LOGIC
INSIGHTS

الاستدامة المالية

في قطاع التعليم العالي في المملكة

"تحقيق التوازن والنمو على المدى الطويل"

تاريخ الإصدار: أغسطس 2024

تتميز المملكة العربية السعودية بامتلاكها لأكبر قطاع تعليم في منطقة الخليج العربي، وعملت رؤية المملكة 2030 منذ إطلاقها على زيادة العناية بتطوير التعليم وتحقيق تحول شامل في نظام التعليم لتلبية احتياجات المستقبل. وتلتزم الحكومة السعودية بتطوير بنية تحتية تعليمية تتسم بالمعايير الصارمة فيما يخص تمكين الطلاب، وتعزيز التعليم التقني والمهني، وتشجيع الابتكار، وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير جيل مؤهل يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 في قطاع التعليم

١. بناء رحلة تعليمية متكاملة بمسارات واضحة وتوافق متعدد المستويات

٢. تحسين تكافؤ فرص الحصول على التعليم (خاصة في المناطق القروية)

٣. تحسين مخرجات التعليم الأساسية

٤. تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية

٥. توفير معارف نوعية للمتميزين في المجالات ذات الأولوية

٦. ضمان المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل

أمثلة لأهم المبادرات في قطاع التعليم

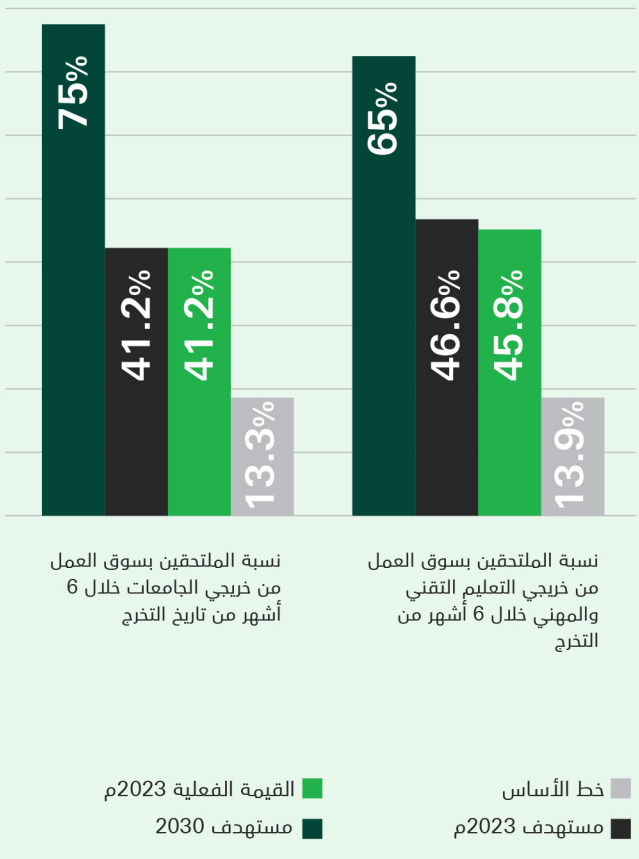
١. مبادرة الإرشاد المهني

تأتي **مبادرة الإرشاد المهني** كجزء من جهود صندوق تنمية الموارد البشرية لتعزيز كفاءة رأس المال البشري بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. وتهدف هذه المبادرة إلى تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل عن طريق رفع الوعي لدى طلاب وطالبات التعليم العام وأولياء الأمور باتجاهات سوق العمل ومستقبله، والمهارات التي يجب عليهم اكتسابها وتطويرها.

٢. هيئة تقويم التعليم والتدريب

أطلقت رؤية 2030 باقة من الإصلاحات التي أثمرت عن تغييرات على المستوى المؤسسي لنظام التعليم في المملكة، من بينها إنشاء "**هيئة تقويم التعليم والتدريب**" وهي هيئة مختصة لتقويم التعليم من خلال بناء نظم للتقويم والاعتماد -بما في ذلك المؤسسي والبرامجي- في التعليم والتدريب، تتضمن القواعد والمعايير والأطر والمؤشرات والشروط والإجراءات الخاصة بها، واعتمادها، وتطبيقها.

