

التميز ومستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية



يونيو ٢٠٢٢ م
كي بي إم جي للاستشارات المهنية

فهرس المحتويات

٣

مقدمة

٥

أنظمة التعليم العالي في الجامعات المستقلة

٩

مقترحات لرؤساء الجامعات

١٠

مراحل تطوير الجامعات المستقلة

١٢

من الأهداف الاستراتيجية إلى الواقع العملي

١٣

من النظريات إلى التطبيق

١٤

للتواصل



مقدمة

وضعت وزارة التعليم استراتيجية طموحة ودقيقة للجامعات في السعودية، وتماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، لم تقتصر أهدافها الاستراتيجية على زيادة تأثير قطاع التعليم العالي فحسب، بل سعت إلى زيادة مشاركة الطلاب من خلال توظيف مهارات الخريجين الجامعيين وطلاب الدراسات العليا في سوق العمل وإجراء بحوث مؤثرة ومميزة عالمياً؛ وسيؤدي تحول نظام التعليم العالي إلى نقلة نوعية من نظام العمل المطبق في الوقت الراهن إلى نظام العمل المستقل.

تطورت أنظمة التعليم العالي المستقلة في جميع أنحاء العالم إلى مؤسسات كبيرة جداً، من حيث مجموع الأنشطة الجامعية ومصادر الدخل وإجمالي الميزانيات. وقد تطلب ذلك إدارة وقيادة وحوكمة فعالة واستدامة مالية قوية؛ وللتحول لمثل هذا النظام، لابد من تحول التفكير من مجرد تقديم التعليم إلى صناعة التعليم الأمر الذي يستدعي تطوير مستوى التنوع والتميز، بحيث يكون لكل جامعة دور تلعبه في إعادة تعريف نمط التعليم العالي المستقل.

إنَّ العديد من البلدان حول العالم تعمل على تحويل مؤسسات التعليم العالي إلى مؤسسات مستقلة، وبعض البلدان حولتها فعلياً؛ ونتيجةً للأنظمة الاقتصادية وأسواق العمل والسياسات الحكومية المتطورة وتأثير الثورة الصناعية الرابعة والرقمنة، تحولت العديد من هذه المؤسسات إلى منظمات أكثر كفاءة وإنتاجية وابتكاراً، وقد اتسمت هذه التغييرات بمستويات عالية من الاستقلالية الجامعية والتنافسية أو تمويل حكومي محفز، بالإضافة إلى مزيد من عروض السوق المبنية على أساس الطلب من قبل الطلاب وأصحاب العمل على حد سواء.

وللتحول إلى جامعة مستقلة، يمكن الاستفادة من الدروس والتجارب العالمية لدى الجامعات التي تحولت إلى جهات مستقلة وكيف تعمل العديد منها على إعادة مكانتها التنافسية في قطاع التعليم.

تهدف هذه الورقة إلى استكشاف بعض هذه التوجهات وتوضيح رؤيتنا حول القضايا التي نشأت من خلال التحول من استراتيجيات العرض إلى استراتيجيات الطلب وأساليب العمل الرقمية، وعمر المتعلم كعميل. حيث سنقوم بتقديم إطار عمل لمساعدة الجامعات على تحديد ما ينبغي فعله **للارتقاء إلى مستوى التميز**. ولن تخلو رحلة الانتقال إلى قطاع تعليم عالي مستقل وقادر على الصمود أمام التحديات، إذ يتطلب الأمر جهداً كبيراً ومرونة من جانب القيادات في الوزارة والجامعات وعلى جميع المستويات. فإذا أردنا تحقيق رؤية ٢٠٣٠ وأهدافها المتنوعة، ينبغي علينا أن نعمل على تحويل السياسات والأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي.

يمكن القول إنَّ الجامعات في المملكة العربية السعودية تقف على مفترق طرق، إذ يترافق التوجه الجديد في تحويل الجامعات إلى جهات مستقلة مع بعض التحديات، وبالمقابل يتيح هذا التوجه العديد من الفرص من جهة أخرى، حيث ستُمكّن الجامعات مزيداً من الإمكانيات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في تحقيق مكانة مرموقة في الوسط الأكاديمي، وفي هذا السوق المستقل والناشئ حديثاً يتعين على الجامعات في السعودية تفنيد ما تعمل به حالياً وتطوير أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ مما سيجعل منها جهات متميزة ومؤثرة ومرتبطة في مشهد التعليم العالي حول العالم.

زياد زكريا

مدير تنفيذي رئيسي
كي بي إم جي للاستشارات المهنية

أنظمة التعليم العالي في الجامعات المستقلة

عادةً ما تتميز أنظمة التعليم العالي في الجامعات المستقلة بالخصائص الرئيسية التالية:

١١

تؤدي بيانات الأداء والتصنيفات بين الجامعات إلى نظام أكثر تنافسية تستطيع الجامعات من خلاله الابتكار والتركيز على التحول والتحسين المستمر.

