

العنوان:	أثر اندماج المدارس الأهلية في كيانات استثمارية كبرى في تطوير بنية الاستثمار وتحسين الأثر التربوي والتعليمي في المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية شركة الرياض التعليمية أنموذجاً
المصدر:	المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة: آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص
الناشر:	شركة طيف للخدمات التعليمية
المؤلف الرئيسي:	الحقباتي، عبدالرحمن بن سعد
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
مكان انعقاد المؤتمر:	عمان
رقم المؤتمر:	3
الهيئة المسؤولة:	مركز ديونو لتعليم التفكير ونقابة أصحاب المدارس الخاصة الأردنية و شركة طيف للخدمات التعليمية
الشهر:	إبريل
الصفحات:	149 - 173
رقم MD:	401085
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	تطوير التعليم ، التعليم الأهلي ، المدارس الأهلية ، الاستثمار في التعليم ، السعودية ، شركة الرياض التعليمية ، المستثمرون
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/401085

**أثر اندماج المدارس الأهلية في كيانات استثمارية كبرى
في تطوير بنية الاستثمار وتحسين الأثر التربوي والتعليمي
في المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية
شركة الرياض التعليمية أنموذجاً**

إعداد

الدكتور/ عبد الرحمن بن سعد الحقباني

رئيس شركة الرياض

للخدمات التعليمية والتربوية المتكاملة

ملخص

يمر العالم اليوم بمرحلة تطور حاسمة في تاريخه، تحتم على المستثمرين في التعليم إعادة النظر في فلسفة الاستثمار في قطاع التعليم، ومنهجيته وآلياته وأدواته، وكان لابد من التكيف مع المعطيات الجديدة، التي لم يعد للمؤسسات الصغيرة فيها مكان بسبب ما يتهدد هذه الكيانات من مخاطر خصوصا مع انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية، وما تتطلبه هذه المرحلة من منافسات نحو تقديم الخدمات بجودة عالية.

وتركز هذه الورقة على بيان اثر اندماج المدارس الأهلية في كيانات استثمارية كبرى في تطوير بنية الاستثمار وتحسين الأثر التربوي والتعليمي في المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية، من خلال تقديم أمودج واقعي قابل للتطبيق يتمثل في شركة الرياض للخدمات التعليمية، ومن اجل الكشف عن طبيعة هذا النموذج وواقعه وآثاره حددت الورقة الأسئلة التالية:

1- ما هي محفزات الاستثمار في المملكة العربية السعودية؟

2- ما واقع المؤسسات التعليمية الأهلية في المملكة العربية السعودية والنظرة المستقبلية في قطاع التعليم الأهلي؟

3- ما المخاطر التي تتهدد الكيانات الاستثمارية الصغيرة، وما هو المخرج منها؟

4- ما هي مكونات أمودج شركة الرياض كمثال على التكتلات والاندماج للكيانات الصغيرة؟

5- ماذا حققت الشركة من الاندماج واثار ذلك على تطوير التعليم الأهلي وتحسين عملياته؟

حيث أجابت الورقة عن هذه التساؤلات وبينت أن الاندماج هو الخيار الأمثل لمواجهة هذه المخاطر والتحديات وهو ما اتجهت إليه شركة الرياض التعليمية من اجل تعظيم فرص الاستثمار وتوحيد الجهود وتعميق الخبرات، وتقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من التخصصية والجودة، حيث عملت على دمج (6) شركات عاملة في مجال التعليم والتدريب وحددت رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها العامة وسياساتها تجاه العملاء والموظفين وشركاء المهنة والمساهمين، وهذا الاندماج أتاح للشركة بناء خطة استراتيجية شملت مجالات مختلفة تمثلت في تأسيس شركات مساندة في مجال الخدمات التعليمية،

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

وضم مجموعات إضافية من المدارس وتأسيس وإيجاد مراكز للإشراف والتدريب وولوج الاستثمار في قطاع التعليم العالي بالتوجه نحو برامج الإدارة والتكنولوجيا والتمريض والخدمات الطبية المساندة.

وأتاح الاندماج بين الشركات إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم وبناء هيكل تنظيمي متخصص قائم على مرجعيات مؤسسية في العمل الإداري والتربوي، والشركة بوصفها شركة تعليمية أولت الجانب التعليمي عناية فائقة لإيجاد فلسفة تربوية خاصة بالشركة قائمة على دعم أداء الطالب واعدت فلسفة تدريب منسجمة مع هذه الفلسفة واستطاعت أن تنفذ اختبارات تحصيلية مركزية لتحفيز المعلم بإيجاد نواتج تعليمية منافسة، وإيجاد طالب يمتلك حصيلة من المعرفة العلمية تمكنه من مواصلة المسيرة التعليمية كما تبنت مشاريع منهجية لا صافية تساهم وتدعم هذا التوجه من خلال إيجاد مشاريع وبرامج انفردت بها الشركة وذلك بما وظفته من طاقات بشرية وكفاءات علمية وتربوية لخدمة رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها.

مشكلة الدراسة:

يعد التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية رافدا حيويا ومهما للتعليم الحكومي، حرصت الدولة على تعزيز مكانته، وتقديم الدعم الفني والمالي له، ليسهم في دفع مسيرة التعليم وتطويرها، وتشير الدراسات العلمية والتجارب الميدانية في هذا المجال إلى تزايد الطلب على خدمات التعليم والتدريب في المملكة الأمر الذي أدى إلى تزايد أعداد مدارس التعليم الأهلي وانتشار معاهد ومراكز التدريب الفني والتقني في كافة أنحاء المملكة، مما يؤكد جاذبية هذا القطاع للاستثمار والمستثمرين، ويمكن إجمال الأسباب المحفزة للاستثمار في التعليم على النحو التالي:

- 1- شرف هذا النوع من الاستثمار لتوجهه نحو العنصر البشري الذي هو أساس التنمية.
- 2- كونه استثمارا في أهم ما يملكه الإنسان وهو العقل البشري.
- 3- أنه استثمار ممتد لكونه مرتبطاً بالتعليم الأهلي الذي عادة ما يزدهر في حال القوة والضعف.

