيرة تتعلق بالأخلاقيات وحقوق الملكية الفكرية. وتؤكد دراسات أخرى ضرورة دمج مبادئ التسويق الرقمي المستدام، حيث تلعب مبادرات تعليم المستهلك وتمكينه دوراً محورياً في تحويل المبادرات المستدامة إلى تفاعل فعلي مع العلامة التجارية (أودوم، Odoom 2025). هذا التوجه نحو المسؤولية يتقاطع مع ضرورة توجيه استراتيجيات التسويق الرقمي للجامعات نحو احتياجات المستخدمين (الطلاب)، وتحسين وظائف التواصل لضمان التنافسية (هيرناندیز وآخرون، Hernández et al 2024). كما أن الابتكار يمتد ليشمل دمج التقنيات الفيزي-رقمية (Phygital) لتعزيز تجربة العميل التفاعلية والشخصية (باريلا وآخرون، Barile et al 2025.). ويظل التحدي الأكبر للجامعات اليمنية هو مدى قدرتها على تبني هذه التوجهات المبتكرة كالتحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي (كاعوه، 2020؛ العازمي، 2022؛ عتريس، 2022؛ بهاري وآخرون، 2024) في ظل التحديات الهيكلية القائمة.

2-2-3-تعليق نقدي تحليلي على الدراسات السابقة:

يوضح استعراض الدراسات السابقة وجود فجوة معرفية وتطبيقية حرجة تتطلب الدراسة الحالية. فالدراسات اليمنية وثقت القصور الهيكلي والبشري للإعلان الرقمي للخدمات التعليمية، بما في ذلك ضعف التكامل الاستراتيجي، محدودية الكفاءة البشرية، وغياب التغطية الشاملة للمزيج التسويقي (المهدي والمنزوع، 2025؛ خشافه، 2022؛ سراع، 2024)، لكنها لم تقدم إطار عمل استراتيجي عملي مستند إلى الممارسات العالمية الحديثة.

في المقابل، ركزت الدراسات العربية والدولية على تحديات متقدمة مثل توظيف الذكاء الاصطناعي (GenAI)، بناء الثقة عبر التخصيص الفائق، والمعضلات الأخلاقية للملكية الفكرية (An, 2025؛ Chang et al., 2025؛ Serra-Simón et al., 2025). يظهر هذا التباين أن الجامعات اليمنية لا تزال تعالج المشكلات الهيكلية والبشرية الأساسية، بينما يركز البحث العالمي على الابتكار والمسؤولية.

تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة بالجمع بين الأطر المتقدمة والواقع المحلي، فهي تتجاوز التشخيص التقليدي للقصور لتصميم استراتيجية تطوير عملية تستفيد من التوجهات العالمية في التخصيص والتحليلات البيانية، مع مراعاة الخصوصية المحلية للموارد والكفاءات، بما يعزز التنافسية المؤسسية ويضمن تطبيق تحول رقمي مستدام.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3-منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النقدي ذي الطابع الوثائقي، لقدرته على تحليل السياسات الرقمية واللوائح الجامعية ورصد اتجاهات تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية. يتيح هذا المنهج تتبع مسار تحول الجامعات اليمنية نحو تبني الممارسات الحديثة من خلال دراسة الشواهد التنظيمية، الوثائق الرسمية، والدراسات البحثية المتخصصة، وتحليل مضامينها للكشف عن الفجوات والتحديات والفرص المؤثرة في بناء استراتيجية تطويرية متكاملة.

2-3 مجتمع الدراسة:

شمل المجتمع الوثائق والمصادر المرتبطة بالتحول الرقمي والإعلان الإلكتروني في الجامعات اليمنية، بما في ذلك التقارير الرسمية المنشورة، والأدبيات العلمية المحلية والدولية المتعلقة بالإعلان الرقمي، التعليم الإلكتروني، تسويق الخدمات التعليمية، واستراتيجيات التحول الرقمي خلال الفترة 2020–2025.

3-3 عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة وثائق ذات صلة مباشرة بالموضوع، شملت الخدمات الطلابية، الخطط الجامعية والاستراتيجيات الرقمية، الوثائق الحكومية المرتبطة بالبنية الرقمية والابتكار، بالإضافة إلى الدراسات المحكمة المنشورة في Scopus وWeb of Science وGoogle Scholar، وأبحاث عربية متاحة في دار المنظومة و"شمعة".

4-3 أدوات جمع البيانات:

استُخدمت مصادر متنوعة، بما في ذلك المواقع الرسمية للجامعات اليمنية، المنصات الحكومية، قواعد البيانات العربية (دار المنظومة، شمعة)، والدولية (Scopus، Web of Science، Google Scholar، SpringerLink، ScienceDirect) باستخدام كلمات مفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية، مثل الإعلان الرقمي في التعليم العالي، التسويق الإلكتروني التعليمي، التحول الرقمي في اليمن، وتحسين تجربة المستخدم في الخدمات التعليمية.

5-3 إجراءات التحليل:

تمت عملية التحليل عبر خطوات منهجية متسلسلة. أولاً، تم تصنيف وترميز الوثائق حسب نوعها وتاريخ إصدارها وارتباطها بالموضوع، مع ترميز المفاهيم الأساسية كالتحول الرقمي، جودة الخدمات، تجربة المستخدم، والتحديات والفرص. ثانياً، أُجري تحليل نوعي للمحتوى لكشف جاهزية الجامعات، وضوح السياسات، مدى تطبيق التقنيات الحديثة، والتحديات والفرص المتاحة. ثالثاً، أجريت مقارنة بين الواقع المحلي والتجارب الإقليمية والدولية لتحديد الفجوات وعناصر القوة القابلة للتطبيق. وأخيراً، تم بناء استراتيجية مقترحة تركز على تطوير البنية الرقمية، تحسين جودة الإعلان عن الخدمات التعليمية، تفعيل التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية، ورفع كفاءة الكادر الإداري والفني.

6-3 التحقق من الصدق والثبات:

أ. **مصداقية الوثائق:** تركزت الدراسة على وثائق رسمية صادرة عن جهات موثوقة، ودراسات منشورة في مجلات محكمة لضمان صحة البيانات.

ب. **التثليث المنهجي (Triangulation):** تمت مقارنة المعلومات بين مصادر متنوعة (لوائح – تقارير – دراسات – نتائج تجارب دولية) للتحقق من الاتساق.

ت. **مراجعة الخبراء:** عُرضت النتائج ومكونات الاستراتيجية الأولية على أربعة خبراء متخصصين في الإدارة التربوية والتحول الرقمي والتسويق الإلكتروني، وتم تعديل التصور وفق ملاحظاتهم لتعزيز دقته وموثوقيته.

7-3 المراحل والإجراءات المنهجية:

شملت الدراسة تحديد الإطار العام للمشكلة والأهداف، جمع البيانات من المصادر الرسمية والعلمية، التحليل الوثائقي باستخدام الترميز النوعي وأدوات مساعدة، التحليل المقارن مع التجارب الإقليمية والدولية، بناء استراتيجية تطويرية مبنية على الأدلة، مراجعتها مهنيًا من قبل الخبراء، وإعداد التقرير النهائي بصياغة علمية متكاملة تعكس نتائج الدراسة وتوصياتها.

4-نتائج الدراسة.

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع استخدام وتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية؟

للإجابة على سؤال الدراسة المتعلق بواقع استخدام وتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية، أُجريت مراجعة منهجية نقدية لأحدث الدراسات المحلية والإقليمية حتى عام 2025، بهدف تحليل الاتجاهات الراهنة بعيداً عن الطرح الوصفي التقليدي. وقد ركّزت المراجعة على ثلاثة أبعاد محورية تمثل الإطار العلمي الحاكم لممارسات الإعلان الرقمي الحديثة: الرؤية الرقمية الاستراتيجية، والجاهزية الإدارية الإلكترونية، إضافة إلى البنية التقنية اللازمة لدعم المحتوى الإعلاني الرقمي؛ حيث إن إهمال أحد هذه الأبعاد يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعات على مجاراة نماذج التحول الرقمي الفعّالة التي تتبناها المؤسسات التعليمية عالمياً (An, 2025؛ Serra-Simón et al., 2025).

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود فجوات بنيوية واضحة بين التوجّه الاستراتيجي المعلَن في الجامعات اليمنية وبين مستوى التنفيذ الفعلي لمنظومات الإعلان الرقمي المعتمد على الإدارة الإلكترونية. فقد تم توظيف أدوات التحليل النقدي لمقارنة التوجهات المؤسسية الحديثة (المهدي والمنزوع، 2025) بالقياسات التطبيقية لأنظمة الإدارة الرقمية التي تُعد أساس الإعلان الموجَّه، مثل النماذج التي قدمها سراع (2023) والخطيب والخطيب (2021). وتبين أن محدودية البنية التحتية الرقمية وغياب الحوكمة الإعلانية يشكلان العائق الأكبر أمام تحقيق ممارسات الإعلان الرقمي الحديثة القادرة على تعزيز التنافسية وجذب الطلبة، وكما يبينها الجدول (4).

الجدول (4) خلاصة تحليلية لنتائج الدراسات عن واقع استخدام وتطوير الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية (2021–2025)

محور الخلل /الدراسة الداعمة	المشكلة البنيوية / الإدارية	الأثر السلبي المباشر
غياب الإعلان المخصص الخطيب والخطيب (2021)	ضعف الربط الشبكي والأتمتة	عدم القدرة على تنفيذ CRM و أتمتة التسويق
ضعف التخطيط الإلكتروني/ سراع (2023)	قصور هيكلي في نظم المعلومات	غياب حملات رقمية مبنية على KPIs
ضعف الرقابة الإلكترونية/ سراع (2023)	غياب أدوات القياس والتحليل	عدم تحسين معدلات التحويل Conversion
غياب بيانات سوق العمل/ الحاوري واليزيدي (2025)	ضعف قواعد البيانات المركزية	محتوى إعلاني غير موجه للمستقبل
إدراك استراتيجي دون تنفيذ/ المهدي والمنزوع (2025)	غياب خطة تحول إعلاني	حملة رقمية تقليدية غير متكاملة

تكشف نتائج التحليل أن الجامعات اليمنية تقف حالياً عند مستوى التواجد الرقمي العام (Platform Presence) دون بلوغ مستوى التسويق الرقمي الاستراتيجي (Strategic Digital Marketing) الذي يعتمد على البيانات والتحليل والتخصيص. ويشير التحليل إلى أن السبب الأساسي ليس ضعف الوعي بأهمية الإعلان الرقمي—الذي تظهر الدراسات إدراكاً مرتفعاً له—بل قصور البنية المؤسسية والتقنية، وغياب قواعد البيانات وربط نظم المعلومات، ما يحد من قدرة الجامعات على تصميم محتوى موجه لسوق العمل ويقلل القيمة المضافة للحملات الرقمية. ويتضح أن التحول نحو الإعلان الرقمي الحديث يتطلب إصلاحاً بنيوياً متزامناً يشمل التخطيط الاستراتيجي، تطوير البنية التحتية، إعادة هندسة العمليات الإلكترونية، وتبني حوكمة رقمية تحاكي الممارسات العالمية (المهدي والمنزوع، 2025؛ An, 2025).

4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تبني استراتيجيات الإعلان الرقمي المخصص والمدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية؟

وللإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث بتحليل الدراسات الحديثة في اليمن؛ في ضوء أحدث الممارسات؛ حيث تبين أن المشكلة لا تكمن في نقص التقنيات وحدها، بل في فجوات عميقة في البنية الرقمية، ضعف التكامل مع سوق العمل، وانخفاض الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار. وعلى الرغم من الاتجاهات النظرية الإيجابية، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف محدودية جاهزية البيانات والكفاءة البشرية والأدوات التقنية اللازمة للإعلان المخصص أو التنبؤ بالسلوك الرقمي للطلاب (شاكر والسعدي، 2023؛ الحاوري واليزيدي، 2025). كما يؤدي ضعف الارتباط مع سوق العمل إلى صعوبة إنتاج رسائل إعلانية فعّالة ومدعومة بالذكاء الاصطناعي، في حين تعيق المقاومة الإدارية وعدم تخصيص الميزانيات للتطوير الرقمي تحول الإعلان الرقمي إلى منظومة متكاملة قابلة للقياس، لتبقى الجهود تكتيكية وهامشية، وهو ما تتوافق عليه الاتجاهات العالمية الحديثة (أبوهادي والخطيب، 2024؛ Serra-Simón et al., 2025؛ Chang et al., 2025). ويمكن استعراض أبرز تلك المعوقات كما يبينها الجدول (5) الآتي.

الجدول (5) معوقات وتحديات تبني الإعلان الرقمي المخصص والمدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية

م	المعوق الرئيس والمظاهر	سبل التجاوز	الفوائد المتوقعة
1	المعوق التقني (الخطيب والخطيب، 2021؛ الحاوري واليزيدي، 2025): ضعف البنية السحابية؛ غياب الأتمتة؛ بيانات غير صالحة للتدريب؛ محدودية التكامل الشبكي؛ استحالة التخصيص الذكي	إنشاء منصة سحابية موحدة؛ تطوير حوكمة البيانات؛ بروتوكولات مشاركة بيانات سوق العمل	تحسين دقة الاستهداف؛ رفع كفاءة الحملات؛ بناء نظام تحليلي قابل للتوسع
2	المعوق البشري (أبوهادي والخطيب، 2024؛ الحاوري واليزيدي، 2025): نقص الخبرات الرقمية؛ ضعف مهارات تحليل البيانات؛ حملات عامة وغير فعالة؛ غياب مهارات تشغيل منصات الإعلانات الذكية	تدريب الكادر عبر شراكات تقنية؛ تأسيس مركز مهارات رقمية؛ برامج تأهيل إلزامية	تطوير رسائل مخصصة؛ خفض التكلفة التشغيلية؛ رفع معدل التحويل والتسجيل
3	المعوق القيادي والإداري (المهدي والمنزوع، 2025؛ أبوهادي والخطيب، 2024): مقاومة التغيير؛ ضعف الثقافة الرقمية؛ غياب تخصيص الميزانيات؛ استمرار الإعلان التقليدي؛ ضعف الشراكات مع السوق	تحديث السياسات؛ حوكمة التسويق الرقمي؛ مجلس تنسيق جامعي/سوق عمل؛ مؤشرات أداء ملزمة	تحويل الإعلان إلى نشاط استراتيجي؛ ربط البرامج بالطلب الوظيفي؛ زيادة موثوقية النتائج
4	فجوة سوق العمل والبرامج التعليمية (الحاوري واليزيدي، 2025): برامج غير متوافقة مع السوق؛ ضعف بيانات المهارات؛ إعلانات غير دقيقة؛ صعوبة تحديد الفئة الأكثر قابلية للتسجيل	مرصد وطني للمواءمة؛ تحديث المناهج؛ نشر بيانات الطلب المهني	حملات تستند إلى فرص فعلية؛ زيادة الإقبال؛ تحسين التوظيف
5	الأخلاقيات والشفافية في الذكاء الاصطناعي (Serra-Simón et al., 2025؛ Chang et al., 2025): مخاوف الخصوصية؛ غياب سياسات الحوكمة؛ ضعف الثقة في الإعلانات الذكية؛ خشية التحيّز	إطار تشريعي لاستخدام الذكاء الاصطناعي؛ سياسة خصوصية واضحة؛ توثيق المحتوى الذكي	تعزيز الثقة؛ تقليل المخاطر الأخلاقية؛ تحسين سمعة الجامعات

يوضح الجدول (5) أن معوقات تبني الإعلان الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية هي معوقات بنائية متعددة المستويات تتشابك فيها الأبعاد التقنية والبشرية والإدارية بطريقة تعيق التحول الاستراتيجي، ويتضح أن جودة البيانات تشكل محورًا حاسمًا في نجاح التخصيص الإعلاني، حيث ترتبط مباشرة بفعالية نماذج الذكاء الاصطناعي في الاستهداف. كما تؤكد المراجع أن نقص القدرات البشرية يُعدّ نقطة ضعف مركزية تعطل الاستثمار في التقنيات المتقدمة رغم توفرها عالميًا، ويبرز البعد الإداري باعتباره عائقًا مؤسسيًا يعوق الانتقال من الإعلان التقليدي إلى الإعلان المبني على الأدلة. أما فجوة سوق العمل فتُظهر أن المشكلة ليست تقنية فحسب، بل تتعلق بغياب التكامل بين منظومة التعليم والاقتصاد. وتبرز أخيرًا – معوق عالمي قد ينعكس على الواقع اليمني- ويتعلق بالاعتبارات الأخلاقية كعامل مؤثر في ثقة الجمهور واستدامة تبني الذكاء الاصطناعي. وتدل المحصلة على أن معالجة هذه المعوقات تتطلب نهجًا إصلاحيًا متوازياً يمزج بين الحوكمة الرقمية، وبناء القدرات، وتعزيز الشراكات، وتطوير الأطر القانونية الحاكمة.

4-3-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: " ما أبرز الممارسات والتوجهات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية؟

وللإجابة عن السؤال يستعرض الباحث تجارب متعددة لدمج تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، ليس فقط على مستوى الأداء الإعلاني ولكن في صميم العملية التعليمية، مما يعزز الحاجة لاستراتيجيات إعلان رقمي تركز على المسؤولية، والشفافية، والمنفعة المدركة للطالب. ويستعرض الباحث تجربتين وهما:

4-3-1-تجربة جامعة تورنتو الكندية:

تُعد جامعة تورنتو من الجامعات الرائدة عالمياً في استخدام التسويق الرقمي، وتُستخدم استراتيجيات مشابهة تماماً لما ورد في (HEM, 2025) في التعليم العالي، وكما يبينها الجدول (6).

الجدول (6) تجربة جامعة تورنتو في التسويق الرقمي الجامعي (مستخلصة وفق الأدبيات والمحتوى المرفق)

المحور	ممارسات جامعة تورنتو	أمثلة تطبيقية	الدروس المستفادة
1. المحتوى وSEO	تطوير محتوى عميق متعدد الوسائط؛ إبراز قصص الطلبة والبحث العلمي؛ إنشاء صفحات برامج محسّنة لمحركات البحث	منصة U of T News، صفحات البرامج المهيكلة، تحديثات يومية للمحتوى	المحتوى المتجدد يعزز الثقة ويرفع الظهور في Google (HEM, 2025).
2. التفاعل عبر شبكات التواصل	استثمار Instagram، TikTok، YouTube لإظهار الحياة الجامعية وإجراء "Student Takeovers"	حملات "Meet a U of T student"، يوميات الطلبة بالصور والفيديو	الأصالة والقصص القصيرة تزيد معدلات التفاعل والتحويل (HEM, 2025).
3. الإعلانات الرقمية PPC	استهداف دول محددة لبرامج الدراسات العليا والدوليين؛ استخدام Google وMeta Ads	حملات مركّزة لبرامج العلوم والهندسة وإدارة الأعمال	الإعلانات الدقيقة حسب الدولة/المدينة تزيد جودة الطلبات (HEM, 2025).
4. التسويق بالبريد الآلي	أتمتة مسار المتقدمين من أول استفسار حتى القبول؛ تخصيص الرسائل حسب الدولة والبرنامج	حملات "Welcome Series" الموجهة للطلاب الدوليين	الأتمتة تقلل المجهود وتزيد اكتمال الطلبات (HEM, 2025).
5. تحسين الموقع وتجربة المستخدم UX	تصميم Mobile-first، صفحة موحدة للبرامج "Program Finder"، مسارات تفاعلية للمستخدم	تجربة " Future Students Portal"	تحسين التجربة يزيد طلبات البكالوريوس كما حدث مع UND (+62%) (HEM, 2025).
6. تحسين الظهور المحلي وSEM	استهداف كلمات مفتاحية خاصة بـ "Study in Canada" و"Toronto University Programs"	صفحات محلية وإعلانات موسمية حسب دورة القبول	تحسين الكلمات الطويلة Long-tail يزيد زيارات الطلاب الجادّين (HEM, 2025).
7. الفيديو والجولات الافتراضية	إنتاج فيديوهات قصيرة "Day in the Life"، جولات 360، قصص خريجين مؤثرة	قنوات YouTube الرسمية	المحتوى المرئي يرفع الثقة وقابلية المشاركة والتفضيل (HEM, 2025).
8. التحليلات والقياس المستمر	تتبع رحلة الطالب بأدوات متقدمة (CRM + GA4 + Tag Manager)	لوحات بيانات Dashboard لاتخاذ القرار	التحليلات الدقيقة تزيد العائد على الاستثمار كما حدث في McGill (HEM, 2025).

ويمكن للجامعات اليمنية الاستفادة من تجربة جامعة تورنتو عبر إنشاء مركز موحد للإعلام الرقمي يقدم محتوى يوميًا يعزز الظهور والطلب على الالتحاق، وتفعيل فرق طلابية مدرَّبة لإدارة المنصات بتكلفة منخفضة، وإطلاق حملات إعلانية ذكية تستهدف مناطق محلية ودولية. كما يفيد اعتماد التسويق بالبريد الإلكتروني والأتمتة لرفع إكمال الطلبات، وتطوير المواقع وفق معايير تجربة المستخدم مع بوابات قبول موحدة و"Program Finder"، إلى جانب الجولات الافتراضية والفيديوهات القصيرة لتعزيز المصداقية. وتُعد وحدة تحليل بيانات القبول والتسويق ضرورية لدعم القرار

المبني على الأدلة، وهو ما أثبتته تجارب Boston University وJohn Cabot وLaurier وMcGill التي حققت زيادات واضحة في الطلب والتحويل عبر المحتوى المتجدد والتحليلات المتقدمة (HEM, 2025).

2-3-4-تجارب متفرقة من جامعات أمريكية وغربية:

الجدول (7) مصفوفة مختصرة لتجارب التسويق في التعليم العالي

م	الجامعة	الفكرة المحورية	الأدوات المستخدمة	أهم النتائج
1	University of Idaho	استراتيجية تسويق رقمية شاملة لزيادة القبول	إعلانات مدفوعة، سوشيال ميديا، SEO، صفحات هبوط، تحليلات	نمو ملحوظ في القبولات وتحسن ROI
2	UC Davis	استهداف الطلاب المحليين عبر SEO	Google Business، صفحات محلية، روابط محلية، نشرات إعلامية	زيادة الزيارات المحلية وارتفاع الطلبات
3	Wayne State University	إبراز قصص الخريجين لربط الدراسة بالوظيفة	لوحات طرق، فيديوهات، شراكات مع شركات	تعزيز السمعة وتقليل التسرب ورفع التفاعل
4	Yale University	بودكاست يشرح آلية القبول ويزيل الغموض	إنتاج صوتي، نشر متعدد المنصات، محتوى توعوي	بناء ثقة وتحسين فهم الجمهور لعملية القبول
5	Arizona State University	شات بوت لخدمة الطلبة وتخفيف الضغط الإداري	أتمتة، ذكاء اصطناعي، رسائل تذكير	تحسين التواصل وتقليل الضغط على الموظفين
6	UC Berkeley	جولات افتراضية لاستقطاب الطلبة الدوليين	تصوير 360°، تجربة رقمية تفاعلية	رفع اهتمام الطلاب غير القادرين على الزيارة
7	University of Florida	تصميم تجربة موبايل لجيل Z	موقع متجاوب، سرعة، تجربة مستخدم	زيادة التفاعل وتقليل مغادرة الصفحات
8	Oxford University	استخدام مؤثّرين صغار لبناء الثقة	قصص واقعية، محتوى إنساني، منصات اجتماعية	جذب شرائح دقيقة وزيادة المصداقية
9	Georgia State University	تسويق قائم على البيانات والتحليلات	تحليل سلوك الطلاب، استهداف دقيق	تحسين الاستجابة وزيادة التسجيلات

تُظهر التجارب التسع في الجدول (7) أن التسويق الجامعي لم يعد "إعلانات فقط"، بل بناء علاقة ذكية متواصلة مع الطالب قبل التسجيل وخلال الدراسة وبعد التخرج، ويلاحظ تنوع التسويق؛ فمنه القائم على البيانات، الجولات الافتراضية، البودكاست التوعوي، الذكاء الاصطناعي في خدمة الطلاب، الظهور المحلي عبر SEO، وحملات قصص الخريجين. ويمكن استخلاص إطار عملي قابل للتطبيق في السياق اليمني، مع التركيز على المنصات الرقمية منخفضة التكلفة والمرتكزة على المحتوى الاتصالي. ويتيح هذا الإطار تطوير استراتيجية تسويق رقمي مستدامة تدعم الانتشار، وتعزّز الصورة الذهنية، وتساهم في رفع معدلات الالتحاق وتحسين تنافسية الجامعات اليمنية.

5-المناقشة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية يتطلب نهجًا مزدوجًا يجمع بين التخصيص الذكي للرسائل الرقمية والاعتبارات الإنسانية في تصميم الحملات. فقد أظهرت نتائج (An & Ngo, 2025) أن التخصيص يعزز الملاءمة والفائدة المتصورة، بينما تؤكد دراسات (Chang et al., 2025) على ضرورة دمج الإدراك البشري باستخدام الهندسة الانفعالية لزيادة تفاعل الطلاب مع الإعلانات وقدرتهم على تذكّر الرسائل. وفي سياق مشابه، تشير الدراسة الميدانية لـ (Serra-Simón et al., 2025) إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يُعتبر مكمّلًا إبداعيًا وليس بديلاً عن الجهود البشرية، مع التأكيد على الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية وحماية حقوق الملكية الفكرية لتجنب التحيز أو الانتهاك.

وفي الوقت نفسه، تُظهر مراجعة الواقع اليمني أن الجامعات تعاني من قصور متنوع يعيق فعالية التحول الرقمي في الإعلان، أبرزها ضعف التكامل الاستراتيجي بين القيادة التحولية، البنية التحتية الرقمية، والكادر البشري، ونقص المهارات الرقمية اللازمة لإدارة الحملات المتقدمة (المهدي والمنزوع، 2025؛ سراع، 2024). كما يلاحظ غياب التخطيط المؤسسي والتوجهات الواضحة لتوظيف المزيج التسويقي الرقمي بشكل شامل، ما يحد من فاعلية الحملات ويخلق فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق (أبوهادي والخطيب، 2024؛ شجاع الدين، 2024).

ومن جانب آخر، تؤكد الدراسات العالمية أن بناء الثقة والملاءمة والفائدة المتصورة لدى الطلاب يعد من أهم دوافع استجابتهم للإعلانات الرقمية، كما أن التركيز على الطالب كمستفيد رئيسي يعزز القدرة التنافسية ويضمن التفاعل المستمر مع محتوى الإعلان(An, 2025 ؛ Hernández et al., 2024). ويبرز أيضًا التأخر في تبني الابتكارات التقنية الحديثة مثل التحليلات البيانية، الذكاء الاصطناعي، وتقنيات البلوكتشين في الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية، مما يفرض الحاجة إلى استراتيجية واضحة لتفعيل هذه الأدوات بشكل متكامل ومسؤول أخلاقيًا.(Kisiołek et al., 2025)

6-أبرز الاستنتاجات

بناءً على التحليل النقدي للواقع والأدبيات، يستعرض الباحث أهم الاستنتاجات كمسارات عمل استراتيجية فورية لمؤسسات التعليم العالي، وهي تعكس أهم الفجوات التي يجب سدها لضمان فعالية التسويق الرقمي:

1. ضعف التكامل الاستراتيجي بين القيادة التحولية، البنية التحتية الرقمية، وتنمية الكادر البشري يحد من فعالية التحول الرقمي، ما يستلزم أطر حوكمة رقمية تشرك القيادات في التخطيط الرقمي الاستراتيجي (المهدي والمنزوع، 2025؛ طواهري، 2024؛ أحمد وسيد، 2024).
2. نقص الكفاءات الرقمية والتأخر في تبني الابتكار التقني مثل التحليلات البيانية، البلوكتشين، والذكاء الاصطناعي يخلق فجوة بين النظرية العالمية والممارسة المحلية، ما يستلزم برامج تدريب مكثفة وخطط واضحة للتبني التقني (سراع، 2024؛ أبو خضير، 2024؛ كاعوه، 2020؛ العازمي، 2022؛ بهاري وآخرون، 2024).
3. قصور المزيج التسويقي الرقمي، حيث تركز الحملات على المنتج دون تغطية شاملة لعناصر المزيج الأخرى، يقلل التأثير التنافسي، ويستدعي اعتماد منهجية تركز على الطالب وتقييم موسع لفعالية الحملات وقياس عائد الاستثمار (شجاع الدين، 2024؛ خشافه، 2022؛ هيرناندیز وآخرون، 2024؛ مُجاهد وآخرون، 2024؛ السفياني وآخرون، 2025).
4. بناء الثقة والملاءمة والفائدة المتصورة لدى الطالب يمثل أساس نجاح الإعلانات المخصصة بالذكاء الاصطناعي، ما يتطلب إطاراً أخلاقياً وتشريعياً واضحاً للاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي التوليدي، وحماية الملكية الفكرية، وضمان جودة الإعلان والمشاركة الطلابية (An & Ngo, 2025؛ An, 2025؛ Serra-Simón et al., 2025).

