

Sustainable Privatization of Education in Light of Knowledge Management Processes

Seham Muhannad Saleh Kaky

**Professor of Educational Administration, College of Education, Princess Nourah
bint Abdulrahman University, KSA**

seham.kaki@hotmail.com

[DOI:10.12816/0061392](https://doi.org/10.12816/0061392)

Received: 16 October 2022

Accepted: 16 November 2022

Published: 1 April

2023



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non- Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND) For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include it a collective work (such as an anthology), as long as they credit the author(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its original authors, citation details and publisher are identified

Abstract:

The research paper aims to answer the following research question: Why are the different educational institutions identified within the sectors that should be allocated to be started? This is done by reviewing the concept of privatization, the different methods of privatization, its pros and cons in education, the challenges facing privatization, and the justifications for not achieving its objectives, and then reaching out how to achieve sustainable privatization in education and the parties that support privatization in the educational field. The role of knowledge management processes in supporting privatization to achieve sustainable competitive advantage in the educational field.

Keywords: Privatization, education, knowledge management processes.

الخصخصة المستدامة بالتعليم في ضوء عمليات إدارة المعرفة

أ.د. سهام محمد صالح كعكي

أستاذ الإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن سابقا – المملكة العربية السعودية

seham.kaki@hotmail.com

تاريخ الاستلام : 16 أكتوبر 2022 تاريخ القبول: 16 نوفمبر 2022 تاريخ النشر: 1 أبريل

2023

DOI:10.12816/0061392

الملخص:

تهدف الورقة البحثية الى الإجابة على السؤال البحثي التالي: لماذا تم تحديد مؤسسات التعليم المختلفة ضمن القطاعات التي يجب البدء بتخصيصها؟ وذلك من خلال استعراض مفهوم التخصص، وطرق التخصص المختلفة، و ايجابياتها وسلبياتها في التعليم ، والتحديات التي تواجه التخصص ، ومبررات عدم تحقيقها لأهدافها، ثم التوصل الى كيفية تحقيق التخصص المستدامة بالتعليم والجهات التي تدعم التخصص في المجال التعليمي. ودور عمليات إدارة المعرفة في دعم التخصص لكي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمجال التعليمي.

الكلمات المفتاحية: التخصص ، التعليم ، عمليات إدارة المعرفة.

إن الخصخصة هي مجموعة من السياسات المتكاملة التي تساعد على تحسين وتطوير مؤسسات التعليم المختلفة وفق أطر حوكمة واضحة تخفف من الأعباء المالية على الدولة بالسماح للمستثمرين من المشاركة وفق أسس واضحة، حيث يتم الشراكة بين القطاعين العام والخاص للارتقاء بواقع التعليم في مختلف المراحل الدراسية، حيث ارتفعت تكلفته نتيجة لزيادة الطلب عليه، وتواضع الوضع الاقتصادي، كل ذلك أدى إلى العجز عن تمويله ليكون ذو جودة أداء مرتفعة تتناسب مع المتطلبات الحديثة ويحقق ميزة تنافسية مستدامة للتعليم، مع ملاحظة أن أحد أنواع الخصخصة يتمثل في إدارة بعض الخدمات المملوكة للقطاع العام من قبل القطاع الخاص مع استمرار تبعيتها للملكية العامة. أي أن الخصخصة تكون بنقل جزء من عمليات القطاع الحكومي إلى الخاص أو كل العمليات. وفي مجال التعليم يتحول دور وزارة التعليم إلى مراقب ومشرف على إنجاز تلك الخدمات من قبل القطاع الخاص في ضوء أطر حوكمة واضحة. فيتم تقاسم المخاطر بين القطاعين الخاص والعام، مع ضمان أعلى معايير الكفاءة في الأداء، والرقابة المالية ومتابعة التكاليف (الخرزاعة، 2019).

وتتنوع طرق الخصخصة فمنها الخصخصة الكاملة والتي تشمل على بيع كافة المشاريع للقطاع الخاص أي تنتقل ملكيتها إليه، وهناك الخصخصة الجزئية والتي يتم بها تحويل بعض مشاريع القطاع الحكومي إلى الخاص وفق آليات حوكمة واضحة، والخصخصة المشروطة وهي التي يتم بها انتقال جزء من ملكية التعليم للقطاع الخاص وفق شروط محددة يتم الاتفاق عليها بين الطرفين، وذلك بهدف تحسين الخدمات والارتقاء بالأداء ومسايرة التجديدات السريعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى تخفيف العبء عن ميزانية الدولة، وتوسيع قاعدة الملكية، لتوفير المزيد من الأموال لسد أي عجز في الموازنة العامة (سعد، 2022).