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

- 4- العائد المادي المجزي للمستثمر في التعليم والتدريب.
- 5- كونه استثماراً تخصصياً نوعياً لا يتنافس فيه إلا من يملك الاختصاص والخبرة فيه.
- 6- تشجيع الدولة للقطاع الخاص للاستثمار في التعليم الأهلي وتحديد نسبة 40% كحد أدنى في رياض الأطفال و 25% لما فوق رياض الأطفال في نهاية عام 2015 م.
- 7- ضيق فرص القبول في الدراسات العليا في الجامعات السعودية وتوجه كثير من طلابنا إلى إكمال دراساتهم العليا خارج الوطن.
- 8- بحث كثير من الأهالي عن مدارس مميزة وذات أداء نوعي لتعليم أبنائهم.
- 9- تزايد النمو السكاني في المملكة بنسب تفوق طاقة القطاع الحكومي على استيعاب المتعلمين.

وأمام هذه المحفزات الكبيرة للمستثمرين في التعليم الأهلي والتدريب يتساءل الباحث عن الأسباب الكامنة وراء عدم وجود كيانات كبرى تلم شمل التعليم الأهلي وتجمع أطرافه وتوحد سياساته وتزيد من عوائده، حيث الواقع يعج بالآلاف من المدارس صغيرة الحجم متواضعة العوائد، متعددة السياسات. الأمر الذي يجعل هذا الموضوع جديراً بالبحث والتأمل ودراسة أسبابه لوضع المقترحات والتوصيات أمام المستثمرين سواء منهم القائم على استثماره أم الذي يزمع الدخول في الاستثمار في هذا القطاع ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي؟

ما التصور المقترح لنموذج الاستثمار الأمثل في التعليم الأهلي؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة على النحو التالي:

- 1- ما هي محفزات الاستثمار في التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما واقع المؤسسات التعليمية الأهلية في المملكة العربية السعودية والنظرة المستقبلية إلى قطاع التعليم الأهلي؟
- 3- ما المخاطر التي تتهدد الكيانات الاستثمارية الصغيرة، وما هو المخرج؟

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

4- ما هي مكونات نموذج شركة الرياض كمثل على التكتلات والاندماج للكيانات الصغيرة ؟

5- ماذا حققت الشركة من الاندماج وأثر ذلك على تطوير التعليم الأهلي وتحسين عملية التعليم؟

أهداف الورقة:

هدفت هذه الورقة إلى بيان أثر اندماج المدارس الأهلية في كيانات استثمارية كبرى في تطوير بنية الاستثمار وتحسين الأثر التربوي والتعليمي بالمملكة العربية السعودية من خلال تقديم نموذج شركة الرياض التعليمية، ويمكن تحديد أهداف الورقة على النحو الآتي:

1- إعطاء المستثمرين في التعليم الأهلي والتدريب تصوراً حول واقع الاستثمار في التعليم الأهلي.

2- دفع المستثمرين في التعليم الأهلي إلى التحول نحو الاندماجات والكيانات الكبرى في بناء استثماراتهم.

3 - عرض نموذج لكيانات استثمارية جسدت الفكرة واقعاً حياً مشاهداً قابلاً للتطبيق.

4- محفزات الاستثمار في التعليم في المملكة العربية السعودية:

يمكن النظر إلى المحفزات الاستثمارية في التعليم في المملكة من الجوانب التالية:

أولاً- تنامي أعداد السكان في المملكة بنسب تتطلب التوسع في تقديم هذه الخدمة:

ففي العام 1440هـ وبحسب دراسات وزارة التخطيط والاقتصاد سترتفع أعداد السكان في بعض المدن السعودية كما

يلي:

الجهة	الوضع الحالي	الزيادة المتوقعة
سكان المملكة	27.136.977 مليون	56.6%
سكان مدينة الرياض	4.08 مليون	6.36 مليون
سكان مدينة جدة	2.8 مليون	4.36 مليون
سكان مدينة الدمام	744 الف	مليون

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

ثانياً- الزيادة السنوية المتوقعة لأعداد الطلاب خلال العشر سنوات القادمة:

- 1- حسب الإحصاءات العامة للدولة لعام 1431هـ (2010م) فإن نسبة النمو السكاني في المملكة وصلت إلى 2.4% خلال الفترة ما بين عام 1993 م وعام 2004 م وباستخدام هذا المعدل وبالاستناد إلى بيانات السكان في المملكة العربية السعودية حسب تعداد عام 1431هـ والبالغة نحو 27.136.977 نسمة فإنه يتوقع أن تكون الزيادة في عدد الطلاب خلال العشر سنوات القادمة من 1431هـ-1440هـ على النحو الموضح في الجدول التالي:

السنة	الزيادة المتوقعة في عدد الطلاب	العدد الإجمالي للسكان
1431هـ		27.136.977
1435هـ	702، 162	29.958.914
1440هـ	791، 699	33.755.674

- 2- بلغ إجمالي عدد الطلاب والطالبات في مراحل التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية للعام الدراسي 1429/1430هـ أكثر من خمسة ملايين طالب وطالبة.
- 3- ووصل إجمالي عدد الطلاب في مراحل التعليم العام للبنين بوزارة التربية والتعليم ومدارس الجهات الأخرى الخاضعة لإشرافها للعام 1430/1429هـ إلى أكثر من (2.525.000) مليونين وخمسمائة وخمسة وعشرين ألف طالباً.
- 4- وعينت وزارة التربية والتعليم بإقامة الألف المدارس والمباني المساندة الأخرى ووصل عدد مدارس البنين في المرحلة الابتدائية التابعة لوزارة التربية والتعليم والخاضعة لإشرافها إلى (6855) ستة آلاف وثمانمائة وخمسة وخمسين مدرسة وارتفع عدد الطلاب إلى نحو (1.207.000) مليون ومائتين وسبعة آلاف طالباً.
- 5- وفي المرحلة المتوسطة ارتفع عدد المدارس في العام 1430/1429هـ إلى (4097) أربع آلاف وسبع وتسعين مدرسة وازداد عدد الطلاب إلى نحو (640.000) ستمائة وأربعين ألف طالباً.