وحرصا على تحقيق أهداف الدراسة رأى الباحث جعل التوصيات على شكل استراتيجية مختصرة، ويمكن للجامعات الاستئناس بها في وضع استراتيجياتها الرقمية وكالآتي:

4-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة؟

يتبين من النتائج الحاجة الملحة لتطوير الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية بما يتوافق مع الممارسات الحديثة، واستكشاف آليات مبتكرة تعزز جودة الخدمات التعليمية؛ من خلال استراتيجية متكاملة تجمع بين الهوية الرقمية، التقنيات الحديثة، والمحتوى الجاذب لضمان وصول فعّال وتأثير مستدام، وعلى النحو الآتي:

4-1-العنوان: استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة

4-2-مبررات تطوير الإعلان الرقمي:

1. زيادة التنافسية الجامعية: مواجهة تحديات انخفاض معدلات القبول وتعزيز جاذبية البرامج الأكاديمية.
2. الوصول الفعال للطلاب المحتملين: استهداف الطلاب محليًا وإقليميًا باستخدام أدوات رقمية حديثة.
3. تحسين السمعة الجامعية: بناء علامة جامعية أصيلة وموثوقة تواكب المعايير الدولية.
4. تعزيز التفاعل الطلابي: استخدام محتوى رقمي تفاعلي يزيد الانخراط الأكاديمي والثقافي.
5. الاستفادة من التحليلات الذكية: تحسين القرارات التسويقية عبر البيانات والذكاء الاصطناعي.

4-3-المنطلقات المرجعية:

- توجهات التسويق الرقمي العالمي: الاعتماد على أفضل الممارسات في الفيديو، البودكاست، SEO، وحملات PPC.
- احتياجات الطلاب المحتملين: مراعاة توقعات الجيل Z واهتماماتهم الرقمية.
- رؤية التنمية المستدامة في التعليم العالي اليمني: دعم الوصول إلى التعليم الجيد وفق SDG4.
- تجارب الجامعات الدولية الناجحة: الاستفادة من الممارسات الأسترالية والأمريكية في الإعلان الرقمي.
- التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي: دمج أدوات التحليلات والتخصيص لتعزيز تجربة الطالب.
- التكامل مع خطة الجامعة الاستراتيجية: ضمان التوافق مع أهداف التنمية المؤسسية للجامعة.

4-4-الرؤية والرسالة والقيم

تشكل الرؤية والرسالة والقيم البوصلة الاستراتيجية التي توجه تطوير الإعلان الرقمي بالجامعات اليمنية نحو أهداف واضحة وهوية متميزة، ويمكن توضيحها وتحديدها في الشكل (1) التالي:.

الشكل (1) رؤية تطوير الإعلان ورسالته وقيمه الأساسية. المرجع: من إعداد الباحث

4-5-الجدول (8) تحليل سوات (SWOT) مع الوزن النسبي لكل محور:

المحور	النقاط	الوزن النسبي (%)
القوة	1. كفاءات أكاديمية عالية 2. بنية تحتية رقمية موجودة 3. سمعة جيدة محليًا	%30
الضعف	1. ضعف الخبرات التسويقية الرقمية 2. قلة الموارد المالية 3. محدودية المحتوى الرقمي	%25

الفرص	1. نمو سوق التعليم الرقمي 2. تزايد استخدام الإنترنت والهواتف الذكية 3. إمكانية التعاون مع شركات تسويق رقمية	%25
التهديدات	1. المنافسة الجامعية المحلية والإقليمية 2. التحديات الاقتصادية والسياسية 3. ضعف التشريعات الرقمية	%20

يبين جدول تحليل سوات (8) أن الجامعات اليمنية تتمتع بقوى مؤسسية وأكاديمية جيدة، لكنها تواجه نقاط ضعف واضحة في الخبرات والموارد الرقمية. كما تظهر فرص نمو كبيرة عبر التحول الرقمي والتعاون مع شركات متخصصة، بينما تشكل المنافسة والبيئة الاقتصادية والسياسية والضعف التشريعي تهديدات تحتاج إلى إدارة استراتيجية دقيقة.

4-6-الخطة التشغيلية:

الجدول (9) استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة

الاستنتاج الرئيس	الهدف الاستراتيجي	الوسيلة أو النشاط	المنفذ	زمان التنفيذ	مؤشرات تحقق الهدف	إدارة المخاطر/ بدائل
ضعف التكامل الاستراتيجي	تحقيق التكامل الاستراتيجي بين القيادة والبنية التحتية والكادر البشري	تطوير خطة استراتيجية وطنية متكاملة للتحول الرقمي في الإعلان الجامعي	الحكومة المركزية، وزارة التعليم، الجامعات	2026	إقرار الخطة واعتمادها رسمياً من وزارة التعليم وتنفيذها في 100% الجامعات	اعتماد نسخة تجريبية للخطة في جامعات محددة في حال تعذر التنفيذ الشامل
نقص المهارات البشرية	تطوير الكفاءات البشرية للكادر التسويقي	تنظيم برامج تدريبية متقدمة في التحليلات الرقمية، الذكاء الاصطناعي، الإعلان البرمجي	وزارة التعليم، مكاتب المالية بالمناطق، الجامعات	2026-2027	نسبة 80% من الكادر يمتلك المهارات المطلوبة	اللجوء للتدريب الافتراضي والشراكة مع مؤسسات دولية في حال ضعف الموارد
قصور المزيج التسويقي الرقمي	توسيع تغطية الإعلان الرقمي لتشمل كافة عناصر المزيج التسويقي	تصميم وتنفيذ حملات إعلانية متكاملة تشمل المنتج، السعر، المكان، الترويج	الجامعات، وزارة التعليم	2026-2028	تنفيذ 100% من الحملات بشمولية المزيج التسويقي	البدء بتجربة جزئية في قسم أو كلية لتقييم فاعلية المزيج قبل التوسع
غياب التخطيط المؤسسي	بناء إطار عمل استراتيجي للإعلان الرقمي	إعداد دليل سياسات وإجراءات موحدة للإعلان الرقمي	وزارة التعليم، الجامعات	2026-2027	اعتماد دليل السياسات من الوزارة وتعميمه على جميع الجامعات	تطوير نسخة إلكترونية قابلة للتحديث عند الحاجة
فجوة بين النظرية والتطبيق	تعزيز تطبيق الممارسات الحديثة في الإعلان الرقمي	تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات البيانية وحلول البلوكتشين	الجامعات، الحكومة المركزية، مكاتب المالية	2027-2029	عدد 70% من الحملات تستخدم تقنيات حديثة	البدء بتطبيق تقنيات محددة كاختبار قبل التوسع الكامل

أهمية التخصيص والثقة	تطبيق الإعلان الرقمي المخصص	استخدام الإعلان البرمجي والتخصيص المعتمد على AI وفق حاجة الطلاب	الجامعات، وزارة التعليم	2027-2028	نسبة 70% من الحملات توفر تخصيصاً فعّالاً ويُظهر تحسين مؤشر رضا الطلاب	اعتماد التخصيص اليدوي عند تعذر استخدام الأنظمة الذكية
الحاجة للتقييم الميداني	التقييم المستمر للحملات الرقمية	إجراء دراسات ميدانية ربع سنوية وقياس مؤشرات الأداء	الجامعات، وزارة التعليم	2026-2030	تقارير ربع سنوية وتحسينات مستمرة على الحملات	الاستعانة بمستشارين خارجيين إذا تعذر إجراء الدراسات الداخلية
التحديات الأخلاقية للذكاء الاصطناعي	تعزيز الأخلاقيات والمسؤولية	وضع دليل إرشادي لاستخدام AI وحماية الملكية الفكرية	وزارة التعليم، الجامعات	2026	اعتماد الدليل وورش توعية للكادر	إصدار النسخة الإلكترونية وورش افتراضية للتوعية إذا تعذر التنفيذ الو اقعي
التركيز على الطالب	إعادة هيكلة محتوى الإعلان الرقمي	تصميم محتوى رقمي يركز على احتياجات الطلاب	الجامعات	2026-2028	100% من الحملات الرقمية تُركز على الطالب	البدء بتجربة محتوى مخصص لعدة كليات قبل التعميم
تأخر الابتكار التقني	تفعيل الابتكار التقني	دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات البيانية في أدوات الإعلان	الجامعات، وزارة التعليم	2027-2029	50% على الأقل من أدوات الإعلان تستخدم الابتكار التقني	الاستعانة بمنصات رقمية جاهزة إذا تعذر تطوير أدوات محلية

4-7-توصيات إضافية لضمان تنفيذ الاستراتيجية:

1. إنشاء وحدة وطنية للإشراف على الإعلان الرقمي الجامعي لمتابعة التنفيذ ومراقبة الأداء.
2. إطلاق برامج شراكة مع شركات تقنية دولية لتوفير التدريب والتقنيات الحديثة بأسعار مناسبة.
3. تفعيل منصات رقمية مركزية لتوحيد البيانات وتحسين إدارة الحملات الإعلانية.
4. تعزيز التمويل المخصص للتحول الرقمي ضمن ميزانية الجامعات ووزارة المالية لضمان الاستدامة.
5. إطلاق برامج توعية للطلاب والكادر الإداري لتعزيز التفاعل مع الحملات الرقمية وزيادة الثقة.
6. تطبيق نظام تحفيزي للجامعات والكادر عند تحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة لضمان الالتزام والتطوير المستمر.
7. تطوير نظام متابعة وتقارير دورية لرصد الإنجاز، معالجة المعوقات، وإعادة هيكلة الأهداف عند الحاجة.
8. مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع:
   a. تأثير الإعلان الرقمي المخصص على سلوك الطلاب والمشاركة الأكاديمية: قياس فعالية الحملات الرقمية الشخصية في تعزيز التفاعل الأكاديمي والاهتمام الطلابي باستخدام الذكاء الاصطناعي.
   b. تقييم نماذج الذكاء الاصطناعي في تحسين الإعلان الرقمي بالجامعات الناشئة: اختبار أدوات الذكاء الاصطناعي والتقنيات التحليلية لتطوير الحملات الإعلانية في بيئات تعليمية محدودة الموارد.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو خضير، صبري أحمد. (2024، كانون الثاني). اتجاهات خبراء التسويق نحو استخدام البلوكتشين في التسويق الرقمي: دراسة ميدانية. ***المجلة العربية للنشر العلمي، 63***، 101–133. https://doi.org/10.36571/ajsp636
2. أبوهادي، أنور يحيى، والخطيب، ياسر حزام. (2024). تصور مقترح للتحوُّل الرقمي في الجامعات اليمنية في ضوء الخبرات العالمية الحديثة. ***مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1***(1). https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.436
3. أحمد، أمل علي، وسيد، إيمان عبدالوهاب. (2024). الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للتسويق الرقمي للخدمات التربوية للوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة أسيوط. ***مجلة كلية التربية بدمياط***، (89)، 332–241. https://doi.org/10.21608/jsdu.2024.274365.1424
4. خشافه، يونس أمين. (2022، مارس). مدى أهمية التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية في الجامعات اليمنية. ***مجلة الجامعة الوطنية، 19***، 189–234. https://doi.org/10.46514/1971-000-019-005
5. ديجيتال لاند (2024، 4 مارس). ***ما المقصود بالتسويق الرقمي؟ شركة Digital Land B.V.*** تم الاسترجاع في 20 نوفمبر 2025 من: https://www.digitalland.tech/blog/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A
6. دموش، أوسامة، وبوزارة، أحلام. (2024، نوفمبر). التسويق والتسويق الرقمي بالمكتبات الجامعية: عرض تجربة Tuan Time بمكتبة جامعة شيامن الصينية. ***مجلة ألف اللغة والإعلام والمجتمع، 11***(5)، 437–461. https://search.mandumah.com/Record/1524458
7. ساطور، محمد مختار. (2024). واقع الإعلان الرقمي في عصر استراتيجيات التسويق الإلكتروني.. الفرص والتحديات. ***مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس، 14***(3)، المادة 2. https://doi.org/10.53542/jass.v14i3.6269
8. سراع، شاكر سراع منصر (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية، ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2***(16)، 128- 159. https://doi.org/10.56793/pcra2213166
9. السفياني، هلال محمد.، مغربة، فهد صالح.، أرباب، نهى عثمان.، والهلولي، بشرى محمد. (2025). تصور مقترح للتسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية بجامعة نجران كمدخل لتطوير القدرة التنافسية في ضوء الخبرات الدولية. ***مجلة الدراسات الاجتماعية، 31***(1), 93–120. https://doi.org/10.20428/jss.v31i1.2559
10. شجاع الدين، فضل محمد. (2024). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3***(21)، 100–124. https://doi.org/10.56793/pcra2213215
11. طواهري، ولي الدين. (2024). ***أثر الاتصالات التسويقية الرقمية على ترقية أداء المؤسسات السياحية: دراسة ميدانية بالمركب السياحي بوشهرين - قالمة*** [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 - قالمة. http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/16009
12. العازمي، خالد ظاهر عبيد. (2022). آليات تعزيز إدارة التسويق التعليمي الإلكتروني في الكويت: مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية. ***مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط، 38***(5), 247–286. https://doi.org/10.21608/mfes.2022.257541
13. عتريس، محمد عيد. (2022، مارس). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة. ***المجلة التربوية، 95***، 1009–1182. https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.218219

14. عسليه، بيلسان. (2023، نوفمبر 25). ***ما هي الإعلانات الرقمية وكيف تؤثر على نشاطك التجاري؟*** The 7 Planets. https://the7planets.com/

15. كاعوه، عبير أحمد. (2020). تخطيط التسويق الرقمي للخدمات التعليمية لجذب واحتفاظ الطلاب الدوليين: كلية الدراسات العليا للتربية نموذجًا. ***العلوم التربوية، 28***(4)، 154–43. https://doi.org/10.21608/ssj.2020.244809

16. مُجاهد، فائز ناصر، والعبدي، منصور صالح، والمأخذي، شرف علي. (2024). التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية في ضوء اتجاهاته بالجامعات المعاصرة. ***المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، 25***(1)، 1–9. https://doi.org/10.37575/h/mng/230040

17. المهدي، عبد الرحمن أحمد، والمنزوع، زايد علي. (2025). دور التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية. ***مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4***(8)، 43–68. https://doi.org/10.59628/jhs.v4i8.1739

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/ References in English:

1. Abu Hadi, A. Y., & Al-Khatib, Y. H. (2024). A proposed vision for digital transformation in Yemeni universities in light of modern global experiences (In Arabic). ***Sana'a University Journal of Humanities***, ***1***(1), 760–801. https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.436
2. Abu Khudair, S. A. (2024, January). Marketing experts' attitudes towards using Blockchain in digital marketing: A field study (In Arabic). ***Arab Journal of Scientific Publishing***, ***63***, 101–133. https://doi.org/10.36571/ajsp636
3. Ahmad, A. A., & Sayed, E. A. (2024). The economic and social feasibility of digital marketing for educational services in special nature units at the Faculty of Education – Assiut University (In Arabic). ***Journal of the Faculty of Education, Damietta***, ***(89)***, 332–241. https://doi.org/10.21608/jsdu.2024.274365.1424
4. Al-Azmi, K. D. O. (2022). Mechanisms for enhancing e-educational marketing management in Kuwait: An entry point for achieving competitive advantage (In Arabic). ***Journal of the Faculty of Education – Assiut University***, ***38***(5), 247–286. https://doi.org/10.21608/mfes.2022.257541
5. Al-Mahdi, A. A., & Al-Manzou', Z. A. (2025). The role of digital transformation in strategic orientation in Yemeni private universities (In Arabic). ***Sana'a University Journal of Humanities***, ***4***(8), 43–68. https://doi.org/10.59628/jhs.v4i8.1739
6. Al-Sufyani, H. M., Meghraba, F. S., Arbab, N. O., & Al-Bahlouli, B. M. (2025). A proposed conception for the e-marketing of educational services at Najran University as an input for developing competitive capability in light of international experiences (In Arabic). ***Journal of Social Studies***, ***31***(1), 93–120. https://doi.org/10.20428/jss.v31i1.2559
7. An, G. K., & Ngo, T. T. A. (2025). AI-powered personalized advertising and purchase intention in Vietnam's digital landscape: The role of trust, relevance, and usefulness. ***Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11***(3), 100580. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100580
8. Atrees, M. E. (2022, March). Entrepreneurial marketing of university services in special nature units at Zagazig University in light of the blue ocean strategy: Proposed scenarios (In Arabic). ***Educational Journal***, ***95***, 1009–1182. https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.218219
9. Barile, D., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2025). Discovering the phygital customer experience: which digital technologies influence leading companies- processes? ***European Journal of Innovation Management, 28***(10), 5078-5103. https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2024-0887

10. Chang, D., Wang, L., Xiang, Y., Zhu, X., & Lee, C.-H. (2025). Exploring human perception in interactive digital advertising: A Genetic-Kansei engineering approach with human-AI collaboration. ***Knowledge-Based Systems, 311***, 113072. https://doi.org/10.1016/j.knosys.2025.113072
11. Damouche, O., & Bouzara, A. (2024, November). Marketing and digital marketing in university libraries: A presentation of the Tuan Time experience at Xiamen University Library in China (In Arabic). ***Alif Journal of Language, Media and Society***, ***11***(5), 437–461. https://search.mandumah.com/Record/1524458
12. ElFaham, A. A. (2025). A scenario of smart transformation across education: An approach for rationality and intelligent decision support. ***Procedia Computer Science, 242***, 142–151. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.12.224
13. Farinosi, M., & Melchior, C. (2025). To adopt or to ban? Student perceptions and use of generative AI in higher education. ***Humanities and Social Sciences Communications, 12***, (1684). https://doi.org/10.1057/s41599-025-01684-x
14. Fields, E. (2024, December 22). ***10 digital marketing strategies in higher education***. Element451. https://element451.com/blog/higher-education-marketing-trends-to-watch
15. Hashmi, N., & Bal, A. S. (2024). Generative AI in higher education and beyond. ***Business Horizons, 67***(5), 607-614. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.05.005
16. Hernández, A. C., Navarrete Santiago, L., Acurero Luzardo, M. T., Ordonez Lopez, R., & Perez Prieto, M. E. (2024). Digital marketing: User orientation in the universities of Barranquilla. ***Procedia Computer Science, 241***, 501-507. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.071
17. Jamal Al-Deen, A. Q., & Ghawth, G. A. (2025). Electronic Marketing and its Impact on the Corporate Entrepreneurship: A Field Study at Yemeni Private Universities in the Capital Municipality of Sana'a. ***Journal of Economsic, Administrative and Legal Sciences, 9***(7), 17-42. https://doi.org/10.26389/AJSRP.J180225
18. Ka'awah, A. A. (2020). Digital marketing planning for educational services to attract and retain international students: The College of Graduate Studies for Education as a model (In Arabic). ***Educational Sciences***, ***28***(4), 154–43. https://doi.org/10.21608/ssj.2020.244809
19. Khushafah, Y. A. (2022, March). The importance of e-marketing for university services in Yemeni universities (In Arabic). ***National University Journal***, ***19***, 189–234. https://doi.org/10.46514/1971-000-019-005
20. Kisiołek, A., Karyy, O., Kobis, P., & Pawliczek, A. (2025). Digitalisation of marketing activities in higher education institutions. ***Procedia Computer Science, 270***, 1996–2005. https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.09.320
21. Mujahid, F. N., Al-Abdi, M. S., & Al-Makhathi, S. A. (2024). E-marketing of university services in light of its trends in contemporary universities (In Arabic). ***King Faisal University Scientific Journal: Humanities and Administrative Sciences***, ***25***(1), 1–9. https://doi.org/10.37575/h/mng/230040
22. Notermans, M. (2025, July 31). ***9 Higher Education Marketing Case Studies***. Think Orion. https://thinkorion.com/blog/higher-education-marketing-case-studies
23. Odoom, R. (2025). Exploring consumer education and empowerment as a pathway to brand reputation and brand engagement in sustainable digital marketing. ***Sustainable Futures, 10***, Article 101482. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101482

24. Pahari, S., Bandyopadhyay, A., V. M., V. K., & Pingle, S. (2024). A bibliometric analysis of digital advertising in social media: The state of the art and future research agenda. ***Cogent Business & Management, 11***(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2383794
25. Pawar, S. K. (2024). Social media in higher education marketing: a systematic literature review and research agenda. ***Cogent Business & Management, 11***(1), 2423059. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2423059
26. Prihatiningsih, T., Panudju, R., & Prasetyo, I. J. (2024). Digital Advertising Trends and Effectiveness in the Modern Era: A Systematic Literature Review. ***Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business, 5***(1), 01–12. https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i1.505
27. Sallaku, K., Macca, L. S., Santoro, G., Phan, T. T., et al. (2024). Advertising in the digital era: Can AI evoke emotions like humans? ***Business Process Management Journal, 31***(5), 1785-1811. https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2024-0637
28. Sara'a, S. S. M. (2023). The role of e-management in improving strategic performance in Yemeni universities through human resource development (In Arabic). ***Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research Journal***, ***2***(16), 128–159. https://doi.org/10.56793/pcra2213166
29. Satour, M. M. (2024). The reality of digital advertising in the age of e-marketing strategies: Opportunities and challenges (In Arabic). ***Journal of Arts and Social Sciences, Sultan Qaboos University***, ***14***(3), Article 2. https://doi.org/10.53542/jass.v14i3.6269
30. Serra-Simón, J., Puntí-Brun, M., Espinosa-Mirabet, S., Nogueira, M. A. d. F., Martín-Guart, R., & Azevedo, S. T. d. (2025). Generative artificial intelligence in advertising. Field applications in Rio de Janeiro and Catalonia. T***elecommunications Policy, 49***(8), 103033. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2025.103033
31. Shuja'a Al-Din, F. M. (2024). Marketing of university services and its relationship to enhancing the competitive ability of Yemeni private universities (In Arabic). ***Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research Journal***, ***3***(21), 100–124. https://doi.org/10.56793/pcra2213215
32. Stanford HAI. (2025). ***Stanford HAI's 2025 AI Index Reveals Record Growth in AI Capabilities***, Investment, and Regulation. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI). https://www.businesswire.com/news/home/20250407539812/en/Stanford-HAIs-2025-AI-Index-Reveals-Record-Growth-in-AI-Capabilities-Investment-and-Regulation
33. Tawahri, W. (2024). The impact of digital marketing communications on enhancing the performance of tourism institutions: A field study at Bouchahrine Tourist Complex - Guelma [Master's thesis] (In Arabic). ***University of 8 May 1945 - Guelma***. http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/16009
34. Tran, T. T. S., Nemeth, N., & Sarker, M. S. I. (2024). Digital marketing in community-based enterprises: A systematic literature review and research agenda. Journal of Open Innovation: ***Technology, Market, and Complexity, 10***(4), 100414. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100414
35. University of Toronto. (2024). ***U of T News: Official university communications***. University of Toronto. https://www.higher-education-marketing.com/blog/digital-marketing-strategies-for-universities

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 توائم 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.

1-2-7-2-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

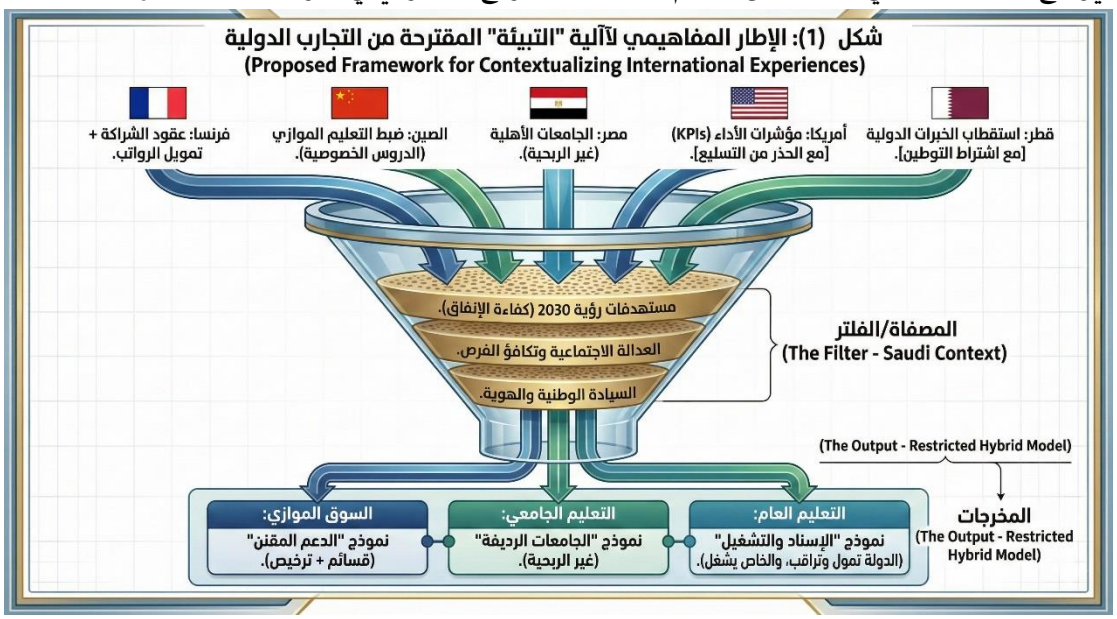
الدولة	النموذج السائد	أبرز نقاط القوة (Strengths)	أبرز المخاطر (Risks)	الدرس المستفاد للسعودية (Implication)
قطر	المدارس المستقلة	بنية تحتية متطورة، وتدويل التعليم.	تذبذب السياسات، وتضخم الدروس الخصوصية.	التدرج في التطبيق، وضبط سوق التعليم الموازي.
مصر	التعليم الطبقي	مرونة القطاع الخاص، نجاح الجامعات 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

Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches
Volume (3), Issue (27): 31 December 2025
p: 106- 130
Copyright License
ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (3)، العدد (27): 31 ديسمبر 2025م
ص: 106- 130
الاستلام: 2025/11/4 القبول: 12/12؛ النشر: 2025/12/15

رؤية مقترحة لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة بسلطنة عمان في ضوء مدخل الشراكة المجتمعية[1]

A Proposed Vision for Empowering Families of Persons with Disabilities in the Sultanate of Oman In Light of the Community Partnership Approach [2]

Ms. Khawla Ahmed Al-Harithiya

PhD Researcher || Department of Educational Administration || Faculty of Education || University of Carthage || Tunisia

أ. خولة أحمد الحارثية

باحثة بالدكتوراه|| قسم الإدارة التربوية|| كلية التربية|| جامعة قرطاج|| تونس

Email: akhawla091@gmail.com || Orcid: https://orcid.org/0009-0009-5845-3372 || Mobile: 0096893850997

Abstract: This study aimed to develop a proposed strategic vision, based on a critical analytical approach, to activate the role of community partnership in empowering families of persons with disabilities in the Sultanate of Oman. To achieve this objective, the study employed a comparative critical documentary analysis methodology, using a content analysis matrix as the main tool to collect data from a sample of 52 scientific and official documents issued between 2015 and 2025. The findings revealed a significant alignment gap between the ambitions of national policies and the advanced legislative framework, and the fragmented executive performance on the ground, attributed to weak governance mechanisms and intersectoral coordination. The results also indicated that family empowerment remains imbalanced: while legal and financial empowerment is well established, families continue to face substantial challenges in psychological, skill-based, and societal dimensions (participation and advocacy), confirming that the current support model still emphasizes "alleviating burdens" rather than comprehensive "capacity building." Accordingly, the study concluded with a set of recommendations, including establishing a binding national governance framework for partnership, adopting sustainable funding and partnership models, launching an integrated national program to build the capacities of families and partners, and creating a unified digital infrastructure to facilitate and coordinate access to services.