التنمية في قطاع التعليم



نظرة عامة على مرحلة التعليم المدرسي في المملكة العربية السعودية

١. تحديات قطاع التعليم المدرسي

في حين حققت المملكة تقدماً ملحوظاً في تعزيز جودة التعليم، إلا أن هناك حاجة إلى بذل جهود كبيرة للوصول إلى المستويات التي حققتها البلدان الأخرى ذات الدخل المرتفع وللمساعدة في تحقيق أهداف التنمية. فعلى الرغم من تحسّن نتائج تعلم الطلاب، إلا أن أداء المملكة مازال دون المعايير الدولية، بما في ذلك التعليم الابتدائي والثانوي. ويؤكد هذا الواقع الحاجة إلى استثمارات كبيرة في التعليم ذات جودة عالية لتعزيز رأس المال البشري ودفع التنمية الاقتصادية المستدامة إلى الأمام. ومع ذلك، فإن التقدم يصطدم بعدة عوامل، منها:

المناهج الدراسية

تواجه المناهج الدراسية في المملكة تحديات تتعلق بالتحديث والتطوير لتلبية احتياجات السوق ومتطلبات العصر الحديث. تتطلب المناهج الحالية تحسينات لتعزيز التفكير النقدي، المهارات العملية، والابتكار، مما يستلزم مراجعة مستمرة وتكييف البرامج الدراسية بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية واحتياجات سوق العمل المتغيرة.

تأهيل أعضاء هيئة التدريس

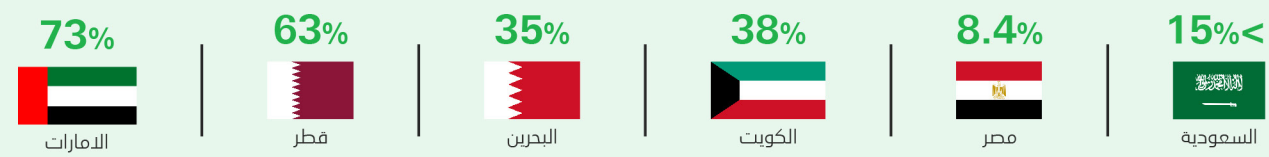
تظل مسألة تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس من أبرز التحديات، حيث يحتاج العديد من المعلمين إلى تطوير مهاراتهم وأساليبهم التعليمية لمواكبة أحدث أساليب التدريس. يتطلب ذلك برامج تدريبية متقدمة وفرصاً للتطوير المهني المستمر لضمان تقديم تعليم فعال ومواكب لأفضل الممارسات.

البنية التحتية

الحاجة إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة لترقية المدارس الحكومية وتطويرها بما يتناسب مع المعايير العالمية، وتعزيز نظام التقويم والمراقبة للمدارس وتنفيذ اختبارات وتقييمات منتظمة لقياس تحصيل الطلاب وجودة التدريس، مما يساهم في تحسين المستوى التعليمي.

٢. إمكانات واعدة لنمو قطاع التعليم الخاص في السعودية

مقارنة معيارية لنسبة الالتحاق في المدارس الخاصة في قطاع التعليم لبعض الدول في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.



تبلغ نسبة عدد الطلاب في مرحلة التعليم المدرسي الخاص في السعودية حوالي 15%، ما يجعل منها أقل نسبة في المنطقة في هذه المرحلة في القطاع الخاص. وتبلغ نسبة الطلاب السعوديين الملتحقين بمدارس خاصة 13%. ويرتبط التسجيل في التعليم الخاص بعدة عوامل، منها نقص عدد المدارس الدولية الخاصة، التحديات التي تواجه المستثمرين الجدد، ومستويات الدخل والقدرة على تحمل التكاليف.