ومع ذلك يُخشى من أن يتم حصر التعليم في طبقة محددة من الأفراد وهي القادرة على دفع رسوم أي ظهور احتكار للتعليم، والركض خلف تحقيق ربح كبير سريع في مدة قصيرة، والقلق من ارتفاع التكلفة وانتشار الفساد والاضرار بالمصلحة العامة، وانخفاض جودة التعليم، وتحول التعليم إلى تجارة، واحتكار الخدمات التعليمية على جهات محددة، والتساهل في منح الشهادات، والخوف من إهمال الجانب العلمي والتركيز على تحقيق الأرباح (Prabhdeep.2020). وهناك أشكال عديدة للخصخصة بالتعليم منها: التعاقد مع جهات خاصة لتقديم خدمات محددة كتدريب المعلمين وتقديم الوجبات والنقل، نظام القسائم: حيث يتم تسليم أولياء الأمور قسائم برسوم محددة تمكنهم من إلحاق أبنائهم بالتعليم الخاص، وفي حالة كانت الرسوم أعلى من القسيمة يمكنهم دفع الفرق، وهناك الإحلال وهو شكل من أشكال الخصخصة يتم بها إسناد إدارة منشأة تعليمية حكومية إلى القطاع الأهلي وفق عقد ورسوم تدفعها الدولة (إبراهيم، 2021).

والعديد من الدول فضلت عقد شراكة بين القطاعين الخاص والعام في خصخصة التعليم. وتتضح في أمور عدة كبناء المؤسسات التعليمية، والبنى التحتية والتعليم المزدوج، وفي الجامعات كسياسات نقل المعرفة مع القطاع الخاص (فيرجرو فونتديلا و وزانكاو، 2022).

لذا دعا بعض الكتاب الى التركيز على كيفية تشغيل المؤسسة التعليمية إذا تم خضوعها للخصخصة وأن يتم منح الصلاحيات التشغيلية، والمالية بشكل تدريجي للتحويل الى التشغيل الذاتي والاستقلالية، ووضع نموذج يتفق مع الواقع التعليمي والاحتياجات التنموية والاجتماعية للدولة (الخازم، 2016). وأن يتم ذلك في ظل أطر حوكمة واضحة تتصف بالمرونة وتركز على تجويد الأداء فيما تم خصصته، أي توجيه نسبة من خصصت مهمة ما الى تطويرها والارتقاء بأدائها والصرف على الخدمات ذات العلاقة بتحسين أدائها.

لكن لماذا تم تحديد مؤسسات التعليم المختلفة ضمن القطاعات التي يجب البدء بتخصيصها؟ إن قطاع التعليم يتضمن على مراحل التعليم العام من المرحلة الابتدائية الى الثانوية، والجامعات الحكومية ومؤسسات التدريب التقني والمهني، تم فرض الخصخصة على مؤسسات التعليم المختلفة لأنها تستنزف من ميزانية الدولة الكثير. ولأن الفرد من حقه أن يحصل على التعليم الأساسي مجاني والذي يمكن من الاندماج في المجتمع والمشاركة في المشاريع التنموية والاقتصادية فلقد وفرت العديد من الدول التعليم الابتدائي مجاني. وذلك للحد من الامية المجتمعية التي قد تشكل تحدي أمام تقدم الدول اقتصادياً، ولكن خصخصة مراحل التعليم ما بعد الثانوي وذلك بهدف تخفيف العبء عن الدولة، وتوجيه الانفاق على القطاعات الأكثر أولوية. والنظر الى التعليم كمشروع استثماري يحقق المنافسة المستدامة في الأداء المتميز الذي ينعكس إيجابياً على جودة المخرجات (السلمي والقحطاني، 2018).