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

6- وفي المرحلة الثانوية ارتفع عدد المدارس إلى (2425) الفين وأربعمائة وخمس وعشرين مدرسة عام 1429/1430هـ ووصل عدد الطلاب خلال نفس الفترة إلى (549.311) خمسمائة وأربعة وتسعين ألفاً وثلاثمائة واحد عشر طالباً.

7- أما ما يتصل بتعليم البنات فقد أحصت وزارة التربية والتعليم عدد الطالبات في العام الدراسي 1429/1430هـ ب (2.437.436) مليونين وأربعمائة وسبع وثلاثين ألفاً وأربعمائة وست وثلاثين طالبة.

8- وكشفت الإحصائية الصادرة عن الوزارة للعام 1429/1430هـ أن عدد مدارس المرحلة الابتدائية للبنات بلغ (6855) ستة آلاف وثمانمائة وخمس وخمسين مدرسة وارتفع عدد الطالبات في هذه المرحلة إلى (1.206.958) مليون ومائتين وست ألفاً وتسعمائة وثمان وخمسين طالبة.

9- أما المرحلة المتوسطة فإن عدد مدارسها ارتفع إلى (3729) ثلاثة آلاف وسبعمائة وتسع وعشرين مدرسة فيما زاد عدد الطالبات على (553.942) خمسمائة وثلاثة وخمسين ألفاً وتسعمائة واثنين وأربعين طالبة.

10- وأجمت عدد المدارس في المرحلة الثانوية ب (2391) ألفين وثلاثمائة وإحدى وتسعين مدرسة وعدد الطالبات ب (483.146) أربعمائة وثلاث وثمانين ألفاً ومائة وست وأربعين طالبة.

ثالثاً- الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الأهلي:

من خلال سياساتها الساعية إلى دعم التوسع في الاستثمار في التعليم الأهلي وإسناد تشغيل المدارس الحكومية في القرى والمناطق النائية إلى القطاع الخاص، وتحويل افتتاح بعض المدارس في بعض الأحياء إلى التعليم الأهلي، وتخصيص التعليم لإسناد تشغيل التعليم الحكومي إلى القطاع الخاص.

رابعاً- الحوافز الاستثمارية المتوقع تقديمها من الدولة للمستثمرين في قطاع التعليم الأهلي:

أ- توفير الأراضي المخصصة لإقامة منشآت تعليمية أهلية أسوة بما يحدث في قطاع الصناعة من حيث توفير المناطق والمدن الصناعية للمستثمرين بأسعار رمزية خاصة في ظل ارتفاع كلفة شراء الأراضي وتأجيرها بسبب الطفرة التي يشهدها قطاع العقار.

ب- دعم المدارس للحصول على مصادر تمويل للتعليم الأهلي وذلك بتوفير قروض ميسرة للمستثمرين في هذا القطاع.

ج- اهتمام الدولة الرشيدة بتشجيع المدارس للانتظام في شركات تعليمية مساهمة ذات قدرات مالية وإدارية وفنية أفضل للاستثمار في قطاع التعليم الأهلي.

د- سياسات وزارة التربية والتعليم والساعية لإسناد قدر أكبر من مسئولية تقديم خدمات التعليم العام للقطاع الخاص والمتمثلة في:

• إسناد تشغيل المدارس الحكومية في القرى والهجر النائية إلى القطاع الخاص مقابل مبالغ تدفعها الدولة للمستثمرين في التعليم الأهلي.

• تحويل المدارس الحكومية المشيدة في بعض الأحياء الجديدة إلى منشآت تعليمية أهلية مقابل مبلغ مقطوع تدفعه الوزارة عن كل طالب وطالبة.

خامساً- الإعانات الحكومية للقطاع التعليمي الأهلي:

(أ) الإعانات المباشرة:

1- إعانة نقدية: يبلغ حجم الإعانة السنوية للمدارس الأهلية (61) مليون ريال منها (28) مليون للبنين و(33) مليون ريال للبنات بمتوسط إعانة سنوية للطالب تبلغ (184) ريال تمثلي (2.5%) من نسبة الوفر المالي التي تحققة المدارس الأهلية لميزانية الوزارة والذي بلغ حوالي (10) مليار ريال مؤخراً.

2- إعانات عينية:

- تعيين مديرين براتب تدفعه الدولة.
- توفير الكتب المدرسية مجاناً.

(ب) الإعانات غير المباشرة :

1- إعانة الكهرباء وهي إعانة تعتبر نسبياً متواضعة.

2- الإشراف التربوي من قبل أهل الاختصاص بالوزارة.

3- بعض خدمات التدريب التعليمي والتربوي.

هذه السياسات زادت من الطلب على خدمات التعليم الأهلي وفتحت المجال بصورة أوسع لمثل هذه الشركة المقترحة لتتقدم وبثبات نحو تنفيذ فكرة المشروع لكي يكون لها قصب السبق والريادة في هذا المجال وهذا صفة تنافسية استراتيجية سوف يصعب على المنافسين الجدد التفوق عليها.

