

الدروس المستفادة من
التجارب الدولية حول دمج وزارتي التعليم والتعليم العالي
(فبراير 2016)

المؤلفون:

الدكتور ريتشارد ساك

الدكتور عمر جّلون

الدكتور حسام زمان

الأستاذة بتول العنزي.

ترجمة:

الأستاذ محمد صلاح سنوسي



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة



المعهد الدولي
للتخطيط التربوي



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة



Regional Center For
Quality & Excellence in
Education

المركز الإقليمي للجودة
والتميز في التعليم

تعبير الآراء الواردة في هذه الورقة عن وجهة نظر مؤلفيها، ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر منظمة اليونسكو أو المعهد الدولي للتخطيط التربوي أو المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، كما أن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المحتوى لا تعني بأي شكل من الأشكال التعبير عن وجهة نظر هذه الجهات بخصوص الوضع القانوني لأي دولة أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو أي من سلطاتها أو حدودها.

أُجريت هذه الدراسة لصالح المعهد الدولي للتخطيط التربوي ومنظمة اليونسكو والمركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، وشارك في إعدادها الدكتور حسام زمان، والدكتور ريتشارد سالك، والدكتور عمر جلّون، والأستاذة بتول العنزي. ترجم هذه الدراسة إلى اللغة العربية الأستاذ محمد صلاح سنوسي تحت إشراف المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم.

الناشرون:

المعهد الدولي للتخطيط التربوي

9-7، شارع ديلاكروا، 75116 باريس، فرنسا

info@iiep.unesco.org

www.iiep.unesco.org

المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم

ص.ب 94966، مبنى رقم 6943، شارع عمرو الضمري، حي السفارات، الرياض 11614، المملكة العربية السعودية.

info@rcqe.org

www.rcqe.org

تصميم الغلاف: المعهد الدولي للتخطيط التربوي

أشرف على نسخ اللغة الإنجليزية المعهد الدولي للتخطيط التربوي، وأشرف على نسخ اللغة العربية المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم.

© UNESCO 2016

© RCQE, 2016

هذا الإصدار متاح للجميع بموجب ترخيص المشاع المبدع نسبة المصنف إلى مؤلفه - المشاركة على قدم المساواة 3.0 العامة (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). استخدامك لمحتوى هذا الإصدار يعني موافقتك على الالتزام بشروط استخدام نظام اليونسكو للوصول الحر (<http://www.unesco.org/openaccess/terms-use-ccbysa-en>)، يسري هذا الترخيص حصرياً على محتوى النص المنشور.

جدول المحتويات

6	أولاً: مقدمة.....
7	ثانياً: مراجعة الأدبيات (المصادر المرجعية).....
7	التقارير والمقالات الصحفية.....
13	الجانب الخاص بالبحث العلمي (رؤية تحليلية وشمولية):.....
17	الجانب الخاص بآليات التغيير الهيكلي.....
19	الخلاصة.....
21	ثالثاً: دراسة حالة (تجربة ماليزيا):.....
21	خلفية.....
22	أسباب الدمج ثم الفصل.....
25	الخلاصة: الدروس المستفادة من تجربة ماليزيا.....
26	رابعاً: السياق السعودي.....
26	١) السياق المؤسسي السعودي.....
26	مقدمة.....
26	التعليم الأساسي.....
27	التعليم العالي.....
29	فك الدمج 1: إنشاء وزارة التعليم العالي.....
29	الدمج 1: دمج أقسام تعليم البنين والفتيات.....
31	دمج فرعي 1: التعليم العالي.....
32	الدمج 2: وزارة التعليم العام ووزارة التعليم العالي.....
32	وزارة التعليم الجديدة.....
35	٢) تحليل الأخبار في الصحافة السعودية حول الدمج الوزاري.....
35	المخاوف حول الإدارة.....
36	الفرص التي يوفرها الدمج.....
39	أفكار وهيكل مقترحة.....
39	المقارنة المرجعية والتجارب الدولية.....
39	٣) السياق السعودي طبقاً للورشة المنعقدة في 24 يناير 2016.....
41	خامساً: قائمة عامة (خيارات السياسة الافتراضية وآثارها).....

السيناريو الأول: تركّز الوزارة المدمجة على تطوير السياسات والخطط الشاملة مع الحفاظ على الهياكل والوظائف الموروثة (وزارتين).....	42
السيناريو الثاني: إعادة الهيكلة (أفقيًا) لوظائف الوزارة والقطاعات ذات الصلة لتشمل جهات مختصة (هيئات التقويم، وزارات أخرى، الجامعات) مع الحفاظ على مركزية الإدارة.....	44
السيناريو الثالث: اللامركزية وإعادة الهيكلة رأسيًا: منح الاستقلالية للجامعات وإدارات التعليم بشكل متدرج يتناسب مع جاهزيتها.....	46
السيناريو الرابع: اندماج كامل من خلال دمج الوظائف والهياكل.....	48
الملحق رقم (1) الأشخاص الذين جرت مقابلتهم.....	51
الملحق رقم (2) مراجع الأدبيات.....	53
الملحق رقم (3): قائمة مفصلة بعدد المقالات التي تناولت الدمج في الصحف السعودية.....	55
الملحق رقم (4): مراجع الأخبار التي تناولتها الدراسة.....	57
الملحق رقم (5): الجامعات الحكومية والخاصة في السعودية.....	65
الملحق رقم (6): مراجع خاصة بقسم السياق المؤسسي السعودي.....	69
الملحق رقم (7): المشاركون في ورشة العمل المنعقدة في 24 يناير 2016.....	71

أولاً: مقدمة

1. تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقديم رؤية منهجية مستنيرة عن دمج وزارتي التربية والتعليم (التعليم العام) والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمد هذا البحث على ثلاثة مصادر للمعلومات وهي: (1) مراجعة المصادر المرجعية التي شملت الصحافة الدولية والأبحاث الأكاديمية التي تناولت دمج الوزارات، (2) دراسة ميدانية بدولة ماليزيا التي دُمجت فيها وزارتا التعليم العام والتعليم العالي في عام 2013 ثم فُصلتا مرة أخرى في عام 2015، (3) ملخص لما نُشر في الصحافة والآراء الأخرى داخل المملكة عقب الدمج.
2. لا تهدف المعلومات والتحليلات المقدمة في هذه الورقة إلى إعطاء إجابات تفصيلية عن الدمج الحادث في المملكة، ولكن تهدف إلى إثراء المناقشات في ورشة العمل المنعقدة في 23 يناير 2016 التي أسهمت في الانتهاء من الصيغة النهائية لهذه الورقة. كما تهدف أيضاً إلى تقديم رؤى عن كيفية توقع وإدارة التحولات الناشئة عن عملية الدمج.
3. تبدأ هذه الورقة بمراجعة الأدبيات الدولية التي تناولت عمليات الدمج الوزارية بما في ذلك التقارير الصحفية والأدبيات العلمية والممارسات الخاصة بالمخططين والمديرين وصناع القرار التربويين. ثم تخصص الورقة قسمًا لدراسة حالة دمج وزارتي التعليم العام والعالي في عام 2013 في ماليزيا وحالة الفصل التالية لها في عام 2015. وسبب دراسة حالة ماليزيا هو احتواؤها على دروس يمكن الاستفادة منها في حالة الدمج السعودية ثم تتناول الورقة بعد ذلك مراجعة للسياق السعودي بإلقاء نظرة عامة عليه ومتابعة التعليقات في الصحافة السعودية بعد الدمج. وفي الختام، تطرح الورقة عددًا من السيناريوهات الافتراضية لهيكل الدمج بناءً على النتائج والأفكار المكتسبة من الأقسام السابقة.

ثانياً: مراجعة الأدبيات (المصادر المرجعية)

4. أجرى مركز الوثائق بالمعهد الدولي للتخطيط التربوي بحثاً عن الأدبيات المنشورة بشأن موضوعات الدمج الوزاري¹. المواد وبجانب الموجودة في مركز الوثائق والمواد التي تم الحصول عليها من خلال البحث على شبكة الإنترنت، تم الحصول على مساعدة من قبل مكتبة بإحدى جامعات باريس (معهد باريس للدراسات السياسية) والذي أمكن من خلاله الوصول إلى مجموعة واسعة من قواعد البيانات الببليوجرافية. والكلمات المفتاحية في البحث عن الأدبيات هي: الدمج، إعادة التنظيم أو الهيكل، التحديث الحكومي والعمليات الحكومية، الإدارة العامة الجديدة² ويرجى الرجوع إلى الملحق رقم (2) للاطلاع على القائمة المرجعية.

5. حدد البحث مجموعتين من الوثائق ذات الصلة بموضوع الدمج الوزاري، وهما: (1) التقارير الإخبارية، (2) الأبحاث الأكاديمية (الكتب والمقالات). وجدير بالذكر أن الأعمال التي تتناول هذا الموضوع بشكل مباشر نادرة الوجود، إذ كانت أكثر الأعمال التي وُجدت ذات صلة بما يلي:

- إعادة الهيكلة والتنظيمات الوزارية.
- تحليل مقارن للإدارات العامة.
- عروض تقديمية لنماذج وطنية محددة.
- مراجع وآراء نقدية خاصة بـ"الإدارة العامة الجديدة" التي تطبق أساليب الإدارة في القطاع الخاص على القطاع الحكومي (lane 2000).
- تطوير هيئات داخل المجال العام الحكومي (والتي تكون أقل أو أكثر استقلالية ومهنية).

6. توفر الأبحاث الأكاديمية في هذا الموضوع القليل من التوجيه حول الاعتبارات العملية مثل: ما تم عمله وما لم يتم، تفاصيل حول العناصر التي تحدد متى يتم التفكير في إعادة الهيكلة أو الدمج أو كليهما، تأثير إعادة الهيكلة على الفاعلية والكفاءة المؤسسية، تكاليف إعادة الهيكلة أو الدمج (التكاليف المالية والبشرية والزمنية). بينما تركز هذه الأعمال بشكل أكثر على التحليلات السياسية والاجتماعية بدلاً من التركيز على آليات ومكونات إعادة الهيكلة أو الدمج.

التقارير والمقالات الصحفية

7. لا تتصف أخبار الدمج الوزاري بأن لها شعبية للنشر، إذ اتضح بعد البحث (على شبكة الإنترنت) وجود 17 تقريراً صحفياً عن 15 عملية دمج في 12 دولة، كان من بينها 4 فقط معنية بوزارات التعليم (أستراليا، البرازيل، إيطاليا، ماليزيا). ورغم وجود أخبار تعود لعام 1996، فإن جميع الأخبار التي وجدت - ما عدا خبرين - كانت في المدة من 2011 إلى 2015.

8. جاءت الأسباب أو الدوافع الرئيسة التي وردت في التقارير الصحفية المتعلقة بقرارات الدمج (أو قرار الفصل في ماليزيا) على النحو التالي:

¹ الإسهامات المقدمة من قبل Asuncion Valderrama ، رئيس مركز الوثائق بالمعهد، كانت قيّمة للغاية.

² سيوضح من خلال الورقة أن البحث لم يقتصر على وزارات التعليم فقط

(1) تحسين الكفاءة والاستخدام الأفضل للموارد القليلة – ذكر ذلك في ستة تقارير صحفية³.

(2) تحسين فعالية الوزارات وقدرتها على تقديم الخدمات وتحسين مستوى المهنية بها – ذكر ذلك في تقريرين صحفيين⁴.

(3) تحسين الاستجابة للمتطلبات الخاصة بالسياسات – ذكر ذلك في ثلاثة تقارير صحفية⁵.

9. من غير إشارة إلى الأسباب الرسمية لعمليات الدمج (أو عملية الفصل)، ركزت ثلاثة تقارير صحفية على انتقاد عمليات الدمج المقترحة⁶. وكان أحد التقارير المثيرة للاهتمام هو تقرير إندونيسي حول دمج وزارتي البيئة والغابات، إذ تضمن تحليلًا ملخصًا للتحديات والفرص المترتبة على الدمج الوزاري والتي من الممكن أن تكون صالحة لعدد من الدول.

10. لم يكن بمقدورنا إجراء جرد شامل لعمليات الدمج الوزارية خلال العشرة أو العشرين عامًا الماضية، ورغم ذلك تكونت لدينا قناعة شخصية بأن عمليات الدمج لم تحظ بأهمية كبيرة لنشرها في الأخبار⁷. ومع ذلك، فإن هذه المراجعة الموجزة لما وجدناه من تقارير وفرت لنا أفكارًا ورؤى قيّمة عن الدوافع المعلنة وراء عمليات الدمج، وعن بعض الانتقادات والمخاوف المرتبطة بها.

³ أنتيجوا والبرازيل، وفنلندا، وإيران، ونيوزيلندا، ونيجيريا.

⁴ ليبيريا ونيجيريا.

⁵ ماليزيا (سواء لقرار الدمج أو الفصل)، ونيوزيلندا، وباكستان.

⁶ إندونيسيا، إيطاليا، نيجيريا.

⁷ ربما تكون إحدى الطرق لتناول هذا الموضوع هي البحث في شبكة فريجي المعهد الدولي للتخطيط التربوي من أجل الحصول على رؤية شاملة إلى حد ما حول دمج (وفصل) وزارات التعليم، وتعد هذه الشبكة ثرية بالمعلومات والموضوعات ذات الصلة.

الجدول رقم (1) التقارير حول عمليات الدمج الوزارية

الدولة	الوزارات	ما ذكر في التقارير الصحفية	المراجع
أنتيجوا	وزارة الشباب والشئون الخاصة بالجنسين ووزارة التحول الاجتماعي	"يهدف الدمج إلى تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة المتاحة وتجنب ازدواجية الخدمات". "الشئون الخاصة بالجنسين تعد عملاً متخصصاً" صرحت بذلك الدكتورة كوين لجريدة أوبسيرفر. "فعندما نتحدث عن حقوق الإنسان الخاصة بالشرطة، فإن ذلك بشكل عام يعد عملاً متخصصاً. ومن المبرك دمج ذلك مع جميع البرامج الخاصة بقسم الشباب وتطوير الشباب". "أضافت أيضاً أن كل وزارة لها وظائف محددة، وينبغي أن تدار كل منها على حدة".	جريدة أنتيجوا أوبسيرفر: "وزيرة شئون الجنسين السابقة تطالب الحكومة بإعادة النظر في قرار الدمج" http://antiguaobserver.com/former-gender-affairs-minister-asks-govt-to-reconsider-merger/ 30 سبتمبر 2015
أستراليا	وزارة التعليم ووزارة التدريب المهني: الصناعة والعلوم	" في تعديل وزاري واسع النطاق في وزارة أبوت، أُعيد دمج وزارة التعليم ووزارة التعليم والتدريب المهني، وهو ما يمثل دمجاً بين العلم والصناعة. وفي عام 2007 استوعبت وزارة التعليم والتوظيف وعلاقات العمل الوزارات السابقة الخاصة بالتعليم والعلوم والتدريب والتوظيف وعلاقات العمل. وفي 18 سبتمبر 2013 أسست وزارة التعليم ووزارة التوظيف حيث انبثقتا من الوزارة السابقة".	"تقرير التعليم العالي في إستراليا 2011 – 2013" الصفحة رقم 171 http://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/higher_education_report_2011-2013_final_web.pdf
البرازيل	وزارة العلوم والتكنولوجيا ووزارة التعليم	"أبدى العلماء البرازيليون تخوفهم من أن يؤدي الدمج إلى تقليل التمويل الخاص بالأبحاث".	"العلماء البرازيليون يتخوفون من الدمج الوزاري" R. B. Neto, <i>Nature</i>. 12/10/1998, Vol. 396 Issue 6711, p503. 1/3p. http://www.nature.com/nature/journal/v396/n6711/full/396503b0.html
فنلندا	وزارة الزراعة ووزارة البيئة	" أُلحح رئيس الوزراء الفنلندي المنتخب (سيبلا) مؤخراً بأن تحالفه المزمع يدرس دمج وزارتي البيئة والزراعة لتقليل التكاليف التشغيلية من خلال إقامة وزارة جديدة للموارد المائية. ولقد لاقى هذا الاقتراح معارضة كبيرة من أحزاب المعارضة وبخاصة حزب "جرينز" الذي أعرب عن قلقه حيال مصير القضايا البيئية الملحة".	"دمج محتمل لوزارتي البيئة والزراعة" 23 مايو 2015، موقع yle uutiset http://yle.fi/uutiset/possible_agriculture_and_environment_ministry_merger_in_the_cards/8013502
إندونيسيا	وزارة البيئة ووزارة الغابات	" أثار القرار اضطراباً في الأوساط الإندونيسية المعنية بالبيئة والسياسة المجتمعية، ومن الممكن أن يُعد إشارة إلى إضعاف وتبسيط جدول الأعمال البيئي ذي النطاق الواسع والقطاعات المتعددة ... وقد تكون التبعات السياسية لهذا القرار عصيبة. فدمج كيائين بيروقراطيين بكل نقاط الضعف والقوة والقدرات المختلفة الخاصة بهما، يشكل تحدياً كبيراً في أي دولة وفي أي سياق. ومن المتوقع أن تحتاج الوزارة الجديدة بعضاً من الوقت قبل أن تعمل بكفاءة كاملة.	" دمج وزارتي البيئة والغابات في إندونيسيا ... خطوة جريئة وصعبة" http://blog.cifor.org/25142/indonesias-merger-of-environment-and-forest-ministries-a-bold-difficult-move?fnl=en

الدولة	الوزارات	ما ذكر في التقارير الصحفية	المراجع
		- التحديات: " في ظل غياب وزارة منفردة تركز على الغابات، هل ستطغى أولويات أخرى على الغابات في إندونيسيا؟" " هل ستكون الوزارة الجديدة قادرة على التغلب على المصاعب التي ستواجهها حتى يصبح هذا الدمج ناجحاً؟ سيعتمد ذلك كثيراً على الهيكل النهائي للوزارة الجديدة. " التنسيق بين العديد من الأنظمة القانونية لا يعد مهمة سهلة". - الفرص: - يمكن أن يساعد الدمج على تنسيق إدارة القضايا التي كانت تحت ولاية جزئية لكلا الوزارتين" " يمكن أن تتكامل نقاط القوة والضعف في الوزارتين القديمتين، وبخاصة من حيث الموارد المالية والبشرية" " وجود وزارة واحدة قد يجعلها تمتلك قوة سياسية أكبر من وزارتين صغيرتين"	" تحديث: الرئيس الإندونيسي يدمج وزارتي البيئة والغابات" http://www.redd-monitor.org/2014/10/25/indonesias-new-president-jokowi-proposes-merging-environment-and-forestry-ministries/ 25 أكتوبر 2014 "تعيين مديري عموم استكمالاً لدمج وزارتي البيئة والغابات" http://news.mongabay.com/2015/06/director-generals-inaugurated-as-merger-of-indonesian-environment-forestry-ministries-continues/ 2 يونيو 2015
إيطاليا	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التعليم العام	يخشى العلماء من إهمال احتياجات البحث العلمي داخل الوزارة الجديدة الفائقة!	"الدمج الوزاري يثير المخاوف في إيطاليا" A. Abbot, <i>Nature</i>. 5/23/1996, Vol. 381 Issue 6580, p264. 1/4p.
إيران	وزارات متعددة	" وفقاً لخطة التنمية الخمسية الخامسة بإيران" تلتزم الحكومة الإيرانية بتقليل عدد الوزارات من 21 إلى 17 وزارة لتحسين الكفاءة في إدارة الدولة". " صرحت القوات المسلحة الإيرانية بمعارضتها لدمج وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع وزارة النقل والإسكان والتنمية الحضرية، وذلك لأسباب أمنية.	"القوات المسلحة الإيرانية تعارض الدمج الوزاري" Trend News Agency. http://en.trend.az/iran/1893491.html 19 يونيو 2011
ليبيريا	وزارة المالية ووزارة التخطيط والشئون الاقتصادية	" خطوة إلى الأمام، مهنية القطاع العام هي الطريقة المثلى لتقديم خدمات عالية الجودة، وستتجلى قيمة الدمج في زيادة الكفاءة والإدارة التنظيمية الأفضل وتحسين تقديم الخدمات، وبخاصة فيما يتعلق بالسياسات المالية والتنموية" " سياسة التفكير في هذا الدمج تنبع من تحقيق التوافق داخل الحكومة من خلال تجنب الازدواجية ورأب الصدع بين وظائف الوزارتين، وهذا سيؤدي إلى تخصيص الأفضل للموارد البشرية والمالية وتقديم الخدمات بشكل أفضل."	ديلي أوبسيرفر: الحكومة الليبيرية مستعدة لدمج وزارة التخطيط والمالية http://www.liberianobserver.com/news/%E2%80%98gol-ready-finance-planning-merger%E2%80%999 . 15 أكتوبر 2015

