



## استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا في الجامعات السعودية وفق

### مرتكزات رؤية 2030

د.ريم بنت ثابت محمد القحطاني\*\*

[rtqahtani@uqu.edu.sa](mailto:rtqahtani@uqu.edu.sa)

حياة صالح ماضي الزهراني\*

[tooha3020@gmail.com](mailto:tooha3020@gmail.com)

#### الملخص

يهدف هذا البحث إلى وضع إطار عمل نظري وأدوات مقترنة لضمان استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا في الجامعات السعودية، وذلك بما يتوافق مع مرتكزات رؤية المملكة 2030 وأهدافها، وتحديداً برنامج تنمية القدرات البشرية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تحليل الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءات، والاستدامة، والاستثمار في رأس المال البشري، والتعقيب على مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والدولية ذات الصلة. وكشفت النتائج الرئيسية عن ضرورة التحول من التدريب التقليدي إلى برامج تعزز الكفاءات المزدوجة (التقنية وال الرقمية) وتتضمن الارتباط المباشر بين مخرجات التدريب وقابلية التوظيف في سوق العمل المستقبلي. وبناءً على هذا التحليل، يوصي البحث بضرورة تبني آدوات عمل ترتكز على ثلاثة محاور رئيسية: تطوير المحتوى والبيئة التدريبية (بالتركيز على التدريب القائم على المشاريع)، بناء شراكات استراتيجية (دولية وصناعية)، وتفعيل آدوات الحكومة والتمويل المستدام (مثلربط الحوافز والسجل التدريسي بإدارة الأداء ومسارات التوظيف)، لضمان أن يكون استثمار الجامعة في طلاب الدراسات العليا محركاً مستداماً للريادة والميزة التنافسية الوطنية.

الكلمات المفتاحية: استدامة - استثمار - الكفاءات التدريبية - رؤية 2030

\* طالبة دكتوراه إدارة تربية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية

\*\* أستاذ الإدارة التربية والخطيط المشارك، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

للاقتباس: الزهراني، حياة صالح ماضي؛ القحطاني، د.ريم بنت ثابت محمد. (2025). استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا في الجامعات السعودية وفق مرتكزات رؤية 2030، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(4)، .303-278

© تُنشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة (CC BY 4.0 International)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



## Training Competencies Investment Sustainability among Graduate Students in Saudi Universities in Alignment with the Pillars of Vision 2030

Hayat Saleh Madhi Al-Zahrani \*

[tooha3020@gmail.com](mailto:tooha3020@gmail.com)

Reem Thabet Moahmmmed A;-Qahtani \*\*

[rtqahtani@uqu.edu.sa](mailto:rtqahtani@uqu.edu.sa)

### **Abstract**

This study aimed to develop a theoretical framework and propose mechanisms to ensure the sustainability of investing in the training competencies of graduate students in Saudi universities, in accordance with the pillars and objectives of Saudi Vision 2030, particularly the Human Capability Development Program. A descriptive-analytical method was employed for analyzing the theoretical and conceptual foundations of competencies, sustainability, and human capital investment, and reviewing relevant local and international studies. Key findings highlighted the need to shift from traditional training to programs that foster dual competencies (technical and digital) and secure a direct linkage between training outcomes and employability in the future labor market. Based on this analysis, the study recommends adopting operational mechanisms grounded in three core axes: enhancing training content and environments (with emphasis on project-based training), building strategic (international and industrial) partnerships, and activating governance and sustainable funding mechanisms (such as aligning incentives and training records with performance management and employment pathways). These measures aim to ensure that universities' investment in graduate students becomes a sustainable driver of national leadership and competitive advantage.

**Keywords:** sustainability; investment; training competencies; Vision 2030

\* Ph.D. Candidate in Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

\*\* Associate Professor of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

**Cite this article as:** Al-Zahrani, Hayat Saleh Madhi. & A;-Qahtani, Reem Thabet Moahmmmed. (2025). Organizational Agility among Public Secondary School Principals in Jerash Governorate from the Teachers Perspective. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 7(4) 278-303

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً يضع رأس المال البشري في صميم التنمية المستدامة، وهي حقيقة تبنّتها المملكة العربية السعودية بوضوح في رؤية 2030. فبناء "مجتمع حيوي" و"اقتصاد مزدهر" يعتمد بشكل مباشر على برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يهدف لتزويد المواطنين بالمهارات الأساسية، والمستقبلية. (رؤية المملكة 2030، 2021)، وفي هذا المشهد، تضطلع الجامعات السعودية، لا سيما برامج الدراسات العليا، بدور القاطرة التي تقود حركة الابتكار ورفد سوق العمل بالكفاءات؛ إذ لم يعد الأمر مقتصرًا على مجرد تقديم البرامج، بل أصبح التركيز الاستراتيجي.

منصبًا على استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لضمان جودة المخرجات، ومواءمتها مع متطلبات السوق المحلي، والعالي (القرني والعبيري، 2020، ص 53).

وفي هذا الإطار، لا يمكن تجاهل أن هذا الاستثمار الاستراتيجي يجب أن يُدار وفق مفاهيم الحكومة، والابتكار، والشراكة الفعالة مع قطاعات الأعمال؛ لضمان استمراريتها وفاعليته في تحقيق الأثر الملحوظ؛ مما يلزم علينا تحديد، وتقييم المركبات الأساسية التي يجب تبنيها في الجامعات السعودية لتعزيز استدامة هذا الاستثمار الحيوي.

إن معالجة قضية استدامة استثمار الكفاءات التدريبية في هذا السياق تمثل توجهاً استراتيجياً، وضرورة منهجية، كونها ترتبط مباشرة بقدرة مؤسسات التعليم العالي على تعزيز التنافسية الوطنية، والإسهام الفعال في الاقتصاد المعرفي؛ لذا، يسعى هذا البحث إلى إظهار الأبعاد النظرية، والعملية لهذه الاستدامة، وتقديم نموذج يعزز الدور الريادي للجامعات في تحقيق مستهدفات الوطن الطموحة والمتمثلة في رؤية 2030.

## مشكلة البحث:

حددت مشكلة البحث في الفجوة المعرفية المتعلقة بغياب إطار نظري متكمال يضمن استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية، وعلى الرغم من الجهود المتنامية لتأهيل الطلاب، فإن الدراسات السابقة ركزت على وصف البرامج، وقياس أثراها



المباشر، دون تحليل الأسس النظرية، والمفاهيمية التي تضمن استمرارية هذا الاستثمار عبر الأجيال ومواهمه مع متطلبات رؤية 2030. لذلك، يتمحور التساؤل الرئيس للبحث حول: ما استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية وفق مرتکزات رؤية 2030 من منظور نظري؟ وتتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي لاستدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية وفق مرتکزات رؤية 2030 م؟
  - ما التحديات التي تواجه استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية وفق مرتکزات رؤية 2030 م؟
  - ما الآليات المقترحة لتعزيز استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية وفق مرتکزات رؤية 2030 م؟
- أهداف البحث: يهدف البحث إلى تعميق الفهم النظري لمفهوم استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا وذلك من خلال:
- الإطار المفاهيمي لاستدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية وفق مرتکزات رؤية 2030 م.
  - التحديات التي قد تحول دون استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية وفق مرتکزات رؤية 2030 م
  - الآليات المقترحة لتعزيز استدامة استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية وفق مرتکزات رؤية 2030 م.