وتشير هذه الإحصائيات إلى الإمكانات الواعدة لنمو قطاع التعليم الخاص في السعودية، مع الحفاظ على الطلب المستمر للمواطنين السعوديين، لا سيما في التعليم عالي المستوى.

نظرة عامة على مرحلة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

تنقسم الجامعات في المملكة إلى عدة فئات، منها الجامعات الحكومية التي تمولها الحكومة بشكل كامل، ولها ميزانية مخصصة من مجلس شؤون الجامعات. هناك أيضًا الجامعات الخاصة التي تعتمد على التمويل الذاتي من خلال الرسوم الدراسية، والتبرعات، والمنح. بالإضافة إلى ذلك، توجد الجامعات الأهلية التي تتلقى دعماً حكومياً محدوداً إلى جانب اعتمادها على الرسوم الدراسية.

الجامعات السعودية ضمن أفضل الجامعات العالمية

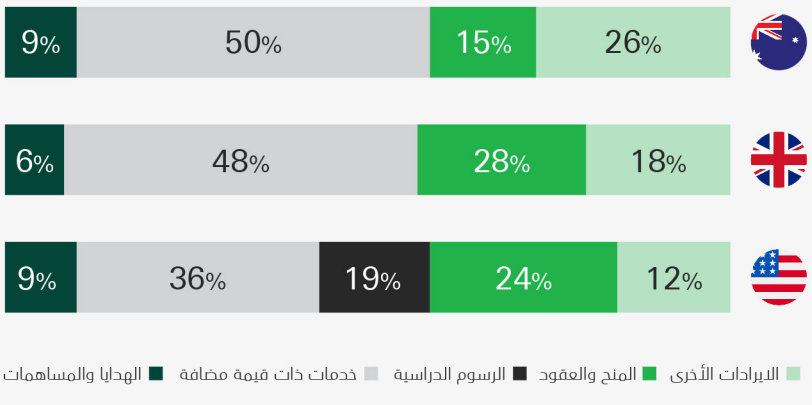
ارتفع عدد الجامعات السعودية ضمن التصنيفات العالمية، لتواصل الجامعات السعودية حضورها اللافت ضمن قائمة أفضل الجامعات العالمية؛ نتيجة لما يشهده قطاع التعليم العالي من اهتمام ودعم بتوفير البيئة الملائمة التي ترفع جودة التعليم، إلى جانب تمكين البحوث والابتكار، وهو ما يسهم في تحقيق أهداف التنمية.

	ارتفاع عدد الجامعات ضمن تصنيف شنغهاي - يتم تصنيف أكثر من 2500 جامعة، ويتم نشر أفضل 1000 منها -	ارتفاع عدد الجامعات ضمن تصنيف (QS) - يضم أكثر من 1,500 جامعة عبر 105 أنظمة تعليم عالي -	ارتفاع عدد الجامعات ضمن تصنيف التايمز - تشمل 1,906 جامعة عبر 108 دولة -
من	7	14	15
الى	12 ↑	16 ↑	21 ↑

على الرغم من التقدم في التصنيفات العالمية، لا تزال الجامعات السعودية تواجه تحديات في تحقيق الاستدامة الماليـة

قد يكون هيكل التكاليـف في الجامعـات في المملكـة مشابهاً للمعاييـر المرجعيـة، إلا أن بعض الجامعـات لا تزال تعاني من محدوديـة مصـادر الإيـرادات وتعتمد بشكـل كبيـر على الرسـوم الدراسيـة.

مصادر الايرادات المختلفة للجامعات



تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية

تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية يتطلب نهجًا شاملاً يتم فيه النظر إلى الجوانب القانونية والتشريعية والتشغيلية والاستراتيجية. وعلى الرغم من أن الاستدامة المالية تُحقق على مستوى المؤسسة، إلا أن معالجتها يجب أن تكون من منظور شامل يشمل هذه الجوانب لضمان فعالية التنفيذ.

