

## استشراف تحديات مستقبل التعليم الجامعي السعودي وخيارات الاستجابة وفقاً لمدخل السيناريوهات<sup>(1)</sup>

### Anticipating Future Challenges of Saudi Higher Education and Response Options through Scenario Planning<sup>(2)</sup>

Ms. Wafiah Othman Alsubhi

أ. وفية عثمان الصبحي

PhD Researcher | Educational Supervisor at Yanbu Education|| General  
Directorate of Education in Madinah | Ministry of Education || KSA

باحثة بالدكتوراه|| مشرفة تربوية بتعليم ينبع|| إدارة التعليم العام  
بالمدينة المنورة|| وزارة التعليم || السعودية

Email: [Wosubhi@hotmail.com](mailto:Wosubhi@hotmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-0088-0860> || Mobile: 00966504391855

**Abstract:** This study aimed to envision the future of university education in the Kingdom of Saudi Arabia by employing scenario planning as a strategic foresight tool. The researcher adopted a mixed-methods approach, combining descriptive-analytical document analysis with future studies methodologies, specifically scenario planning. The sample encompassed (60) diverse documents. The study explored key areas: 1-Funding and Governance, 2-Infrastructure and Digitization, 3-Curricula and Academic Programs, 4-Scientific Research and Innovation, 5-University Competencies and Leadership, 6-Labor Market Relationship, 7-Social Justice and Human Development, 8-International Standing, 9-University Culture and Resistance to Change, and 10-Impact of University Education on the Economy. Results revealed that university education faces pivotal challenges, notably weak funding, resistance to change, limited scientific research, and excessive academic and administrative burdens on faculty. The study also developed three primary scenarios for the future of university education: the Reference Scenario (continuation of the status quo without significant changes), the Reformist Scenario (gradual policy and structural reforms), and the Innovative Scenario (radical transformations through smart education adoption, enhanced scientific research, and stronger labor market alignment). The study recommended integrating foresight scenarios into university strategic planning, promoting smart education, and supporting innovation and scientific research to ensure the sustainable competitiveness of university education. Further recommendations include applied research to test scenario effectiveness in diverse university settings and developing simulation models for future strategic planning.

**Keywords:** Future of University Education, Strategic Planning, Smart Education, Scientific Research, Quality of Education Outcomes

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب السيناريوهات كأداة للتخطيط الاستراتيجي، واعتمدت الباحثة منهجية مختلطة جمعت بين التحليل الوصفي التحليلي للوثائق، ومنهجية الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات. وشملت العينة (60) وثيقة متنوعة، وتناولت الدراسة مجالات: 1- التمويل والحكومة، 2- البنية التحتية والرقمنة، 3- المناهج والبرامج الأكاديمية، 4- البحث العلمي والابتكار، 5- الكفاءات والقيادات الجامعية، 6- العلاقة بسوق العمل، 7- العدالة الاجتماعية والتنمية البشرية، 8- المكانة الدولية، 9- الثقافة الجامعية ومقاومة التغيير، 10- أثر التعليم الجامعي على الاقتصاد. وأظهرت النتائج أن التعليم الجامعي يواجه تحديات محورية أبرزها ضعف التمويل، مقاومة التغيير، محدودية البحث العلمي، وكثرة الأعباء الأكاديمية والإدارية على أعضاء هيئة التدريس. كما توصلت الدراسة إلى ثلاثة سيناريوهات رئيسية لمستقبل التعليم الجامعي: السيناريو المرجعي (استمرارية الوضع القائم دون تغييرات جوهرية)، السيناريو الإصلاحية (تنفيذ إصلاحات تدريجية في السياسات والهياكل)، والسيناريو الابتكاري (تحولات جذرية عبر تبني التعليم الذكي وتعزيز البحث العلمي وربط المخرجات بسوق العمل). كما أوصت الدراسة بدمج السيناريوهات الاستشرافية في التخطيط الاستراتيجي للجامعات، وتعزيز التحول نحو التعليم الذكي، ودعم الابتكار والبحث العلمي لضمان استدامة تنافسية التعليم الجامعي. إضافة لمقترحات ببحوث تطبيقية لاختبار فاعلية السيناريوهات في بيئات جامعية مختلفة، وتطوير نماذج محاكاة للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي.

**الكلمات المفتاحية:** مستقبل التعليم الجامعي، التخطيط الاستراتيجي، التعليم الذكي، البحث العلمي، جودة مخرجات التعليم.

<sup>1</sup> - التوثيق للاقتباس (APA): الصبحي، وفية عثمان. (2025). استشراف تحديات مستقبل التعليم الجامعي السعودي وخيارات الاستجابة وفقاً لمدخل السيناريوهات.

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(26)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213261>

<sup>2</sup> - Citation in APA format: Al-Subhi, W. O. (2025). Anticipating Future Challenges of Saudi Higher Education and Response Options through Scenario Planning, *Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal*, 3(26), 1–25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213261>

## 1-المقدمة.

يشهد التعليم الجامعي العالمي تحولات جذرية مدفوعة بالتقدم التكنولوجي المتسارع، ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، والتحديات الاقتصادية والاجتماعية المعقدة. هذه التحولات تفرض ضرورة استشراف المستقبل والتفكير الاستباقي لتصميم استجابات فعالة تمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها التنموية. وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا الاستشراف أهمية مضاعفة نظراً للدور المحوري الذي يُتوقع من التعليم الجامعي أن يلعبه في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي تركز على بناء اقتصاد قائم على المعرفة، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز التنافسية العالمية. إن فهم التحديات المستقبلية والفرص الكامنة يُعد خطوة أولى نحو صياغة سيناريوهات محتملة تُساعد صانعي القرار على تحديد خيارات استراتيجية مرنة ومبتكرة.

وتُظهر الدراسات الحديثة أن التعليم الجامعي السعودي يواجه تحديات متعددة تتطلب استجابات مبتكرة. فمثلاً، تُبرز دراسة الحربي (2025) تحديات تمويل التعليم العالي كغياب النظم المحاسبية وضعف الشفافية. بينما تُشير دراسة الرويثي والشاعري (2024) إلى تحديات في قيادة شؤون الطلاب تتعلق بقدّم اللوائح. كما يُواجه التعليم الإلكتروني تحدياً في تأهيل الطلاب للتعامل بكفاءة مع بيئاته (الفاز، 2024). وفي جانب البحث العلمي، يُشير أمهي (2025) إلى ضعف تسويق البحوث وقلة الحوافز، بينما تُبرز دراسة المطيري (2024) أن تدويل التعليم الجامعي لا يزال بمستوى متوسط. هذه التحديات، رغم تنوعها، تتطلب رؤية استشرافية عميقة تمكن الجامعات من تجاوز المعوقات والتحول نحو مستقبل أكثر مرونة وابتكاراً، بما يخدم رؤية المملكة 2030.

وتتشابه تحديات التعليم الجامعي السعودي بالمحيط العربي والعالمي؛ فتؤكد دراسات مثل Li et al. (2024) و Carmo et al. (2025) على تعقيد التحول الرقمي وإدارة مؤسسات التعليم العالي. كما تُشير دراسة Sahni et al. (2025) إلى الحاجة الملحة لنموذج تعلم هجين مستدام. وفيما يتعلق بدمج التقنيات المتقدمة، تُبرز دراسة Fadlilmula & Qadhi (2024) عوائق أمام تبني الذكاء الاصطناعي، بينما تُظهر دراسة Correa et al. (2025) تحديات الفجوة الجندرية في الأدوار القيادية. هذه الرؤى العالمية تُقدم دروساً قيّمة حول التحديات المشتركة وتنوع خيارات الاستجابة الممكنة. كما كشفت جائزة كوفيد-19 الحاجة الملحة لنماذج تعليمية مرنة وقادرة على الاستجابة للأزمات، مُبرزة أهمية التعليم عن بُعد والتحول الرقمي. (Sahni et al., 2025) لذا، فإن استشراف المستقبل ليس ترفاً أكاديمياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الجامعات وقدرتها على تحقيق رسالتها في بناء المعرفة وتأهيل الكفاءات. تؤكد الأدبيات السعودية والإقليمية والعالمية أن التعليم الجامعي يشهد تحولات عميقة تحت ضغط التمويل المحدود، ومقاومة التغيير، ضعف البحث العلمي، وتسارع التعليم الرقمي، إضافة إلى الفجوة بين المخرجات وسوق العمل (الحربي، 2025؛ الرويثي والشاعري، 2024). (Khan et al., 2025; Carmo et al., 2025) كما تعكس هذه الدراسات تنامي دور الذكاء الاصطناعي والتعلم الهجين والواقع الافتراضي كعناصر جوهرية في جامعات المستقبل (Sahni et al., 2025; Alqutaibi et al., 2024). (Mahrishi et al., 2025) وهذا يدعم ضرورة تبني أدوات استشرافية مثل السيناريوهات لتوجيه التخطيط الاستراتيجي الجامعي وضمان استدامته، ما يُبرز أهمية دراسي الحالية كإضافة علمية نوعية لرسم بدائل مستقبلية قابلة للتطبيق. يمثل التعليم الجامعي ركيزة أساسية في بناء المجتمعات المعرفية الحديثة، ونظراً للتغيرات المتسارعة، تزداد الحاجة لتبني منهجيات استشرافية تُساعد على استباق التحديات وصياغة سيناريوهات مستقبلية تُسهم في تطوير التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على قضايا التعليم الجامعي في المملكة وفق أسلوب السيناريوهات واستشراف المستقبل بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

## 2-1- مشكلة الدراسة:

تشكل التحديات التي تواجه التعليم الجامعي السعودي محور اهتمام الدراسات الحديثة. فقد قدمت دراسة الرويلي (2021) تحليلاً لوضع التعليم الجامعي، بينما ركزت دراسة المطيري (2024) على قصور تدويله. كما تناولت دراسات مثل العطاس والسيد (2023) ونجعي وآخرون (2023) تحديات التعليم عن بُعد أثناء جائحة كوفيد-19 والحاجة لسيناريوهات مستقبلية. وأبرزت دراسة الفايز (2024) معوقات أكاديمية وإدارية في التعليم الإلكتروني. ومع صعود التقنيات الحديثة، بحثت دراسة Al Saiari et al. (2025) إمكانات وتحديات الذكاء الاصطناعي، مشيرةً إلى مخاوف الخصوصية والفجوة الرقمية. كما تناولت دراسة Fadlilmula & Qadhi (2024) عوائق تبني الذكاء الاصطناعي كضعف المهارات والبنية التحتية، بينما كشفت Khan et al. (2025) سبل توظيفه لدعم الاستدامة وتحديات التكلفة. وتناولت Alqutaibi et al. (2024) تطبيقات الواقع الافتراضي. أما عن التحديات القيادية، فصنفت الرويثي والشاعري (2024) تحديات قيادة شؤون الطلاب، وكشفت دراسة Arnout et al. (2024) تحديات تحقيق التصنيف العالمي لجامعة الملك خالد. وتبرز هذه الدراسات تنوع التحديات والحاجة لرؤى استشرافية متكاملة. وبالرغم من هذه الجهود، يظل هناك قصور في تبني منهجية شاملة ومستقبلية لاستشراف التحديات المتوقعة للتعليم الجامعي السعودي بصورة متكاملة عبر محاوره الرئيسية (كالتمويل، مقاومة التغيير، البحث العلمي، التعليم عن بُعد، ومخرجات سوق العمل). كما أن الدراسات التي استخدمت مدخل السيناريوهات (كالعطاس والسيد، 2023؛ نجعي وآخرون، 2023) ركزت على سياقات محددة. هذا النقص في الدراسات الاستشرافية متعددة الأبعاد يُبرز الحاجة الماسة للدراسة الحالية في سد هذه الفجوة المعرفية، وتقديم إطار منهجي متكامل يدعم صانعي القرار. وبناءً عليه، تحدت مشكلة الدراسة في: "قلة الاستشراف الكلي لمستقبل قضايا التعليم الجامعي في السعودية وفق أسلوب السيناريوهات".

## 3-1 أسئلة الدراسة

1. ما واقع التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأدبيات التربوية الحديثة؟
2. ما أبرز القضايا والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؟
3. ما السيناريوهات المستقبلية المحتملة للتعامل مع قضايا التعليم الجامعي وفق أسلوب السيناريوهات؟

## 4-1 أهداف الدراسة:

1. تحليل واقع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وتحديد القضايا الرئيسية التي تواجهه حالياً.
2. استشراف مستقبل التعليم الجامعي في ضوء التحولات المجتمعية والتقنية والاقتصادية المتسارعة.
3. اقتراح سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع التحديات وتوجيه صُناع القرار نحو خيارات استراتيجية مناسبة.

## 5-1 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من موضوعها وما تأمله الباحثة من فوائد بالاستفادة من نتائج الدراسة وكالاتي:

### ● الأهمية العلمية:

- الإسهام في إثراء أدبيات الاستشراف المستقبلي في التعليم الجامعي كركيزة لبناء الاقتصاد المعرفي.
- تقديم فهم نظري متكامل لتوظيف أسلوب السيناريوهات كأداة استراتيجية لتطوير الأداء الجامعي.
- تسهم في تهيئة المجتمع الجامعي للتغيرات المستقبلية برفع الوعي بالتعليم الهجين والذكاء الاصطناعي.