الدولة	الوزارات	ما ذكر في التقارير الصحفية	المرجع
ماليزيا	وزارة التعليم العلي ووزارة التعليم العام	2013: صرح نائب رئيس الوزراء محيي الدين ياسين بأن "هذا الدمج سيحفز تحول التعليم في الدولة كي يتواءم مع معايير التعليم الدولية في عام 2020، وهو خطوة كبيرة من قبل الحكومة في تطوير التعليم الوطني حيث لابد أن تكون مؤسسات التعليم تحت مظلة واحدة لتسهيل عملية الإدارة. وسيعمل هذا الدمج على تعزيز مخطط التعليم في ماليزيا 2013-2025 والخطة الاستراتيجية للتعليم العالي الوطني. وستصبح حركة رأس المال البشري في مجال التعليم أكثر نشاطا وفعالية عندما يتعاون الأكاديميون مع المعلمين لتحديد توجه التعليم الوطني" ولقد صرح بذلك عند تدشين الجوائز الأكاديمية الوطنية لعامي 2011 و 2012.	"دمج وزاري لضمان وتوكيد جودة التعليم" 21 أغسطس 2013 http://www.freemalaysiatoday.com/category/nation/2013/08/21/mergin-g-of-ministries-to-ensure-education-quality/
		2015: "صرح نائب رئيس جامعة مارار للتكنولوجيا الدكتور ساهول حميد أبوبكر بأن الحكومة اتخذت خطوة ذكية بتعيين وزير للتعليم العالي وفصل وزارة التعليم العالي عن التعليم العام. وأضاف بأن الفصل سيمكن الوزير (وزير التعليم العالي) من الاهتمام بشكل أكبر بموضوع تمكين التعليم العالي والوفاء بالمتطلبات المتزايدة لمؤسسات التعليم" 29 يوليو 2015.	http://www.themalaysianinsider.com/malaysia/article/separating-education-higher-education-portfolios-a-good-move-say-academics#sthash.li8V3izy.dpuf
نيوزيلندا	تم دمج وزارات النقل والطيران المدني والبحرية لتصبح وزارة النقل	"أسست الوزارة عن طريق دمج وزارة النقل ووزارة الطيران المدني التي تشمل أيضا خدمات الأرصاد الجوية. وفي عام 1972 أضيفت وزارة البحرية لهذه الوزارة أيضا. في بداية السبعينات من القرن الماضي، كان يعمل في الوزارة ما يزيد عن 4500 موظف متضمنين عناصر ووظائف مختلفة مثل تنفيذ قوانين المرور ومراقبة الحركة الجوية والتنبؤ بالطقس والتحقيق في الحوادث الجوية وإدارة المنارات".	"تاريخ الوزارة" http://www.transport.govt.nz/about/history/ 2015
	وزارة التنمية الاقتصادية والعلوم والابتكار والعمل ووزارة الإسكان والتعمير	"هدف الدمج إلى خلق فرص جديدة أمام الشركات." "تعزيز القيادة وتكامل السياسات والأنشطة الحكومية سيساعد على خلق مناخ جيد للشركات كي تنمو وتوفر فرص عمل. فالهيكل هو جانب واحد من القصة، ولكن تشتت الهياكل الحالية يجعل من الصعب تحقيق النتائج التي نحتاجها". "من المتوقع إلغاء المئات من الوظائف العامة بموجب الدمج". "رغم أن هذا التغيير لا يهدف بالأساس إلى تحقيق وفورات، فإنه ستكون له فوائد خاصة بالكفاءة".	تم التأكيد على دمج الوزارة الفائقة "NZ Herald" http://www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=10801105 24 أغسطس 2012

الدولة	الوزارات	ما ذكر في التقارير الصحفية	المرجع
نيجيريا	وزارات متعددة	"بعد ثلاثة أسابيع من المشاورات مع القادة السياسيين الدوليين والنيجيريين، يبدو أن الرئيس محمدو بوهاري سيحدث تغييرات كبيرة في هيكل إدارة البلاد في محاولة منه لتحويل شعار "التغيير" الذي ينادي به حزبه إلى حقيقة. ويقال إن الرئيس قد قبل توصيات اللجنة الانتقالية المعلن عنها قبل بضعة أسابيع لتقليل عدد الوزارات من 42 وزارة إلى 19 وزارة بهدف توفير التكاليف وزيادة فعالية الوزارات وتعزيز قدرتها على الاستجابة لاحتياجات الشعب النيجيري"	"البوهاري سيدمج العديد من الوزارات؛ سيتم تقليل عدد الوزارات من 42 إلى 19. 21 يونيو 2015 http://www.vanguardngr.com/2015/06/buhari-to-merge-efcc-icpc-42-ministries-reduced-to-19/
	الطيران والنقل	يشير المقال إلى خطاب مرسل من نقابات قطاع الطيران تفند فيه حججها ضد قرار الدمج. وكان من ضمن هذه الحجج: أن الدمج سيخدم مجموعة صغيرة "وهي مجموعة مصالح داخل قطاع الطيران"، وأنه سيقضي على الكفاءة، وسيؤدي إلى فقدان التمثيل، وبخاصة أن عمليات الدمج السابقة قد فصلت، وهناك حاجة إلى قيادة مهنية لا سياسية في قطاع الطيران.	"النقابات ترفض دمج وزارتي الطيران والنقل" http://www.ngrguardiannews.com/2015/06/unions-reject-merger-of-aviation-transport-ministries/ 19 يونيو 2015
باكستان	وزارة الغزل والنسيج ووزارة التجارة	"في خطاب إلى رئيس الوزراء، عارض منتجو المنسوجات ذات القيمة المضافة في باكستان التحركات الخاصة بوزارتي الغزل والنسيج والتجارة ... إذ يرون أنه بدلاً من الدمج يجب أن تمنح وزارة الغزل والنسيج المزيد من الصلاحيات لاتخاذ قرارات مصيرية والتي في غيابها لا تستطيع الوزارة اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق سياسة الغزل والنسيج"	رجال الصناعة في باكستان يعارضون دمج وزارتي الغزل والنسيج والتجارة http://www.sunichem.com/en/jsfwe/jszxe/7A9C201541219.html

الجانب الخاص بالبحث العلمي⁸ (رؤية تحليلية وشمولية):

11. فيما عدا دراسة في زيمبابوي (Zvavahera 2014)، لم نجد دراسة عملية تجريبية تتناول بشكل مباشر الموضوع الخاص بدمج الوزارات، إذ انصبت معظم الدراسات التي وجدناها على إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية (الوزارات والهيئات)، كما وجدنا أيضاً مقالات وكتبا تستعرض الاتجاهات في الإدارة العامة، وقد تكونت المصادر المرجعية بشكل كبير من دراسات حالات في دول بعينها أو تحليلات مقارنة تركز على أوروبا وشمال أمريكا (فيما عدا دراسة زيمبابوي)، ولم يكن هذا الأمر مفاجئاً لأن مؤلفي ومُعدّي هذه الدراسات يُوجدون جميعاً في جامعات في هذه المناطق.

12. كانت دراسة زيمبابوي هي الدراسة الوحيدة التي حاولت تقييم نواحي/مظاهر دمج وزارتين في الدولة (وزارة إدارة الموارد البيئية والطبيعية ووزارة إدارة وتطوير الموارد المائية)، حيث ركزت على تأثير عملية الدمج على تقديم الخدمات وتحفيز العاملين (Zvavahera 2014). وتضمنت الدراسة إجراء استبيان بين موظفي الوزارة الجديدة بعد الدمج بعشرة أشهر، وجاءت النتائج الرئيسية التي توصلت إليها كما يلي:

- لا يعرف الموظفون ماذا سيحدث لهم.
- أكد الموظفون أن تقديم الخدمات لم يتحسن بسبب الدمج.
- كان هناك شعور عام باليأس وعدم اليقين داخل المؤسسة.
- أعرب 88% ممن تم التماور معهم عن شعورهم بأن قنوات المتابعة والقيادة أصبحت مشوهة وفوضوية بسبب طريقة التغيير والدمج.

وبناء على وجهة نظر الموظفين، لخصت الدراسة إلى أن عمليات الدمج قد تضر بالمؤسسة إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب حيث إن ذلك يؤثر بشكل مباشر على الموظفين. وطبقاً لهذه الدراسة، فإن التعامل المناسب مع عملية الدمج يعني احتياج الموظفين إلى الشعور بالأمان حيال مستقبلهم، ومن ثم يجب إشراكهم في عملية الدمج. وقد يكون الحصول على المشورة أحد عناصر هذه العملية.

13. أجريت مراجعة (Ongaro 2009) لبرامج إصلاحية للإدارة العامة في خمس دول أوروبية (فرنسا، اليونان، إيطاليا، البرتغال، إسبانيا) وانصبت المراجعة بشكل كبير على إيطاليا، واتضح من خلال هذه المراجعة عدم وجود قاعدة عامة حيال ذلك الأمر، فكل دولة يجب أن تنظر إلى نظامها وفقاً للسياق الخاص بها. وكان الاتجاه العام الموحد في كل الدول هو السعي نحو تعزيز التخصص وهو ما تحقق بشكل عام من خلال إقامة هيئات متخصصة. ورغم ذلك، فإن هذه المراجعة أشارت إلى وجود فجوة بين الأهداف المصرح بها وبين التطبيق الفعلي. ففي فرنسا على سبيل المثال، أفرغت بعض الإصلاحات من جوهرها بسبب معارضة كبار الموظفين الحكوميين (*es*) (*grands corps*)، وقد يكون السبب وراء تلك المعارضة هو أن عمليات إعادة الهيكلة تمثل تحدياً للوضع المهيمن لكبار موظفي الحكومة داخل الهيكل الحكومي (Gervais 2010)، وهو ما يعزز التغيير ضمن سياق عام مستمر، فعلى الرغم من إحداث بعض التغييرات وإعادة توزيع

⁸ معظم المقالات المذكورة مأخوذة من مجلات رُوجعت بدقة. وتم استخدام المصطلح (علمي/أكاديمي) للتمييز بين الدراسات التي رُوجعت في هذا القسم وتلك المعنية بالتخطيط والإدارة التي رُوجعت في القسم الذي يليه.

المناصب وتغيير الهياكل، فإن كبار الموظفين يحتفظون بمناصبهم وامتيازاتهم. أما في إيطاليا، فقد حدث دمج الوزارات ثم فصلها. وتم التأكيد على الخصوصية المؤسسية (الوطنية) للهياكل المؤسسية ومحاولات تعديلها، حيث جاء ذلك في دراسات حول إسبانيا (Parrado 2010) ودراسات مقارنة حول الإدارة العامة في إنجلترا وفرنسا (Cole and John 2001; Howarth 2001).

14. وفي إحدى الدراسات التي ركزت بشكل رئيسي على فرنسا (Meimon 2008)، كانت الإشارة إلى أن المعنى الخاص بعمليات إعادة الهيكلة الوزارية يتجاوز المبررات السياسية والإدارية لهذه العمليات، فالهياكل الوزارية ليست فقط مناصب وبنود ميزانية وقرارات وزارية. بل لابد أن يأتي الموظفون أولاً، فهم من يملكون الهوية المهنية التي من الممكن أن تعرقل عملية إعادة الهيكلة، وبخاصة إذا ما كانت تنطوي على مكان عمل جديد وأعضاء عمل جدد. ولهذا السبب فإن عمليات إعادة الهيكلة غالباً ما تؤدي إلى حدوث توترات سياسية وإدارية واقتصادية يقابلها مقاومة على مختلف المستويات والأشكال. وتلعب العديد من العناصر دوراً في إحداث هذه التوترات مثل: الخطاب الرسمي حول سبب إعادة الهيكلة فغالبا ما يتم النظر إليه بوصفه تهديداً للثقافة المؤسسية التي يجرى إصلاحها؛ وكذلك المصالح والمنطق الخاص بكبار الموظفين؛ كما زاد مستوى مقاومة الثقافة المؤسسية للتغيير لوجود شعور بالتهديد. وتشير هذه الدراسة إلى أن تنفيذ هذه الإصلاحات يحتاج إلى العمل من خلال منهجيتين: (1) تحليل جزئي/تفصيلي مجتمعي يركز على خصوصيات المؤسسة وقواعدها وقوانينها ونظام العمل فيها (الروتين)، (2) تحديد الصفات والهويات الاجتماعية والمهنية الخاصة بالموظفين.

15. أُجريت دراستان حول إعادة الهيكلة داخل الحكومة الاتحادية بالولايات المتحدة الأمريكية (Salamon 1981; March and Olsen 1983)، وطرحت الدراستان أنماطاً بسيطة تشير إلى شعارين يُستخدمان لتبرير إعادة الهيكلة، وهما (1) إعادة الهيكلة من أجل تحسين ضبط الإدارة، (2) إعادة الهيكلة من أجل التحكم السياسي. وأشارت الدراستان أيضاً إلى أنه مهما كانت طبيعة عملية إعادة الهيكلة - التي تعد حدثاً استثنائياً - فإن الإجراءات الخاصة بالميزانية تصبح روتينية وعلى الأرجح تظل كذلك.

16. وهناك نمط آخر (Salamon's 1981) يحدد ثلاثة أنواع من أهداف إعادة الهيكلة الحكومية لا يحل أحدها محل الآخر وهي: (1) الاقتصاد والكفاءة، (2) فعالية السياسات، (3) ميزة سياسية تكتيكية⁹⁹. وعند إلقاء نظرة فاحصة على الأخبار المذكورة أعلاه، نجد أن أسباب الدمج أو الفصل الوزاري تكون على النحو التالي: (1) من أجل تحسين الفعالية والكفاءة (تسهيل الإدارة، تقليل عدد الوزارات ... بهدف تقليل التكاليف أو زيادة الفعالية، تحسين الاستجابة)، (2) تعزيز فعالية السياسات (تحسين نظام التعليم العالي بالدولة، زيادة فرص العمل للخريجين وتطوير الابتكار، تحفيز تحول التعليم، فصل وزارتي التعليم العالي والتعليم الوطني سيمكن الوزير من الاهتمام بشكل أكبر بمحاولة تعزيز التعليم العالي والوفاء بالمتطلبات المتزايدة للمؤسسات التعليمية). وبمعنى آخر، فإن الأسباب الرسمية التي تطرح حول إعادة الهيكلة (طبقاً لما راجعناه من التقارير الإخبارية) كانت تركز على النوع الأول والثاني.

⁹⁹ يشير Salamon إلى المطلعين في واشنطن الذين يطول لهم القول بأن عملية إعادة الهيكلة تجلب سعادة تشبه سعادة من تضربه على رأسه بمطرقة: فهو يشعر بتحسّن فقط عندما تتوقف عن الضرب.

17. إذا ما تجاوزنا النظر في التصريحات الرسمية الخاصة بعمليات إعادة الهيكلة، سنجد أن العديد من المؤلفين أكدوا على الوظيفة التشريعية للترتيبات الهيكلية بشكل عام وعمليات إعادة الهيكلة بشكل خاص. فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الإسهامات والاستشارات التي تصحب عملية إعادة الهيكلة تمكن صانعي السياسات من إضفاء الصبغة القانونية/الشرعية في السياقات التي يصعب فيها الحصول على إجماع حول سياسات التعليم (Salamon 1981; March and Olsen 1983; Cole and John 2001; Eymeri-Douzans 2008; Gervais 2010)¹⁰. وتشير التحليلات الخاصة بعمليات إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية في أوروبا والولايات المتحدة إلى أن إضفاء الصبغة القانونية/الشرعية على السياسات والأهداف السياسية عادة ما يكون هو السبب غير المعلن لعمليات إعادة الهيكلة. وتميل هذه التحليلات إلى دعم التحليل الخاص بـ Weiler (1983) والذي يفيد بأنه يمكن النظر إلى عمليات إعادة الهيكلة والإصلاح بوصفها استراتيجيات تتبعها الدولة بهدف تعزيز الرأي العام حول الشرعية السياسية للحكومة.

18. لعل الانطباع الذي يأتي إلى الأذهان من خلال هذه المصادر المرجعية المحدودة حول عمليات إعادة الهيكلة، هو ذلك الانطباع الذي يؤكد المثل الفرنسي القديم القائل بأنه "كلما زاد تغير الأشياء بقيت على حالها". فنجد أن حالات دمج قد فُصلت مرة أخرى، ونجد حالات إعادة هيكلة قاومها الموظفون لاعتقادهم أن إعادة الهيكلة السياسية الإلزامية تعرضهم للخطر. ورغم ذلك، فما لا نراه هو تحليلات دقيقة لآليات إعادة الهيكلة وكيفية تنفيذها على مستوى الوظائف والهيكل والأدوار.

19. إضافة إلى ما سبق، هناك حاجة إلى أن نضع في الاعتبار أن عمليات إعادة الهيكلة والدمج ليست سواء، فعملية الدمج قد تشمل عملية إعادة هيكلة وقد لا تشمل والعكس صحيح. فبينما تُعدّ عملية إعادة الهيكلة في الأساس تعديلاً لوظائف المؤسسة وهيكلها وقنوات التواصل فيها ودوائر صنع القرار، نجد أن عملية الدمج قد تكون ببساطة عبارة عن دمج مؤسستين تحت سقف هرمي واحد؛ فهو اندماج بين طرفين متكافئين، أو استحواذ من كيان كبير على كيان أصغر. ففي عمليات الدمج الوزاري (كما يحدث غالباً في فرنسا أو أي مكان آخر) يظل هيكل وتنظيم الوزارتين كما هو وتعملان جنباً إلى جنب ولكن تحت إشراف وزير واحد (مع احتمالية وجود نائب أو نائبين للوزير لكل وزارة).