واقع المؤسسات التعليمية الأهلية في المملكة العربية السعودية:

بالنظر إلى الواقع الاستثماري في التعليم الأهلي نجد أنه لا زال يتسم بصغر حجمه وعدم فاعلية الأداء واعتماده على الحس الإداري للملاك وتركيزه على المنشآت والكيانات الصغيرة. دون وجود كيان مؤسسي منظم على شاكله شركة تدار بفكر احترافي ومهنية عالية، وحيث إن المؤشرات الحالية تدعو إلى ضرورة الانتقال إلى النظرة المستقبلية فإنه يمكن إجمال النظرة بين الواقع والمستقبل بالآتي:

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

المستقبل	الواقع
شركات وتكتلات كبيرة	مدارس ومعاهد صغيرة
استثمارات محلية وعالمية	استثمارات محلية
تنوع في الأساليب وتطور في الأداء	خدمات تعليمية وتدريبية تقليدية
جودة في المباني والتجهيزات	تواضع في المباني والتجهيزات
جودة في الأداء وتنوع في المنهج	تقليدية في الأداء والمنهج
معايير عالمية ورقابة متطورة	رقابة نمطية واهتمامات صغيرة
إدارة مؤسسية وأعمال جماعية	آراء فردية وتوجهات شخصية
خبرات علمية وعلاقات خارجية	خبرات فردية وعلاقات محدودة
منافسة عالمية إيجابية واسعة	منافسات داخلية محدودة
أداء أعلى ورسوم مجزية	العملاء - رسوم عالية وتدني في الأداء
إدارة أجود وعائد أعلى بتكاليف أقل	الملاك - إدارة متواضعة وعوائد قليلة
بيئات أرقى وبرامج أعمق ونتائج أفضل	الطلاب - برامج تقليدية ونتائج متواضعة
معايير أعلى ومرونة أكبر وتواصل أسرع	الجهات الإشرافية والرقابية عشوائية ومزاجية وضعف في التواصل
منافسة أقوى وتنوع أوسع وسوق أرحب	المستثمرون : منافسات محددة وضيق في الأفق الاستثماري
رواتب أعلى ومميزات أكثر وضمان أفضل	العاملون: ضعف في الأداء وعدم الاستقرار وتدني في الأجور

المخاطر التي تتهدد هذا الواقع:

هذا الواقع الذي يتسم بالتركيز على المنشآت الصغيرة وما تواجهه من مشاكل في قدرتها على الاستمرار وتقديم خدمات

ذات جودة عالية في المجال التربوي يتهدده مخاطر منها:

1- دخول المملكة العربية السعودية تحت مظلة منظمة التجارة العالمية:

1- إن انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية ادخلها في مرحلة جديدة تتطلب أن يكون المستثمر في قطاع التعليم الأهلي من المبادرين للتعامل الإيجابي مع ظروف المرحلة، حيث إن ثقافة المرحلة تقوم على مستوى متقدم من الوعي في التعامل مع الخدمات المقدمة من جهة، وفي حجم هذه الخدمات من جهة أخرى، وبات اليوم التحدي أكبر مما يتطلب نوعاً آخر من التفكير عند الرغبة في الدخول في أي نوع من أنواع الاستثمار.

2- إن المنظمة الدولية للتجارة العالمية بمبادئها تعني أن لا مكان للمنشآت الصغيرة والكيانات المتواضعة والبقاء إنما هو للأقوى والأصلح في ظل منافسات شرسة وعروض نوعية، وخبرات عالمية واسعة مما يدعو إلى التفكير بخيارات أخرى أمام المدارس الأهلية.

3 - دخول شركات منافسة جديدة للاستثمار في هذا القطاع الحيوي ويتوقع أن تدخل (6) شركات منافسة ذات إمكانية مالية وإدارية ممتازة للاستثمار في هذا المجال خلال العامين أو الثلاثة القادمة.

4- تأخير تطبيق الحوافز الاستثمارية الموعود بها والتي سوف تؤثر وبصورة على التكلفة الكلية للمنشأة إذ قد يحصل المنافسون الجدد مثلاً بعد عام أو عامين من الآن وقت دخولهم هذا القطاع على هذه المحفزات الاستثمارية وغيرها خاصة في جانب منح الأراضي لإقامة المباني والمنشآت بأسعار رمزية أو مدعومة.

5- استمرار ارتفاع النفط ومردوده على الاقتصاد السعودي واستمرار فائضات الموازنة مما قد يدفع بالدولة إلى العودة لسياسة كفالة ورعاية التعليم العام ودفع وزارة التربية والتعليم لعدم تطبيق سياسة زيادة مساهمة القطاع الأهلي في العملية التعليمية.

6- تأثير المدارس الأهلية المملوكة للأفراد والمؤسسات على مستويات الربح من خلال خفض الرسوم المدرسية دون الاهتمام بالجودة ومستوى الخدمات المقدمة وهو ذو تأثير مباشر على مستوى الأرباح في هذا القطاع.

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

في ظل هذه المخاطر التي تتهدد هذه المنشآت الصغيرة فإن المخرج الرئيس لتقوية كياناتها وتنميتها وتطويرها هو التحول والتوجه نحو التكتل والاندماج، وان تعمل هذه الكيانات على تحديد نوع، وشكل، وأسلوب، ودرجة، واتجاه التكتل، والاندماج، ويمكن بيان أنواع التحويل الذي يمكن أن تسلكه المنشآت الصغيرة بالآتي:

أولاً- التحويل بطريقة الاندماج:

إذ يعد الاندماج إحدى الأليات التي أثبتت نجاحها في الأسواق العالمية بمختلف أنواعها وهو يمثل صورة من صور التكتلات التي هي سمة من سمات هذا العصر وإحدى المعطيات الأساسية للاقتصاد الحر وأصبحت التجمعات الاقتصادية علامة التطور الاقتصادي في أي دولة تضع نفسها في التصنيف المتقدم بل إن إحدى دعائم اقتصاد الدول المتقدمة يرجع إلى ما لديها من تجمعات واتحادات اقتصادية، والمدارس الأهلية ذات المنشآت الصغيرة والمتوسطة سوف تحقق مميزات تنافسية كبيرة إذا ما وصلت بنشاطها إلى مرحلة الاندماجات، بل أن هناك شركات أصبحت عملاقة بعد اندماجها وأصبحت تؤثر تأثيرات واضحة في اتخاذ القرارات لضخامة رؤوس أموالها ودورها البارز في التنمية.