● الأهمية العملية التطبيقية:

- دعم صانعي القرار بدائل استراتيجية مبنية على تحليلات استشرافية للتعامل مع التحديات المتفاقمة.
- سيفيد تحديد أبرز تحديات وقضايا التعليم الجامعي في اقتراح حلول تطويرية تضمن جودته ومنافسته.
- تعزيز جاهزية الجامعات السعودية للتعامل مع المستقبل بكفاءة ومرونة، تماشياً مع الرؤية الوطنية.
- تحديد برامج ومشاريع ومبادرات شاملة لمختلف الجهات المعنية بالتعليم الجامعي لتحقيق رؤية 2030.
- توفير إطار عمل استراتيجي للجامعات لتعزيز دورها الريادي والاستباقي في التنمية الوطنية.

6-1 حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: استشراف مستقبل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وسبل التعامل مع التحديات المتفاقمة، وخيارات الاستجابة لها وفقاً لمدخل السيناريوهات.
- الحد المكاني: يقتصر على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي 1446 هـ، وتغطي الدراسة الفترة من عام 2020 حتى عام 2035 كإطار زمني لاستشراف المستقبل.

7-1 مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات الرئيسية التالية:

- استشراف المستقبل: عرف بأنه: "عملية رؤية المستقبل المبنية على أسس علمية، تساعدنا على وضع تصور مستقبلي مناسب لتلافي أو تحسين أخطاء الماضي وبناء مستقبل أفضل" (العززي، 2020، 148).
- التعليم الجامعي: عرف بأنه: "التعليم الذي ينتسب إليه الطلاب بعد انتهاء مرحلة التعليم الثانوي، ويشمل الالتحاق بالجامعة والحصول على الشهادة الجامعية الأولى في التخصصات الأكاديمية العلمية والأدبية ثم التعليم في مرحلة الدراسات العليا للحصول على الشهادة الجامعية الثانية "الماجستير" والثالثة "الدكتوراه" (بلحوت، 2020، 159).
- السيناريوهات: عرفت بأنها "تصورات ذهنية وتنبؤات مستقبلية، يقوم الباحث ببنائها في ضوء فرضيات مستنتجة من الواقع، وينتج عنها مجموعة من الاحتمالات المتماثلة" (الفايز، 2023، 414). وعرفها (Derbyshire & Morgan, 2022, P., 3) بأنها "القدرة على تغيير وجهات النظر حول المستقبل الممكن حدوثه من خلال توقعات تقوم على أساس المنطق والعقلانية في طرح المسارات المختلفة لتوقع مستقبل الظاهرة الممكنة والمحتملة والمرغوب فيها".
  - وتعرف الباحثة السيناريوهات إجرائياً بأنها: "أداة تساعد على التنبؤ بما ستكون عليه قضايا التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في المستقبل انطلاقاً من معطيات الماضي والحاضر".
- ويعرف استشراف مستقبل التعليم الجامعي بالمملكة: "عملية تحليلية منهجية لاستكشاف التوجهات المحتملة والتحديات المتوقعة في التعليم بالجامعات السعودية، والتصورات المستقبلية للاستجابة لها بما يساعد صانعي القرار على تعزيز جاهزية المؤسسات الأكاديمية لمواجهة التحديات وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 الإطار المفاهيمي.

#### 1-1-2 التعليم الجامعي:

يعتبر التعليم الجامعي في نطاق السياسة التنموية الشاملة من الأدوات الأساسية التي تسهم في تطوير المجتمع وتقدمه، فهي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع، وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل، وضمان التطور السليم للأمة في مسيرتها نحو أهدافها في تحقق المجتمع في كافة الميادين الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والبيئية.



تحقيق وظائف الجامعة:  
يتفق الباحثون التربويون بأن  
للجامعات ثلاث وظائف تقوم  
على تحقيقها وكما يبينها  
الشكل (1)

شكل (1) وظائف الجامعة الرئيسة. المرجع: من إعداد الباحثة

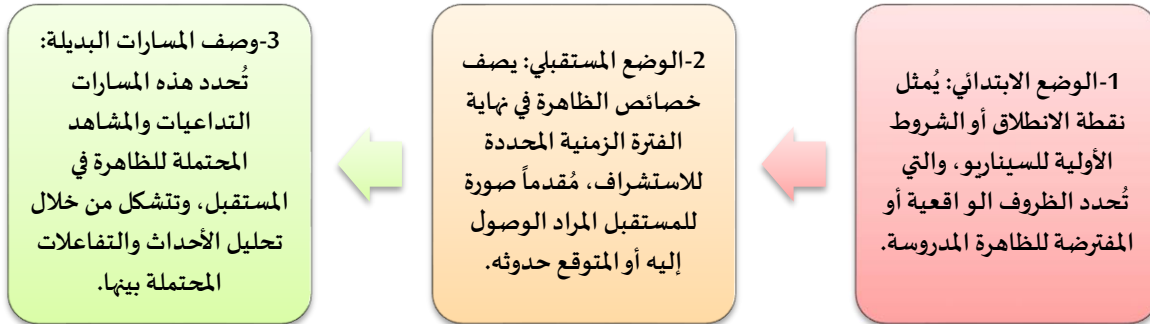
#### 2-1-2 التحديات المستقبلية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

تُشكل التحديات التي يواجهها التعليم العالي في المملكة العربية السعودية محاور أساسية تستدعي التفكير الاستباقي والتخطيط المُنظم. بالاستفادة من ملخصات الدراسات الحديثة، أوجز أبرز تلك التحديات كما وردت في الأدبيات (الحربي، 2025؛ الرويثي والشاعري، 2024؛ الفايز، 2024؛ Fadlelmula & Qadhi، 2024؛ Al Saiari et al., 2025؛ Arnout et al., 2024؛ Khan et al., 2025؛ Alqutaibi et al., 2024؛ المطيري، 2024) في الآتي:

- تحديات التمويل: تتمثل في غياب النظم المحاسبية وضعف الشفافية وضرورة البحث عن مصادر تمويل مستدامة.
  - قصور في قيادة شؤون الطلاب: يعكس ضعفاً في دراسات احتياجات الطلاب وقدم اللوائح الإدارية.
  - معوقات التعليم الإلكتروني: ضعف تأهيل الطلاب على بيئات التعلم الرقمية، رغم كفاءة هيئة التدريس.
  - ضعف تسويق البحوث العلمية: نتيجة لأعباء أعضاء هيئة التدريس وقلة الحوافز المتاحة.
  - تحديات تدويل التعليم الجامعي: حيث لا يزال بمستوى متوسط، مما يعيق استقطاب الكفاءات والشراكات الدولية.
  - مخاوف دمج الذكاء الاصطناعي: تتعلق بالخصوصية، التحيز الخوارزمي، الفجوة الرقمية، ونقص المهارات التقنية.
  - تحديات البنية التحتية للتحويل الرقمي: تشمل قصور الأنظمة وضعف تكاملها في إدارة المؤسسات الجامعية.
  - تحديات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات: في تحقيق التصنيفات العالمية المتقدمة رغم نقاط القوة الكامنة.
  - الفجوة بين المخرجات ومتطلبات سوق العمل: التي تؤثر على توظيف الخريجين وتتطلب إعادة هيكلة المناهج.
- تُشير هذه التحديات مجتمعة إلى أن التعليم الجامعي السعودي يواجه بيئة معقدة تتطلب رؤية استراتيجية متكاملة لا تكتفي بالاستجابة للظروف الراهنة، بل تستشرف المستقبل بفاعلية. إن تجاوز هذه المعوقات يتطلب تبني سياسات مرنة ومبادرات مبتكرة تُعزز من جاهزية الجامعات لمستقبل المعرفة والتقنية، وتُمكنها من تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 الطموحة.

### 2-1-3-عناصر أسلوب السيناريوهات:

يتكون السيناريو من ثلاثة عناصر رئيسة تُشكل إطاراً منهجياً متكاملاً لاستشراف المستقبل، وكما يبينها الشكل 1:



الشكل (2) عناصر السيناريوهات الرئيسية. المرجع من إعداد الباحثة نقلا عن كل من: (السيد، 2022؛ الفايز، 2023)

### 2-1-4-أنواع السيناريوهات: توجد عدة أنواع من السيناريوهات لتصور المستقبل، أبرزها وفقاً ل(الفايز، 2023):

1. السيناريو المرجعي: يفترض استمرارية الوضع الحالي مع تغييرات جوهرية في التعليم الجامعي، كتنوع آلياته وأساليبه.
2. السيناريو الإصلاحي: يركز على إحداث إصلاحات عميقة للوضع الحالي للتعليم، بما في ذلك التوسع الكمي والنوعي.
3. السيناريو الابتكاري: تصور مستقبلي جذري يعتمد على الابتكار والتحول العميقة.

### 2-1-5-أهداف تطبيق أسلوب السيناريوهات

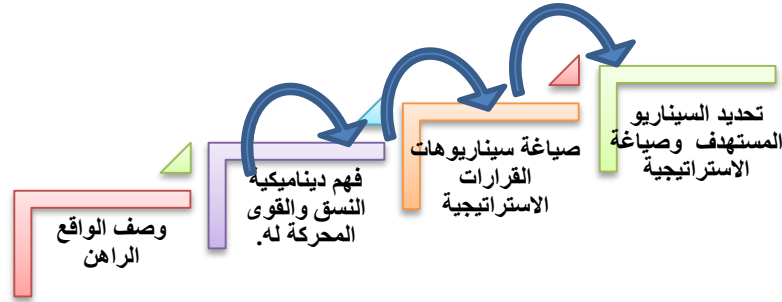
تهدف السيناريوهات إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تُعزز قدرة المؤسسات على التعامل مع المستقبل

بفاعلية (Lyons et al, 2021؛ الفايز، 2023) وأهمها:

1. معرفة ما يمكن أن يحدث في المستقبل وكيفية حدوثه.
  2. تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات ودعم متخذي القرار في اتخاذ القرارات المناسبة.
  3. إدارة المخاطر وتخفيف أثارها على المؤسسة من خلال آليات تقييم مُحددة.
  4. إدارة الأزمات داخل المؤسسات وتطوير الخطط لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات.
  5. تحويل واقع المؤسسات من خلال دراسة الاحتمالات المستقبلية ووضع الخطط لتحقيق الأهداف المرغوبة.
  6. تمكين صانعي الاستراتيجيات من اتخاذ قرار سليم بناءً على تنبؤات مستقبلية بديلة.
- يتضح مما سبق أن أسلوب السيناريوهات يُعد توجهاً ضرورياً للانتقال بالمؤسسات من الإطار التقليدي إلى إطار مستقبلي مُبتكر؛ بما يُمكن المؤسسات من إدارة المخاطر، وتعزيز الابتكار، وتبني نهج استباقي يُحسن من الأداء ويُمكنها من التكيف مع تحديات المستقبل المتزايدة، لا سيما في بيئة سريعة التغير.

### 2-1-6-خطوات تنفيذ أسلوب السيناريوهات:

يُمر تنفيذ أسلوب السيناريوهات بعدة خطوات، وهي (العفيري، 2022، 37):



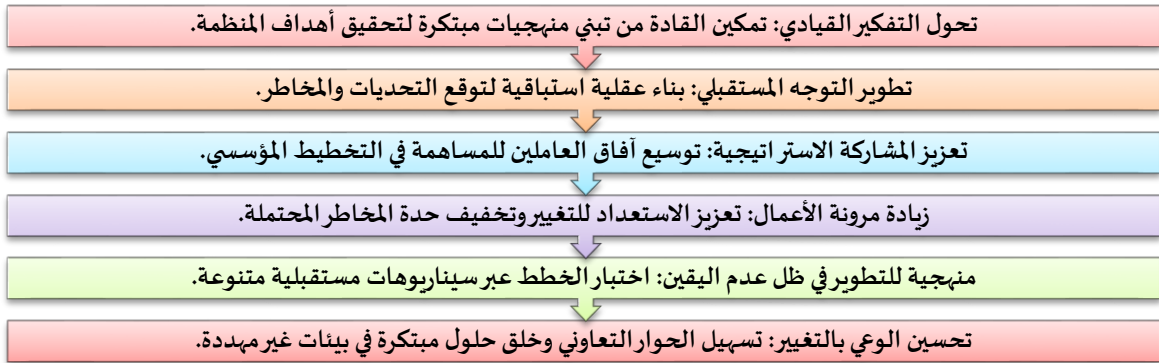
شكل (3) خطوات تنفيذ أسلوب السيناريوهات. المرجع: من إعداد الباحثة نقلا عن (العفيري، 2022)

ويتضح من الشكل (3) أن خطوات تنفيذ أسلوب السيناريوهات تشمل:

1. وصف الواقع الراهن: بتحديد نقاط القوة والضعف، واتجاهات التغيرات المستقبلية، واستخلاص المشكلات.
2. تحديد جوانب النسق: تحديد الحدود والعلاقات بين أجزاء السيناريو والقوى المؤثرة.
3. صياغة السيناريوهات والقرارات الاستراتيجية: حصر البدائل الممكنة للعوامل الداخلية والخارجية لتحديد خيارات مستقبلية واضحة المعالم ونتائجها المتوقعة.
4. وضع خطط طويلة الأجل: صياغة خطط شاملة لمختلف مجالات المؤسسة لمواجهة التحديات التنافسية.