20. باستثناء الدراسة الخاصة بزمبابوي، فإن هذه المصادر المرجعية تعد معنية بالجانب النظري، وتوفر نقاطاً محفزة ومفيدة يمكن أخذها بعين الاعتبار، مثل:

- لا توجد قاعدة عامة وكل دولة يجب أن يتم التعامل معها طبقاً لظروفها وسياقها الخاص بما في ذلك الثقافات والفرص والقيود السياسية والمؤسسية.
- قد تكون الأسباب الحقيقية أو الخفية وراء عمليات إعادة الهيكلة الحكومية سياسية أكثر منها فنية، وتكتيكية أكثر منها استراتيجية. ومن ثم فإن فهم عمليات إعادة الهيكلة

¹⁰ تمت الإشارة أيضاً إلى مساهمة تشنج كاي مينج في هيرنز (2003) حيث أوضح أن المشاركة والمشاورات تمنح صناع القرار الشرعية في سياق يكون من النادر فيه الحصول على الإجماع حول سياسات التعليم.

يتطلب التفكير بشكل يتجاوز الأسباب والمبررات السياسية، بجانب النظر في الأبعاد السياسية والمجتمعية الأوسع.

- يستطيع الموظفون تحديد مدى نجاح أو فشل عملية إعادة الهيكلة (على سبيل المثال كبار الموظفين أو غيرهم في المستويات الأخرى).

21. عادة ما ترتبط اللامركزية والاستقلالية بالإصلاحات المؤسسية. وتشير اللامركزية عادة إلى المدارس ومديريات التعليم في المقاطعات، بينما تشير الاستقلالية بشكل عام إلى نظم الإدارة الجامعية (حوكمة الجامعات). وتوجد مصادر مرجعية كثيرة حول اللامركزية، وبشكل عام تشير هذه المراجع إلى أن نجاح اللامركزية يعتمد¹¹ على عدد من العوامل مثل: المستوى العام لتطور الدولة، الموارد المتاحة (مديري المدارس، المعلمين، المؤسسات المجتمعية، المشاركة المجتمعية، هيئات التعليم المحلية، الموارد المالية)، مدى تطبيقها بعناية وعلى نحو جيد، الثقافات المؤسسية المركزية على المستويات المحلية والمركزية، وخلافه (Di Gropello 2013; Healy & Crouch 2012; Hanushek et al. 2012; Huong 2013; 1999). فعلى سبيل المثال، خلصت إحدى المراجعات حول اللامركزية إلى "أنه من السهل تصميم سياسات لامركزية ... ولكن من الصعب في كثير من الأحيان تطبيقها" (Mwinjuma et al. 2015).

22. في دراسة حول استقلال الجامعات مقابل خضوعها لسلطة الحكومة، تمت الإشارة إلى استراتيجيتين للتنظيم الحكومي، وهما: (1) التخطيط والتحكم العقلاني، (2) الإدارة الذاتية مع الخضوع للمساءلة (van Vught 1994). وبشكل عام، فإن الاستقلال المؤسسي يقتصر على الوظائف الأكاديمية المحضة، ومن النادر أن نجد جامعات حكومية تعمل باستقلالية على مستوى الوظائف كافة مثل: قبول الطلبة واختيارهم، تقديم برامج الدورات والدبلوم، إدارار الدخل بما في ذلك رسوم التقديم ورسوم الدراسة والخدمات وإدارة الموارد الخارجية (العقود، الهدايا، الهبات/ الأوقاف)، استقطاب وتعيين المناصب القيادية وطاقم التدريس، تحديد وتطبيق هياكل المكافآت والحوافز لطاقم التدريس والموظفين وإدارة مساهمهم الوظيفي (Sack 2011). وبلاستناد إلى أمثلة في أوروبا وأفريقيا، فإن فان فوجت (1994) يرى أن "نموذج إدارة الدولة للجامعات يعد عائقًا أمام تطور التعليم العالي فيما يتعلق بزيادة الكفاءة وتعزيز الجودة". ويرتبط موضوع الاستقلالية بالتمويل إلى حد كبير، فحينما يكون للتمويل الحكومي الدور الأكبر، فإن مستوى الاستقلالية سوف يتوقف على الأوضاع والاحتياجات السياسية. وفي جميع الأحوال، من الضروري أن نضع بعين الاعتبار أن الاستقلالية تستلزم تحمل المسؤولية والقابلية للمساءلة، فهما جانبان لعملة واحدة.

23. بناء على دراسة لاستقلال الجامعات في أفريقيا، فقد لاحظ ساك (2011) وجود نموذج تنازلي للاستقلالية، إذ كان الاتجاه العام نحو زيادة مستويات الاستقلالية في الشئون الأكاديمية فيما يتعلق بالأنشطة التي تأتي تحت صلاحيات العمداء ورؤساء الأقسام، بينما تقل مستويات الاستقلالية فيما يتعلق بالسياسات الأوسع التي قد يكون لها تداعيات سياسية (مثل التمويل وزيادة وجمع الإيرادات والإدارة المالية وقبول الطلاب والهيكلة العام وإنشاء كليات أو برامج أو دبلومات جديدة. فهذه المجالات كانت تُعد ذات حساسية سياسية، وترتبط بشكل مباشر

¹¹ بالقطع إن عبارة "تعتمد" هي "غالبا الإجابة الأفضل والوحيدة" للعديد - إن لم يكن لمعظم - الأسئلة التكميلية المتأصلة التي تميز التعليم (Dolby 2015).

بالحكومة في غالبية الدول. وينطبق ذلك بالطبع على الجامعات الحكومية، أما الجامعات الخاصة فكانت تتمتع بالاستقلالية الكاملة في جميع الأمور التشغيلية، ولكن ضمن مستويات مختلفة من التنظيم متضمنة الاعتماد. ويعني ذلك أننا إذا نظرنا إلى التعليم العالي بوصفه نظامًا متكاملًا داخل دولة بعينها مع وجود عدد متزايد من المؤسسات الخاصة، فإن المحصلة ستشير إلى وجود مستويات متزايدة من الاستقلالية في جميع المجالات الوظيفية. ومع ذلك، فعند النظر إلى داخل النظام سنجد فجوة في الاستقلالية بين الجامعات الحكومية والخاصة. ومن هنا يطرح السؤال نفسه: هل سيؤدي ذلك أو لن يؤدي إلى فجوات نوعية (فيما يتعلق بالتدريس والبحث وسمعة الشهادات وتوظيف الخريجين) بين الجامعات الحكومية والخاصة، بافتراض تساوي الموارد.

الجانب الخاص بآليات التغيير الهيكلي

24. استعرضنا بإيجاز دراسات أكاديمية في هذا الموضوع ولكنها كانت معنية بالصورة الكلية أو الشمولية، ولم تدخل في التفاصيل ولم تفحص مدى تأثير عمليات إعادة الهيكلة على الوظائف الحيوية مثل إدارة شؤون الموظفين والشؤون المالية وعمليات وضع الميزانية والشراء والإشراف ووضع القواعد وخلافه. ونقصد بالتفاصيل هنا الوظائف التي تعد جوهرية لأي مؤسسة، فنحن هنا معنيون بشكل أساسي بما يتم فعله ثم من يفعل ذلك. ونقصد بما "يتم فعله" الوظائف، وب"من يفعل ذلك" الهياكل (الوحدات والأقسام والمديرين والإدارات والموظفين) وأدوارهم.

25. وضع ساك وسايدي المنهجية الوظيفية لفهم سلوك وزارات التعليم. فبلورة فهم جيد لأي مؤسسة ينبغي أن يكون أمرًا ضروريًا لتعديل ترتيباتها الهيكلية. وتعد الخطوة الأولى في هذه المنهجية هي تحديد الوظائف ذات الصلة والهياكل المرتبطة التي من الممكن أن تدخل ضمن عملية الدمج. يوضح الجدول رقم (1) نظرة عامة هيكلية ووظيفية لإحدى وزارات التعليم التي يوجد بها ثلاثة أنشطة رئيسية: الإدارة الاستراتيجية، علوم التربية، ونظم الإدارة، وتم توضيح الوظائف والهياكل الخاصة بكل نشاط.

26. تتناول هذه المنهجية الآليات الخاصة بالتنظيم الوزاري وتفحص أعمالها الفعلية وماذا يفعل كل شخص وأين يتم ذلك. فعلى عكس التحليلات الكلية والشمولية المذكورة أعلاه، فإن هذه المنهجية التفصيلية/الجزئية تركز على دوافع الوزارات والطريقة التشغيلية لعملياتها الإنتاجية وأدوار الهياكل المختلفة داخل الهيكل التنظيمي الكلي¹².

¹² يرجى ملاحظة أن الهيكل الواحد من الممكن أن يقوم بأدوار متعددة ووظائف مختلفة. فعلى سبيل المثال، فإن طاقم التفتيش قد يقوم بمهام متعلقة بالإشراف والتدريب والمساءلة وتطبيق اللوائح. فكل دور يُؤدى طبقاً لوظيفة منفصلة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (١) نظرة عامة هيكلية ووظيفية لإحدى وزارات التعليم

الأنشطة

الوظائف	الإدارة الاستراتيجية	علوم التربية	نظم الإدارة
- المراقبة - الإحصاءات - الأبحاث - التقويم - التقييم - التخطيط - معالجة المعلومات - عمليات الميزانية	- نص الكتاب "سلسلة الطبع" (ابتداء من وضع المناهج إلى كتابتها وطبعها وتوزيعها). - المناهج - التقييم الأولي والنهائي. - تدريب المعلمين. - التوثيق. - الخدمات المساندة. - التفتيش.	- الإدارة المالية وإدارة الميزانية. - إدارة شئون العاملين. - المشتريات. - صيانة المباني والمعدات. - تحليل الإجراءات. - توزيع البريد والقرارات والأدلة الإرشادية	
- إدارة التخطيط - إدارة الميزانية - وزارات أخرى (مثل المالية، العمل، المدينة).	- كليات تدريب المعلمين - إدارات المراحل الابتدائية والثانوية والتعليم العالي. - معهد تربوي - إدارة وضع المناهج الدراسية. - إدارة الاختبارات.	- الإدارة المركزية - الإدارات الإقليمية - المدارس - إدارة شئون الموظفين - إدارة الشئون المالية والإدارية. - وزارات أخرى (مثل المالية و الخدمة المدنية)	

المصدر: (Sack & Saïdi 1997)

27. يمكن الاستفادة من دروس عملية أخرى مستوحاة من دول متعددة حول العالم من خلال كتاب (Hernes 2003)، والذي يتناول السؤال الخاص بما إذا كان هناك "هياكل تنظيمية أو آليات أكثر ملائمة من غيرها لتعزيز كفاءة إدارة التعليم والسياسات التي تستجيب للبيئة وتكون مستدامة؟" (صفحة 10). وقد استخلص هذا الكتاب بناء على منتدى السياسات الخاص بالمعهد الدولي للتخطيط التربوي والذي يشارك فيه خبراء على أعلى مستوى¹³. وقد تمحورت النقاشات حول أربع نقاط ذات صلة بالإدارة الوزارية الاستراتيجية (أو التوجيهية حسب المصطلح المذكور في الكتاب) التي يتم توجيهها من (1) أعلى (اتصالات بين القيادة السياسية والإدارة)،

¹³ وزير تعليم سابق، نائب وزير، مفتش، 8 مديري عموم ومديرين، مستشار وزير، بالإضافة إلى 5 أكاديميين عمل أحدهم مستشارًا للوزير. حضر أيضا وظيفو المعهد الدولي للتخطيط التربوي

(2) أسفل (التفاعل مع المستويات التشغيلية "المدارس، المعلمين والطلبة وخلافه")، (3) الخارج (التفاعل بين الوزارة والأطراف المعنية الرئيسية خارج النظام التعليمي)، (4) الداخل (القادمة من الهياكل التنظيمية الداخلية في الوزارة والآليات التنظيمية).

28. أوضح هذا الكتاب درسين عمليين:

- قدرة الوزير على التوجيه من أعلى تكون ممكنة إذا كان "يُعَلِّي من قيمة الاختلافات والممارسات القيادية المتشاركة ولديه الرغبة في التواصل ويتشاطر المشاعر والمسؤوليات مع مجموعات العمل التابعة له، ويظهر تمكُّنًا من الموضوعات التي تتعلق بالمعلمين وأولياء الأمور والطلبة، وكذلك إذا كان قادرًا على وضع أهداف مشتركة وهياكل وبرامج ذات صلة بهذه الأهداف ومتابعتها، ويجري أبحاثًا في المجتمع بما في ذلك أحزاب المعارضة وقادة المجتمع والشركاء وخلافه، ويتعاون بفاعلية مع المؤسسات المانحة ويقوم بتنسيق إسهاماتهم، ويقود مبادرات للتغيير، ويهتم أيضًا بوظائف القيادة الإدارية المعنية بالاستقرار"¹⁴.
- تتطلب اللامركزية الفعالة هيكلًا مركزيًا قويًا، فالمستويات المركزية واللامركزية يجب أن تكون مكملة لبعضها دون تضاد. فينبغي أن يكون المستوى المركزي مسئولًا عن "المهمة التوجيهية" بينما تكون المستويات اللامركزية مسئولة عن تقديم الخدمات. ومن أجل التأكد من الفاعلية التشغيلية والإدارة الاستراتيجية، تحتاج الوزارة إلى إنجاز ثلاث وظائف أساسية: التأكد من وحدة النظام للحفاظ على التكامل الاجتماعي وحمايته، التأكد من جودة النتائج استجابة للمتطلبات المجتمعية، ضمان المساواة في توفير التعليم لمواجهة نزاعات التقسيم التي يفرضها السوق"¹⁵.

الخلاصة

29. تعد المصادر المرجعية ذات الصلة قليلة إلى حد كبير، ولا يوجد بها إلا قدر ضئيل حول كيفية هندسة وإدارة الدمج الناجح لوزارتين. فالأبحاث الأكاديمية المتعلقة بموضوع الدمج الوزاري تركز على عمليات إعادة الهيكلة ويبدو أنها تدور حول المثل القديم القائل بـ"أنه كلما زاد تغير الأشياء بقيت على حالها". وتقتصر القيمة العملية لهذه الدراسات على النظر في ظاهرة إعادة الهيكلة بمنظور واسع. ورغم أن هذا المنظور يعد ضروريًا، فإنه لا يقدم إلا دليلًا إرشاديًا عمليًا محدودًا لمن يكون على وشك الشروع في هندسة عملية دمج وزارتي وذلك فيما عدا الثلاث نقاط الأساسية المذكورة في الفقرة 17 أعلاه. وجدير بالذكر أن هذه الدراسات اتجهت نحو التغاضي عن الأهداف المعلنة المرتبطة بعمليات إعادة الهيكلة، واهتمت بالتفسيرات والتبريرات المتعلقة بالشرعية المؤسسية والسياسية.

30. تعد القدرات التنفيذية أمرًا بالغ الأهمية، وجدير بالذكر الإشارة إلى أن هذا الموضوع لم يكن موجودًا في أي من المصادر المرجعية التي دُرست. وقد أشارت دراسة لتجارب الإصلاح في 11 دولة أفريقية إلى وجود انفصام بين الطموح السياسي وواقع التنفيذ وهو ما تجلّى في القرارات

¹⁴إسهام Aïcha Bah Diallo (الصفحات من 20 إلى 33) بناء على خبرتها بوصفها وزيرة التعليم في غينيا

¹⁵إسهام Inés Aguerrondo (الصفحات من 65 إلى 76) بناء على خبرتها في أمريكا اللاتينية.

السياسية ذات الطبيعة من أعلى إلى أسفل حيث تتطلب أن يتم تنفيذها من قبل أطراف عديدة ممن قد لا يكون لديهم أي حافز لتحقيق نجاح هذه القرارات. (Bah-Lalya & Sack 2003)

31. توفر الدراسات الصادرتان من قبل المعهد الدولي للتخطيط التربوي بعض الأدلة الإرشادية العملية بما في ذلك المنهجية الوظيفية لفهم وتعديل الآليات الخاصة بوزارات التعليم. ولقد ألمحت جميع الدراسات بطرق مختلفة إلى وجود درسين عمليين رئيسيين يمكن الاستفادة منهما، وهما:

(1) لا توجد طريقة واحدة مثلى لإجراء إعادة هيكلة أو دمج الوزارات، فكل شيء يتوقف على السياق: إذ إن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة وروتينها الخاص بجانب أنظمتها الوطنية والمؤسسية التي تتضمن الأطراف المعنية داخل النظام التعليمي وخارجه. ومن ثم فإن عمليات الدمج المدروسة بدقة تتمتع بكافة فرص النجاح. وتوفر المصادر المرجعية التي استُعرضت في هذا البحث عددًا من المفاتيح والعلامات الإرشادية حول كيفية التفكير في هذا الأمر ودراسته.

(2) تعد مشاركة الأطراف المعنية – وبخاصة الموظفين – شرطًا ضروريًا لتحقيق النجاح، ولكنه ليس شرطًا كافيًا أيضًا. فالتغيرات المؤسسية الكبيرة التي تعلن وتطبق دون مشاركة معقولة من الأطراف المعنية يكون مصيرها هو تقويض فرص النجاح والاستدامة.

ثالثاً: دراسة حالة (تجربة ماليزيا):

32. اعتمدت هذه الدراسة على زيارة ميدانية مدتها خمسة أيام لمدينة كوالالمبور، كان فيها أربعة اجتماعات مع هيئة التأهيل الماليزية ووزارة التعليم ووزارة التعليم العالي ومجلس الاختبارات الماليزي. وعُقد اجتماع غير رسمي مع رئيس مجلس إدارة الجامعة الوطنية الماليزية. مرفق طيه ملحقاً يضم أسماء ومناصب الأشخاص الذي جرى التماور معهم. يبدأ هذا القسم بنبذة موجزة عن خلفية الموقف المؤسسي في ماليزيا ورؤية حول التطور الكمي للتعليم العالي في ماليزيا، ثم يتبع ذلك النتائج المستخلصة.

خلفية

33. خلال الفترة من 2004 إلى 2015 حدثت ثلاثة تحولات مؤسسية رئيسية في قطاع التعليم بماليزيا. ففي عام 2004 أنشأت وزارة التعليم العالي لتعزيز وتيرة تطوير التعليم العالي، وفي عام 2013 دمجت وزارة التعليم العالي مع وزارة التعليم، ثم في عام 2015 فُصلتا مرة أخرى.

34. أنشئت وزارة التعليم العالي في عام 2004 بالتزامن مع نمو التعليم العالي في ماليزيا، ففي الفترة من 2005 إلى 2012 زاد التسجيل في التعليم العالي بنسبة 54% وذلك مقارنة بنسبة 47% في الفترة من 1999 إلى 2005. وكذلك زادت معدلات التسجيل الإجمالية في التعليم العالي من 22.7% في عام 1999 لتصل إلى 27.9% في عام 2005 ثم إلى 37.2% في عام 2012¹⁶.

35. تجب الإشارة إلى أن الجامعات الحكومية في ماليزيا تعد مستقلة إلى حد ما، فطبقاً لمخطط التعليم في ماليزيا 2015-2025 (التعليم العالي)¹⁷، فإن الجامعات تتمتع بالاستقلال الكامل فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بالميزانية، بينما تتمتع باستقلال جزئي في الآتي:

- وضع الهيكل الأكاديمي ومحتوى الدورات الدراسية (حيث يتطلب الحصول على موافقة من الإدارة الأكاديمية وهيئة التأهيل الماليزية).
- تعيين وفصل الموظفين الأكاديميين (فالتعيينات تكون بناء على إعلانات وظيفية تقوم بها وزارة الخدمة العامة).
- تحديد مستوى الرسوم الدراسية (حيث يتطلب ذلك موافقة من الحكومة فيما عدا برامج التخرج الدولية).
- يخرج أيضاً من نطاق سيطرة الجامعة القرارات الخاصة بتسجيل الطلبة ومستويات رواتب الموظفين.