طرق تمويل مختلفة

لقد قامت العديد من الحكومات حول العالم بدراسة تحويل التكاليف ووضعها على الطلاب/ الخريجين من خلال إدخال الرسوم الدراسية التي تترافق مع أنظمة القروض المصاحبة، حيث يستفيد الخريجون من تجربتهم في التعليم العالي بشكل مباشر، ومن هنا تأتي ضرورة مساهمتهم في تحمل تكاليف هذه التجربة.

يتيح هذا التوجه التوازن في الحصص بشكل مباشر من خلال الاعتماد على الطلب من جانب الطلاب ويقلل كذلك التكلفة الحكومية الإجمالية للتعليم. ومن وجهة نظرنا، أدت الأنظمة التعليمية المبنية على أساس الطلب عندما يكون للطلاب حصة متزايدة في تعليمهم وخبراتهم، إلى تحسينات في تجربة الطالب بجميع مراحلها، وتعزيز المناهج الأكاديمية، وزيادة تصميم البرامج ذات الصلة بالمجال، وتحويل خدمات دعم الطلاب، وتحديث أنظمة الجامعة الداخلية وإجراءاتها، لكن يبدو أنّ مرحلة تأسيس نظام تعليمي مبني على أساس الطلب ما زالت قيد الإنجاز، فغالبًا ما يؤدي هذا النهج إلى تغييرات تدريجية في استراتيجيات الجامعات، والتأكيد على المكانة المميزة والموضوعية، والسمعة، والتصنيف.

تعظيم قياس الأداء الحكومي في الجامعات

يمكن للحكومات إدارة أنظمة التعليم العالي في الجامعات المستقلة عن طريق ربط قياس الأداء بالتمويل المباشر حيث سينتج عن هذا الأمر تبني سياسة محددة لتقديم الجامعات التعليم والبحوث الفردية والجماعية. والهدف من السياسات الحكومية هو خلق مزيج متوازن من مسارات التعليم العالي من أجل التوظيف، بما في ذلك الشهادات التقليدية ومؤهلات الدراسات العليا، والتدريب المهني والشهادات المهنية ذات المستوى المتقدم، حيث يوفر دليل السياسة عالية المستوى هذا خيارًا للطلاب لمواكبة الاحتياجات الاقتصادية واحتياجات صاحب العمل، وفي ظل وجود رغبة لتحسين أداء الجامعة، فإنّ توفير بيانات واضحة يسمح بنشر دائم لمقاييس أداء الجامعة الفردي، بما في ذلك الأداء البحثي ونتائج الخريجين، ومعدلات مشاركة الطلاب وتجربتهم، وتأخرهم وتقديمهم، وتمويل المجال والابتكار فيه.

كما تؤدي بيانات الأداء والتصنيفات بين الجامعات إلى نظام أكثر تنافسية تستطيع الجامعات من خلاله التركيز على الابتكار والتحسين المستمر والتحول؛ وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق تصنيفات أعلى التصنيفات المحلية والعالمية.

التركيز على الجانب الاقتصادي والمجتمعي ونتائج الخريجين والجاهزية للتوظيف

تؤكد العديد من أنظمة التعليم العالي على أهمية نتائج الخريجين حاليًا، حيث يجري التركيز على مسارات حياتهم المهنية، وخاصة توظيف الخريجين الجدد، والتنقلات في منتصف حياتهم المهنية. وهذا هو الوقت الذي يمكن فيه تحديد أداء الجامعة جزئيًا بحسب الوضع الاقتصادي والوظيفي لخريجها، والأهم من ذلك أنّ هذه البيانات وتوجيه السياسات سيحددان كيفية إعداد الحكومات لخريجي المستقبل وتأثير البحوث في القطاعات الاقتصادية المستقبلية من خلال السياسات الحكومية المناسبة وتوجهات وخطط التمويل المعدة لذلك.



أدى النظر إلى الطلاب على أنهم عملاء إلى تغيير الصورة الذهنية حول تجربة الطالب مع تأثير رأي العميل على ما تقدمه الجامعة وكيفية تقديمها له الأمر الذي ينقل الجامعات إلى صناعة التعليم بدلًا من مجرد كونها مقدم لخدمة التعليم والبحوث الذي يصبح بعد ذلك العمل الأساسي.