#### 7-1-2- فوائد أسلوب السيناريوهات:

لتطبيق السيناريوهات فوائد عدة (خاصة للجامعات)، وتوجز الباحثة أبرزها كما يبينها الشكل (4):



شكل (4) فوائد تطبيق السيناريوهات للجامعات. المرجع من عمل الباحثة نقلا عن (Strelkovskii et al., 2020, p. 3):

وترى الباحثة أن هذه الفوائد تُبرز دور السيناريوهات كأداة استراتيجية حيوية للجامعات؛ يُحوّل التحديات المستقبلية المجهولة إلى فرص للابتكار المؤسسي، عبر تمكين فرق العمل من تصميم حلول مبنية على تحليل منهجي متعدد الاحتمالات. هذا يجعل منه مدخلاً أساسياً لتعزيز جاهزية الجامعات في عصر التغيرات المتسارعة.

#### 2-2- المراجعة المنهجية للدراسات السابقة:

اعتمدت الباحثة منهجية المراجعة النقدية للدراسات السابقة؛ وفقاً لمجاورها البحثية، وهي (التمويل الجامعي، مقاومة التغيير، البحث العلمي والابتكار، التعليم عن بُعد ومستقبله، ارتباطات مخرجات التعليم بسوق العمل)، وهدفت المراجعة إلى المقارنة وإبراز أوجه الشبه والاختلاف، وجوانب التميز والفجوات ذات العلاقة بالأبعاد الآتية:

## 2-2-1-دراسات تناولت تحديات التمويل الجامعي: تحديات التنوع والشفافية والاستثمار

أوضحت دراسات سعودية وعربية أن الجامعات تعاني من ضعف الدعم المالي للبحث العلمي ومحدودية الشراكة مع القطاع الخاص، مما يعيق تنوع مصادر التمويل (الرويلي، 2021؛ الحربي، 2025؛ أمهي، 2025). كما أكدت هذه الدراسات أن غياب النظم المحاسبية الدقيقة وضعف الشفافية يمثلان تحديات إضافية مع تزايد الطلب على التعليم (الحربي، 2025). عالمياً، أكدت دراسات مثل (Aguayo, et al, 2024؛ Abir, et al, 2024) أن الاستقرار المالي يعزز جودة التعليم وتصميم المناهج، وأن الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي ترتبط بضعف الاستثمارات الموجهة نحو تطوير المناهج وريادة الأعمال. تُشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن أزمة التمويل لا تتعلق فقط بنقص الموارد الحكومية، بل تشمل قصوراً في تنوع مصادر الدخل وضعف الشفافية. الدراسة الحالية تدمج هذه الأبعاد، وتطرح سيناريوهات استشرافية (مرجعي، إصلاحي، ابتكاري) لتجاوز تحديات التمويل، مع الاستثمار في التعليم الذكي وتعزيز الشراكات.

## 2-2-2-دراسات تناولت تحديات مقاومة التغيير: العقبة البشرية والتنظيمية في مسار التحول:

تُعد مقاومة التغيير عقبة رئيسية في مؤسسات التعليم العالي. دراسات سعودية وعربية أشارت إلى معوقات تنظيمية وإدارية عميقة كعدم اللوائح ومركزية القرار (المطيري، 2024؛ الرويثي والشاعري، 2024)، بالإضافة إلى مقاومة غير مباشرة ناجمة عن ضعف تدريب وتأهيل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للتحويل الرقمي (الفايز، 2024). عالمياً، أكدت دراسات مثل (OR, et al, 2021) و (Smith, 2023) أن العوائق الإدارية والأيدولوجية ومواقف أعضاء هيئة التدريس تُعيق تحديث المناهج وتبني التقنيات المتقدمة، مُحذرةً من أن بقاء نمط الجامعات التقليدي يُهدد بقاءها. وتُظهر الدراسات أن مقاومة التغيير نتاج بنيات تنظيمية وثقافية متجذرة، لذا تدمج الدراسة الحالية البعدين البشري والتنظيمي، مُقدمة استراتيجيات استشرافية لبناء ثقافة جامعية تحتضن الابتكار والتحول الرقمي وتتجاوز هذه المقاومة.

## 2-2-3-دراسات تناولت تحديات البحث العلمي والابتكار: التحديات الداخلية ومتطلبات الثورة الصناعية:

يواجه البحث العلمي والابتكار تحديات كبيرة في الجامعات السعودية والعربية. كشفت دراسات عن الأعباء الإدارية والتدريسية على أعضاء هيئة التدريس، وضعف الدعم المادي، وغياب الحوافز، ونقص التجهيزات (الرويلي، 2021؛ أمهي، 2025). كما أبرزت محدودية الشراكة مع القطاع الخاص في تمويل وتسويق البحث العلمي (عبد الله، 2021). عالمياً، تناولت دراسات إمكانات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، مُشيرةً إلى تحديات الخصوصية، التحيز، الفجوة الرقمية، ونقص الكفاءات (Aliyan et al., 2025; Fadlilmula & Qadhi, 2024; Khan et al., 2025). وأكدت دراسات مثل (Smith, 2023) ضرورة التحول الجذري في المناهج والبنية الأكاديمية لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. هذه النتائج تُشير إلى أن البحث العلمي والابتكار يواجهان معوقات داخلية وخارجية تتطلب إعادة هيكلة شاملة. الدراسة الحالية تدمج هذين المنظورين، مؤكدة ضرورة مواجهة التحديات الداخلية بالتوازي مع استثمار التقنيات المتقدمة وبناء منظومة بحثية مرنة وربطها بالاحتياجات الاقتصادية.

## 2-2-4-دراسات تناولت تحديات التعليم عن بُعد ومستقبله: ضرورة التكيف والابتكار في بيئة رقمية:

أصبح التعليم عن بُعد محورياً بعد جائحة كوفيد-19. وقد كشفت دراسات سعودية عن معوقات تطبيق التعليم عن بُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وأبرزت ضعف تدريب وتأهيل الكفاءات (العطاس والسيد، 2023؛ نجبي وآخرون، 2023؛ الفايز، 2024). أما عالمياً، فأكدت دراسات مثل (Aliyan, 2021) و (Sahni, et al, 2025) أن مستقبل التعليم عن بُعد مرتبط بالتطورات التكنولوجية السريعة، مُوصيةً بتبني نماذج هجينة مستدامة تُوازن بين

التعليم التقليدي والرقمي. هذه الدراسات تُشير إلى أن التعليم عن بُعد يُمثل تحولاً استراتيجياً يتطلب تخطيطاً بعيد المدى وبنية تحتية قوية. الدراسة الحالية تدمج هذين المنظورين، داعيةً إلى سيناريوهات مستقبلية تُركز على تطوير البنية الرقمية، وتعزيز المهارات التقنية، واعتماد نماذج تعليمية ذكية لمواجهة التحديات المستقبلية.

## 2-2-4-دراسات تناولت تحديات ارتباط مخرجات التعليم بسوق العمل: الفجوة ومتطلبات المواءمة

يُمثل توافق مخرجات التعليم الجامعي مع سوق العمل تحدياً عالمياً. دراسات سعودية وعربية أوضحت ضرورة مواءمة التخصصات الأكاديمية لتقليل فجوة المخرجات والبطالة بين الخريجين، وأشارت إلى غياب الشراكات الفعالة بين الجامعات والقطاع الخاص (الرحيلي، 2021؛ عبد الله، 2021؛ Arnout et al., 2024). عالمياً، كشفت دراسات عن فجوة كبيرة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي (Abir, et al., 2024)، وأكدت أهمية التدريب العملي والتناوب بين الدراسة والعمل لتحسين قابلية التوظيف (Fantinelli, et al., 2024؛ Schmitt, 2024). كما أبرزت دراسة (Mahrishi et al, 2025). دور التعليم القائم على المخرجات (OBE) في إعداد كفاءات مهنية. هذه الدراسات تؤكد أن ربط المخرجات بسوق العمل يتجاوز توفير فرص التدريب ليشمل تطوير المناهج وفق احتياجات الصناعة المستقبلية. الدراسة الحالية تدمج هذين البعدين، داعيةً إلى سيناريو ابتكاري يتبنى إعادة هيكلة المناهج وربطها بسوق العمل عبر شراكات مستدامة.

وتلخص الباحثة أهم ما تضمنته الدراسات السابقة كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (1) خلاصة تحليلية مقارنة لمجالات الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية وما يميز الحالية والمتطلبات

| المحور                   | مجالات الاتفاق                                                                                                                | جوانب الاختلاف                                                                                                                                  | الفجوات البحثية                                                                        | التميز                                                                                  | المتطلبات                                                                                    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| التمويل الجامعي          | أكدت جميع الدراسات ضعف التمويل الحكومي والحاجة لتنوع مصادره، وأهمية الشراكات مع القطاع الخاص، وتفعيل الاستثمار الجامعي.       | ركزت الدراسات السعودية على غياب الشفافية وضعف الإدارة المالية، بينما ركزت العالمية على استدامة جودة التعليم وربط التمويل بالأداء.               | غياب نماذج عملية لاختبار الشراكات الفعالة بين الجامعات والقطاع الخاص في السياق العربي. | دمجت الحالية البعدين المالي والاستراتيجي ضمن سيناريوهات مرجعية وإصلاحية وابتكارية.      | ضرورة تبني نماذج تمويلية مبتكرة مثل التمويل القائم على الأداء أو حاضنات الأعمال الجامعية.    |
| مقاومة التغيير           | اتفقت الدراسات على أن البيروقراطية وضعف المهارات التقنية تعيق التحول، وأن مقاومة التغيير نابعة من العوامل البشرية والتنظيمية. | ركزت الدراسات السعودية على مقاومة الهياكل التقليدية، أما العالمية فتطرقت للثورة الصناعية الرابعة ومتطلباتها في التدريس.                         | نقص الأطر التطبيقية لإدارة التغيير في الجامعات العربية والخليجية.                      | ميزت الدراسة الحالية بين مقاومة التغيير الهيكلية والثقافية وأدرجتها ضمن السيناريوهات.   | الحاجة إلى استراتيجيات لقيادة التغيير تشمل التدريب، الحوافز، وثقافة مؤسسية داعمة.            |
| البحث العلمي والابتكار   | أكدت جميع الدراسات ضعف البنية التحتية والدعم المالي، وضرورة تسويق البحوث وربطها بالابتكار وسوق العمل.                         | ركزت الدراسات العربية على محدودية التسويق، بينما ناقشت العالمية الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات الحديثة.                                  | غياب خطط وطنية عربية واضحة لتسويق البحث العلمي وربطه بزيادة الأعمال.                   | ربطت الدراسة الحالية البحث العلمي بالتحول الذي ودمجته في سيناريو الابتكار.              | الاستثمار في البحوث التطبيقية والشراكات الصناعية لتقليل الفجوة بين المعرفة النظرية والعملية. |
| التعليم عن بُعد ومستقبله | اتفقت جميع الدراسات على أن الجائحة سرعت التحول الرقمي وأظهرت ضرورة التعليم المدمج والهجين.                                    | ركزت الدراسات العربية على التحديات التقنية والتنظيمية، بينما تناولت العالمية إعادة تعريف أدوار المعلمين والطلاب في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. | غياب استراتيجيات عربية لما بعد الجائحة لدمج التعليم الهجين في السياسات طويلة المدى.    | دمجت الحالية التعليم عن بُعد ضمن سيناريو (الإصلاحي، الابتكاري) وركزت على التعليم الذكي. | ضرورة بناء كفاءات رقمية مستدامة وتطوير البنية التحتية الرقمية بمرونة عالية.                  |

|          |                       |                         |                    |                |                   |
|----------|-----------------------|-------------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| ارتباط   | أكدت جميع الدراسات    | ركزت الدراسات السعودية  | ضعف تبني نموذج     | تميّزت الحالية | ضرورة تطوير مناهج |
| المخرجات | وجود فجوة بين المعرفة | والعربية على غياب       | التعليم القائم على | بوضع سيناريو   | مرنة قائمة على    |
| بسوق     | النظرية ومتطلبات سوق  | الشراكات الفعالة، بينما | المخرجات (OBE)     | ابتكاري لربط   | الكفاءات، وربطها  |
| العمل    | العمل، والحاجة لبرامج | العالمية أبرزت نماذج    | في الجامعات        | المخرجات بسوق  | بمؤشرات أداء سوق  |
|          | تدريبية عملية وشراكات | ناجحة لدمج التعليم      | العربية مقارنة     | العمل بمقاربات | العمل المحلي      |
|          | مع الصناعة.           | والتدريب العملي.        | بالنماذج العالمية. | مستدامة.       | والدولي.          |

## 2-2-6- التعليق الختامي على المراجعة النقدية:

تُظهر المراجعة النقدية للدراسات السابقة، السعودية والعالمية، أن التعليم الجامعي يواجه تحديات جوهرية متشابهة. تشمل هذه التحديات التمويل (ضعف الدعم، محدودية التنوع، غياب الشفافية)، ومقاومة التغيير (جوانب بشرية وتنظيمية)، والبحث العلمي والابتكار (أعباء تدريسية، ضعف حوافز، محدودية الشراكات، قصور استخدام التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي). كما تبرز معوقات التعليم عن بُعد (ضعف التأهيل التقني، الحاجة لنماذج مستدامة)، بالإضافة إلى فجوة المخرجات مع سوق العمل (ضعف المواءمة، غياب الشراكات).

