**فعالية تطبيق أنظمة الجودة في الجامعات العربية دراسة تقييمية لنموذج المملكة العربية السعودية**

**The Effectiveness of Quality Systems Implementation in Arab Universities: An Evaluative Study of the Saudi Arabian Model**

**أميرة عبد الباقي1، إكرام بودبزة2**

1 جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مخبر اقتصاد، مالية وإدارة أعمال، الجزائر، a.abdelbaki@univ-skikda.dz

2 جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مخبر اقتصاد، مالية وإدارة أعمال، الجزائر، i.boudebza@univ-skikda.dz

**ملخص:**

*تهدف هاته الدراسة لبيان فعالية تطبيق أنظمة الجودة في الجامعات العربية من خلال دراسة تقييمية لجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، واسقاط أهم نتائجها على الجامعات الجزائرية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها بينت تجربة جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية على نجاعة نظامها لإدارة الجودة "****KSU\_QMS*** *" والذي يعتمد على دمج الجودة الداخلية والخارجية، كما تعتمد الجامعة على برامج دولية خاصة من الولايات المتحدة الأمريكية في مختلف المجالات مثل اعتماد برنامج ABET (كلية الهندسة)، اعتماد AACSB (كلية إدارة الأعمال)، اعتماد NAAB (كلية العمارة والتخطيط).*

**كلمات مفتاحية:** أنظمة ضمان الجودة، الإعتماد الأكاديمي، مؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

**Abstract:**

This study aims to examine the effectiveness of quality management systems in Arab universities through an evaluative analysis of King Saud University in the Kingdom of Saudi Arabia, and to project its key findings onto Algerian universities. Among the main results obtained, the experience of King Saud University demonstrated the efficiency of its quality management system “KSU\_QMS,” which is based on integrating both internal and external quality mechanisms. Moreover, the university relies on specialized international accreditation programs from the United States in various fields, such as the ABET accreditation (College of Engineering), AACSB accreditation (College of Business Administration), and NAAB accreditation (College of Architecture and Planning).

**Keywords:** Quality Assurance Systems, Academic Accreditation, Higher Education Institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

**1. مقدمة:**

**تشهد مؤسسات التعليم العالي تغيرا متسارعا في بيئاتها الأكاديمية والإدارية نتيجة للتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، إلى جانب تزايد متطلبات سوق العمل الذي أصبح أكثر ديناميكية وتعقيدا، هذا الواقع الجديد فرض على الجامعات وضع استراتيجيات فعالة لضمان جودة أدائها في مختلف المستويات بما يعزز كفاءة مخرجاتها التعليمية والبحثية، ويرفع من قدراتها التنافسية على المستويين الوطني والدولية.**

**وتشكل الجودة مفتاح التميز والتطور المؤسسي الذي تسعى إليه الدول العربية للحاق بركب الدول الأوروبية المتقدمة، من خلال اعداد معايير واضحة وشاملة لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، تهدف إلى تقويم الأداء الأكاديمي والإداري وتحسين العملية** **التعليمية بما يرسخ ثقافة التحسين المستمر في تفكير مختلف أفرادها من أساتذة ومهنيين وطلبة، ويعزز الوعي لديهم بأهمية الجودة كمنهج عمل يومي، ولعل المملكة العربية السعودية كانت من بين السباقين في العالم العربي إلى تبني مفهوم الجودة الشاملة.**

**.**

1.1 إشكالية الدراسة

**إن قضايا الجودة في مؤسسات التعليم العالي تعد من أبرز التحديات التي تواجه الجهات الوصية، فالمؤسسات لم تعد تكتفي بتقديم خدمات تقليدية، بل أصبحت تطمح لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري الذي يساهم بدوره في تحسين المخرجات الجامعية، وفي هذا السياق برزت التجربة السعودية كنموذج رائد في هذا المجال، من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:**

"ما مدى فعالية تطبيق نظام الجودة في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟"

**وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:**

**الأسئلة الفرعية**

1. **ما مفهوم نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي؟**
2. **ما هي الأسس والمعايير** **التي يعتمدها نظام إدارة الجودة في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟**
3. **ما هي الآليات التقويم والمتابعة المستمرة التي تعتمدها جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟**
4. **ما هي** **أهم الاستراتيجيات التي من الممكن ان تساعد الجامعات الجزائرية في بناء نموذج للجودة والاعتماد الأكاديمي؟**