Keywords: Empowerment of families of persons with disabilities, community partnership, strategic vision, Sultanate of Oman.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى بناء رؤية استراتيجية مقترحة، قائمة على مقاربة تحليلية نقدية، لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في تمكين أسر ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النقدي الوثائقي المقارن، مستخدمةً بطاقة تحليل المحتوى كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة تكونت من (52) وثيقة علمية ورسمية صدرت خلال الفترة (2015-2025). وقد كشفت النتائج عن وجود فجوة توافقية جوهرية بين طموحات السياسات الوطنية والإطار التشريعي المتقدم، وبين الأداء التنفيذي المجزأ على أرض الواقع، وتُعزى هذه الفجوة إلى ضعف آليات الحوكمة والتنسيق البيني بين القطاعات. كما أظهرت النتائج أن تمكين الأسر يتسم بعدم التوازن؛ فبينما تحظى بتمكين قانوني ومادي جيد، فإنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة في أبعاد التمكين النفسي والمهاري والمجتمعي (المشاركة والمناصرة)، مما يؤكد أن النموذج الحالي للدعم لا يزال يركز على "تخفيف الأعباء" أكثر من "بناء القدرات" الشامل. وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها تأسيس إطار حوكمة وطني ملزم للشراكة، وتبني نماذج تمويل وشراكة مستدامة، وإطلاق برنامج وطني متكامل لبناء قدرات الأسر والشركاء، وإنشاء بنية تحتية رقمية موحدة لتسهيل الوصول إلى الخدمات وتنسيقها.

الكلمات المفتاحية: تمكين أسر ذوي الإعاقة، الشراكة المجتمعية، رؤية استراتيجية، سلطنة عُمان.

[1]- **التوثيق للاقتباس (APA):** الحارثية، خولة أحمد. (2025). رؤية مقترحة لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة بسلطنة عمان في ضوء مدخل الشراكة المجتمعية. ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3***(27)، 106- 130. https://doi.org/10.56793/pcra2213275

[2]-**Citation in APA format**: Al-Harithiya, K. A. (2025). A Proposed Vision for Empowering Families of Persons with Disabilities in the Sultanate of Oman In Light of the Community Partnership Approach. ***Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal, 3***(27), 106–130. https://doi.org/10.56793/pcra2213275

1-المقدمة (Introduction).

تُمثّل رعاية وتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة مسؤولية أخلاقية واقتصادية مشتركة بين جميع قطاعات المجتمع، تتجاوز حدود الرعاية المؤقتة إلى بناء نُظم اجتماعية قادرة على استثمار طاقات هذه الأسر كشريك فاعل في التنمية المستدامة. ويُعد تصميم رؤية استراتيجية لتعزيز صمود الأسر مدخلاً أساسياً لضمان استمرارية التأهيل وتحقيق الاندماج الاجتماعي الفاعل لأبنائها.

وخلال العقود الأخيرة، شهد الخطاب الدولي تحولاً جذرياً في مقاربة قضايا الإعاقة، انتقل من النموذج الطبي الرعائي الذي يفسر الإعاقة كقصور فردي، إلى النموذج الحقوقي والتنموي الذي يؤطرها ضمن سياق اجتماعي، مؤكداً أن العوائق البيئية والمؤسسية هي المسبب الحقيقي للإعاقة (القصاص، 2015؛ Mestre et al., 2024). ويفرض هذا التحول على مؤسسات الدولة والمجتمع إعادة هيكلة آليات الدعم، لتتجاوز تقديم الخدمات المباشرة نحو بناء منظومات تمكين شاملة ومستدامة. فقد بيّنت الدراسات أن استدامة التمكين مرهونة بفعالية النظم الداعمة (Wakimizu et al., 2018)، فيما أظهرت دراسات أحدث أن تعقيد التحديات يتطلب استجابات تكاملية لا يمكن لقطاع واحد الاضطلاع بها منفرداً (Hunt et al., 2022). وعليه، لا يقتصر تمكين الأسرة على توفير الموارد، بل يمتد إلى بناء قدراتها، وتعزيز صمودها النفسي، وتفعيل مشاركتها المجتمعية (القصاص، 2015؛ Mestre et al., 2024; Wakimizu et al., 2018; Hunt et al., 2022).

ويُعد مدخل الشراكة المجتمعية إطاراً استراتيجياً لحشد الطاقات وتنسيق الجهود بين القطاعات المختلفة، كما تؤكده الدراسات الحديثة والتقارير التنموية. فالشراكات الفاعلة بين القطاع الحكومي، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص تُسهم في تجسير الفجوات، والحد من ازدواجية الخدمات، وبناء بيئة داعمة ومستدامة (Bagur et al., 2024). كما أظهرت نتائج تطبيق برامج التدخل المهني وفق تنظيم المجتمع تحسناً ملحوظاً في جاهزية الشباب ذوي الإعاقة للاندماج في سوق العمل (مصطفى، 2023). وتشير التقارير الإقليمية إلى أن تمكين الأسر يرتبط أيضاً باقتصاد الرعاية، مؤكدة ضرورة تطويره للحد من الأعباء غير المدفوعة التي تتحملها النساء داخل الأسرة (الإسكوا، 2023). ومن منظور نقدي، فإن فاعلية الشراكة تظل رهينة بقدرتها على التحول من توجهات عامة إلى أطر تنظيمية وتشريعية واضحة توحد الأدوار والمسؤوليات (المهدي وآخرون، 2025؛ مصطفى، 2023؛ الإسكوا، 2023؛ Bagur et al., 2024).

وفي السياق العُماني، حظي دعم وتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهم باهتمام متزايد من خلال تبني إطار تشريعي وسياسي متقدم، تجسد في إصدار "قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025)، المتسق مع مستهدفات "رؤية عُمان 2040" لبناء مجتمع شامل ومستدام (اللجنة الوطنية لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة، 2022؛ الجيلانية، 2024). وتُعد قضية تمكين الأسر أولوية وطنية، حيث تؤكد السياسات الرسمية مبدأ المسؤولية المشتركة بين أكثر من 49 جهة حكومية وخاصة وأهلية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023). إلا أن ترجمة هذا التوجه إلى ممارسة عملية ما تزال تواجه تحديات، خاصة في المجال التعليمي؛ إذ كشفت دراسة المهدي وآخرون (2025) عن ضعف وضوح إطار الشراكة وغياب التخطيط المنظم، وما ترتب عليه من تراجع مستويات التعلم نتيجة محدودية المشاركة الأسرية والمؤسسية (المهدي وآخرون، 2025؛ الجيلانية، 2024؛ قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025؛ اللجنة الوطنية لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة، 2022).

وتشير المعطيات الراهنة إلى أن العبء الأكبر للرعاية لا يزال يقع على عاتق الأسرة، وبصورة خاصة النساء، بما يحد من تمكينهن الاقتصادي (الإسكوا، 2023). ومن ثم، فإن تحقيق التمكين الشامل يتطلب توسيع انخراط القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية، وتطوير نماذج عمل مبتكرة ومستدامة. وقد أكدت دراسات حديثة ضرورة بناء إطار تنظيمي وتشريعي واضح للتعليم والتأهيل المهني، إلى جانب تطوير برامج تدريب تخصصية للمعلمين والأسر (مصطفى،

2023؛ المهدي وآخرون، 2025). وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات والمقارنة النقدية للتجارب الرائدة، وصولاً إلى تقديم رؤية مقترحة توظف مدخل الشراكة المجتمعية كآلية استراتيجية لتوحيد الأدوار، ودعم صمود الأسر، ورفع كفاءتها في التمكين التعليمي والمهني لأبنائها في سلطنة عُمان.

2.1. مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين الإطار التشريعي المتقدم والتنفيذ الفعلي لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، على الرغم من التوجه الطموح لـ رؤية عُمان 2040 وإصدار (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025). فقد وصفت الأدبيات هذه الفجوة بصعوبة مواءمة الممارسات التنظيمية مع متطلبات الشمول، كما بينت دراسات الحارثية (2025) والعامري (2023)، حيث يؤدي ضعف الحوكمة والتنسيق المؤسسي إلى جمود الأداء أحياناً، ويُحمّل الأسر أعباءً إضافية، ويُعيق الانتقال من نموذج الرعاية إلى الاندماج الفاعل.

وتتفاقم المشكلة في ظل مؤشرات واضحة على الإضعاف (Disempowerment) والعزلة الاجتماعية؛ إذ تشير الإحصاءات إلى أن 24% من الأشخاص ذوي الإعاقة ممن تبلغ أعمارهم 10 سنوات فأكثر لا يحملون مؤهلاً تعليمياً، وأن 44% من فئة الشباب (18–29 سنة) لا يتجاوز مؤهلهم الدبلوم العام (الجيلانية، 2024). وتكشف هذه المؤشرات عن فجوة ملموسة بين حجم الرعاية المقدمة، حيث يستفيد 130,267 فرداً من منظومة الضمان الاجتماعي، وبين نواتج التمكين الفعلية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023). كما يهدد هذا القصور تحقيق التكافؤ بين الجنسين، في ظل اتساع الفجوة في المشاركة بسوق العمل، بما يعكس استمرار عبء الرعاية غير المدفوعة على النساء (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2023).

وانطلاقاً من ذلك، تنبع الحاجة المُلحّة لهذه الدراسة من غياب إطار استراتيجي عملي ومتكامل لتفعيل الشراكة المجتمعية في سياق يتسم بضعف التنسيق المؤسسي، وتدنّي فاعلية الشراكات في مدارس الدمج، إلى جانب محدودية الوعي المجتمعي بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (المهدي وآخرون، 2025). كما تشير الدراسات إلى أن الاستثمار في برامج الدمج لم يكن متسماً بالكفاءة المطلوبة (المهدي وآخرون، 2025)، مما يعزز الحاجة إلى تقديم رؤية مقترحة (غنيم، 2023) ونموذج تطبيقي يراعي خصوصية السياق العُماني، ويسهم في تحويل الرعاية الاجتماعية من استجابة ظرفية إلى تمكين مستدام منسجم مع مستهدفات التنمية الوطنية.

3.1. أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: "**ما الرؤية المقترحة لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان في ضوء مدخل الشراكة المجتمعية؟**". ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسات الشراكة المجتمعية الموجهة لدعم أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان كما تعكسه الأدبيات والوثائق؟
2. ما مستوى تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان والتحديات التي تواجهها في ضوء الأدبيات المتاحة؟
3. ما طبيعة العلاقة التكاملية بين آليات الشراكة المجتمعية ومتطلبات تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة؟
4. ما الرؤية المقترحة لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان؟

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بناء رؤية استراتيجية مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية كمدخل لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، من خلال الآتي:

1. تحليل واقع ممارسات الشراكة المجتمعية الموجهة لدعم أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان.
2. الكشف عن مستوى تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة والتحديات التي تواجههم.
3. تحديد طبيعة العلاقة التكاملية بين آليات الشراكة المجتمعية ومتطلبات تمكين الأسر.
4. تقديم رؤية استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة.

5.1. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد أكثر القضايا التنموية المعاصرة حساسية، وتتوقع الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- **الأهمية العلمية (Theoretical Significance):**
  - توسيع الإطار المفاهيمي للعلاقة بين الشراكة المجتمعية والتمكين الأسري في سياق الإعاقة.
  - إثراء الأدبيات حول حوكمة قطاع الإعاقة وربط آليات الشراكة بالأطر النظرية العالمية للتمكين والمناصرة.
  - تقديم مقاربة تحليلية نقدية تُسهم في بناء نماذج عمل مبتكرة تتجاوز الدراسات الوصفية التقليدية.
- **الأهمية العملية (Applied Significance):**
  - تزويد صناع القرار بنموذج عملي لتطوير منظومة الدعم القائمة على الشراكة والتكامل.
  - دعم وزارة التنمية الاجتماعية والهيئات ذات الصلة في تطوير سياسات قائمة على الحوكمة والمساءلة.
  - تمكين مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من بناء شراكات مسؤولة تحقق عائداً تنموياً مستداماً.

6.1 . حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** بناء رؤية مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية كمدخل لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في ضوء الأدبيات المتاحة والتشريعات والسياسات ذات الصلة.
- **الحدود المكانية:** مؤسسات الرعاية والتأهيل الحكومية والأهلية في سلطنة عُمان.
- **الحدود الزمنية:** الأدبيات والوثائق والتقارير الصادرة خلال الفترة (2015 - 2025).

7.1. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

- **الشخص ذو الإعاقة:** يعرف رسمياً بأنه: "كل من لديه قصور طويل الأمد في الوظائف الجسدية أو العقلية أو الذهنية أو الحسية أو الاجتماعية، قد يمنعه من التعامل مع مختلف الحواجز البيئية أو الشخصية من المشاركة بصورة كاملة وفعالة في المجتمع بالمساواة مع الآخرين" (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، المادة 5/1، https://qanoon.om/p/2025/rd2025092/).
- **تمكين أسر ذوي الإعاقة:** يُعرّف بأنه: عملية ديناميكية وتشاركية تكتسب من خلالها الأسر المعرفة والمهارات والموارد والثقة اللازمة لتلبية احتياجاتها الخاصة، والمشاركة بفاعلية في حياة أطفالها، والتأثير على الخدمات والسياسات التي تؤثر عليهم (Martínez-Rico et al., 2022). كما يُعرّف تمكين الأسر بأنه: مجموع الممارسات التي

تهدف إلى بناء قدرات الأسر، وتعزيز دورها الريادي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأطفالها ذوي الإعاقة، ودعم صمودها النفسي والمعرفي لمواجهة التحديات المرتبطة بالرعاية (خير الله، 2023، 90).

- وتُعرّفه الباحثة **إجرائياً** بأنه: عملية منهجية تهدف إلى تزويد أسر ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان بالمعارف والمهارات والموارد والدعم النفسي والاجتماعي، بما يمكّنها من اتخاذ قرارات مستنيرة، والمشاركة بفاعلية في تخطيط وتنفيذ وتقييم الخدمات المقدمة لأبنائها، والدفاع عن حقوقهم، لتحقيق حياة أفضل للأسرة ككل.

- **الشراكة المجتمعية:** تُعرّف بأنها: التعاون الفعّال بين الأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهم ومنظماتهم، ومقدمي الخدمات، والجهات الحكومية، وأصحاب المصلحة الآخرين في المجتمع، لتعزيز الدمج الاجتماعي وتحسين الوصول إلى الدعم والفرص (Hunt et al., 2022, 827). كما تُعرّف الشراكة المجتمعية بأنها: "إطار تنظيمي يهدف إلى تفعيل المشاركة المجتمعية والاجتماعية في المدارس والمراكز التأهيلية لتقديم دعم متكامل ومستدام للأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهم" (سليم وآخرون، 2021، 177).
  - وتُعرّف **الشراكة المجتمعية إجرائياً** بأنها: "إطار عمل تعاوني منظم يجمع بين الجهات الحكومية (مثل وزارة التنمية الاجتماعية)، ومؤسسات المجتمع المدني (الجمعيات الأهلية)، والقطاع الخاص، وأسر الأشخاص ذوي الإعاقة أنفسهم في سلطنة عُمان، بهدف تنسيق الجهود، وتكامل الموارد، وتبادل الخبرات لتقديم خدمات دعم شاملة ومستدامة تستجيب للاحتياجات الفعلية للأسر وتعزز دمج أبنائها في المجتمع".
- **أسر الأشخاص ذوي الإعاقة:** تُعرّف بأنها: الوحدة الاجتماعية الأساسية التي يعيش فيها الشخص ذو الإعاقة، وتؤدي دوراً محورياً في رعايته وتنشئته ودعمه" (فاجوم ومسعود، 2021، 11).
  - وتُعرّفها الباحثة **أسر الأشخاص ذوي الإعاقة إجرائياً** بأنها: "الأسرة النواة أو الممتدة التي تقيم في سلطنة عُمان وتضم فرداً واحداً أو أكثر لديه إعاقة دائمة تتطلب دعماً مستمراً، وتُعد هذه الأسر الوحدة الأساسية المستهدفة بجهود التمكين في هذه الدراسة".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

2-1-1-الإطار التشريعي والمنظور الحقوقي للتمكين:

تعتمد الدراسة الحالية المنظور الحقوقي لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة، مستندة إلى الإطار التشريعي العُماني الذي ينسجم كلياً مع المبادئ العالمية للشمولية والحقوق. وقد تُوّج هذا التوجه بإصدار قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بالمرسوم السلطاني رقم 92/ 2025، الذي نقل التعامل مع القضية من النموذج الرعائي إلى النموذج الاجتماعي التنموي، مقراً مبدأ عدم التمييز على أساس الإعاقة أو الجنس (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025). وقد أرست هذه التشريعات الحديثة الأساس القانوني للشراكة، عبر فرض حصص توظيف إلزامية بنسبة 5٪ (المادة 48)، وإقرار حق الأسر في الدعم غير المباشر عبر تخفيض ساعات عمل الوالد/الراعي (المادة 50)، والأهم، إلزام الوزارة بإنشاء مراكز إرشادية لتقديم خدمات الدعم النفسي والاجتماعي للأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهم (المادة 61). وتؤكد هذه المواد أن تمكين الأسر ليس مجرد مبادرة خيرية، بل هو حق قانوني تستلزمه المصلحة العامة وتوجّهه آليات الحوكمة مثل اللجنة الوطنية للأشخاص ذوي الإعاقة (المادة 63)، التي تقع على عاتقها مسؤولية تفعيل آليات التكامل والتنسيق بين الجهات المعنية (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025).

2-1-2-المنطلقات النظرية المرجعية:

تستند الدراسة الحالية في معالجتها لقضية تفعيل الشراكة المجتمعية لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة إلى إطار نظري مزدوج، يجمع بين نموذج الرعاية المتمركزة حول الأسرة ونظرية التمكين الأسري كمنطلق لتعزيز القدرات الداخلية، واستراتيجية التأهيل المجتمعي (CBR) كإطار للعمل التشاركي متعدد القطاعات. ويهدف هذا الإطار إلى تحليل الفجوة بين السياسات وتطبيق الشراكة، وبناء رؤية استراتيجية متكاملة.

2-1-2-1-نموذج الرعاية المتمركزة حول الأسرة (FCC) ونظرية التمكين

يركز نموذج الرعاية المتمركزة حول الأسرة (Family-Centered Care) على اعتبار الأسرة شريكاً أساسياً وخبيراً في عملية الرعاية والقرار، وليس مجرد متلقٍ للخدمات. ويرتبط هذا النموذج ارتباطاً وثيقاً بـ "نظرية التمكين الأسري" التي تهدف إلى مساعدة الأسر على بناء قدراتها ومهاراتها الداخلية للمطالبة بحقوقها واتخاذ القرارات التي تخص حياة أطفالها (Riches et al., 2023). ويُعد التمكين الأسري عنصراً حاسماً في تعزيز مشاركة الطفل نفسه؛ فالعوامل الأسرية والقدرة على إدارة الحياة اليومية هي التي ترتبط بفاعلية مشاركة الأطفال ذوي الإعاقة في الأنشطة المجتمعية (Arakelyan et al., 2019). ومن هذا المنظور، لا يكفي تقديم الدعم المالي والقانوني فحسب، بل يجب تطوير نماذج عمل متخصصة تركز على تعزيز المرونة الأسرية (Family Resilience) وبناء قدرات الأسر على الانخراط بفاعلية في المجتمع المحيط (He et al., 2022). وهذا التوجه يتطلب من الجهات المعنية إعادة صياغة الخدمات لتنطلق من احتياجات الأسرة وأولوياتها، مما يضمن أن يكون التمكين شاملًا ومستدامًا.

2-1-2-2-استراتيجية التأهيل المجتمعي (CBR) والشراكة متعددة القطاعات

تُعد استراتيجية التأهيل المجتمعي (Community-Based Rehabilitation - CBR)، التي تدعمها منظمة الصحة العالمية واليونسكو، الإطار الأنسب لمعالجة التحديات الهيكلية والقطاعية التي تواجه الشراكة. وتقوم CBR على مبدأ التكامل متعدد القطاعات، حيث تدعو إلى تعاون فعال بين خمسة مكونات رئيسة (الصحة، والتعليم، وسبل العيش، والمكون الاجتماعي، والتمكين) لضمان الشمول، وتؤكد هذه الاستراتيجية على أن مسؤولية دمج وتمكين ذوي الإعاقة وأسرهم تقع على عاتق المجتمع بأكمله وليس الحكومة وحدها. فنجاح عمليات التأهيل والدمج يعتمد على إدراك المحددات الاجتماعية للصحة (Social Determinants of Health) وتفعيل دور المراكز المجتمعية في تقديم الدعم الموجه (Mormer et al., 2024)، مما يضمن فعالية المراكز ووصول خدماتها (Xin et al., 2024). كما تتطلب هذه الاستراتيجية من مقدمي الرعاية بناء استراتيجيات دعم واضحة لتعزيز مشاركة الأسر في الأنشطة المجتمعية (Kaelin et al., 2024).

2-1-3-ربط النظريتين بتوجهات الدراسة: الحوكمة والتكنولوجيا

تتطلب الاستراتيجية المقترحة في الدراسة تحويل المنظومة من العمل المنعزل إلى التشاركي، وهذا يستوجب:

1. **قيادة الممارسة والحوكمة:** لضمان تطبيق نماذج الرعاية المتمركزة حول الأسرة واستراتيجية CBR بنجاح، لا بد من قيادة ممارسة فعالة (Practice Leadership) في خدمات الإعاقة، قادرة على ربط النظريات بالتطبيق العملي وتعزيز التعاون المؤسسي (Ryan et al., 2024).
2. **التمكين الرقمي والتكنولوجي:** لمواجهة تحدي التمكين المعرفي والمشاركة، يجب الاستفادة من الأدوات الحديثة. حيث تؤدي التكنولوجيا وشبكات التواصل الاجتماعي دوراً متزايد الأهمية في دمج وتمكين ذوي الإعاقة من خلال توفير

منصات للوصول إلى المعلومات والدعم وتبادل الخبرات (محمد، 2024). وهذا يدعم المحور الرابع للرؤية الاستراتيجية المتعلق بـ"المنصات الرقمية الموحدة".

وبشكل عام، تستند الدراسة إلى نموذج الرعاية المتمركزة حول الأسرة واستراتيجية CBR لضمان التمكين الشامل. وهذا المزيج النظري يدعم الرؤية المقترحة التي تدعو إلى تجاوز الدعم الجزئي نحو حوكمة تكاملية وشراكة مستدامة، باعتبار الأسرة شريكاً أساسياً يجب بناء قدراته لتعزيز صموده ومناصرته.

2-2-الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة الحالية منهجية المراجعة النقدية المنهجية للدراسات السابقة، وذلك وفقاً لمحاورها البحثية الرئيسة، مما يسمح بتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

2-2-1-دراسات تناولت تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة واحتياجاتها

تُعدّ التوجهات نحو التمكين آلية رئيسة لدعم الأهداف التنموية في سياق "رؤية عُمان 2040". وقد أيَّدت دراسات عُمانية هذا المسار الاستراتيجي، إذ توصلت أبحاث (اللجنة الوطنية، 2022؛ النبهاني وآخرون، 2024) إلى أن السياسات الوطنية تسعى بفعالية لربط حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بأهداف التنمية المستدامة، وبالتالي تطوير البنية التشريعية بما ينسجم مع المنظور الحقوقي العالمي (صفصاف، 2021). وفي إطار التعليم، أظهرت دراسة المهدي وآخرون (Al-Mahdy et al., 2025) أن الشراكة في مدارس الدمج تعاني من ضعف الإطار التنظيمي وغياب التخطيط، مما قلَّل من فاعلية المشاركة الأسرية. وبالرغم من أن هذه الدراسات رسخت الأساس التشريعي وأقرت بأهمية التوجه التنموي، إلا أنها ركزت بشكل رئيس على السياسات العامة وتحدياتها في قطاعات محددة (كالتعليم)، دون تقديم إطار عمل استراتيجي متكامل ومُحوكم يضمن تمكين الأسرة ككل عبر تضافر جهود الشراكة المجتمعية.

وعربياً وعالمياً، ركزت الأدبيات على الأبعاد النوعية للتمكين. فقد أكدت دراسات حديثة على أن جودة الحياة الأسرية والصمود النفسي عاملان حاسمان في مواجهة تحديات الإعاقة (الشبراوي والسيد، 2021). كما شددت دراسة علي وآخرون (2024) على أهمية البرامج الإرشادية القائمة على الأدلة. وعلى المستوى المنهجي، أظهرت مراجعة ميستر وآخرون (Mestre et al., 2024) أن برامج الرعاية المعتمدة على الأسرة (Family-Centered Care) هي الأكثر فاعلية. ومن منظور أعمق، أوضحت دراسة سزلامكا وآخرون (Szlamka et al., 2023) أن التمكين يتجاوز الدعم المادي ليشمل المشاركة في اتخاذ القرار والوصول إلى المعلومات. الفجوة هنا هي أن هذه الدراسات شخصت الحاجة وأثبتت فاعلية نماذج الدعم المحورة على الأسرة، لكنها لم تقدم نموذج حوكمة استراتيجي يُمكن المؤسسات المجتمعية متعددة الأطراف من تطبيق هذه النماذج النوعية بفعالية واستدامة في سياق وطني.

2-2-2-دراسات تناولت و اقع الشراكة المجتمعية ودورها في دعم ذوي الإعاقة

أكدت الدراسات العُمانية على وجود نماذج أولية للشراكة، منها الشراكة التعليمية (المهدي وآخرون، 2025) التي أشارت إلى ضرورة تفعيل وتعميق الشراكة بين المدرسة والمجتمع لتحقيق كفاءة أعلى في دمج الطلبة. ومنها أيضاً الشراكة الأهلية والخدمية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023) التي برزت في جهود الأسر البديلة والمنصات الاقتصادية مثل "مكسب" التي توفر منافذ تسويق للأسر المنتجة. وفي هذا السياق، سبق أن حذرت دراسة القصاص (2015) من أن الخدمات التقليدية في الدول النامية تلبي نسبة محدودة من الاحتياجات (1% إلى 3% فقط)، مما يدعم ضرورة الانتقال إلى الشراكة الشاملة. وترى الباحثة أنه بالرغم من أن هذه الدراسات استعرضت نماذج للشراكة، إلا أنها كانت جزئية

ومحدودة الأثر، وبعيدة عن تقديم تقييم دقيق لما إذا كانت الشراكة في عُمان ترتقي بالفعل إلى مستوى الأداء الدولي المطلوب في مجالات إسناد أعباء الرعاية وتكامل الأدوار.