ورغم تناول الدراسات لجوانب هذه التحديات، فإن معظمها وصفي أو جزئي، يفتقر لإطار تحليلي شمولي يربطها بخيارات استراتيجية ضمن سيناريوهات متكاملة. هنا تكمن القيمة المضافة للدراسة الحالية. إذ تبني مدخل السيناريوهات (Scenario Planning)، لبناء تصورات مستقبلية متعددة (مرجعي، إصلاحي، ابتكاري). هذا النهج الاستشرافي يُتيح فهم المستقبل، وصياغة خيارات استراتيجية مرنة ومبتكرة، تُمكن التعليم الجامعي السعودي من تجاوز التحديات، وتعزيز تنافسيته، وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، للانتقال من مجرد التكيف إلى الريادة والابتكار المستدام.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 3-1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي ومنهج الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات. تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض وتحليل الأدبيات والأبحاث والتقارير الرسمية المتعلقة بالتعليم الجامعي في السعودية؛ لاستخلاص المؤشرات الراهنة والاتجاهات والمستقبلية التي تؤثر فيه. أما السيناريوهات، فتم اعتمادها لبناء تصورات متعددة للمستقبل، وتوجيه السياسات بناءً على تحليل لمختلف العوامل.

### 3-3- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأدبيات والأوراق البحثية والوثائق ذات الصلة بتحديات التعليم الجامعي السعودي، تطبيقات التقنيات في التعليم العالي (الذكاء الاصطناعي، التعليم الذكي)، السياسات التعليمية السعودية (خاصة رؤية 2030 وتقارير وزارة التعليم)، ودراسات مستقبلية حول التحول الرقمي والتنمية في التعليم العالي بالملكة.

### 3-3- عينة الدراسة:

تضمنت العينة (60) وثيقة؛ شملت دراسات وتقارير منشورة بين عامي 2020 - 2025. تم استبعاد الدراسات الأقدم ما لم تكن ذات صلة مباشرة ومحورية بتحديات التعليم الجامعي السعودي أو استشرافية حديثة، وتوزعت العينة بنسبة: 50% دراسات عربية ودولية (لتحديد الاتجاهات العالمية والخبرات المقارنة)، و50% دراسات محلية.

### 4-3- أدوات جمع البيانات

- تم استخدام الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية لجمع البيانات من قواعد البيانات الموثوقة.
- الكلمات المفتاحية العربية: "تحديات التعليم الجامعي السعودي"، "مستقبل التعليم الجامعي السعودية"، "سيناريوهات التعليم العالي"، "التمويل الجامعي"، "البحث العلمي والابتكار في الجامعات السعودية"، "التعليم عن بعد في الجامعات السعودية"، "مخرجات التعليم وسوق العمل السعودية".
  - الكلمات المفتاحية الإنجليزية: "Challenges of Saudi Higher Education", "Future of Saudi Universities", "Higher Education Scenarios", "University Funding Saudi Arabia", "Research and Innovation Saudi", "Education Outcomes Saudi Labor Market", "AI in Saudi Education", "Smart Education".
  - تم البحث في قواعد البيانات الآتية:
    1. Web of Science و Scopus: لمراجعة المنشورات الرزينة في التعليم العالي، الدراسات المستقبلية، والتقنيات.
    2. ScienceDirect و SpringerLink: لتغطية مجالات التعليم، تكنولوجيا التعليم، والابتكار.
    3. Google Scholar: للبحث العام حسب المنطقة (السعودية والدول العربية ذات التجارب المشابهة).
    4. قاعدة معلومات شجرة التربية (Shamaa Educational Database): الدراسات السعودية والعربية.
    5. منصة دار المنظومة: دراسات علمية متنوعة، مع التركيز على الدراسات التربوية والإدارية السعودية.
    6. موقع وزارة التعليم السعودية والبوابات الرسمية: بحثاً عن تقارير وسياسات واستراتيجيات التعليم العالي.

### 5-3- إجراءات التحليل

- تم تطبيق إجراءات تحليلية متعددة لضمان الشمولية والدقة:
- أ. التحليل النوعي (التركيب الموضوعي وتحليل الاتجاهات المستقبلية): بدمج خطوات التركيب الموضوعي مع تحليل الاتجاهات المستقبلية المستخلصة من الأدبيات، لتحديد الأنماط المتكررة والموضوعات الرئيسة المتعلقة بتحديات التعليم الجامعي السعودي ومستقبله.
  - ب. التحليل المقارن: للاتجاهات والتحديات والفرص المستخلصة من الأدبيات الأجنبية والعربية، ومقارنتها بواقع التعليم الجامعي السعودي لتوظيف الخبرات العالمية.
  - ج. استخلاص المؤشرات المستقبلية: تحديد المؤشرات الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل التعليم الجامعي في السعودية (التطورات التقنية، السياسات التعليمية، الاحتياجات التدريبية، التغيرات الديموغرافية والاقتصادية).
  - د. بناء السيناريوهات الأولية: بناء مسودات أولية للسيناريوهات المحتملة لمستقبل التعليم الجامعي (المرجعي، الإصلاحي، الابتكاري) بناءً على المؤشرات والاتجاهات المستخلصة.

### 6-3- التحقق من الصدق والثبات

- لضمان موثوقية النتائج وصلاحياتها، تم اتباع الإجراءات التالية:
1. اختيار الدراسات: استبعاد الدراسات غير المحكمة، أو ذات المنهجية الضعيفة، أو التي لا ترتبط بشكل مباشر بموضوع الدراسة. التركيز على الدراسات التي تتضمن تحليلات معمقة أو رؤى مستقبلية واضحة.
  2. التثليث (Triangulation): بمقارنة الرؤى والاتجاهات المستخلصة من الدراسات الأكاديمية مع ما ورد في التقارير الحكومية والسياسات التعليمية الرسمية لزيادة الصدق.

3. مراجعة من قبل خبراء: تم عرض التصنيفات، والموضوعات، والسيناريوهات الأولية على عدد (2) من الخبراء المتخصصين في مجال التعليم العالي، والدراسات المستقبلية، والذكاء الاصطناعي، وذلك للحصول على آرائهم وتعليقاتهم لتقليل التحيز وتعزيز المصداقية والاتساق.

### 3-7- إجراءات الدراسة. تم تنفيذ الدراسة وفقاً للخطوات الإجرائية التالية:

- تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، استشراف تحديات مستقبل التعليم الجامعي السعودي وخيارات الاستجابة.
- جمع البيانات: تنفيذ المنهجية المحددة لجمع الأدبيات والوثائق ذات الصلة.
- تحليل البيانات وبناء السيناريوهات:
  - تحليل الوضع الراهن للتعليم الجامعي السعودي وتحدياته بناءً على الأدبيات.
  - استخلاص الاتجاهات والمؤشرات المستقبلية الرئيسة من الأدبيات.
  - تطوير سيناريوهات مستقبل التعليم الجامعي السعودي (المرجعي، الإصلاحي، الابتكاري) للفترة المحددة.
- كتابة التقرير النهائي: تضمن نتائج التحليل، ووصفاً مفصلاً للسيناريوهات، والتوصيات وخيارات الاستجابة.
- مراجعة الأقران: تمت مراجعة الدراسة من قبل عدد (2) من الأقران المتخصصين في التعليم العالي والدراسات المستقبلية لضمان جودة البحث وموثوقيته قبل تقديمه للنشر.

### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- نتيجة السؤال الأول: ما واقع التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأدبيات التربوية الحديثة؟ وللإجابة عن السؤال: حللت الباحثة عشرات الوثائق المتعلقة بتقارير وصف واقع التعليم الجامعي بالمملكة، وتشير الأدبيات عن التعليم العالي بالمملكة، ونشأته وأهدافه، ورؤية المملكة 2030 للتعليم العالي إلى أن التعليم الجامعي السعودي يخضع لتحول استراتيجي ضمن رؤية 2030. وقد بدأ التنظيم الرسمي بإنشاء وزارة التعليم العالي (1975) وتأسيس أول جامعة (الملك سعود 1957)، وحددت وثيقة السياسة التعليمية أهدافه الأساسية: تعزيز القيم الإسلامية، إعداد الطلاب لخدمة المجتمع، ودعم النابغين والبحث العلمي.

وحالياً تركز الرؤية على: سد الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، دخول 5 جامعات سعودية للتقييم العالمي (أعلى 200)، مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي (6 مليار ريال)، وإعادة هندسة التخصصات الجامعية لتتوافق مع احتياجات التنمية، مع بناء شراكات دولية وتطوير أدوات أعضاء هيئة التدريس، ولتوضيح واقع التعليم الجامعي في المملكة تستعرض الباحثة-بإيجاز- أبرز الأدبيات التربوية الحديثة التي تناولت التعليم الجامعي وكما يبينها الجدول 2.

الجدول (2) مصفوفة الدراسات والأدبيات التربوية الحديثة حول واقع التعليم الجامعي السعودي وأبرز قضاياها

| الباحثين والسنة              | البلد    | محور التركيز الرئيس                           | المنهجية                                 | أبرز النتائج (التحديات، التوصيات)                                                                                                |
|------------------------------|----------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحربي، 2025                 | السعودية | تحديات تمويل التعليم العالي                   | وصفي مسحي<br>وثائقي وميداني<br>(استبانة) | غياب النظم المحاسبية، ضعف الشفافية، الطلب المتزايد. أوصت باستثمار مرفق التعليم العالي وحاضنات الأعمال.                           |
| الرويثي<br>والشاعري،<br>2024 | السعودية | تحديات قيادة شؤون الطلاب في الجامعات          | وصفي تحليلي<br>(تحليل عاملي)             | تحديات خدمية (ضعف دراسات احتياجات الطلاب) ومالية وإدارية (قدم اللوائح، مركزية القرار). أوصت بتحديث اللوائح وتعزيز مشاركة الطلاب. |
| الفايز، 2024                 | السعودية | معوقات التعليم الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس | وصفي<br>(استبيان)                        | أعضاء هيئة التدريس يمتلكون مهارات كافية، لكن ضعف تدريب الطلاب على بيئات التعلم الإلكتروني. أوصت بتكثيف التدريب للطلاب.           |

|                           |            |                                                                       |                                       |                                                                                                                                            |
|---------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Al Saiari et al., 2025    | السعودية   | تطورات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي                             | مراجعة منهجية                         | يُسهم الذكاء الاصطناعي في تخصيص التعلم والشمولية. تحديات: الخصوصية، التحيز، الفجوة الرقمية. أوصت باستراتيجيات محلية وتعاونية.              |
| Fadlelmula & Qadhi, 2024  | دول الخليج | الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي                                    | مراجعة منهجية                         | يُحسن الذكاء الاصطناعي المخرجات ودعم القرار. عوائق: ضعف المهارات التقنية، قصور البنية التحتية، مقاومة التحديث، تعقيد العربية.              |
| Alqutaibi et al., 2024    | السعودية   | تطبيقات الواقع الافتراضي في تعليم طب الأسنان                          | مراجعة استكشافية                      | واحدة في تفاعل الطلاب وتقليل قلق المرضى. أوصت بتوسيع الأبحاث، تطبيقات مخصصة، ودمج مع الأساليب التقليدية.                                   |
| Khan et al., 2025         | السعودية   | مستقبل التعليم العالي (الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، البيانات الضخمة) | تحليل الاتجاهات                       | الذكاء الاصطناعي يُدعم التعلم المخصص واتخاذ القرار. تحديات: التكاليف، الخصوصية، نقص الكفاءات. أوصت بإشراك أصحاب المصلحة وتطوير حلول مخصصة. |
| Hashim, 2024              | السعودية   | أثر الحكومة الإلكترونية على مبادرة المدن الذكية                       | وصفي تحليلي                           | تُسهم الحكومة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية. تحديات: أمنية، ترابط البنى التحتية. أوصت بحكومة ذكية وتكامل الأنظمة.         |
| Eltoum & Abdelsalam, 2025 | السعودية   | تمكين المرأة السعودية في تخصصات STEM                                  | تحليل الأداء واستبيان                 | زيادة ملحوظة في معدلات الالتحاق وإدراك للتحديات ودعم من أعضاء هيئة التدريس. أوصت بتعزيز الخدمات وتطوير المناهج.                            |
| Li et al., 2024           | الصين      | تحديات التحول الرقمي لنماذج الأعمال المبتكرة في التعليم العالي        | نهج دعم القرار (IF-MEREC-RS-ARAS)     | تحديد وترتيب التحديات الرقمية المؤثرة على الابتكار. أوصت بتبني نماذج تحليلية متقدمة لدعم التحول.                                           |
| Carmo et al., 2025        | البرازيل   | التحول الرقمي في إدارة مؤسسات التعليم العالي                          | نظرية (تحليل) بيليومتري (ومحتوى)      | تحديد 20 تقنية ناشئة و4 فئات تحديات رئيسة وإطار لعوامل النجاح. أوصت بمواءمة الاستراتيجيات مع نماذج الإدارة الأكاديمية.                     |
| Al-Gerafi et al., 2024    | السعودية   | تعزيز الشمولية في التعليم بعد كوفيد-19                                | نموذج ضبابي (SAW, WPM, WASPAS)        | تطوير إطار قرار متعدد المعايير لاختيار الأساليب التدريسية التي تُعزز الشمولية. أوصت بدمج الأطر التحليلية الضبابية.                         |
| Arnout et al., 2024       | السعودية   | القدرات التنافسية لجامعة الملك خالد                                   | دراسة حالة نوعية (مقابلات)            | تحديد 30 نقطة قوة و8 تحديات تعيق التصنيف العالمي. أوصت ب11 استراتيجية لتعزيز التنافسية.                                                    |
| Sahni et al., 2025        | عالي       | تحديات التحول الرقمي في التعليم والتعلم عن بعد (كوفيد-19)             | مراجعة بيليومتري وتحليل محتوى         | قصور في دراسات تحديات أعضاء هيئة التدريس وتراجع التفاعل الإنساني. أوصت بإطار تعلم هجين مستدام وإعادة تصميم المناهج.                        |
| Mahrishi et al., 2025     | عالي       | التعليم القائم على المخرجات (OBE) في التعليم العالي                   | مراجعة منهجية وتحليل علمي (VOSviewer) | قبول عالي لـ OBE لكن قصور في الدراسات التطبيقية ونقص التعاون. أوصت بتعزيز الأبحاث التطبيقية وتبني OBE.                                     |
| Correa et al., 2025       | عالي       | الفجوة بين الجنسين في التعليم العالي والقيادة                         | تحليلات وصفية واستطلاعات ومقابلات     | تفاوت في الالتحاق، لكن عدم تكافؤ في الأدوار الأكاديمية والقيادية. أوصت بتعزيز حضور المرأة وبرامج الإرشاد.                                  |
| أمفي، 2025                | ليبيا      | واقع ومعوقات وآليات تسويق البحوث العلمية                              | وصفي (استبانة)                        | واقع تسويق البحوث منخفض، والمعوقات تشمل أعباء أعضاء هيئة التدريس وقلة الحوافز.                                                             |
| Shen and Lei, 2024        | الصين      | مؤشرات المعلوماتية في التعليم العالي                                  | استراتيجية تجميع (SVMs)               | استخدام 11 مؤشراً متعلقاً بالسلوكيات التعليمية لتقييم مستويات الذكاء العاطفي بدقة عالية.                                                   |