2.1 أهمية الدراسة

**تكمن أهمية هاته الدراسة في تقييم مدى فعالية نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال دراسة لتجربة المملكة العربية السعودية والتي تعد من التجارب الرائدة عربيا، فجامعة الملك سعود من أوائل الجامعات التي تبنت أنظمة الجودة الشاملة، وتبرز هاته الدراسة أهم المعايير وآليات المتبعة في تحقيق الجودة الأكاديمية والإدارية، ومدى انعكاسها على تعزيز مكانة الجامعة وطنيا ودوليا.**

3.1 اهداف الدراسة:

**نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:**

1. **التعرف على الجوانب النظرية لنظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛**
2. **تحديد اهم الأسس والمعايير التي يعتمدها نظام إدارة الجودة في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؛**
3. **التعرف على الآليات التقويم والمتابعة المستمرة التي تعتمدها جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؛**
4. **تحديد أهم الاستراتيجيات التي من الممكن ان تساعد الجامعات الجزائرية في بناء نموذج للجودة والاعتماد الأكاديمي.**
5. **تقديم جملة من النتائج والتوصيات التي تساعد في بناء نظام فعال للجودة في مؤسسات التعليم العالي ومستمر.**

4.1 تقسيم الدراسة:

**للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم تقسيم الدراسة الى محورين، كما يلي:**

**المحور الأول: الجانب النظري: وشمل جملة من المفاهيم والمصطلحات حول نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛**

**المحور الثاني: الجانب التطبيقي: وتم التطرق الى نموذج المملكة العربية السعودية مع تقديم مقترحات تساعد على تطبيقه في المؤسسات التعليمية الجزائرية.**

**2. الجانب النظري**

إن التحولات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية الحاصلة جاءت كنتيجة للتغيرات التي شهدتها مؤسسات التعليم العالي، باعتبارها المحرك الأساسي للبناء والتطور، ويمكن تعريف التعليم العالي حسب المشرع الجزائري بأنه "كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، ويمكن أن يقدم تكوينا على مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة" (شناف و بلخيري، 2017، صفحة 242)،

بالرغم من أن النشأة الأولى لمفهوم الجودة كانت في القطاع الصناعي في اليابان، ثم في الولايات المتحدة، إلا أنه وجد طريقه تدريجيا إلى مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية (التعليمية، الصحية، وغيرها) التي تسعى إلى تحسين نوعية الإنتاج، وتطوير الخدمات، وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، رغبة في تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة وهو رضا العملاء، وقد ساهمت الأحداث المتسارعة التي شهدتها العقود الأخيرة من القرن العشرين تغيرات غير مسبوقة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتركت بصماتها اختيارا أو قسرا على العديد من النظم التعليمية في شتى أنحاء العالم، حيث جعلت هذه العوامل من التغيير والارتقاء بالتعليم أمرا ضروريا للبقاء، إذ إن من يرفض التغيير أو يعيقه يحكم على نفسه بالجمود والتخلف، كما فرضت هذه التحولات ضرورة الاهتمام بالمواصفات والمعايير التي تمنح بموجبها شهادات الاعتماد الأكاديمي أو شهادات الجودة الإدارية العالمية (الآيزو)، والاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات التعليمية انطلق من النظر إلى التعليم باعتباره خدمة كسائر الخدمات يجب أن تخضع للمنافسة، وتسعى إلى إرضاء المستفيدين منها من طلبة ومجتمع ودولة، فالطلبة يطمحون إلى أفضل المؤهلات التي تمكنهم من الحصول على فرص وظيفية تتضاءل بازدياد أعداد الخريجين وقلة فرص العمل، كما يتطلع أولياء الأمور إلى توفير أفضل سبل التأهيل لأبنائهم، بينما تسعى الدولة إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية (أبابطين و سمور، 2019، صفحة 11).

وفي نفس السياق يرى جوزيف جوزان 1989 أن الجودة هي "الدرجة المتوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" (مخلوف و غرابي، 2019، صفحة 43)، في حين يقصد بضمان جودة التعليم العالي بأنها "تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية (شناف و بلخيري ، 2017، صفحة 243).

وانطلاقا من المفاهيم السابقة، يمكن حصر مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الجودة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي، فيما يلي (بوطي، 2021، الصفحات 29-30):

* الزيادة المستمرة في التحاق الطلبة بالتعليم العالي؛
* الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية؛
* امتداد الحاجة للإستمرار في التعليم وتحصيل المعرفة على ما بعد التخرج "التعليم مدى الحياة" مما يتطلب تعليم الطلبة لكيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة؛
* ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية؛
* الإستمرار في تقديم الخدمات التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.

