

بناء القوى العاملة الصحية الوطنية

أكاديميات تبني القدرات الوطنية

الإطلاق مع الشركاء، مع إبقاء المنصة وطنية

الأكاديميات هي الوسيلة التي تحوّل بها المنظومات الصحية الإنفاق على التدريب إلى أصل وطني دائم. وأسرع طريق لإطلاق أكاديمية يكون غالبًا مع شريك متمرّس، أمّا ضمان استدامتها فيكون بإبقاء المناهج والملكية الفكرية والبيانات والملكية طويلة الأمد وطنيةً منذ اليوم الأول.

693

طبيبًا تخرّجوا في وايل كورنيل للطب - قطر منذ 2008
وايل كورنيل للطب [3]

87.2%

معدل الاستبقاء في السنة الأولى
لبرنامج الإقامة التمريضية، مقابل
67.2% وطنيًا (معلن)
AACN / Vizient [2]

32,800+

خريج من الأكاديمية الصحية عبر
78 برنامجًا
الهيئة السعودية للتخصصات الصحية [1]

40,000+

متدرب التحقوا بالأكاديمية الصحية
منذ 2017
الهيئة السعودية للتخصصات الصحية [1]

تبني دول مجلس التعاون بالفعل على نطاق المنظومة. فالأكاديمية الصحية التابعة للهيئة السعودية للتخصصات الصحية، التي تأسست عام 2017، استقطبت أكثر من 40,000 متدرب وخرّجت أكثر من 32,800 عبر 78 برنامجًا، وتعمل مع 388 شريكًا تدريبيًا و458 شريكًا في التوظيف.¹ وجمعت «دبي الصحية» جامعةً ومؤسسةً خيرية وستة مستشفيات في منظومة صحية أكاديمية واحدة.⁴ ولم يعد السؤال هو ما إذا كان ينبغي بناء الأكاديميات، بل كيف يُنظّم دور الشركاء حول منصات وطنية بحيث تبقى القدرات في الداخل.

لماذا الأكاديميات: ما تظهره المنظومات الرائدة والأدلة

تدرّب المنظومات الصحية الرائدة عالميًا كوارها على نطاق واسع، عبر مؤسسات مخصصة لا عبر دورات متفرقة:

كايزر برماننت أسست مدرستها للعلوم الصحية المساندة عام 1989، وأضافت على مدى العقود التالية برامج في التصوير بالموجات فوق الصوتية والطب النووي والعلاج الإشعاعي والمساعدة الطبية.⁵

مايو كلينك تضم مدرستها للعلوم الصحية أكثر من 1,600 طالب في أكثر من 200 برنامج، ضمن كلية تضم خمس مدارس.⁶

كليفلاند كلينك يسجّل معهدا للتعليم أكثر من 3.5 مليون لقاء تعليمي سنويًا لأكثر من 80,000 من العاملين.⁷

أكاديمية سينغهيلث في سنغافورة منظّمة في ست كليات بحسب المهنة (التمريض، والعلوم الصحية المساندة، والطب السريري، وطب الأسنان، وإدارة الرعاية الصحية وقيادتها، وهندسة الرعاية الصحية)، إضافة إلى معهد للمحاكاة.⁸

وتميل الأدلة إلى الأكاديميات التي تركز على مهن محدّدة وعلى مرحلة الانتقال إلى الممارسة. فقد بلغ معدل الاستبقاء في السنة الأولى 87.2% بين الممرضين حديثي التخرج في برنامج الإقامة التمريضية لدى «فيزينت» والجمعية الأمريكية لكليات التمريض، مقابل متوسط وطني معلن قدره 67.2%.² ووجدت دراسة عشوائية متعددة المواقع أنّ برامج الانتقال إلى الممارسة تنجح أكثر حين تحظى بدعم الإدارة العليا، وتعتمد على مشرفين سريريين مدربين، وتمتد بين 9 و12 شهرًا،