¹⁶المصادر: https://www.quandl.com/data/UN/UIS_TERTIARYEDUCATIONISCED5AND6GROSSENROLMENT_RATIO_ALLGENDERS_MYS-Tertiary-education-ISCED-5-and-6-Gross-enrolment-ratio-All-genders-Malaysia?utm_medium=graph&utm_source=quandl و https://www.quandl.com/data/UN/UIS_TERTIARYEDUCATIONISCED5AND6ENROLMENT_RATIO_ALLGENDERS_MYS-Tertiary-education-ISCED-5-and-6-Enrolment-ratio-All-genders-Malaysia

¹⁷ وزارة التعليم الماليزية (2015)، مخطط التعليم في ماليزيا 2013-2025 (التعليم العالي)، الصفحات من 6 إلى 2: <http://lib.usim.edu.my/e-resources/malaysia-education-blueprint-2015-2025-higher-education>

أسباب الدمج ثم الفصل

36. طبقا لنائب رئيس الوزراء في هذا الوقت، فقد صرح في شأن الدمج الحادث في عام 2013 بقوله:

"إن هذا الدمج سيحفز تحول التعليم في الدولة كي يتواءم مع معايير التعليم الدولية في عام 2020، وهو خطوة كبيرة من قبل الحكومة نحو تطوير التعليم الوطني حيث لابد أن تكون مؤسسات التعليم تحت مظلة واحدة لتسهيل عملية الإدارة. وسيعمل هذا الدمج على تعزيز مخطط التعليم في ماليزيا 2013-2025 والخطة الاستراتيجية للتعليم العالي الوطني. وستصبح حركة رأس المال البشري في مجال التعليم أكثر نشاطا وفعالية عندما يتعاون الأكاديميون مع المعلمين لتحديد توجه التعليم الوطني"¹⁸.

37. وعند الفصل في عام 2015، كان التبرير على النحو التالي:

"سيمكن الفصل الوزير [وزير التعليم العالي] من الاهتمام بشكل أكبر بموضوع تمكين التعليم العالي والوفاء بالمتطلبات المتزايدة لمؤسسات التعليم"¹⁹.

عندما سألنا عن كيفية حدوث عملية الدمج في 2013 وعملية الفصل في 2015، كان الرد بأن ذلك حدث بناء على قرار رئيس الوزراء، بمعنى آخر، كانت قرارات سياسية فاجأت القطاعات ذات الصلة.

38. كانت تأثيرات عملية الدمج في 2013 ضئيلة للغاية، لسببين هما:

- وجود الهيئات المستقلة مثل هيئة التأهيل الماليزية ومجلس الاختبارات الماليزي.
- حدث الدمج لمدة عامين فقط، ولو استمر لمدة أكبر لزادت تأثيراته وكان الأمر سيزداد صعوبة لو حدث الفصل مثلا بعد خمسة أعوام من الدمج بدلا من عامين فقط.

39. تأسست هيئة التأهيل الماليزية بموجب قانون التعليم الصادر في عام 1996 تحت اسم هيئة الاعتماد الوطني والتي تُعدّ منوطة بالتأكد من اعتماد مؤسسات التعليم العالي (سواء حكومية أو خاصة)، ومن ثم تعزيز الكفاءة العامة للجامعات. في عام 2007 تغير الاسم إلى هيئة التأهيل الماليزية بوصفها الجهة الحكومية الوحيدة المسؤولة عن الاعتماد وتوكيد الجودة في ماليزيا، وهي هيئة مستقلة تحت وزارة التعليم العالي حيث يكون مجلس إدارتها مسئولاً عن القيادة والتشغيل، بينما تكون الوزارة مسئولة عن وضع السياسات (مثل السياسات الوطنية لنقل الاعتماد والتعلم مدى الحياة واعتماد التعلم التجريبي المسبق والتي تُعدّ شروطا للالتحاق بالتعليم العالي). ويعمل لدى الهيئة حوالي 350 موظفًا بدوام كامل نصفهم مهنيون، ويُعين الرئيس التنفيذي من قبل الوزير ويكون خاضعًا للمساءلة أمامه وأمام مجلس إدارة الهيئة. ولم يكن للدمج الوزاري أي تأثير على الهيئة.

¹⁸دمج الوزارتين لضمان وتوكيد جودة التعليم، 21 أغسطس 2013:

<http://www.freemalaysiatoday.com/category/nation/2013/08/21/merging-of-ministries-to-ensure-education-quality/>

¹⁹ <http://www.themalaysianinsider.com/malaysia/article/separating-education-higher-education-portfolios-a-good-move-say-academics#sthash.li8V3izy.dpuf>

40. يختص مجلس الاختبارات الماليزي بإدارة اختبارات المستوى (أ) واختبارات اللغة الإنجليزية، ويُعدّان جزءاً من عملية القبول في التعليم العالي. ويصدر المجلس الشهادات الخاصة بتلك الاختبارات. ويُعدّ المجلس هيئة اعتبارية ولكن مجلس إدارته يتألف من رؤساء الجامعات ومديرين من وزارة التعليم وأماكن أخرى. يعتمد المجلس على التمويل الذاتي فموارده تأتي من رسوم الاختبارات التي كانت تدفع من قبل الطلبة حتى عام 2009 وتحمل الحكومة هذه الرسوم (وزارة المالية). والخلاصة: لم يكن للدمج أي تأثير على هذا المجلس.

41. لم يُحدث الدمج تأثيراً يذكر على وزارة التعليم فيما يتعلق بجميع الأمور الخاصة بعمليات التشغيل والسياسة والتطوير والهيكل المحلية (الولاية، المقاطعة، المدرسة) والتخطيط والإدارة بما في ذلك إدارة شئون الموظفين. أما فيما يتعلق بالإدارة المالية، فإن وزارة المالية هي المسؤولة عن إدارة سجلات الرواتب. وقد كانت كل وزارة قبل الدمج تعمل في مبنائها الخاص، أما بعد الدمج فقد حدثت تنقلات أو عمليات دمج بسيطة بين المكاتب في كل مبنى. أما الآن فإن كل وزارة مازالت تقبع في المبنى الخاص بها بعد عملية الفصل²⁰.

42. بُذلت بعض الجهود لتوحيد الوزارتين أثناء العام الثاني من الدمج حيث تضمنت تلك الجهود وجود مراقبين ماليين (مراقب من كل وزارة سابقة). وخلال العام الأول، كانت وزارة التعليم هي المراقب الوحيد وكان لمراقب وزارة التعليم الأولوية خلال فترة الدمج.

43. توجد فوائد عديدة للدمج، تتمثل فيما يلي:

• تتمثل الفوائد الخاصة بوزارة التعليم في الآتي:

- يَسّر الدمج عملية تبادل المعلومات بين القطاعين الفرعيين (التعليم العام والتعليم العالي).
- يَسّر الدمج الحصول على المشورة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والباحثين.
- أصبح الأمر أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية (التوفير) وذلك فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية إذ أصبحت هناك إدارة واحدة للموارد البشرية يمكنها تنسيق وتوحيد الموارد والخبرات (ولكن لم يوجد تكامل في أنظمة إدارة المعلومات أو فيما يتعلق بإدارة سجلات الرواتب).
- يَسّر الدمج تبادل البنية التحتية بين الوزارتين المندمجتين.

• تتمثل الفوائد الخاصة بوزارة التعليم العالي في الآتي:

- تحسن إمكان الحصول على المعلومات حيث كان ذلك الأمر مفيداً بشكل خاص خلال عامي الدمج نظراً لتزامن هذه الفترة مع عملية وضع الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى التي نتج عنها مخطط التعليم في ماليزيا 2015-2025.

²⁰ يوجد المبنى في المجمع الإداري للحكومة خارج مدينة كوالالمبور ويفصل بينهما ما لا يزيد عن 2 أو 3 كيلو متر.

- ساعد الدمج وزارة التعليم العالي في الحصول على فهم أفضل لمدى تعقيد نظام التعليم الأساسي (من الحضانة للمستوى 12) بشكل كامل، وهو ما حسن التناغم والتفاعل مع التعليم الأساسي في مخطط التعليم وعزز التعاون مع موظفي وزارة التعليم وصانعي السياسات بها (كان الأمر قبل الدمج يتسم بسلوك "لا أعرف" و "لا أهتم" ولكن الدمج حسن التعاون وعزز التوافق).

- عزّز الدمج الإحساس بالملكية المشتركة لمخطط التعليم العالي.
- تحديد الأنشطة المتداخلة مثل التعليم والتدريب الفني والمهني.
- يَسِّر الدمج عملية تحديد مؤشرات قياس الأداء.

44. توجد مشاكل وسلبات مرتبطة بالدمج، تتمثل فيما يلي:

• فيما يتعلق بوزارة التعليم:

- تأثرت الاتفاقيات الدولية بشكل طفيف حيث كان من الضروري إعادة التفاوض فيها كي تشمل التعليم العام والعالي.
- أصبح من الصعب وضع خطة الميزانية.
- ازدواجية إدارات التوظيف والحسابات والشئون القانونية خلال فترة الدمج وهو ما سبب لبساً رغم وضع خطط لتفادي هذه الازدواجية إذا ما استمر الدمج.
- كان من الأسهل التفاوض (مع الأطراف الخارجية مثل الموردين والشركاء والوزارات الأخرى والجهات الدولية وخلافه) في حالة الانفصال.
- أصبح التركيز أفضل بعد الانفصال في المجالات الخاصة بوضع الميزانية والمراقبة والتقييم وتقارير النتائج.

• فيما يتعلق بوزارة التعليم العالي:

- الوزارة الناتجة عن الدمج أصبحت كبيرة جداً وصعبة الإدارة واتسعت فيها دوائر اتخاذ القرار.
- انخفضت الميزانية الخاصة بالتعليم العالي بعد الدمج.
- زاد عدد الاجتماعات بشكل كبير وزاد الضغط.
- لم يحدث توافق بين الثقافات المؤسسية لكلا الوزارتين حيث إن:
 - عمليات اتخاذ القرار في وزارة التعليم العالي كانت أكثر مرونة وأقل رسمية من تلك الخاصة بوزارة التعليم. كانت وزارة التعليم العالي تستخدم النسخ الإلكترونية بشكل أكثر ولديها اتصال دولي أكبر.

- كان موظفو وزارة التعليم في وظائف دائمة طويلة المدة بينما كان موظفو وزارة التعليم العالي عادة منتدبين أو متعاقدًا معهم، وهذا يشير إلى وجود حركة أكثر في طاقم وزارة التعليم العالي.

الخلاصة: الدروس المستفادة من تجربة ماليزيا

45. توجد حقيقتان رئيسيتان في عملية الدمج وهما: (1) أنها كانت يدوافع سياسية وغير متوقعة. (2) أنها استمرت لمدة عامين فقط. وكان العام الأول من هذين العامين هو فترة " المعرفة" حيث استمرت لمدة من 3 إلى 8 أشهر (اختلفت المدة بحسب من تم التماور معهم)، ثم بعد ذلك تبقي عام واحد هو الذي حدث فيه التنفيذ الفعلي. واتفق الجميع على أن الدمج لم يحدث تغييرات كثيرة، وأنه لو كان استمر لسنوات عديدة أكثر، لأصبح من الصعب فصل الوزارتين وقتها. واتفق الجميع أيضا على أن عمليات التشغيل والإدارة كانت أيسر وأكثر كفاءة قبل الدمج (وقد أصبح الوضع كذلك الآن بعد عملية الفصل). وقد اتضح أن عملية الفصل في 2015 كانت أيضا ذات دوافع سياسية وغير متوقعة.

46. لم نجد دعما واضحا لعملية الدمج، وطبقا لمن تم التماور معهم كانت الفائدة الكبرى أنه تزامن (بدون أي تخطيط أو توقع مسبق) مع قيام وزارة التعليم العالي بوضع خطة التطوير الاستراتيجية (مخطط التعليم العالي)، مما سهل تبادل المعلومات والفهم وكذلك تشاطر المسؤولية والملكية داخل القطاع كله. ومن المثير للاهتمام أن ذلك الأمر بدأ مفاجئا للأطراف المعنية. ورغم ذلك، فبعد أن تمت هذه العملية، ترى الأطراف المعنية أن هذا الفصل سيكون أفضل من أجل التنفيذ والتركيز.

47. الهيئات المستقلة التي تؤدي أدوارا رئيسية تضمن استقرارها المؤسسي ضمن سياق مدفوع بالتغيير. وكذلك فإن الاستقلالية شبه الكلية للجامعات تعني أنها لم تتأثر بعملية الدمج.

(1) السياق المؤسسي السعودي

مقدمة

48. لا يُعدّ التغيير المؤسسي - بما في ذلك حالات الدمج- أمراً جديداً على المجال التعليمي السعودي. ففي عام 1973 صدر النظام الأساسي للمجلس الأعلى للجامعات للإشراف على الجامعات الحكومية وتبعه بعد عامين إنشاء وزارة التعليم العالي. وفي عام 2002 دُمجت الرئاسة العامة لتعليم البنات مع وزارة التعليم. وفي الفترة من 2003 إلى 2009، صدر العديد من المراسم الملكية لدمج كليات وفروع جامعات من أجل تكوين مؤسسات أكبر. وفي يناير عام 2015 صدر المرسوم الملكي بدمج وزارتي التعليم لتصبحا تحت مظلة وزير واحد. فكمّا نرى، اتُّخذت الإجراءات التصحيحية بالفعل للتعامل مع الموضوعات الخاصة بتنوع الأجهزة المعنية بالإشراف على القطاعات التعليمية والتي يكون لها نفس السلطة والصلاحيات. وهناك أمثلة على هذه الإجراءات تتمثل في دمج تعليم البنين والفتيات (2004) ودمج كليات التربية مع الجامعات (2007) ودمج كليات العلوم الصحية مع الجامعات (2009)، فجميعها خطوات لتوحيد الإشراف والبنية التحتية.

49. يرجع نظام التعليم في المملكة إلى عام 1925 حيث تأسست مديرية التعليم كحجر أساس لتعليم البنين في المملكة. وفي عام 1927 تأسس مجلس التعليم ليشرّف على جميع الأنشطة التعليمية في المنطقة الغربية (الحجاز) وأُسست 323 مدرسة (وزارة التعليم، تطور الوزارة، 2015). يرجى الاطلاع على الملحق (6) للمزيد من المصادر المرجعية.

التعليم الأساسي:

50. في عام 1951 أي: في عهد الملك سعود بن عبد العزيز²¹، أنشئت وزارة المعارف وتولى مسئوليتها سمو الأمير فهد بن عبد العزيز²²، وهو أول وزير للمعارف (التعليم). ولقد تأسست الوزارة بموجب مرسوم ملكي لتولي مهام التخطيط والإشراف على ثلاثة مستويات أساسية من التعليم: الابتدائي والمتوسط والثانوي.

51. في عام 1960، تأسست الرئاسة العامة لتعليم البنات خلال عهد الملك فيصل بن عبدالعزيز²³. وفي عام 2002 دمجت تلك الرئاسة مع وزارة التعليم وتم توحيد الإشراف على تعليم البنين والفتيات.

52. يعد توفير التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي إلزامياً في جميع أنحاء البلاد (وزارة التعليم، التعليم في المملكة، 2004)، يمكن القول بتراخي تطبيق هذا القرار.

²¹العاقل الثاني، حكم من 1953 إلى 1964.

²²فيما بعد تولى الحكم العاقل الخامس فهد بن عبد العزيز وحكم من 1982 إلى 2005.

²³العاقل الثالث، حكم من 1964 إلى 1975.

53. تتبع المدارس نظام 3-3-6 بحيث تكون أول ستة أعوام للابتدائي والثلاثة التي تليها للمتوسط ثم ثلاثة أعوام للتعليم الثانوي.

54. تعمل الوزارة بموجب نظام مركزي صارم تقل فيه صلاحيات مديريات التعليم ومديري المدارس.

التعليم العالي

55. بُذلت مجهودات مبكرة لتعليم ما بعد المرحلة الثانوية في المملكة حيث يرجع تاريخ تلك المجهودات إلى ما قبل إنشاء وزارة التعليم العالي.

56. في عام 1934، أنشئت بموجب مرسوم ملكي مدرسة الابتعاث الخارجي لخلق قوى عاملة ذات تعليم عالٍ، وذلك من خلال إرسال الطلاب إلى مصر كي يحصلوا على مؤهلات تعليم عالٍ²⁴. تم استحداث التعليم العالي في المملكة بشكل رسمي في عام 1949 بتأسيس كلية الشريعة²⁵ في مكة تحت إشراف مديرية التعليم. وأسست كلية مماثلة في الرياض عام 1953 وكذلك كلية اللغة العربية في عام 1954 (العيسى، 2011)²⁶.

57. بالإضافة إلى ذلك، سبق إنشاء وزارة التعليم العالي إنشاء الجامعات الآتية: جامعة الملك سعود عام 1956، الجامعة الإسلامية عام 1960، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن عام 1962، جامعة الملك عبدالعزيز عام 1966، جامعة الإمام محمد بن سعود عام 1973، جامعة الملك فيصل عام 1974.

58. في عام 1973 تم استحداث المجلس الأعلى للجامعات للإشراف على الجامعات الحكومية، ثم بعد ذلك بعامين أنشئت وزارة التعليم العالي في عام 1975 (العيسى 2011).

59. حتى عام 2003، كان في المملكة 8 جامعات حكومية و 5 جامعات خاصة. أما الآن فتوجد 26 جامعة حكومية وحوالي 30 كلية وجامعة خاصة، تمنح الدرجات العلمية من البكالوريوس إلى الدكتوراه في مجموعة من المجالات التي تغطي التخصصات الإنسانية والعلوم.

60. يوجد العديد من المؤسسات التي تركز على مجالات محددة، إذ توجد جامعتان إسلاميتان²⁷ وجامعتان للعلوم والهندسة²⁸، بينما تميل باقي الجامعات إلى أن تكون شاملة ذات نشاط بحثي.

61. يشمل النموذج السعودي للتعليم العالي نوعين من المؤسسات:

- حكومية: تملكها الدولة وتشغلها (يكون أعضاء هيئة التدريس والموظفون موظفين حكوميين).
- خاصة: يملكها مستثمرون ويشغلونها ولكن تبقى تحت إشراف الوزارة (يكون أعضاء هيئة التدريس والموظفون موظفين بالتعاقد).

²⁴ تم تعيين معالي دكتور أحمد العيسى وزيراً للتعليم في 11 ديسمبر 2015.

²⁵ التحقت فيما بعد بجامعة الملك عبد العزيز ثم تحولت إلى جامعة أم القرى في عام 1980.

²⁶ تحولت فيما بعد إلى جامعة الإمام محمد بن سعود في عام 1973.

²⁷ الجامعة الإسلامية وجامعة الإمام محمد بن سعود.

²⁸ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن و جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية.

62. تُعد الجامعات شبه مستقلة إذ تحصل على الجزء الأكبر من تمويلها من الحكومة من خلال وزارة المالية بينما تُدرّ دخلًا ذاتيًا من خلال برامج البكالوريوس والدبلومات والبرامج التي تمنح على الإنترنت، وتكون الدراسة في الجامعات بموجب الفصول الدراسية خلال العام (2 رئيسيين + فصلًا في الصيف).