ومن أهم متطلبات ضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي نجد ما يلي (منصوري، 2019، الصفحات 73-74):

* **جودة الطلبة:** من أبرز عوامل تحسين جودة الخدمة التعليمية نجد انتقاء الطلبة، والذي يمثل الخطوة الأولى بالإضافة لنسبة الطلبة فكلما كان العدد أقل كلما كان ذلك أفضل؛
* **جودة هيئة التدريس:** ويقد به تأهيلهم العلمي وهو الأمر الذي يسهم فعليا في اثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع؛
* **جودة المناهج:** تعد الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في اعداد المناهج من حيث المحتوى والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية ويرتبط هذا الجزء من المعايير بالمدى الذي تستطيع فيه هاته المناهج الدراسية أن تعمل على تنمية قدرة الطالب على تحديد المشكلات وحلها، إذ أن أولوية جودة الخدمات التعليمية تستدعي تحسين المناهج.

**3. الجانب التطبيقي**

تعد الجامعات هي الركائز الأساسية التي تبنى عليه نهضة الأمم وازدهارها، فهي مركز المعرفة ومصنع للكوادر البشرية، لذلك اهتمت الدول في كيفية ضمان جودة التعليم العالي، من خلال تبني معايير عالمية وبتطبيق أنظمة صارمة لتقييم الأداء، وفي هاته الدراسة سيتم تقييم تجربة لدولة رائدة في هذا المجال "التجربة السعودية" مع استخلاص أهم الأفكار التي يمكن للجزائر الاستفادة منها من خلال تحليل SWOT.

**1.3 تجربة المملكة العربية السعودية:**

**تأسست الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي "NCAAA" عام 2004، وهي مسؤولة عن تحديد معايير وإجراءات الاعتماد وضمان الجودة، واعتماد مؤسسات وبرامج التعليم ما بعد الثانوي في المملكة العربية السعودية، وهي هيئة مستقلة تخضع للمجلس الأعلى للتعليم، تشمل أهداف الهيئة المحددة في نظامها الأساسي مجموعة واسعة من المهام المرتبطة بدعم تحسين جودة التعليم ما بعد الثانوي في جميع مجالات التعلم باستثناء الدفاع، حيث** **يخدم مجلس اعتماد التعليم العالي أعضاءه وطلابه والمجتمع من خلال الدفاع عن قيمة واستقلالية الاعتماد، والاعتراف بمؤسسات الاعتماد، والالتزام بالجودة في التعليم العالي** ( National Center for Academic Accreditation and Evaluation، 2025)**، ويضم الاعتماد الأكاديمي 10 طرق كما يلي** (Council for Higher Education Accreditation/CHEA International Quality, 2017, pp. 1-2)**:**

* **الرمز العام الرئيس للتعليم العالي الشرعي منذ أكثر من 100 عام؛**
* **المرجع الموثوق الأساسي للحكومات الفدرالية والولائية في تمويل التعليم العالي؛**
* **المرجع الموثوق الأساسي لدعم القطاع الخاص للتعليم العالي؛**
* **مصدر رئيسي للحماية من الاحتيال والاستغلال للطلاب والمستهلكين؛**
* **وسيلة ناجحة في تشجيع الابتكار الكبير مع الحفاظ على الجودة على مر السنين؛**
* **أداة رئيسية لتسهيل الانتقال والاعتراف بالشهادات بين المؤسسات التعليمية؛**
* **ضمانة رئيسية لفرص التوظيف والاعتراف المهني؛**
* **وسيلة أساسية للمساءلة أمام المجتمع والجمهور؛**
* **محرك لتعزيز التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية؛**
* **إطار عمل متكامل يوازن بين الحرية الأكاديمية وضمان الجودة.**

**وعليه نجد أن المملكة العربية السعودية أولت أهمية كبيرة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بما يضمن تحسين أدائها وتحقيق قدرة تنافسية مستدامة ومن بين هاته المؤسسات نجد جامعة الملك سعود.**