المنافسة على المواهب والتنقل الأكاديمي

ينتقل الطلاب والأكاديميون بكثرة على المستويين المحلي والدولي، حيث يميل الطلاب إلى الجامعات التي تقدم تعليم عالي الجودة أو إلى الجامعات التي تلبي طموحاتهم، ويسعى الأكاديميون إلى وظيفة في جامعات مبتكرة توفر بيئة عمل مناسبة لمساعي أكاديمية صارمة ومثمرة من حيث التدريس والبحث، كما أنهم يسعون إلى حرية أكاديمية نسبية لذا يمكن للجامعات المستقلة توفير الخيارات والاستثمارات لاستقطاب الطلاب والأكاديميين المستهدفين الذين يدعمون المجالات ذات الطابع الأكاديمي.

تجربة الطالب وتوقعاته

سيركز الطلاب تركيزًا أكبر على التجربة وجودة التعليم وسيثقلون بالديون في ظل البطالة وتكاليف التعليم وفي سياق الحديث عن الجامعات المستقلة، تعد تجربة الطالب واحتياجات ورغبات عملاء المستقبل أمرًا أساسيًا لتشكيل استراتيجية مؤسسية كذلك.

يوضح تقرير كي بي إم جي المنشور تحت عنوان «**تجربة الطالب كعميل**» صفات الطالب وسلوكياته في عالم متطور إذ ستمثل مجموعات الطلاب المستقبلية الجيل القادم من العملاء - الطلاب الذين سيتمتعون بتنوع وتمكين رقمي أكبر - الأكثر معرفة وإدراكًا عند اختيار «ماذا، وكيف، وأين يدرسون».

<https://home.kpmg/au/en/home/insights/2021/03/student-experience-in-the-age-of-the-customer.html>



متنوع

سُيِّد الطلاب أنفسهم ويتدربون لمجموعة أكثر تنوعًا من الوظائف، **وسيبحثون عن مجموعة أوسع من المؤهلات والخبرات والخدمات من الجامعات**، فالمؤسسات الناجحة هي التي توفر تخصصات أوسع عبر مجموعات متنوعة ومتغيرة.

رقمي

سيسعى الطلاب بشكل حثيث للحصول على التعليم في أي مكان، وفي أي وقت، وعبر أي جهاز؛ لأنهم وجدوا الراحة في العمل عن بُعد ومن المرجح أن يستمروا وبنسبة كبيرة بالعمل بهذه الطريقة بعد جائحة كوفيد-١٩، **وسيسأل الطلاب في كل مؤسسة عن منصة خدمات ومشاركة وتعلم رقمي**، والمؤسسة التي تتمكن من تلبية تلك التطلعات سوف تنمو وتحقق أهدافها.

مدرك

سيكون المتعلمون أكثر دراية ووعيًا بفرص التوظيف، وأكثر فاعلية وموضوعية في اختياراتهم، ويريدون لخبراتهم التعليمية طويلة المدى أن تستمر ولا تظهر إلا في الأماكن التي توفر أحدث تجربة تلبي تطلعاتهم. **إن المؤسسات التي يمكنها الشراكة مع الطالب لخلق تجربة تعليمية تشاركية والتي تستهدف قيم ذلك الطالب والنتائج المرجوة له هي الأفضل.**

متطلب

يريد الطلاب مزيدًا من المعلومات حول خياراتهم التعليمية والوظيفية، بحيث تتضح الصورة أمامهم ليتمكنوا من اتخاذ قرارًا سليمًا في أثناء رحلتهم المهنية، **ويريد الطلاب تصور النتائج التي من المحتمل أن تحصل لهم في الجامعة وفي حياتهم المهنية**، حيث أنّ المؤسسات التي تسعى إلى فهم رغبات الطالب وخدمته ستحصل على ميزة تنافسية كبيرة، أما المؤسسات التي لا تسعى إلى ذلك، فقد لا تستطيع البقاء والاستمرار.

كاره للديون

أصبح الطلاب أكثر فاعلية في اختياراتهم وبمرور الوقت سيكون من الأسهل اتخاذ قرارات عقلانية مبنية على النتائج حول الدراسة، حيث **يبدو أن الطلاب يركزون أكثر على النتائج/ القيم حيث يتوقعون قيمة مضافة وعائدات جيدة على استثماراتهم** بغض النظر عما إذا كان الطلاب شغوفين بالمجالات الإبداعية أو علم البيانات، فإن كثير منهم سيحصل على عائد محدد على استثماراتهم وأموالهم ووقتهم وجهدهم الفكري ويرغبون بلا شك بأن تكون العائدات المتوقعة قابلة للتحقيق.

التميز ووجود جامعات متعددة ذات نظام مستقل

تتنافس العديد من مؤسسات التعليم العالي على تقديم تعليم وبحوث أكاديمية بالجودة نفسها، وتتميز أنظمة التعليم العالي المستقلة والناضجة بالتنوع المؤسسي، حيث يقسم النظام على المستوى الوطني تقسيمًا واضحًا إلى أنواع مختلفة من مؤسسات التعليم العالي ذات الأهداف الواضحة والمحددة، التي تلعب أدوارًا مختلفة، حيث تسعى الجامعات إلى بناء سمعة تميزها داخل نظام تعليمي تنافسي.