63. يتم إعداد المعلمين من خلال كليات التربية ويكون ذلك في معظم الأحوال من خلال دبلومات مدفوعة لمدة عام. تضع الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بعض الأدلة الإرشادية لهذه البرامج والدبلومات، ولكن رغم ذلك لا توجد سياسات أو لوائح وطنية معنية بهذا الأمر، ومن ثم فكل جامعة تضع شروطًا للقبول والاستمرار والتخرج.

64. يتضمن الهيكل القديم للتعليم السعودي صلاحيات لهيئات عديدة طبقًا للمستوى الإداري:

- التعليم الأساسي (من الحضانة إلى المستوى 12) حيث كان يخضع للمجلس الأعلى للتعليم²⁹، ويتم إدارة عملياته التشغيلية من خلال ثلاثة مستويات:

○ المستوى المركزي

- وزارة التعليم
- هيئة تقويم التعليم العام³⁰
- المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي (قياس)³¹
- تطوير التعليم القابضة

○ المستوى الإقليمي:

- 13 مكتبًا تعليميًا إقليميًا يمثلون مختلف الأقاليم الإدارية.
- 45 إدارة عامة للتعليم (مديريات التعليم).
- مكاتب تعليم متعددة.

○ المستوى المحلي:

- 30500 مدرسة حكومية.
- 4000 مدرسة خاصة.
- التعليم العالي كان يخضع لمجلس التعليم العالي ومجلس الجامعات والتعليم العالي، وتدار عملياته التشغيلية من خلال مستويين:

²⁹ كان المجلس الأعلى لسياسات التعليم جهة منفصلة حتى دُمج مع مجلس التعليم العالي.

³⁰ يتبع لمجلس الوزراء

³¹ يتبع لمجلس الوزراء

○ المستوى المركزي:

▪ وزارة التعليم العالي

○ المستوى المحلي:

▪ 50 جامعة (حكومية وخاصة)

- التعليم المهني كان يخضع للمجلس الأعلى للتعليم ومجلس الجامعات والتعليم العالي، وتدار عملياته التشغيلية من خلال مستويين:

○ المستوى المركزي:

▪ وزارة العمل

▪ المقاييس السعودية للمهارات

▪ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

○ المستوى المحلي:

▪ 18 معهدًا فنيًا عاليًا للفتيات.

▪ 36 كلية للتكنولوجيا.

▪ 68 معهدًا مهنيًا.

- التعليم العسكري كان يخضع لوزارة الدفاع ووزارة الحرس الوطني ويتم تشغيله من خلال 6 كليات داخل المملكة.

فك الدمج 1: إنشاء وزارة التعليم العالي

65. في عام 1975 صدر مرسومٌ ملكيٌّ بإنشاء وزارة التعليم العالي، وبناءً على ذلك فإن جميع قطاعات التعليم العالي التي كانت تخضع لوزارة التعليم أصبحت تخضع للوزارة الجديدة.

الدمج 1: دمج أقسام تعليم البنين والفتيات

66. في عام 2002، صدر مرسومٌ ملكيٌّ بدمج الرئاسة العامة لتعليم الفتيات مع وزارة التعليم (استحواذ) لتوحيد سلطة الإشراف على التعليم من الحضانة إلى المستوى 12 في المملكة.

67. تضمن هذا الدمج ثلاث مراحل رئيسية³²:

1. توحيد القطاعات الوزارية، وهو ما نتج عنه نظام مركزي، وتضمن ذلك:

أ- توحيد جميع القطاعات المتماثلة/المتقابلة (ماعدا وكيلي شئون التعليم، حيث بقيا اثنين كما هما، وكيل للبنين وآخر للبنات).

³² بناءً على تقرير وزارة التعليم حول توحيد إدارات التعليم في جميع الأقاليم الإدارية بالمملكة.

2. إعادة هيكلة وتوحيد إدارات التعليم الخاصة بالبنين والفتيات في جميع الأقاليم، وتضمن ذلك:

أ. دمج 41 إدارة للفتيات مع 42 إدارة للبنين، فأصبح العدد الإجمالي 45 إدارة في المملكة.

ب. عقد اجتماعات متعددة بين الإدارات التعليمية مع الأطراف المعنية داخل الوزارة لمناقشة الدمج الفعلي والتخطيط له وتنفيذه. نُوقش فيها حوالي 40 موضوعاً رئيسياً.

3. إعادة هيكلة وتوحيد مكاتب التعليم الخاصة بالبنين والفتيات.

68. طبقاً لتقرير صادر عن وزارة التعليم، تمت الإشارة إلى العديد من المميزات والعيوب:

69. **المميزات الرئيسية** (تم تحديد 7 موضوعات):

1. النطاق التعليمي:

○ الاستفادة من القادة التعليميين في كلا القطاعين لتطوير العمل.

○ زيادة جودة التعليم من خلال وجود نظام شامل.

○ توحيد آليات التعليم عبر المملكة.

○ توحيد المناهج واللوائح.

2. نطاق الموارد البشرية:

○ استثمار أفضل للموارد البشرية في المناصب القيادية:

○ إعادة توزيع الموظفين لمواجهة النقص.

○ إعادة توزيع الموظفين لتغطية العجز في المدارس.

○ المرونة في منح الموظفين اختيار مكان العمل.

3. النطاق المالي والإداري:

○ توحيد إجراءات النفقات.

○ تسهيل عمليات المراقبة.

○ توحيد وتنظيم الإجراءات الإدارية والمالية.

○ توحيد إجراءات المشتريات.

○ تقليل عدد موظفي الخدمات المساندة (السواقين وعمال النظافة وحراس الأمن وغيرهم)

4. نطاق تكنولوجيا المعلومات والتطوير:

- نظام برمجي موحد.
- الاستفادة من مختبرات الحاسب الآلي.
- توحيد النماذج والإجراءات الالكترونية.
- إقامة إجراءات عمل موحدة.

5. نطاق الاتصالات:

- تسهيل التواصل مع الوزارة.
- تسهيل التواصل مع المجتمع.
- تقليل الفترات الإجرائية.

6. نطاق الإشراف:

- إشراف وزاري أكثر تركيزا (الإشراف على 45 إدارة تعليمية بدلا من 83)

7. نطاق البنية التحتية:

- الاستفادة من المرافق والممتلكات المتاحة.
- الاستفادة من الأراضي المتاحة.

العيوب الرئيسية:

- نقص الموارد المالية لدى الإدارات التعليمية المدمجة.
- تعقيدات متعلقة بعد توافق أنظمة الحاسب الآلي والأنظمة الإدارية عبر الإدارات التعليمية.
- عدم كفاية وبعد المساحات المكتبية.
- قيود متعلقة بتنظيم الاجتماعات المختلطة بين الجنسين.
- اختلافات في إجراءات العمل بين قطاع البنين والفتيات.

دمج فرعي 1: التعليم العالي

70. في الفترة ما بين 2003 و2009 صدرت العديد من المراسيم الملكية لدمج فروع الكليات والجامعات لإنشاء مؤسسات أكبر:

- جامعة القصيم (2003) دمج فرعي جامعة الملك سعود وجامعة الإمام.
- جامعة الطائف (2003) دمج فرع جامعة أم القرى وكليات المعلمين (بنين وفتيات).
- جامعة طيبة (2004) دمج فرع جامعة الملك عبد العزيز وفرع جامعة الإمام وكليات المعلمين (بنين وفتيات).

- جامعة حائل (2005) دمج فرع جامعة الملك فهد وكليات المعلمين (بنين وفتيات).
- جامعة جازان (2005) دمج فرع جامعة الملك خالد وكليات المعلمات.
- جامعة الجوف (2005) دمج كلية المجتمع وكليات المعلمات.
- جامعة الباحة (2005) دمج كليات المعلمين (بنين وفتيات).
- جامعة الأميرة نورة (2006) دمج كليات المعلمات.
- جامعة تبوك (2006) دمج عدة كليات.
- جامعة نجران (2006) تحويل فرع جامعة الملك خالد.
- جامعة الحدود الشمالية (2007) دمج كليات المعلمين (بنين وفتيات).
- جامعة الدمام (2009) تحويل فرع جامعة الملك فيصل.
- جامعة المجمعة (2009) تحويل فرع جامعة الملك سعود.
- جامعة الخرج (2009) تحويل فرع جامعة الملك سعود.
- جامعة شقراء (2009) تحويل فرع جامعة الملك سعود.

الدمج 2: وزارة التعليم العام ووزارة التعليم العالي

71. في يناير 2015 صدر مرسوم ملكي بدمج الوزارتين لتصبحا وزارة واحدة تحت إشراف وزير واحد.

وزارة التعليم الجديدة

72. الرؤية: تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً.

73. الرسالة: توفير فرصة التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم.

74. الأهداف:

- بناء شخصية الطالب الإسلامية والوطنية والفكرية معرفياً ومهارياً وقيماً.
- توفير فرص القبول للطلبة للالتحاق بمراحل التعليم.
- تطوير معايير اختيار المعلم وتأهيله، وتنمية كفاياته التعليمية وتحفيزه.
- رفع الجودة والارتقاء بالمستوى النوعي للتعليم.
- التوسع في إنشاء المباني والمرافق التعليمية وصيانتها.
- إنتاج البحث العلمي والمعرفة ونشرهما وتوظيفهما، والتوسع في برامج الدراسات العليا.
- التوسع في التعليم الأهلي لتحقيق أهداف التنمية.

- رفع مستوى مخرجات التعليم بما يحقق المواءمة مع متطلبات التنمية، واحتياجات المجتمع.
- تطوير البيئة التنظيمية وتفعيل الحوكمة.
- الابتعاث الخارجي للمتميزين للوفاء باحتياجات التنمية ونقل المعرفة.
- التوظيف الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات.
- تنويع مصادر تمويل التعليم والاستثمار فيه.
- تعزيز الشراكات المحلية والدولية.
- 75. الوحدات الرئيسية الحالية بالوزارة:
 - مكتب معالي الوزير.
 - وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.
 - وكالة الوزارة للشؤون التعليمية.
 - وكالة الوزارة لشؤون البعثات.
 - وكالة الشؤون المدرسية.
 - الإدارة العامة لتقنية المعلومات.
 - الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.
 - الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام.
 - الإدارة العامة للتعاون الدولي.
 - الإدارة العام لإدارة المشاريع.
 - مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي.
 - الإدارة القانونية.
 - إدارة المتابعة.
 - إدارة المشاريع.
 - وحدة متابعة أعمال اللجان.
 - الإدارة العامة للمراجعة الداخلية.
- 76. الهيكل الجديد بعد الدمج:

- يخضع التعليم العام (من الحضانة إلى المستوى 12) والتعليم العالي لمجلس الشئون الاقتصادية والتنمية³³، وتدار عملياتهم التشغيلية من خلال 3 مستويات:

○ المستوى المركزي: وزارة التعليم*

○ المستوى الإقليمي:

■ 13 مكتبًا تعليميًا إقليميًا يمثلون مختلف الأقاليم الإدارية.**

■ 45 إدارة عامة للتعليم (مديريات التعليم).**

■ مكاتب تعليم متعددة.**

○ المستوى المحلي:

■ 30500 مدرسة حكومية.**

■ 4000 مدرسة خاصة.**

■ 50 جامعة (حكومية وخاصة).**

- يخضع التعليم المهني لمجلس الشئون الاقتصادية والتنمية، وتدار عملياته التشغيلية من خلال مستويين مختلفين:

○ المستوى المركزي:

■ وزارة العمل.

■ المقاييس السعودية للمهارات.

■ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

○ المستوى المحلي:

■ 18 معهدًا فنيًا عاليًا للفتيات.

■ 36 كلية للتكنولوجيا.

■ 68 معهدًا مهنيًا.

- يخضع التعليم العسكري لمجلس الشئون السياسية والأمنية، وتدار عملياته التشغيلية من خلال مستويين مختلفين:

○ المستوى المركزي:

■ وزارة الدفاع.

³³ حل محل مجلس التعليم العالي ويشرف على أكثر من 20 وزارة ولا يزال يتبع لمجلس الوزراء. يضم في عضويته وزير التعليم ووزير العمل و20 وزيرًا.

▪ وزارة الحرس الوطني.

○ المستوى المحلي:

▪ 6 كليات.

٢ تحليل الأخبار في الصحافة السعودية حول الدمج الوزاري

77. أجرت إدارة البرامج البحثية في المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم مراجعة لحوالي 90 خبراً وعامود رأي في 12 جريدة سعودية³⁴، بالإضافة إلى مصادر أخبار متنوعة³⁵ تناقش الدمج الوزاري الحادث في مارس 2015. كما أُجريت مراجعة أخرى في أغسطس 2015 لتحديث البيانات. (يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (3) للاطلاع على قائمة بعدد المقالات من كل جريدة سعودية. ويقدم الملحق رقم (4) قائمة مرجعية للمقالات التي رُوجعت في هذا القسم).

78. تم تحليل المقالات وبناء على هذا التحليل تحددت الموضوعات الآتية:

- مخاوف حول إدارة الوزارة الجديدة.
- الفرص الناتجة عن الدمج فيما يتعلق بالعديد من نواحي النظام.
- إجراء مقارنة مرجعية ودراسة التجارب الدولية للإدارة المؤسسية في التعليم.

المخاوف حول الإدارة:

79. حُملت الوزارتان السابقتان بأعباء عدد كبير من المشاكل التي كانت السبب وراء المخاوف التي تم الإفصاح عنها في التقارير الإخبارية. وقد أشار مقال إلى 25 موضوعاً متسائلاً عن كيفية تحديد أولويات الوزارة (النويصر، مارس 2015). وأشارت مقالات عديدة (أبا الخيل، مارس 2015، مكي، مارس 2015، المسلم، مارس 2015، الكرت، فبراير 2015، الشلش، فبراير 2015، الجابر، فبراير 2015، الشهراني 6 فبراير، معمار، 13 فبراير، السديري، 7 فبراير، المعلمي، 9 يناير) إلى التخوف من كون الوزارتين مسئولتين عن عدد كبير من الطلبة والموظفين نظراً للنطاق الجغرافي الكبير للمملكة العربية السعودية. فالوزارة الجديدة ستكون مسئولة عن الإشراف على حوالي 7 مليون طالب وطالبة و600.000 من المعلمين والموظفين والأكاديميين، وهو ما سيجعلها الوزارة الأكبر في المملكة. وسيكون من الصعب إجراء إعادة الهيكلة ومن ثم ستكون هناك حاجة إلى اتخاذ تدابير وإجراءات فورية (العقلا، فبراير 2015، الشريف، مارس 2015). وأشار أبا الخيل (2015) في مقال آخر إلى أنه قد يكون من الصعب على الوزارة أداء مهامها نظراً لوجود هذا العدد الهائل من المعلمين والطلبة وأساتذة الجامعات. وقد اقترح وضع نظام إدارة وتشغيل إلكتروني للمساعدة في مراقبة هذا العدد الهائل من الموظفين تحت إشراف الوزارة (المسلم، مارس 2015). وكشف بعض الخبراء عن رأيهم بأن الدمج تم دون إجراء دراسة جدوى وأنه كان بناء على قرار سياسي فقط (الشنبري، فبراير 2015).

80. جدير بالذكر أن الوزارتين السابقتين لم يكن لديهما هيكل تنظيمية ولا خطط مسبقة عن الدمج، وهو ما زاد المخاوف من قدرة الوزارة الجديدة على إدارة هذا العدد الكبير من الموظفين

³⁴ الحياة، الجزيرة، المدينة، الرياض، الشرق الأوسط، الشرق ديلي نيوز، الوطن، أراب نيوز، جريدة مكة، عكاظ، وكالة الأنباء السعودية.

³⁵ تم الحصول على مقالات من المواقع الاخبارية الالكترونية مثل مجلة التعليم الالكترونية والناس والوثام واليوم وسبق

والمؤسسات. ونظرًا لكون الدمج لم يكن مبنياً على دراسة جدوى وجاء بناءً على قرار سياسي (الشنبري، فبراير 2015)؛ فقد طرح العديد من الخبراء ضرورة التخطيط العاجل لوضع هيكل تنظيمي واضح لتفادي حدوث فوضى في بداية عملية الدمج (السقاف، فبراير 2015، الجارالله، فبراير 2015، الجارالله، فبراير 2015، الفريحي، فبراير 2015، الطريفي، فبراير 2015، الجارالله، فبراير 2015). بالإضافة إلى ذلك، أشارت جريدة الشرق الأوسط إلى أن المجلس الأعلى أوصى بضرورة أن تضع الوزارة الجديدة خطة للدمج (الرشيد، فبراير 2015).

81. يوجد تحدٍّ آخر أمام نجاح هذا الدمج، وهو النمط البيروقراطي للإدارة والمستوى العالي من المركزية في الوزارتين السابقتين (العقلا، فبراير 2015، معمار، فبراير 2015، القطبي، فبراير 2015، سحاب، 8 فبراير، الشريف، مارس 2015). وقد اقترح عدد من الخبراء وضع سياسات تحد من حدوث هذه البيروقراطية في الوزارة الجديدة (العقلا، فبراير 2015). وقد أظهر الطويري (فبراير 2015) بريقًا من التفاؤل بسبب أن الوزير الجديد قريب من الطلبة والمعلمين ويتواصل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وأن خلفيته العملية قد تساعد في منع البيروقراطية في الوزارة الجديدة. وذكر الصالح (يناير 2015) والرشيد (فبراير 2015) أن الدمج سيغير نظام الإدارة في الوزارة الجديدة.

82. وقد عُرض الدمج في مقال وحيد بموقع سبق الإلكتروني (تعرّف على رسائل رئيس جامعة دار العلوم السابق لوزير التعليم، مارس 2015)، كما عبّر أحد الخبراء من جامعة الملك فهد عن تفاؤله بسبب قرار دمج الوزارتين، وادّعى بأن مؤسسات التعليم العالي في الدولة كانت تعمل على نحو جيد، وأن الدمج لن يكون مفيداً للتعليم العالي.

الفرص التي يوفرها الدمج:

83. فرص الإدارة: وصف الخبراء الدمج بأنه "نقلة نوعية" في قطاع التعليم العالي بالمملكة (القرزعي، فبراير 2015) إذ إنّ وجود إشراف مركزي لقطاعي التعليم (العام والعالي) سيخلق تناعماً بينهما وهو ما كان يتم السعي لتحقيقه دائماً (الزهراني، فبراير 2015، السديري، فبراير 2015، الصقيري، فبراير 2015، الحبيب، فبراير 2015، الرفاعي، فبراير 2015، أبو راية، يناير 2015، مغربي وآخرون، يناير 2015، الحبشي، فبراير 2015، SPA، فبراير 2015). وستيسر الإدارة الموحدة للتعليم تبادل أفضل الخبرات والممارسات بين المدرسين وأساتذة الجامعات (العوض، يناير 2015، زيني، فبراير 2015، الخبتي، فبراير 2015، الثويني، فبراير 2015، شبرق، فبراير 2015، السديري، فبراير 2015، الحبيب، فبراير 2015، المغربي وآخرون، يناير 2015، SPA، فبراير 2015). هذا بالإضافة إلى أن تنفيذ القرارات والخطط الاستراتيجية سيكون أكثر سلاسة، ويُعدّ ذلك فائدة أخرى من فوائد الإدارة المركزية وإلغاء المجلس الأعلى للتعليم. وسيخلق الدمج توافقاً أكبر من خلال إزالة الازدواجية التي كانت دائماً ما تحدث بين الوزارتين وقت انفصالهما، وينطبق ذلك أيضاً على الموارد البشرية والمالية التي ستُستخدم بشكل أكثر كفاءة في المستقبل (الجابر، فبراير 2015، الخبتي، فبراير 2015، عريشي، فبراير 2015، تاجو، فبراير 2015).