2.3 نظام جامعة الملك سعود **"King Saud University" لإدارة الجودة "KSU\_QMS ":**

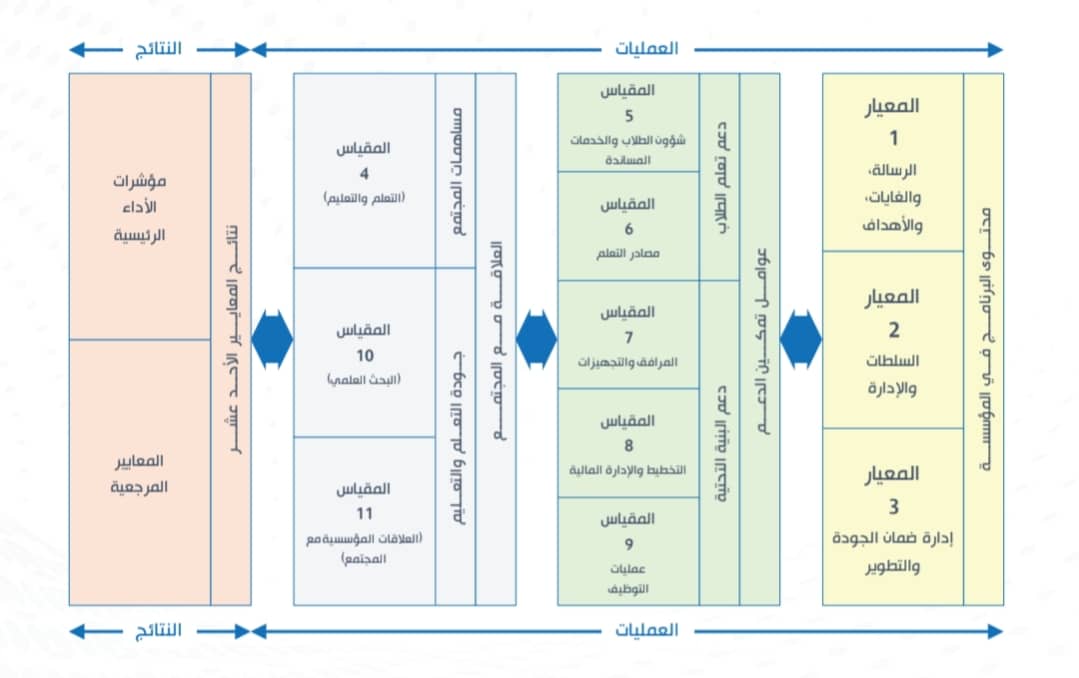
**إن الاعتماد الأكاديمي يرتبط بشكل وثيق بنظام ضمان الجودة الداخلية "IQA" كما يعتبر أيضا ضمان للجودة الخارجية "EQA" ولكي تتحصل المؤسسة على الاعتماد فإن المعادلة "EQA=IQA" لابد أن تتحقق، وفي هذا الإطار سلكة جامعة الملك سعود منهجين هما (ما) و (كيف)، فالمنهج الأول (ما) يهتم بالمعايير الأساسية والفرعية والنتائج وفق مؤشرات الأداء الرئيسية "KPLs" وطرق التدقيق والتقويم، وهو متشابه في قواعده وأسسه عبر مختلف الدول والقارات، هذه المنهجية تؤدي إلى تحقيق الجودة داخل المؤسسة وتجعلها تفي بالغرض من وجودها، وتعمل كذلك على تحقيق مخرجات تعليمية مرتكزة على الطالب مع دعم مصادر وتجهيزات التعلم، وتقديم خدمات مجتمعية مرتكزة على احتياجات العملاء، وتحقيق رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، كما تؤدي أيضا إلى بحث علمي متميز، أما المنهج الثاني (كيف) فيركز على كيفية تحقيق ضمان الجودة الداخلي بمؤسسات التعليم العالي لكي يتوافق مع الأسس القانونية لمعايير الإعتماد الوطنية، نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود لا يستوفي فقط متطلبات هيئة تقويم التعليم بل يذهب إلى أبعد من ذلك استناذا إلى مبدأ " 4As" "Audit and Assessment Leading to Assurance and lat**

**er Accreditation" وهذه هي شهادة استيفاء الغرض من المؤسسات التعليمية، هذا النظام يشمل 11 معيارا رئيسيا وهنام معايير فرعية وأخرى تحت فرعية، وتتمثل هاته المعايير الأساسية فيما يلي** ( عسيري، صفحة 8)**:**