يؤدي التميز المؤسسي إلى نجاح أكبر من حيث توظيف الطلاب، ونجاح الخريجين في سوق العمل، والتركيز على البحث ونقل المعرفة، والعلاقات ذات الصلة، حيث يجري التركيز على نقاط القوة في الجامعة، والاستفادة من السوق، والتميز الوظيفي والأكاديمي، وإلا كيف سيكون للجامعة أن تتماشى مع التأثيرات الخارجية المحددة بوضوح، التي تشمل القطاعات الإقليمية والاحتياجات الاقتصادية والتخصصات المهنية، بالإضافة إلى فرص التمويل.

دراسة حالة

تأتي **جامعة برمنغهام سيتي** في المرتبة الثانية من حيث الحجم، وتركز على التخصصات المهنية والعملية، خاصة للطلاب من أبناء المنطقة. وتعد خريجين لمعظم المهن في المدينة، وتمتاز بمشاركة كبيرة من جانب أصحاب العمل على الصعيدين المحلي والإقليمي، وتتمتع بسمعة طيبة في خدمة مدينة برمنغهام من حيث تجهيز الخريجين للتوظيف الذين يرغبون البقاء والمساهمة في الاقتصاد المحلي بعد التخرج.

كلية جامعة بيرمنغهام، جامعة تركز على السوق ولديها حقبة تعليم عالي وتعليم إضافي، تقدم برامج دراسية متخصصة في الضيافة والترفيه والسياحة، ولها سمعة محلية ودولية كمركز للتميز وتعد مشاركة أصحاب الأعمال فيها كبيرة، ويدعمون البرامج في جميع التخصصات. تخرج طلاب جاهزين للسوق بمستويات عالية من مهارات التوظيف.

تتنافس الجامعات الأربع في بعض المجالات، إلا أنها تكمل بعضها البعض بسبب استراتيجياتها المميزة، وهناك هدف واضح لكل ما يؤدي إلى النمو والفاعلية والوضوح في السوق، إضافة إلى أن التعاون في المجالات ذات الاهتمام المشترك تضمن وجود نظام أكاديمي يجعلها أكثر من مجرد سلسلة من أربع جامعات واقتصاد إقليمي.

يوجد في مدينة **برمنغهام (المملكة المتحدة)** أربع جامعات في منطقة جغرافية تقدر بثلاثة أميال يطغى عليها نظام سوق تنافسي، وقد أطلقت كل من هذه الجامعات بعثات ومراكز مميزة ومنفصلة.

تعد **جامعة برمنغهام** إحدى أكبر جامعات **مجموعة رسل (Russell Group) للبحوث المكثفة**، وهي جامعة شاملة تتمتع بسمعة بحثية دولية قوية وتصنيف مبني على أساس مجموعة واسعة من التخصصات من علوم الطب والحياة والهندسة والعلوم الاجتماعية وغيرها، وتستقطب الطلاب والأكاديميين من جميع أنحاء العالم، وتسعى إلى تحقيق إيرادات عبر مجموعة واسعة من المصادر الحكومية والتجارية.

تبلغ مساحة **جامعة أستون** نصف حجم جامعة برمنغهام، غير أنّ «لها ثقل أكبر» من حيث البحوث المصنفة في نطاق محدود من التخصصات، ولا سيما في الهندسة والحوسبة وكلية الأعمال الشهيرة التابعة لها، وهي تتفوق في شراكاتها وبحوثها التطبيقية ونقل المعرفة والتعيينات المهنية بعد التخرج بمدة وجيزة، وتستقطب طلاب المملكة المتحدة بصفة أساسية مع رغبتها بمزيد من الطلاب الدوليين.

يتعين على العديد من الجامعات ذات الأنظمة المستقلة التكيف والتحول باستمرار لمواجهة تحديات التشغيل الخارجية والداخلية، وتتفاقم هذه التحديات عند انخفاض التمويل الحكومي، والمتطلبات المتزايدة لمكان العمل الرقمي، وتأثير الانفتاح الرقمي على عمليات الجامعة.

مقترحات لرؤساء الجامعات

كما هناك فرصة لرؤساء الجامعات لإعادة تحديد وبناء السمعة والمكانة المستقبلية لجامعاتهم ضمن نظام إقليمي وعالمي، غير أنَّ حرية الاستكشاف هذه تأتي محفوفة بالمخاطر، مثل: التبني البطيء لعملية التحول في ظل احتياج جامعات أخرى إلى مكان في السوق ومجالات مهمة ونمو. إضافة إلى أنَّ عملية اتخاذ الجامعة المستقلة لقرارات مالية ونفقات تعد محفوفة بالمخاطر وبشبكة أمان حكومية محدودة، ومع ذلك، لم يعد عدم اتخاذ قرار ما خيارًا قابلاً للتطبيق.