84. تأثيرات الدمج على التعليم العالي: تعدّ الاستقلالية المالية والإدارية للجامعات³⁶ من السياسات التمكينية الكبرى لعملية الدمج، فهي لا تعد جوهرية فقط لنجاح عملية الدمج ولكنها أيضاً

³⁶ تقتصر استقلالية الجامعات على الآتي: تتلقى الجامعات الميزانيات من وزارة المالية وليس من وزارة التعليم العالي. تقوم الجامعات بإدارة مواردها الخاصة من خلال الرسوم الدراسية وغيرها من الموارد، وذلك على الرغم من أن هذه الموارد تعد

ضرورة لتحسين نواتج التعلم (الشريف، مارس 2015، العقلا، فبراير 2015، سبعان، فبراير 2015، السقاف، فبراير 2015، السقاف، يناير 2015). فالمستويات المرتفعة لاستقلالية الجامعات (في مجالات الإنفاق والسياسات الأكاديمية) ستعزز الأبحاث في المجال التعليمي لتحقيق مستويات غير مسبقة من الجودة والتميز (أبا الخيل، فبراير 2015، السقاف، فبراير 2015، الحميد، مارس 2015، القرزعي، فبراير 2015، الفريحي، فبراير 2015، السهلي، يناير 2015، الزايد، فبراير 2015، الرشيد، فبراير 2015، الخبتي، فبراير 2015، الربيعي، أغسطس 2015، السديري، فبراير 2015، الثبتي، فبراير 2015). وسيؤدي منح استقلالية أكبر للجامعات إلى تيسير عملية تعيين الأكاديميين والمعلمين نظرًا لحجم العاملين الذي تشرف عليه الوزارة (السديري، فبراير 2015، الثبتي، فبراير 2015، المعلمي، يناير 2015، SPA، فبراير 2015). وأشار الزايد (فبراير 2015) إلى أنه كي ينجح الدمج، ينبغي تقليل الضغط الرقابي للوزارة الجديدة من خلال إنشاء مؤسسات تعليم عالٍ خاصة، ونقل الشؤون التشغيلية إلى الهيئات والوزارات الأخرى المتخصصة. وينبغي أن تكون الوزارة الجديدة مسئولة فقط عن الوظائف المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والإشراف ومراقبة الجودة.

85. يمكن أن يؤدي الاستقلال المالي للجامعات إلى تحقيق نواتج تعليمية أفضل، وسيتزايد التنافس بين الجامعات لتحقيق التميز ومستويات الجودة العالية بمجرد حصولهم على درجة أكبر من الاستقلالية من قبل الوزارة (الغبيوي، فبراير 2015، الدوشي، يناير 2015، السديري، فبراير 2015، سحاب، فبراير 2015، المالكي، يناير 2015، SPA، فبراير 2015، أبا الخيل، فبراير 2015، السقاف، فبراير 2015، الحميد، مارس 2015، القرزعي، فبراير 2015، الفريحي، فبراير 2015، السهلي، يناير 2015). واقترح البعض بأنه إذا ما منحت الجامعات الاستقلالية الكاملة، ستكون هناك حاجة إلى إجراء الانتخابات لتعيين مديري الجامعات، بينما اقترح البعض تشكيل مجلس للجامعات يكون مرجعًا للتعليم العالي، أعضاؤه من مديري الجامعات ويرأسه الوزير (تُعرف على رسائل رئيس جامعة دار العلوم السابق لوزير التعليم، مارس 2015).

86. أشارت الخشرمي إلى أن البحث العلمي سيحظى بمزيد من الاهتمام من خلال إنشاء هيئة خاصة معنية بالأبحاث، إذ ستكون هناك حاجة إلى زيادة الاهتمام بالبحث العلمي بعد الدمج نظرًا لاحتياج التربويين إلى ممارسات قائمة على الأدلة كي يتمكنوا من تحقيق نواتج عالية الجودة ويتمكنوا أيضًا من المنافسة في المجال التعليمي بالدولة (زيني، 5 فبراير، الخبتي، 5 فبراير، الكرت، فبراير 2015). وصرح العديد من المؤلفين بأن تحسن البحث العلمي يكاد يكون أمرًا بديهيًا بعد عملية الدمج (الغشام، يناير 2015، القرزعي، فبراير 2015، الزايد، فبراير 2015، الراشد، فبراير 2015، الخبتي، فبراير 2015، الغبيوي، فبراير 2015، الدوشي، يناير 2015، الجمعية والدهاس، فبراير 2015، كتيبي، فبراير 2015، السديري، فبراير 2015، الثبتي، فبراير 2015، سحاب، فبراير 2015، المالكي، يناير 2015، SPA، فبراير 2015).

87. اتفق المؤلفون على أن الدمج الوزاري سيخلق قنوات تواصل قوية بين مؤسسات التعليم العالي نفسها وكذلك مع القطاع الخاص، وهذا سيؤدي إلى تحقيق المزيد من نواتج التعلم التي

قليلة مقارنة بالميزانيات التي تحصل عليها، يوصي مدير الجامعة بتعيينات نائب المدير والعمداء ونائبي العمداء ورؤساء الإدارات وطاقم العمل. ومع ذلك فإن الجامعة لا سلطة لها فيما يتعلق بجوانب عديدة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: النفقات، حيث يجب أن تتبع الشروط واللوائح الحكومية مثل عمليات التشغيل والمشروعات، وكذلك يتم وضع العديد من السياسات الأكاديمية من قبل مجلس التعليم العالي.

تتوافق مع سوق العمل (المكينزي، فبراير 2015، الزايد، فبراير 2015، الجابر، فبراير 2015، السليمان، فبراير 2015). وسيتحسن التواصل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاعات الأخرى في الدولة بشكل جوهري نظرًا للتحويل من إدارة السلطة المطلقة.

88. التأثيرات على قطاع التعليم العام (من الحضانة إلى المستوى 12): سيخلق الدمج تناغمًا وتفاعلًا بين التعليم العام والتعليم العالي، وهذا سيؤدي إلى توفير النواتج وكذلك تعزيز كلا القطاعين (الكرت، فبراير 2015، الشريف، مارس 2015). ومن المتوقع أيضًا أن تختفي الموضوعات الناشئة عن الفجوات الموجودة بين نواتج التعليم العام والتعليم العالي. وهناك تكهنات أيضًا بإلغاء السنة التمهيدية واختبارات الدخول (قياس) في الجامعات بعد الدمج (السكران، فبراير 2015، زيني، فبراير 2015، الخبتي، فبراير 2015) حيث سيحدث توافق بين نواتج التعلم في كلا القطاعين نظرًا لكونها تحت إدارة وزارة واحدة.

89. سيحدث الدمج العديد من التغييرات الإيجابية التي ستوفر مساحة أكبر للتربويين للتركيز على تطوير عمليات التعليم والتعلم وتحقيق تعليم عالي الجودة (السهلي، يناير 2015، المكينزي، فبراير 2015، المرشد، فبراير 2015، الزايد، فبراير 2015، السكران، فبراير 2015، زيني، فبراير 2015، الخبتي، فبراير 2015، الفرغان، مارس 2015)، بالإضافة إلى وضع برامج تدريب للمعلمين وتحسين حالة مهنة التدريس (الشهراني، فبراير 2015).

90. الفرص المالية: يتوقع الباحثون أن الدمج الوزاري سيوفر ميزة مالية لقطاع التعليم بشكل عام، فالوزارة الجديدة سيكون لديها الحصة الأكبر من الإنفاق الحكومي وهو ما يقدر بحوالي 25% من الميزانية السنوية (المسلم، مارس 2015، الشريف، مارس 2015، المنيف، فبراير 2015). ومن المتوقع أن يقلل الدمج من المبلغ المنفق على الوزارة إذ إن الجامعات المستقلة ستبدأ في إدراج مواردها التشغيلية. وستؤدي الإدارة المركزية للوزارة إلى تحقيق التوزيع الفعال للموارد البشرية والمالية (الجابر، فبراير 2015، الخبتي، فبراير 2015، عريشي، فبراير 2015، تاجو، فبراير 2015، الشهراني، فبراير 2015، الخبتي، فبراير 2015، الحارثي، يناير 2015، الغبيوي، فبراير 2015، الثويني، فبراير 2015، معمار، فبراير 2015، السديري، فبراير 2015، الحبيب، فبراير 2015، المغربي وآخرون، يناير 2015، SPA، فبراير 2015). اقترح الخازم (فبراير 2015) قنوات مالية لاستبدال الإنفاق الحكومي للجامعات في المملكة، حيث اقترح بأن يتم توجيه هذه القنوات لدعم نواتج التعليم وفعاليتها من خلال الآتي:

أ- المنح الدراسية: يمكن للجامعات بالتعاون مع الوزارة تقديم حوالي مليار ريال سعودي.
ب- إدارة المشروعات: يمكن أن تنفذ الجامعات مشروعات بالتعاون مع القطاعات المختلفة في الدولة وتدر ربحًا من ذلك.

ج- التميز: يمكن للجامعات تحقيق ربح من جوائز التميز.

د- البرامج التشغيلية: ويتمثل ذلك في الربح المتحقق من الخدمات التي توفرها الجامعات مثل المستشفيات الجامعية.

أفكار وهيكل مقترحة:

91. اقترح الجارالله (فبراير 2015) ثلاثة نماذج هيكلية للوزارة الجديدة:

- أ- وزارة للتعليم الحكومي العام تتضمن منح الصلاحية الكاملة لمؤسسات التعليم العالي.
- ب- وزارة تخدم التعليم العام مع بعض الرقابة على مؤسسات التعليم العالي.
- ج - نموذج هيكلي مختلف عن النموذج الخاص بالوزارتين السابقتين يستجيب لرؤية الدولة. إذا ما اتخذت الوزارة هذا النموذج، فإن ذلك سيعكس التعليم الحكومي/العام والتعليم العالي بوصفهما نظامًا موحدًا.

المقارنة المرجعية والتجارب الدولية

92. اقترح الآتي:

- دعم من خبراء ألمان وتوصيات خاصة بالدعم في أعقاب التجربة الألمانية: أوصى الخبراء الألمان بضرورة لا مركزية النظام (أبا الجيش، مارس 2015).
- يمكن الاستفادة من التجربة اللبنانية في دمج الوزارات حيث سيضمن ذلك تطوير مجتمع المعرفة (الطريفي، فبراير 2015).
- توصيات بأن تستفيد الوزارة الجديدة من تجربة إدارة التعليم العالي بالمملكة المتحدة (أبا الخيل، فبراير 2015).
- أن يحذو الدمج حذو النماذج الناجحة في إدارة التعليم مثل المملكة المتحدة واليابان وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية (السعد، فبراير 2015).
- يمكن الاستفادة من عمليات الدمج المؤسسية الحادثة في المملكة العربية السعودية (الشهراني، 6 فبراير).

٣) السياق السعودي طبقا للورشة المنعقدة في 24 يناير 2016

93. نظم المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم وشقة عمل كجزء من هذا المشروع حيث قام الحضور (الملحق 7) بمناقشة الورقة البحثية وفيما يلي النتائج الرئيسية لهذه المناقشات:

- قد يكون اتخاذ قرار الدمج تم اتخاذه بسبب عدم الرضى عن نتائج التعلم.
- تم الحديث عن الدمج السابق (دمج الرئاسة العامة لتعليم البنات مع وزارة التعليم)، وأثيرت النقاط التالية:
 - لم يكن الدمج شاملاً.
 - لا تزال المرافق والأجهزة منفصلة.
 - ومن ثم، وُصف مصير هذا الدمج بالفشل.

- لم يكن معظم المشاركين طموحين حيال الدمج الحالي نظرًا لعدم نجاح الدمج الفرعي السابق
- ألقى الضوء على الفرق بين الدمج والاستحواذ حيث كان هناك تخوف من أن تقوم إحدى الوزارات بالاستحواذ على الأخرى.
- المستوى الحالي من البيروقراطية والمركزية سيعيق الدمج حيث يتطلب وجود قدر أكبر من اللامركزية لتسهيل عملية الدمج.
- ينبغي إعطاء الأولوية لتبادل المعلومات وآليات اتخاذ القرار.
- ينبغي إعطاء الأولوية للموضوعات الخاصة بالموظفين وإزالة اللبس والغموض عنها حتى لا يخاف الموظفون على وظائفهم.
- ينبغي فهم التأثيرات الثقافية المؤسسية إذ إنها تختلف بشكل جوهري في كلا الوزارتين.
- ينبغي التنسيق مع الوزارات ذات الصلة كي ينجح هذا الدمج.

خامسًا: خاتمة عامة (خيارات السياسة الافتراضية وآثارها):

94. بما أن هذا البحث يهدف إلى إثراء المناقشة في ورشة العمل، فمن الملائم أن نختتمه بمحاولة لتوضيح سيناريوهات السياسة الافتراضية أو الممكنة وآثارها لتحفيز المزيد من التحليلات والتخطيط واتخاذ القرارات. وكلمة "افتراضية" هنا كلمة ضرورية، فنحن لا نتبنى خيارًا محددًا وهناك على الأرجح المزيد من الآثار والإيجابيات والسلبيات التي لم نذكرها هنا.

95. إضافة إلى ذلك، فإن السيناريوهات المطروحة تعد نماذج مثالية أو صيغًا مبسطة للواقع الذي نعرف جميعًا أنه صعب ومعقد. ففي واقع الأمر، يمكن خلق سيناريو جديد يتضمن جوانب من السيناريوهات التي ستطرح. ومن الممكن أيضًا أن يتم تخیل وجود عمليات مرحلية يتم بموجبها تقديم العناصر المذكورة في السيناريوهات عبر الوقت. ومن الممكن كذلك أن تبدأ عملية الدمج بأحد السيناريوهات، ثم يتم في مرحلة معينة استخدام عناصر من سيناريوهات أخرى.

96. تهدف هذه السيناريوهات إلى الإسهام في تسيير مهمة التنفيذ حيث يُتوقع من الممثلين تقديم الخيارات والتداعيات والإيجابيات والسلبيات، أما القرارات فهي متروكة بالطبع لصانعي القرارات. ويكمن الغرض من السيناريوهات المذكورة أدناه في توفير معلومات وتصورات عن التداعيات والمميزات والعيوب المحتملة لمسارات العمل المختلفة. وبناء عليه، يقدم هذا القسم أربعة سيناريوهات مفترضة لعملية الدمج ويقدم كل سيناريو موجزًا عن التداعيات الخاصة بما يلي:

- الهيكل التنظيمي للوزارة بعد الدمج.
- العمل التحضيري والتحليل الذي ينبغي أن يتم لضمان فعالية وسهولة عملية تنفيذ الدمج.
- إيجابيات كل سيناريو.
- سلبيات كل سيناريو.

السيناريو الأول: تركّز الوزارة المدمجة على تطوير السياسات والخطط الشاملة مع الحفاظ على الهياكل والوظائف الموروثة (وزارتين)

الخصائص الرئيسية:

- الاحتفاظ بجميع الوظائف الخاصة بالوزارتين السابقتين.
- تغيير قمة التسلسل الهرمي فقط.

الهياكل التنظيمية:

- تكون الوزارة الجديدة (المدمجة) مسئولة عن جميع الوظائف التنظيمية والفنية والإدارية الخاصة بوزارتي التعليم العام والتعليم العالي.
- تحتفظ بنفس مستوى المركزية الموجود قبل الدمج.
- يكون وزير واحد رئيساً للهيكلين المتوازيين: هيكل للتعليم العام، والآخر للتعليم العالي. هيكل فرعي للتعليم العام، وآخر للتعليم العالي.

العمل التحليلي والتحضيرى اللازم لتعزيز فعالية التنفيذ:

- عند افتراض أن كل هيكل متوازٍ لديه رئيسه الخاص ويعمل طبقاً للوضع الذي يسبق الدمج، فإن ذلك يحتاج إلى إعداد وتنظيم دوائر صنع القرار بين رؤساء الهياكل الفرعية وبين الوزير.

الإيجابيات:

- تبقى الوظائف والهياكل كما هي (استقرار).
- تسهيل تطوير سياسات وخطط شاملة.
- المحافظة على المركزية الحالية.
- تسهيل عملية فك الدمج في حال تغير الإرادة السياسية.

السلبيات:

- تكلفة تشغيلية أعلى (وزارتين فرعيتين).
- ازدواجية الوظائف والهياكل.

المناقشات والنتائج:

يعني هذا السيناريو وجود حد أدنى من الاندماج، وحد أدنى من الجهد، وحد أدنى من التكاليف على المدى القصير، وتأثيراً ضئيلاً على العمليات التشغيلية القائمة، وإحداث تغييرات طفيفة، وكذلك سيتطلب وقت قصيراً للقول بأن الدمج قد حدث. وقد يكون هذا السيناريو خطوة أولى نحو عملية دمج طويلة

المدى. ويمكن أن تتضمن هذه العملية إجراءات من تلك التي ستذكر في السيناريوهات التالية. وينبغي الإشارة إلى أن هذا الحد الأدنى يحول دون الاستفادة من الفوائد المتوقعة من الدمج والتي تشمل ترشيد التكاليف وصياغة سياسات موحدة وتقديم خدمات أكثر فعالية. ورغم ذلك تظل هذه الفوائد محتملة وقد يتطلب تحقيقها تكبد تكاليف وحدوث ارتباك. ومن هنا يُطرح السؤال نفسه: هل تم تحقيق الفوائد المتوقعة من الدمج؟

السيناريو الثاني: إعادة الهيكلة (أفقياً) لوظائف الوزارة والقطاعات ذات الصلة لتشمل جهات مختصة (هيئات التقويم، وزارات أخرى، الجامعات) مع الحفاظ على مركزية الإدارة

الخصائص الرئيسية:

- يتم أداء وظائف فنية وتنظيمية مختارة من قبل مؤسسات متخصصة مستقلة أو شبه مستقلة مثل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي وهيئة تقويم التعليم العام وهيئة قياس.
- زيادة استقلالية الجامعات.
- تركيز الوزارة المركزية على الوظائف التنظيمية والإدارية (سيتم تحديدها).

الهياكل التنظيمية:

- وزارة مركزية
- هيئات متخصصة في إدارة وظائف رئيسية مثل: هيئة لخدمات المعلم، هيئة للاختبارات، هيئة للتأهيل والاعتماد، هيئة لتمويل التعليم العالي، هيئة للتقويم، هيئة للمراجعة.
- جامعات ذات استقلالية أكبر.