|                         |                  |                                              |                                 |                                                                                                       |
|-------------------------|------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aguayo et al., 2024     | المكسيك          | عملية تقييم التعلم في التعليم العالي         | نظرية راسخة (استبيان ومقابلة)   | أهمية المؤسسات التعليمية في تقييم الجودة بناءً على الصلة والتوافق مع الأهداف والتغذية الراجعة.        |
| Abir et al., 2024       | بنغلاديش         | توافق برامج التسويق مع متطلبات السوق         | وصفي مقطعي (استبيان)            | فجوة بين النظرية والتطبيق العملي، معدلات بطالة عالية. أوصت بدمج الإعداد المهني وفرص التواصل.          |
| Fantinelli et al., 2024 | إيطاليا          | تجربة التناوب بين الدراسة والعمل             | منهجية مختلطة (مقابلة واستبيان) | تأثير إيجابي على قابلية التوظيف والفاعلية، ودوره في توجيه المسارات الأكاديمية والمهنية.               |
| المطيري، 2024           | السعودية         | تدويل التعليم الجامعي لتعزيز القوة الناعمة   | وصفي (استبانة)                  | واقع التدويل "متوسط"، واستقطاب الطلاب الدوليين وتعزيز الشراكات الأكاديمية أكثر من فتح فروع بالخارج.   |
| Schmitt, 2024           | الولايات المتحدة | تعاون كليات المجتمع مع الصناعة ومواءمة سوق   | دراسة حالة نوعية (مقابلات)      | مراجعة البرامج التي نجحت في بناء شراكات اقتصادية لمناهج دراسية متجاوبة مع سوق العمل والمجتمع.         |
| Smiht, 2023             | عالي             | آثار الثورة الرابعة على التعليم العالي       | مراجعة الأدبيات                 | الثورة الصناعية تُحدث تحولاً جذرياً وتتطلب تحديث المناهج وتبني تقنيات مبتكرة ومهارات جديدة للمحاضرين. |
| العطاس و لسيد، 2023     | السعودية         | واقع تطبيق التعليم عن بُعد خلال جائحة كورونا | استبانة+مقابلة وسيناريوهات      | غياب استراتيجيات ما بعد الجائحة ونقص تأهيل الطلاب وضعف البنية التحتية                                 |

يتبين من الجدول (2) كثرة التحديات والفرص التي تواجه التعليم الجامعي، خاصة في السياق السعودي. ويلاحظ أن القضايا المتعلقة بتمويل التعليم، ومواءمة المناهج مع سوق العمل، ودمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، تُعد محاور أساسية تتكرر في دراسات متعددة، مما يؤكد أهميتها وحاجتها لحلول استراتيجية. كما أن هناك اهتماماً متزايداً بتحديات الشمولية وتمكين المرأة في التخصصات العلمية، وهو ما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030. على الرغم من الجهود المبذولة، يبقى تعزيز الكفاءات التقنية، وتحديث اللوائح، وتفعيل دور البحث العلمي وتسويقه، نقاطاً حيوية تتطلب المزيد من العمل لضمان تطور مستدام للتعليم الجامعي.

#### 4-2-نتيجة الإجابة على السؤال الثاني: ما أبرز القضايا والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي في السعودية؟

في ضوء اهتمام المملكة العربية السعودية بتطوير التعليم الجامعي ومواجهة التحديات المتسارعة التي تفرضها التحولات الاقتصادية والتقنية والمعرفية عالمياً، برزت مجموعة من القضايا المحورية التي تؤثر على كفاءة التعليم الجامعي وجودته، سواء على مستوى التمويل والبنية التحتية أو على مستوى المخرجات والحوكمة والابتكار. وتكشف المصغوفة التالية أبرز محاور هذه التحديات مع وصف مختصر بكل منها وتصنيفها وأبعادها وتوثيق مراجعها الوطنية والعالمية.

الجدول (3) أبرز القضايا والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية

| المحور                  | التحدي الرئيس                         | الوصف والتفسير                                                    | التصنيف    | توثيق المراجع                                                                |
|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| التمويل والبنية التحتية | ضعف التمويل الجامعي وتنوع مصادره      | الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي وغياب نماذج استثمارية مستدامة | مالي       | الحربي، 2025؛ الرويلي، 2021؛ أمهي، 2025؛ عبد الله، 2021؛ Aguayo et al., 2024 |
|                         | ضعف البنية التحتية التعليمية والبحثية | نقص التجهيزات الحديثة، المعامل، والمختبرات                        | معرفي/مالي | الرويلي، 2021؛ Al-Ghamdi, 2023؛ فضل المولي والقاضي، 2024                     |
|                         | قلة الإمكانيات التقنية للتحول الرقمي  | محدودية التقنيات الحديثة وضعف الاستثمار في البنية الرقمية         | تقني       | الجبر، 2024                                                                  |

|                                                         |                                                                                     |                    |                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحديات التعليم عن بُعد<br>وضعف جاهزية البنية<br>الرقمية | غياب استراتيجيات ما بعد الجائحة<br>ونقص تأهيل الطلاب وضعف البنية<br>التحتية         | تقني<br>تنظيمي/    | العطاس والسيد، 2023؛<br>نجحي<br>وآخرون، 2023؛ الفايز،<br>Ören et al., 2023:2024<br>Smiht, 2023 |
| فجوة المخرجات وسوق<br>العمل                             | عدم مواءمة البرامج الأكاديمية<br>لاحتياجات السوق وارتفاع بطالة<br>الخريجين          | سوق عمل/<br>تنظيمي | الرحيلي، 2021؛ Arnout et<br>Mahrrishi et al., 2024<br>Abir et al., 2024:2025                   |
| مخرجات<br>التعليم وسوق<br>العمل                         | ضعف التعليم المهني<br>والتقني                                                       | معرفي/<br>تنظيمي   | Al-Qahtani, 2022<br>وآخرون، 2018                                                               |
| ضعف التعاون مع<br>القطاع الخاص                          | غياب الشراكات في التدريب والتوظيف<br>والتطوير                                       | سوقي/<br>تنظيمي    | ثابت وزيدان، 2016                                                                              |
| الجمود في تطوير المناهج<br>والبرامج الأكاديمية          | ضعف مرونة البرامج في استيعاب مهارات<br>المستقبل والتكامل النظري-التطبيقي            | معرفي/<br>تنظيمي   | الشقيران، 2022؛ Fantinelli<br>Norris B. et :et al., 2024<br>al., 2022                          |
| البحث<br>العلمي<br>والابتكار                            | ضعف جودة البحث<br>العلمي                                                            | معرفي/<br>تنظيمي   | عبد الله، 2021؛ أمهي، 2025؛<br>Abir et al., 2024                                               |
| ضعف تسويق البحث<br>وربطه بالاقتصاد الوطني               | غياب آليات تجسير الابتكار مع القطاع<br>الصناعي وضعف الحوافز الاقتصادية              | معرفي/<br>سوقي     | أمهي، 2025؛ عبد الله، 2021                                                                     |
| الاعتماد على التعليم<br>التقليدي                        | استمرار المناهج الكلاسيكية وعدم إدماج<br>التقنيات الحديثة                           | معرفي/<br>تقني     | صغير، 2018؛ الحمادي<br>وسالم، 2017                                                             |
| ضعف توظيف الذكاء<br>الاصطناعي والتقنيات<br>المتقدمة     | مقاومة تبني الذكاء الاصطناعي، ضعف<br>المهارات التقنية للطلاب وأعضاء هيئة<br>التدريس | تقني/<br>معرفي     | السعيري وآخرون، 2025؛<br>فضل المولى والقاضي،<br>Khan et al., 2025:2024                         |
| مقاومة التغيير داخل<br>الهياكل الجامعية                 | هيمنة البيروقراطية ومركزية القرار<br>وضعف الثقافة الداعمة للتغيير                   | تنظيمي/بشري        | الرويني والشاعري، 2024؛<br>الفايز، 2023:2024 Smith,                                            |
| كثرة اللوائح والتعليمات<br>المقيدة                      | نشأت الجهود الأكاديمية بسبب<br>البيروقراطية وتعقيد اللوائح                          | تنظيمي             | الجبر، 2024                                                                                    |
| نقص القيادات الجامعية<br>المؤهلة وصفوفها الثانية        | غياب مراكز إعداد وتأهيل القيادات<br>الأكاديمية المستقبلية                           | بشري/<br>قيادي     | الخطيب، 2024                                                                                   |
| الطلب المتزايد على<br>التعليم العالي                    | ارتفاع عدد السكان والطلب المتوقع على<br>الجامعات                                    | ديموغرافي          | الشهراني، 2022                                                                                 |
| التسارع المعرفي والتقني                                 | التحديات المرتبطة بالثورة الصناعية<br>الرابعة والتقنيات المتقدمة                    | تقني/معرفي         | الشمعان والفوزان، 2017                                                                         |
| العدالة<br>الاجتماعية<br>والتنمية<br>البشرية            | ارتفاع الرسوم وضعف الدعم المالي<br>يؤدي إلى محدودية الوصول للتعليم<br>العالي        | اجتماعي/مالي       | الجبر، 2024                                                                                    |
| ضعف تنمية الموارد<br>البشرية الذاتية                    | غياب برامج مهنية لإعادة تأهيل الشباب<br>وتهينتهم لسوق العمل وفق رؤية 2030           | معرفي/تنموي        | الحمادي وسالم، 2017                                                                            |

يتضح من الجدول (3) أن تحديات التعليم الجامعي في السعودية متعددة الأبعاد، تجمع بين عناصر تمويلية، تنظيمية، معرفية وتقنية، وتُظهر مدى الترابط بين مكونات النظام التعليمي ومحيطه الاقتصادي والاجتماعي. فعلى سبيل المثال، يؤدي ضعف التمويل إلى تدهور البنية التحتية، مما ينعكس سلباً على جودة مخرجات التعليم والبحث العلمي. كما تسهم مقاومة التغيير والبيروقراطية في إبطاء التحول الرقمي، وتُحد من استجابة الجامعات لمتطلبات السوق

والابتكار. كما أن استمرار فجوة المخرجات وسوق العمل وغياب المناهج الحديثة يعمق بطالة الخريجين، وبذلك تبرز الحاجة إلى قيادة جامعية واعية قادرة على إدارة التغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. لذلك فالإصلاح المطلوب ينبغي أن يكون شموليًا وتكامليًا، يستند إلى سياسات مرنة وشراكات متعددة واستراتيجيات واضحة المعالم.