## أهمية البحث:

- تأصيله لمفهوم الاستدامة في التدريب: باعتبارها منظومة شاملة تشمل الحكومة والجودة والتطوير، متجاوزة البعد المالي فقط.
- تقديم إطار عملي: من خلال اقتراح آليات ومرتكزات تطبيقية مثل الحكومة الرشيدة والشراكات لضمان استدامة التدريب وتقييم أثره.



- دعم صانعي القرار: من خلال مؤشرات يمكن الاعتماد عليها لتطوير البرامج التدريبية وقياس فاعليتها واستدامتها.
- المواجهة مع رؤية 2030: من خلال الإسهام - بشكل مباشر - في دعم برنامج تنمية القدرات البشرية وضمان استدامة بناء المهارات المستقبلية والمواجهة مع متطلبات سوق العمل، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال.

### مصطلحات البحث:

- الاستدامة: هي عملية هادفة وممنهجة لرسم استراتيجيات متوازنة وشاملة تضمن التوظيف الرشيد للموارد المتاحة والنادرة. الهدف هو تحقيق حياة كريمة للأجيال الحالية والقادمة، وضمان استدامة المنشأة والمجتمع في آن واحد (البارودي، 2017).
- الاستثمار: هو تخصيص تضحيات حالية (إنفاق أو موارد) بهدف امتلاك أصول قادرة على زيادة الدخل وتحقيق عوائد مختلفة، مما يؤدي إلى زيادة فعلية في رأس المال الأصلي على المدى الطويل (Urbánek, Maršíková, 2005). وعلى مستوى الجامعات يشار إلى الاستثمار التربوي بأنه تعظيم الاستفادة من جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بهدف توظيف هذه الجهود لتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة، بالتزامن مع تحقيق الربح الاقتصادي (محمد، 2017).
- الكفاءات التدريبية: الكفاءة (Competency) هي القدرة على الأداء الفعال، وت تكون من تكامل المعرفة والمهارات والمواصفات ذات الصلة. (Mulder, 2014)، والتدريب (Training) هو العملية الموجهة لاكتساب الكفاءات، مع التركيز على إتقان الكفاءة كهدف رئيسي للتعلم، بدلاً من مجرد الالتزام بمدة زمنية محددة. والكفاءة التدريبية (Training Competency) هي مجموعة متكاملة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها المدرب لتمكنه من أداء مهامه التدريبية بكفاءة وفاعلية (الحصيني، 2020).
- رؤية المملكة 2030: هي خطة استراتيجية شاملة أطلقت في 25 أبريل 2016م، تهدف إلى تحقيق تحول اقتصادي، واجتماعي شامل في المملكة العربية السعودية، وتركز على تنوع مصادر الدخل الوطني، وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز دور القطاع الخاص، وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات، و تستند الرؤية إلى ثلاثة محاور رئيسة:



- مجتمع حيوي: تعزيز جودة الحياة، وتمكين الأفراد من ممارسة حياتهم في بيئة صحية ومستدامة.

- اقتصاد مزدهر: تنوع الاقتصاد، وزيادة الإيرادات غير النفطية، وتعزيز بيئة الاستثمار.

- وطن طموح: تحقيق حوكمة فاعلة وشفافية تحقق التنمية المتوازنة (رؤية المملكة 2030). (2021).

## حدود البحث:

- الحد الموضوعي: يركز على برامج التدريب لطلاب الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه).

- الحد المكاني: ينحصر هذا البحث في جامعات المملكة العربية السعودية، نظرًا لأن سياق البحث مرتبط بشكل مباشر بتحقيق تنمية الموارد البشرية وهي من أهداف رؤية المملكة 2030.

- الحد الزماني: ينفذ هذا البحث خلال عام دراسي واحد 2025 م وينتظر هذا التوقيت مناسبيًّا من حيث التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة، وتزايد الاهتمام بتطوير الكفاءات التدريبية في الجامعات السعودية.

- الحد البشري: يقتصر هذا البحث النظري (القائم على تحليل الوثائق) على طلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية، بوصفهم الفئة المستهدفة في تحليل استدامة استثمار الكفاءات التدريبية.

## منهجية البحث:

- منهج بحث: المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب يهدف إلى وصف ظاهرة معينة وتحليل بياناتها، لتقديم تفسير شامل لخصائصها وعلاقتها وأسبابها (العزافي، 2017). ويقوم هذا الأسلوب على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المكتوبة كالوثائق والتقارير، ثم تحليلها بعمق واستخلاص دلالاتها لتفسير الظاهرة وتحديد خصائصها الحالية. وطبق هذا المنهج في البحث من خلال وصف وتحليل الوثائق والواقع الحالي لبرامج التدريب لطلاب الدراسات العليا واستدامة الكفاءة التدريبية، ومدى توافق الأطر التدريبية الحالية مع مرتکزات رؤية 2030.



- مجتمع البحث: يتمثل في جميع الجامعات السعودية الحكومية والأهلية التي تقدم برامج دراسات عليا وما يتعلق بها من أنظمة وسياسات وبرامج تدريب وتنمية مهارات. كما يشمل المجتمع وثائق رؤية المملكة 2030 وخاصة محور تنمية القدرات البشرية والابحاث، إضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الكفاءات والاستدامة في التعليم العالي.

- عينة البحث: تعد عينة هذا البحث عينة قصدية غير احتمالية، نظراً لاعتماد الدراسة على المنهج النظري التحليلي، وتشمل العينة مجموعة من الوثائق والمصادر العلمية المرتبطة بموضوع البحث، مثل وثائق رؤية المملكة 2030، وبرامجها التنفيذية، والأنظمة واللوائح الجامعية الخاصة بالتدريب والدراسات العليا، إلى جانب دراسات علمية حديثة من 2019 حتى 2025 تناولت موضوع الاستدامة والكفاءات وتنمية القدرات البشرية في التعليم العالي، ورؤية المملكة 2030.