وتقدّم محتوى مكثفًا للتخصص.⁹ كما وجد تحليل تلوي لـ 609 دراسات أنّ التدريب بالمحاكاة، مقارنة بعدم التدريب، له آثار كبيرة على المعارف والمهارات وآثار متوسطة على نتائج المرضى.¹⁰

وتخرّج البرامج الإقليمية القائمة على الشراكات كوادِر وطنية بالفعل. ففي عام 2024 كان 20 من أصل 22 طبيبًا مقيمًا ومتدربًا تخرّجوا في «كليفلاند كلينك أبوظبي» من المواطنين الإماراتيين،¹¹ وخرّجت «وايل كورنيل للطب - قطر» 693 طبيبًا منذ أول دفعة لها عام 2008.³

أربعة نماذج تشغيلية

لا يوجد نموذج واحد صحيح؛ فالاختيار يعتمد على سرعة الإطلاق المطلوبة، وحجم الكادر التدريسي المتوافر محليًا، ومقدار السيطرة التي يحتاجها المالك منذ البداية.

النموذج	آلية العمل	مثال	نقطة القوة الرئيسية	ما يجب إدارته
البناء والتملك	يصمّم المالك الوطني الأكاديمية ويؤدها بالكوادر ويشغلها	الأكاديمية الصحية (الهيئة السعودية للتخصصات الصحية)؛ ¹ أكاديمية سينغهيلث ⁸	سيطرة كاملة على العلامة والمحتوى والبيانات	انطلاقة أبطأ؛ وحاجة إلى كوادر تدريسية رفيعة منذ اليوم الأول
تشغيل الشريك ثم النقل	يشغل شريك الأكاديمية أو المستشفى لفترة ثم يسلّمها	جونز هوبكنز في مستشفى توام؛ إدارة اعتبارًا من 2006، واليوم شراكة لبناء القدرات ^{12, 13}	السرعة وأنظمة مجرّبة	يجب تضمين شروط النقل منذ البداية
علامة وطنية وتنفيذ من الشريك	يملك المالك العلامة والشهادة، وينفذ الشركاء المتعاقدون	أكاديمية القيادة في هيئة الخدمات الصحية الوطنية البريطانية: 1,309 خريج في الماجستير، بتنفيذ تحالف تقوده «كي بي إم جي» ¹⁴	تبقى العلامة والشهادة وطنيتين	الاعتماد على تجديد العقود
الشراكة المؤسسية	شراكة طويلة الأمد بين مؤسسات، غالبًا بتمويل مشترك	معهد حمد لجودة الرعاية الصحية مع معهد تحسين الرعاية الصحية على مدى 10 سنوات ¹⁵	مرجعية جودة عالمية المستوى	الوضوح بشأن الشهادات والملكية الفكرية والبحث منذ البداية

ويمكن الجمع بين النماذج بمرور الوقت. وفي أقوى الأمثلة، يساعد الشريك في الإطلاق ثم تصبح المؤسسة الوطنية مالكة للمنصة. وأصبح في المملكة العربية السعودية مسار نظامي لمثل هذه الترتيبات؛ إذ دخل نظام التخصيص حيز التنفيذ في يوليو 2021، ويتولى المركز الوطني للتخصيص إدارته.¹⁶ وفي عام 2023 أُرست وزارة الصحة واحدًا من أوائل مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع الصحي بالمملكة، وهو عقد للأشعة مدته عشر سنوات أُعدّ بالتعاون مع المركز الوطني للتخصيص.^{17, 18}

ما يقدمه الشركاء، وما يبقى وطنيًا

يقدم الشريك الجيد ما يستغرق بناؤه سنوات: مناهج مجرّبة، وكوادر تدريسية متمرسّة، وخبرة في الاعتماد الأكاديمي، وخبرة في المحاكاة، وسمعة دولية. وهذه أمور تستحق الاستثمار فيها. أمّا ما لا ينبغي للمالك التخلي عنه فهو المنصة ذاتها.