لذلك سعت العديد من الدول الى خصخصة التعليم تدريجياً، وذلك بهدف الارتقاء بمستواه والتخلص من البيروقراطية، والحد من التأثيرات الثقافية الخارجية والحفاظ على فكر وقيم الأجيال الشابة، ولكن هناك وجه آخر للخصخصة عندما يطغى الجانب الربحي، وشعور الطالب بالتعليم الحكومي بالفروق الفردية بصورة واضحة والدونية، وعدم الفصل بين الملكية والإدارة بالمؤسسات التعليمية فالشركات المالكة هي التي تتحكم بالقرارات، وقصور جانب الحوكمة الذي يضبط ذلك بما يشتمله من لوائح وأنظمة وتشريعات.

ومن التحديات التي تواجه الخصخصة القدرة على الاستجابة الفورية لديناميكية سوق العمل واحتياجاته المتغيرة من المهارات والمعارف المختلفة، بالإضافة الى الفكر الرافض للتحرر من الممارسات التقليدية، ووجود توجه لدى البعض أن الجامعات ليس من وظائفها التوظيف، بل هي تقوم بإعداد ثروة فكرية تتمثل في مخرجاتها المتنوعة من الموارد البشرية المؤهلة بمعارف ومهارات تتفق مع التوجهات الحديثة، إضافة أن هناك تحد وهو

عدم القدرة على إغلاق تخصصات محددة بحجة أن ليس هناك احتياج بها ، ربما ليس هناك احتياج أي منها ولكن تعتبر مكملة وأساسية في العلوم ، فمثلا من الصعب إغلاق كلية الآداب أو كلية العلوم ، أو كلية التمريض لكن يمكن التقليل من قبول الطلاب في التخصصات التي ليس هناك قبول لها ، كما بالإمكان تحويلها الى مسارات برسوم محددة لمن يريد أن يلتحق بها ، لأنه يعتبر هدر إذا تم رفض نابغة أو موهوب في مجال النقد والادب يمكن أن يكون مبدع لأن الكلية ليس هناك طلب على مخرجاتها . فربما لو التحق بالتخصص الذي لديه شغف به يبدع في المجال الادبي. وتفرض التخصصات إعادة النظر الى أنظمة الرقابة المالية، والبيروقراطية في الإجراءات، والهندرة الكاملة للمنظومة التعليمية في ظل أطر حوكمة حديثة تفعل عمليات إدارة المعرفة والمستودع المعرفي وتفوض الصلاحيات وتوفير بيئة تقنية تنافسية، وآليات اتصال الكترونية باستخدام قوالب تقنية مناسبة(العنزي، 2017).

طبقت بعض الدول التخصصات في مؤسسات التعليم، ولكن لم تحقق الأهداف المرجوة منها؟ بل العكس دعم ذلك المعارضين للتخصصات وبدأوا في سرد سلبياتها، وجدواها في تحسين جودة التعليم . مما دفع الباحثين والخبراء في البحث عن مبررات وأسباب علمية توضح فشل او قصور التخصصات عن تحقيق أهدافها؟ فتوصل عدد منهم أن مؤسسات التعليم المختلفة مرتبطة بوزارة المالية التي تفرض قيود عليها مشددة، فلا يمكن الصرف والاياداع الا في ضوء لوائح وأنظمة محكمة، وهكذا حين تم فرض رسوم على بعض البرامج التعليمية لم تستطع الجامعات تخصيص جزء من عائد رسوم المسجلين للبرنامج للصرف عليه وتحسين جودة أدائه، كما وقفت عاجزة غير قادرة على التواصل وعقد شراكات مع جهات أخرى لتحسين محتوى برامجها . وهكذا فلا بد من إعادة النظر الى آليات تطبيق التخصصات لمؤسسات التعليم بإعادة هيكلة اللوائح التنظيمية والتواصل مع وزارة المالية لتصميم آليات تنظيمية وإشرافية ورقابية فعالة تساعد من تطبيق برامج التخصصات المختلفة في مؤسسات التعليم المتنوعة بما يساعد على الارتقاء بجودة أدائها، وتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في أدائها المؤسسي. كما أن ذلك يساعد على التوظيف الكفؤ للموارد الإنتاجية والبشرية، ويحد من المشاكل الإدارية المختلفة.