وعربياً وعالمياً، انصبت اهتمامات الدراسات على تحليل دور مختلف الفاعلين في منظومة الدعم. فقد أوضحت دراسة غنيم (2023) أن الآليات التنظيمية للجمعيات الأهلية تؤدي دوراً محورياً في تحقيق التمكين، لكنها تواجه تحديات التمويل والاستدامة. كما أبرزت دراسة محمد وآخرون (2024) الدور المتنامي لشبكات التواصل الاجتماعي. ومن منظور العمل، تناولت دراسة شومو وآخرون (Chumo et al., 2023) أهمية الدعم المجتمعي الفعال كشرط لنجاح الإدماج في سوق العمل. وعلى الصعيد المنهجي، أكدت مراجعة كوبر وهيدت (Kuper & Heydt, 2023) فعالية التدخلات المجتمعية، لكنها أشارت إلى ندرة الدراسات التي تقيّم أثر الشراكات متعددة الأطراف. الفجوة هنا تتمثل في غياب الإطار الذي يربط بين دور القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، الأهلي) ضمن استراتيجية مجتمعية أشمل تضمن عدم تعميق العزلة وتجاوز تحديات التمويل المستدام.

2-2-3-دراسات تناولت تحديات منظومة الخدمات في السياق العُماني

أجمعت الدراسات المحلية على وجود تحديات هيكلية وتنظيمية تعيق تحقيق الاستفادة القصوى من السياسات الوطنية الطموحة. فقد قدمت دراسة الحارثية (2025) تحليلاً نقدياً معمقاً كشف عن فجوة توافقية جوهرية بين الإطار التشريعي المتقدم لـ "رؤية عُمان 2040" والأداء التنفيذي الفعلي للمؤسسات، وعزت الفجوة إلى قصور في الموارد، وضعف في تمكين القيادات على إدارة التغيير، وغياب آليات الحوكمة الفعالة والتنسيق البيني. وفي السياق ذاته، حذرت دراسات (البريكي وبلعيد، 2024؛ البلوشية وآخرون، 2020) من أن ضعف الهياكل الإدارية يُشكِّل مخاطر محتملة، وشددت دراسة العامري (2023) على أن نجاح مؤسسات التأهيل يعتمد على تطوير أطر إدارية ولوجستية قوية. كما كشفت دراسات (العاني وآخرون، 2020؛ الإسكوا، 2023) أن المعوقات الاقتصادية تتطلب استراتيجيات متخصصة لريادة الأعمال، وبيّن الحبسي (2023) أن نظام الحماية الاجتماعية يواجه تحديات في تحقيق التكامل والشمولية. الخلاصة النقدية هي أن الدراسات العُمانية نجحت في تشخيص وتوثيق الفجوة التنفيذية ومعوقات الحوكمة وتحديات القيادة والتمويل، لكنها توقفت عند مرحلة التشخيص، مما يؤكد الحاجة إلى الدراسة الحالية لتقديم إطار استراتيجي إجرائي للحل.

4.2.2. التعليق النقدي وأوجه الشبه والاختلاف والقيمة المضافة للدراسة الحالية

أ. أوجه الشبه والتوجهات الموحدة:

تتفق الدراسات المحلية والعالمية على دور الأسرة كمحرك رئيسي وأهمية التمكين المعرفي والنفسي والمهاري (الشبراوي والسيد، 2021؛ Mestre et al., 2024؛ Szlamka et al., 2023). كما تؤكد على أهمية الدعم المجتمعي الشامل من الجمعيات والشبكات وقطاع العمل كعامل مستدام (غنيم، 2023؛ Chumo et al., 2023). وتشير الدراسات العُمانية إلى التحديات الهيكلية وضعف التنسيق والفجوة بين السياسات والتنفيذ (الحارثية، 2025؛ العامري، 2023)، مما يعزز فرضية الدراسة بأن المشكلة ليست غياب التشريعات، بل ضعف حوكمة التنسيق والشراكة.

ب. أبرز جوانب الاختلاف والفجوات المعرفية:

تركز الفجوات على تجزئة التحليل وغياب الرؤية التكاملية، إذ ركزت بعض الدراسات على الأسرة منفردة أو على جمعيات معينة دون تقييم الشراكات متعددة الأطراف (Kuper & Heydt, 2023). كما أشارت الأدبيات المحلية إلى فجوة بين الخطاب الرسمي والتنفيذ الواقعي (الحارثية، 2025) دون تقديم إطار استراتيجي متكامل. وبالتالي، تبرز الحاجة لإطار

تحليلي نقدي شامل يوازن بين آليات الشراكة المجتمعية المتعددة وأبعاد تمكين الأسر، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

ج. القيمة المضافة للدراسة الحالية:

تقدم الدراسة رؤية لتمكين أسر ذوي الإعاقة في سلطنة عمان عبر مدخل الشراكة المجتمعية، من خلال:

- **الانتقال من التحليل التشخيصي إلى البناء الاستراتيجي**، مستفيدة من استنتاجات الحارثية (2025) بشأن الحاجة لهيئة حوكمة وطنية، لكنها تتجاوز التشخيص لتقديم نموذج تفصيلي لمحاور وآليات حوكمة الشراكة.
- **الربط التكاملي بين الشراكة والتمكين والحوكمة**، عبر ربط أبعاد الشراكة المجتمعية (الحكومي، الأهلي، الخاص) بأبعاد تمكين الأسر (المعرفي، النفسي، المهاري، الاجتماعي)، موضحًا أن التحدي الأساسي حوكمي وتنسيقي وليس خدمياً فقط، مع تقديم حل معماري متكامل لهذه الإشكالية.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النقدي الوثائقي المقارن. وقد جرى توظيف المنهج التحليلي الوثائقي لغرض تحليل الأدبيات والوثائق الرسمية والتقارير الدولية والبحوث المحكّمة ذات الصلة بتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة وآليات الشراكة المجتمعية. أما المنهج المقارن، فاستُخدم لاستنتاج سُبُل المواءمة الممكنة بين التحديات المحلية في السياق العُماني وأفضل الممارسات العالمية الرائدة. كما يُسهم هذا المنهج في تحليل البدائل التي تضمن بناء رؤية متكاملة ومستدامة. ويدعم المنهج النقدي هذا التوجه من خلال عدم الاكتفاء بالوصف، بل يسعى لتفسير الفجوات بين صياغة السياسات والتطبيق الفعلي، وكذلك تقييم الأثر المتوقع للرؤية المقترحة.

2.3. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من الوثائق، والتقارير الرسمية، والأبحاث المحكّمة، والاستراتيجيات ذات العلاقة بالآتي:

1. تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان.
2. آليات الشراكة المجتمعية (الحكومية، الأهلية، الخاصة) لدعم قضايا الإعاقة.
3. التجارب الإقليمية والدولية في بناء الشراكات المجتمعية لتمكين الأسر.

ويغطي هذا المجتمع الفترة الزمنية ما بين عامي (2018م - 2025م)، بوصفها الفترة التي شهدت تطورات تشريعية ومؤسسية هامة في سلطنة عُمان، وتزايداً في الأدبيات العلمية ذات الصلة بالموضوع.

3-3-عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (52) وثيقة علمية ورسمية، حيثُ جرى اختيارها بشكل قصدي وفق معايير الصلة المباشرة بالموضوع، والحداثة، والدقة المنهجية، وقد توزعت العينة على النحو الآتي:

1. (28) مرجعاً بالعربية، وتشمل أوراقاً علمية منشورة، ورسائل جامعية، وتقارير حكومية وتشريعات وطنية.
2. (24) مرجعاً بالإنجليزية، وتشمل دراسات منشورة في مجلات علمية محكمة وتقارير دولية متخصصة.

4.3.أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى الوثائقي بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وقد جرى تطوير بطاقة تحليل محتوى (بشكل منهجي) لاستخلاص المعلومات من عينة الدراسة، حيثُ صُمِّمت لتغطية المحاور الآتية:

1. واقع وتحديات تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة (المعرفية، النفسية، المهارية، الاجتماعية).
2. آليات الشراكة المجتمعية المطبقة ومدى توافقها مع الاحتياجات الفعلية للأسر.
3. التجارب والممارسات العالمية الرائدة في الشراكة المجتمعية وتمكين الأسر.

5.3. إجراءات تحليل البيانات

اتبعت الدراسة إجراءات تحليلية نوعية مركزة، تضمنت ما يأتي:

1. **التحليل الموضوعي المقارن:** لغرض استخلاص الاتجاهات الرئيسة في التحديات التي تواجه الأسر، وعوامل النجاح في ممارسات الشراكة المجتمعية.
2. **التحليل النقدي الوثائقي:** لتقييم اتساق التوجهات بسلطنة عُمان مع المعايير الحقوقية والممارسات العالمية.
3. **التحليل المقارن الدولي:** لمقارنة الخبرات العُمانية بنماذج وتجارب دولية متقدمة، وذلك لتحديد أوجه الاستفادة في بناء الرؤية المقترحة.

6.3. التحقق من الصدق والثبات

تم تعزيز مصداقية التحليل وموثوقيته من خلال الإجراءات المنهجية الآتية:

1. **التحقق المنهجي (Methodological Verification):** عبر مراجعة تقاطع بيانات المصادر المتعددة (التقارير الحكومية، الأبحاث الأكاديمية، الوثائق الاستراتيجية).
2. **التثليث المعرفي (Triangulation):** بين آراء الخبراء المستقاة من الأدبيات، والتقارير الرسمية، والدراسات المقارنة، بهدف بناء فهم شامل ومتوازن للظاهرة.
3. **مراجعة الأقران (Peer Review):** من خلال عرض التحليلات الأولية على خبراء مفترضين في مجال دراسات الإعاقة والسياسات العامة (كإجراء معياري في البحث العلمي).
4. **تجنب الانحياز:** عبر اعتماد مراجع من مدارس فكرية واتجاهات متعددة، وذلك لضمان التوازن العلمي في عرض وتفسير البيانات.

1. المراجعة من خبراء في مجال التربية الخاصة والسياسات العامة قبل النشر، وذلك لضمان الموثوقية والابتكار.

4-نتائج الدراسة

1.4. نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع ممارسات الشراكة المجتمعية الموجهة لدعم أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان كما تعكسه الأدبيات والوثائق الرسمية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، كشف التحليل النقدي المعمق لأحدث الوثائق الرسمية والأدبيات العلمية عن أن واقع ممارسات الشراكة المجتمعية في سلطنة عُمان يتميز بوجود إطار رسمي وتنظيمي داعم وقوي على المستوى الكلي (الماكرو)، إلا أنه يواجه تحديات تطبيقية وفجوات تنسيقية واضحة على المستوى التشغيلي والقطاعي (المايكرو).

1. الإطار الرسمي والتشريعي الداعم (قوة المنظور الحقوقي)

نجحت سلطنة عُمان في بناء إطار سياسي وتشريعي متقدم يتبنى منظوراً حقوقياً واضحاً يمثل الأساس النظري للتحول نحو منظومة دعم متكاملة، ويتجلى في الآتي:

A. **التوجه الاستراتيجي والتشريعات**: تؤكد "الاستراتيجية الوطنية لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة" على أهمية "تكامل الأدوار بين الجهات الحكومية والخاصة والأهلية" (اللجنة الوطنية، 2022)، انسجاماً مع أهداف "رؤية عُمان 2040". وقد عزز "قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" (المرسوم السلطاني رقم 92 / 2025) هذا التوجه، حيث ألزم مختلف الجهات الحكومية والخاصة بمسؤوليات واضحة تجاه توفير بيئة دامجة. وهذا القانون ينقل الشراكات من كونها مبادرات طوعية إلى أساس قانوني مُلزم (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025).

B. **المبادرات المؤسسية**: تُظهر وثائق وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق الحماية جهوداً مستمرة لتوسيع نطاق الخدمات، والتعاون مع جمعيات المجتمع المدني كشريك في تقديمها (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023؛ صندوق الحماية الاجتماعية، 2025). وتؤكد مذكرات التفاهم الموقعة لتمكين ذوي الإعاقة في سوق العمل على نية تفعيل هذه الشراكات (العمانية، 2025)، مع توجه لتعميق التمكين المهني عبر إشراك ذوي الإعاقة مدربين (القصاص، 2015).

2. ممارسات القطاعين الخاص والأهلي وتحديات الاستدامة

تتسم ممارسات الشراكة بالقطاعات غير الحكومية بالنشاط والفاعلية، لكنها تواجه تحديات أهمها:

- **دور المجتمع المدني**: تؤدي الجمعيات الأهلية دوراً حيوياً في سد الفجوات الخدمية، إلا أن هذه الجمعيات تواجه تحديات تنظيمية وتمويلية كبيرة تحد من قدرتها على التوسع والتخطيط طويل الأجل، مما يجعل شراكاتها غير مستدامة بالضرورة (غنيم، 2023، ص. 175).
- **دور القطاع الخاص:** تندرج مبادرات القطاع الخاص، رغم تزايدها، غالباً ضمن إطار "المسؤولية المجتمعية" الطوعية، وتفتقر إلى التكامل ضمن استراتيجية وطنية واضحة تربط بين الاستثمار الاجتماعي واحتياجات التمكين الفعلية للأسر (الحارثية، 2025). كما تظهر أهمية دمج التطورات الحديثة مثل التحول الرقمي في هذه الشراكات لضمان الكفاءة والشمول (البلوشية وآخرون، 2020، ص. 5).

3. القصور التطبيقي والفجوة التنسيقية:

يكشف التحليل النقدي أن قوة الإطار الرسمي لا تقابلها فاعلية مماثلة في التطبيق، مما يخلق فجوة تطبيقية جوهرية بين طموحات الشراكة وواقعها العملي:

1) **ضعف الحوكمة والتنسيق البيني**: يُعد التحدي الأكثر إلحاحاً. فقد كشفت دراسة الحارثية (2025، ص. 40) عن وجود "فجوة توافقية" وضعف في آليات الحوكمة التي تضمن التنسيق الفعال بين الوزارات المختلفة والقطاعين الخاص والأهلي. هذا القصور يؤدي إلى "تشتت الجهود" وتقديم خدمات مجزأة، مما يضع عبء التنسيق على كاهل الأسرة نفسها (العامري، 2023، ص. 12).

2) **غياب آليات الشراكة المستدامة ومحدودية إشراك الأسر**: لا تزال العلاقة بين القطاعات قائمة على المبادرات قصيرة المدى، مع غياب نماذج عمل للشراكات طويلة الأجل (Public-Private-People Partnership) التي تضمن استدامة الخدمات، خاصة في توفير خدمات المساعدة الشخصية والدعم للعيش المستقل (Riobóo-Lois et al., 2024). كما أن الممارسات الحالية تركز على تقديم الخدمة للأسرة كـ "متلقٍ"، مع ضعف واضح في آليات إشراك

الأسر كشريك فاعل في تخطيط وتقييم الخدمات. فالتمكين الحقيقي يتطلب الانتقال من العمل "لأجلهم" إلى العمل "معهم" (حسانين والصياد، 2021). ويلخص الجدول الآتي واقع ممارسات الشراكة المجتمعية في سلطنة عُمان.

الجدول (1): ملخص تحليلي لواقع ممارسات الشراكة المجتمعية في سلطنة عُمان

المستوى	نقاط القوة الكامنة (الإمكانات النظرية)	التحديات وانعكاساتها
المستوى الحكومي	وجود إطار تشريعي وحقوقي متقدم (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025) واستراتيجية وطنية طموحة (رؤية 2040)، مما يوفر غطاءً سياسياً قوياً للشراكة.	فجوة الحوكمة: غياب آلية تنسيق ملزمة يؤدي إلى "تشتت الجهود" و"ازدواجية الخدمات"، مما يضع عبء التكامل على كاهل الأسرة، وهو ما وثقته دراسات (الحارثية، 2025 والعامري، 2023).
مستوى المجتمع المدني	مرونة عالية وقرب من الفئات المستهدفة، مما يمكنها من تصميم استجابات سريعة للاحتياجات الطارئة.	أزمة الاستدامة: الاعتماد على تمويل غير مستدام يحد من القدرة على التخطيط الاستراتيجي ويجعلها تركز على المبادرات قصيرة المدى بدلاً من بناء برامج تمكين طويلة الأثر، وهو تحدٍ رئيس أبرزته دراسة (غنيم، 2023).
مستوى القطاع الخاص	امتلاك موارد مالية وخبرات إدارية وتقنية يمكن أن تُحدث نقلة نوعية في جودة الخدمات واستدامتها.	الشراكة الظرفية: تظل معظم المبادرات ضمن إطار "المسؤولية المجتمعية" الطوعية وغير الممنهجة، وتفتقر إلى الارتباط بالاستراتيجية الوطنية، مما يجعل أثرها "محدوداً ومؤقتاً" ولا يُسهم في حل المشكلات الهيكلية (الحارثية، 2025).
المستوى البيني (التنسيقي)	وجود منصات شكلية للتنسيق (لجان، مذكرات تفاهم) يمكن أن تشكل نواة لآلية حوكمة أكثر فاعلية (العمانية، 2025).	المركزية وغياب صوت المستفيد: تظل آليات التنسيق الحالية مركزية، وتفتقر إلى تمثيل حقيقي وفاعل للأسر في عمليات صنع القرار، مما يجعلها شراكة "عنهم" وليست "معهم" (حسانين والصياد، 2021).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى التحليل النقدي للأدبيات (2018-2025).

يكشف الجدول (1) عن مفارقة هيكلية؛ فبينما تمتلك المنظومة "رأساً قوياً" متمثلاً في التشريعات، فإن "جسدها" المتمثل في آليات التنسيق البيني يعاني من ضعف يمنع ترجمة قوة الرأس إلى حركة فعالة ومنسقة على أرض الواقع. الأدبيات تؤكد أن المشكلة ليست في غياب الشركاء، بل في غياب "لغة الحوكمة" المشتركة التي تنظم العلاقة بينهم.

2.4. نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان والتحديات التي تواجهها في ضوء الأدبيات المتاحة؟"

وللإجابة فقد خلص التحليل النقدي للأدبيات إلى أن تمكين الأسر في سلطنة عُمان متفاوت الأبعاد؛ فبينما يتمتع بتمكين جيد على المستوى القانوني والمادي، تواجهه تحديات نفسية ومهارية ومجتمعية، مما يجعله غير مكتمل.

1. نقاط القوة في التمكين (الدعم الخارجي):

أ. **التمكين القانوني والحقوقي**: يمنح "قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" (المرسوم السلطاني رقم 2025/92) الأسر سنداً قانونياً قوياً للمطالبة بحقوق التعليم والصحة والوصول الشامل، مستنداً إلى أطر حقوقية دولية وإقليمية (صفصاف، 2021).

ب. **التمكين المالي والمادي**: توفر الدولة، عبر "صندوق الحماية الاجتماعية"، دعمًا ماليًا شهريًا يخفف الأعباء الاقتصادية ويمنح الأسرة استقرارًا للتركيز على الرعاية والتأهيل (صندوق الحماية الاجتماعية، 2025).

ج. **التمكين الخدمي (الوصول)**: خدمات الرعاية والتأهيل المقدمة عبر المراكز الحكومية والجمعيات الأهلية تعزز المشاركة الاجتماعية (عبد الله، 2023).

2. التحديات الجوهرية (بُعد بناء القدرات والتشاركية):

1) **التحديات النفسية والاجتماعية:** ضغوط نفسية تؤثر على جودة حياة الأسر، مع غياب الوعي المجتمعي أو الوصم الذي يسبب عزلة الأسرة، رغم أهمية المشاركة المجتمعية للأطفال (حسانين والصياد، 2021؛ Ibrahim et al., 2024؛ Golos et al., 2025).
2) **التحديات المعرفية والمهارية:** نقص المعرفة المتخصصة والمهارات العملية، مع الحاجة لبرامج إرشادية وتدريبية قائمة على الأدلة للوالدين (أحمد وآخرون، 2024؛ بن عمار، 2025).
3) **التحديات المنظومية والهيكلية (الحوكمة):** صعوبات إدارية ولوجستية وضعف التنسيق بين الجهات تعيق حصول الأسرة على خدمات متكاملة، مما يستنزف مواردها ويحد من شعورها بالتمكين (العامري، 2023؛ الحارثية، 2025).
4) **تحديات المشاركة والمناصرة:** مشاركة الأسرة في صنع القرار والخدمات لا تزال محدودة، إذ يُنظر إليها غالبًا كمتلقٍ وليس شريكًا، رغم أن التمكين الحقيقي يتطلب قدرة الأسرة على التأثير في القرارات (Szlamka et al., 2023).

بصفة عامة، يتركز التمكين على الدعم الخارجي (القانوني والمادي)، بينما تظهر التحديات في بناء القدرات الداخلية والتشاركية (النفسية والمهارية والمجتمعية)، مما يبرز الحاجة لرؤية استراتيجية تركز على حوكمة الشراكة لتجاوز العقبات الهيكلية.

الجدول (2): تحليل مستوى تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان والتحديات المصاحبة

البُعد	التمكين الحالي (نقاط القوة - الدعم الخارجي)	أبرز التحديات (نقاط ضعف - فجوة التكامل)
التمكين القانوني والحقوقي	* وجود إطار تشريعي متين يكفل الحقوق (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025). * يوفر سنداً قانونياً واضحاً وقاعدة صلبة للمناصرة.	صعوبة "ترجمة الحقوق إلى وصول" وممارسات فعلية على أرض الواقع. تحويل العقبات البيروقراطية دون الاستفادة من الحقوق.
التمكين المالي والمادي	* منحة مالية شهرية مباشرة عبر صندوق الحماية الاجتماعية (2025)، تخفف الأعباء الاقتصادية. * يمنح الأسر قدراً من الاستقرار للتركيز على الرعاية.	* كفاية الدعم المالي أحياناً لتغطية كافة تكاليف التأهيل المتخصصة.
التمكين المعرفي والمهاري	* توفر بعض الخدمات الإرشادية في المراكز الحكومية ومبادرات تدريبية متفرقة من الجمعيات الأهلية.	* غياب برامج تدريب منهجية قائمة على الأدلة للأسر. * صعوبة الوصول إلى معلومات موثوقة ومبسطة. * نقص في الكوادر المتخصصة لتدريب الأسر، مما يحد من دورها كشريك تأهيلي.
التمكين النفسي والاجتماعي	* وجود روابط أسرية قوية في الثقافة العُمانية. * تزايد الوعي بأهمية الدعم النفسي والمساندة الاجتماعية.	* ضغوط نفسية على مقدمي الرعاية (خاصة الأمهات). * تحديات الوصم الاجتماعي والعزلة، وضعف الدعم. * ندرة خدمات الدعم النفسي المتخصصة الموجهة للأسر.
التمكين في المشاركة والمناصرة	* وجود جمعيات أهلية تمثل صوت الأسر بشكل غير مباشر. * اعتراف رسمي بدور الأسرة في السياسات.	* غياب آليات رسمية وفجوة تكاملية لمشاركة الأسر في صنع القرار وتصميم الخدمات. * التعامل مع الأسرة كـ"متلقٍ للخدمة" وليس كـ"شريك فاعل وخبير بالتجربة".

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى التحليل النقدي للأدبيات (2018-2025).

يكشف التحليل عن "اختلال جوهري في ميزان التمكين". فالكفة تميل بوضوح نحو أشكال الدعم الخارجي (القانوني والمالي/المادي)، الذي توفره الدولة بنجاح لتخفيف الأعباء عن كاهل الأسرة. في المقابل، تظل الكفة الأخف هي الخاصة ببناء القدرات الداخلية للأسرة (النفسية، والمهارية، والقدرة على المناصرة). وقد يُنتج هذا الاختلال أسراً "مدعومة وحامية" ولكنها ليست بالضرورة "مُمكَّنة ومستقلة"، مما يعزز من اعتماديتها على مقدمي الخدمات بدلاً من تعزيز

استقلاليتها وتحويلها إلى شريك فاعل ورئيس في العملية التأهيلية والمنظومة المجتمعية. بعبارة أخرى، النموذج الحالي يركز على "تخفيف الأعباء" أكثر من "بناء القدرات الشامل".

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما طبيعة العلاقة بين آليات الشراكة المجتمعية الفعالة ومتطلبات تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة؟"

وللإجابة عن السؤال؛ يكشف التحليل النقدي المعمق للأدبيات أن العلاقة بين آليات الشراكة المجتمعية الفعالة ومتطلبات تمكين الأسر ليست مجرد علاقة دعم ومساندة، بل هي علاقة عضوية تكاملية وسببية متبادلة (Symbiotic and Mutually Causal Relationship). فآليات الشراكة الفعالة هي المنصة الحاضنة والآلية التنفيذية التي تُحوِّل الجهود إلى تمكين فعلي، والأسر المُمكَّنة بدورها تعزز من قوة واستدامة الشراكة؛ حيث إن التمكين المُجزَّأ الذي تم تشخيصه سابقاً (في إجابة السؤال الثاني) يعود مباشرة إلى تجزئة آليات الشراكة وعدم تكاملها. فالشراكة الحقيقية تتطلب أن تعمل آلياتها بشكل منسق وموجه لتلبية متطلبات التمكين المحددة، وليس بمعزل عن بعضها البعض.

1. مصفوفة الفجوة التكاملية وتأثيرها على التمكين.

يُظهر التحليل أن تحقيق أبعاد التمكين المختلفة ليس مسؤولية جهة واحدة، بل هو نتاج عمل تكاملي. ويكشف الجدول (3) الآتي الفجوة التكاملية بين متطلبات التمكين والواقع الراهن للشراكة:

الجدول (3) مصفوفة الفجوة التكاملية بين متطلبات التمكين وآليات الشراكة

المتطلب	التكامل المثالي المطلوب (حسب الأدبيات)	الفجوة التكاملية في الواقع الراهن
التمكين المعرفي	تكامل بين الحكومة (مصدر موثوق)، والجمعيات (منفذ تدريب)، والقطاع الخاص (ممول للتقنيات).	الجهود مجزأة، وتعتمد على مبادرات الجمعيات الأهلية غير المستدامة، مع غياب منصة وطنية موحدة للمعلومات (غنيم، 2023).
التمكين النفسي	تكامل بين وزارة الصحة (الخدمات الأساسية)، والجمعيات (مجموعات الدعم)، والمجتمع (التقبل).	خدمات الدعم النفسي نادرة وغير مدمجة ضمن منظومة الرعاية الأساسية، مما يترك الأسرة تواجه الضغوط بمفردها (حسانين والصياد، 2021).
التمكين المهاري	تكامل بين المراكز الحكومية (المعايير)، والجمعيات (التدريب المتخصص)، والقطاع الخاص (التمويل والتوظيف).	غياب برامج تدريب وطنية موحدة وممنهجة للوالدين، مما يجعل اكتساب المهارات عملية عشوائية تعتمد على اجتهادات فردية (أحمد وآخرون، 2024).
التمكين الاجتماعي (المناصرة)	تكامل بين الحكومة (منصات تشاركية)، والجمعيات (تدريب على المناصرة)، والأسر (المشاركة الفاعلة).	آليات المشاركة شكلية وغير مؤثرة، مما يبقي الأسرة في موقع "المتلقي" بدلاً من "الشريك" في تطوير السياسات (Szlamka et al., 2023).

يوضح الجدول (3) أن جوهر المشكلة ليس غياب المبادرات، بل ضعف الجسور البينية وفعالية الحوكمة والتنسيق، مما يؤدي إلى تمكين مجزأ وغير مكتمل نتيجة قصور آليات الحوكمة الحالية في تحويل الجهود إلى أثر ملموس على الأسر. وتتجلى العلاقة التكاملية بين الشراكة والتمكين في بعدين: أولاً، تولد الشراكة الفعالة التمكين عبر توفير الموارد والمعارف والدعم النفسي، مما يعزز قدرات الأسر وثقتها (أحمد وآخرون، 2024). ثانياً، الأسر المُمكَّنة تعزز الشراكة نفسها، فتتحول من متلقٍ إلى شريك فاعل يشارك في تصميم البرامج والمناصرة لتطوير السياسات، مما يحسّن أداء منظومة الشراكة واستجابتها (Szlamka et al., 2023).