#### دراسات سابقة:

- هدفت دراسة (الشهري والقططاني، 2024) إلى قياس أثر استثمار رأس المال البشري على كفاءة المخرجات وتشخيص واقع استثمار رأس المال البشري من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة: المهارات، الخبرات، المعارف. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وكانت العينة (100) موظفٍ، وتوصلت إلى نتيجة أن هناك علاقة قوية جدًا بين الاستثمار في رأس المال البشري (الموظفين) وأن المهارات كان لها التأثير الأقوى (82.2%) تليها الخبرات (72.4%)، بينما كان تأثير المعارف متوسطًا، وأن التدريب والإبداع مهمان في تحسين الجودة.
- وهدفت دراسة (طه، 2024) إلى توضيح كيفية إسهام التدريب المهني المستمر والإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاعات المختلفة، بما في ذلك التعليم. وكانت الدراسة نظرية/تحليلية تركز على الربط بين المفاهيم (التنمية المستدامة، والتدريب المهني، وإدارة الموارد البشرية) وكان من أهم نتائجها أن: ضرورة التدريب المهني



المستمر، وإدارة الموارد البشرية الفعالة هما أساس التنمية المستدامة، وأن التنمية المستدامة ترتكز على تنمية الإنسان باعتباره وسيلة، وغاية التنمية، وأن التدريب ضروري لمواكبة التغيرات التكنولوجية، والعلوقة، مما يضمن تطوير مهارات، وخبرات الموارد البشرية.

وهدفت دراسة (Alimehmeti. Fia & Paletta 2024) إلى فحص العلاقة بين قابلية توظيف خريجي الماجستير، وبين وجود، ونوع محتوى مرتبط بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) في مناهجهم الجامعية، وكان مجتمع الدراسة (خريجو الماجستير)؛ واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الذي يعتمد على تحليل بيانات AlmaLaurea (عام 2020) للحصول على تقييم لنتائج التوظيف بعد ثلاث سنوات من التخرج، وأهم النتائج كانت: زيادة قابلية التوظيف، فالطلاب الذين درسوا مقررات تحتوي على محتوى متعلق بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) حققوا نتائج أفضل في التوظيف، بما في ذلك الحصول على وظائف أعلى، أو توافق أفضل للمهارات مع الوظيفة، وأيضاً أظهرت تأثيراً متفاوتاً حسب المجال إذ وجد أن فئات أهداف التنمية المستدامة لها تأثيرات مختلفة على سبيل المثال : الطلاب الذين لديهم وحدات دراسية مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة في المجال الاقتصادي كانت لديهم احتمالية أعلى للتوظيف، والحصول على رواتب أفضل، وتتوافق أفضل بين المهارة، والوظيفة.

بحث دراسة (Wang & Zhou. 2023) في كيف أن يُسهم تدريب طلاب الدراسات العليا في الجامعات الصينية المتميزة المعروفة ببرنامج "Double First-Class" في التنمية المستدامة للتعليم العالي، وشمل التحليل ثلاثة محاور رئيسة: أهداف التدريب، عملية التدريب، وأساليب التدريب، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الجامعات تولي أهمية واضحة للياباكل الجودة، والقدرة، وأن الابتكار في أساليب التدريب مهم للامستدامة.

وهدفت دراسة (الثبيتي ، 2021) التعرف إلى واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف، وكشف المعوقات التي تواجه التدريب، ومن أبرز نتائجها: أنها أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الموظفات لما تعلمنه في التدريب على تحسن أدائهم، وأن الموظفات المتدربات يشعرن برغبة قوية في تطبيق ما تعلمنه أثناء التدريب،



والقدرة على إبداعهن، وفكريهن في التطبيق، كما كشفت عن معوقات تحد من دور التدريب في رفع الكفاءة، من أهمها: عدم مساعدة بيئة العمل على تطبيق الأساليب الجديدة، مما يقلل من الاستفادة من التدريب. ونسيان المتدربات لما تعلمنه بعد فترة من التدريب، مما يقلل من بقاء أثر التدريب، وعدم متابعة نتائج التدريب، وتقويمه، والاستفادة منه، مما يعوق دوره في تحسين الأداء.

• وهدفت دراسة (الشريف ، 2021) إلى تحليل دور التدريب التقني والمهني (TVET) في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة، بالتوافق مع رؤية 2030، وكان المجتمع أفراد مؤسسات التدريب التقني، والمهني في المملكة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأهم النتائج التي توصلت إليها: أن التدريب التقني، والمهني يُعد مبدأً تدريبياً شاملًا لضمان التنمية المستدامة، وضرورة التطوير من خلال وجود تدريب تقني منتج، ومحرر قادر على مواكبة المعطيات التقنية، والمهنية الحديثة.

• وهدفت دراسة (الشهراني، 2019) إلى معرفة واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود ومدى مسانته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتناولت الدراسة تقييم سياسات الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير، واستراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات، وتأثير هذه العناصر على الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان وزعت على عينة من موظفي الجامعة وإدارتها العليا، وأظهرت النتائج أن استثمار رأس المال البشري في الجامعة له أثر مباشر على الميزة التنافسية، وأن تطوير مهارات الموظفين، والبرامج التدريبية الفعالة يعزز من الأداء المؤسسي، كما بينت الدراسة أن هناك حاجة لتحسين التنسيق بين أقسام الموارد البشرية، وتعزيز برامج التدريب لتلبية الاحتياجات المتغيرة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يهدف هذا التحليل إلى دمج ومقارنة أوجه الشبه، والاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة المذكورة، من خلال ثلاثة محاور رئيسة هي:



## • الهدف والمحور الاستراتيجي (الرؤية والاستدامة):

يتتفق البحث مع غالبية الدراسات السابقة في الهدف الأشمل، وهو الربط بين تطوير الكفاءات البشرية، وتحقيق التنمية المستدامة، أو الأهداف الوطنية (رؤية 2030)؛ إذ اتفق البحث الحالي في الهدف الاستراتيجي مع دراسات: (الشهري والقطانى، 2024)، (طه، 2024)، (الشريف، 2021)، و(Wang & Zhou, 2023)، إذ أكدت جميعها على دور التدريب، وتطوير التعليم العالى كدعامة أساسية لتحقيق رؤية 2030 ، أو أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، كما اتفقت على أهمية التدريب، والاستثمار في الكفاءات مع جميع الدراسات تقريباً (بشكل مباشر، أو غير مباشر) على أهمية الاستثمار في المهارات، والمعارف، والكفاءات لضمان الميزة التنافسية، وتنمية رأس المال البشري، خاصة مع دراسة (الشهري، 2019). واتفق مع دراسة (Alimehmeti et al., 2024) في ضرورة سد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل المستقبلية، وهو الدافع الرئيس وراء البحث. أما من ناحية الاختلاف فنجد أن دراسات مثل: (الشهري والقطانى، 2024)، و(الثبيتى، 2021) ركزت على جودة المخرجات اللحظية أو معوقات التدريب المؤقتة، بينما يركز البحث الحالى على: "ضمان استمرارية وتطور هذه الكفاءات (الاستدامة)"، أي وضع الأطر والآليات التي تضمن بقاء الأثر التدريسي طويلاً الأمد، وفي الإطار المرجعي نجد أن البحث الحالى اعتمد على إطار رؤية المملكة 2030 بشكل محدد، بينما اعتمدت دراسة (طه، 2024) و (Alimehmeti et al., 2024) على الإطار العام لأهداف التنمية المستدامة (SDGs) العالمية، وأيضاً في العمق النوعي، بينما ركز البحث الحالى على آليات الاستدامة في جانب محمد (استثمار الكفاءات التدريبية).