* **الرسالة والغايات والأهداف؛**
* **السلطات والإدارة؛**
* **إدارة ضمان الجودة والتحسين؛**
* **التعلم والتعليم؛**
* **شؤون الطلبة والخدمات المساندة؛**
* **مصادر التعلم؛**
* **المرافق والتجهيزات؛**
* **التخطيط والإدارة المالية؛**
* **عمليات التوظيف؛**
* **البحث العلمي؛**
* **العلاقات المؤسسية مع المجتمع.**

**ومن خلال ما سبق يمكن توضيح نظام إدارة الجودة بجامعة الملك من خلال الشكل التالي:**

الشكل 01: مخطط لنظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود

****

المصدر: **يوسف بن عبده عسيري، نظام إدارة الجودة بالجامعة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص 9.**

3.3 طرق التقويم

1.3.3 طرق تقويم العمليات

**يتم اتباع منهجية جائزة مالكوم الخاصة بالتميز في الأداء، وهذا النظام يقوم الأداء بناء على 4 جوانب يرمز لها بالحروف "ADLI" حيث يحدد النظام درجات من الممارسة لكل عملية، والمبينة في الجدول التالي:**

**الجدول 01: درجات الممارسة في العمليات وطرقة تقويمها**

|  |  |
| --- | --- |
| **الدرجة** | **وصف الممارسة** |
| **0-5%**  **"بدون نجمة"** | **هناك ممارسات لكن لا يتم تطبيقها إطلاقا- إعتمادا على:**   * **لا يوجد دليل على استخدام نهج ثابت؛** * **لا يوجد تطبيق لنهج ثابت؛** * **لا يوجد دليل على التوجه نحو التحسن؛** * **لا يوجد دليل على ترتيبات على مستوى المؤسسة وتطبق المعايير بشكل فردي.** |
| **10-25%**  **" نجمة واحدة"** | **هناك ممارسات تطبق أحيانا لكن نوعيتها غير ملائمة وليس لها قيمة.** |
| **30-45%**  **" نجمتان"** | **هناك ممارسات عادة ما تطبق لكن نوعيتها غير مقنعة.** |
| **50-65%**  **"ثلاث نجوم"** | **هناك ممارسات تطبق معظم الأوقات، وهناك دليل على فعالية الأنشطة يشير إلى تحقيق معايير من الأداء على الرغم من وجود مجال للتحسين.** |
| **70-85%**  **"أربع نجوم"** | **هناك ممارسات تطبق بشكل ثابت، وهناك مؤشرات تبين وجود درجة عالية في الأداء لكن مع وجود مجال للتحسن، وتم اعداد خطط للتطوير مع تطبيقها، وهناك مراقبة مستمرة وتقارير حول ذلك.** |
| **90-100%**  **"خمس نجوم"** | * **هناك ممارسات تطبق بشكل ثابت وحسب مقاييس عالية، مع وجود دليل مباشر أو تقويم مستقل يشير إلى التميز في الجودة مقارنة مع مؤسسات مشابهة؛** * **هناك دليل على وجود نهج ثابت وفعال؛** * **النهج يطبق بشكل تام مع عدم وجود خلل أو ضعف ذي معنى في أي من مجالات العمل أو وحداته؛** * **التعلم يطبق على مستوى المؤسسة وكذا التحسين والتقويم الحقيق والمنتظم؛** * **هناك تكامل جيد بين النهج والإحتياجات الأساسية للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدات الإدارية.** |

المصدر: **يوسف بن عبده عسيري، نظام إدارة الجودة بالجامعة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص ص 11-12.**

2.3.3 طريقة تقويم النتائج

**النتائج يعبر عنها بقيم مؤشرات الأداء الرئيسية ويبلغ عددها 56 مؤشرا منها الكمية "42 مؤشر" وأخرى نوعية "14 مؤشر" وتتوزع على المعايير الرئيسية الأحد عشر، فمثلا المؤشر الخاص بالنسبة المئوية للأهداف الإستراتيجية التي حققت يحسب كما يلي** ( عسيري، صفحة 13)**:**

|  |
| --- |
| النسبة المئوية للأهداف الإستراتيجية التي حققت= (عدد الأهداف والمؤشرات في خطة العمل السنوية التي حققت / عدد الأهداف والمؤشرات في خطة العمل السنوية الموضوعة) ×100 |