ويقصد بعملية الاندماج (نقل الذمة المالية للمدرسة أو الشركة إلى شركة أخرى طبقاً لنظام محدد لنقل الحصص سواء كانت عينية أو نقدية).

وللاندماج شكلان:

• **الشكل الأول:** الاندماج بالمزج الذي ينتج عنه شركة جديدة مصدرها جميع المدارس والشركات التي انصهرت فيها وفق

الشركة الداخلة أو الناتجة عن الاندماج خلفاً للشركة المندمجة مع عدم الإخلال بحقوق العاملين والعملاء والدائنين.

• **الشكل الثاني:** الاندماج بطريقة الامتصاص أو الضم ويعرف أيضاً بأنه اتفاق بمقتضاه تتحد شركتان أو مدرستان فاكتر

في شركة واحدة لها شخصية معنوية واعتبارية مع ذوبان الشركتين أو المدرستين في بعض أو احدهما في الأخرى. كل هذا

مع حفظ حقوق المستثمرين من خلال مركز متخصص يحدد قيمة كل مدرسة.

ثانياً- التحويل بطريقة التكوين:

ويقصد به قيام عدد من المستثمرين بتكوين شركة تعليمية ذات رأس مال جديد بعد حصولها على التراخيص والأشكال القانونية التي تسمح لها بمزاولة عملها.

ثالثاً- التحويل بطريقة الجمع بين الطريقتين الأولى والثانية (الاندماكين):

ويقصد بها فتح المجال أمام رجال الأعمال ممن لا يملكون مدارس أهلية أو شركات تعليمية قائمة بالمساهمة في الشركة برأسمال نقدي يسجل مع راس المال العامل ومن خلال المدارس القائمة.

وفي خضم هذا الطرح عن صورة المدرسة في شكل التكتلات، وما يتحقق من إيجابيات من عمليات الاندماج تتمثل في قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة وتقديم الخدمات بجودة عالية إلا أن هناك سلبيات تتمثل في تضخم المشروعات الأمر الذي قد يصيبها بالشلل وعدم القدرة على سرعة الإنجاز واتخاذ القرارات واستثمار الفرص وضعف المنافسة مما قد يؤثر على جودة المنتج لكن هذه السلبيات قد تعالج بتطوير النظم الإدارية ليبقي معنا أهم الميزات والعوائد على قيام التكتلات والاندماجات.

شركة الرياض للخدمات التعليمية والتربوية أنموذجاً:

الفكرة والتأسيس:

تم تأسيس شركة الرياض لتقوم بإدارة كافة أنشطة الشركة بطريقة مباشرة وفق تقسيم إداري متخصص بحيث تكون هنالك إدارات عامة لكل نشاط على حدة، وتشكلت الشركة من ائتلاف 6 شركات تعمل جميعاً في مجال التعليم العام تم دمجها في شركة واحدة هي شركة الرياض للخدمات التعليمية والتربوية المتكاملة ضمن هيكلية إدارية، وهذه الشركات :

1- شركة التضامن الأهلية للتعليم والتدريب.

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

- 2- شركة مدارس الرائد للتعليم والتدريب.
- 3- شركة الرياض للخدمات التعليمية والتربوية المتكاملة.
- 4- شركة الأمجاد للتعليم والتدريب.
- 5- الشركة السعودية المتكاملة للتعليم والتدريب.
- 6- شركة مدارس الابتكارية للتعليم والتدريب.

1 - لماذا اتجهت الشركة إلى الاندماج:

في ضوء ما بينته الصفحات السابقة كان من اللازم على من أراد أن يكون له قدم سبق في ميدان الاستثمار التعليمي والتدريب أن يختصر الزمن ويتجه نحو اقصر الطرق للنجاحات.

وشركة الرياض واحدة من تلك القطاعات الاستثمارية التي اختارت الاندماج حلاً ناجحاً يرسخ النجاح ويزيد من مساحة الاستثمار وذلك للأسباب التالية:

- 1- مواجهة التحديات المستقبلية التي يتعرض لها قطاع التعليم وذلك من خلال تطوير وسائل التعليم، وأساليبه وتحسين مخرجاته.
- 2- تزامن رغبة المستثمرين والجهات الإشرافية والجهات المستفيدة في تكوين شركات تعليمية تجتهد موضعاً بين التكتلات والكيانات الكبرى.
- 3- رفع هامش الربح من خلال زيادة رأس المال المستثمر وخفض التكاليف.
- 4- أولوية الشركات الكبرى في الحصول على القروض الاستثمارية والتسهيلات الإدارية في القطاعين العام والخاص.
- 5- تأهيل الشركة للحصول على عقود العمل التنافسية (تشغيل مدارس القرى والهجر).
- 6- توحيد الجهود وتعميق الخبرات وتحسين المخرجات وإزالة المعوقات.
- 7- تقوية نشاط الخدمات المساندة تمهيداً لتحويلها إلى شركات مستقلة تقوم بخدمة نشاط الشركة وغيرها داخلياً

وخارجيا.

8- إيجاد ثقة راسخة لدى المستثمر بقوة الشركة من حيث صمود رأسمالها ووفرتة، وتكامل نشاطاتها واستمرارية عملها في عصر التجمعات الاقتصادية الكبرى.

9- إعطاء الشركة القدرة على شراء حصص في شركات أخرى ناجحة أو جامعات ذات شهرة داخل المملكة أو خارجها.

10- تحسين مستوى الرسوم الدراسية دون الدخول في منافسة غير مبررة في ظل المؤسسات الفردية.