## • المجتمع والعينة (النطاق المؤسسي والبشري):

يتميز البحث بكونه متخصصاً، ومحدود النطاق، إذ يركز - حصرياً - على فئة محددة هي طلبة الدراسات العليا ( ماجستير، ودكتوراه)، بينما كانت غالبية الدراسات الأخرى أوسع نطاقاً، فنجد أن البحث اتفق في المجتمع المؤسسي (الجامعات السعودية) كبيئة تطبيقية مع دراسات: (الشهري والقطانى، 2024)،(الثبيتى، 2021)، ك إطار وطني، أيضاً اتفق - في التركيز على طلاب



الدراسات العليا - مع دراستي: (Wang & Zhou, 2023)، و (Alimehmeti et al., 2024)، رغم اختلاف السياق الجغرافي (الصيني/الأوروبي). واختلفت في تخصص العينة، إذ يركز البحث الحالي على طلاب الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) ك "الكفاءات البحثية، والقيادة المستقبلية"، مما يجعله مختلفاً عن الدراسات التي طبقت على: التعليم العام (الشهري والقططاني، 2024)، والموظفين الإداريين (الثبيتي، 2021) والشهري، (2019)، واختلف أيضاً في كونه أوسع نطاقاً في التخصصات، وأعمق في آليات الاستدامة في جميع تخصصات الدراسات العليا.

### • المنهجية والنطاق (طبيعة البحث):

يتفق البحث الحالي مع عدد من الدراسات في طبيعته ك "بحث نظري تحليلي"، لكنه يختلف جذرياً عن الدراسات الميدانية، والتطبيقية؛ إذ اتفق البحث الحالي - في كونه بحثاً نظرياً بمنهج وصفي تحليلي (يهدف إلى بناء الأطر، والآليات) - مع دراسات: (الشهري والقططاني، 2024)، و(طه، 2024)، و(الشريف، 2021)، و(الشهري، 2019)، و(Wang & Zhou, 2023). واتفق أيضاً في تطوير إطار عمل/آلية مع دراسات (طه، 2024)، و(Wang & Zhou, 2023)، وفي الهدف المنهجي المتمثل في وضع إطار عمل، أو استراتيجيات تصميم (وليس مجرد قياس للواقع)، ويختلف البحث الحالي أيضاً في كونه بحثاً نظرياً (يركز على وضع الأطر، والآليات) بينما كانت الدراسات السابقة تطبيقية ميدانية، واعتمدت على عينات، وتحليل إحصائي مثل دراسات: (الشهري والقططاني، 2024)، و(الثبيتي، 2021)، و(الشهري، 2019)، و(Alimehmeti et al., 2024). ودراسة حالة مقابل بينما يهدف البحث إلى وضع إطار عمل نظري شامل لضمان الاستدامة.

### الهيكل النظري للبحث:

**المotor الأول: الأساس النظري لاستدامة استثمار الكفاءات التدريبية في الجامعات السعودية وفق رؤية 2030**

يهدف المحور إلى تحديد المفاهيم الأساسية وعلاقتها برؤية 2030 عبر المحاور الفرعية الآتية:



## المنظلات النظرية للكفاءات التدريبية:

- **مفهوم الكفاءات (Competencies)** : الكفاءة هي: القدرة على إنجاز الأهداف المحددة عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مع ضمان تجنب هدر الوقت والجهد ( بو رنان، 2004)، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقاً كاملاً (الخالدي، 2011 ، ص 366) ، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد، وقد يحتاج الأمر إلى تدخل عدد من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد احتياجات المنظمة، وأيضاً تحديد احتياجات الفرد، واختيار التدريب المناسب، أو تصميمه؛ لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب تقييم فاعلية هذا التدريب ونقله ( الزهراني، 2018 ، ص 17)، وترى الباحثتان أن الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا هي: القدرة المتكاملة لدى طلاب الدراسات العليا على توظيف المعرفة النظرية، والمهارات البحثية، والتقنية، والتواصلية في بيئة العمل الأكademie، أو المهنية، من أجل تحقيق أهداف التعلم المتقدم، وإنتاج المعرفة، والإسهام في التنمية المستدامة.
- **أنواع الكفاءات:** يختلف الباحثون في وضع تصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها تصنيفها إلى:
  - الكفاءات الفردية: وتسمى الكفاءة المهنية، وهي: "مجموعة المهارات، والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي، وتزود المؤسسة بميزة تنافسية".
  - الكفاءات الجماعية: تنشأ انتلاقاً من التعاون، والتجميع بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف، وهي: التي تحدد قوة المؤسسة، أو ضعفها (Celile.2001.p141).
  - الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية: هي: مجموعة من المهارات، والتكنولوجيات التي تسهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتشمل عدة كفاءات حسب تسلسلها في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف؛ إذ تشمل كفاءة التقنية، وكفاءة التخطيط، وكفاءة العلاقات، وغيرها، وتمثل هذه الكفاءات قيمة تنافسية". (Côté & Malo, 2002)
- **استثمار الكفاءات(Competency Investment)**: يشير مفهوم الاستثمار في الكفاءات البشرية إلى الجهد الذي يستهدف تنمية مهارات، ومعارف، وقدرات الأفراد بهدف عوائد



مستقبلية تتجاوز التكاليف التي أنفقت عليها (الشهري والقحطاني، 2024). وترى الباحثتان أن استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا في الجامعات السعودية عملية تخصيص الموارد (مال، وقت، جهد) لتصميم وتنفيذ برامج تدريبية مدروسة تهدف لسد الفجوة المعرفية، أو المهارية لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية بما يضمن تطورهم الشخصي، وتوافقهم مع متطلبات العصر الأكademie والمهنية؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة العامة، وتحقيق عائد ملموس على المدى الطويل.

### • أهمية الاستثمار في الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا: من السهل في هذا العصر أن

تقوم المؤسسات بنسخ، وتقليل برامج العمل والآلات، والتقنية في الإنتاج في أي مركز، أو بلد باستثناء العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ، والتقليل، فهو مورد الإبداع، والتجديد الاستراتيجي (عيسي، 2015)، وترى الباحثتان أن أهمية الاستثمار تتعاظم في الكفاءات التدريبية لاسيما لطلاب الدراسات العليا من خلال:

- الكفاءات البحثية: تطوير التفكير النبدي والإتقان المنهجي لإجراء بحوث أصيلة تحقق الريادة.
- الجاهزية الوظيفية: تعزيز المهارات القابلة للنقل (القيادة وإدارة المشاريع) وتطبيق المعرفة لزيادة التنافسية والوعود المادية في سوق العمل.
- الاستمرارية والتكييف: ترسیخ التعلم مدى الحياة والتعلم الذاتي لضمان استمرارية النجاح المهني والتكيف مع التغيرات.