إنَّ تبني بيئة تشغيل متغيرة كهذه يستدعي نقلة نوعية من تقديم التعليم الممول مركزيًا إلى الجامعات التي تبتكر التعليم، وقد لا يكون الاستمرار بالعمل المعتاد في ظل التغييرات المتزايدة كافيًا لإعادة التنظيم المطلوب لتحقيق القيادة بدلًا عن الاستجابة لتقلبات السوق، حيث إنَّ الجامعة التي ستمتلك ميزة الريادة ستضمن مستقبل أكثر ازدهارًا من الجامعة التي ستتبعها.

هناك فرصة فريدة لرؤساء الجامعات المستقلة في المملكة العربية السعودية ونوابهم خلال مسيرتهم المهنية للتأثير في أسلوب التعليم العالي المستقبلي في المملكة وصياغته.

لقد تغيرت بيئة العمل الخارجية في المملكة العربية السعودية، وتضمنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ الحديث عن الثروة التي تنمو من خلال اعتمادها على طموح الشعب السعودي وإمكانيات جيل الشباب، وسيحدد نجاح الرؤية جزئيًا من خلال مشاركة الجامعات السعودية ومساهماتها والتزامها في صناعة المعرفة والابتكار.

يخلق النظام الجديد للجامعات، والذي جرت الموافقة عليه بالمرسوم الملكي رقم (م / ٢٧)، والذي تم إصداره في أكتوبر ٢٠١٩، حالة من التغيير للجامعات في المملكة العربية السعودية، ويتيح للجامعات استقلالية منظمة لصياغة لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، ويمكن للجامعات الآن تحديد تخصصاتها وبرامجها وفقًا لاحتياجات التطوير وفرص العمل في المناطق التي تتواجد فيها وفقًا للسياسات العامة التي يقرها مجلس الوزراء عبر مجلس شؤون الجامعات.



هناك فرصة لرؤساء الجامعات لإعادة بناء وتشكيل السمعة والمكانة المستقبلية لجامعاتهم ضمن نظام إقليمي وعالمي.



مراحل تطوير الجامعات المستقلة

على الرغم من أن الجامعات في المملكة العربية السعودية بدأت في رحلة بناء الاستقلالية، إلا أنه ما يزال هناك الكثير الذي يجب فعله، **ومن المهم أن تضع وزارة التعليم الأسس لتلك الجامعات، وتزودها بدليل التشغيل وشروطه** وبالمقابل، يجب أن تتخذ الجامعات موقفًا استباقيًا لتحديد مكانتها المستقبلية داخل الدولة ونظم التعليم العالي العالمية.

ولدعم هذه الرحلة وعرض رؤيتنا، أعدنا إطارًا لبعض عوامل النجاح الرئيسية لتطوير جامعة ونجاحها في بناء نظام تعليم عالي مستقل، ويتكون هذا الإطار من ست خطوات رئيسية مترابطة تتمثل فيما يلي:

استراتيجية جديدة

تحتاج الجامعة المستقلة إلى تحديث شامل لاستراتيجيتها كي تتمكن من بناء وصناعة مستقبلها كجامعة متطورة تعمل بصفة مستقلة في مجال تقديم التعليم العالي والبحث العلمي، وسيشمل هذا التحديث الاستراتيجي أسئلة حول هدف الجامعة ومكانتها وتميزها، وكذلك التعاون مع المؤسسات الأخرى (الجامعات، والقطاع الخاص، ومقدمي الخدمات الآخرين) أو الشراكة الفعلية، **ولا بد من الأخذ بالحسبان أن سمعة الجامعة وعلامتها التجارية تتأثران بتجربة الطالب، وجودة البحث، والمنهج الأكاديمي، وتصورات أصحاب المصلحة الرئيسيين** كما تستدعي الاستراتيجية الجديدة الاهتمام بسرعة التحول أيضًا، وكيفية تنفيذ المكونات الرئيسية – البشرية والمادية والتكنولوجية – على مراحل، وكيفية قياس التقدم والإنجازات، فضلًا عن أن تكون هذه الاستراتيجية معروفة، وواضحة، ومقبولة لدى أصحاب المصلحة في الجامعة لتكون قابلة للتنفيذ؛ لذا ينبغي أن يكون تنفيذ الاستراتيجية تدريجيا وأن تكون ذات طبيعة مرنة وتوجه واضح يؤديان إلى متح بحثية أو أكاديمية مميزة.