ويشير التحليل إلى أن أي ضعف في مكونات الشراكة، مثل دور القطاع الخاص أو إهمال تمكين الأسر في المناصرة، ينعكس سلبًا على مستوى التمكين واستدامة الشراكة، وهو ما تؤكده الأدبيات العالمية حول نماذج "الرعاية المحورة على الأسرة" التي تعتبر الأسرة شريكًا أساسياً في بناء منظومة الدعم (Mestre et al., 2024).

5. مناقشة النتائج

كشفت الدراسة الحالية عن حقيقة مركبة لوضع تمكين أسر ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، حيث يوجد تناقض بين قوة الإطار التشريعي وضعف الأداء التنفيذي.

5. 1. و اقع الشراكة المجتمعية: التناقض بين القانون والتنفيذ:

اتفق التحليل النقدي للدراسة الحالية مع نتائج دراسات سابقة مثل الحارثية (2025) والعامري (2023)، في تأكيد وجود فجوة توافقية جوهرية بين الطموحات السياسية (رؤية عُمان 2040 والقانون 2025/92) وواقع الممارسات التنفيذية المجزأة. تُعزى هذه الفجوة بالدرجة الأولى إلى ضعف آليات الحوكمة والتنسيق البيني بين القطاعات (الحارثية، 2025). وهذا يُفسر السبب وراء أن الجهود الكبيرة المبذولة، سواء الحكومية أو الأهلية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023)، لا تحقق الأثر المأمول؛ فالجهود تبقى متشتتة وضعيفة التأثير بسبب غياب مظلة تنسيق استراتيجي موحدة. كما عززت النتيجة الحالية ما أشارت إليه مراجعات دولية، مثل كوبر وهيدت (Kuper & Heydt, 2023)، حول ندرة تقييم أثر الشراكات متعددة الأطراف، مما يؤكد أن التحدي ليس محلياً فقط بل يتعلق بآليات التكامل والحوكمة.

5. 2. اختلالات تتعلق بمستوى التمكين: عدم التوازن بين الأبعاد

أظهرت النتائج أن تمكين الأسر يتسم بعدم التوازن:

أ. **الاتفاق مع التمكين المادي والقانوني**: تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات التي أكدت أن الأسر تحظى بتمكين قانوني جيد (قانون 2025/92) وتمكين مالي أساسي عبر صندوق الحماية الاجتماعية (صندوق الحماية الاجتماعية، 2025). وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة عبد العزيز والحربي (2025) التي ربطت بين دخل الأسرة ومستوى أمنها النفسي.

ب. **الاتفاق مع التحديات النفسية والمهارية**: تتفق الدراسة مع نتائج دراسات حسانين والصياد (2021) وأحمد وآخرون (2024)، في تأكيد التحديات الكبيرة التي تواجه الأسر في أبعاد التمكين النفسي والمهاري. حيث أن النموذج الحالي يركز على "تخفيف الأعباء" (الدعم المادي) أكثر من "بناء القدرات" (التدريب والمناصرة). وهذا يؤكد ما ذهبت إليه دراسة سزلامكا وآخرون (Szlamka et al., 2023) من أن التمكين الحقيقي يتجاوز الدعم المادي ليشمل المشاركة والتقدير.

ج. أكدت الدراسة الحالية على أن العلاقة بين الشراكة والتمكين هي علاقة عضوية تكاملية (كما أظهرت مصفوفة الفجوة التكاملية)، وتجاوزت بهذا النماذج التي تتناول الدعم بشكل أحادي. وهذا ينسجم مع التوجهات الدولية التي تدعم نهج "الرعاية المعتمدة على الأسرة" (Family-Centered Care) (Mestre et al., 2024)، حيث يُنظر إلى الأسرة كشريك أساسي وليس كمتلقٍ سلبي.

6. أهم الاستنتاجات والرؤية المقترحة

6. 1. أهم الاستنتاجات:

أبرزت الدراسة التحليلية ثمانية استنتاجات مهمة؛ مستخلصة من نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. يوجد إطار تشريعي وطني متقدم وداعم للشراكة والتمكين، أبرزه قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025).
2. توجد فجوة توافقية جوهرية بين طموحات السياسات الوطنية (رؤية 2040) والأداء التنفيذي المجزأ على أرض الواقع (الحارثية، 2025).

3. يُعد ضعف آليات الحوكمة والتنسيق البيني بين القطاعات السبب الرئيس في تشتت الجهود ومحدودية الأثر (العامري، 2023).
4. تمكين أسر ذوي الإعاقة غير متوازن؛ فهو جيد في البعدين القانوني والمادي (صندوق الحماية الاجتماعية، 2025).
5. تواجه الأسر تحديات في أبعاد التمكين النفسي والمهاري والاجتماعي (المشاركة والمناصرة) (حسانين والصياد، 2021).
6. يركز نموذج الدعم الحالي على "تخفيف الأعباء" المادية فقط؛ ولا يشمل بناء القدرات" (سزلامكا وآخرون، 2023).
7. علاقة الشراكة بالتمكين تكاملية وسببية متبادلة، وليست مجرد علاقة دعم أحادية الاتجاه (Mestre et al., 2024).
8. أهمية الانتقال من مبادرات طوعية قصيرة إلى تمويل وشراكة مستدامة وملزمة قانونياً وتنظيمياً (غنيم، 2023).

6-2-الرؤية الاستراتيجية لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان؟" (نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع)

بناءً على التحليل النقدي المعمق لواقع ممارسات الشراكة (إجابة السؤال الأول)، والتحديات التي تواجه تمكين الأسر (إجابة السؤال الثاني)، وطبيعة العلاقة التكاملية بينهما (إجابة السؤال الثالث)، تستخلص الدراسة أن أي رؤية استراتيجية فاعلة يجب أن تتجاوز الحلول الجزئية والمبادرات المتفرقة. إذ لا بد من بناء نموذج عمل متكامل يقوم على أربعة محاور أساسية ومترابطة، هي: (1) الحوكمة التكاملية، (2) نماذج الشراكة المستدامة، (3) بناء القدرات المؤسسية والأسرية، (4) المنصات الرقمية الموحدة. وهذه المحاور لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تشكل معاً إطاراً استراتيجياً يهدف إلى تحويل منظومة الدعم من نموذجها الحالي المجزأ إلى نموذج تشاركي شامل ومستدام، وتهدف الرؤية المقترحة إلى تقديم إطار عمل مُحكَم يحوّل الشراكة المجتمعية في سلطنة عُمان من مجرد جهود مجزأة إلى منظومة متكاملة ومستدامة لتمكين الأسر. وتستعرضها الباحثة على النحو الآتي:

6-2-1-مبررات الرؤية المقترحة

تستند الرؤية المقترحة إلى المبررات الآتية، والتي تُعد بمثابة فجوات تم تشخيصها في الدراسات السابقة:

1. **الفجوة بين التشريع والتنفيذ**: وجود تباين جوهري بين قوة الإطار التشريعي المتقدم (قانون 2025/92) وضعف الأداء التنفيذي والتنسيقي على أرض الواقع (الحارثية، 2025).
2. **تشتت جهود الشراكة وضعف الحوكمة**: الحاجة الملحة إلى تأسيس إطار حوكمة وطني ملزم يضمن التنسيق الفعال ويوقف تشتت جهود القطاعات الحكومية والخاصة والأهلية (العامري، 2023؛ غنيم، 2023).
3. **ضعف توازن التمكين**: التركيز الحالي على الدعم الخارجي (القانوني والمادي) مع إهمال بناء القدرات الداخلية والتشاركية (النفسية، المهارية، والمناصرة) للأسر (حسانين والصياد، 2021؛ سزلامكا وآخرون، 2023).
4. **القصور في الاستدامة والنموذج الاقتصادي**: الحاجة للانتقال من الاعتماد على المبادرات الطوعية والتمويل قصير الأجل إلى نماذج شراكة وتمويل مستدامة وطويلة الأمد (القصاص، 2015؛ Kuper & Heydt, 2023).

6-2-2-المنطلقات المرجعية للرؤية:

تستند الرؤية المقترحة إلى مجموعة من المرجعيات الوطنية والدولية التي توفر الأساس الفكري والتشريعي:

أ. **رؤية عُمان 2040**: التزام وطني ببناء مجتمع متماسك وشراكة فاعلة تركز على الإنسان (اللجنة الوطنية، 2022).

ب. **قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (2025):** توفير السند القانوني الملزم لجميع القطاعات للمشاركة في تمكين هذه الفئة (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2025).

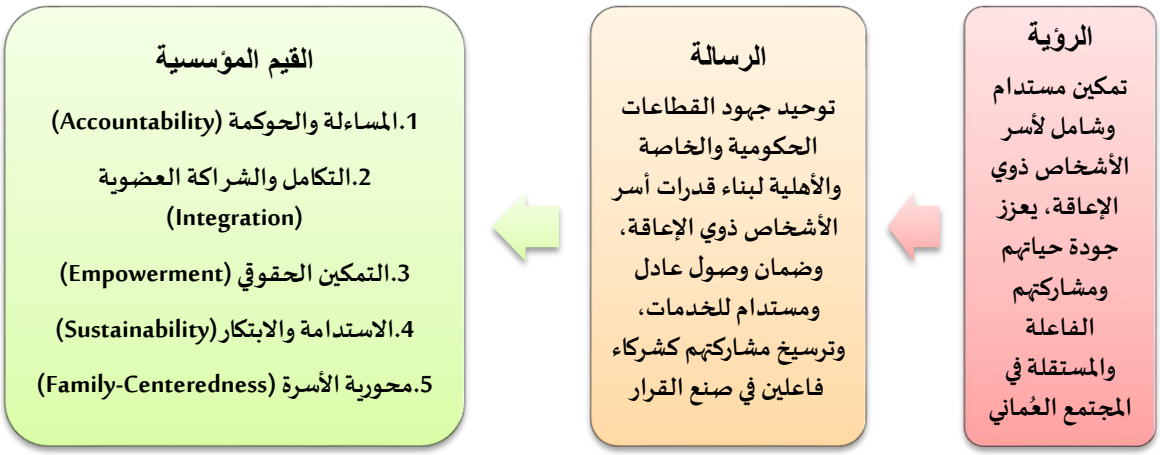
ج. **الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (CRPD):** الالتزام بالمنظور الحقوقي العالمي الذي يعلي من قيمة المشاركة والتمكين الشامل (صفصاف، 2021).

د. **مفهوم الرعاية المعتمدة على الأسرة (Family-Centered Care):** تبني مبدأ أن الأسرة شريك أساسي وليس متلقٍ للخدمة (Mestre et al., 2024).

هـ. **أهداف التنمية المستدامة (SDGs):** ربط جهود التمكين بالهدف 17 (الشراكة من أجل الأهداف) والهدف 10 (الحد من أوجه عدم المساواة) (النبهاني وآخرون، 2024).

و. **الاستفادة من نتائج التحليل النقدي:** الذي أكد أن التحدي هو حوكمي وتنسيقي في المقام الأول (الحارثية، 2025).

6-2-3-التوجهات الاستراتيجية (الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية) لتمكين أسر ذوي الإعاقة:



الشكل (1) الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية) لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة (المصدر: من إعداد الباحثة).

يوضح الشكل (1) الإطار القيمي والاستراتيجي الناظم لاستراتيجية تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة، من خلال التكامل الوظيفي بين الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية بوصفها منظومة واحدة موجِّهة للفعل المؤسسي. فالرؤية ترسم الأفق المستقبلي للتمكين المستدام والمشاركة المجتمعية الفاعلة، بينما تحدد الرسالة المسار التنفيذي عبر توحيد الجهود وبناء قدرات الأسر وضمان الوصول العادل للخدمات، بما يحولها من متلقٍ للدعم إلى شريك في صنع القرار. وتأتي القيم الجوهرية (المساءلة والحوكمة، التكامل والشراكة العضوية، التمكين الحقوقي، الاستدامة والابتكار، محورية الأسرة)؛ لتشكّل الأساس الأخلاقي والتشغيلي الذي يضمن اتساق الممارسات مع الأهداف، ويعزز الثقة المؤسسية، ويرفع كفاءة التنفيذ واستدامة الأثر. ومن ثم، فإن هذا الترابط البنيوي بين الرؤية والرسالة والقيم يُعد شرطًا حاسمًا لنجاح الاستراتيجية وتحقيق مواءمتها مع متطلبات رؤية عُمان 2040 والتحول نحو نموذج التمكين الشامل.

6-2-4-التحليل البيئي SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات)

الجدول (4) خلاصة التحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات)

نقاط القوة	الوصف	الوزن النسبي (%45)
	نقاط القوة (Strengths)/ عوامل داخلية إيجابية وموجودة فعلياً	
S1.	قوة الإطار التشريعي الوطني (قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة 2025/92) وتوجهات (رؤية 2040).	

S2.	توفر الدعم المالي (صندوق الحماية الاجتماعية) كتمكين مادي ملموس (صندوق الحماية الاجتماعية، 2025).	
S3.	وجود قطاع مجتمع مدني نشط وفاعل ولديه خبرة في تقديم الخدمات المباشرة (غنيم، 2023).	
	نقاط الضعف (Weaknesses)/ عوامل داخلية سلبية تحتاج إلى معالجة	%35
W1.	ضعف الحوكمة والتنسيق البيني وغياب الإطار التنظيمي الموحد للشراكة (الحارثية، 2025).	
W2.	ضعف توازن التمكين، والتركيز على الدعم المادي وغياب التمكين النفسي والمهاري (حسانين والصياد، 2021).	
W3.	ضعف آليات إشراك الأسر في صنع القرار والخدمات (تمكين المناصرة) (سزلامكا وآخرون، 2023).	
	الفرص (Opportunities)/ عوامل خارجية يمكن الاستفادة منها	%12
O1.	التوسع في التقنيات الرقمية لمنصات خدمات موحدة (Oman Digital Strategy) (البلوشية وآخرون، 2020).	
O2.	وعي القطاع الخاص (بالمسؤولية المجتمعية) وإمكانية تحويلها لشراكات مستدامة (Chumo et al., 2023).	
	التهديدات (Threats)/ عوامل خارجية سلبية يجب تجنبها أو الحد منها	%8
T1.	استمرار التمويل المتقطع أو الطوعي، مما يهدد استدامة الخدمات الأهلية (غنيم، 2023).	
T2.	استمرار العقبات البيروقراطية والإدارية في المراكز (العامري، 2023).	

يُظهر الجدول (4) أن البيئة الداخلية لمؤسسات تمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان تتميز بقاعدة قوة قوية ومرتفعة نسبيًا (45%)، تشمل الإطار التشريعي المتوافق مع رؤية عُمان 2040، والدعم المالي عبر صندوق الحماية الاجتماعية، وقطاع مجتمع مدني نشط ذو خبرات تراكمية. أما نقاط الضعف (35%)، فترتبط بالحوكمة، وتوازن التمكين، ومحدودية إشراك الأسر، مما قد يحد من تعظيم أثر القوى المتاحة.

وعلى المستوى الخارجي، تمثل الفرص (12%) إمكانات واعدة، مثل التحول الرقمي وتنامي وعي القطاع الخاص بالمسؤولية المجتمعية، بينما التهديدات (8%) محدودة لكنها ذات أثر طويل المدى إذا لم تُدار، خاصة ما يتعلق بالتمويل والبيروقراطية. يعكس هذا التوزيع بيئة مواتية للنمو المنظم بدلاً من الدفاعية.

واستنادًا إلى تفوق نقاط القوة على الضعف والفرص على التهديدات، تُعد الاستراتيجية المثلى هي التوسعية الهجومية (SO)، القائمة على استثمار القوى التشريعية والمالية والمؤسسية لاقتناص الفرص الرقمية والشراكات المستدامة، بما يعكس تحويل الجاهزية النظامية إلى أثر واسع ومستدام على الأسر والمؤسسات في إطار رؤية عُمان 2040.

6-2-5-الأهداف الاستراتيجية وفق الاستراتيجية التوسعية الهجومية (SO) مرتبة حسب أولويتها:

في ضوء منطق التوسع القائم على استثمار القوة والفرص، تم تطوير الأهداف الاستراتيجية لتحويل نقاط الضعف (W) والفرص (O) إلى أفعال قابلة للقياس، مع مراعاة معايير SMART (محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، ذو صلة، محدد زمنياً). يمكن ترتيب الأهداف الاستراتيجية؛ كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (5) الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من الاستراتيجية التوسعية الهجومية (SO) مرتبة حسب أولويتها

الأهداف الاستراتيجية (SMART Objectives) المنبع في SWOT	تعليل الأهمية
1. ضمان الوصول الرقمي المتكامل (O1): إنشاء بنية تحتية رقمية موحدة لتسهيل وصول الأسر إلى جميع الخدمات وتنسيقها بين القطاعات بنسبة كفاءة لا تقل عن 90% بحلول منتصف العام 2027 (البلوشية وآخرون، 2020).	كونه الرافعة التمكينية الأسرع والأوسع أثرًا لتكامل الخدمات وتعظيم كفاءة النظام، واستثمار لقوة التشريع والدعم الرسمي
2. تعزيز التمكين المعرفي والمهاري (W2 & O1): تطوير وإطلاق برنامج وطني شامل وموحد لتدريب الأسر والشركاء (بنسبة 80% من الأسر المستهدفة) على المهارات التأهيلية والنفسية بحلول نهاية العام 2027 (أحمد وآخرون، 2024).	لكونه يحول التمكين من بعده الرعائي إلى بعده التنموي، ويستثمر البنية الرقمية في بناء رأس مال أسري فاعل.
3. تفعيل المناصرة والمشاركة (W3): إنشاء آلية تشاركية رسمية (منصة) تضمن مشاركة الأسر المُمكّنة بنسبة لا تقل عن 50% في تصميم وتقييم الخدمات والسياسات الجديدة سنوياً (سزلامكا وآخرون، 2023).	باعتباره جوهر الانتقال إلى النموذج الحقوقي التشاركي، وضمانًا لاستدامة التوسع وقبوله المجتمعي.

4. حوكمة الشراكة (W1): إنشاء هيئة أو إطار وطني لحوكمة الشراكة متعددة الأطراف، وتحديد آليات التنسيق الموحدة بين القطاعات الحكومية والخاصة والأهلية بنهاية العام 2026 (الحارثية، 2025).	إذ تشكل الحوكمة الإطار الضابط للتوسع، وتضمن أن يكون النمو منظمًا ومتسقًا مع الرؤية الوطنية.
5. دعم الاستدامة المالية (T1 & O2): تطوير واعتماد نموذج تمويل مستدام (Public-Private-People Partnership) لضمان استمرارية الخدمات الأهلية بنسبة لا تقل عن 75% من احتياجاتها الأساسية بحلول 2028 (غنيم، 2023).	لتعزيز مرونة التوسع وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي المباشر.
6. رفع كفاءة الأداء التشغيلي (T2): تطوير الإجراءات الإدارية واللوجستية في المراكز التأهيلية لتقليل الأعباء البيروقراطية على الأسر بنسبة لا تقل عن 30% بحلول نهاية العام 2026 (العامري، 2023).	مواجهة التهديد البيروقراطي بوصفه هدفًا داعمًا يحسّن البيئة التنفيذية ويمنع إعاقة مسار التوسع.

6-2-6-الخطة التشغيلية الإجرائية (2026–2030) لتنفيذ الاستراتيجية ميدانياً:

الجدول (6) مصفوفة الخطة التشغيلية لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان

الهدف الاستراتيجي	الوسيلة / النشاط الرئيس	الجهات المنفذة (تكامليًا)	الإطار الزمني	*التكلفة التقديرية (ريال عُماني)	مؤشرات تحقق الهدف (KPIs)	إدارة المخاطر (بدائل ممكنة)
1. إرساء حوكمة تكاملية فاعلة للشراكة المجتمعية	إنشاء هيئة وطنية عليا للشراكة + إعداد ميثاق وطني للشراكة	الحكومة المركزية، وزارة التنمية الاجتماعية، الولايات، مكاتب الوزارة، مؤسسات المجتمع المدني	2026	1.2 مليون	• صدور قرار التأسيس • اعتماد الميثاق • انتظام الاجتماعات الدورية	في حال تأخر الإقرار: تفعيل لجنة وزارية مؤقتة بصلاحيات تنسيقية
2. تفعيل التنسيق اللامركزي على مستوى المحافظات	إنشاء لجان تنسيقية محلية وخطط شراكة حسب خصوصية كل ولاية	وزارة التنمية الاجتماعية، الولايات، مكاتب الوزارة، الجمعيات	2026–2027	0.8 مليون	• عدد اللجان المفعلة • تقارير خطط محلية معتمدة	ضعف الالتزام المحلي ⟵ ربط التمويل الجزئي بمستوى الأداء
3. بناء نموذج شراكة مالية مستدامة (PPP + وقفي)	إطلاق صندوق وقفي وطني + مشاريع PPP تجريبية	الحكومة، وزارة التنمية الاجتماعية، القطاع الخاص، المجتمع المدني	2026–2028	5 ملايين	• تأسيس الصندوق • نسبة التمويل غير الحكومي (≤40%)	عزوف القطاع الخاص ⟵ حوافز ضريبية وإعلامية
4. تنفيذ برنامج وطني شامل لتمكين الأسر	تدريب مهاري، دعم نفسي، تثقيف حقوقي للأسر	وزارة التنمية الاجتماعية، مكاتب الولايات، الجمعيات، الجامعات	2026–2029	3.5 ملايين	• نسبة الأسر المستفيدة (≥70%) • تحسن مؤشرات الكفاءة الأسرية	ضعف الإقبال ⟵ تقديم البرنامج بصيغ رقمية ومرنة
5. بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية	تدريب الجمعيات على التخطيط، إدارة المشاريع، قياس الأثر	وزارة التنمية الاجتماعية، المجتمع المدني، خبراء	2026–2028	1.5 مليون	• عدد الجمعيات المعتمدة • تحسن جودة التقارير	تفاوت القدرات ⟵ تصنيف الجمعيات وبرامج دعم تفاضلية

6. تعزيز ثقافة الشراكة لدى الكوادر الحكومية والخاصة	برامج تدريب مشتركة على العمل التكاملي	الحكومة المركزية، وزارة التنمية الاجتماعية، القطاع الخاص	2026–2027	1 مليون	• عدد المتدربين • تحسن التنسيق البيني	مقاومة التغيير ← ربط التدريب بالترقي الوظيفي
7. إطلاق بوابة وطنية موحدة لخدمات الأسر	تصميم وتشغيل بوابة رقمية شاملة	الحكومة، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة النقل والاتصالات	2026–2027	2.8 مليون	• تشغيل البوابة • رضا المستخدمين (≥85%)	ضعف الاستخدام ← حملات توعوية ودعم فني مباشر
8. إنشاء شبكة رقمية للشركاء (منع الازدواجية)	ربط قواعد البيانات وتبادل المعلومات	الحكومة، مكاتب الولايات، الجمعيات	2027–2029	2 مليون	• تقليل الازدواجية • تقارير بيانات موحدة	مخاوف الخصوصية ← بروتوكولات حماية البيانات
9. تعزيز المناصرة ومشاركة الأسر في صنع القرار	تشكيل مجالس أسرية استشارية	وزارة التنمية الاجتماعية، الجمعيات، الأسر	2027–2030	0.9 مليون	• نسبة مشاركة الأسر • توصيات معتمدة	ضعف التمثيل ← آليات انتخاب شفافة ودورية
10. تطوير نظام متابعة وتقييم قائم على الأثر	تصميم إطار M&E ومؤشرات أثر اجتماعي	الحكومة، وزارة التنمية الاجتماعية، خبراء	2026–2030	1.1 مليون	• تقارير سنوية • قرارات مبنية على البيانات	ضعف جودة البيانات ← تدريب فرق الرصد

*ملاحظة :التقدير المالي مبني على متوسط برامج مماثلة (2023–2025)، وقابل للتعديل وفق الموازنات السنوية.

6-2-7-توصيات إضافية لضمان تنفيذ الاستراتيجية:

1. ربط الخطة مباشرة بمستهدفات رؤية عُمان 2040 لضمان الاستدامة السياسية والمؤسسية.
2. إصدار قرار وطني ملزم بالشراكة المجتمعية في مجال الإعاقة يحدد الأدوار بوضوح.
3. تبني التمويل القائم على النتائج (Results-Based Financing) لتحفيز الجودة والكفاءة.
4. إشراك الأسر كشركاء تقييم لا كمستفيدين فقط في جميع مراحل التنفيذ.
5. بناء قدرات العاملين في الولايات لضمان عدالة التنفيذ جغرافيًا.
6. تعزيز التكامل الرقمي مع المنصات الحكومية القائمة لتقليل الكلفة والتكرار.
7. إجراء مراجعة منتصف المدة (2028) لتحديث الأهداف والبرامج وفق النتائج.