### 3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: ما السيناريوهات المستقبلية المحتملة للتعامل مع قضايا التعليم الجامعي وفقاً لمدخل السيناريوهات؟

وللإجابة حللت الباحثة قضايا التعليم الجامعي بالمملكة وفق أسلوب السيناريوهات، وكما يبينها الجدول (3):

الجدول (4) خلاصة بالسيناريوهات المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية ومتطلبات كل منها وأثرها وفوائدها

| البيد/المجال                                | السيناريو المرجعي (استمرارية الوضع القائم)                                                  | السيناريو الإصلاحي (إصلاحات تدريجية)                                                            | السيناريو الابتكاري (تحولات جذرية)                                                                                           |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- التمويل والحوكمة                         | استمرار الاعتماد شبه الكامل على الميزانية الحكومية مع ضعف الشفافية والحوكمة الجامعية.       | تنوع جزئي لمصادر التمويل من خلال شراكات محدودة مع القطاع الخاص وتطوير آليات رقابية نسبية.       | تبني نموذج الجامعة المنتجة والاستثمار في الأوقاف الجامعية والصناديق البحثية، وتطبيق حوكمة مرنة قائمة على الشفافية والمساءلة. |
| 2- البنية التحتية والرقمنة                  | بقاء البنية التحتية محدودة (معامل، مختبرات، مراكز بحث) وضعف الاستثمار في التحول الرقمي.     | تحسين جزئي للبنية الرقمية وتطوير بعض المعامل وتفعيل التعليم الإلكتروني جزئياً.                  | رقمنة شاملة للجامعات، إنشاء مدن جامعية ذكية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في إدارة التعليم والبحث.               |
| 3- المناهج والبرامج الأكاديمية              | استمرار المناهج التقليدية وضعف دمج مهارات المستقبل والبرامج التطبيقية.                      | تحديث جزئي للمناهج بإضافة مقررات مهارية دون إعادة هيكلة شاملة للبرامج.                          | إعادة هيكلة جذرية للمناهج لتصبح مرنة ومتكاملة مع مهارات الثورة الرابعة، وتوسيع التخصصات التقنية والمهنية.                    |
| 4- البحث العلمي والابتكار                   | التركيز على الأبحاث النظرية والنشر لأغراض الترقية الأكاديمية مع ضعف الربط بالاقتصاد الوطني. | زيادة دعم البحوث التطبيقية نسبياً وتحفيز النشر في المجالات الدولية.                             | تحويل الجامعات إلى مراكز ابتكار معرفي، إنشاء حاضنات تكنولوجية وربط البحث العلمي بالصناعة والاقتصاد الوطني.                   |
| 5- الكفاءات والقيادات الجامعية              | استمرار البيروقراطية ونقص القيادات الأكاديمية المؤهلة وضعف برامج إعداد الصف الثاني.         | تحسين محدود في برامج تأهيل القيادات مع الإبقاء على المركزية الإدارية.                           | تطوير نظام وطني لإعداد القيادات الجامعية، استقطاب خبرات عالمية، واعتماد حوكمة قيادية مرنة تدعم الابتكار والتغيير.            |
| 6- العلاقة بسوق العمل                       | فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، واستمرار بطالة الخريجين.         | تعزيز التعاون مع القطاع الخاص نسبياً وإطلاق برامج تدريبية محدودة تربط بين الأكاديمي وسوق العمل. | مواءمة شاملة بين البرامج الأكاديمية وسوق العمل، إنشاء مجالس قطاعية مشتركة لربط الجامعات بالصناعة وريادة الأعمال.             |
| 7- العدالة والتنمية البشرية                 | استمرار محدودية الوصول للتعليم بسبب ارتفاع التكاليف وضعف الدعم للفئات الأقل دخلاً.          | تحسين نسب الوصول من خلال برامج دعم مالي جزئية وتوسيع المنح الدراسية.                            | تطبيق سياسات العدالة التعليمية الذكية، وتوفير تعليم مرن وإقليمي وهجين لضمان تكافؤ الفرص، مع برامج lifelong learning.         |
| 8- المكانة والتصنيفات العالمية              | بقاء ترتيب الجامعات السعودية في المراتب المتوسطة عالمياً.                                   | تحسن تدريجي في التصنيفات الإقليمية وبعض التقدم الدولي المحدود.                                  | قفزة نوعية في التصنيفات العالمية، وتحقيق شراكات دولية استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث الرائدة عالمياً.                   |
| 9- الثقافة الجامعية ومقاومة التغيير         | استمرار الثقافة التقليدية الرافضة للتحول الرقمي وأساليب التدريس الحديثة.                    | تحسن نسبي في تقبل التغيير من خلال التدريب والتوعية الجزئية.                                     | بناء ثقافة جامعية مبتكرة داعمة للتغيير، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والطلاب على التكيف السريع مع التحولات الرقمية.             |
| 10- أثر التعليم الجامعي على الاقتصاد الوطني | مساهمة محدودة للجامعات في تنويع الاقتصاد الوطني والاقتصاد المعرفي.                          | مساهمة متوسطة من خلال الأبحاث التطبيقية وبعض المشاريع الريادية.                                 | تحويل الجامعات إلى محركات اقتصادية رئيسة تدعم الاقتصاد المعرفي وتساهم في تقليل الاعتماد على النفط.                           |

|                            |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الناتج المتوقع لكل سيناريو | استمرار التحديات الحالية وتفاقم فجوة المهارات.<br>ضعف تنافسية الخريجين وتزايد البطالة.<br>محدودية مساهمة الجامعات في رؤية 2030. | تحسن نسي في جودة التعليم وتطوير البنية التحتية.<br>تقليص محدود للفجوة بين المخرجات وسوق العمل.<br>تقدم تدريجي في مكانة الجامعات محلياً وإقليمياً. | تحول جذري في دور الجامعات كمحركات تنمية مستدامة.<br>مواءة شاملة مع سوق العمل وتقليص البطالة بشكل كبير.<br>تعزز التنافسية العالمية وتحقيق شراكات بحثية وصناعية رائدة. |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

يتضح من الجدول (4) أن السيناريو المرجعي يحمل مخاطر استمرار الفجوة بين التعليم الجامعي واحتياجات التنمية الوطنية، بينما يوفر الإصلاحي تحسينات تدريجية لكنه يظل محدود الأثر في ظل تسارع التحولات المعرفية عالمياً. أما الابتكاري فهو الأكثر توافقاً مع رؤية المملكة 2030 ويعزز التحول نحو الاقتصاد المعرفي والتعليم الذكي، من خلال إعادة هيكلة شاملة للحكومة والتمويل والبرامج الأكاديمية والبحث العلمي وربطها مباشرة باحتياجات سوق العمل والصناعة. لذا، يُعد هذا السيناريو الخيار الاستراتيجي الأمثل لضمان تنافسية الجامعات السعودية محلياً ودولياً.

الجدول (5) خطة موجزة بالإجراءات التنفيذية لتفعيل السيناريوهات المستقبلية للتعليم الجامعي والفرص والمخاطر لكل سيناريو

| السيناريو                                  | الإجراءات التنفيذية المقترحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الزمن                                          | مسؤولية التنفيذ                                                                                          | الفرص المحتملة                                                                                                                | المخاطر المحتملة                                                                                           |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السيناريو المرجعي (استمرارية الوضع القائم) | • استمرار الاعتماد على التمويل الحكومي.<br>• الإبقاء على المناهج التقليدية مع تحديث طفيف.<br>• تعزيز مبادرات جزئية للتحول الرقمي دون خطة استراتيجية.<br>• التوسع البطيء في البرامج التطبيقية.                                                                                                                                                                                                                                      | قصير المدى فقط (1-2 سنة)                       | وزارة التعليم، الجامعات، بعض الجهات المانحة                                                              | الحفاظ على الاستقرار الإداري وتفادي تكاليف عالية للتغيير.                                                                     | تراجع تنافسية الخريجين، زيادة البطالة، تراجع التصنيفات الدولية، فجوة أكبر مع سوق العمل.                    |
| السيناريو الإصلاحي (إصلاحات تدريجية)       | • تطوير المناهج بإدخال المهارات بشكل مرحلي.<br>• تنوع مصادر التمويل عبر شراكات محدودة مع القطاع الخاص.<br>• تحسين البنية التحتية الرقمية جزئياً.<br>• إطلاق برامج تدريب تعاوني محدودة للربط مع سوق العمل.<br>• استحداث برامج تأهيل قيادات جامعية.                                                                                                                                                                                  | متوسطة المدى (3-5 سنوات)                       | وزارة التعليم، الجامعات، القطاع الخاص، صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)                                 | تحسين تدريجي لجودة التعليم، رفع جزئي لمعدلات التوظيف، تحسين محدود للبحث العلمي.                                               | بقاء بعض التحديات الهيكلية مثل مقاومة التغيير والبيروقراطية، بطء في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.              |
| السيناريو الابتكاري (تحولات جذرية)         | • تبني نموذج الجامعة المنتجة وتمويل مستدام عبر أوقاف جامعية وصناديق استثمارية.<br>• رقمنة شاملة للتعليم (تعليم ذكي، توظيف الذكاء الاصطناعي).<br>• هيكلة المناهج وربطها بمهارات الثورة الصناعية.<br>• إنشاء حاضنات ابتكار و مراكز بحثية صناعية داخل الجامعات.<br>• بناء شراكات دولية مع جامعات ومراكز أبحاث.<br>• استحداث نظام وطني لإعداد القيادات الأكاديمية.<br>• ربط الجامعات مباشرة بالاقتصاد الوطني وقطاعات الصناعة والتقنية. | طويلة المدى (5-10 سنوات) مع تنفيذ مرحلي متسارع | مجلس شؤون الجامعات، وزارة التعليم، وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة الصناعة، القطاع الخاص، الهيئات البحثية | تحويل الجامعات إلى محركات اقتصادية، رفع التنافسية العالمية، تحقيق مواءة تامة مع سوق العمل، خفض البطالة، دعم الاقتصاد المعرفي. | ارتفاع كلفة التنفيذ، الحاجة لتغيير ثقافة مؤسسية تقليدية، مخاطر بطء الاستجابة من بعض الجامعات والأكاديميين. |

#### 2-3-4- تحليل الفرص والمخاطر الاستراتيجية

##### • الفرص المشتركة:

- وجود رؤية المملكة 2030 كإطار داعم للتحول.
- توفر بنية تشريعية مرنة نسبياً تدعم الشركات مع القطاع الخاص.
- اهتمام متزايد بالذكاء الاصطناعي والتعليم الرقمي على المستوى الوطني.

##### • المخاطر المشتركة:

- مقاومة التغيير من الهياكل التقليدية والبيروقراطية الجامعية.
- فجوة المهارات التقنية لدى الكادر الأكاديمي والطلاب.
- احتمالية عدم استدامة التمويل في حال غياب نماذج استثمارية واضحة.

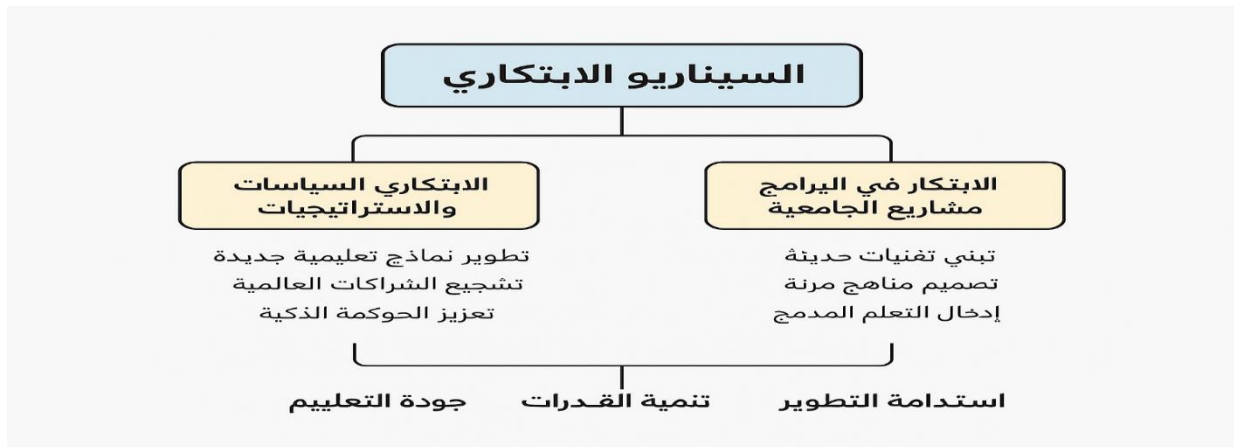
#### 3-3-4- إضافات استراتيجية داعمة للسيناريو الابتكاري. لضمان نجاح التحول الجذري، توصي الباحثة بـ:

1. إنشاء مجلس وطني أعلى للتعليم الجامعي والابتكار ينسق بين الجامعات والقطاعات الصناعية والبحثية.
2. وضع مؤشرات أداء وطنية لقياس مدى تقدم الجامعات في التحول الرقمي والبحثي وربطه بحوافز تمويلية.
3. تبني برامج عالمية للشراكة الأكاديمية مثل التعاون مع جامعات مرموقة في التصنيفات الأولى عالمياً.
4. تسريع برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس على التعليم الذكي وتقنيات الذكاء الاصطناعي.
5. تفعيل مبادرة الاقتصاد المعرفي الجامعي لتحويل البحث العلمي إلى منتجات اقتصادية قابلة للاستثمار.

#### 4-3-4- تحليل ختامي:

يتبين من ربط كل سيناريو بمصفوفة الفرص والمخاطر أن السيناريو الابتكاري هو الأنسب لتحقيق قفزة نوعية في التعليم الجامعي السعودي، لكنه يتطلب قيادة تغيير شجاعة، وخطة تنفيذية متدرجة، واستثماراً مستداماً في البنية الرقمية والبحثية. أما السيناريو الإصلاحية فيمثل خياراً وسطاً لكنه قد لا يواكب تسارع التحولات العالمية، بينما السيناريو المرجعي يحمل مخاطر استراتيجية قد تُقيد دور الجامعات في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

#### 4-3-5- خارطة طريق تنفيذ السيناريو الابتكاري لتحول التعليم الجامعي في السعودية



الشكل (5) خارطة طريق تنفيذ السيناريو الابتكاري لتحول التعليم الجامعي في السعودية

4-3-5-1- الرؤية الاستراتيجية: "تحويل الجامعات السعودية إلى منظومات ذكية منتجة ومبتكرة، تقود الاقتصاد المعرفي وتنافس عالمياً، وتسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030".