العمل التحليلي والتحصيري اللازم لتعزيز فعالية التنفيذ:

- تحديد الوظائف التي سُنْفَوْض مهامها للهيئات المختصة.
- إجراء دراسات لتحديد الآتي:
 - الوظائف والترتيبات التنظيمية والتشغيلية الخاصة بالهيئات الجديدة وكذلك للوزارة التي تقلص حجمها.
 - المعايير والإجراءات الخاصة بالمساءلة.
 - الأمور الخاصة بالموظفين (حيث سيتطلب ذلك حدوث تنقلات للموظفين).
 - الاحتياجات الخاصة بتطوير قدرات الموظفين وإجراءات تكييف القدرات مع التحديات الجديدة.
 - الصلاحيات ودوائر صنع القرار في جميع الهياكل.
 - طبيعة الهياكل التحفيزية والمكافآت.
 - الطبيعة التفصيلية لاستقلال الجامعات.
 - التداعيات والمتطلبات التمويلية.
 - إدارة المعلومات وتداولها.
 - ما يمكن الاستفادة منه من خلال التجارب الدولية ذات الصلة.

○ أخرى.

- وضع خطط وبرامج لتطوير القدرات.
- الاهتمام بعمليات التنفيذ بما في ذلك التدريب والتأكد من فهم جميع الأطراف للأهداف والغايات والعمليات المتعلقة بالتغييرات.

الإيجابيات:

- مركزية أقل مع زيادة التركيز على المهام الرئيسية (التخطيط، التطوير الاستراتيجي، التنظيم).
- مهنية أكثر للوظائف الفنية من خلال الجهات المختصة.
- تكلفة تشغيلية أقل من خلال إلغاء الإزدواجية.
- استقرار مؤسسي من خلال الهيئات المختصة واستقلال أكبر للجامعات حيث لن تتأثر وظائف تلك الهيئات في حالة إجراء تعديل وزارى أو فصل الوزارتين.
- استقلالية الجامعات قد يؤدي إلى زيادة حيويتها وتعزيز التمايز بينها.

السلبيات:

- خفض ميزانية الوزارة في ضوء توزيع وظائفها.
- تكلفة أعلى لفك الدمج في حال تغير الإرادة السياسية.
- قضايا الموظفين.
- تقليل التحكم السياسي المباشر على الوظائف المفوضة للهيئات المختصة.

المناقشات والنتائج:

سيسمح هذا السيناريو بنقل الوظائف الفنية أفقيًا من الوزارة المركزية إلى هيئات مهنية قد يكون لكل منها مجلس إدارتها الخاص أو أي هيكل تنظيمي مماثل. بمعنى آخر، ستصبح هذا الوظائف لا مركزية عن طريق توزيعها على الهيئات بينما يتم الاحتفاظ بمركزية النظام داخل تلك الهيئات. وسيكون هذا السيناريو بمثابة خطوة نحو إضفاء الطابع المهني على مساحات مهمة في القطاع التعليمي، وتبقى الوزارة المركزية المعنية بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط والتنظيم العام ووضع السياسات وغير ذلك من الأنشطة الإدارية.

السيناريو الثالث: اللامركزية وإعادة الهيكلة رأسياً: منح الاستقلالية للجامعات وإدارات التعليم بشكل متدرج يتناسب مع جاهزيتها

الخصائص الرئيسية:

- تُنقل وظائف معينة (توظيف المعلمين، القرارات الخاصة بالكتب المدرسية والمناهج، التمويل، الإنشاء والصيانة) إلى المدارس أو الإدارات التعليمية.
- استقلالية أكبر للجامعات.
- زيادة المشاركة المباشرة من الجهات الفاعلة على المستويات المحلية.

الهيكل التنظيمية:

- ستتوسع الهياكل المحلية (سيتم تحديدها أو قد تكون المدارس أو الإدارات التعليمية) لكي تصبح قادرة على الاضطلاع بوظائفها الجديدة.
- ستفقد الوزارة المركزية جزءاً من موظفيها وهيكلها طبقاً للهيكل اللامركزية الجديدة.
- يمكن أن تبقى الوظائف الفنية (جميعها أو بعضها) في الوزارة المركزية، ويمكن أيضاً تفويضها لهيئات مختصة أو العمل على لامركزيتها على المستويات المحلية.

العمل التحليلي والتحضيري اللازم لتعزيز فعالية التنفيذ:

- تحديد الوظائف التي سيتم تفويضها وللمن سيتم تفويضها وما مستوى لامركزيتها.
- إجراء دراسات لتحديد الآتي:
 - قدرة المستويات المركزية واللامركزية على أداء الوظائف الجديدة. يمكن أن يحدث ذلك من خلال المراجعة الإدارية (أو التحليل الوظيفي) لجميع الهياكل³⁷.
 - المعايير والإجراءات الخاصة بالمساءلة.
 - الأمور الخاصة بالموظفين (قد يتطلب ذلك حدوث تنقلات للموظفين).
 - الصلاحيات ودوائر صنع القرار في جميع الهياكل.
 - الطبيعة التفصيلية لاستقلال الجامعات.
 - التداعيات والمتطلبات التمويلية.
 - إدارة المعلومات وتداولها.

³⁷ للحصول على رؤية تفصيلية عن هذه المراجعة ونطاق العمل الخاص بها وشروطها يمكنكم الاطلاع على Sack & Saidi 1997

- ما يمكن الاستفادة منه من خلال التجارب الدولية ذات الصلة.
- أخرى.

- وضع خطط وبرامج لتطوير القدرات.
- إجراء مشاورات مع الأطراف المعنية في المستويات المحلية وفي الجامعات، حيث سيفيد ذلك في تعزيز إحساس الملكية.
- الاهتمام بعمليات التنفيذ بما في ذلك التدريب والتأكد من فهم جميع الأطراف للأهداف والغايات والعمليات المتعلقة بالتغييرات.

الإيجابيات:

- تركيز الوزارة على مهامها الرئيسية (التخطيط، التطوير الاستراتيجي، التنظيم).
- تفاعل أكثر مع المجتمع المحلي في إدارة القطاع التعليمي وتطويره.
- زيادة مشاركة المجتمعات في إدارة المدارس قد يكون حافزاً للمجتمع في الأمور المعنية بالتعليم مما سيؤدي إلى جعل المدارس أكثر حيوية وتفاعلاً.
- تكلفة تشغيلية أقل للوزارة المركزية.
- بيئة تنافسية أكثر للجامعات وإدارات التعليم.

السلبيات:

- التنفيذ قد يكون صعباً ومعقداً، وإذا ما جاء التنفيذ بشكل هزيل سيقضي على الأهداف المتوقعة.
- احتمال وجود تفاوت في مستوى الخدمات التعليمية بين المناطق والجامعات.
- تكلفة عالية لفك الدمج في حال تغير الإدارة السياسية.
- تكبد تكاليف على المدى القصير من أجل التدريب وبناء القدرات.
- قضايا الموظفين.

المناقشات والنتائج:

قد تتسم اللامركزية بالتعقيد والخطورة، فكما أشرنا في الفقرة رقم 21 بعد مراجعة مختصرة للدراسات، فإنه "من السهل وضع سياسات اللامركزية ... ولكن يكون عادة من الصعب جداً تنفيذها". ولذلك فإن تنفيذ هذا السيناريو يتطلب تخطيط دقيق وإجراءات دقيقة لبناء القدرات مع الفهم الواضح لهذه الموضوعات وللقدرات الخاصة بالهيكل القائمة واحتياجات الهياكل الجديدة. ورغم ذلك، فإن اللامركزية لديها قدرة قوية على تحفيز الطاقات على المستويات المحلية (بما في ذلك الجامعات) وهو ما يمكن أن يؤدي إلى نظام تعليمي أكثر تفاعلاً.

السيناريو الرابع: اندماج كامل من خلال دمج الوظائف والهياكل

الخصائص الرئيسية:

- الاحتفاظ بجميع الوظائف الخاصة بالوزارتين السابقتين داخل الوزارة المدمجة.
- رغم ذلك، لا توجد وظائف وهياكل متوازية، وبقدر الإمكان تُدمج الوظائف المتشابهة في الوزارتين في هياكل واحدة.

الهياكل التنظيمية:

- وزارة واحدة كبيرة تندمج بداخلها جميع الوظائف والإدارات التنظيمية، مثل أن تُدار شؤون المعلمين والأساتذة الجامعيين من خلال إدارة واحدة، وكذلك وجود إدارة واحدة للتخطيط للنظام بأكمله.

العمل التحليلي والتحضيري اللازم لتعزيز فعالية التنفيذ:

- إجراء دراسات لتحديد الآتي:
 - المتطلبات التوظيفية.
 - توافق جميع الأنظمة والإجراءات المستخدمة في الوزارتين والآثار المترتبة على الدمج.
 - توافق هياكل السلطات ودوائر صنع القرار في الوزارتين والآثار المترتبة على الدمج.
 - الدوائر الجديدة لصنع القرار.
 - طبيعة التواصل الداخلي وإدارة المعلومات.
 - أخرى.
- قد يكون من المفيد إجراء تحليل وظيفي (مراجعة تنظيمية).
- يجب إخبار موظفي الوزارتين وإطلاعهم على جميع التفاصيل.

الإيجابيات:

- توفير من خلال إلغاء الازدواجية.
- المحافظة على مركزية الدولة والوزارة في إدارة قطاع التعليم.

السلبيات:

- إمكان حدوث ارتباك فيما يتعلق بالموظفين والإجراءات ورتابة مسارات العمل.

- إمكان حدوث تعقيدات في حال عدم توافق أنظمة الإدارة.
- إمكان حدوث ضعف في الإنتاج نظرًا لدمج موظفين من بيئات عمل مختلفة.
- تكلفة عالية جدا لفك الدمج في حال تغير الإرادة السياسية.
- تضخم جهاز الوزارة الذي قد يؤدي إلى طول الإجراءات وتعقيدها وصعوبة اتخاذ القرار (البيروقراطية).

المناقشات والنتائج:

إذا ما كانت إحدى الوزارات أكبر من الأخرى، فإن هذا يثير المخاوف من أن تتحول عملية الدمج إلى عملية استحواذ. وقد يؤدي هذا السيناريو أيضا إلى وجود مشاكل فيما يتعلق بالموظفين نظرًا لإلغاء الازدواجية. ورغم ذلك، فإن التخوف الأكبر من هذا السيناريو يكمن في تأثير حجم الوزارة على قدرتها على الاستجابة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وعلى صعيد آخر، فإن هذا السيناريو من الممكن أن يؤدي إلى توفير النفقات والتكاليف.



الملحق رقم (1) الأشخاص الذين جرت مقابلتهم

هيئة التأهيل الماليزية:

(Dr. Rujhan Bin Mustafa): الرئيس التنفيذي.

(Syahrizan Shamsuddin): مدير العلاقات العامة والدولية.

(Soo Sit Chuan): مدير تطوير السياسات والخبرات.

وزارة التعليم الماليزية:

(Dinatra Mohd Saat): الأمين المساعد بقسم السياسات والعلاقات الدولية.

(Jamil Bin Rakon): وكيل الوزارة المعني بقسم إدارة الموارد البشرية.

وزارة التعليم العالي:

(Dr. Asma Ismail): المدير العام.

(Mohd. Yunus Bin Charlie Charington): وكيل وزارة.

(Dr. Norhayati Mohamed): مدير مكتب إدارة المشروعات.

مجلس الاختبارات الماليزي:

(Dr. Jamil Bin Adimin): الرئيس التنفيذي.

(Dr. Ibrahim Saad): رئيس مجلس إدارة الجامعة الوطنية الماليزية.

الملحق رقم (2) مراجع الأدبيات

- Bah-Lalya, I. and R. Sack (2003). "Implementation matters: Exploring its critical role in transforming policies and investments into results." *ADEA Biennial Meeting 2003*. Grand Baie, Mauritius, Association for the Development of Education in Africa (ADEA).
http://www.adeanet.org/adeaPortal/adea/biennial2003/papers/9B_implementation_e.pdf
- Cole, A. and P. John (2001). "Governing Education in England and France." *Public Policy and Administration* 16(4): 106-125.
- Di Gropello, E. (1999). "Educational decentralization models in Latin America." *CEPAL Review* 68: 155-173.
- Dolby, N. (2015). Book review *Can Education Change Society ?* by M. W. Apple in "Comparative Education Review" 59,1:166-168 (February 2015)
- Eymeri-Douzans, J.-M. (2008). Les stratégies de réforme administrative en Europe : Essai d'évaluation comparative. In *Les réorganisations administratives: Bilan et perspectives en France et en Europe*. J. Meimon. Paris, Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique: 116-140.
- Gervais, J. (2010). "Merging to survive? Institutional legitimacy and material considerations in the light of the reorganization of corps within the French civil service." *International Review of Administrative Sciences* 76(3): 425-441.
- Hanushek, E. A., S. Link, et al. (2012). "Allowing local schools to make more decisions may work in developed countries but is questionable in developing countries." *VOX: Research-based policy analysis and commentary from leading economists*.
- Healey, F. H. I. and L. Crouch (2012). *Decentralization for High-Quality Education: Elements and Issues of Design*. Research Triangle Park, NC, RTI International.
- Huong, L. T. (2013). *Decentralized Finance and Provision of Basic Education. Asia-Pacific Education System Review Series*. Bangkok.
- Hernes, G., Ed. (2003). *Organization of ministries of education*. Policy Forum. Paris, Unesco: International Institute for Educational Planning.
- Howarth, David (2001). "Editorial: Comparing Public Administrative Reform in France and the UK." *Public Policy and Administration* 16(4): 1-8.
- Lane, J.-E. (2000). *New Public Management*. London and New York, Routledge.
- March, J. G. and J. P. Olsen (1983). "Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government." *The American Political Science Review* 77(2): 281-296.
- Meimon, J., Ed. (2008). *Les réorganisations administratives: Bilan et perspectives en France et en Europe*. Recherche, Etudes, Veille. Paris, Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique

- Mwinjuma, H. S., S. b. Abd Kadir, et al. (2015). "A Review of Characteristics and Experiences of Decentralization of Education." *International Journal of Education & Literacy Studies* 3(1): 34-41.
- Ongaro, E. (2009). *Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA, Edward Elgar.
- Parrado, S. (2010). "The role of Spanish central government in a multi-level State." *International Review of Administrative Sciences* 76(3): 469-488.
- Sack, R. and M. Saïdi (1997). *Functional analysis (management audits) of the organization of ministries of education*. Paris, UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- Sack, R. (2011). *Institutional Continuity and Change in Higher Education in sub-Saharan Africa: An Overview of Trends and Issues*. Paper presented at the annual meetings of the *Comparative and International Education Society*. Montreal, 2011.
- Salamon, L. (1981). "The goals of reorganization: A framework for analysis." *Administration and Society* 12: 471-500.
- van Vught, F. (1994). *Autonomy and Accountability in Government/University Relationships*. In *Revitalizing Higher Education*. J. Salmi and A. M. Verspoor (eds.). Oxford, Pergamon Press.
- Weiler, H. N. (1983). "Legalization, expertise, and participation: Strategies of compensatory legitimization in educational policy." *Comparative Education Review* 27(2): 259-277.
- Williams, J., Ed. (1993). *Education, (De)Centralization and the Democratic Wish*.
www.pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadr237.pdf
- Zvavahera, P. (2014). "The effect of merging of government ministries in Zimbabwe." *Journal of Management and Marketing Research* 17: 1-8.
www.aabri.com/manuscripts/141951.pdf

الملحق رقم (3): قائمة مفصلة بعدد المقالات التي تناولت الدمج في الصحف السعودية

العدد	الجريدة
2	الحياة
16	الجزيرة
16	المدينة
12	الرياض
3	الشرق الأوسط
4	الشرق ديلي نيوز
8	الوطن
1	أراب نيوز
6	صحيفة مكة
8	عكاظ
5	وكالة الأنباء السعودية
1	التعليم - جريدة إلكترونية
1	الناس
1	الوثام
1	اليوم
5	سبق



الملحق رقم (4): مراجع الأخبار التي تناولتها الدراسة

- Aal Mifreh, Y. (2015, February 10). مبتعث يكشف مستقبل التعليم السعودي بعد دمج الوزارتين. Retrieved March 19, 2015, from <http://sabq.org/Ekygde>
- Aba Aljaish, A. (Ed.). (2015, March 1). الحميضي: إشادة ألمانية بدمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150301/ln1.html>
- Aba AlKhail, A (2015, February 6). إدارة التعليم العالي.. التجربة البريطانية. *AlHayat*. Retrieved from <http://www.alhayat.com/Opinion/Writers/7226342/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A>
- Abothuhair, M. (2015, February 11). يوحد الإشراف ويعزز الجودة « التعليم العالي » و « التربية والتعليم ». *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/1020693>
- Abou Riyah, A. (2015, January 31). مسؤولو تعليم بالباحة: دمج "التربية" مع "العالي" يحقق التكامل. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/585155>
- Alaffaq, M. (2015, February 4). ملفات على طاولة وزير التعليم. *Alyaom*, p. 3. Retrieved from <http://www.alyaom.com/article/4044981>
- Alaowad, B. (2015, January 31). الألمعي: 12 فائدة يحققها دمج التعليم. *Alwatan Online*. Retrieved from http://www.alwatan.com.sa/Discussion/News_Detail.aspx?ArticleID=213388&CategoryId=8
- AlAqla, M. (2015, February 15). وزارة التعليم. *Makkah Newspaper*. Retrieved from <http://www.makkahnewspaper.com/makkahNews/writing22/112937.html>
- Aldooshi, B. (2015, January 31). دمج "التربية والتعليم" ب"التعليم العالي" يحولها لأكبر وزارة في الدولة. Retrieved March 19, 2015, from <http://sabq.org/Omxgde>
- AlFarhan, K. (2015, March 2). ماذا بعد دمج وزارتي التعليم؟. *Alwatan Online*. Retrieved from http://www.alwatan.com.sa/Discussion/News_Detail.aspx?ArticleID=216067&CategoryId=8
- Alfraihi, F. (2015, February 12). رؤية واقعية حول دمج التعليم العام بالتعليم العالي. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.al-jazirah.com/2015/20150212/av4.html>
- Alghabewy, F. (2015, February 2). السيف: دمج التعليم العالي مع العام سيؤدي للجودة والتميز. Retrieved March 19, 2015, from <http://sabq.org/q1xgde>
- Alghamdy, A. (2015, February 2). محافظ هيئة التقويم: دمج وزارتي التربية والتعليم العالي قرار تاريخي. *Okaz Newspaper*. Retrieved March 23, 2015, from okaz.co/bwH9qdiq0