وتشير الممارسات الدولية إلى الاتجاه نفسه. فإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واليونسكو بشأن التعليم العابر للحدود تدعو مقدّمي التعليم الجّانِب إلى احترام منظومة ضمان الجودة والاعتماد في الدولة المستضيفة،¹⁹ ويؤكد نموذج «شراكات التوأمة» لدى منظمة الصحة العالمية على التطوير المشترك ونشر التعلّم في أرجاء المنظومة الوطنية.²⁰ وينصح مديرو الشراكات المتمرّسون بحسم مسائل الملكية الفكرية واستكمال تعليم الطلبة الملتحقين والخروج منذ البداية، والدخول في الشراكة «مع توقّع انتهائها».²¹

ونوصي بستة شروط أساسية لأي شراكة لإنشاء أكاديمية:

- 1 العلامة قرار مدروس.** قد يفيد اسم الشريك عند الإطلاق، لكن ينبغي أن تملك المؤسسة الوطنية الأكاديمية وشهادتها على المدى الطويل.
- 2 المناهج والملكية الفكرية مملوكة أو مرخّصة ترخيصًا دائمًا.** تبقى المواد المطوّرة للأكاديمية قابلة للاستخدام بعد انتهاء الشراكة.
- 3 البيانات تبقى لدى المالك.** بيانات المتعلمين والتقييم والنتائج مملوكة للمؤسسة الوطنية، وتُحفظ وفق أنظمة البيانات الوطنية.
- 4 نقل القدرات منصوص عليه تعاقدًا ومرتبب بمراحل.** ومن أمثلة ذلك نسبة أعضاء هيئة التدريس المواطنين، والاعتماد باسم المالك، وتولّي قيادات وطنية المناصب الرئيسية في مواعيد محدّدة.
- 5 التخطيط للخروج منذ اليوم الأول.** يُتفق قبل الإطلاق على استكمال تعليم الطلبة الملتحقين، وتسليم الأنظمة، وحماية المتعلمين.
- 6 الشروط التجارية لا تقيّد المالك.** تجنّب الحصرية المفتوحة وضمانات الإيرادات المدعومة من الدولة التي تمتد إلى ما بعد النقل.

يُطلق الشريك الأكاديمية، وتصبح المؤسسة الوطنية مالكة للمنصة

خارطة طريق الشراكة: ثلاث مراحل، وبوابات نقل يُتفق عليها عند توقيع العقد



المصدر: خلاصة من فيرلاف للنماذج التشغيلية وإرشادات الشراكة المذكورة في هذه الورقة. توضيحية.

تنتهي كل مرحلة ببوابة يُتفق عليها عند توقيع العقد، بحيث يعتمد النقل على الأدلة لا على إعادة التفاوض. وتبيّن علاقة جونز هوبكنز بمستشفى توام الوضع النهائي: من تشغيل المستشفى إلى دعم القدرات التخصصية، مثل مركز تميّز للأورام وبرنامج زمالة في طب الأورام.¹²

يساعد الشريك في الإطلاق، وتملك المؤسسة الوطنية المنصة.

أسئلة للقيادات

سنة أسئلة تختبر خطة الأكاديمية قبل توقيع أي عقد:

1. **الغاية:** ما الأدوار وفجوات الخدمة التي ستسدّها الأكاديمية، وكم خريجًا سنويًا تحتاج منها خطة القوى العاملة؟
2. **النموذج:** في ضوء الكوادر التدريسية المتاحة محليًا اليوم، أي نموذج تشغيلي هو الأنسب، ومتى ينبغي أن يتغيّر؟
3. **الملكية:** هل يمنح مشروع الاتفاقية المالك الملكية طويلة الأمد للأكاديمية والمناهج (أو ترخيصًا دائمًا) والبيانات؟
4. **النقل:** هل بوابات النقل قابلة للقياس (مثل أعضاء هيئة التدريس المواطنين، والاعتماد باسم المالك، والقيادات الوطنية في مناصبها) ومرتبطة بمواعيد؟
5. **التركيز:** هل الأكاديمية منظّمة بحسب المهنة، مع برامج الانتقال إلى الممارسة والمحاكاة مدمجة من البداية لـ مضافة لاحقًا؟
6. **الخروج:** إذا انتهت الشراكة غدًا، هل تستطيع الأكاديمية مواصلة التعليم في الشهر التالي؟