11- تحقيق التكامل بين مجموعة نشاطات الشركة فتنتقل من التعليم إلى التدريب والدراسات الجامعية والعليا إلى الخدمات التشغيلية وتطويره.

12 - تحسين مستوى إدارة المشروعات التعليمية والتدريبية والانتقال بها من الفردية إلى المؤسسية.

رؤية الشركة: الريادة في صناعة التعليم والتطوير

رسالة الشركة:

تقديم تعليم عالي الجودة، عالمي المستوى، إسلامي التوجه، وطني السمات في بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة على الإبداع والمنافسة لجيل يصنع المستقبل.

الأهداف العامة للشركة:

1 - دعم النهضة التنموية والاقتصادية للوطن.

2- رفد سوق العمل بكفاءات بشرية ذات قدرات عالية من التأهيل والتدريب.

3- تعزيز العوائد المادية للمستثمرين.

4- القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية بكيانات قوية قادرة على الصمود والمنافسة.

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

- 5- العمل على تحقيق التوازن المطلوب من أجل الوصول إلى مخرجات تعليمية وتربوية تحقق طموح الدولة بالعملية التعليمية التربوية وتضمن عائداً مادياً يمكن الشركة من الاستمرارية في برامجها دون أن يخل أحدهما بالآخر.
- 6- توجيه الطاقات البشرية والخطط والبرامج التربوية باتجاه تحسين مخرجات عملية التعليم.
- 7- استثمار الكفاءات التربوية التي تعج بها الشركة نتيجة الاندماج في تطوير الفلسفات والسياسات والاستراتيجيات التربوية وأدواتها بما يخدم عملية التعليم.
- 8- ضبط جودة المدخلات والعمليات التربوية وتحسين وتطوير الأداء التعليمي.
- 9- إيجاد وتطوير مفاهيم جديدة للاستثمار في مجال التعليم والتدريب يجمع بين الربحية والمسؤولية الوطنية وتقديم نموذج للمستثمرين يبرهن على إمكانية المزاجية بين الاستثمار وتنمية وتطوير المجتمع بما يعود بالنفع على المساهمين.
- 10 - بناء كيان مؤسسي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتفاعل مع الحاضر ويتحسب للتطورات والمتغيرات المستقبلية في هذا القطاع الحيوي.
- 11- بناء شراكات استراتيجية عالمية وذلك بالسعي لإشراك الشركات العالمية ذات السمعة في الاستثمار في هذا القطاع.

السياسات التي تتبناها الشركة:

تعدد علاقات الشركة وتنوع خدماتها لتبرز معها الحاجة إلى وضع سياسات عامة تضبط عمل الشركة وتحافظ على جودة إنتاجيتها واستمراريتها ومن ذلك:

أولاً: تجاه العملاء:

- 1- تقديم الخدمات التعليمية والبرامج التدريبية بجودة عالية.
- 2- استقطاب الكفاءات البارزة في ميدان التربية والتعليم ومجالات الاستثمار والإدارة محلياً وعربياً وعالمياً.
- 3- التزام مبدأ المهنية العالمية والاحترافية في كافة المعاملات.
- 4- التزام مبدأ النزاهة والشفافية والوضوح مع حلفائنا.

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

5- الاهتمام بالمعايير والمستوي التأهيلي والمهاري للمدرسين (التعليم العام والعالي)

والمدرسين (التدريب) ومراعاة ذلك خلال عمليتي التعيين والتوظيف.

6- الاهتمام بعملية التطوير المهاري المستمر للمعلمين والمدرسين لغرض تطوير القدرات ورفع المستويات المهنية لديهم.

7- توفير البنيات الأساسية العلمية والتقنية مثل المعامل والمختبرات ومراكز الحاسوب وغيرها.

8- توفير البنيات الأساسية والمنشآت والتجهيزات الراقية التي تعين على توفر بيئات وأجواء مريحة وملائمة لتلقي

الخدمات التعليمية والبرامج التدريبية.

ثانيا- تجاه موظفينا:

1- إيجاد بيئة عمل ملائمة للموظفين تقوم على مبدأ (المسؤولية المتبادلة) بين الشركة والموظف بحيث يقوم كل طرف

بالوفاء بكامل مسؤولياته والتزاماته تجاه الآخر.

2- تحديد الأطر الإدارية والقانونية التي تحكم علاقات العمل ونشر ثقافة (تبادل الحقوق والمسؤوليات والواجبات) وفق

أسس العدالة في التعامل بين الموظفين دون تمييز.

3- استصحاب مفهوم (التأهيل الشامل) كأول شركة في المملكة العربية السعودية تستخدم هذا المفهوم العصري

والحديث والذي يربط بين التأهيل الأكاديمي والفني والتقني والإعداد النفسي والذهني والبدني بحيث تكون المخرجات

أكاديمية وفنية وتقنية مشبعة بقيم الدين والوطن واخلاقيات المهنة والعمل الشريف.

ثالثا- تجاه شركاء المهنة:

1- مد يد العون والمساعدة وتقديم الدعم والمشورة الفنية للراغبين في الاستثمار في هذا القطاع الحيوي والاستراتيجي

إعمالا وتطبيقا للمبادئ السامية التي أرسنها الشركة.

2- الانفتاح على النظراء وشركاء المهنة والنشاط وتطوير وتعميق العلاقات معهم وبناء شبكة تواصل فاعلة معهم لغرض

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

تحقيق الأهداف النبيلة لهذا القطاع الحيوي استشعاراً لمسئوليتنا الوطنية تجاه هذا الوطن العزيز ونحو قادته الكرام.

- 3- وضع نظام تحفيز فعال لغرض تأجيج الرغبة في العطاء وإذكاء روح التنافس الشريف بين الموظفين بطريقة بناءة وبأسلوب إيجابي ينفذ ولا يضر بمصلحة الشركة وعملائها ومساهميها.