- Alghamdy, A. (2015, March 16). وزير التعليم ل"الرياض": دمج وزارتي التعليم العام والعالي سيردم الفجوات.. وللازال الوقت مبكراً لإصدار القرارات *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/1030295>
- Alghamdy, A., & Alshamrany, S. (2015, February 3). تربويون: دمج العالي والتربية تأسيس لمرحلة متميزة. *Okaz Newspaper*. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20150203/Con20150203750797.htm>
- AlGhashaam, S. (2015, January 31). أكاديميون: دمج " التعليم العالي " و"التربية" سيتقن مخرجات التعليم ويقلل من الازدواجية. *AlHayat*. Retrieved from <http://alhayat.com/Articles/7104011/%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%8A%D9%88%D9%86%D8%AF%D9%85%D8%>
- Alhabib, I. (2015, February 5). تربويون بقيق: دمج الوزارتين يحسن مخرجات التعليم. *Almadina*. Retrieved December 2, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/586137>
- AlHaidar, M. (2015, February 8). د. المبارك: دمج وزارتي التعليم تجربة عالمية ناجحة. *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/2015/02/08/article1019747.html>
- Alhamid, A. (2015, March 8). استقلالية الجامعات.. تساؤلات ورؤى. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150308/av3.html>
- Aljabir, M. (2015, February 1). دمج وزارتي التعليم العالي والعام خطوة لمخرجات أفضل. *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/1017880>
- Aljarallah, A. (2015, February 11). الدمج... التعليم بلا هيكلية معتمدة. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150211/ln38.html>
- Aljarallah, A. (2015, February 14). إنشاء وزارة جديدة للتعليم (1). *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150214/ln35.html>
- Aljarallah, A. (2015, February 16). إنشاء وزارة جديدة للتعليم (2 - 2). *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150216/ln2.html>
- Aljomaiah, S., & Aldahas, A. (2015, February 1). تربويون: دمج التعليم يوحد الجهود ويؤهل الجامعيين. *Okaz Newspaper*. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20150201/Con20150201750447.htm>
- Alkart, J. (2015, January 16). دمج وزارتي التعليم العالي والتربية وماذا بعد؟. *Alsharq*, p. 11. Retrieved from <http://www.alsharq.net.sa/2015/02/16/1297091>
- Alkhabti, A. (2015, February 5). لماذا دمج الوزارتين؟. *Alwatan Online*. Retrieved from <http://www.alwatan.com.sa/Articles/Detail.aspx?ArticleID=24984>
- AlKhashramy, S. (2015, March 6). هل يليق بجامعاتنا الاستقلالية؟. *Alsharq*, p. 11. Retrieved from <http://www.alsharq.net.sa/2015/03/06/1305745>

- AlKhazim, M. (2015, February 15). 3- 1 هيكلة التعليم: إصلاح الجامعة. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150215/ln17.html>
- AlMkainzy, A. (2015, February 18). **تطلعات الجامعات**. *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/2015/02/18/article1022738.html>
- Almaalmy, A. (2015, January 9). مؤشرات القلق في وزارة التعليم. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/593132>
- Almaliky, J. (2015, January 31). دمج «التعليم العالي» و«التربية» قرار تاريخي بعيد النظر. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/585143>
- AlMarashi, M. (2015, February 25). غاب وزير التعليم فحوص نوابه عودة مرتقبة للمعلمات البدليات لسد. *Alwatan Online*. Retrieved from http://www.alwatan.com.sa/Local/News_Detail.aspx?ArticleID=215771&CategoryID=5
- AlMsslam, S. (2015, March 2). **دمج التعليم استراتيجية للغد أم بيروقراطية الأمس!!؟**. *Alsharq*, p. 11. Retrieved from <http://www.alsharq.net.sa/2015/03/02/1303678>
- Almuneef, A. (2015, February 5). **تكهنات حول السياسة التعليمية الجديدة**. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150205/av7.html>
- Alnashry, A. (2015, February 14). معلمون وأكاديميون ومبتعثون: القرار الملكي بدمج وزارتي التعليم. *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/1021723>
- Alnowaiser, M. (2015, March 22). **بأيها ستبدأ ياوزير التعليم؟**. *Makkah Newspaper*. Retrieved from <http://www.makkahnewspaper.com/makkahNews/writing22/110287.html>
- Alqarzaui, M. (2015, February 6). **المدخل التطوري والتنافسي لوزارة التعليم بعد قرار الدمج**. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150205/ar4.html>
- Alrabiey, M. (2014, August 18). أيهما افضل وزارتان أو وزارة واحدة للتربية والتعليم العالي؟. Retrieved March 17, 2015, from <http://alnnas.com/ARTICLE/MAIRubey/18a.html>
- Alrasheed, N. (2015, March 13). الدكتور عزام الدخيل: السعودية بحاجة إلى زيادة في التعلم وتقليل. *التعليم*. Retrieved from <http://aawsat.com/home/article/310651/>
- Alrasheed, N. (2015, February 11). «الشورى» الدمج بعد التعليم لوزارة مستقبلية خطة لوضع يدعو. *Alsharq Alawsat*. Retrieved from <http://aawsat.com/home/article/287061/>
- Alrifai, H. (2015, February 6). ربط إلكتروني بين الجامعات و26 ألف مدرسة لرصد مخرجات تعليم 5 ملايين. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/58638>
- AlSaad, M. (2015, February 10). **ثلاثة أئامفي التعليم**. *Alsharq*, p. 4. Retrieved from <http://www.alsharq.net.sa/2015/02/10/1294345>

- Alsagaf, K. (2015, January 31). **وزارة التعليم، التدرج المرطبي.. وذاتية الجامعات**. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150131/ln35.html>
- Alsagaf, K. (2015, February 8). **ولكن الجامعات ياوزير التعليم؟** *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150208/ln34.html>
- Alsdairy, M. (2015, February 7). **وقفات سريعة في التعليم**. *Okaz Newspaper*. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.okaz.com.sa/new/issues/20150207/Con20150207751687.htm>
- Alsakran, R. (2015, February 17). **« قياس » و « السنة التحضيرية » دمج التعليم.. هل يلغى**. *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/1022542>
- Alsaqiry, M. (2015, February 1). **دمج الوزارتين يسهم في إحداث نقلة نوعية في منظومة** . *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/585345>
- Alsaif, A. (2015, February 2). **د. السيف: دمج التعليم العالي مع التعليم العام يدل على بعد النظر** . *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/2015/02/02/article1018029.html>
- Alsaleh, H. (2015, January 30). **لمخرجاته تطويرا الوزارتين دمج يرون التعليم في متخصصون** . *Alsharq Alawsat*. Retrieved From <http://aawsat.com/home/article/278391/>
- Alshahrany, A. (2015, February 6). **وزارة التعليم.. آمال وتطلعات** . *Alwatan Online*. Retrieved from <http://www.alwatan.com.sa/Articles/Detail.aspx?ArticleId=24999>
- Alshnbary, A. (2015, March 17). **دمج وزارتي التعليم العالي والتربية في السعودية** . *Alweeam*. Retrieved March 17, 2015, from <http://www.alweeam.com.sa/319176/-تحيات-دمج-وزارتي-التعليم-العالي-والث>
- Alshareef, A. (2015, March 7). **الوزير ووزارة التعليم** . *Makkah Newspaper*. Retrieved from <http://www.makkahnewspaper.com/makkahNews/writing22/119151.html>
- Alshlash, A. (2015, February 12). **وزارات التعليم** . *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150212/ar2.html>
- Alslaiman, M. (2015, February 20). **ما بعد دمج التعليم** . *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/2015/02/20/article1023384.html>
- Alsuhaime, M. (2015, March 22). **!!تزوجت اثنتين لغرط جهلي** . *Makkah Newspaper*. Retrieved from <http://www.makkahnewspaper.com/makkahNews/writing22/110260.html>
- Alssahali, N. (2015, January 30). **مختص أكاديمي: دمج وزارتي التعليم قرار إستراتيجي سيجني منه الوطن** . *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeeraonline.com/news/2015/20150130/39506>

- إلغاء المجالس واللجان العليا ودمج الوزارات والتأكيد على رفع الكفاءة.. (2015, January 31). *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/1017651>
- Althabeety, M. (2015, February 8). عزام .. هل يعزم على استقلال الجامعات ؟. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/586808>
- Althowaini, R. (2015, February 3). السيف: بعد نظر نحو جودة وتميز التعليم. *Okaz Newspaper*. Retrieved March 23, 2015, from okaz.co/m/bwH9rdjtO
- Alhoubaishy, L. (2015, February 7). هندسة المخرجات التعليمية. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/586633>
- AlTaiar, G. (Trans.). (2015, February 1). دمج التعليم العام مع العالي يوائم بين مخرجاتهما ويسد الفجوة العلمية والمعرفية بين المرحلتين. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150201/av4.html>
- Althaqafi, N. (2015, February 14). بعد دمج وزارتي التعليم.. تربويون يطالبون بتدوير المناصب. *Alwatan Online*. Retrieved from http://alwatan.com.sa/m/News_Detail.aspx?NewsID=214748&CategoryID=5
- AlTuraifi, T. (2015, February 11). في رؤى خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز التعليمية (التعليم... بين تجربتين عالميتين ووزير شاب). *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150211/av2.html>
- Altwaairy, S. (2015, February 1). شكراً لملك الإصلاح التعليمي.. هنا الملخص لمعالي الوزير. *Makkah Newspaper*. Retrieved from <http://www.makkahnewspaper.com/makkahNews/writing22/108643.html>
- Alzahrani, S. (2015, February 6). لجامعة الاستقلال والإبداع. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.almadina.com/node/586427?risala>
- Alzaied, M. (Ed.). (2015, February 26). عدد من التربويين يتحدثون عن القرار.. إذا ما تم تفعيله على أرض الواقع: دمج التعليم قرار إستراتيجي.. يوجه الطاقات بما يتناسب مع سوق العمل ويخفض الإنفاق. *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/2015/02/26/article1025054.html>
- Areeshy, F. (2015, February 2). مستقبل التعليم في عهد سلمان. *Alwatan Online*. Retrieved from <http://www.alwatan.com.sa/Articles/Detail.aspx?ArticleID=24952>
- Derias, A. (2015, February 8). هل يفعلها ؟. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/586816>
- Me'emar, S. (2015, February 13). ماذا بعد دمج وزارتي التعليم. *Okaz Newspaper*. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20150214/Con20150214753074.htm>

- Makki, M. (2015, February 20). **التعليم إلى أين..؟**. *Al-Jazirah*. Retrieved from <http://www.aljazeera.com/2015/20150220/fe9.html>
- Me'emar, S. (2015, February 13). **ماذا بعد دمج وزارتي التعليم**. *Okaz Newspaper*. Retrieved March 23, 2015, from okaz.co/m/bwH9Bdj06
- Moghrabi, M., Kaffas, H., & AlQahtany, M. (2015, January 31). **مسؤولون وأكاديميون: دمج الوزارتين سيُلغي العزلة بين التعليم العام والعالي**. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/585156>
- Sab'an, S. (2015, February 2). **على ضوء قرار الدمج.. جامعاتنا إلى أين**. *Makkah Newspaper*. Retrieved from <http://www.makkahnewspaper.com/makkahNews/writing22/108854.html>
- Sahab, S. (2015, February 8). **حققتان في واحدة: نجاح مشروط**. *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/586730>
- Saudi Press Agency. (2015, January 31). **سيحقق مزيداً من تكامل الخدمات المقدمة « دمج الوزارتين »**. *AlRiyadh*. Retrieved from <http://www.alriyadh.com/2015/01/31/article1017711.html>
- Shabraq, S. (2015, February 15). **دمج الوزارتين يسهم في تجاوز معوقات صناعة المعرفة**. *Okaz Newspaper*. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.okaz.com.sa/new/issues/20150215/Con20150215753224.htm>
- Tago, A. (2015, February 2). King Salman merges ministries to boost educational standards. *Arab News*. Retrieved from <http://www.arabnews.com/news/698246>
- Zaini, S. (2015, February 5). **الوزارة الجديدة لا نريدها كالقديمة**. *Alwatan Online*. Retrieved from <http://www.alwatan.com.sa/Articles/Detail.aspx?ArticleID=24987>
- "الحارثي": **دمج التربية والتعليم العالي سيحسن المخرجات**. (January 30). Retrieved March 19, 2015, from <http://sabq.org/kjxgde>
- الدخيل يطلع على التجربة الماليزية في دمج قطاعي التعليم العام والعالي. (2015). *Almadina*, March 19). Retrieved December 2, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/593416?live>
- الدمج بين وزارتي التعليم العالي والعام. (2015). *Almadina*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/588306>
- أستاذ بجامعة طيبة في المدينة المنورة ينوه بقرار دمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي. (2015). February 3). *Saudi Press Agency*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.spa.gov.sa/details.php?id=1323889>
- تعرف على رسائل رئيس جامعة دار العلوم السابق لوزير التعليم. (March 7). Retrieved March 19, 2015, from <http://sabq.org/ky0gde>

- دمج التربية والتعليم العالي يقضي على فجوة متطلبات سوق العمل). (January 30). Retrieved 2015, February 17, 2015, from <http://www.m3llm.net/?p=202144>
- مدير التعليم بمنطقة نجران : الأوامر الملكية ترسخ لمستقبل زاهر على الشأن الداخلي والخارجي. (2015 , January 31). *Saudi Press Agency*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.spa.gov.sa/details.php?id=1322826>
- مدير جامعة نجران: القرارات الملكية نقلة تاريخية جديدة. (2015). *Saudi Press Agency*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.spa.gov.sa/details.php?id=1323513>
- منسوبو تعليم عنيزة : الأوامر الملكية تؤكد حرص خادم الحرمين الشريفين على مواصلة البناء والتنمية. (2015 , February 3). *Saudi Press Agency*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.spa.gov.sa/details.php?id=1323882>
- وزارة التعليم الحديثة وأبرز منطلقات المرحلة المقبلة. (2015, February 10). Retrieved March 19, 2015, from <http://www.al-madina.com/node/587244>
- وزير التعليم يطلع على التجربة الماليزية في دمج قطاعي التعليم العام والعالي. (2015). *Saudi Press Agency*. Retrieved March 19, 2015, from <http://www.spa.gov.sa/details.php?id=1336675>

الملحق رقم (5): الجامعات الحكومية والخاصة في السعودية

الجامعات الحكومية ³⁸	تاريخ التأسيس	الطلاب*	طلقم التدريس*
1. جامعة أم القرى (UQU)	1949	30	1.7
2. جامعة الملك سعود (KSU)	1957	66	6
3. الجامعة الإسلامية (IU)	1961	6.5	1
4. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (KFUPM)	1963	8.5	1.5
5. جامعة الملك عبدالعزيز (KAU)	1967	70	3.5
6. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (IMAMU)	1974	37	2.8
7. جامعة الملك فيصل (KFU)	1975	17	2.1
8. جامعة الملك خالد (KKU)	1999	12.7	1.5
9. جامعة طيبة (TAIBAHU)	2003	60	2.7
10. جامعة الطائف (TU)	2003	13.7	.3
11. جامعة القصيم (QU)	2004	40	3.5
12. جامعة حائل (UoH)	2005	16	-
13. جامعة الجوف (JU)	2005	15	.1
14. جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية (KSAU-HS)	2005	.85	-
15. جامعة جازان (JAZANU)	2006	28.5	-
16. جامعة الباحة (BU)	2006	14	.7
17. جامعة تبوك (UT)	2006	10	.5
18. جامعة نجران (NU)	2006	12	.5
19. جامعة الحدود الشمالية (NBU)	2007	7.7	-

³⁸ المصدر موقع وزارة التعليم: [http://he.moe.gov.sa/en/studyinside/Government-](http://he.moe.gov.sa/en/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx)

[Universities/Pages/default.aspx](http://he.moe.gov.sa/en/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx)

* الأعداد بالألف

2	52	2007	20. جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن (PNU)
	9	2008	21. جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز
2.8	45	2009	22. جامعة الدمام (UoD)
-	-	2009	23. جامعة شقراء (SU)
-	24	2009	24. جامعة المجمعة (MU)
-	-	2009	25. جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST)
-	10	2010	26. الجامعة الإلكترونية (SEU)

الجامعات الخاصة	تاريخ التأسيس	الطلاب*	طاقم التدريس*
1. جامعة الأمير سلطان الأهلية	1999	3.5	-
2. جامعة عفت الأهلية	1999	1	.2
3. جامعة دار الحكمة الأهلية	1999	-	-
4. جامعة اليمامة (YU)	2001	3	.3
5. كلية الباحة للعلوم	2001	-	-
6. الجامعة العربية المفتوحة	2003	1.5	-
7. كليات القصيم الأهلية	2003	-	-
8. جامعة الأمير فهد بن سلطان	2003	6	-
9. كلية فقيه الأهلية للعلوم الطبية والتمريض	2003	-	-
10. كلية الرياض الأهلية لطب الأسنان والصيدلة	2004	.5	.2
11. كلية ابن سينا الأهلية للعلوم الطبية	2004	3	.2
12. كلية البترجي الأهلية للعلوم الطبية والتقنية	2005	-	-
13. جامعة الأمير محمد بن فهد الأهلية	2006	4	.6
14. جامعة الفيصل الأهلية	2007	1	.2

* الأعداد بالألف

15.	2.5	2008	جامعة دار العلوم الأهلية
16.	8.8	2012	جامعة الأعمال والتكنولوجيا الأهلية
-	-	-	17. كلية سعد الأهلية للتمريض والعلوم الصحية
-	-	-	18. كلية الرياضة الأهلية للعلوم الصحية
-	-	-	19. كلية المعرفة للعلوم والتكنولوجيا
-	-	-	20. كلية بريدة الأهلية للعلوم الطبية
-	-	-	21. كلية محمد المانع الأهلية للعلوم الطبية
-	-	-	22. كلية الفارابي الأهلية
-	-	-	23. كليات الغد الدولية للعلوم الصحية الأهلية
-	-	-	24. كليات سليمان الراجحي
-	-	-	25. كلية الشرق العربي
-	-	-	26. كلية العناية الأهلية للعلوم الطبية
-	-	-	27. كلية ابن رشد الأهلية للعلوم الإدارية

الملحق رقم (6): مراجع خاصة بقسم السياق المؤسسي السعودي

Aleisa, A. (2011). Higher Education in Saudi Arabia: An Identity Quest. Bierut: Dar Alsaqi.

MoE. (2004). Education in the Kingdom. Retrieved 2015, from
<http://he.moe.gov.sa/ar/studyinside/thingstoknow/Pages/Education.aspx>

MoE. (2015). Retrieved 10 15, 2015, from Establishment of general education:
<http://www.moe.gov.sa/ar/about/Pages/MinistryDevelopment.aspx>

MoE. (2015). Development of the Ministry. Retrieved 2015, from Ministry of Education:
<http://www.moe.gov.sa/ar/about/Pages/MinistryDevelopment.aspx>

MoE. (NA). Uniting departments of education in all administrative regions in the Kingdom

الملحق رقم (7): المشاركون في ورشة العمل المنعقدة في 24 يناير 2016

المشارك	المنصب
1. دكتور حسام زمان	المدير العام للمركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم
2. د.سوزان جرانت لويس	مدير المعهد الدولي للتخطيط التربوي
3. دكتور عمر جلّون	مستشار بالمركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم
4. د.ريتشارد ساك	مستشار بالمعهد الدولي للتخطيط التربوي
5. دكتور على القرني	مدير عام مكتب التربية العربي لدول مجلس التعاون الخليجي
6. دكتور عبدالرحمن أبوعمة	مستشار سابق بوزارة التعليم العالي
7. دكتور خالد العوض	عضو بمجلس الشورى السعودي
8. دكتور محمد الصالح	الأمين العام لمجلس التعليم العالي
9. دكتورة ماجدة الجارودي	مديرة تحرير مجلة التعليم العالي السعودية
10. السيدة مها طيبة	مستشار بوزارة التخطيط والاقتصاد
11. دكتورة جوهرة الشيخ	مستشار بوزارة التعليم
12. دكتور محمد العوهلي	وكيل وزارة التعليم للشئون الأكاديمية
13. دكتور عبدالرحمن البراك	مستشار بوزارة التعليم
14. دكتورة هيا العواد	وكيل وزارة التعليم، تعليم الفتيات
15. دكتور نايف الرومي	محافظ هيئة تقويم التعليم العام



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة



المعهد الدولي
للتخطيط التربوي



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة



RCQE

Regional Center For
Quality & Excellence in
Education

المركز الإقليمي للجودة
والتميز في التعليم