وهناك توجه حكومي لتحسين كفاءة الإنفاق والاستدامة المالية عبر جميع القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم. ونتيجة لذلك، يتم تنفيذ تغييرات على مستوى المؤسسات التعليمية تهدف إلى خلق فرص جديدة للمنافسة بين مؤسسات التعليم العام والخاص لتقديم أفضل الخدمات التعليمية واللحاق بركب الدول المتقدمة بتطبيق نظم تعليمية جديدة تنافس النظم العالمية.

إطار الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية

زيادة قاعدة الإيرادات وتنويع مصادر الدخل

البرامج التعليمية

توسيع وتعزيز البرامج التعليمية يساعد الجامعات على جذب عدد أكبر من الطلاب، مما يساهم بشكل إيجابي في زيادة الإيرادات.

الرسوم الدراسية

تحليل هيكل الرسوم الدراسية، دراسة المنافسة، وتعديل استراتيجيات التسعير بما يتناسب مع السوق.

المنح البحثية

السعي للحصول على تمويل بحثي خارجي وتطوير استراتيجيات للتعاون في الأبحاث.

الجهات المانحة للدراسة

تقييم فعالية حملات التمويل وتعزيز العلاقات مع الجهات المانحة للحصول على دعم إضافي.

التعليم المستمر والتطوير المهني

تقديم دورات تدريبية وشهادات احترافية، بالإضافة إلى برامج التعليم عن بُعد.

التوسع الجغرافي

تعزيز وجود العلامة التجارية من خلال الشراكات مع جامعات أخرى لزيادة عدد الطلاب ومعدلات التسجيل.

الخدمات المكملة

تقديم خدمات استشارية للقطاع الحكومي والخاص عبر مراكز الأبحاث والاستشارات.

الدورات التدريبية المتخصصة

تقديم دورات تدريبية متخصصة على مختلف المستويات الإدارية للقطاعين الحكومي والخاص.

٢. رفــع كفــاءة الإنفـــاق

تحسين استغلال هيئة التدريس

يمكن للجامعات تحسين استغلال أعضاء هيئة التدريس من خلال تحسين جداول المحاضرات، وتوزيع المهام بفعالية، وتوفير التدريب اللازم. هذا يعزز كفاءة استخدام الموارد البشرية ويضمن تقديم تعليم عالي الجودة مع الاستفادة القصوى من الخبرات المتاحة.

رفع كفاءة التعاقدات والمشتريات

يشمل هذا تقييم سياسة التعاقدات، واستغلال فرص ترشيد التكاليف، وتوحيد الموردين، وتطوير سياسات إدارة العهد لضمان تحقيق أفضل قيمة ممكنة من المشتريات والعقود.

تحسين إدارة المرافق

تمتلك العديد من الجامعات مرافق ومساحات غير مستغلة بشكل كافٍ، مما يؤدي إلى تكاليف غير ضرورية في الصيانة والأمن وإدارة المرافق. يمكن أن يسهم الاستغلال الأمثل لهذه الأصول في فتح فرص إيرادات جديدة، ومعالجة تحديات الاستدامة المالية من خلال تحسين استخدام المساحات، وتعزيز ممارسات إدارة المرافق، وترشيد استهلاك الطاقة.

٣. الرقابــة والتنظيــم المالــي وإدارة المخـاطـر

التحصيـــل

إنشاء نظام متكامل بين جمع التحصيلات وتجربة الطالب لضمان كفاءة العملية وتحسين الأداء المالي.

ضبــط نظــام للميزانيــة

تحديد نماذج التخطيط المالي، تحليل السيناريوهات المالية، وتقييم النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات الاستثمارية والتشغيلية.

الأداء المـالــي

تحليل وتقييم وإدارة البيانات المالية والموارد والمخاطر لتحقيق أقصى قدر من الربحية والسيولة والامتثال.

تصميــم مؤشــرات اداء ماليــة

تحديد المقاييس المالية المناسبة لمراقبة اتجاهات الإيرادات، ومحركات التكاليف، وأداء الميزانية لضمان تحقيق الأهداف المالية.