3.3.3 الأداء الكلي للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية

**يتم قياس الأداء الكلي للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية من (1000) نقطة موزعة على المعايير 11 حسب أهميتها على النحو التالي:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم المعيار الرئيسي** | **المعيار الرئيسي** | **عدد النقاط** |
| **1** | **الرسالة والغايات والأهداف** | **40** |
| **2** | **السلطات والإدارة** | **50** |
| **3** | **إدارة ضمان الجودة والتحسين** | **70** |
| **4** | **التعلم والتعليم** | **250** |
| **5** | **شؤون الطلبة والخدمات المساندة** | **70** |
| **6** | **مصادر التعلم** | **60** |
| **7** | **المرافق والتجهيزات** | **60** |
| **8** | **التخطيط والإدارة المالية** | **40** |
| **9** | **عمليات التوظيف** | **80** |
| **10** | **البحث العلمي** | **200** |
| **11** | **العلاقات المؤسسية مع المجتمع** | **80** |
| **مجموع النقاط** | **11 معيار** | **1000** |

المصدر: **يوسف بن عبده عسيري، نظام إدارة الجودة بالجامعة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص 16.**

4.3 جوائز وانجازات جامعة الملك سعود الجودة والتميز

**تحصلت جامعة الملك سعود على العديد من الجوائز، نذكر منها ما يلي** (dqd.ksu.edu.sa، 2025)**:**

* **إعتماد إدارة منح شهادات الجودة من المركز السعودي للإعتماد، وبذلك تعد أولى الجامعات السعودية المانحة لشهادة نظم إدارة الجودة (ISO9001: 2015)** (www.alriyadh.com, 2025)**؛**
* **تمنح الجامعة سنويا جائزة للتميز العلمي سواء للباحثين أو للطلاب المتميزين وكذا الموظفين وكبار الشخصيات، وذلك سعيا منها للإرتقاء بمعايير البحث العلمي وتعد الجائزة من أرفع الجوائز** (news.ksu.edu.sa، 2025)**؛**
* **شهادة ISO 45001:2018 (الصحة والسلامة المهنية)؛**
* **شهادة ISO 14001:2015 (الإدارة البيئية)؛**
* **جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (KAQA)؛**
* **جائزة التميز في الأداء الحكومي: تعكس تفوق الجامعة في الأداء الإداري والتنظيمي وتحقيق معايير الجودة الحكومية؛**
* **الجوائز Hospital of the Year وFacilities Improvement Initiative of the Year: دليل على جودة الخدمات الصحية الجامعية وفاعلية أنظمة الجودة التشغيلية؛**
* **اعتمادات برامج أكاديمية دولية:** **كلية الهندسة: اعتماد ABET (الولايات المتحدة)، كلية إدارة الأعمال: اعتماد AACSB (الولايات المتحدة)، كلية العمارة والتخطيط: اعتماد NAAB.**

5.3 أهم المشاكل التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق نظام الجودة

**تسعى العديد من الدول ومنها الجزائر إلى ترسيخ تطبيق مفاهيم الجودة في جميع قطاعاتها وخاصة قطاع التعليم العالي لكنها تتعرض لبعض المعوقات التي تحد أو تقلل من فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة، ومن أهمها:** (أبابطين و سمور، 2019، صفحة 223)

* **بدائية النظم الإدارية وجمود الهياكل التنظيمية؛**
* **التمدد السياسي داخل المؤسسات التعليمية؛**
* **تزايد عدد المتقدمين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي بما يفوق قدرتها الاستيعابية؛**
* **تفشي البطالة بين الخريجين؛**
* **عدم الاهتمام بالبحث العلمي واقتصاره على الترقية دون الاستفادة منه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛**
* **سيطرة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي؛**
* **تحرك القطاع الإداري في إطار قوانين بالية ولوائح جامدة؛**
* **ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية؛**
* **غياب التنافسية في الأسواق العالمية بين خريجي مؤسسات التعليم العالي.**

6.3 تحليل تجربة جامعة الملك سعود واستخلاص أهم الأفكار القابلة للتطبيق في الجامعات الجزائرية

**تعتبر التجربة السعودية في ضمان الجودة الشاملة من التجارب الرائدة كونها تعتمد على نظام داخلي شامل لإدارة الجودة** (KSU-QMS)، يعتمد على دمج ضمان الجودة الداخلي والخارجي وجامعة الملك سعود تعتبر من أوائل الجامعات الحاصلة على **إعتماد إدارة منح شهادات الجودة من المركز السعودي للإعتماد، حيث تعتمد على خطة واضحة ومدروسة وشاملة تهدف إلى الرفع من كفاءة العملية التعليمية، وعليه يمكن للجزائر استفادة من هاته التجربة من خلال ما يلي:**