منهج أكاديمي حديث وتجربة الطالب

تحتاج الجامعات المستقلة إلى سمعة مميزة كأساس لنطاقها المؤسسي وموادها التعليمية - على المستويين الإقليمي والدولي، وفي جميع الحالات، ينبغي أن تتماشى ضرورة تطوير تجربة وسمعة قوية للطلاب مع الرؤية والاستراتيجية المميزة للجامعة، وأن تستند إلى تجربة طالب عالية الجودة مبنية على منهج أكاديمي مميز ونتائج تؤدي إلى توظيف مستدام يليق بالخريجين، وبخلاف الأجيال السابقة، يجب أن تؤدي تجربة الطالب ومهارات الخريجين المكتسبة الغرض في عالم يوصف بالرقمي، **ولا بد من تطوير تجربة الطالب ونتائج التوظيف تطويرًا استراتيجيًا يؤدي إلى نظرية مميزة تثبت سبب، وطريقة تميز الجامعة؛** وهذا أمر بالغ الأهمية عند إعادة تنظيم الجامعة، وهو جزء لا يتجزأ من تطوير وبناء علامتها التجارية وسمعتها.

برامج أكاديمية جديدة

تستدعي البرامج الأكاديمية الجديدة وجود علاقات قوية في المجال نفسه، وتدريب داخلي/ تحديد مستوى المنتسبين، ومشاريع دورات دراسية حقيقية، وفي الواقع لم تعد مناهج الدورات الأكاديمية فعالة كالسابق، **كما يتطلب النجاح المستقبلي تحديث مناهج الدورات التدريبية تحديثًا مناسبًا يتوافق مع رؤية الجامعة واستراتيجيتها المحددة حديثًا**، ويستدعي تقييم المنهج الدراسي اتخاذ قرارات بشأن مجالات الدراسة التي ستركز عليها الجامعة والاحتياجات المناسبة للاقتصاد الحالي والمستقبلي، والمجالات التي يجب على الجامعة الاستثمار فيها، وبنفس الأهمية الأنشطة التي يجب إيقافها، فضلًا عن وجوب توفر طريقة تعليم مدمج للطلاب تتضمن الاندماج الرقمي، وتجربة اندماجية، واتصال إنترنت، وتجربة مهنية، ووظيفة في شركة، وعناصر التعليم والتعلم التي تتوافق مع أساليب التعليم واحتياجاته؛ وترى كي بي إم جي في تقريرها المنشور تحت عنوان **«التعليم الرقمي المدمج»** أن الثورة الرقمية في التعليم الرقمي المدمج هي نقطة البداية الأساسية بالنسبة للطلاب ومن هنا تأتي الحاجة إلى ديناميكية جديدة في التعليم والتعلم من شأنها الاهتمام بالمراحل المقبلة لنقل المعرفة والتعليم المناسب بعيدًا عن المحاضرات والندوات والورش التقليدية.

حوكمة مؤسسية قوية ومحدثة

تحتاج الجامعات ذات المركز المميز والاستراتيجية الواضحة إلى قيادة قوية مسؤولة وحوكمة داخلية وخارجية وكجزء من ذلك التحول، يجب أن يتحول دور الهيئات المحكومة، أو المجلس غير الرسمي، أو مجلس الجامعات إلى هيئة مستقلة تعمل بطريقة مشابهة لمجلس إدارة منشأة خاصة، ليمثل دوره في توجيه تطوير الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها، وقياس الاستدامة المالية للجامعة، ويجب أن يتحمل الرؤساء التنفيذيون مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس استقطاب الطلاب، والاستقرار المالي، وجودة البحث وأصالته، فضلًا عن التزامهم بدورهم في الحوكمة التزامًا كاملًا، واستقطاب مهارات وخبرات متنوعة لسد الفجوة ما بين الجانب الأكاديمي وعالم الأعمال، وقد يتطلب هذا التحول في المهام تغييرًا في الواقع المنظور وتخصيص مكافآت لأعضاء مجلس إدارة الجامعة، **ويجب أن يكون الرؤساء التنفيذيون، ورؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، والعمداء أكثر من مجرد قادة أكاديميين، وأن يكونوا على دراية بالأعمال، وريادة الأعمال، وأن يتمتعوا بفكر استراتيجي، ورؤية ذات أبعاد عالمية، وأن يكونوا مدراء تغيير حيثما دعت الحاجة**، وكما يجب عليهم مشاركة الطلاب والموظفين، وأصحاب المصلحة، والمجتمع مشاركة فعالة تساعد في صياغة الطموحات المتميزة للجامعة وتحقيقها، إضافة إلى ذلك يجب أن يتصرفوا كرجال الأعمال لتوفير الموارد والتخطيط لقرارات استثمار قصيرة المدى وبعيدة المدى؛ حيث سيؤدي تكامل طرق التفكير المختلفة إلى عدم اتباع سياسة القطيع وبالتالي إلى تقديم ديناميكية جديدة، ومع ذلك، لن يخلو الأمر من وجود تحديات؛ لذا سيكون هناك حاجة إلى تطوير مستمر للقادة التنفيذيين.