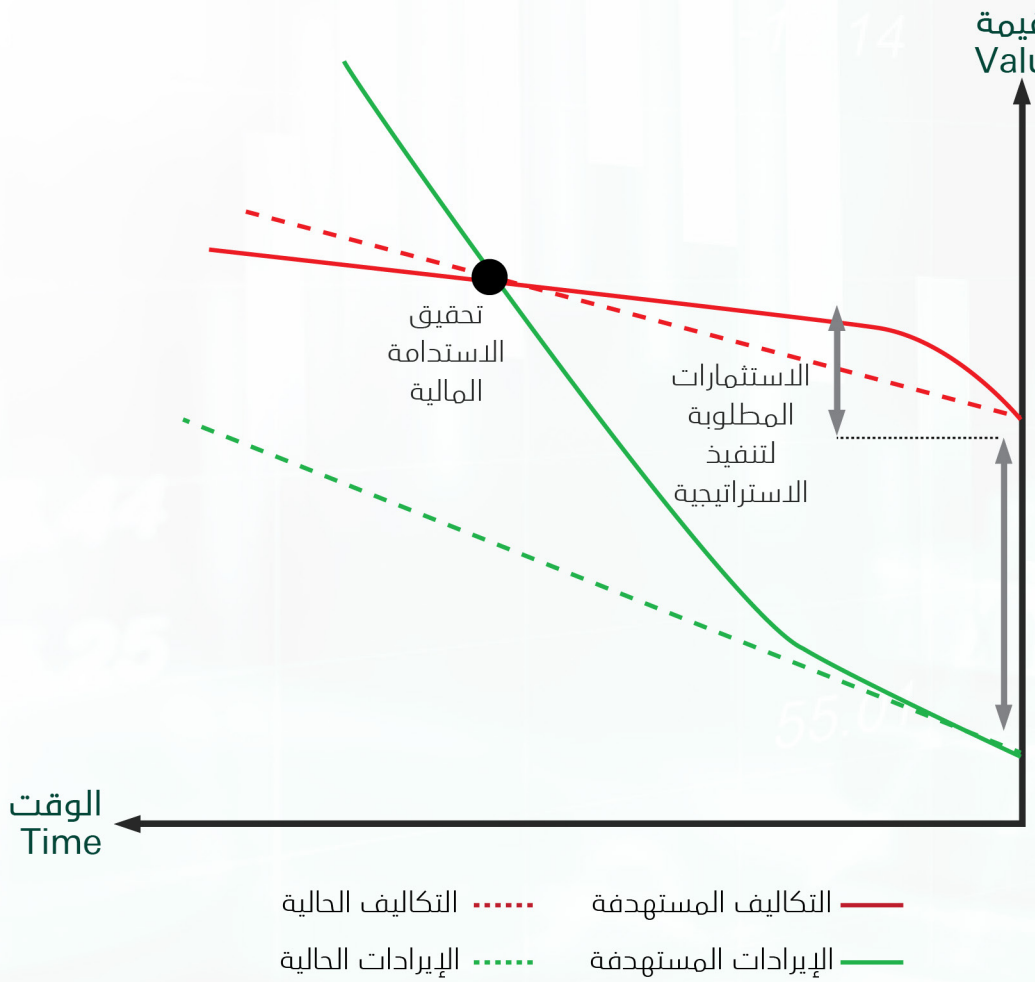
تصميـم الحوكمـة والمراقبـة الداخليـة

إنشاء أنظمة حوكمة ورقابة داخلية فعالة لمتابعة تنفيذ السياسات والإجراءات وضمان الالتزام بالمعايير.

إدارة المخـاطــر

تقييم المخاطر المالية وتقلبات السوق، بالإضافة إلى قيود السيولة، واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر بفعالية.