### • الاستدامة (Sustainability) في سياق تنمية الكفاءات والتدريب:

الاستدامة تعني القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة (طه، 2024)، وتسهم الجامعات في ذلك بتوفير تعليم يراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وإعداد خريجين قادرين على مواجهة التحديات، وإجراء أبحاث للحلول المستدامة، والباحثتان تعنيان باستدامة استثمار الكفاءات التدريبية أن يتم تصميم البرامج لضمان أن تكون المهارات المكتسبة لطلاب الدراسات العليا متعددة وقابلة للتطبيق والتطوير الذاتي



مستقبلًا، عبر تجاوز المعرفة النظرية إلى المهارات التطبيقية، وبناء القدرة على التعلم الذاتي، وربط المخرجات بأهداف التنمية المستدامة، وتحويل البحث إلى ابتكار مستدام، والاستدامة في التعليم العالي لها عدة أبعاد منها :

- البعد البيئي: الحفاظ على البيئة، ودعم البحث في مجالات الطاقة المتجدد وإدارة الموارد.
  - البعد الاجتماعي: تعزيز العدالة والمساواة، وتوفير بيئة تعليمية تدعم التنوع (الثقافي والعرقي).
  - البعد الاقتصادي: الحكومة للموارد، وضمان الاستدامة ، وتقديم برامج توأكب سوق العمل
  - البعد المؤسسي: تطوير سياسات واستراتيجيات مؤسسية قوية تدعم الاستدامة.
  - البعد البشري: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تنمية الكفاءات والتدريب
- **مرتكزات رؤية المملكة 2030 المرتبطة بالاستثمار المستدام للكفاءات:**

يربط برنامج تنمية القدرات البشرية (HCDP)، وهو البرنامج الأساسي لتحقيق الرؤية، جهود التعليم والتدريب بهدف إعداد مواطن سعودي منافس عالميًّا إلى جانبه، تتقاطع المبادرات الآتية بشكل مباشر مع تنمية رأس المال البشري:

- برنامج خادم الحرمين للابتعاث: لإرسال الطلاب لمؤسسات عالمية بتخصصات تخدم الرؤية.
- تطوير الجامعات: منح الجامعات استقلالية لربط البرامج بسوق العمل وتعزيز البحث.
- مبادرات الموارد البشرية: خفض البطالة وتوطين الوظائف عالية المهارات بالتدريب والتأهيل.
- برنامج التحول الوطني (جزئيًّا): تطوير قطاع التعليم والتدريب لموامة المخرجات مع الاقتصاد القائم على المعرفة.
- صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف): تقديم برامج دعم للتدريب على رأس العمل وموامة المهارات والقيم مع احتياجات السوق. (رؤية السعودية 2030، 2021).



- دور الجامعات السعودية في تحقيق المستهدفات الوطنية من خلال الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا:
  - تحقيق مستهدفات (HCDP): خاصة فيما يتعلق بالإعداد لسوق العمل المستقبلي (محلياً وعالمياً) وإتاحة فرص التعلم مدى الحياة. (رؤية السعودية 2030، 2021)
  - دعم الاستدامة: تعزيز الاستدامة الاقتصادية والعلمية من خلال ربط طلاب الدراسات العليا بالبحث الموجه وإنجاح المعرفة الداعمة للاستدامة.
  - تأهيل الكوادر (الاستثمار الداخلي): عبر خريجي الدراسات العليا لضمان الاستدامة التعليمية للجامعات، من خلال تجديد الكفاءات، ونقل الخبرات، والتدريب المتقدم والمؤتمرات الدولية.
- الإطار التحليلي للعلاقة الثلاثية التفاعلية بين استثمار الكفاءات والاستدامة ورؤية 2030: الكفاءات والاستدامة هدفان جوهريان لرؤية 2030، يتحققان عبر الاستثمار في الكفاءات. هذه العلاقة تتجسد في المحاور الآتية:
  - الكفاءات كـ"أصل" لتحقيق الاستدامة : في سياق إدارة الموارد البشرية، والبحث الأكاديمي، الكفاءات البشرية (Human Competencies) هي مجموعة متكاملة وقابلة للقياس من المعارف والمهارات ، والقدرات ، والسلوكيات ، والخصائص الكامنة (الدافع والسمات الشخصية)، التي تحقق للفرد أداء فعال ومتميزةً وتسهم في أهداف المنظمة الاستراتيجية (الشهري . القحطاني 2024) وبالتالي نستطيع القول أن : الاستثمار في الكفاءات (تدريب وتطوير وأبحاث متقدمة) هو (المدخل) الذي يضمن الاستدامة (النتيجة)، من خلال ابتكار حلول مستدامة (بيئياً واقتصادياً واجتماعياً) للمشكلات الوطنية. (وزارة التعليم، 2023).
  - رؤية 2030 كـ"إطار عمل" للاستدامة : وفرت الرؤية الوطنية الإطار الاستراتيجي، والبرامج الموجهة التي تضمن أن يكون الاستثمار في الكفاءات موجهاً نحو أهداف الاستدامة الشاملة، وتوضح الباحثان ذلك في الجدول الآتي:



## جدول (1)

### العلاقة بين الاستدامة، والاستثمار في الكفاءة والرؤية

المستهدف في الرؤية	العلاقة بالاستثمار في الكفاءات (HCDP)	بعد الاستدامة
إعداد مواطن منافس عالمياً، وتعزيز القيم الوطنية.	استثمار في تعليم، وتدريب المواطنين لتمكينهم ورفع جودة حياتهم.	الاجتماعي
زيادة إسهام القطاع الخاص، وخفض البطالة عالية المهن.	توجيه الأبحاث، والتدريب نحو التخصصات المطلوبة لتنوع مصادر الدخل، وتوطين الصناعات.	الاقتصادي
رفع كفاءة استهلاك الطاقة، وزيادة حصة الطاقة المتجددة.	تطوير كفاءات متخصصة في الطاقات المتجددة، والإدارة المستدامة للموارد، وتقنيات الاقتصاد الدائري للكربون.	البيئي

بـ- التفاعل المستمر (التغذية الراجعة): فالعلاقة ليست أحادية الاتجاه؛ فالاستدامة التي تتحقق بفضل الكفاءات تعود وتغذي عملية الاستثمار من خلال:

- الكفاءة تنتج الابتكار: الطلاب المؤهلون يطورون حلولاً مستدامة.
- الاستدامة تخلق الفرص: فالابتكارات المستدامة تنشئ قطاعات جديدة تتطلب كفاءات متقدمة.

- الاستثمار يوجه التلبية: تستجيب الجامعات بتعديل برامجها للتلبية طلب القطاعات المستدامة.