3-6 مقترحات لدراسات مستقبلية

امتداداً لهذه الدراسة، واستكمالاً للجهد البحثي، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. دراسة تقييمية لأثر تطبيق نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) على جودة الخدمات المقدمة لأسر الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان.
2. دور التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تعزيز التمكين المعرفي والمهاري لأسر الأطفال ذوي الاضطرابات النمائية: دراسة حالة.
3. دراسة مقارنة لواقع الشراكات المجتمعية وآليات تمكين الأسر بين مختلف محافظات سلطنة عُمان لتحديد الفجوات التنموية وسبل معالجتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). الاتجاهات الحديثة في مجال رعاية وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة. ***المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة***، (18)، 323-344. https://doi.org/10.21608/JASHT.2021.197931
2. أحمد، محمد رياض.، حمودة، داليا جعفر.، وعلي، مصطفى صابر. (2024). برنامج إرشادي للوالدين قائم على نهج Hanen لتحسين مهارات التفاعل الاجتماعي لدى أطفال التوحد. ***مجلة كلية التربية، 40***(9)، 51-78. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1522624
3. الإسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2024). دراسة حالة: التمكين الاقتصادي للمرأة ورعاية الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، منشورات الإسكوا بتاريخ/ نيسان/أبريل 2024. https://www.unescwa.org/sites/default/files/pubs/pdf/empowering-women-arab-region-persons-disabilities-oman-arabic_1.pdf
4. الأشقر، جواهر غازي. (2024). واقع إسهامات جمعيات ذوي الإعاقة في تحقيق التمكين الاجتماعي لهم: دراسة تطبيقية على جمعيات رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(8)، 79-92. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1501428
5. آل سعود، دانية عبد الله. (2025). التوظيف والتمكين الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة بالمملكة العربية السعودية: الثوابت واستراتيجيات التغلب على التحديات لتمكينهم في سوق العمل: جمعية أصدقاء ذوي الإعاقة نموذجاً. ***مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 19***(68)، 12-38. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1568414
6. البلوشية، نوال علي.، الحراصي، نيهان حارث.، والعوفي، علي سيف. (2020). دافع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 3(1)، 1-15. https://doi.org/10.5339/jist.2020.2
7. بن عمار، سارة. (2025). واقع الخدمات الانتقالية المقدمة للطلاب ذوي الإعاقة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة حائل من وجهة نظر الأخصائيين وأولياء الأمور. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (43)، 1–30. https://doi.org/10.55074/hesj.vi43.1251
8. البيومي، رياض محمد. (2020). تصور مقترح لتمكين ذوي الاحتياجات الخاصة بالمجتمع السعودي من منظور إسلامي. مجلة كلية التربية، 37(1)، 195-230. https://mfes.journals.ekb.eg/article_158201.html
9. الحارثية، خولة أحمد. (2025). تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية: دراسة تحليلية نقدية. ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 27***(2)، 31–55. https://doi.org/10.56793/pcra2213272
10. الحبسي، هلال أحمد. (2023). منظومة الحماية الاجتماعية في سلطنة عُمان (الواقع والمأمول). ***مجلة الدراسات الاجتماعية، 31***(9)، 71-90. https://doi.org/10.20428/jss.v31i9.3281
11. حسانين، السيد الشبراوي.، والصياد، وليد عاطف. (2021). جودة الحياة الأسرية والمساندة الاجتماعية والصمود النفسي لدى أمهات الأطفال ذوي الإعاقة العقلية وذوي اضطراب طيف التوحد في مصر: دراسة تنبؤية فارقة. ***دراسات عربية في التربية وعلم النفس***، (129)، 519-557. https://doi.org/10.12816/SAEP.2021.134560
12. خير الله، عاتكة فخري. (2023). التمكين الأسري في مجال اضطرابات الطفولة: اضطراب طيف التوحد - مركز أخوية المحبة أنموذجًا (دراسة ميدانية في مدينة بغداد). مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (26)، 86–113. https://doi.org/10.33193/JEAHS.26.2023.383
13. سليم، دعاء أحمد عبد الله، مطاوع، وسامة مصطفى، والمهدي، سوزان محمد. (2021). تفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس التربية الفكرية في مصر. ***مجلة بحوث العلوم التربوية، 1***(3)، 175–197. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGBhthj/BhthjVol1No3P2Y2021/bhthj_2021-v1-n3-p2_175-197.pdf
14. صفصاف، فاطمة. (2021). حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في إطار المنظومتين الدولية والأفريقية لحقوق الإنسان. حوليات حقوق الإنسان الأفريقية، 5، 116-134. https://doi.org/10.29053/2523-1367/2021/v5a10

15. صندوق الحماية الاجتماعية (سلطنة عمان). (2025). منفعة الأشخاص ذوي الإعاقة. تم الاسترداد في 17 نوفمبر 2025، من https://www.spf.gov.om/protection_programs/%D9%85%D9%86%D9%81%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B4%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D8%B0%D9%88%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D8%A7%D9%82%D8%A9/

16. العامري، حمود حمد عبد الله. (2023). ***الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عُمان وسبل حلها***. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرقية. تم الاسترداد من: https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2023_m8d28_104656.pdf

17. عبد الله، أيمن سالم. (2023). المشاركة الاجتماعية وعلاقتها بالدعم الأسري المقدم لذوي اضطراب طيف التوحد وذوي الإعاقة الفكرية. ***مجلة العلوم التربوية***، (31)، 1-66. https://doi.org/10.21608/ssj.2023.303710

18. العمانية. (2025، أكتوبر 28). ***توقيع مذكرة تفاهم لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة***. تم الاسترداد في 17 نوفمبر 2025، من https://www.omandaily.om/ampArticle/1189882

19. غنيم، داليا صبري يوسف. (2023). الآليات التنظيمية للجمعيات الأهلية لتحقيق التمكين الاجتماعي لأسر ذوي الإعاقة. ***مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 62***(1)، 159–198. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1577263

20. فاجوم، خديجة حامد.، ومسعود، زكية محمد. (2021). الأسرة ودورها في التعامل مع الأطفال ذوي الهمم. ***مجلة أنوار المعرفة***، (10)، 9–15. https://doi.org/10.35778/1753-000-010-001

21. قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بسلطنة عمان. (2025). مرسوم سلطاني رقم 92 / 2025 بإصدار قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة. الجريدة الرسمية، (1620). تم الاسترداد في 17 نوفمبر 2025، من https://qanoon.om/p/2025/rd2025092/

22. القصاص، مهدي محمد. (2015). التمكين الاجتماعي لذوي الاحتياجات الخاصة: دراسة ميدانية. الجمعية الخليجية للإعاقة. تم استرداده في 11 ديسمبر 2025، من: http://gulfdisability.info/gulfdisability.info/articlesea93.html?action=view&id=320

23. اللجنة الوطنية لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة. (2022). ***الاستراتيجية الوطنية لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عمان***. مسقط.

24. محمد، ريهام إبراهيم. (2024). دور شبكات التواصل الاجتماعي في دمج وتمكين ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع: دراسة ميدانية على عينة من ذوي الاحتياجات الخاصة بمحافظة الدقهلية. ***المجلة العلمية لكلية الآداب-جامعة دمياط، 13***(6)، 197-257. https://doi.org/10.21608/artdau.2025.251613.1223

25. المهدي، ياسر فتحي.، الحارثي، خالصة سالم.، العاني، وجيهة ثابت.، والعلوي، منى خميس. (2025). الشراكة بين المدرسة والمجتمع كمدخل لتحسين تعلم الطلبة ذوي الإعاقة في مدارس الدمج بسلطنة عمان. ***المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 21***(2)، 159–174. https://doi.org/10.47015/21.2.1

26. الموسى، غادة. (2018). المشاركة الاجتماعية في المدرسة الشاملة لذوي الإعاقة الفكرية "مراجعة الأدبيات". ***مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 6***(2)، 61-98. https://doi.org/10.21608/sero.2018.91665

27. وزارة التنمية الاجتماعية (سلطنة عمان). (2023). وثيقة سياسات التعليم برامج وخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة. سلطنة عمان: دائرة الإعاقة. https://portal.mosd.gov.om/webcenter/portal/IsqrEducation/page/scopedMD/s356e4db6_ee31_4d4a_978e-1907f16f004/PageS639a486_80A7_46d1-9a20-96eb20873906.jspx

ثانياً. المراجع بالإنجليزية:

1. Abbott, R., Thompson Coon, J., Bethel, A., Rogers, M., Whear, R., Orr, N., Garside, R., Goodwin, V., Mahmoud, A., Lourida, I., & Cheeseman, D. (2023). PROTOCOL: Health and social care interventions in the 80 years old and over population: An evidence and gap map. ***Campbell Systematic Reviews, 19***(2), Article e1326. https://doi.org/10.1002/cl2.1326

2. Abdullah, A. S. (2023). Social participation and its relationship to family support provided to those with autism spectrum disorder and intellectual disability. (In Arabic) ***Journal of Educational Sciences,*** (31), 1–66. https://doi.org/10.21608/ssj.2023.303710

3. Abu Al-Nasr, M. M. (2021). Modern trends in the field of care and rehabilitation for persons with disabilities. (In Arabic) ***The Arabic Journal of Disability and Gifted Sciences***, (18), 323–344. https://doi.org/10.21608/JASHT.2021.197931
4. Ahmed, M. R., Hammouda, D. G., & Ali, M. S. (2024). A Hanen-based guidance program for parents to improve social interaction skills in children with autism. (In Arabic) ***Journal of the Faculty of Education, 40***(9), 51–78. Retrieved from https://search.mandumah.com/Record/1522624
5. Al Ashqar, J. G. (2024). The reality of the contributions of disability associations in achieving social empowerment for them: An applied study on associations caring for persons with disabilities in Hail city. (In Arabic) ***Journal of Educational and Psychological Sciences, 8***(8), 79–92. Retrieved from https://search.mandumah.com/Record/1501428
6. Al Bayoumi, R. M. (2020). A proposed vision for empowering persons with special needs in Saudi society from an Islamic perspective. (In Arabic) ***Journal of the Faculty of Education, 37***(1), 195–230. Retrieved from https://mfes.journals.ekb.eg/article_158201.html
7. Al Qassas, M. M. (2015). Social empowerment for persons with special needs: A field study. (In Arabic) Gulf Disability Society. Retrieved December 11, 2025, from http://gulfdisability.info/gulfdisability.info/articlesea93.html?action=view&id=320
8. Al Saud, D. A. (2025). Employment and comprehensive empowerment of persons with disabilities in the Kingdom of Saudi Arabia: Constants and strategies for overcoming challenges to empowering them in the labor market: Friends of Persons with Disabilities Association as a model. (In Arabic) ***Journal of Special Education and Rehabilitation, 19***(68), 12–38. Retrieved from https://search.mandumah.com/Record/1568414
9. Al-Balushia, N. A., Al-Harrasi, N. H., & Al-Oufi, A. S. (2020). The driver of digital transformation in Omani institutions. (In Arabic) ***Journal of Information Studies and Technology, 3***(1), 1–15. https://doi.org/10.5339/jist.2020.2
10. Al-Habsi, H. A. (2023). The social protection system in the Sultanate of Oman (Reality and aspirations). (In Arabic) ***Journal of Social Studies, 31***(9), 71–90. https://doi.org/10.20428/jss.v31i9.3281
11. Al-Harithiya, K. A. (2025). Challenges of developing disability institutions in the Sultanate of Oman and the empowerment strategy in light of Oman Vision 2040 and global experiences: A critical analytical study. (In Arabic) ***Arab Peninsula Center for Educational and Human Research Journal, 27***(2), 31–55. https://doi.org/10.56793/pcra2213272
12. Al-Mahdy, Y. F., Al-Harthi, K. S., Al-Ani, W. T., & Al-Alawi, M. K. (2025). Partnership between school and community as an input to improve learning for students with disabilities in inclusion schools in the Sultanate of Oman. (In Arabic) ***The Jordanian Journal of Educational Sciences, 21***(2), 159–174. https://doi.org/10.47015/21.2.1
13. Al-Mousa, G. (2018). Social participation in the inclusive school for people with intellectual disability "Literature review". (In Arabic) ***Journal of Special Education and Rehabilitation, 6***(2), 61–98. https://doi.org/10.21608/sero.2018.91665
14. Arakelyan, S., Maciver, D., Rush, R., O'Hare, A., & Forsyth, K. (2019). Family factors associated with participation of children with disabilities: A systematic review. *Developmental Medicine & Child Neurology*, *61*(5), 514–522. https://doi.org/10.1111/dmcn.14133
15. Bagur, S., Rosselló-Ramon, M. R., Paz-Lourido, B., & Verger, S. (2024). Responses to the needs of families with children with disabilities in Spain: The voices of families and professionals. ***Acta Psychologica, 248***, Article 104383. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104383
16. Bin Ammar, S. (2025). The reality of transitional services provided to students with disabilities in day care centers in Hail city from the perspective of specialists and parents. (In Arabic) ***Journal of Educational Sciences and Humanities Studies,*** (43), 1–30. https://doi.org/10.55074/hesj.vi43.1251

17. Camia, M., Benassi, E., Giovagnoli, S., & Scorza, M. (2022). Specific learning disorders in young adults: Investigating pragmatic abilities and their relationship with theory of mind, executive functions and quality of life. ***Research in Developmental Disabilities, 126***, 104253. https://doi.org/10.1016/j.ridd.2022.104253
18. Chumo, I., Kabaria, C., & Mberu, B. (2023). Social inclusion of persons with disability in employment: What would it take to socially support employed persons with disability in the labour market? ***Frontiers in Rehabilitation Sciences, 4,*** Article 1125129. https://doi.org/10.3389/fresc.2023.1125129
19. Doody, O., O'Halloran, M., Carey, E., Kilduff, M., Gilmartin, A., & Ryan, R. (2024). Leadership in intellectual disability practice: design, development, and evaluation of a programme to support practice. ***BMC Health Services Research, 24***, Article 674. https://doi.org/10.1186/s12913-024-11124-7
20. Fajoum, K. H., & Masoud, Z. M. (2021). The family and its role in dealing with children with determination. (In Arabic) ***Anwar Al Maarifah Journal***, (10), 9–15. https://doi.org/10.35778/1753-000-010-001
21. Genovesi, E., Yao, Y. I., Mitchell, E., Arad, M., Diamant, V., Panju, A., Tekola, B., & Hoekstra, R. A. (2024). Mapping awareness-raising and capacity-building materials on developmental disabilities for non-specialists: A review of the academic and grey literature. ***International Journal of Mental Health Systems, 18***, Article 10. https://doi.org/10.1186/s13033-024-00627-9
22. Ghunaim, D. S. Y. (2023). Organizational mechanisms for non-governmental associations to achieve social empowerment for families of persons with disabilities. (In Arabic) ***Journal of Studies in Social Service, 62***(1), 159–198. Retrieved from https://search.mandumah.com/Record/1577263
23. Golos, A., Weintraub Paz, S., & Zaguri-Vittenberg, S. (2025). Home and Community Participation Patterns, Quality of Life and Family Routines among Preschool Children with ADHD. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, *37*, 927–946. https://doi.org/10.1007/s10882-024-09995-z
24. Hassanien, E. A., & Al-Sayyad, W. A. (2021). Family quality of life, social support, and psychological resilience among mothers of children with intellectual disability and autism spectrum disorder in Egypt: A differential predictive study. (In Arabic) ***Arab Studies in Education and Psychology***, (129), 519–557. https://doi.org/10.12816/SAEP.2021.134560
25. He, C., Evans, N., Graham, H., & Milner, K. (2024). Group-based caregiver support interventions for children living with disabilities in low-and-middle-income countries: Narrative review and analysis of content, outcomes, and implementation factors. ***Journal of Global Health, 14***, 04055. https://doi.org/10.7189/jogh.14.04055
26. Hunt, X., Bradshaw, M., Vogel, S. L., Encalada, A. V., Eksteen, S., Schneider, M., Chunga, K., & Swartz, L. (2022). Community support for persons with disabilities in low- and middle-income countries: A scoping review. ***International Journal of Environmental Research and Public Health, 19***(14), 8269. https://doi.org/10.3390/ijerph19148269
27. Ibrahim, A. T. H. ., Alhaj, A. H. ., El Sherbiny, M. ., Al- Ruqadi, M. ., & Alabri , R. (2024). Measuring the Family Quality of Life among Students with Disabilities in Higher Education in the Sultanate of Oman. Dirasat***: Human and Social Sciences, 51***(3), 29–44. https://doi.org/10.35516/hum.v51i3.4089
28. Kaelin, V. C., Saluja, S., Bosak, D. L., Anaby, D., Werler, M. M., & Khetani, M. A. (2024). Caregiver strategies supporting community participation among children and youth with or at risk for disabilities: A mixed-methods study. *Frontiers in Pediatrics*, *12*. https://doi.org/10.3389/fped.2024.1345755
29. Khairallah, A. F. (2023). Family empowerment in the field of childhood disorders: Autism spectrum disorder - Akhawiya Al-Mahabba Center as a model (Field study in Baghdad city). (In Arabic) ***Journal of Educational and Human Sciences,*** (26), 86–113**. https://doi.org/10.33193/JEAHS.26.2023.383**

30. Martínez-Rico, G., Simón, C., Cañadas, M., & McWilliam, R. (2022). Support networks and family empowerment in early intervention. ***International Journal of Environmental Research and Public Health, 19***(4), 2001. https://doi.org/10.3390/ijerph19042001
31. Mestre, T. D., Lopes, M. J., Mestre, D. M., Ferreira, R. F., Costa, A. P., & Caldeira, E. V. (2024). Impact of family-centered care in families with children with intellectual disability: A systematic review. ***Heliyon, 10***(7), Article e28241. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28241
32. Mohammed, R. I. (2024). The role of social media networks in integrating and empowering people with special needs in society: A field study on a sample of people with special needs in Dakahlia Governorate. (In Arabic) ***Scientific Journal of the Faculty of Arts - Damietta University, 13***(6), 197–257. https://doi.org/10.21608/artdau.2025.251613.1223
33. Mormer, E. R., Jones Berkeley, S. B., Johnson, A. M., Ressel, K., Zhang, S., Pastva, A. M., Bushnell, C. D., Duncan, P. W., & Freburger, J. K. (2024). Social determinants of health and the use of community-based rehabilitation following stroke: Methodologic considerations. ***Archives of Rehabilitation Research and Clinical Translation, 6***(3), 100358. https://doi.org/10.1016/j.arrct.2024.100358
34. Riches, V. C., O'Brien, P., Manokara, V., & Mueller, A. (2023). A study of caregiver support services: Perspectives of family caregivers of persons with intellectual disabilities in Singapore. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, *20*(1), 117–131. https://doi.org/10.1111/jppi.12441
35. Riobóo-Lois, B., Frieiro, P., González-Rodríguez, R., & Verde-Diego, C. (2024). Personal assistance, independent living, and people with disabilities: An international systematic review (2013–2023). ***Disability and Health Journal, 17***(4), 101630. https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2024.101630
36. Ryan, R., Doody, O., Carey, E., Gilmartin, A., Kilduff, M., & O'Halloran, M. (2024). Exploring practice leadership in intellectual disability services: a concept analysis. *Learning Disability Practice*. https://doi.org/10.7748/ldp.2024.e2252
37. Safsaf, F. (2021). The rights of persons with disabilities within the framework of international and African human rights systems. (In Arabic) ***African Human Rights Annals, 5***, 116–134. https://doi.org/10.29053/2523-1367/2021/v5a10
38. Shaw, J. (2022). Achieving disability-inclusive employment — Are the current approaches deep enough? *Journal of International Development*, *34*(5), 942–963. https://doi.org/10.1002/jid.3692
39. Szlamka, Z., Ahmed, I., Genovesi, E., Kinfe, M., Hoekstra, R. A., Hanlon, C., & Thornicroft, G. (2023). Conceptualising the empowerment of caregivers raising children with developmental disabilities in Ethiopia: A qualitative study. ***BMC Health Services Research, 23***, Article 1420. https://doi.org/10.1186/s12913-023-10428-4
40. Toth, K., & Tomlinson, M. (2025). Participation of people with intellectual disabilities in the community: Findings from qualitative interviews. *Journal of Intellectual Disability Research*, *69*(11), 1021-1033. https://doi.org/10.1002/jid.1523
41. van Berkel, R., & Breit, E. (2025). Organizational Practices for the Inclusion of People with Disabilities. **A Scoping Review.** ***Journal of Occupational Rehabilitation, 35***, 469–478. https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5
42. Wakimizu, R., Fujioka, H., Nishigaki, K., & Matsuzawa, A. (2018). Family empowerment and associated factors in Japanese families raising a child with severe motor and intellectual disabilities. *International Journal of Nursing Sciences*, *5*(4), 370-376. https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.006
43. Xin, W., Xu, D., Dou, Z., Jacques, A., Umbella, J., & Hill, A.-M. (2024). Effectiveness of Community-Based Rehabilitation (CBR) Centers for Improving Physical Fitness for Community-Dwelling Older Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis. ***Annals of Rehabilitation Medicine, 48***(1), 5-21. https://doi.org/10.5535/arm.23148

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (3)، العدد (27): 31 ديسمبر 2025م
ص: 131- 146
الاستلام: 2025/11/24 القبول: 12/28: النشر: 2025/12/29

ISSN: 2707-742X

Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches
Volume (3), Issue (27): 31 December 2025
p: 131- 146
Copyright License

تعارض السُّنَّة القولية والفعلية وطرق دفعه عند ابن حجر في فتح الباري: دراسة تطبيقية على باب الطهارة[1]

Conflict of Verbal and Practical Sunnah and Resolution Methods by Ibn Hajar in Fath al-Bari: Applied Study on Purification [2]

أ. سالم سعيد محمد عليان
باحث بالدكتوراه أصول فقه|| قسم الدراسات الإسلامية || كلية الآداب|| جامعة المهرة|| الجمهورية اليمنية

Mr. Salem Saeed Mohammed Aliyan
PhD Candidate in Islamic Jurisprudence (Uṣūl al-Fiqh) || Department of Islamic Studies || College of Arts || Al-Mahrah University || Republic of Yemen

Email: Salimaliyan9@gmail.com || Orcid: https://orcid.org/0009-0004-0590-361x || Mobile: 00967774664064

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى استجلاء منهج الحافظ ابن حجر العسقلاني في كتابه "فتح الباري" في معالجة التعارض الظاهري بين السنة القولية والفعلية، مع التركيز تطبيقياً على "باب الطهارة". اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي لتتبع مواطن التعارض، والمنهج التحليلي النقدي لمناقشة مسالك دفع التعارض (الجمع، النسخ، الترجيح) ومدى اتساقها مع المقاصد الشرعية. شملت عينة الدراسة المسائل الكبرى في طهارة الحدث والخبث التي وقع فيها توهم التعارض بين منطوق النبي ﷺ وفعله. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التعارض في السنة هو تعارض "ظاهري" إدراكي لا حقيقي، وأن ابن حجر اعتمد "مسلك الجمع" كأصل استراتيجي، معتبراً الفعل النبوي قرينة صارفة للقول من الوجوب إلى الندب أو بياناً للجواز، مع حضور لافت للتعليل المقاصدي في ترجيحاته. وتوصلت الدراسة إلى أن إعمال الأدلة وفق سياقاتها المكانية والزمانية يرفع التناقض ويحقق الاتساق التشريعي، بناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة دمج التحليل الأصولي بالمقاصدي في شروح السنة المعاصرة، وتعزيز الدراسات التطبيقية لمختلف الحديث في أبواب المعاملات. كما اقترحت التوجه نحو رقمنة مناهج المحدثين في دفع التعارض باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية: تعارض السنة القولية والفعلية، الحافظ ابن حجر، فتح الباري، باب الطهارة.

Abstract: This study aimed to elucidate the methodology of al-Ḥāfiẓ Ibn Ḥajar al-ʿAsqalānī in his book Fath al-Bārī in addressing the apparent conflict between verbal and practical Sunnah, with applied focus on the Chapter of Purification. The study adopted an inductive approach to trace instances of perceived conflict, and a critical analytical approach to examine the methods of resolving such conflict, namely reconciliation, abrogation, and preference, and to assess the extent of their consistency with the objectives of Islamic law. The study sample included major issues related to the purification from ritual impurity and physical filth in which an apparent contradiction was perceived between the Prophet's ﷺ statements and actions. The findings revealed that conflict within the Sunnah is perceptual and apparent rather than real, and that Ibn Ḥajar primarily adopted reconciliation as a strategic methodological principle, considering prophetic action as contextual evidence that diverts verbal commands from obligation to recommendation or serves to clarify permissibility. His methodological preferences further demonstrated a strong presence of objectives-based reasoning. The study also concluded that applying evidences within their temporal and spatial contexts eliminates contradiction and achieves legislative coherence. Based on these findings, the study recommended integrating legal-theoretical and objectives-based analysis in contemporary Sunnah commentaries, and enhancing applied studies on conflicting hadith in chapters of transactions. It also proposed directing efforts toward the digitalization of hadith scholars' methodologies for resolving apparent contradictions through the use of artificial intelligence technologies.

Keywords: Conflict Verbal and Practical Sunnah, Ibn Hajar, Fath al-Bari, Purification.

[1]- **التوثيق للاقتباس (APA):** عليان، سالم سعيد محمد. (2025). تعارض السُّنَّة القولية والفعلية وطرق دفعه عند ابن حجر في فتح الباري: دراسة تطبيقية على باب الطهارة. ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3***(27)، 131- 146. https://doi.org/10.56793/pcra2213276

[2]-**Citation in APA format**: Aliyan, S. S. M. (2025). Conflict of Verbal and Practical Sunnah and Resolution Methods by Ibn Hajar in Fath al-Bari: Applied Study on Purification. ***Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal, 3***(27), 131–146. https://doi.org/10.56793/pcra2213276

1-المقدمة (Introduction).

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستهديه، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله، وصفيه من خلقه وخليله، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد،

تُعد السنة النبوية المصدر الثاني للتشريع الإسلامي بعد القرآن الكريم، وهي تبيّن معاني الكتاب العزيز وتفسّر أحكامه، بما يضمن حفظ الدين واستقامة التشريع (تومي، 2021؛ المتسعود، 2025؛ الشعيبية وآخرون، 2020؛ الشمري وسويفي، 2022). وقد تولى العلماء الأوائل تدوين أقوال النبي ﷺ وأفعاله وتقريراته، مع وضع ضوابط دقيقة لفهم النصوص الشرعية وفق مقاصد الشريعة، وذلك لضمان استنباط الأحكام بما يتوافق مع روح التشريع وإزالة التعارض الظاهري بين الأدلة (مطلق، 2021؛ مراد، 2021؛ العنزي، 2020؛ شردي، 2023). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن أي خلل في إدراك المصطلحات العلمية والأصولية يؤدي إلى اضطراب في تصور الوحي وفهم المقاصد، مما يبرز أهمية دراسة التعارض بين السنة القولية والفعلية بشكل دقيق (بو عبد الله وعبيد، 2021؛ تومي، 2021).

ويتضح من المراجعة النقدية أن وقوع التعارض الظاهري بين قول النبي ﷺ وفعلِه يمثل تحديًا منهجيًا، وقد وضع العلماء عدة مسالك للتعامل معه، منها الجمع بين النصوص، والنسخ، والترجيح عند الحاجة (آل حامد، 2011؛ الهاشمي، 2023؛ المسعود، 2025؛ الشمري وسويفي، 2022). فالجمع يكون بحمل المطلق على المقيد أو العام على الخاص، وإذا تعذر ذلك يُرجح النص المتأخر أو النص الأقوى دلالة، مع مراعاة السياق القرآني والسنوي (الهاشمي، 2023؛ العنزي، 2020؛ شردي، 2023). ويؤكد البحث النقدي أن ما يُفهم من تعارض بين السنة القولية والفعلية غالبًا يكون ظاهرًا، إذ أن التشريع الإلهي منزّه عن الاختلاف، وأحكام الشارع الحكيم دائماً متسقة (النساء: 82) (مطلق، 2021؛ المسعود، 2025).

وتنبع أهمية هذه الدراسة من التطبيق العملي على كتاب فتح الباري، الذي يُعد من أهم شروح صحيح البخاري، خاصة في باب الطهارة، لما يحتويه من نصوص قولية وفعلية تتطلب مقاربة تحليلية دقيقة لفهم التعارض الظاهري بينهما (الشمرى وسويفي، 2022؛ تومي، 2021؛ المراد، 2021؛ الشعيبية وآخرون، 2020). وتُتيح هذه الدراسة إبراز دور المنهج الأصولي المقاصدي في تفسير النصوص النبوية، وترسيخ فهم مستنير يعالج المشكلات النظرية والتطبيقية في استنباط الأحكام الشرعية.

2.1. مشكلة الدراسة

تعد قضية تعارض السنة القولية والفعلية من أدق الإشكالات التي تواجه المجتهد في استنباط الأحكام الشرعية؛ نظراً لاختلاف الدلالة بين "القول" الذي يتصف بالعموم والصراحة، و"الفعل" الذي يحيط به احتمال الخصوصية أو الجبلية. وبالرغم من ثراء المكتبة الأصولية والحديثية بدراسات حول "مختلف الحديث"-كما أبرزتها الدراسات السابقة (أحمد، 2018؛ تومي، 2021)- إلا أن هناك حاجة ماسة لتركيز البحث على العلاقة الجدلية بين القول والفعل تحديداً، لا سيما في باب الطهارة الذي يمثل الركيزة الأولى للعبادات.

ورغم كثرة الدراسات في علم مختلف الحديث والتعارض بين الأحاديث، إلا أن التعارض بين السنة القولية والفعلية لا يزال يشكل تحديًا في الاستنباط الفقهي، خاصة عند تطبيقه على مسائل محددة مثل باب الطهارة. وتتمثل المشكلة في أن كثير من الأحاديث النبوية قد تبدو متعارضة بين القول والفعل، مما يضع الباحث أمام إشكالية فهم الحكم

الشرعي الصحيح، كما أن طرق التعامل المنهجية القديمة لم تُدرس بشكل تحليلي تطبيقي على شروح صحيح البخاري المعاصرة، مثل فتح الباري.