تحليـل العلاقـة بين الإيـرادات والمصروفـات وتعزيـز القيمـة الماليـة للجامعـة



تتحقق الاستدامة المالية عندما يتم الحفاظ على الأداء المالي الإيجابي بشكل مستمر على المدى الطويل من خلال تجاوز الخط الأخضر، الذي يمثل الإيرادات، الخط الأحمر، الذي يشير إلى التكاليف. والاستثمارات المختلفة قد تؤدي إلى تكاليف إضافية في البداية، ولكنها ستساهم في تعزيز الإيرادات والنمو على المدى الطويل

تحقيق الاستدامة المالية هو عملية ديناميكية تتضمن تحسين التكاليف وتعظيم الإيرادات. فتحقيق الاستدامة المالية لا يتوقف على تجاوز الإيرادات للتكاليف في نقطة معينة فقط، بل يتطلب الحفاظ على توازن إيجابي مستمر على المدى الطويل. فيجب أن تتجاوز الإيرادات التكاليف بشكل مستمر، وليس فقط بشكل مؤقت، ولكن على مدى فترات ممتدة. هذا الاستقرار يضمن أن المنظمة يمكنها تغطية تكاليف التشغيل، الاستثمار في النمو، وتحمل التقلبات السوقية.

لتحقيق أهداف الاستدامة المالية، ينبغي تحليل ودراسة العلاقة بين الإيرادات والمصروفات وكيفية التغلب على العجز المالي من حيث تعزيز وتعظيم القيمة المالية للجامعة من خلال وضع أهداف شاملة ومتكاملة تركز على رفع كفاءة الإنفاق وزيادة وتنويع مصادر الإيرادات.

محـــور التكـاليـــف

رفـــع كفـــاءة الإنفـــاق

الأفراد

العمليات

الأنظمة

الأصول

محـــور الايـــــرادات

تعظيـــم الايـــرادات

الطـــلاب

من خلال تحسين تجربة الطلاب، جذب طلاب جدد، وتوسيع قاعدة الطلاب، يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها المالية والنمو المستدام

الخدمـات المقدمـة

تنويع البرامج والخدمات التي يتم تقديمها (الخدمات التعليمية والخدمات ذات قيمة مضافة) لتلبية احتياجات الطلاب

التسعيـر

من خلال تحليل هيكل الرسوم، فهم المنافسة، وتطبيق استراتيجيات تسعير مرنة، يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق توازن بين جذب الطلاب وضمان الاستدامة المالية

التوسـع الجغرافـي

دراسة الأسواق الجديدة بعناية وتنفيذ استراتيجيات التوسع بشكل مدروس، وتوسيع شبكة العلاقات

تسعى الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 إلى إحداث نقلة نوعية في قطاع التعليم عبر إنشاء مسارات تعليمية شاملة، وتحسين الوصول إلى التعليم الجيد، ومواكبة مخرجات التعليم لاحتياجات السوق. ولضمان استمرار النمو في قطاع التعليم العالي في المملكة، تعتبر الاستدامة المالية طويلة الأجل للمؤسسات التعليمية عاملاً أساسياً، يتم تحقيقه من خلال تنويع مصادر الإيرادات، وتعزيز كفاءة الإنفاق، والحفاظ على توازن مالي إيجابي بشكل مستمر.

المساهمون في إعداد المقال

مصطفى الغـراب

الشـريـــــك التنفيـــــذي
بالمملكة العربية السعودية
والشـريـــــك الأول
بشركة لوجيك للاستشـارات

تم تحرير هذا المقال بواسطة
مـــي النحـــاس، محرر أول
بشركة لوجيك للاستشارات

Cairo Office

+20 127 350 5023
SODIC West, Block 1, Zone 4B
سوديك ويست, مبنى 1, منطقة 4 ب

Riyadh Office

+966 53 662 0650
3888 Anas Ibn Malik, Al Malqa
3888 انس بن مالك, الملقـا

Jeddah Office

+966 53 661 8642
1004 Jameel Square Building. Tahlia St.
1004 مبنى جميل سكوير, شـارع التحليـة

Dubai Office

+971 52 499 2567
Emaar Business Park, Office 509, B1
إعمـار بيـزنـس بـارك, مكتب 509, مبنى 1

Bahrain Office

Park Place Building. Seef Area
office 9001/ 9th Floor- Bahrain
مبني بالاس منطقة السيـف, مكتب 9001