• نموذج نظري مقترن يوضح كيفية إسهام استثمار الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا في تحقيق استدامة تنمية توافق مع الرؤية 2030 :

عبر آليات مبنية على ثلاثة محاور رئيسة هي: (الاستثمار، التطبيق، الأثر المستدام):

أ- مرحلة المدخلات: وهي مرحلة استثمار الكفاءات وتطويرها، فهذه المرحلة ترتكز على تزويد الطالب بالتدريب النوعي الذي يلبي متطلبات الرؤية كما توضّحها الباحثتان بالجدول الآتي:



## (جدول (2)

## مرحلة استثمار الكفاءات وتطويرها

المكون	الإجراءات التدريبي (الاستثمار)	الأهداف المتوافقة مع رؤية 2030
الكافاءات التخصصية العميقية	ورش عمل، ومشاريع بحثية موجهة نحو (الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، الطاقة المتعددة).	بناء اقتصاد معرفي وريادي، وتعزيز التنافسية العالمية.
الكافاءات المنهجية	التدريب على صياغة سياسات عامة مبنية على الأدلة، والبيانات، ومنهجيات حل المشكلات.	تعزيز فعالية القطاع الحكومي وتحسين المعيشة.
الكافاءات السلوكية، والقيادة	تدريب عملي في مجالات إدارة المشاريع التنموية، والعمل ضمن فرق متعددة التخصصات	تكوين قيادات وطنية قادرة على قيادة التحول الوطني

ب- مرحلة التطبيق: وهي مرحلة المواءمة، والتفعيل، يتم فيها تحويل الكفاءات المكتسبة إلى إسهام عملي في مشاريع التنمية، وتوضح الباحثتان ذلك من خلال الجدول الآتي:

## (جدول (3)

## مرحلة المواءمة والتفعيل، وتحويل الكفاءات إلى إسهام عملي في مشاريع التنمية

آلية الربط الواقعي	الأثر الفوري والمستقبل
تضمين المشاريع التنموية (مثل مشاريع نيوم، القديمة، البحر الأحمر) كـ "مخبرات حية" لرسائل البحثية	ضخ كفاءات مؤهلة تأهلاً عالياً في سوق العمل مباشرةً عند التخرج.
إلزام الطلاب بتقديم حلول عملية أو نماذج أولية للمشكلات التي تواجه هذه المشاريع، بدلاً من مجرد بحث نظري.	تسريع وتيرة البحث والتطوير الموجه نحو الرؤية (مثل استدامة الموارد، وتنوع مصادر الدخل).
إتاحة الفرصة للطالب للمشاركة بصفة استشاري مبتدئ في جهات حكومية وقطاع خاص مرتبط بالرؤية أثناء الدراسة.	تأهيل كفاءات منافسة محلياً وعالمياً في الحاضر والمستقبل.

ت- مرحلة المخرجات: هي مرحلة الاستدامة التنموية التي توضح كيف تتحقق هذه الكفاءات أهداف الاستدامة التنموية طويلاً المدى، وتوضح الباحثتان ذلك من خلال الجدول الآتي:



## جدول (4)

يوضح مرحلة الاستدامة التنموية التي توضح كيف تحقق هذه الكفاءات الموظفة أهداف الاستدامة التنموية طويلة المدى

الاستدامة	البيئية	الأبعاد	المهارات المترتبة من خلال استثمار الكفاءات	مؤشرات القياس
الاستدامة الاقتصادية	تنوع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط عبر ابتكارات يقودها خريجو الدراسات العليا.	الاستدامة	نسبة براءات الاختراع المسجلة من الخريجين، وتأسيس الشركات الناشئة ذات القيمة المضافة.	(KPI)
الاستدامة البيئية	تطوير حلول تقنية، وإدارية للتحديات البيئية (إدارة المياه، الطاقة النظيفة، تقنية الكربون).	الاستدامة	حجم الأبحاث التطبيقية المطبقة في مشاريع الحفاظ على البيئة، أو كفاءة الطاقة.	
الاستدامة الاجتماعية	بناء جودة حياة عالية، ومجتمع منتج عبر تطوير السياسات الاجتماعية والتعليمية الفعالة.	الاستدامة	نسبة مشاركة الخريجين في تطوير الأنظمة، وتأثير أبحاثهم على مؤشرات جودة الحياة.	

يعمل النموذج على تحويل الاستثمار في تدريب طلاب الدراسات العليا من مجرد عملية تعليمية إلى أداة إنتاجية تقود الإبتكار، والتنفيذ المباشر للأهداف التنموية لرؤية 2030؛ مما يضمن أن تكون الكفاءات المستثمر فيها مستدامة في عطائهما لخطط التنمية الوطنية.

## المحور الثاني: تحليل التحديات أمام استثمار الكفاءات التدريبية في الجامعات السعودية وفق رؤية 2030

يركز هذا المحور على الجوانب النظرية، والميدانية المحتملة التي تعيق عملية الاستثمار المستدام للكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا بجامعات المملكة منها:

- التحديات الأكademية، والمنهجية أمام الاستدامة:
  - تصميم البرامج: صعوبة مواكبة البرامج للتغيرات السريعة.
  - فجوة المناهج: عدم توافق المحتوى مع احتياجات التقنيات المتقدمة والرؤية.
  - الطابع النظري: غلبة البحث النظري وضعف التطبيقات العملية.
  - جودة الإشراف: نقص الكفاءات في الإشراف الموجه نحو المهارات المهنية.



- تقييم الكفاءات: صعوبة وضع آليات دقيقة لقياس الكفاءات المطلوبة (كالمهارات الرقمية).
- التحديات التنظيمية، والإجرائية في الجامعات:
  - الموارد والهيكلية: نقص الموارد، وعقبات الهيكلة الإجرائية الداخلية.
  - الاتصال والجمود: ضعف الاتصال بجهات السوق، وبطء الإجراءات الإدارية للتحديث.
  - الحوافز والتمويل: غياب الحوافز لأعضاء هيئة التدريس، والتمويل المحدود للتدريب النوعي
  - التعاون: ضعف آليات الشراكة الفعالة المستمرة مع القطاعين الخاص والعام.
- التحديات المرتبطة بالتحولات الوطنية (رؤية 2030):
  - سرعة التغيير: صعوبة التكيف المستمر للبرامج مع تسارع متطلبات الرؤية وسوق العمل.
  - استقطاب الكفاءات: منافسة المشاريع العملاقة للجامعات على استقطاب المتميزين.
  - جودة مقابل كمية: الضغط لتحقيق مؤشرات الأداء الفورية يؤدي إلى تفضيل كمية المخرجات على جودتها واستدامتها.

المحور الثالث: الآليات المقترنة لتعزيز استدامة استثمار الكفاءات التدريبية في الجامعات السعودية وفق رؤية 2030

هدف هذا المحور إلى توفير حلول وإطار نظري لضمان استدامة الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا وتحقيق أهداف التنمية الوطنية منها:

## 1. تطوير البيئة والمحتوى:

- تبني نماذج مبتكرة: استخدام التدريب القائم على المشاريع الواقعية (تحديات السوق والرؤية)، والتدريب التشاركي متعدد التخصصات، والمحاكاة/الواقع الافتراضي للبيئات الخطرة والمكلفة.
- مرونة المناهج وتحديثها:



- إنشاء منظومة كفاءات مرتبطة بمتطلبات وظائف رؤية 2030 (AI، الأمن السيبراني).

- تصميم وحدات تدريبية سريعة التكيف بناءً على التغذية الراجعة من القطاع الخاص.