* **انشاء هيئة وطنية مستقلة للاعتماد وضمان الجودة؛**
* **توحيد معايير الجودة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي؛**
* **وضع سياسة تحفيزية وتمويلية صارمة ويرتبط تقديمها بمدى تطبيق مبادئ الجودة في قطاع التعليم العالي؛**
* **التقليل من البيروقراطية سواء في المعاملات أو في تقلد المناصب الإدارية؛**
* **اعتماد منهجية تقييم معيارية وشفافة؛**
* **التقليل من عدد الطلبة في الأقسام كما ضرورة ربط الجامعة بالمحيط الخارجي من خلال ضمان توفير مناصب عمل تتناسب والشهادة المسلمة.**

**4. خاتمة:**

إن الاستغلال الناجح للموارد البشرية يعد بداية للنمو والازدهار في البلد، والجزائر ليست كغيرها من البلدان كونها تسخر بثروة بشرية شبابية هائلة، مما يستدعي من الهيئات الوصية ترسيخ سياسات فعالة وكفئة للاستثمار فيها، وأولها الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي التي تعمل على تكوين هاته النخب من خلال تعزيز نظام للجودة.

وختاما يمكن القول أن الاهتمام بجودة التعليم العالي سيساهم في فتح أفاق مستقبلية لتعميق المعرفة وتطوير أساسيات البحث العلمي، بما يضمن سد الفجوة الحادثة بين المخرجات الجامعية واحتياجات سوق العمل، كما أن تبني معايير واضحة وشفافة وذات مصداقية يحسن من كفاءة الأداء لهيئة التدريس وكذا الموظفين، ويعزز الثقة في الشهادات الوطنية محليا ودوليا، ووقد ارتأينا من خلال هاته الدراسة تقديم جملة من النتائج والتوصيات.

**1.4 النتائج:**

ومن بين أهم النتائج التي توصلنا إليها في هاته الدراسة، نذكر ما يلي:

* بينت تجربة جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية على نجاعة نظامها لإدارة الجودة "KSU\_QMS " والذي يعتمد على دمج الجودة الداخلية والخارجية؛
* تستخدم جامعة الملك سعود للتحفيز على البحث والتطوير العلمي جائزة للتميز تمنح للأساتذة والطلبة وكذا الموظفين وكبار الشخصيات كنتيجة لمجهوداتهم المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
* اعتماد جامعة الملك سعود على معايير تقييم محددة وقابلة للقياس لتحديد مدى جودة وكفاءة العملية التعليمية؛
* تعتمد جامعة الملك سعود على برامج دولية خاصة من الولايات المتحدة الأمريكية في مختلف المجالات مثل **اعتماد برنامج ABET (كلية الهندسة)، اعتماد AACSB (كلية إدارة الأعمال)، اعتماد NAAB (كلية العمارة والتخطيط).**
* **ضعف في المخرجات الجامعية للجامعات الجزائرية وهو ما يسبب الفقدان التدريجي والمستمر للثقة في الشهادات المحصلة؛**
* **غياب آليات محددة وواضحة للمتابعة والتقييم المستمر يعيق الوصول للمعايير المطلوبة من الجودة.**

2.4 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة قدمنا مجموعة من التوصيات، المبينة في الآتي:

* ضرورة انشاء الهيئة الوصية لمعايير تقييم محددة ومستمرة تراعي وتواكب المعايير العالمية للجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
* تعزيز اشراك الفاعليين في الجامعات الجزائرية في مثل هاته المبادرات والبرامج الساعية لتحقيق معايير الجودة من أجل ترسيخ شرعيتها وضمان استدامتها على المدى البعيد؛
* دعم وتمويل أصحاب الأفكار والمشاريع المبتكرة؛
* خلق سياسة تحفيزية فعالة تراعي الجزاء على قدر المجهود المبذول؛
* تعزيز التعاون والشركات العربية والدولية لتبادل الخبرات في مجال الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