رابعاً- تجاه مساهمينا:

- 1- بناء شراكة اقتصادية استراتيجية طويلة الأمد تقوم على توحيد الرؤى والمفاهيم بين المساهمين لضمان الاستمرارية وتواصل النمو.

2- تحقيق عوائد مادية مجزية على استثمارات المساهمين تجعل من الشركة وأنشطتها استثماراً جذاباً على الدوام.

- 3- التزام الشفافية والوضوح في كافة أنشطة وعمليات الشركة وشريكاتها الشقيقة بما يبث الطمأنينة ويشيع الثقة لدى المساهمين ويشجعهم على المشاركة والدعم والإسهام.

2 - ماذا حققت الشركة من عملية الاندماج:

- أولاً- تحسنت البيئة التطويرية للمدارس حيث استطاع جهاز التطوير أن ينفذ عدداً من البرامج والمشروعات بكلفة أقل.
- ثانياً- أتاحت عملية الاندماج بناء خطة استراتيجية طموحة للشركة خلال الخمس سنوات القادمة، وشملت المجالات التالية:

1- تأسيس شركات للخدمات المساندة:

أ - التغذية المدرسية.

ب - النقل المدرسي والبري.

ج - التطوير والتشغيل المدرسي.

د- التدريب.

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

هـ - الخدمات العامة والصيانة.

و- المقاولات والإنشاءات.

2- قطاع التعليم العام:

أ - ضم مجموعة إضافية من المدارس القائمة ليصل عدد طلاب الشركة إلى 30000 طالب وطالبة.

ب- ضم مجموعة من المدارس الأجنبية ليصل عدد طلاب الشركة في المدارس الأجنبية إلى 5000 طالب وطالبة.

ج- تنفيذ (5) مشاريع لمجمعات تعليمية.

د- إنشاء مدرسة نوعية للمتفوقين.

3- قطاع التدريب:

أ - ضم (10) مراكز إشراف وتدريب متنوعة التخصصات.

ب- إنشاء (3) مباني للتدريب موزعة في مناطق مختلفة بالرياض.

ج- التعاقد مع جهات تدريبية مرموقة عالمياً لغرض الحصول على عدد من البرامج التدريبية عالية الجودة.

4-قطاع التعليم العالي:

أ - الحصول على (3) تراخيص لإقامة كليات في مجالات الإدارة وتكنولوجيا التعليم، والتمريض، والتخصصات الطبية

المساندة.

ب- امتلاك مواقع الكليات المقترحة بعد الحصول على التراخيص والقروض.

ج- عقد شراكات وتحالفات في مجال التعليم العالي مع عدد من الجامعات المرموقة وذات السمعة داخل وخارج المملكة.

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

ثالثاً- استفادة الشركة من اقتصاديات الحجم والتي تؤدي إلى وفورات ناتجة عن إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للإدارات وإعادة تصميم العمل.

رابعاً- عملية الاندماج أدت إلى زيادة الربح وتخفيض التكاليف الإدارية والتشغيلية.

خامساً- أتاحت عملية الاندماج للشركة إدخال تقنيات جديدة في التعليم كونها منشأة كبيرة اقدر على إدارة العمل في مجال التقنيات الحديثة وتوفيره بأسعار منافسة نظرا للكميات الكبيرة.

سادساً- استثمار امثل للكفاءات الميدانية وتحويلها حسب الحاجة ومن خلال إدارة الشركة.

سابعاً- ربطت مجمل العمل التعليمي والتربوي بإدارة مركزية انتهجت أسلوب التخطيط وبناء الفلسفة التربوية والسياسات الموجهة للعمل والاستراتيجيات حيث أوجدت ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي:

حيث قامت الشركة ببناء هيكل تنظيمي متطور مبني على العمل المؤسسي المتخصص، وإيجاد وصف وظيفي لجميع الأفراد العاملين في الشركة، مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية، وحسب الهيكل التنظيمي التالي:

2- فلسفة الإشراف التربوي القائمة على دعم أداء الطالب:

إن المتتبع للعملية الإشرافية في الميدان التربوي يجد حركة دؤبة، وأعدادا كبيرة من المشرفين التربويين، وبرامج متنوعة، بيد أنه لا يجد أثرا يوازي تلك الجهود أو يقارنها الأمر الذي يدفع بالمهتمين إلى ضرورة المراجعة والتوقف لتحليل الواقع؛ إذ قد يكون السبب راجعا إلى نظام الإشراف التربوي أو راجعا إلى عملية الاختيار والتأهيل وقد يكون راجعا إلى درجة اهتمام المسؤولين عن الإشراف بفعالياته وانعكاس ذلك علي نتائجه بل ربما يكون السبب راجعا إلى فلسفة الإشراف نفسها التي تركز على المدخلات ومن ذلك دعم أداء المعلم الذي طالما كان هدفا رئيسا للإشراف التربوي وللمشرف التربوي عند

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

زيارته للمدرسة والغرفة الصفية. وحيث إن مفهوم الإشراف التربوي وفلسفته تركز علي تطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها وتحسينها كما نص عليه نظام الإشراف في الوزارة ، فإن الطالب هو أحد اطراف العملية التربوية والتعليمية وانطلاقاً من كون الفصل هو الوحدة الأهم في المدرسة ويقضى فيه الطالب أكثر من 90% من وقت التعلم، وفيه تتم الفعاليات التعليمية والتعليمية. فإن الوقت قدحان لإحداث تطوير في الممارسات الإشرافية، وإعادة بناء مفهوم جديد لدور المشرف التربوي في الصف الدراسي بالانتقال به من التمرکز حول أداء المعلم إلى التمرکز حول أداء الطالب ودعم عمليات التعلم وبذلك تتنوع دائرة اهتمام المعلم لتشمل كل فرد في الصف الدراسي (المعلم والتلاميذ).