- تفعيل مجالس استشارية تضم خبراء الصناعة لمراجعة التحديات.

## 2. بناء الشراكات الاستراتيجية وربط المخرجات

### • دمج الكفاءات في التنمية:

- إنشاء نظام تبادل معرفي يربط بحوث الجامعات بالاحتياجات التشغيلية للشركات.

- تطبيق برامج "الباحث المقيم" (تدريب طويل الأجل داخل الجهات الشريكية يُحتسب للتخرج).

- توجيه التدريب نحو مُسرّعات أعمال جامعية لتأسيس شركات ناشئة.

### • ربط مشاريع الدراسات العليا بالرؤية:

- وضع مؤشر الأثر التنموي لقياس مدى ارتباط الأطروحتات بأهداف رؤية 2030.

- منح التمويل المشروط للأبحاث التي تعالج الأولويات الوطنية المعلنة.

- تشكيل فرق إشراف مشتركة (أكاديمي وقطاع عام/خاص) لواقعية البحث.

## 3. آليات الحكومة والتمويل المستدام

### • الحكومة والمساءلة:

- إنشاء هيكل حوكمة يحدد الأدوار والمسؤوليات وقياس الأداء ونشره بشفافية.

- تبني مؤشرات أداء رئيسة للاستدامة (مثل نسبة التوظيف، عائد الاستثمار للبرنامج).

- ربط الميزانيات بمدى تحقيق أهداف الرؤية (التخصيص الاستراتيجي).

### • مصادر تمويل غير تقليدية:

- إنشاء صندوق "وقف الكفاءات" (تبرعات الخريجين والشركات).



- تحويل وحدات التدريب إلى مراكز استشارية مدفوعة الأجر (تمويل ذاتي).

- السعي للحصول على منح تنافسية تركز على بناء القدرات في التقنيات المتقدمة.

- تقديم التعليم المستمر المتخصص للمهنيين واستثمار عائده.

**نتائج البحث :** توصل البحث إلى نتائج مدعومة بتحليل الواقع، و الدراسات السابقة:

1- التدريب محرك استراتيجي: ثبت وجود علاقة مباشرة قوية بين الاستثمار في الكفاءات (التدريب) وجودة المخرجات، والميزة التنافسية للجامعات، مما يجعله مرتكزاً إلزامياً لتحقيق رؤية 2030 (برنامج تنمية القدرات البشرية). (الشهري والقحطاني، 2024؛ الشهري، 2019).

2- تحدي الاستدامة: جوهر المشكلة يكمن في استمرارية أثر التدريب (الاستدامة)، إذ تتركز المعوقات في نسيان المتدربين وعدم دعم بيئة العمل للتطبيق. لذا، يجب أن تهدف الآليات لضمان بقاء الأثر والتطبيق المستمر. (طه، 2024؛ الثبيتي، 2021)

3- ضرورة الكفاءات المزدوجة: لتحقيق التنمية والجاهزية لسوق العمل المستقبلي، يجب أن يركز التدريب على الكفاءات المزدوجة (التقنية المتقدمة + المهارات الحاسوبية كالذكاء الاصطناعي) وعلى التدريب المتقطع للتخصصات. (الشهري، 2019)

4- الترابط مع قابلية التوظيف: هناك دليل كفي على أن دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج يزيد بشكل مباشر من قابلية توظيف خريجي الدراسات العليا وحصولهم على رواتب أعلى وتوافق أفضل للمهارة مع الوظيفة. (Alimehmeti, Fia, & Paletta, 2024)

5- حوكمة الأداء كضمان: لضمان الاستثمار المستدام، يجب الانتقال من الإجراءات التدريبية إلى إدارة الأداء الفعالة. الآليات الضرورية تشمل ربط السجل التدريبي بالحوافز والترقيات ومراجعة الأداء دورياً لضمان التطبيق. (الثبيتي، 2021؛ الشهري، 2019)

6- المحور الدولي والصناعي: تؤكد التجارب العالمية على الأهمية البالغة للتعاون الدولي (مع جامعات رائدة) والتعاون مع الصناعة (التدريب العملي والمشاريع الواقعية) كآليات لرفع فعالية التدريب وتلبية احتياجات سوق العمل المستقبلية. (Wang & Zhou, 2023؛ الشريف، 2021)



توصيات البحث: تُصاغ هذه التوصيات لتمثل آليات مستدامة لتطوير الكفاءات التدريبية لطلاب الدراسات العليا، مركزة على ثلاثة محاور رئيسية:

- 1- تطوير البيئة والمحظى (لضمان الكفاءات)
  - التدريب القائم على المشاريع: إلزام الطلاب ببرامج تدريبية تطبيقية حول التحديات الواقعية لرؤية 2030 (مثل الطاقة المتجدد والمدن الذكية)، لكسر حاجز النظرية والتطبيق.
  - تضمين الكفاءات المزدوجة: إعادة تصميم المحتوى التدريسي ليشمل مهارات متقطعة التخصصات ومهارات رقمية متقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي وعلم البيانات)، لتلبية متطلبات العصر الرقمي.
  - إرساء ثقافة التعلم مدى الحياة: بناء آليات تعزز التمكين الذاتي والتعلم المستمر، وتوفير مسارات للتعلم التكيفي لمواكبة التغيرات السريعة.
- 2- بناء الشراكات الاستراتيجية (لتعزيز الاستثمار)
  - شراكة الجامعات الدولية: توسيع الابتعاث وربطه بشركات مؤسسية مع أفضل الجامعات الرائدة لتبادل الخبرات وتصميم برامج تدريبية مشتركة.
  - التدريب البحثي المرتبط بالصناعة: إنشاء وحدات بحثية وتدريبية مشتركة بين الجامعات والقطاع الخاص لضمان أن تكون المخرجات ذات قيمة تغذى التنمية بشكل مباشر.
  - 3- آليات الحكومة والتمويل المستدام (لضمان الاستدامة)
    - تطبيق حوكمة متابعة الأداء: تفعيل نظام إدارة الأداء لطلاب الدراسات العليا، يشمل المراجعة الدورية وتقييم فاعلية التطبيق بعد التدريب، واستخدام التغذية الراجعة لتقدير البرامج باستمرار.
    - ربط الحوافز بالسجل التدريسي: بناء نظام حواجز مستدام يربط الترقى والمهام المستقبلية بالسجل التدريسي النوعي للطالب، لضمان الاهتمام بالتطبيق والإبداع.