ولتحقيق التخصصات المستدامة في التعليم لابد من تحقيق التوازن بين المرتكزات الثلاثة للاستدامة وهي كل من القيمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتي تسعى الى المحافظة على الموارد الطبيعية والبشرية، وتجديدها وتسخيرها الى تحقيق أرباح وايرادات وعائد استثمار طويل الاجل ومرونة في الاعمال المالية تمكن المنظومة من الاستمرار، في بيئة متجددة ذات أداء متطور وجودة أداء عالية. وذلك يجبر المنظومة الإدارية المستدامة على اجراء تحول وتغيير في الإجراءات المتبعة والأنشطة بتطبيق نموذج الاستدامة وفق أسس محددة وهي: القياس

والمحاسبة الإدارية والرقابة والاتصال وذلك يتطلب جمع البيانات واعداد التقارير واستخراج المؤشرات ذات العلاقة لصناع القرار وتقييم الاستدامة وذلك يتطلب عمليات إدارة المعرفة التقنية التي تساعد على التواصل المستدام لجمع البيانات واعداد التقارير وتحليلها، وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظومة الإدارية وفق آليات تقنية مناسبة. وذلك يتطلب توفر مدراء ذوي قيم أخلاقية ومهارات قيادية تمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالأداء التنظيمي(المجذاب، 2023). اعتماد منظومة من الحزم المؤسسية التشريعية المرتبطة بنظام الدولة التي تشرف بصورة مباشرة على متابعة أداء برامج الخصخصة المختلفة في إطار من الحوكمة والمساءلة والشفافية. وتوجيهها لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع(مرشد، 2020).

وهناك جهات تلعب دورًا فعالاً في دعم الخصخصة بالتعليم منها: المؤسسات الفكرية والبحثية المختلفة، فهي لا تهدف للربح، بل تهتم بتوليد الأفكار الجديدة والتأثير على عمليات صنع القرارات والسياسات المختلفة وتأطير المناقشات التعليمية، فتشجع حلول محددة، ويتم ذلك من خلال البحوث المنشورة والشراكات مع المؤسسات التعليمية، وتمارس نفوذها من خلال علاقتها أيضاً مع مؤسسات الاعلام وصناع القرار، وبدأت جهات أخرى تشاركها دورها منها المؤسسات الخيرية. وسائل الإعلام تقوم بدوراً في عملية خصخصة التعليم حيث تسعى الى تهيئة الرأي العام لتقبل ذلك ف نجد مثلاً بعض الصحف في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وتشيلي والهند وأستراليا وإسبانيا قامت بدوراً فعالاً في قبول المجتمع للخصخصة في التعليم، ونشر ثقافة التنافسية، وساعد ذلك وجود روابط بين بعض وسائل الإعلام وصناعة التعليم والشركات التعليمية. والعديد من الباحثين في الشأن التعليمي أكدوا على أن يكون التحول الجزئي والتدريجي المدعوم من قبل الدولة في خصخصة التعليم لفترة محددة، وأن يتوفر غطاء قانوني يحفظ حقوق كل الفئات ذات العلاقة من مستثمرين وطلاب ومعلمين وأولياء أمور ، وأن يكون دور الوزارة التوجيه والمتابعة والمحاسبة (الرميح، 2017). وأن يتم إعادة هيكلة سياسات التعليم العالي بحيث تتضمن شراكة الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي ببرامج التعليم العالي بهدف تجويد أدائه وتمكينه من تحقيق تنافسية مستدامة تشارك في التنمية الاقتصادية (عواد و ناصر، 2017).

ولقد انتقد بعض الباحثين ما قامت به بعض الجامعات الحكومية المملوكة للدولة من تحويل برامج الدراسات العليا المجاني الى برامج برسوم بحجة الرغبة في تحسين تلك البرامج، ولكنها اعتمدت على اللوائح والأنظمة والتشريعات السابقة ونفذت بالكادر التعليمي والإداري نفسه، فأين التغيير والتحسين المطلوب؟ بالإضافة الى أن دخل تلك البرامج لم يخصص جزء منه للصرف على تطويرها وفعاليتها بل تم دخوله لحساب مصاريف الجامعة العامة وفق شروط وزارة المالية؟ وينطبق على ذلك أيضاً الدعوة الى فتح جامعات أو مسارات أجنبية في الجامعات الحكومية دون الإفصاح عن آلية ذلك ، كما أن تأجير مباني في مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي

لجامعات أجنبية لتأمين دخل إضافي ، لم يتم توضيح آلية الصرف وهل الدخل الإضافي سيفيد في تحسين رواتب أعضاء هيئة التدريس والاداريين أم يتم صرفه على فعاليات وأنشطة دعائية للجامعة؟ كما أن بعض الدول تقوم بتأجير المبنى الحكومي مع كادرها التدريسي والإداري لبعض المستثمرين ضمن مسمى جامعة خاصة ووفق عقود استثمارية؟ دون الإفصاح عن مدى قانونية ذلك وهل يحقق تطوير لأداء الكوادر البشرية والبرامج المنفذة من قبل المستثمر(الدمشقي، 2017). ويجدر الإشارة الى أن الجامعات الحكومية في ظل الخصخصة ستظل تحصل على دعماً محدداً من ميزانية الدولة (Belfield, 2010).

وهكذا فالخصخصة لها مميزات وسلبيات، ولكن يمكن التغلب على بعض سلبياتها بتطبيق عمليات إدارة المعرفة من جمع وتصنيف وتخزين المعرفة المتعلقة بتطبيق الخصخصة ثم مشاركتها وتبادلها بين الجهات المختلفة بهدف توليد معرفة جديدة تجود من الخصخصة في التعليم وترتقي بأدائها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة به تسد احتياجات المجتمع وسوق العمل. وذلك يتطلب إعادة النظر الى الهيكل التنظيمي وانسياب المعرفة بين وحداته باستخدام القوالب الالكترونية والتحول من الممارسات البيروقراطية الى ممارسات تنظيمية أكثر مرونة وانفتاحاً على البيئة الخارجية بحيث تمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الأداء المؤسسي، لأن ما يحدث الآن هو تحول رقمي ولكن تحت مظلة الممارسات البيروقراطية التي تستخدم القوالب الالكترونية ولكن لتسيير إجراءات العمل والمراقبة الدقيقة للأداء وفق قوالب متابعة تشدد على زمن الإنجاز لا كفاءته وتضيع في ذلك الجودة التي أمست أرقام كمية لا نوعية.

المراجع:

إبراهيم، ندى. (2021). *ماذا يعني خصخصة التعليم*. تم الاطلاع بتاريخ (29 أكتوبر 2022)، متاح من خلال:

<https://almrj3.com/what-does-privatization-of-education-mean>

الخازم، محمد. (2016). *حول خصخصة التعليم*. تم الاطلاع بتاريخ (21 أكتوبر 2022)، متاح من خلال:

<https://www.al-jazirah.com/2016/20160210/ln43.htm>

الخرزاعلة، صهيب. (2019). *معنى خصخصة التعليم*. تم الاطلاع بتاريخ (10 أكتوبر 2022)، متاح من خلال:

https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89_%D8%AE%D8%B5%D8%AE%D8%B5%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9

[_%D8%AE%D8%B5%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9](https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89_%D8%AE%D8%B5%D8%AE%D8%B5%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9)

الدمشقي، نوار. (2017). جديد التعليم العالي في التخصصة، تم الاطلاع بتاريخ (20 أكتوبر 2022)، متاح

من خلال: <https://kassioun.org/syria/item/57066-30829>

الرميح، رحاب. (2017). خصخصة التعليم: البداية من تهيئة البيئة التعليمية. صحيفة الرياض الالكترونية. تم

الاطلاع بتاريخ (24 أكتوبر 2022)، متاح من خلال: <https://www.alriyadh.com/1630719>

سعد، هدير. (2022). ماذا يعني خصخصة التعليم- ايجابيات وسلبيات التخصصة. تم الاطلاع بتاريخ (10

أكتوبر 2022) من خلال: <https://www.almrsal.com/post/791489>

السلمي، سعد والقحطاني، يحيى. (2018). التخصصة في المؤسسات التعليمية-التعليم العام. دار الرنيم

للنشر والتوزيع.

العنزي، فرحان. (2017). ماذا عن خصخصة التعليم؟. تم الاطلاع بتاريخ (25 أكتوبر 2022)، متاح من

خلال: <https://makkahnewspaper.com/article/599379>

عواد، موسى خلف و ناصر، إسراء حسين. (2017). التخصصة والاستثمار في التعليم العالي: حالة العراق.

مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19 (3)، 238-252.

فيرجر، انتوني وفونتديلا، كلارا و وزانكاجو، إدريان. (2022). خصخصة التعليم: اقتصاد سياسي لإصلاح

التعليم العالي (ترجمة ثامر علي الدغيشي). مكتب التربية العربي لدول الخليج.

المجذاب، فرمان. (2023). السخاء البيئي ودوره في تعزيز متطلبات الإدارة المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء

عينة من العاملين. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

مرشد، عبلة. (2020). التخصصة على المحك. جريدة الوطن السعودية. تم الاطلاع بتاريخ (28 أكتوبر

2022)، متاح من خلال: <https://www.alwatan.com.sa/article/1042416>

المراجع الأجنبية :

Alanzi, F. (2017). *Mādhā 'an khaṣkhaṣat al-ta'lim? (What about the privatization of education)*. <https://makkahnewspaper.com/article/599379>.

- Aldemshqi, N. (2017). *Jadīd al-ta'lim al-'alī fī al-khaṣkhaṣah* (New higher education in privatization). <https://kassioun.org/syria/item/57066-30829>.
- Alhazim, M. (2016). *Hawla khaṣkhaṣat al-ta'lim* (On the privatization of education). <https://www.al-jazirah.com/2016/20160210/ln43.htm>.
- Alkhazala, S. (2019). *Ma'ná khaṣkhaṣat al-ta'lim* (Concept of the privatization of education). <https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89%D8%AE%D8%B5%D8%AE%D8%B5%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85>.
- Almejazab, F. (2023). *Al-sakhā' al-bī'ī wa-dawruhu fī ta'zīz mutaṭallabāt al-Idārah al-mustadāmah: Dirāsah istiṭlā'iyah li-ārā' 'ayyinah min al-'āmilīn* (Environmental generosity and its role in promoting the requirements of sustainable management: An exploratory study of the opinions of a sample of workers). Arab Administrative Development Organization.
- Alromeh, R. (2017). *Khaṣkhaṣat al-ta'lim: Al-bidāyah min tahyī'at al-bī'ah al-ta'limīyah* (Privatization of education: Starting from creating the educational environment). <https://www.alriyadh.com/1630719>.
- Alsalmi, S., & Alqahtani, Y. (2018). *Al-khaṣkhaṣah fī al-mu'assasāt alt'lymyt-ālt'lym al-'āmm* (Privatization in educational institutions - public education). Dar Alranim.
- Awad, M., & Naser, E. (2017). *Al-khaṣkhaṣah wa-al-Istithmār fī al-ta'lim al-'alī: Hālat al-'Irāq* (Privatization and investment in higher education: The case of Iraq). *AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 19 (3), 238-252.
- Belfield, Clive & Levin, Henry. (2010). Educational Privatization causes, consequences and planning implications. *Fundamentals of Educational Planning* (74), Available at: https://www.researchgate.net/publication/289304537_Educational_Privatization/link/5be5853e4585150b2ba95efe/download.

- Ibrahim, N. (2021). *Mādhā ya'nī khaṣkhaṣat al-ta'līm (What does privatization of education mean?)*. <https://almrj3.com/what-does-privatization-of-education-mean/>.
- Morshed, A. (2020). Al-Khaṣkhaṣah 'alā al-maḥakk (Privatization at stake). *Alwatan*. <https://www.alwatan.com.sa/article/1042416>.
- Prabhdeep, M.(2020). *Privatization Of Education-Advantages and Disadvantages*. Available at: <https://www.schoolmykids.com/schools/privatisation-of-education-advantages-and-disadvantages>
- Saad, H. (2022). *Mādhā ya'nī khaṣkhaṣat alt'lym-ayjābyāt wslbyāt al-khaṣkhaṣah (What does privatization of education mean - pros and cons of privatization)*. <https://www.almrsal.com/post/791489>
- Verger, A., Fontdevila, C., & Zancajo, E. (2022). *Khaṣkhaṣat al-ta'līm: Iqtisād siyāsī li-iṣlāḥ al-ta'līm al-'alī (The privatization of education: A political economy of global education reform)* (trans. T. Aldighishi). Arab Bureau of Education for the Gulf States.