إعادة تنظيم وتصميم النموذج التشغيلي للجامعة

في ظل استراتيجية ورؤية معدلة أو محدثة، تحتاج الجامعة إلى إعادة تنظيم لدعم تحقيق أهدافها واستراتيجيتها المحددة، حيث لانتزال بعض الجامعات تعمل من خلال نسخ قديمة من الهياكل التنظيمية، والسياسات والإجراءات التي باتت تشكل معوقات بدلًا من كونها أنظمة فعالة تقلل التكاليف وتوفر التمويل للأعمال الأساسية في المجال الأكاديمي؛ **لذا ينبغي أن يبدأ تأسيس نظام التعليم الأكاديمي العملي بطريقة التفكير الرقمي أولًا**، وأن تستفيد الجامعات من الفرص الرقمية، كالتعلم الآلي والذكاء الاصطناعي بشكل كامل وتدمجها مع طرق العمل التقليدية؛ الأمر الذي سينتج عنه قوى عاملة رقمية محورها الإنسان لتقديم أفضل ما يمكن من التكنولوجيا التي تحل محل الأنشطة اليدوية والأنشطة القائمة على الأنظمة التكنولوجية؛ مما يتيح للقوى العاملة التركيز على تكامل عالي القيمة مع العملاء وأصحاب المصلحة، وذلك يغني عن أنظمة الموارد البشرية، وأنظمة التمويل المعتادة ويدمج تجربة الطلاب من خلال أنظمة تربط بين الطالب والجامعة، وتجدر الإشارة إلى أن البدء بالنظام الرقمي يجب ألا يقتصر على وظائف مكاتب الدعم فقط، وإنما على طريقة تقديم التعليم الأكاديمي أيضًا.

تنوع الموارد

غالبًا ما تكون الحكومة هي المصدر الرئيسي لتمويل الجامعات، سواء لمشاركة الطلاب أو لإعداد البحوث **ولكن على الجامعات التفكير في مصادر دخل بديلة كونها منشآت مستقلة ذاتية الاستدامة ومسؤولة عن نجاحها المالي**. وفي الواقع ستكون هناك ضغوطات مالية واستثمارات إضافية في أثناء عملية التحول والتجديد؛ لذا تعد مصادر الدخل البديلة ضرورية للحفاظ على السلامة المالية، حيث يمكن إنشاء هذه المصادر من زيادة أعداد الطلاب الأجانب والخدمات الاستشارية، والأعمال الخيرية، والمشاريع المشتركة في المجال وتحتاج مصادر الدخل البديلة إلى استكشاف مصادر التمويل الجديدة والمستقبلية المنشودة.

ست خطوات تصميم رئيسية مترابطة هي شرط أساسي لبناء نظام تعليم عالي مستقل

يجب أن تركز الاستراتيجية الجديدة التي تهتم بهدف الجامعة ومكانتها وتميزها على المنهج الأكاديمي المميز ونتائج الخريجين ويعتمد تحويل الاستقلالية من المفهوم المجرد إلى الواقع العملي على قادة مؤسستين أقوياء ومسؤولين، وقادرين بكل ثقة على خلق هوية فريدة، وسمعة أكاديمية جيدة، واستدامة مالية، وتجربة طلاب ذات جودة عالية من خلال هذا التحول.

من النظريات إلى التطبيق



إعداد وتطوير وتنفيذ استراتيجيات للتغيير كي تكون جاهزة لقيادة عملية التحول الشامل.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على الجامعات التأكد من أن رؤيتها الجديدة تتماشى مع الأولويات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، وتضع بعد ذلك إطار عمل استراتيجي، وتحدد الموضوعات الاستراتيجية الأساسية وتقسيمها إلى أهداف مؤسسية، وتحدد مؤشرات الأداء الرئيسية.

أما الخطوة التالية، فتتمثل في إعادة تطوير نظام عمل الجامعة بحيث يصبح ممكّن رقميًا، وتبسيط الهياكل والعمليات والسياسات والإجراءات – علقًا بأن آلية التمويل المستدام هي أن تمتلك الجامعات نظام عمل مستدام ماليًا لتمويل التعليم والبحث العلمي على مستوى عالمي ولتحقيق ذلك تحتاج الجامعات إلى استراتيجية تحول وخطة تنفيذ واضحة تقودها إلى المكانة العملية والاستراتيجية المستقبلية.

المستقبل في أيدي أولئك القادة الذين سينتھزون الفرصة لتأسيس حقبة جديدة من التعليم العالي في المملكة.