- استثمار الكفاءات في الإطار الوطني: توجيه الاستثمار في الكفاءات نحو التخصصات ذات الأولوية الاقتصادية والاستراتيجية لرؤية 2030 لزيادة العائد على الاستثمار وخدمة التنمية.
- مقترنات البحث : من خلال العرض النظري ونتائج البحث تقترح الباحثان الأبحاث المستقبلية الآتية:
  - 1- تقييم كمي للأثر طويل الأجل لدمج استدامة التدريب على توظيف الخريجين.
  - 2- دراسة تصميم نظم حوكمة وربط الحوافز بالسجل التدريسي لضمان الاستدامة.
  - 3- مصادر تمويل غير تقليدية (أوقاف/خدمات استشارية) لتأمين الاستدامة المالية للبرامج التدريبية.
  - 4- آليات الجامعات الناجحة لاستقطاب الكفاءات التدريبية والحفاظ عليها في ظل منافسة مشاريع الرؤية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

- البارودي، علي سيد حسين عبد الرحمن. (2017). دراسة تحليلية لأثر تأكيد تقارير الاستدامة على التنمية المستدامة لمنشآت الأعمال. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8(4)، 304-330.
- بو رنان، خليل. (2014). دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المسيلة.
- الثبيتي، نجوى سفران. (2024). التدريب في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية بجامعة الطائف [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الطائف.
- الحصيني، حاتم عبد الله سعد. (2020). الكفايات التربوية لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة الطائف في ضوء بعض المعايير القياسية. *مجلة العلوم التربوية*، 3(1)، 304-376.
- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (2011). معجم الإدراة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- رؤية المملكة 2030. (2021). برنامج تنمية القدرات البشرية . تم الاسترداد من : <https://www.vision2030.gov.sa/ar/programs/hcp>
- الزهراني، عتيق علي عطية. (2018). تقويم البرامج التدريبية لمعلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم في ضوء احتياجاتهم التدريبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المدينة العالمية.
- الشريف، بدر حسن. (2021). دراسة تحليلية لدور التدريب التقني والمهني لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة 2030 . مجلة STVT ، 3(3)، 224-262.



الشهراني، سلوى مبارك محمد. (2019). واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 20(1)، 363–384.

الشهري، رحمة محمد، والقطانى، فوزية حسن. (2024). أثر استثمار رأس المال البشري على كفاءة المخرجات طبقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية مدارس جنوب جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 7(70)، 45–78.

طه، رجاء أحمد. (2024). تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسات التدريب المهني وإدارة الموارد البشرية. *مجلة كلية التربية*, 40(11)، 112–145.

العزوي، فايز جمعة صالح. (2017). مقدمة في منهجية البحث العلمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.  
عيسي، نبوبة. (2015). علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري. *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية*, 24(1)، 45–84.

القرني، سعيد علي، والعبرى، محمد يحيى. (2020). تصور مقترن لتطوير الأداء الجامعى للجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيدة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, 26(4)، 53–99.

محمد، محمد النصر. (2017). سبل الاستثمار التربوي لجامعة الرفاق لمواجهة العنف المدرسي. *مجلة الثقافة والتنمية*, 18(119)، 328–366.

وزارة التعليم: (2023). التنمية المستدامة من الاسترداد تم. <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/sustainabledevelopment.aspx>

## Arabic References (Romanized)

Al-Baroudi, Ali Sayyid Hussein Abdulrahman. (2017). Analytical study of the impact of sustainability reports confirmation on sustainable development of business enterprises. *Journal of Scientific Studies in Commercial and Environmental Studies*, 8(4), 304–330.

Bou Ranan, Khalil. (2014). *The role of on-the-job training programs in improving the efficiency of employees in Algerian sports administrations* [Unpublished master's thesis]. University of M'sila.

Al-Thubaity, Najwa Safran. (2024). *Training in improving human resources management efficiency at Taif University* [Unpublished master's thesis]. Taif University.

Al-Husaini, Hatim Abdullah Saad. (2020). Educational competencies of faculty members in some colleges of Taif University in light of certain standard criteria. *Journal of Educational Sciences*, 3(1), 304–376.

Al-Khalidi, Ibrahim Badr Shahab. (2011). *Dictionary of management*. Amman: Osama Publishing & Distribution.

Vision 2030. (2021). *Human capital development program*. Retrieved from: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/programs/hcp>



- Al-Zahrani, Atiq Ali Atiyah. (2018). *Evaluation of training programs for Arabic language teachers in high schools in Dammam from their perspective in light of their training needs* [Unpublished master's thesis]. International City University.
- Al-Sharif, Badr Hassan. (2021). Analytical study of the role of technical and vocational training in achieving sustainable development in light of Saudi Vision 2030. *SJTJ Journal*, 3(3), 224–262.
- Al-Shahrani, Salwa Mubarak Muhammad. (2019). The reality of human capital investment at King Saud University to achieve competitive advantage. *Journal of Scientific Research in Education*, 20(1), 363–384.
- Al-Shahri, Rahma Muhammad, & Al-Qahtani, Fawziya Hassan. (2024). The impact of human capital investment on output efficiency according to Vision 2030: An applied study on educational institutions in south Jeddah schools. *Arab Journal of Scientific Publishing*, 7(70), 45–78.
- Taha, Raja Ahmed. (2024). Achieving sustainable development goals through vocational training practices and human resources management. *Journal of Faculty of Education*, 40(11), 112–145.
- Al-Azzawi, Fayez Juma Saleh. (2017). *Introduction to scientific research methodology*. Amman: Safaa Publishing & Distribution.
- Issa, Nabouba. (2015). The relationship between organizational change and human capital performance. *Al-Hikma Journal of Economic Studies*, 24(1), 58–84.
- Al-Qarni, Saeed Ali, & Al-Abiri, Muhammad Yahya. (2020). A proposed vision for developing university performance in Saudi universities in light of lean management. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(26), 53–99.
- Muhammad, Muhammad Al-Nasr. (2017). Educational investment methods of Al-Rifaq group to confront school violence. *Journal of Culture and Development*, 18(119), 328–366.
- Ministry of Education. (2023). *Sustainable development*. Retrieved from:  
<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/sustainabledevelopment.aspx>

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Alimehmeti, G. P., Fia, M. S., & Paletta, A. U. (2024). The sustainability-to-employment pipeline: The impact of SDG-related curricula on graduates' employability. *Studies in Higher Education*, 49(12), 2328–2342. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2299328>
- Urbánek, V., & Maršíková-Nepolská, K. (2005). Financial market in the Czech Republic and human capital investment: Private financing of higher education. *Prague Economic Papers*, 14(2), 131–146. <http://pep.vse.cz/doi/10.18267/j.pep.258.pdf>



**Mulder, M.** (2014). Conceptualizing and categorizing competence. In **M. Mulder** (Ed.), *Competence-based vocational and professional education: Bridging the world of work and education* (pp. 37–59). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9019-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9019-2_3)

**Wang, M., & Zhou, C.** (2023). How does graduate training promote sustainable development of higher education: Evidence from China's "Double First-Class" universities' programs. *Sustainability*, 15(18), 13627. <https://doi.org/10.3390/su151813627>

### ثالثاً: المراجع الفرنسية

**Côté, M., & Malo, M.-C.** (2002). *La gestion stratégique*. Québec, Canada: Gaëtan Morin Éditeur.  
[https://books.google.com/books/about/La\\_gestion\\_strat%C3%A9gique.html?id=oXtmPQAAQACAA](https://books.google.com/books/about/La_gestion_strat%C3%A9gique.html?id=oXtmPQAAQACAA)