#### 4-3-5-2-مراحل التنفيذ الجدول (6) مراحل التنفيذ وأهدافها وبرامجها ومؤشرات التحقق (تقريبية)

| المرحلة               | الزمن      | الهدف الرئيس                                      | البرامج التنفيذية المقترحة                                                                                                                                                                                | المؤشرات المستهدفة                                                                       |
|-----------------------|------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- الإعداد والتأسيس   | 0-12 شهراً | إعداد البيئة التنظيمية والتحليلية والبنية التحتية | - إعداد وثيقة التحول الجامعي الشامل<br>- تأسيس لجنة وطنية دائمة لقيادة التحول<br>- تقييم جاهزية الجامعات رقمياً وتنظيمياً<br>- صياغة تشريعات الحوكمة المرنة والتمويل الاستثماري                           | - اكتمال الخطة الوطنية للتحول<br>- إنشاء وحدة قيادة مركزية للابتكار الجامعي              |
| 2- البناء والتجريب    | 1-3 سنوات  | إطلاق البرامج التجريبية في الجامعات الرائدة       | - إطلاق 3-5 جامعات نموذجية (Pilot Universities)<br>- تدشين برامج التمويل الذكي والأوقاف<br>- تصميم مناهج مرنة رقمية وربطها بالثورة الصناعية الرابعة<br>- تطبيق التعليم الذكي والذكاء الاصطناعي في التدريس | - زيادة نسبة البرامج الذكية إلى 40%<br>- انخفاض فجوة المهارات بنسبة 30%                  |
| 3- التوسع والتكامل    | 3-5 سنوات  | تعميم النموذج الابتكاري على الجامعات الأخرى       | - ربط البحث العلمي بالقطاعات الوطنية (الطاقة، الصناعة، التقنية)<br>- إنشاء حاضنات ابتكار ومراكز بحوث إنتاجية في كل جامعة<br>- تعزيز الشراكات الدولية الأكاديمية والصناعية                                 | - زيادة براءات الاختراع السنوية بنسبة 70%<br>- ارتفاع مؤشرات التوظيف بنسبة 50%           |
| 4- التثبيت والاستدامة | 5-10 سنوات | تحقيق التمكين المؤسسي وضمان الاستدامة             | - تحويل الجامعات إلى كيانات اقتصادية معرفية مستقلة مالياً<br>- إدماج البرامج الجامعية في الاقتصاد الوطني ومشروعات الرؤية<br>- ربط التقييم الجامعي بمؤشرات عالمية ومخرجات فعلية                            | - دخول 5 جامعات ضمن أفضل 200 جامعة عالمياً<br>- مساهمة الجامعات في الناتج المحلي بـ 2-3% |

#### 4-3-5-3-مراحل تطبيق السيناريو الابتكاري:



شكل (6) مراحل تطبيق السيناريو الابتكاري: المرجع من إعداد الباحثة

#### 4-4-5-4-البرامج الرئيسية للتحول:

الجدول (7) البرامج الرئيسية للتحول وأهدافها والشركاء الأساسيون لضمان نجاحها

| اسم البرنامج                             | الهدف                                                                            | الشركاء الأساسيون                                                        |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1- "الجامعة المنتجة"                     | تنمية الموارد الذاتية للجامعات عبر التعليم والخدمات والبحث التطبيقي              | وزارة التعليم، وزارة المالية، القطاع الخاص                               |
| 2- "التحول الذكي الجامعي"                | رقمنة التعليم بالكامل وتوظيف الذكاء الاصطناعي في التدريس والتقييم                | الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، الجامعات، هيئة تقويم التعليم |
| 3- "شراكات الجامعات والصناعة"            | ربط البحث العلمي والبرامج الأكاديمية بسوق العمل والاقتصاد                        | وزارة الاقتصاد، وزارة الصناعة، القطاع الخاص                              |
| 4- القيادة المستقبلية"                   | إعداد قادة أكاديميين قادرين على إدارة التحول المؤسسي                             | هيئة تطوير التعليم، معهد الإدارة العامة                                  |
| 5- "المناهج المرنة والمهارات المستقبلية" | إعادة بناء المحتوى الأكاديمي حول المهارات الرقمية، التفكير النقدي، ريادة الأعمال | وزارة التعليم، الجامعات، الشركات التكنولوجية                             |
| 6- "الجامعة العالمية"                    | تعزيز الشراكات الدولية والاعتماد الأكاديمي العالمي                               | وزارة الخارجية، الجامعات العالمية، UNESCO                                |

الأولوية: تحويل الجامعات لمؤسسات بحثية أولاً (الأعلى تكلفة وتأثيراً)، يليه تطوير التخصصات ثم التحول الرقمي.

#### 4-3-5-6- النتائج النوعية المستهدفة بحلول 2035:

- 1- تحول 80% من الجامعات إلى كيانات ذكية منتجة.
- 2- دخول 5 جامعات ضمن أفضل 200 جامعة عالمياً.
- 3- ربط 70% من البحوث الجامعية بحاجات الاقتصاد الوطني.
- 4- انخفاض بطالة الخريجين إلى أقل من 5%.
- 5- مساهمة التعليم الجامعي بـ 3% من الناتج المحلي الإجمالي.
- 6- اعتماد برامج جامعية بنسبة 90% في تصنيفات ومعايير عالمية.

وبالتحليل المتعمق للمحتوى تقدم الباحثة مصفوفة متكاملة للسيناريو الابتكاري (الأمثل) للتعليم الجامعي وفق أحدث الخطط السعودية (2030-2026)، مع التركيز على ترتيبها بحسب الأولويات، وكما يبينها الجدول:

الجدول (8) مصفوفة ببعض الإجراءات ضمن البرامج التنفيذية للسيناريو الابتكاري للتعليم الجامعي (2030-2026)

| الهدف<br>الاستراتيجي                                               | الأهداف<br>التشغيلية                                                                | الوسائل/الأنشطة                                                                                        | المتنفذ                                                      | زمن<br>التنفيذ | التكلفة<br>(SAR) | مؤشرات<br>التحقق                                                      | إدارة المخاطر                                                            |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| تحويل<br>الجامعات<br>إلى مراكز<br>بحثية ريادية                     | 1- تطوير برامج<br>دكتوراه<br>متخصصة في<br>البحث العلمي                              | • إنشاء كليات للدراسات<br>العليا البحثية<br>• شراكات مع جامعات<br>مصنفة عالمياً (مثل<br>MIT, Stanford) | وزارة التعليم،<br>الجامعات،<br>مراكز البحث                   | 2026-<br>2028  | 500<br>مليون     | دخول 3<br>جامعات<br>سعودية<br>لقائمة Top<br>200 عالمياً<br>بحلول 2030 | التعاون مع<br>جامعات<br>دولية بديلة في<br>حال فشل<br>الشراكات<br>الأولية |
|                                                                    | 2- تسويق<br>البحوث وتحويلها<br>لمنتجات مبتكرة                                       | • تأسيس مراكز احترافية<br>لتسويق الأبحاث<br>• ربط البحوث<br>باحتياجات القطاع<br>الصناعي (NEOM, PIF)    | الجامعات،<br>القطاع<br>الخاص،<br>الحكومة<br>المركزية         | 2027-<br>2030  | 750<br>مليون     | تحقيق عوائد<br>مالية سنوية<br>بقيمة 1 مليار<br>ريال من<br>الأبحاث     | إنشاء<br>صندوق<br>طوارئ<br>لتمويل<br>الأبحاث                             |
| تحويل<br>التخصصات<br>إلى<br>المنظورية إلى<br>برامج بينية<br>مبتكرة | 1- دمج<br>التخصصات<br>النظرية مع<br>التطبيقية (مثل:<br>الأدب + الذكاء<br>الاصطناعي) | • إعادة هيكلة الخطط<br>الدراسية<br>• تدريب أعضاء هيئة<br>التدريس على منهجيات<br>التدريس البيني         | المناطق<br>التعليمية،<br>الجامعات،<br>وزارة التعليم          | 2026-<br>2027  | 300<br>مليون     | ارتفاع معدل<br>توظيف<br>خريجي<br>التخصصات<br>النظرية بنسبة<br>40%     | اعتماد<br>مسارات<br>للمدج لتجنب<br>مقاومة<br>التغيير                     |
|                                                                    | 2- تطوير<br>تخصصات<br>جديدة مواكبة<br>لرؤية 2030                                    | • إطلاق برامج في الأمن<br>السيبراني، الاقتصاد<br>الرقمي، الفنون الإبداعية                              | وزارة التعليم،<br>القطاع<br>الخاص،<br>المنظمات<br>الاجتماعية | 2026-<br>2029  | 600<br>مليون     | طرح 15<br>تخصصاً<br>جديداً معتمداً<br>دولياً بحلول<br>2030            | الاستعانة<br>بخبراء دوليين<br>في حال عدم<br>توفر كوادر<br>محلية          |
| تعزيز التعلم<br>الرقمي<br>والابتكار                                | 1- تطبيق نموذج<br>"التعليم الهجين<br>المتقدم"                                       | • بناء منصات رقمية<br>تفاعلية) باستخدام<br>VR/AR)<br>• توفير بنية تحتية رقمية<br>في جميع الجامعات      | وزارة<br>الاتصالات،<br>الجامعات،<br>الطلاب                   | 2026-<br>2028  | 1.2<br>مليار     | زيادة جودة<br>التعليم بنسبة<br>70% (قياساً<br>بإستبيانات<br>الطلاب)   | توفير بدائل<br>ورقية لضعف<br>التقنية في<br>المناطق<br>النائية            |

|                                                      |                                                 |              |               |                                        |                                                                                               |                                                      |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|---------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| تدريب<br>المدرسين<br>على آليات<br>التقييم<br>البديلة | تراجع الرسوب<br>25% وارتفاع<br>مهارات<br>الطلاب | 400<br>مليون | 2027-<br>2030 | المدارس،<br>الجامعات،<br>أولياء الأمور | • تطبيق تقييم إلكتروني<br>تفاعلي (محاكاة، مشاريع)<br>• استخدام الذكاء<br>الاصطناعي في التحليل | 2- تحويل<br>التقييم إلى نظام<br>قائم على<br>المهارات |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|---------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|

- المرجع: عمل الباحثة بالاستفادة من برنامج تنمية القدرات البشرية (رؤية 2030)، واستراتيجية البحث والابتكار (2022). كما تمت مواءمة الأهداف مع مشروع "جامعة المستقبل" الذي أطلقته وزارة التعليم عام 2023.

## توصيات ومقترحات إضافية لضمان نجاح التنفيذ للسيناريو الابتكاري.

تؤمن الباحثة أن تنفيذ هذه الخارطة يتطلب قيادة تغيير استراتيجية، تمكيناً مؤسسياً، وتكاملاً قطاعياً شاملاً، وأن السيناريو الابتكاري ليس مجرد خيار طموح، بل ضرورة وطنية تتسق مع طموحات رؤية المملكة 2030 لبناء مجتمع معرفي منتج، يتصدر المشهد التعليمي والبحثي عالمياً.

### 1. توصيات رئيسة لضمان نجاح تنفيذ السيناريو الابتكاري:

- (1) إنشاء مجلس تنسيقي وطني برئاسة وزارة التعليم لمتابعة المحاذاة مع رؤية 2030.
- (2) تأسيس صندوق وطني لتمويل الابتكار باستثمارات أولية 2 مليار ريال لدعم البحوث القابلة للتسويق.
- (3) إلزام الجامعات بتخصيص 20% من مقرراتها لبرامج بينية تدمج التخصصات النظرية والتطبيقية.
- (4) اعتماد شهادات مهنية مصغرة (Micro-credentials) بالشراكة مع القطاع الخاص لتوظيف الخريجين.
- (5) تطبيق نظام حوافز تنافسي للجامعات المتميزة في التصنيفات الدولية (مكافآت مالية، استقلالية إدارية).
- (6) إنشاء مرصد وطني لجودة التعليم لنشر تقارير ربع سنوية عن تقدم المؤشرات.
- (7) إطلاق برنامج "مستشار أكاديمي رقمي" بالذكاء الاصطناعي لتوجيه الطلاب نحو التخصصات المستقبلية.

### 2. توصيات إجرائية:

- (1) مواصلة تبني التطورات التكنولوجية ودمج الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي لتخصيص تجربة التعلم.
- (2) تحديث المناهج الجامعية وتطويرها وفقاً لمتطلبات سوق العمل، والتركيز على المهارات التقنية والشخصية.
- (3) أولوية التطوير المهني المستمر لهيئة التدريس بالتدريب على منهجيات التدريس الحديثة ومهارات البحث.
- (4) بناء شراكات قوية بين الجامعات والقطاع الخاص لضمان مواءمة البرامج التعليمية مع متطلبات السوق.
- (5) وضع سياسات لضمان تكافؤ فرص الحصول على تعليم جيد لجميع الطلاب، بغض النظر عن خلفيتهم.