- [1] SCFHS Health Academy. Saudi Commission for Health Specialties (accessed Oct 2026).
- [2] Nurse Residency Program factsheet. AACN / Vizient, 2023.
- [3] WCM-Q celebrates largest graduating class in its history. Weill Cornell Medicine, May 2026.
- [4] Dubai Health launch. Dubai Media Office, Nov 2023.
- [5] KPSAHS history. Kaiser Permanente School of Allied Health Sciences.
- [6] Learn here, work here: Health Sciences. Mayo Clinic College of Medicine and Science.
- [7] Education Institute brochure 2023–24. Cleveland Clinic.
- [8] About SingHealth Academy. SingHealth Academy.
- [9] Transition to Practice study results. National Council of State Boards of Nursing.
- [10] Technology-enhanced simulation for health professions education. Cook et al., JAMA 2011 (via AHRQ PSNet).
- [11] 22 medical graduates complete CCAD residency. Cleveland Clinic Abu Dhabi, Oct 2024.

- [12] Tawam Hospital profile. Johns Hopkins Medicine International.
- [13] Johns Hopkins will manage Al Rahba Hospital. Gulf News, Feb 2008.
- [14] Record numbers graduate with MSc in Healthcare Leadership. University of Birmingham, Jul 2018.
- [15] IHI and HMC 10-year partnership. Qatar Tribune, Dec 2021.
- [16] The new Saudi Private Sector Participation Law. Norton Rose Fulbright, May 2021.
- [17] MOH signs healthcare partnership project. Saudi Ministry of Health, Jun 2023.
- [18] Saudi awards first healthcare PPP project. AGBI, Jun 2023.
- [19] Guidelines for quality provision in cross-border higher education. OECD/UNESCO, 2005.
- [20] Twinning Partnerships for Improvement. WHO.
- [21] A guide to the dos and don'ts of international partnerships. Times Higher Education, Feb 2023.

جرى الاستطلاع على جميع المصادر والتحقق منها في أكتوبر 2026، وتُدرج بلغتها الأصلية. تعتمد هذه الورقة على معلومات منشورة للعموم فقط، ولا تتضمن أي مواد خاصة بالعمل.

بناء القوى العاملة الصحية الوطنية

سلسلة من أربعة أجزاء تصدرها فيرلاف حول كيف يمكن للمنظومات الصحية في دول مجلس التعاون أن تحوّل طموحاتها في القوى العاملة إلى قدرات وطنية دائمة.

1. بناء الكفاءات قبل رفع النّسب

2. من الابتعاث إلى الاستثمار الاستراتيجي

3. أكاديميات تبني القدرات الوطنية

4. التمريض خيارًا مهنيًا أول للمواطنين

عن فيرلاف

فيرلاف شركة استشارات إدارية تقدّم المشورة لفرق القيادة في دول مجلس التعاون في الاستراتيجية والحوكمة ونماذج التشغيل والقوى العاملة والتحوّل واسع النطاق. ونساعد الشركات القابضة الصحية ومقدّمي الرعاية على تحويل طموحاتهم في رأس المال البشري والتعلّم والقوى العاملة إلى نتائج ملموسة.



لمناقشة كيفية تطبيق هذه الأفكار في مؤسستكم

حسين الأشمر

hussein.alashmar@verlaf.com

info@verlaf.com · verlaf.com

فيرلاف ش.ذ.م.م - منطقة حرة

ميدان جراندستاند، الطابق السادس، طريق ميدان

ند الشّبا، دبي، الإمارات العربية المتحدة