3- تطوير فلسفة جديدة للتدريب:

طورت إدارة الشركة من خلال ما توفر لديها من خبرات ومختصين فلسفة للتدريب انطلقت من ملاحظة أن هناك فعاليات تدريبية تتسم بالكم والتنوع إلا أننا لا نجد أثراً واضحاً لهذا التدريب ولم نلاحظ انتقالاً واضحاً لأثر التدريب داخل غرفة الصف وإحداث أثر في التعلم يظهر على الطالب وتعززت هذه الملاحظة، حيث تبنت الشركة فلسفة تقوم على الاهتمام بالفعاليات التدريبية المستندة إلى التفكير والنقد والتحليل والعقل وتحفيز الطالب، وتغيير نمطية التدريب الحالي والانتقال من التدريب في القاعات المغلقة إلى التدريب ضمن مجموعات صغيرة ميدانية كورش تدريبية حديثة يشارك فيها المتدرب.

4- إستراتيجية الاختبارات التحصيلية المركزية:

في دراسة فاحصة للواقع التربوي الميداني وما ينتجه النظام التعليمي سواء على مستوى مدارس الشركة او على مستوى المدارس في القطاعين العام والخاص عموماً وتمشياً مع فلسفة الإشراف التربوي القائمة على دعم أداء الطالب التي تتبناها الشركة باشرت إدارة الشؤون التعليمية في الشركة بتنفيذ اختبارات تحصيلية مركزية في مواد اللغة العربية واللغة الإنجليزية

المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة

والرياضيات والعلوم العامة والفيزياء والكيمياء والأحياء حيث أن إجراء هذه الاختبارات تعد أداة من أدوات فلسفة الإشراف القائمة على دعم أداء الطالب ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية التالية:

1- الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي يكشف عنها الاختبار التشخيصي ورفع الخطط العلاجية لمعالجة الخلل مما يسهم في تحسين نواتج عملية التعليم..

2- قياس أداء المعلم من خلال ما يضيفه للطالب من خبرات تعليمية.

3- إثارة دافعية الطالب للتعلم من خلال وضعه في حالة الاختبار وما يتضمن ذلك من استعدادات مسبقة ومراجعات للمادة الدراسية.

4- تحفيز المعلم لإعطاء ما عنده بوصف الاختبار التشخيصي محكاً أساسياً يبين مستوى أداء المعلم.

5- الحصول على تغذية راجعة مباشرة لإدارة الشركة عن مستوى الأداء التعليمي من أجل المعالجة والتحسين والتطوير.

6- إيجاد نواتج تعليمية تمتلك حصيلة من المعرفة العلمية تمكنها من مواصلة مسيرتها التعليمية.

7- إيجاد جهة مستقلة خارج تأثير العلاقات بين المعلم والطالب وولي الأمر للوقوف على الواقع التعليمي ومستوى أداء الطلبة.

وإن كان المستهدف في نهاية الأمر من الاختبار هو الطالب وما نسعى إليه هو تحسين أدائه وتعظيم القيمة المضافة له إلا أن هذه الاختبارات ستظهر روح المنافسة بين المعلمين والذي من شأنه فرز للقدرات والكفاءات التي تسعى الشركة للتمسك بها وتحفيزها لاستمرارية مسيرة التقدم والبناء.

5- تبني المشاريع التربوية النوعية:

حيث انفردت الشركة بمشاريع تربوية ترافق المنهاج التربوي وتعد رديفاً له هدفها بناء وصقل شخصية الطالب من خلال التوجيه التربوي الواعي وإبراز مساهماته في البناء التربوي حيث تبنت الشركة ثلاثة عشر مشروعاً تربوياً لكل مشروع فلسفته وأهدافه وأدواته وآليات تنفيذ وأسلوب تقويم، وأبرز هذه المشاريع:

1 - مشروع المعلم المرابي المخلص.

2 - مشروع التوريث.

3- مشروع قائد المستقبل.

4- مشروع أسابيع الخبرة.

5- مشروع الحقبنة.

6- مشروع الطريق إلى سوق العمل.

7- بناء منظومة القيم.

8- استراتيجية التعلم التعاوني.

9- مجلس شوري الطلاب.

10- الملازمة التربوية.

11 - التقويم الذاتي.

12 - مشروع الطالب الأولي بالرعاية.

13 - مشروع رعاية الموهوبين.

الخاتمة:

هذا النموذج لشركة الرياض والذي تم العمل به حديثا يعد فرصة استثمارية جاذبة لقطاع المستثمرين وهو مساهمة حقيقية من الشركة في تطوير إدارة التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية وتحسين نواتج عملية التعليم من خلال الفلسفات والسياسات التربوية التي انفردت بها كما أنها مساهمة حقيقية في مجال دعم الاقتصاد الوطني بما حققته من تشغيل للأموال والكوادر البشرية التي تسهم في مد المجتمع بخريجين يساهمون في البناء والعطاء.

المراجع ومصادر المعلومات

علم اقتصاديات التعليم الحديث - د. محمود عباس، الدار المصرية اللبنانية، ط10 / 2000 .

الرؤية الاستراتيجية للتعليم الأهلي (عشر سنوات) وزارة التربية والتعليم السعودية.

استشراف مستقبل الاستثمار في التعليم الأهلي (الغرف التجارية).

إحصائيات التعليم العام بالمملكة وزارة التربية والتعليم السنوات 2003-2004, 2004, 2005م.

مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل بعنوان الاندماج للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. 2007/3/18م.

الغرف التجارية الصناعية بالرياض، دراسة التكتل والاندماج بين المنشآت الصغيرة (الدوافع - المقومات - الأساليب) 1427هـ/2006م.

خطة التنمية الثامنة للمملكة العربية السعودية (وزارة التخطيط).

قرارات المجلس الاقتصادي الأعلى.

إحصائيات وزارة التخطيط للعام 2010م.