وتكمن المشكلة في أن الوقوف عند ظواهر النصوص المتعارضة دون منهجية منضبطة قد يؤدي إلى اضطراب في الفهم الفقهي أو إهدار لبعض السنن الثابتة. وبالنظر إلى موسوعة "فتح الباري" للحافظ ابن حجر العسقلاني، نجد مادة علمية غزيرة تعاملت مع هذا التعارض، ولكنها موزعة ضمن الشروح الطويلة؛ مما يستدعي استخراجها وتحليلها نقدياً لإبراز المنهج الاستدلالي الذي سلكه الحافظ في التوفيق بين منطوق النبي ﷺ وفعله.

3.1. أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما منهج الحافظ ابن حجر العسقلاني في دفع التعارض الظاهري بين السنة القولية والفعلية في باب الطهارة من كتاب "فتح الباري"؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أبرز مظاهر التعارض الظاهري بين السنة القولية والفعلية في باب الطهارة؟
2. ما المنهجيات الأصولية التي اعتمدها العلماء وأثر المنهج المقاصدي في فهم وتفسير التعارض بين القول والفعل؟
3. ما القواعد المنهجية والمسالك (الجمع، النسخ، الترجيح) التي اعتمدها ابن حجر في التعامل مع تعارض القول والفعل؟
4. كيف طبق ابن حجر هذه القواعد على المسائل الفقهية في باب الطهارة (كالوضوء، والغسل، والنجاسات)؟
5. ما مدى تأثر اختيارات ابن حجر بالتعليل المقاصدي والقرائن الحديثية مقارنة بغيره من العلماء؟

4.1. أهداف الدراسة

1. التعرف على مظاهر التعارض الظاهري بين السنة القولية والفعلية في باب الطهارة.
2. تحليل الطرق الأصولية في دفع التعارض بين النصوص النبوية.
3. تطبيق المنهجيات على كتاب فتح الباري لفهم حكم التعارض.
4. إبراز دور المنهج المقاصدي في التفسير وتحقيق مقاصد الشارع.

5.1. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها:

- **الأهمية العلمية:**
  - تُبرز شخصية ابن حجر الأصولية وعبقريته في الجمع بين فقه الحديث وأصول الفقه.
  - تساهم في صيانة السنة النبوية من دعاوى التناقض؛ بتقديم نماذج تطبيقية رصينة تزيل توهم التعارض.
  - إثراء البحث الفقهي المعاصر في علم السنة وعلوم الأحاديث.
  - تعزيز فهم المنهج الأصولي المقاصدي في معالجة التعارض بين النصوص.
- **الأهمية العملية**
  - تقديم دليل تطبيقي للباحثين وطلاب الدراسات العليا في فهم باب الطهارة.
  - توضيح أساليب التعامل مع التعارض الظاهري في الممارسة الفقهية.
  - دعم القضاة والمفتين في استنباط الأحكام الشرعية وفق نصوص صحيح البخاري.

- المساهمة في تعليم طلبة العلم الفقه التطبيقي بمنهجية تحليلية دقيقة.

6.1 . حدود الدراسة

- موضوعيًا: السنة القولية والفعلية في باب الطهارة من كتاب فتح الباري.
- مكانيًا: النصوص والدراسات الصادرة من كل دول العالم.
- زمانيًا: ما صدر من كتب شروح السنة حتى عام 2025.
- منهجيًا: المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق المراجعة النقدية المقاصدية.

2. الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة حجر الزاوية في بناء أي دراسة علمية رصينة، وبالنظر إلى الإنتاج المعرفي المعاصر المتعلق بعلم "مختلف الحديث" وتعارض الأدلة، نجد مسارات بحثية متنوعة أثرت المكتبة الإسلامية؛ فمنها ما اتجه نحو التأصيل المنهجي العام لمسالك دفع التعارض (الجمع، والنسخ، والترجيح) كما في دراسة شردي (2023)، وإرشاد الحق وسعد (2022)، والمسعود (2025) التي ركزت على جهود ابن عبد الهادي، ودراسة الشعيبية (2020) التي أبرزت خصوصية العلامة العوتبي في ترتيب هذه المسالك. ومنها ما اتجه نحو الأبعاد المقاصدية والتربوية، حيث برزت دراسات تومي (2021)، وبوحنيك وعز الدين (2021)، وعمور (2021) في توظيف المقاصد الشرعية كمرجح ومعيار لرفع الإشكال، بينما ذهب الهاشمي (2023) إلى استخراج الدلالات التربوية لهذا العلم، فيما ركزت دراسة مراد (2021) ومطلق (2021) على القواعد الكلية والمعيارية في توجيه النصوص.

أما المسار الثالث والمتمثل في الدراسات التطبيقية المتخصصة، فقد تناولت جزئيات فقهية وتاريخية محددة؛ كدراسة الشمري وسويفي (2022) حول تبييت نية الصيام، والخشاب ويوسف (2021) حول نقض الوضوء بالنوم، والعنزي (2020) حول أحاديث الكيل، والخناني (2020) حول عقد السيدة عائشة رضي الله عنها. وبشكل مباشر، تبرز دراسة أحمد (2018) كمرجعية هامة لكونها طبقت قواعد مختلف الحديث على نماذج من "فتح الباري" للحافظ ابن حجر العسقلاني، مما يتقاطع مع موضوع الدراسة الحالية في المصدر والمنهج العام.

2.2. التعليق العام والمراجعة النقدية للدراسات السابقة

من خلال المراجعة النقدية للدراسات المذكورة، يمكن استخلاص جملة من نقاط الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها:

1.2.2. جوانب الاتفاق:

- الوحدة المنهجية: اتفقت أغلب الدراسات (مثل: المسعود، 2025؛ إرشاد الحق وسعد، 2022؛ أحمد، 2018) على أن التعارض في السنة هو تعارض "ظاهري" لا حقيقي، وأن مسالك (الجمع، النسخ، الترجيح) هي الأدوات المعيارية المعتمدة لدى المحدثين والأصوليين.
- المركزية العلمية لابن حجر: تقاطعت عدة دراسات (مثل: عمور، 2021؛ الشمري وسويفي، 2022؛ أحمد، 2018) في اعتماد "فتح الباري" كمرجع رئيس لنماذج التعارض، مما يؤكد ثراء هذا الكتاب بالمادة العلمية اللازمة لهذه البحوث.

2.2.2. جوانب الاختلاف:

- ترتيب المسالك: كشفت دراسة الشعيبية (2020) عن وجود تباين في ترتيب مسالك دفع التعارض بين العلماء (كالعوتبي مقابل الجمهور)، بينما ركزت دراسات أخرى (كشردي، 2023) على ضبط الترتيب المشهور.
- أدوات الترجيح: تباينت الدراسات في "أداة الترجيح"؛ فبينما ركزت الدراسات الجزائرية (تومي، 2021؛ بوحنيك وعز الدين، 2021) على "التعليل المقاصدي"، ركزت الدراسات التقليدية (كالمسعود، 2025) على "القرائن الحديثية" (الصحة، الضبط، التاريخ).

3.2.2. ما يميز الدراسة الحالية (الفجوة البحثية):

رغم وفرة الدراسات، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن سابقاتها في عدة نقاط جوهرية:

- **التخصص النوعي:** بينما تناولت دراسة أحمد (2018) نماذج عامة من فتح الباري، ودراسة الخشاب (2021) مسألة النوم فقط، تخصصت دراستنا في "تعارض السنة القولية والفعلية" تحديداً، وهي إشكالية دلالية أعمق من مجرد "مختلف الحديث" العام.
- **التركيز الموضوعي الشامل:** حصرت الدراسة التطبيق في "باب الطهارة" من فتح الباري بشكل استقصائي، وهو باب يمثل ثلث العبادات وأكثرها إشكالاً في تعارض القول مع الفعل (كالمسح، والوضوء، والنجاسات).
- **العمق التحليلي:** تجمع الدراسة الحالية بين المنهج الحديثي (نقد الروايات) والمنهج الأصولي (دلالة الفعل والقول) مع استحضار البعد المقاصدي الذي نادت به الدراسات الحديثة، مما يجعلها دراسة جامعة بين الأصالة المنهجية والمعاصرة التحليلية.

3. منهجية الدراسة وخطتها

1.3. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقاصدي، مع تتبع النصوص القولية والفعلية في باب الطهارة، ومقارنة المناهج المختلفة في دفع التعارض الظاهري (الجمع، النسخ، الترجيح). كما تم استخدام المراجعة النقدية التحليلية للبحوث السابقة (17 مرجعًا) لتحديد التفسيرات المختلفة وبيان أثرها في فهم الأحكام، مع توثيق جميع النتائج بالنصوص والأسانيد المعتمدة.

2.3. خطة الدراسة

وقد اقتضت طبيعة الموضوع أن يكون من مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة وكالآتي:

- **المقدمة:** وتضمنت ما سبق؛ (المشكلة، الأسئلة، الأهداف، الأهمية، الحدود، الدراسات السابقة، المنهجية).
- **المبحث الأول: الأطر المفاهيمية لتعارض السنة القولية والفعلية و أثرها في باب الطهارة وفيه ثلاثة مطالب:**
  - المطلب الأول: مفهوم التعارض ومقتضياته في الفكر الأصولي.
  - المطلب الثاني: ماهية السنة وسياقاتها التشريعية.
  - المطلب الثالث: السنة القولية والفعلية: تمايز الدلالة وأثره في باب الطهارة.
- **المبحث الثاني: أنماط التعارض في السنة وسياقاتها في فقه الطهارة، وفيه ثلاثة مطالب:**
  - **المطلب الأول:** التعارض بين الأدلة القولية (منهج الاستيعاب والنسخ).
  - **المطلب الثاني:** التعارض بين الأدلة الفعلية (إشكالية التكرار والخصوصية).

- **المطلب الثالث**: تعارض القول مع الفعل (المركزية الدلالية ومنهج الترجيح).

- **المبحث الثالث: الاستدلالات التطبيقية لتعارض السنة في "فتح الباري" (كتاب الطهارة) وفيه ثلاثة مطالب:**
  - **المطلب الأول: تحليل التعارض بين القول والفعل النبوي، وفيه مسألتان:**
    - **المسألة الأولى**: استقبال القبلة واستدبارها عند قضاء الحاجة
    - **المسألة الثانية**: الوضوء مما مست النار.
  - **المطلب الثاني: التوفيق بين الأفعال النبوية المتعارضة وفيه ثلاث مسائل:**
    - **المسألة الأولى:** حكم البول قائما.
    - **المسألة الثانية:** طهارة المني بين الغسل والفرك.
    - **المسألة الثالثة**: إدخال الجنب يده في الإناء.
  - **المطلب الثالث: معالجة التعارض بين الأقوال النبوية، وفيه ثلاث مسائل:**
    - **المسألة الأولى:** وجوب الغسل من التقاء الختانين دون إنزال.
    - **المسألة الثانية**: غسل المستحاضة لكل صلاة.
    - **المسألة الثالثة**: طهارة أبوال ما يؤكل لحمه.

- **المناقشة والخاتمة والاستنتاجات**: وتضمنت أهم الاستنتاجات، والتوصيات والمقترحات

المبحث الأول: الأطر المفاهيمية لتعارض السنة القولية والفعلية و أثرها في باب الطهارة

المطلب الأول: مفهوم التعارض ومقتضياته في الفكر الأصولي

تستلزم دراسة تعارض السنة القولية والفعلية في "باب الطهارة" من كتاب "فتح الباري" البدء بتحرير مصطلح "التعارض" كونه المرتكز الذي تنبني عليه الإشكالية البحثية. وبالنظر في الدلالة اللغوية، نجد أن التعارض يدور حول معاني المقابلة والممانعة؛ حيث يشير ابن منظور (1414هـ) إلى أن معارضة الشيء بالشيء تعني مقابلته، بينما يضيف الرازي (1997) بُعداً آخر يتعلق بالمباراة والممانعة. ويرى الباحث أن المعنى اللغوي الذي ساقه الفيومي (1987) حول "الاعتراض كونه مانعاً يمنع من المضي" هو الأنسب لسياق هذه الدراسة؛ إذ إن التعارض الظاهري بين قول النبي ﷺ وفعله في أحكام الطهارة يمثل "مانعاً" إدراكياً يحول دون استنباط الحكم المباشر إلا بعد إعمال قواعد الترجيح أو الجمع.

أما في الاصطلاح الأصولي، فقد تباينت تعريفات العلماء للتعارض تَبَعاً لزاوية النظر. فقد ركز البخاري (1997) والسرخسي (1993) على "تساوي الحجتين" في القوة مع تضاد الحكمين، بينما ذهب الشوكاني (1999) إلى حصره في "تقابل الدليلين على سبيل الممانعة". ومن خلال المراجعة النقدية لهذه التعريفات، يميل الباحث إلى ما ذهب إليه الإسنوي (1999) في تعريفه للتعارض بأنه "تقابل الأمرين على وجه يمنع كل واحد منهما مقتضى صاحبه".

ويرى الباحث أن تعريف الإسنوي هو الأكثر ضبطاً ومناسبةً للدراسة التطبيقية على "فتح الباري"؛ وذلك لأن أحاديث الطهارة (كالمسح على الخفين أو الوضوء مما مسته النار) غالباً ما يمنع فيها مقتضى "القول" (الوجوب مثلاً) مقتضى "الفعل" (الترك أو الإباحة)، مما يتطلب منهجيّة واضحة لإزالة هذا المنع. كما أن هذا التعريف يتجاوز شرط "التساوي" الذي وضعه السرخسي، وهو ما ينسجم مع واقع الروايات الحديثية التي قد تتفاوت في الصحة أو الصراحة، ومع ذلك يقع بينها تعارض ظاهري في ذهن المجتهد.

المطلب الثاني: ماهية السنة وسياقاتها التشريعية

يرتبط مفهوم "السنة" في هذه الدراسة بالمنهج النبوي العام الذي استقر عليه العمل في أبواب الطهارة. لغوياً، تدل السنة على السيرة والطريقة المتبعة (الزبيدي، 2006؛ ابن منظور، 1414هـ). وقد عمّق ابن فارس (1979) هذا المعنى بربطه بـ"جريان الشيء واطراده في سهولة"، وهو ما يتسق مع كون السنة النبوية هي الجريان العملي والبياني لأحكام القرآن.

وفي الاصطلاح، تبلور تعريف السنة عند الأصوليين لتشمل "كل ما صدر عن النبي ﷺ غير القرآن من قول أو فعل أو تقرير" (الشوكاني، 1999). ويرى الباحث أن هذا التعريف الشمولي هو المحرك الأساسي لإشكالية التعارض؛ فلو اقتصرت السنة على القول وحده لما وجدنا "تعارضاً" بين منطوقٍ وفعلٍ كما هو ظاهر في منهج الحافظ ابن حجر في "فتح الباري". إن اعتبار "الفعل" مصدراً تشريعياً مساوياً للقول في أصل الاحتجاج- كما يشير الإسنوي (1999)- هو الذي أوجد الحاجة لهذه الدراسة التطبيقية.

المطلب الثالث: السنة القولية والفعلية: تمايز الدلالة و أثره في باب الطهارة

تمثل السنة القولية السواد الأعظم من التشريع، وهي تلك الأحاديث المنطوقة التي سمعها الصحابة ونقلوها (الزحيلي، 1986). ويؤكد الباحث أن القول في باب الطهارة يمثل "الأصل التشريعي العام"، مثل قوله ﷺ: "إنما الأعمال بالنيات" (البخاري، 1893). وتكمن قوة السنة القولية في صراحتها وعمومها، مما يجعلها في مرتبة متقدمة عند التعارض لدى كثير من الأصوليين.

في المقابل، تأتي السنة الفعلية لتجسد التطبيق العملي للوحي في دائرة العمل والتشريع (الزحيلي، 1986). ويلاحظ الباحث من خلال تتبع نصوص الطهارة أن الفعل النبوي ينقسم إلى قسمين:

1. فعل مقترن بالطلب: كقوله ﷺ "صلوا كما رأيتموني أصلي" (البخاري، 51422).
2. فعل مجرد عن الطلب: وهو وصف الصحابة الدقيق لوضوئه ﷺ أو غسله.

ويعتقد الباحث أن حصر السنة الفعلية في "التصرفات النبوية داخل دائرة التشريع" يخرج الأفعال الجبلية، وهو ما يخدم هذه الدراسة؛ إذ إن تعارض الأفعال مع الأقوال في "فتح الباري" يقع غالباً في الأفعال التشريعية. ويرى الباحث أن القوة في السنة الفعلية تكمن في كونها "بياناً" للمجمل، ولكنها قد تثير إشكالاً إذا خالفت صريح القول، وهنا تبرز عبقرية ابن حجر العسقلاني في التوفيق بينهما، حيث يظهر التعارض بين "قولٍ" يأمر بالوضوء من كل ما مسته النار، و"فعلٍ" تركه فيه ﷺ، وهو ما سيتم تفصيله في الجانب التطبيقي.

المبحث الثاني: أنماط التعارض في السنة وسياقاتها في فقه الطهارة

تتنوع صور التعارض الظاهري في السنة النبوية تَبَعاً لطبيعة الدليل (قولاً أو فعلاً)، وهو ما يستوجب فحصاً دقيقاً للمراتب التي سلكها الأصوليون للتعامل مع هذه التناقضات المتصورة، ومدى انعكاسها على فروع الطهارة.

المطلب الأول: التعارض بين الأدلة القولية (منهج الاستيعاب والنسخ)

عند وقوع التعارض بين قولين نبويين، يتفق الأصوليون على ضرورة استنفاد سبل الجمع أولاً؛ فإذا أمكن استثناء أحدهما من الآخر أو تخصيصه، تعيّن العمل بهما معاً صيانةً للدليل عن الإهمال (الحفناوي، 1987). ويرى الباحث أن هذا المسلك هو الأكثر انسجاماً مع منهج الحافظ ابن حجر في "فتح الباري"، حيث يميل غالباً إلى توجيه الروايات القولية المتعارضة في الطهارة بما يحفظ حجيتها جميعاً.

وفي حال تعذر الجمع، يُصار إلى "النسخ" إذا عُلم التاريخ، فيكون المتأخر رافعاً للمتقدم (الحفناوي، 1987). غير أن الإشكالية تكمن في حال جهل التاريخ وانعدام المرجح، حيث يرى البعض ترك العمل بهما، وهو مسلك نظري يندر وقوعه في التطبيق الفقهي نظراً لجهود المحدثين في البحث عن القرائن المرجحة.

المطلب الثاني: التعارض بين الأدلة الفعلية (إشكالية التكرار والخصوصية).

أثارت مسألة تعارض "الأفعال النبوية" جدلاً أصولياً واسعاً؛ فبينما ذهب الجويني (1997) إلى إمكانية وقوع النسخ بين فعلين مؤرخين إذا كانا نصين، ذهب جمهور الأصوليين- كما نقل الزركشي (1994)- إلى منع وقوع التعارض الحقيقي بين الأفعال.

النقد والتحليل: يتبنى الباحث رؤية الشوكاني (1999) والغزالي (1993) والعلائي (1996) في استحالة وقوع التعارض بين الأفعال المجردة؛ لأن الفعل "لا عموم له"، فهو يقع في زمان ومكان محددين، ولا يقتضي التكرار بذاته. لذا، فإن اختلاف أفعال النبي ﷺ في الطهارة (كوضوئه مرة مرة، أو مرتين مرتين) لا يعد تعارضاً بالمعنى الأصولي، بل هو "تنوع تشريعي" يقتضي التخيير كما أشار ابن العربي (1999)، أو أن الفعل المتأخر قد ينسخ الأول في حال كان الفعل بياناً لقولٍ عام (الشوكاني، 1999). ويؤكد الباحث أن دعوى التعارض في الأفعال تنتفي بمجرد اختلاف الزمان أو المحل، وهو ما أطبق عليه أئمة الأصول كأبي الحسن البصري (1403هـ) الذي رأى استحالة وجود أفعال متضادة في وقت ومحل واحد.

المطلب الثالث: تعارض القول مع الفعل (المركزية الدلالية ومنهج الترجيح)

يمثل التعارض بين القول والفعل الإشكالية الكبرى في دراسة "فتح الباري"؛ حيث تتباين المواقف عند جهل التاريخ إلى ثلاثة اتجاهات رئيسة:

1. **تقديم القول (مذهب الجمهور):** يرى جمهور العلماء ومنهم الآمدي، والقرطبي، وابن حزم، أن القول يقدم على الفعل؛ لأن للقول صيغة دلالية عامة تتعدى إلى الغير بنفسها، بينما الفعل قد يُحتمل فيه الخصوصية أو الجبلية (الزركشي، 1994؛ الشيرازي، 2003؛ الآمدي، 2019).
2. **تقديم الفعل:** ذهب القاضي أبو الطيب إلى تقديم الفعل بدعوى أنه "آكد في البيان" ولا يحتمل التأويل كما يحتمله القول (العلائي، 1994).
3. **التساوي والوقف:** يرى ابن السمعاني (1999) استواء القول والفعل في الدلالة، مما يستلزم دليلاً خارجياً للترجيح.

أسباب ترجيح القول عند الجمهور:

يحلل الباحث حجج الجمهور التي أوردها الشيرازي (2003) والعلائي (1994) في تقديم القول، وأهمها:

أ. القول يستقل بنفسه في البيان، بينما الفعل قد يحتاج إلى قول ينضم إليه ليحدد مراده (مثل: "خذوا عني مناسككم").

ب. تقديم القول يحافظ على حجية الفعل بحمله على "الخصوصية"، بينما تقديم الفعل قد يبطل مقتضى القول العام بالكلية.

المناقشة والترجيح: يرى الباحث أن الراجح هو ما ذهب إليه المحققون كالعلائي (1994)، وهو "منهج الجمع" بين القول والفعل بدلاً من إبطال أحدهما. ففي باب الطهارة، إذا نهى النبي ﷺ عن فعلٍ (قولاً) ثم فعله، فإنه لا يُعد تعارضاً يسقط أحدهما، بل يُحمل الفعل على بيان الجواز أو صرف النهي من التحريم إلى الكراهة. وهذا المسلك هو الأليق بمقام

النبوة وبالتعبد بمضمون الدليلين معاً. كما يشير الباحث إلى أن منشأ الخلاف يعود إلى مسألة "دلالة الفعل المجرد على الوجوب"؛ فمن رأى وجوبه قدمه، ومن رآه للاستحباب قدم القول الآمر بالوجوب، وهو ما نبه عليه الزركشي (1994).

المبحث الثالث: الاستدلالات التطبيقية لتعارض السنة في "فتح الباري" (كتاب الطهارة)

تعد ممارسة الحافظ ابن حجر العسقلاني في كتابه "فتح الباري" نموذجاً فذاً لإعمال المناهج الأصولية والحديثية في آن واحد؛ حيث استطاع من خلال الاستقراء التام لمرويات "باب الطهارة" أن يضع ميزاناً نقدياً لرفع التعارض الظاهري بين نصوص السنة. وفيما يلي عرض لهذه التطبيقات وفق منهجية المراجعة النقدية والتحليل الاستنباطي:

المطلب الأول: تحليل التعارض بين القول والفعل النبوي

يمثل هذا النوع من التعارض تحدياً منهجياً؛ نظراً لقوة دلالة "القول" في العموم، وواقعية دلالة "الفعل" في التخصيص أو البيان.

المسألة الأولى: استقبال القبلة واستدبارها عند قضاء الحاجة

أورد العسقلاني حديث أبي أيوب الأنصاري المتضمن للنهي القولي الصريح: "لا تستقبلوا القبلة ولا تولُّوها ظهركم" (العسقلاني، 2004، ج1، ص297)، وفي المقابل استعرض الأدلة الفعلية كحديث ابن عمر الذي رأى فيه النبي ﷺ مستقبلاً بيت المقدس، وحديث جابر الذي صرّح برؤيته ﷺ مستقبلاً القبلة قبل وفاته بعام (العسقلاني، 2004، ج1، ص296-298).

ويرى الباحث أن ابن حجر سلك "مسلك الجمع" بدلاً من النسخ؛ حيث اعتبر أن الفعل ليس ناسخاً للنهي، بل هو مخصص له بحالة "البنيان". ويظهر حضور شخصية الباحث في تأييده لمذهب الجمهور (الفرق بين الصحراء والبنيان)، معتبراً إياه "أعدل الأقوال" لأنه يُعمل جميع الأدلة (الاستبقاء أولى من الإهدار). ويستنبط الباحث من تعليل ابن المنير-الذي أقره الحافظ- أن العلة تدور حول "التستر العرفي"، مما يجعل الفعل النبوي بياناً لانتفاء الحرمة عند وجود الحائل.

المسألة الثانية: الوضوء مما مسته النار

وقع التعارض هنا بين الأمر القولي "توضؤوا مما مست النار" وبين الفعل النبوي الثابت في أكل كتف الشاة والصلاة دون وضوء، وما نقله جابر بأن "آخر الأمرين ترك الوضوء مما مست النار" (العسقلاني، 2004، ج1، ص371-372).

ويتبين أن الحافظ ابن حجر استخدم هنا "المنهج الاستقرائي" لتتبع عمل الصحابة، فخلص إلى أن استقرار الإجماع على ترك الوضوء يُعد قرينة على النسخ أو صرف الأمر للندب. ويرى الباحث أن هذا التطبيق يعكس مدرسة "الفقيه المحدث"؛ فابن حجر لم يكتفِ بظاهر النص، بل عضده بعمل الخلفاء الراشدين، مما يعزز الثقة في أن الفعل المتأخر كان ناسخاً للمنطوق المتقدم.

المطلب الثاني: التوفيق بين الأفعال النبوية المتعارضة

يتسم التعارض بين الأفعال بكونه تعارضاً في "الحكاية" لا في "التشريع"، وهو ما يتطلب منهجية جمع دقيقة.

المسألة الأولى: حكم البول قائماً

تعارض فعل النبي ﷺ في حديث حذيفة (بال قائماً) مع نفي عائشة رضي الله عنها لوقوع ذلك منه (العسقلاني، 2004، ج1، ص390-393). التحليل الاستنباطي: انتصر الحافظ لمنهج "المثبت مقدم على النافي"؛ فحديث عائشة مستند إلى علمها بما يقع في البيوت، بينما حفظ حذيفة ما وقع في الخارج. ويستنبط الباحث من ترجيح ابن حجر أن الفعل هنا وقع لـ "بيان الجواز"، مما يرفع الكراهة التنزيهية إذا أُمِن الرشاش، وهذا يعكس عمق التحليل الأصولي للحافظ في التفريق بين "العادة" و"التشريع".

المسألة الثانية: طهارة المني بين الغسل والفرك

تعارضت الروايات الفعلية عن عائشة بين "غسلها للمني" وبين "اكتفائها بفركه" (العسقلاني، 2004، ج1، ص395-396). ويرى الباحث أن عبقرية ابن حجر تجلت في ترجيحه لطريقة أصحاب الحديث (الشافعي وأحمد)؛ حيث جمع بين الخبر والقياس. فالفرك لا يطهر النجاسة باتفاق في غيره، فدلّ الاكتفاء به على الطهارة، وحُمل الغسل على التنظيف والاستحباب. هذا المسلك الاستدلالي يُظهر قوة "المنهج الاستنباطي" لدى الحافظ في الجمع بين دلالات الأفعال المختلفة.

المسألة الثالثة: إدخال الجنب يده في الإناء:

بين إطلاق حديث "تختلف أيدينا فيه" وتقييد حديث "غسل يده قبل الإدخال" (العسقلاني، 2004، ج1، ص442-443). ويرى الباحث أن ابن حجر استخدم هنا قاعدة "حمل المطلق على المقيد" وقاعدة "الزيادة من الثقة مقبولة". وعليه؛ فالجمع الذي سلكه الحافظ بحمل الترك على "تيقن النظافة" والفعل على "خشية القذر" هو تطبيق عملي لمنهجية "التحقيق المناطي" في الأصول.

المطلب الثالث: معالجة التعارض بين الأقوال النبوية

المسألة الأولى: وجوب الغسل من التقاء الختانين دون إنزال.