تتوقع وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تغييرًا جذريًا في نظام التعليم العالي من خلال منح استقلالية منظمة للجامعات لصياغة لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، وللاستفادة من جميع المزايا والفرص التي ستنتج عن النظام المستقل. يجب أن تكون الجامعات جاهزة لهذا التغيير الجذري، حيث ستتحمل المسؤولية عن تبني السياسات والمكانة المميزة والمرونة المالية المستقبلية. ومن البديهي أن يكون لدى الجامعات آراء مختلفة، وبالتالي سينظر في الأسئلة التي قد تطرح واتخاذ إجراء بشأنها، ومع ذلك، لا بد لمؤسسات التعليم العالي في المملكة من

لابدّ لمؤسسات التعليم العالي في المملكة من إعداد وتطوير وتنفيذ استراتيجيات للتغيير كي تكون جاهزة لقيادة عملية التحول الشامل.

من الأهداف الاستراتيجية إلى الواقع العملي

د

تنفيذ التحول وبناء جامعة مستقلة

يحتاج تنفيذ الاستراتيجية ونظام العمل الجديد استراتيجية تحوّل دقيقة وخارطة طريق إلى جانب إعداد وتنفيذ استراتيجية اتصال.

عناصر تحويل الهدف الاستراتيجي إلى واقع عملي، وقد يتطلب ذلك من الجامعة الاهتمام في إنشاء مكتب تحول مع قيادة تعمل مع قيادة الجامعة وتكون مسؤولة عن إعادة صياغة تنظيم الجامعة.

يوضح ما ورد أعلاه المراحل التي يمكن تنفيذها، إلا أن الأمر يستدعي تحوّلًا فكريًا كبيرًا وشاملاً على جميع مستويات الجامعة، ويحتاج تنفيذ الاستراتيجية ونظام العمل الجديد إلى استراتيجية تحول دقيقة وخارطة طريق إلى جانب إعداد وتنفيذ استراتيجية اتصال، ويجب أن يجري التحول من تقديم التعليم إلى صناعة التعليم وإعداد الخريجين للعمل والأداء بصورة مختلفة داخل الجامعة، حيث أن الطرق الجديدة للعمل ودمج التكنولوجيا سيخلقان فرص عمل جديدة وتعيين موظفين و/أو تدريبهم عليها. كما أن المتغيرات في القوى العاملة الحالية التي ستنتج عن التغيير وإلغاء بعض الوظائف أو تغييرها أمر لا مفر منه الأمر الذي سيحتّم على الجامعة الدعم لهذا الأخير للبحث عن عمل بديل ويمثل هذا المستوى من إعادة التنظيم حدثًا كبيرًا وتكاليف مالية بالنسبة للجامعة، وهو عنصر مؤثر من



للتواصل



زياد زكريا
مدير تنفيذي رئيسي
كي بي إم جي للاستشارات المهنية
البريد الإلكتروني: ziadzakaria@kpmg.com



إسماعيل العاني
رئيس القطاع الحكومي والعام
كي بي إم جي للاستشارات المهنية
البريد الإلكتروني: ialani@kpmg.com

قام بإعداد الورقة



البروفيسور كليف آلان
نائب رئيس جامعة بيرمنغهام سيتي السابق



كينيث سارغيسون
خبير تعليم



جود هدهد
مدير مساعد، خدمات الاستشارات



لينا رسلان
خبيرة تعليم

المشاركون

بيتر باتك، رئيس قسم التسويق والدراسات والأبحاث
إلهام البرغوثي، مدير تنفيذي، خدمات الاستشارات
محمد علي وجيه، مدير أول، خدمات الاستشارات
مؤيد العليوي، مدير الاتصالات والعلاقات العامة
لمى البسيط، محلل، الدراسات والأبحاث، التسويق والاتصالات
مضايي الراجحي، متدرب، الدراسات والأبحاث، التسويق والاتصالات

kpmg.com/sa



إنّ المعلومات الواردة في هذه الوثيقة ذات طبيعة عامة وليست لغرض التعامل مع ظروف أي فرد أو كيان معين. وعلى الرغم من سعيينا لتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، فإنه لا يمكن أن يكون ثمة ضمان بأن هذه المعلومات دقيقة اعتباراً من تاريخ استلامها أو أنها ستظل دقيقة في المستقبل. لا ينبغي لأحد أن يتصرف وفقاً لهذه المعلومات دون مشورة مهنية مناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة الخاصة.

© ٢٠٢٢ كي بي إم جي للاستشارات المهنية، شركة مهنية مساهمة مغلقة مسجلة في المملكة العربية السعودية وعضو غير شريك في الشبكة العالمية لشركات كي بي إم جي المستقلة والتابعة لـ كي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة بضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مستخدمتان بموجب ترخيص من الشركات الأعضاء المستقلة في منظمة كي بي إم جي العالمية.

جميع الحقوق محفوظة.