### 3. مقترحات بدراسات مستقبلية مكملة في الموضوع:

- إجراء بحوث تطبيقية لاختبار فاعلية هذه السيناريوهات في بيئات جامعية مختلفة.
- تطوير نماذج محاكاة للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي للتعليم الجامعي السعودي.
- دراسة استشرافية حول تحول الجامعات السعودية إلى جامعات ذكية في عصر الذكاء الاصطناعي.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

1. آل رفعة، مسفر، & الصانع، منى. (2023). متطلبات إنشاء مناهج بينية وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وسيناريوهات التعامل معها. مجلة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، 1(2)، 37-50.  
[https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/resources/requirements\\_for\\_creating\\_an\\_interface\\_software.pdf](https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/resources/requirements_for_creating_an_interface_software.pdf)
2. باناعمة، فوزية عبد الرحمن. (2020). المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي السعودي وسوق العمل في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030: دراسة مستقبلية استشرافية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 1(184)، 725-746.  
<https://doi.org/10.21608/JSREP.2019.73058>
3. بلحوت، كوثر. (2020). البحث العلمي ودوره في تطوير التعليم الجامعي: دراسة لواقع جامعة الملك فيصل. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، 3(5)، 156-176.  
<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/61/3/5/14457>
4. الجبر، علا. (2024). تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(67)، 362-378.  
<https://search.mandumah.com/Record/1547717>
5. الحربي، إيناس معيض. (2025). تحديات تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: جامعة طيبة أنموذجاً. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(2)، 39-49.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E050824>
6. الحكومة السعودية (2020). الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2020). <https://www.vision2030.gov.sa>
7. الحمادي، فايزة صالح، & سالم، سماح محمد. (2017، يناير). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل. في دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 م مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 (ص. 1025-1072). جامعة القصيم. <https://search.mandumah.com/Record/869640>
8. الرحيلي، نايف راشد. (2021). دور الجامعات السعودية في إعداد طلابها لسوق العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 1(8)، 237-288.  
<https://doi.org/10.36046/2162-000-008-006>
9. الرويثي، حمدي عبد الكريم، & الشاعري، بدر جمعان. (2024). تصنيف وقياس التحديات التي تواجه قيادة شؤون الطلاب في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 40(1)، 227-266.  
<http://dx.doi.org/10.21608/mfes.2024.344811>
10. السيد، سامي محمد. (2022). التخطيط بالسيناريو في استراتيجيات العلاقات الدولية: دراسة مفاهيمية نظرية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(5)، 677-711.  
<https://search.mandumah.com/Record/1273785>
11. الشقيران، عبد الفتاح صالح. (2022). سيناريوهات محتملة للتخصصات النظرية في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2032. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 11(26)، 94-116.  
<http://dx.doi.org/10.55074/hesj.v0i26.558>
12. الشهراني، محمد. (2022). تحليل نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 76(7)، 62-75.  
<https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/637/630>
13. العتيبي، عواطف قاعد، المبارك، عهدود عمر، العمري، وفاء سالم، & عون، وفاء محمد. (2018، أبريل). نظام التعليم التقني لمواكبة تطورات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في ضوء التجربة اليابانية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 29(114)، 49-76.  
<https://doi.org/10.12816/JFEB.2018.61580>
14. العطاس، طالب صالح، & السيد، محمد عبد الرؤوف. (2023). واقع تطبيق التعليم عن بعد في الجامعات السعودية أثناء جائحة كورونا وسيناريواته المقترحة. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 22(1)، 1-31.  
<https://search.mandumah.com/Record/1398425>

15. العفيري، نبيل. (2022). تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(58)، 56-32. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L180722>
16. العنزي، فضة سالم. (2021). استشراف كلية التربية بجامعة الملك سعود لمستقبل مخرجات قسم الدراسات الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، (14)، 145-194. <https://doi.org/10.33850/JASIS.2021.142244>
17. الفايز، تهاني موسى. (2024). المعايير الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل أثناء إدارة التعليم الإلكتروني وسبل التغلب عليها. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية – جامعة دمنهور، 16(4)، 481-510. <https://search.mandumah.com/Record/1544342>
18. الفايز، هيلة عبد الله. (2023). سيناريوهات مستقبلية لتسويق البحث العلمي في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 1(47)، 373-426. <http://dx.doi.org/10.21608/jfees.2023.298803>
19. النبريص، روان، & الدجني، إياد. (2022). درجة ممارسة العاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
20. نجبي، علي حسين، السيد، محمد عبد الرؤوف، & مصطفى، جمال محمد. (2023). تقييم دور الجامعات السعودية في التعامل مع جائحة كوفيد-19 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (92) <https://doi.org/10.33193/JALHSS.92.2023.839>
21. وزارة التعليم. (1438هـ). الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم. (1438هـ). <https://moe.gov.sa>

#### ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English :

1. Abir, S. K., Nahar, L., & Rahman, M. (2024). A study on the gap between academic knowledge and practical application in universities in Bangladesh and its impact on graduate unemployment. **International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation**, 5(2), 522-526. <https://ijmrge.com/index.php/ijmrge/article/view/176>
2. Aguayo, B., Barriga, R. S., Villalobos, F. G., & Barriga, C. A. (2024). Financial stability in higher education institutions and its effect on the quality of the teaching and learning processes. **Journal of Higher Education Policy and Management, ahead-of-print**(ahead-of-print), 1-13. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2024.2307845>
3. Al Saiari, N., Al-Nofaie, A., Alyami, H., & Aljohani, T. (2025). Leveraging artificial intelligence in Saudi higher education: Potentials, challenges, and future prospects. **Heliyon**, 11(5), e00000. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e00000>
4. Al-Afifi, N. (2022). Scenario Planning for Strategic Decision Making in Ibb University (in Arabic). **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 6(58), 32-56. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L180722>
5. Al-Attas, T. S., & Al-Sayed, M. A. (2023). The reality of applying distance education in Saudi universities during the Corona pandemic and its proposed scenarios (in Arabic). **Ajman Journal for Studies and Research**, 22(1), 1-31. <https://search.mandumah.com/Record/1398425>
6. Al-Enezi, F. S. (2021). Foresight of the College of Education at King Saud University for the Future of Islamic Studies Department Outcomes in Light of Saudi Vision 2030 (in Arabic). **Arab Journal of Islamic and Sharia Studies**, (14), 145-194. <https://doi.org/10.33850/JASIS.2021.142244>
7. Al-Fayez, H. A. (2023). Future Scenarios for Marketing Scientific Research in Saudi Universities (in Arabic). **Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University**, 1(47), 373-426. <http://dx.doi.org/10.21608/jfees.2023.298803>
8. Al-Fayez, T. M. (2024). Academic and administrative obstacles facing faculty members at the University of Ha'il during e-learning management and ways to overcome them (in Arabic). **Journal of Educational and Human Studies – Damanhour University**, 16(4), 481-510. <https://search.mandumah.com/Record/1544342>

9. Al-Harbi, I. M. (2025). Challenges of Funding Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia: Taibah University as a Model (in Arabic). **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 9(2), 39-49. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E050824>
10. Aliyan, A. A. (2021). The Fourth Industrial Revolution and its Impact on Educational Variables: The Internet of Things, Artificial Intelligence, and Blockchain Technology. **International Journal of Educational Research**, 1(4), 160-192. <https://platform.almanhal.com/Pdf/1/119561>
11. Al-Jabr, O. (2024). Developing Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). **Arab Journal for Scientific Publishing**, 7(67), 362-378. <https://search.mandumah.com/Record/1547717>
12. Al-Nabrees, R., & Al-Dajani, I. (2022). **The degree to which workers in the directorates of the Ministry of Education in the southern governorates of Palestine practice scenario planning and its relationship to the effectiveness of decision-making** (Unpublished master's thesis). Faculty of Education, Islamic University, Palestine.
13. Al-Otaibi, A. Q., Al-Mubarak, A. O., Al-Omari, W. S., & Aoun, W. M. (2018, April). Technical Education System to Keep Pace with the Aspirations of Saudi Arabia's Vision 2030 in Light of the Japanese Experience (in Arabic). **Journal of the Faculty of Education, Benha University**, 29(114), 49-76. <https://doi.org/10.12816/JFEB.2018.61580>
14. Alqutaibi, A., Altuwaym, N., Al-Qahtani, S., Al-Dosari, A. A., Abualsaud, R., Alwadei, K. A., & Bakhurji, A. (2024). Exploring virtual reality in dental education in Saudi Arabia: A cross-sectional study. **Saudi Dental Journal**, 36(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.sdentj.2023.09.003>
15. Al-Refaa, M., & Al-Sanea, M. (2023). Requirements for creating interdisciplinary curricula in accordance with Saudi Arabia's Vision 2030 and scenarios for dealing with them (in Arabic). **Journal of Imam Abdulrahman Bin Faisal University**, 1(2), 37-50. [https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/resources/requirements\\_for\\_creating\\_an\\_interface\\_software.pdf](https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/resources/requirements_for_creating_an_interface_software.pdf)
16. Al-Ruhaili, N. R. (2021). The Role of Saudi Universities in Preparing Their Students for the Labor Market from the Perspective of Faculty Members (in Arabic). **Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences**, 1(8), 237-288. <https://doi.org/10.36046/2162-000-008-006>
17. Al-Ruwaili, H. A., & Al-Shaeri, B. J. (2024). Classification and Measurement of Challenges Facing Student Affairs Leadership in Saudi Universities (in Arabic). **Journal of the Faculty of Education, Assiut University**, 40(1), 227-266. <http://dx.doi.org/10.21608/mfes.2024.344811>
18. Al-Sayed, S. M. (2022). Scenario Planning in International Relations Strategy: A Conceptual Theoretical Study (in Arabic). **Ibn Khaldun Journal for Studies and Research**, 2(5), 677-711. <https://search.mandumah.com/Record/1273785>
19. Al-Shahrani, M. (2022). Analysis of the Higher Education System in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). **Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences**, (76), 62-75. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/637/630>
20. Al-Shaqiran, A. S. (2022). Possible Scenarios for Theoretical Disciplines in University Education in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of Vision 2032 (in Arabic). **Journal of Educational Sciences and Humanities**, 11(26), 94-116. <http://dx.doi.org/10.55074/hesj.v0i26.558>
21. Arnout, H. A., Alshehri, A. A., Al-Khateeb, A. A., Al-Zahrani, A. A., Asseri, A. M., Al-Qarni, M. A., & Al-Qahtani, K. A. (2024). Exploring the competitive capabilities of King Khalid University: A SWOT analysis. **Journal of Education and E-Learning Research**, 11(1), 21-27. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2024.111.21.27>

22. Banama, F. A. (2020). Mismatch between Saudi University Education Outcomes and Labor Market in Light of Saudi Vision 2030 Requirements: A Future Foresight Study (in Arabic). **Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University**, 1(184), 725-746. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2019.73058>
23. Belhout, K. (2020). Scientific research and its role in developing university education: A study of the reality of King Faisal University (in Arabic). **Mina Journal of Economic Studies**, 3(5), 156-176. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/61/3/5/14457>
24. Carmo, H., Viana, S., Sarrico, C. S., & Teixeira, A. A. (2025). Digital transformation of higher education institutions' administrative processes: Drivers and challenges. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 47(1), 76-92. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2024.2343209>
25. Fadlelmula, A., & Qadhi, A. S. (2024). Artificial intelligence practices in higher education institutions in Gulf Cooperation Council countries: Challenges and opportunities. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 46(6), 843-858. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2024.2329862>
26. Fantinelli, D., Giovanetti, A., & Lazzari, L. (2024). Higher education and employability: An empirical analysis of the role of work-integrated learning in Italy. **Higher Education Quarterly**, ahead-of-print(ahead-of-print), 1-17. <https://doi.org/10.1111/hequ.12459>
27. Holly, K. (2024). How one community college is closing the skills gap in advanced manufacturing with industry partnerships. **New Directions for Community Colleges**, 2024(205), 53-62. <https://doi.org/10.1002/cc.20573>
28. Khan, M. T., Ali, R., Almutairi, M., & Alosaimi, M. (2025). Leveraging AI and big data for sustainable higher education in Saudi Arabia. **Sustainable Futures**, 8, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100192>
29. Lyons, G. (2021). Scenario planning for transport practitioners. **Transportation Research Interdisciplinary Perspectives**, 11, 100438. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100438>
30. Mahrishi, R. P., Singh, S., & Sharma, M. (2025). A systematic review of outcome-based education (OBE) for sustainable development in higher education. **Sustainable Futures**, 8, 100201. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100201>
31. Ministry of Education Website. (1438 AH). <https://moe.gov.sa>
32. Najmi, A. H., Al-Sayed, M. A., & Mostafa, G. M. (2023). Evaluation of the Role of Saudi Universities in Dealing with the COVID-19 Pandemic from the Perspective of Faculty Members and Students (in Arabic). **Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences**, (92). <https://doi.org/10.33193/ALHSS.92.2023.839>
33. OR, M., AL, R., & E, N. (2021). Impediments and enablers of curriculum change in higher education. **Journal of Curriculum and Teaching**, 10(2), 1-15. <https://doi.org/10.5430/jct.v10n2p1>
34. OR, M., AL, R., & E, N. (2022). Curriculum change for preparing students for 21st century challenges. **Journal of Curriculum and Teaching**, 11(2), 1-10. <https://doi.org/10.5430/jct.v11n2p1>
35. Ören, E., Bozkurt, A., & Cihangir, M. T. (2023). Scenario-based learning: A systematic review. **Australasian Journal of Educational Technology**, 39(1), 1-17. <https://doi.org/10.14742/ajet.7490>
36. Sahni, R., Gupta, S., & Jha, A. (2025). Digital transformation challenges in online education during COVID-19: A bibliometric review. **Education and Information Technologies**, 30(1), 1-32. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12499-5>
37. Smith, M. (2023). How the fourth industrial revolution will impact the higher education sector. **Journal of Research in Innovative Teaching & Learning**, 16(1), 22-38. <https://doi.org/10.1108/JRIT-10-2022-0071>