تعارض حديث "إذا جلس بين شعبها... فقد وجب الغسل" مع حديث "الماء من الماء" (العسقلاني، 2004، ج1، ص467-470). الرؤية النقدية: اعتمد الحافظ صراحة على "منهج النسخ"، مستنداً إلى تصريح أبيّ بن كعب بأن "الماء من الماء" كان رخصة في أول الإسلام ثم نُسخت. ويضيف الباحث أن ترجيح ابن حجر لحديث "الوجوب" مبني أيضاً على قوة الدلالة (المنطوق مقدم على المفهوم)، وهو ما يؤكد تمكنه من الأدوات الأصولية في الترجيح عند تعذر الجمع.

المسألة الثانية: غسل المستحاضة لكل صلاة.

بين الأمر بالوضوء (حديث فاطمة) والأمر بالغسل (حديث أم حبيبة) (العسقلاني، 2004، ج1، ص501-504). التحليل: يرى الباحث أن الحافظ مال إلى "النسخ" أو "الندب" لرفع التعارض. والحضور الشخصي للباحث هنا يتجلى في ملاحظة أن ابن حجر يميل دائماً إلى ما يخفف عن المكلف (التيسير) ما دام الدليل يسعفه، فجعل الوضوء هو الواجب والغسل مرتبة كمال.

المسألة الثالثة: طهارة أبوال ما يؤكل لحمه.

بين الأمر بشرب أبوال الإبل (حديث العرنيين) والنهي العام "استنزهوا من البول" (العسقلاني، 2004، ج1، ص400-403). النقد والتحليل: رفض الحافظ دعوى التعارض الحقيقي، وسلك مسلك "التخصيص"؛ فالبول العام نجس، وأبوال الإبل مخصصة للتداوي أو للطهارة عند من يرى طهارة مأكول اللحم. ويرى الباحث أن مناقشة ابن حجر لابن العربي في قضية "الضرورة" تبرز حسه النقدي العالي، حيث قرر أن ما أُبيح للتداوي بمرتبة الضرورة لا يسمى حراماً، مما يغلق باب التعارض بذكاء أصولي.

5. مناقشة النتائج وتحليلها

تُعد مناقشة النتائج المحطة الأهم في الدراسات الأكاديمية؛ كونها تربط بين المعطيات الاستدلالية وبين الإطار النظري، وفيما يلي مناقشة مستفيضة لنتائج الدراسة؛ حيث كشفت الدراسة أن المنهج الاستدلالي عند الحافظ ابن حجر العسقلاني في معالجة تعارض السنة القولية والفعلية في "باب الطهارة" يقوم على **مركزية "مسلك الجمع"** كخيار استراتيجي أول، وهو ما يتفق مع ما ذهبت إليه دراسة أحمد (2018) والشمري وسويفي (2022) من أن إعمال الدليلين أولى من إهمال أحدهما. ويرى الباحث أن ابن حجر لم يتعامل مع التعارض كأزمة نصوص، بل كـ "تنوع تشريعي" استدعى منه توظيف "القرائن السياقية"؛ ففي مسألة استقبال القبلة، لم يكتفِ بظاهر الفعل المعارض للنهي، بل استنبط "علة المكان" (البنيان مقابل الصحراء)، وهو ما يعزز رؤية دراسة عمور (2021) حول دور الفهم المقاصدي في توجيه مختلف الحديث. إن هذا المسلك النقدي عند الحافظ يكسر حدة الجمود الظاهري الذي قد يقع فيه بعض المجتهدين، ويؤكد أن الفعل النبوي غالباً ما يخرج مخرج البيان للجواز أو التخصيص، لا المعارضة الكلية للقول.

وفي سياق متصل، أظهرت المناقشة التحليلية أن ابن حجر يمزج بين **"الصناعة الحديثية" و"الملكة الأصولية"** بطريقة تفاعلية؛ فهو عند جهل التاريخ لا يتسرع بتقديم القول مطلقاً (رغم كونه مذهب الجمهور)، بل يبحث عن "المعايير المرجحة" التي أشارت إليها دراسة مطلق (2021). ويتجلى ذلك في مسألة "الوضوء مما مسته النار"، حيث انتقل من البحث في منطوق الحديث إلى البحث في "عمل الصحابة" واستقرار الإجماع، وهو منهج يتسق مع نتائج دراسة إرشاد الحق وسعد (2022) حول مناهج فقهاء القرون الأولى. ويستنتج الباحث أن ابن حجر في "فتح الباري" وضع نظاماً معيارياً يوازن بين "قوة الدلالة اللفظية" للقول وبين "الواقعية التطبيقية" للفعل، مما يجعله أنموذجاً فريداً في تحقيق الـ (Coherence) أو الاتساق التشريعي داخل المنظومة الفقهية.

6. الخاتمة والاستنتاجات (Conclusions)

لقد خلصت هذه الدراسة "تعارض السنة القولية والفعلية: دراسة تطبيقية على باب الطهارة من فتح الباري" إلى أن المنظومة التشريعية النبوية تمتاز بالاتساق المطلق والانسجام الدلالي. وأثبتت المراجعة النقدية أن ما يبدو من تعارض هو إشكال "إدراكي" يزول بإعمال الأدوات الأصولية والحديثية والمقاصدية، وهو ما تجلى بوضوح في منهج الحافظ ابن حجر الذي قدم نموذجاً تطبيقياً يجمع بين دقة الرواية وعمق الدراية، وبناءً على نتائج الدراسة الحالية ومراجعة الأدبيات السابقة، يمكن الخروج بثمانية استنتاجات جوهرية:

6.1. الاستنتاجات الختامية للدراسة(Synthesized Conclusions)

بناءً على التقصي الاستقرائي والتحليل النقدي لمسائل الطهارة في "فتح الباري" والمقارنة بالأدبيات السابقة، خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. انتفاء التعارض الحقيقي: أثبتت الدراسة أن التعارض بين السنة القولية والفعلية هو تعارض "ظاهري" يزول بإعمال النظر، ولا يمثل تناقضاً حقيقياً في بنية التشريع (المسعود، 2025؛ شردي، 2023)، مما يؤكد سلامة النص النبوي من الاضطراب.
2. أولوية مسلك الجمع: استقر المنهج الأصولي والتطبيقي عند ابن حجر على أن "الجمع بين النصوص" مقدم على النسخ والترجيح؛ لأن إعمال الدليلين أولى من إبطال أحدهما، مع ضرورة استحضار السياق والقرائن المحيطة بالنص (أحمد، 2018؛ الشمري وسويفي، 2022).
3. الترجيح وقوة الدلالة القولية: في حال تعذر الجمع والنسخ، يُصار إلى الترجيح الذي غالباً ما يقدم فيه "القول" لكونه ذا صيغة تشريعية عامة تتعدى للغير، بخلاف الفعل الذي يتردد بين الجبلية والخصوصية (العلائي، 1994؛ الشيبانية، 2020).
4. أظهرت الدراسة أن توظيف "المقاصد الشرعية" (كالتعليل بالمصلحة ورفع الحرج) يسهم بشكل فاعل في فك الاشتباك بين الأحاديث المشكلة وتوجيه الفهم توجيهاً متوازناً (تومي، 2021؛ بوحنيك وعز الدين، 2021).
5. كشف التطبيق العملي على مسائل الطهارة (كالمسح والنجاسات) عن توافق دقيق بين الأقوال والأفعال النبوية عند ردها إلى مقاصد الشريعة الكلية، مما يرفع الغموض عن الأحكام العملية (الخشاب ويوسف، 2021؛ عمور، 2021).
6. أثر التعليل المصلحي؛ حيث إن فهم العلل المصلحية الكامنة وراء النصوص (كالتفريق بين البول في البنيان والصحراء) يزيل توهم التعارض ويعزز دقة الاستنباط الفقهي لدى المجتهد (مطلق، 2021؛ الخناني، 2020).
7. المركزية المرجعية لفتح الباري؛ حيث تأكدت مكانة "فتح الباري" كأهم مرجع استقصائي يجمع بين النصوص القولية والفعلية، ويقدم معالجة تجمع بين الصناعة الحديثية والملكة الأصولية (أحمد، 2018.
8. التحول نحو المنهج التكاملي: تؤكد الدراسات الحديثة على ضرورة التخلي عن النظرة الأحادية للتعارض، واعتماد منهج يدمج بين "التحليل الأصولي" و"النظر المقاصدي" لضمان فهم شمولي للسنة النبوية (إرشاد الحق وسعد، 2022؛ الهاشمي، 2023).

6. 2. التوصيات (Recommendations)

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعميق الدراسات الاستقصائية لفتح الباري: ضرورة استكمال استخراج المسائل التي توهم التعارض في بقية أبواب "فتح الباري" (كأبواب المعاملات والجنايات)، للبناء على المنهج الذي وضعه ابن حجر في صيانة السنة.
2. إعمال منهج "الجمع" كأصل تشريعي: نوصي الباحثين والفقهاء بتقديم مسلك الجمع والتوفيق بين الأقوال والأفعال النبوية قبل المصير إلى النسخ أو الترجيح، صيانةً للنصوص من الإبطال.
3. دمج المقاصد في شروح الحديث: دعوة المؤسسات العلمية إلى اعتماد "الفهم المقاصدي" كأداة معيارية عند معالجة "مختلف الحديث"، بما يضمن فهم روح النص وعلته المصلحية.
4. تعزيز الثقافة الأصولية لدى المحدثين: التوصية بضرورة تمكين طلبة العلم من قواعد "تعارض الأدلة" لصد الشبهات المثارة حول السنة النبوية وتفنيد دعاوى التناقض فيها.
5. العناية بقرائن السياق: التأكيد على أهمية "السياق والمحل" (كالتفرقة بين البنيان والصحراء) عند تحليل الأفعال النبوية، وعدم إغفال الظروف المحيطة بالواقعة.

6. تفعيل القواعد الكبرى في الاستنباط: نوصي بتوظيف القواعد الفقهية الكبرى (كالأمور بمقاصدها) في حل الإشكالات الحديثية المعاصرة، استرشاداً بمنهج المحققين كابن حجر.
7. تطوير معجم اصطلاحي لمختلف الحديث: التوصية بإنشاء معجم رقمي يجمع الأحاديث التي يوهم ظاهرها التعارض وطرق دفعها عند الأئمة، ليكون مرجعاً سريعاً للباحثين والمفتين.

6. 3. مقترحات بدراسات مستقبلية (Future Research Suggestions)

لإثراء هذا الحقل المعرفي وسد الفجوة البحثية في المجال، يقترح الباحث العناوين البحثية التالية:

1) "تعارض السنة القولية والفعلية في أحكام الأسرة: دراسة مقارنة بين فتح الباري وشرح صحيح مسلم للنووي" (للمقارنة بين مدرستين حديثيتين في دفع التعارض).
2) "أثر القرائن الطبية والبيئية المعاصرة في ترجيح مسالك الجمع بين أحاديث الطهارة المشكلة" (دراسة بينية تربط الطب بالسنة).
3) "النمذجة الحاسوبية لمسالك دفع التعارض عند الحافظ ابن حجر: دراسة في الذكاء الاصطناعي الفقهي" (لتحويل منهج ابن حجر إلى خوارزميات استنباطية).

قائمة المصادروالمراجع

1. ابن العربي المالكي، محمد بن عبد الله (1999). ***المحصول في أصول الفقه***. (ط. 1). تحقيق حسين اليدري وسعيد فودة. دار البيارق.
2. ابن فارس، أحمد بن فارس (1979). ***مقاييس اللغة***. تحقيق عبد السلام هارون. دار الفكر.
3. ابن منظور، محمد بن مكرم (1414هـ). ***لسان العرب***. (ط. 3). دار صادر.
4. إرشاد الحق، فاطمة حافظ.، وسعد، قاسم علي. (2022). مناهج فقهاء القرن الثاني الهجري في دفع ظاهر التعارض بين الأحاديث: دراسة نظرية تطبيقية. ***مجلة الصراط، جامعة الجزائر – كلية العلوم الإسلامية، 24***(2)، 189–216. https://doi.org/10.52128/0911-024-002-007
5. الإسنوي، عبد الرحيم بن الحسن (1999). ***نهاية السول شرح منهاج الأصول***. (ط. 1). دار الكتب العلمية.
6. آل حامد، خالد مفلح عبد الله. (2011). تعارض السنة القولية والفعلية دراسة وتطبيقات. ***مجلة العدل، وزارة العدل، المملكة العربية السعودية***، (49)، 24-72. الرابط: https://practice.univeyes.net/academy/fiqh00000/fiqh06001/fiqh06917.pdf
7. الآمدي، علي بن أبي علي (2019). ***الإحكام في أصول الأحكام***. تحقيق عبد الرزاق عفيفي. المكتب الإسلامي.
8. البخاري الحنفي، عبد العزيز بن أحمد (1997). ***كشف الأسرار عن أصول فخر الإسلام البزدوي*** (ط. 1). تحقيق عبد الله محمود محمد عمر. دار الكتب العلمية.
9. البخاري، محمد إسماعيل (1422هـ). ***الجامع المسند الصحيح – صحيح البخاري***. (ط. 1). تح: محمد زهير الناصر. دار طوق النجاة.
10. البصري، محمد بن علي (1403هـ). ***المعتمد في أصول الفقه***. (ط. 1). تحقيق خليل الميس. دار الكتب العلمية.
11. بو عبد الله، نضال.، وعبيد، حياة. (2021). دراسات أصولية في فتح الباري: مباحث القياس في باب الوضوء أنموذجاً. ***مجلة الإحياء، 21***(29)، 203–216. https://asjp.cerist.dz/en/article/166522
12. بوحنيك، محمد الهادي، وعزّ الدين، روان. (2021). مقاصد السنة النبوية وأثرها في توجيه مختلف الحديث. ***مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية – كلية أصول الدين، 25***، (57)، 533–545. https://doi.org/10.46313/1707-025-057-025
13. تومي، نور الدين. (2021). التعليل المقاصدي وأثره في فهم الحديث النبوي. ***مجلة المعيار بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية- كلية أصول الدين، 25***(57)، 632–668. https://doi.org/10.46313/1707-025-057-031
14. الجويني، عبد الملك بن عبد الله (1997). ***البرهان في أصول الفقه***. (ط. 1). تحقيق صلاح بن محمد بن عويضة. دار الكتب العلمية.
15. الحفناوي، محمد إبراهيم (1987). ***التعارض والترجيح عند الأصوليين***. (ط. 2). دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

16. الخشّاب، حسانة أحمد، ويوسف، منصور محمد أحمد. (2021). الأحاديث التي ظاهرها التعارض في حكم نقض الوضوء بالنوم من كتاب بلوغ المرام في أدلة الأحكام. ***مجلة مجمع جامعة المدينة العالمية، ماليزيا***، (36)، 107–149. https://search.mandumah.com/Record/1165071

17. الخناني، ساجدة محمد مهدي. (2020). الأحاديث التي ظاهرها التعارض في زمن ومكان وقوع عقد عائشة رضي الله عنها. ***مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور جامعة الأزهر، 8***(5)، 583–613. https://doi.org/10.21608/JCIA.2020.145383

18. الرازي، محمد بن عمر (1997). ***المحصول***. (ط. 3). تحقيق طه جابر فياض العلواني. مؤسسة الرسالة.

19. الزبيدي، مرتضى محمد (2006). ***تاج العروس من جواهر القاموس***. تحقيق مجموعة من المحققين. دار الهداية. https://www.noor-book.com/txz7qp

20. الزحيلي، محمد مصطفى (2006). ***الوجيز في أصول الفقه***. (ط. 2). دار الخير للطباعة والنشر والتوزيع.

21. الزركشي، بدر الدين محمد (1994). ***البحر المحيط في أصول الفقه***. (ط. 1). دار الكتبي.

22. السرخسي، محمد بن أحمد (1993). ***أصول السرخسي***. (ط. 1). دار الكتب العلمية.

23. السمعاني، منصور بن محمد (1999). ***قواطع الأدلة في الأصول***. (ط. 1). تحقيق محمد حسن الشافعي. دار الكتب العلمية.

24. شردي، سمية محمد زغلول. (2023). موقف العلماء من الأحاديث التي يوهم ظاهرها التعارض: دراسة أصولية تطبيقية. ***مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، جامعة الأزهر، 38***(4)، 1175–1259. https://search.mandumah.com/Record/1457651/Description#tabnav

25. الشعيبية، سامية سعيد.، المنصوري، المبروك الشيباني.، وأبو حماد، زياد عواد. (2020). ***مختلف الحديث عند العوتبي من خلال كتابه الضياء: جمعًا ودراسة*** [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، عمان]. https://search.mandumah.com/Record/1173599/Description#tabnav

26. الشمري، فهيد شلال، وسويفي، أشرف زاهر. (2022). درء ظاهر التعارض بين أحاديث حكم تبييت نية الصيام. ***مجلة الراسخون، جامعة المدينة العالمية، 8***(1)، 35–51. https://search.mandumah.com/Record/1266250/Description#tabnav

27. الشوكاني، محمد علي (1999). ***إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول***. (ط. 1). تحقيق أحمد عزو عناية. دار الكتاب العربي.

28. الشيرازي، إبراهيم بن علي (2003). اللمع في أصول الفقه (ط. 2). دار الكتب العلمية.

29. العسقلاني، أحمد بن علي بن حجر (2004). ***فتح الباري شرح صحيح البخاري***. ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي. دار الحديث.

30. العلائي، صلاح الدين (1996). ***تفصيل الإجمال في تعارض الأقوال والأفعال***. (ط. 1). تحقيق: محمد الحفناوي. دار الحديث.

31. عمور، آسيا. (2021). الفهم المقاصدي عند شراح الحديث وأثره في الجمع بين الأحاديث المتعارضة: الحافظ ابن حجر أنموذجًا. ***مجلة المعيار بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، الجزائر، 25***(57)، 330–355. https://doi.org/10.46313/1707-025-057-016

32. العنزي، إقبال علي عبد الله. (2020). أحاديث الكيل والإحصاء التي ظاهرها التعارض: جمعًا ودراسة. ***مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت – مجلس النشر العلمي، 35***(123)، 13–41. https://doi.org/10.34120/0378-035-123-002

33. الغزالي، محمد بن محمد (1993). ***المستصفى***. (ط. 1). تحقيق محمد عبد السلام عبد الشافي. دار الكتب العلمية.

34. الفيروزابادي الشيرازي، إبراهيم علي (1980). ***التبصرة في أصول الفقه***. (ط. 1). تحقيق محمد حسن هيتو. دار الفكر.

35. الفيومي، أحمد بن محمد (1987). ***المصباح المنير***. مكتبة لبنان.

36. مراد، فضل عبد الله عبده. (2021). قاعدة الأمور بمقاصدها وأثرها في الصناعة الفقهية المعاصرة. ***مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز – فرع التربة – دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي***، (20)، 87–108. https://doi.org/10.55074/2152-000-020-004

37. المسعود، طارق إبراهيم عبد الرزاق (2025). مختلف الحديث عند ابن عبد الهادي "ت. 744 هـ" في كتابه "تنقيح التحقيق في أحاديث التعليق". ***المجلة العلمية لكلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق، 37***(1)، 521-612. https://search.mandumah.com/Record/1580923/Description#tabnav

38. مطلق، رجاء محمد محفوظ. (2021). خصائص مقاصد الشريعة الخاصة وأثرها في تغيير مدلول خطاب الشارع: خاصية المعيارية. ***مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 16***(2)، 281–332. https://search.mandumah.com/Record/1243426

39. الهاشمي، خديجة عمرو هاشم. (2023). الدلالات التربوية في علم مختلف الحديث ومشكله. ***مجلة كلية الآداب، بجامعة ذمار، 11***(3)، 535–565 https://search.mandumah.com/Record/1411572

ثانياً: المراجع بالإنجليزية

1. Ahmad, Zainab Hasan Safi. (2018). Al-aḥādīth allatī yūhim ẓāhiruhā al-taʿāruḍ: Namādhij min kitāb Fatḥ al-Bārī li-Ibn Ḥajar al-ʿAsqalānī [The hadiths that show to be contrary to themselves: Examples from the book of Fath al-Bari by Ibn Hajar al-Asqalani]. ***Majallat al-Ḥadīth,*** (16), 166–184. Islamic University College of Selangor, Institute of Hadith Studies (INHAD). https://search.mandumah.com/Record/969347
2. Al-Anzi, I. A. A. (2020). Hadiths of Measuring and Counting with Apparent Conflict: Collection and Study (In Arabic). ***Journal of Sharia and Islamic Studies, Kuwait University – Academic Publication Council, 35***(123), 13–41. https://doi.org/10.34120/0378-035-123-002
3. Al-Hamid, K. M. A. (2011). Conflict of Verbal and Practical Sunnah: Study and Applications (In Arabic). ***Al-Adl Journal, Ministry of Justice, Kingdom of Saudi Arabia,*** (49), 24-72. https://practice.univeyes.net/academy/fiqh00000/fiqh06001/fiqh06917.pdf
4. Al-Hashimi, K. A. H. (2023). Educational Implications in the Science of Mukhtalif al-Hadith and Its Problematic (In Arabic). ***Journal of the Faculty of Arts, Dhamar University, 11***(3), 535–565. https://search.mandumah.com/Record/1411572
5. Al-Khanani, S. M. M. (2020). Hadiths with Apparent Conflict Regarding the Time and Place of Aisha's Marriage Contract (In Arabic). ***Journal of the Faculty of Islamic and Arabic Studies for Girls in Damanhour, Al-Azhar University, 8***(5), 583–613. https://doi.org/10.21608/JCIA.2020.145383
6. Al-Khashab, H. A., & Youssef, M. M. A. (2021). Hadiths with Apparent Conflict Regarding the Rule of Nullifying Ablution by Sleep from the Book Bulugh Al-Maram (In Arabic). ***Al-Majmaa Journal, Al-Madinah International University, Malaysia,*** (36), 107–149. https://search.mandumah.com/Record/1165071
7. Al-Masoud, T. I. A. (2025). Mukhtalif al-Hadith according to Ibn Abd al-Hadi (d. 744 AH) in his book "Tanqih al-Tahqiq fi Ahadith al-Ta'liq" (In Arabic). ***Scientific Journal of the Faculty of Theology and Dawah in Zagazig, 37***(1), 521-612. https://search.mandumah.com/Record/1580923/Description#tabnav
8. Al-Shaibi, S. S., Al-Mansouri, A. S., & Abu Hammad, Z. A. (2020). ***Mukhtalif al-Hadith according to al-Awtabi through his book al-Diya: Collection and Study*** (In Arabic) [Master's thesis, Sultan Qaboos University, Faculty of Education, Oman]. https://search.mandumah.com/Record/1173599/Description#tabnav
9. Al-Shammari, F. S. H., & Suwaifi, A. Z. M. (2022). Warding Off the Apparent Conflict Between Hadiths on the Ruling of Establishing Intention for Fasting Overnight (In Arabic). ***Al-Rasikhun Journal, Al-Madinah International University, 8***(1), 35–51. https://search.mandumah.com/Record/1266250/Description#tabnav
10. Ammour, A. (2021). Purposive Understanding Among Hadith Commentators and Its Impact on Reconciling Conflicting Hadiths: Al-Hafiz Ibn Hajar as a Model (In Arabic). ***Al-Mi'yar Journal, Prince Abdul Qader University of Islamic Sciences, 25***(57), 330–355. https://doi.org/10.46313/1707-025-057-016
11. Bouabdallah, N., & Obeid, H. (2021). Fundamentalist Studies in Fath al-Bari: Analogical Reasoning Issues in the Chapter of Ablution as a Model (In Arabic). ***Al-Ihya Journal, 21***(29), 203–216. https://asjp.cerist.dz/en/article/166522

12. Bouhnik, M. H., & Ezzedine, R. (2021). Objectives of the Prophetic Sunnah and Their Impact on Guiding Different Hadiths (In Arabic). ***Al-Mi'yar Journal, Prince Abdul Qader University of Islamic Sciences – Faculty of Theology, 25***(57), 533–545. https://doi.org/10.46313/1707-025-057-025
13. Irshad Al-Haqq, F. H., & Saad, Q. A. (2022). Curricula of the Jurists of the Second Century AH in Repelling the Apparent Conflict Between Hadiths: A Theoretical and Applied Study (In Arabic). ***Al-Sirat Journal, University of Algiers – Faculty of Islamic Sciences, 24***(2), 189–216. https://doi.org/10.52128/0911-024-002-007
14. Murad, F. A. A. (2021). The Rule "Matters are Judged by Their Purposes" and Its Impact on Contemporary Juristic Industry (In Arabic). ***Journal of Educational Sciences and Human Studies, Taiz University – Al-Turba Branch***, (20), 87–108. https://doi.org/10.55074/2152-000-020-004
15. Mutlaq, R. M. M. (2021). Characteristics of Specific Objectives of Sharia and Their Impact on Changing the Meaning of the Lawgiver's Discourse: The Normative Characteristic (In Arabic). ***Journal of the University of the Holy Quran and Islamic Sciences, 16***(2), 281–332. https://search.mandumah.com/Record/1243426
16. Shardi, S. M. Z. (2023). The Position of Scholars Regarding Hadiths Whose Apparent Meaning Suggests Conflict: A Fundamentalist Applied Study (In Arabic). ***Journal of the Faculty of Sharia and Law in Tanta, Al-Azhar University, 38***(4), 1175–1259. https://search.mandumah.com/Record/1457651/Description#tabnav
17. Toumi, N. D. (2021). Purposive Reasoning and Its Impact on Understanding Prophetic Hadith (In Arabic). ***Al-Mi'yar Journal, Prince Abdul Qader University of Islamic Sciences – Faculty of Theology, 25***(57), 632–668. https://doi.org/10.46313/1707-025-057-031

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية

ISSN: 2707-742X

TABLE OF CONTENTS فهرس المحتويات

الرقم	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	صفحة pp/
00	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	أ- ز
271	المواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 1-أ. وفية عثمان الصبحي. 2-أ.م.د/ نوره محمد الجمعة Strategic Alignment between Public Education Privatization and Quality Assurance in Saudi Arabia in Light of Vision 2030 1-Ms. Wafiah Othman Alsubhi. 2-Dr. Noura Mohammed Al-jumah	30 - 1
272	تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية؛ دراسة تحليلية نقدية أ.خولة أحمد الحارثية Challenges in developing disability institutions in Oman and empowerment strategy under Vision 2040 and global experiences – Critical analytical study Ms. Khawla Ahmed Al-Harithiya	55 - 31
273	استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة د. بلال عبده عبده السند Strategy for Developing Digital Advertising of Educational Services in Yemeni Universities in Light of Modern Practices Dr. Bilal Abdo Abdo AL-Sanad	80 - 56
274	خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ إطار تحليلي مقارن لنموذج "هجين مقيد" أ.العنود إبراهيم مرزوق العنزي Education Privatization in Saudi Arabia; A Comparative Analytical Framework for a "Restricted Hybrid" Model Ms. Alanood Ibrahim Marzouque Al-Enezi	105 -81
275	رؤية مقترحة لتمكين أسر الأشخاص ذوي الإعاقة بسلطنة عمان في ضوء مدخل الشراكة المجتمعية أ.خولة أحمد الحارثية A Proposed Vision for Empowering Families of Persons with Disabilities in the Sultanate of Oman In Light of the Community Partnership Approach Ms. Khawla Ahmed Al-Harithiya	130-106
276	تعارض السُّنَّة القولية والفعلية وطرق دفعه عند ابن حجر في فتح الباري: دراسة تطبيقية على باب الطهارة أ.سالم سعيد محمد عليان Conflict of Verbal and Practical Sunnah and Resolution Methods by Ibn Hajar in Fath al-Bari: Applied Study on Purification Mr. Salem Saeed Mohammed Aliyan	146-131