**قائمة المراجع**

* *National Center for Academic Accreditation and Evaluation*. (2025). تم الاسترداد من https://www.chea.org/.
* بن عبده يوسف عسيري. (بلا تاريخ). *نظام إدارة الجودة بالجامعة.* المملكة العربية السعودية: وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير.
* /www.ecocamp.travel/en/sustainability. (2025). تاريخ الاسترداد 04 08, 2025، من https://www.ecocamp.travel/en/sustainability/green-ethos
* *algerie-eco*. (2025). تم الاسترداد من https://algerie-eco.com/2025/04/20/lalgerie-a-accueilli-plus-de-35-millions-de-touristes-en-2024/?utm\_source=chatgpt.com
* *Archiquoo*. (2025). تم الاسترداد من https://archiqoo.com/unesco/unesco\_mixed\_sub\_lists\_ar.php?uw\_country=algeria&subsite=tassili\_najjer
* *archive.thelongrun.org*. (2025). تم الاسترداد من https://archive.thelongrun.org/lapa-rios/
* ( 2017). *Council for Higher Education Accreditation/CHEA International Quality.* تم الاسترداد من https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.chea.org/sites/default/files/other-content/ten-ways-accreditation-serves.pdf
* dqd.ksu.edu.sa. (2025). تم الاسترداد من https://dqd.ksu.edu.sa/ar/node/3084?utm
* *earth-changers.com*. (2025). تم الاسترداد من https://www.earth-changers.com/sustainable-places/costa-rica-lapa-rios-ecolodge/
* *el-tarf.mta.gov.dz*. (2025). تم الاسترداد من https://el-tarf.mta.gov.dz/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%84%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D8%A9/
* *https://assayahi.dz*. (2025). تم الاسترداد من https://assayahi.dz/ar/2024/08/22/%D9%85%D8%AA%D8%AD%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B8%D9%8A%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B2%D8%A9-%D8%A8%D8%AC%D9%8A%D8%AC%D9%84-
* https://jijel.mta.gov.dz. (2025). تم الاسترداد من https://jijel.mta.gov.dz/%d8%a7%d9%84%d9%85%d9%88%d8%a7%d9%82%d8%b9-%d8%a7%d9%84%d8%b3%d9%8a%d8%a7%d8%ad%d9%8a%d8%a9/
* *interieur.gov.dz*. (2025). تم الاسترداد من https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article\_detail.php?lien=1641&wilaya=36
* *laparios.com*. (2025). تم الاسترداد من https://www.laparios.com/everyday-sustainability/
* news.ksu.edu.sa. (2025). تم الاسترداد من https://news.ksu.edu.sa/en/node/111267?utm\_source=chatgpt.com
* *simonandbaker.com*. (2025). تم الاسترداد من https://simonandbaker.com/lapa-rios/?utm\_source
* tamanrasset.mta.gov.dz. (2025). تم الاسترداد من https://tamanrasset.mta.gov.dz/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%85/
* *unesco*. (2025). تم الاسترداد من https://whc.unesco.org/en/list/179/
* www.adventuretravelnews.com، و www.ecocamp.travel/en/sustainability. (2025). تاريخ الاسترداد 02 08, 2025، من https://www.adventuretravelnews.com/ecocamp-patagonia-achieves-southern-chiles-highest-eco-tourism-certification , https://www.ecocamp.travel/en/sustainability/green-ethos, https://www.ecocamp.travel/blog/lata-responsible-tourism-award, https://www.adven
* www.alriyadh.com. (2025). تم الاسترداد من https://www.alriyadh.com/2101061?utm
* www.ecocamp.travel. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 01 08, 2025، من
* احمد صكوشي ، و الخنساء مجدل. (2019). ريادة الاعمال الاستراتيجية كاحد تطبيقات الادارة المعاصرة-دراسة تحليلية لنموذج ريادة الاعمال الاستراتيجية-. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 01*.
* خديجة شناف ، و مراد بلخيري . (2017). معايير ضمان جودة التعليم العالي عرض لبعض النماذج العالمية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 5*(4)، 240-255.
* سعاد مخلوف، و خولة غرابي. (2019). الجودة في المؤسسات دراسة نظرية. *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 4*(15)، 42-53.
* عبد الحكيمبن عبد المحسن أبابطين، و رضا حلمي أحمد سمور. (2019). *الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العالي.* المملكة العربية السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر.
* محمود بوطي. (2021). الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ومتطلبات تطبيقها. *مجلة الاعلام والمجتمع، 5*(1)، 29-30.
* نور الهناء براهم. (2025). استخدام نموذج SWOT في المؤسسات الاقتصادية كأداة لتحقيق الأداء المتميز. *مجلة اقتصاد المال والأعمال، 9*(1)، 146. doi:10.58205/fber.v9i1.1942
* هواري منصوري. (2019). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: مبادئ ومتطلبات. *مجلة الإدارة والتنظيم الاستراتيجي، 1*(1)، 68-80.