



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
27	53	ربيع الأول / سبتمبر	2026 / 1448

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار بالإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

لا يحق للباحث سحب البحث بعد قبوله للنشر.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السمييري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو ستيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

أ.د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والملحق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

أ. محمد بن سعد الشال

التنسيق العلمي:

أ. أحمد شفاق بن حامد

سكرتارية التحرير:

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	الاختبارات الوطنية " نافس " ودورها في تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر المشرفين ومديري الإدارات د. أثير إبراهيم أبو عباة	12
2	التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للاعتماد البرامجي - دراسة ظاهراتية د. إبراهيم بن خالد النجدي	58
3	مهارات فهم المقروء في محتوى كتب الكفايات اللغوية للمرحلة الثانوية ودرجة امتلاك الطلاب لها د. ماجد عبد الله العبادي	93
4	أثر التعزيز في تنمية الاتجاه نحو التعلم: دراسة شبه تجريبية في بيئة التعليم الجامعي الرقمي د. ثريا جبير الطلحي	142
5	انطفاء الدافعية لدى متعلمي اللغة العربية لغة ثانية من وجهة نظرهم د. عادل علي غانم السناني	178
6	واقع ممارسة القيادة الخضراء في مدارس التعليم العام بمدينة جدة د. رنده حسن مقبل الدعدي	230
7	جودة الحياة لدى طلبة الجامعة في ظل التحولات المعاصرة (جامعة طيبة نموذجاً) د. مرام حامد الحازمي	269
8	القيادة الابتكارية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض د. ندى خالد حمد السياربي	317
9	متطلبات تطوير التدريس الفعال في ضوء بيئة الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الأهلية د. سعد بن عبيد سعد الرعوجي	364
10	الصلات العلمية بين نجد والحجاز 1100 - 1157هـ (1689 - 1730م) دراسة تاريخية د. سعود بن عبد العزيز سليمان السلومي	426

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء
الاستعداد للاعتماد البرامجي - دراسة ظاهراتية

Challenges Faced by Quality Teams in Saudi
Universities During Preparation for Program
Accreditation: A Phenomenological Study

إعداد

د. إبراهيم بن خالد النجدي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قسم التربية - كلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية - الجامعة
الإسلامية بالمدينة المنورة

Dr. Ibraheem Khaled Alnejaidi

Assistant Professor of Educational Administration

Department of Education - College of Arabic Language and
Human Sciences - Islamic University of Madinah

Email: ialnejaidi@iu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-027-002

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للاعتماد البراهمي، والكشف عن إدراك أفراد هذه الفرق لتلك التحديات، واستعراض الحلول المقترحة؛ لتجاوزها وتحسين تجربة الاعتماد الأكاديمي، اعتمد البحث المنهج النوعي بأسلوبه الظاهري، واعتمدت المقابلات شبه المكننة أداة للدراسة، حيث تم تطبيقها مع (11) عضوًا من أعضاء فرق الجودة في عدد من الجامعات السعودية، أظهرت النتائج أن التحديات تتنوع بين تنظيمية، وفنية، وبشرية وثقافية، وزمنية ومواردية، حيث تمثلت أبرزها في تعدد الجهات وتداخل الصلاحيات، وضعف الوعي الثقافي بالجودة، وضيق الوقت مع قلة الموارد المتاحة، كما بينت النتائج أن إدراك المشاركين لهذه التحديات يختلف بين من يراها عائقًا يحد من فاعلية الأداء، ومن يراها فرصة للتحسين والتطوير المؤسسي، وأشارت النتائج إلى مجموعة من الحلول العملية، من أبرزها: منح الصلاحيات الكافية لفرق الجودة، وتبسيط المعايير والإجراءات، وتوفير أنظمة تقنية مساندة، ودعم الكفاءات البشرية بالتدريب والخوافز، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني رؤية مؤسسية شاملة للجودة في الجامعات السعودية، وتعزيز ثقافة الاعتماد بوصفها وسيلة للتحسين المستمر لا غاية بحد ذاتها.

الكلمات المفتاحية: فرق الجودة - الاعتماد البراهمي - هيئة تقويم التعليم والتدريب - الإدارة التربوية

Abstract

The study aimed to identify the challenges faced by quality teams in Saudi universities during the preparation for program accreditation, to explore how team members perceive these challenges, and to highlight proposed solutions to overcome them and improve the overall accreditation experience. The research employed a qualitative phenomenological approach, utilizing semi-structured interviews as the main data collection tool. Interviews were conducted with eleven (11) members of quality teams across several Saudi universities. The findings revealed that challenges vary across organizational, technical, human, cultural, temporal, and resource-related dimensions. The most prominent issues included overlapping authorities among units, limited cultural awareness of quality, and time constraints coupled with scarce resources. Participants' perceptions of these challenges differed—some viewed them as barriers that hinder effective performance, while others saw them as opportunities for institutional improvement. The study also identified a set of practical solutions, including granting greater authority to quality teams, simplifying standards and procedures, developing supportive technological systems, and empowering human resources through training and incentives. The study concluded by emphasizing the importance of adopting a comprehensive institutional vision of quality in Saudi universities and promoting a culture of accreditation as a means for continuous improvement rather than an end in itself.

Keywords: Quality Teams – Program Accreditation – Education and Training Evaluation Commission (ETEC) – Educational Administration.

المقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم تحولات متسارعة تهدف إلى الارتقاء بمستوى مخرجاته التعليمية والبحثية، وفي قلب هذه التحولات تبرز مفاهيم الجودة والاعتماد الأكاديمي كركائز أساسية لتحقيق التميز المؤسسي؛ مما يؤكد أن الجودة أضحت ضرورة استراتيجية تضمن للمؤسسات التعليمية قدرتها على المنافسة، وتعزيز ثقة المجتمع في برامجها، وتأهيل خريجين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لمواكبة متطلبات سوق العمل المتجددة والتنمية المستدامة. إن السعي نحو الاعتماد، سواء كان مؤسسياً أم برامجياً، يدفع المؤسسات إلى تبني ثقافة التحسين المستمر، ومراجعة أدائها وفق معايير عالمية ومحلية دقيقة، مما ينعكس إيجاباً على كافة جوانب العملية التعليمية والإدارية ويؤدي إلى التميز المنشود.

وقد أولت المملكة العربية السعودية، ممثلة في رؤيتها الطموحة 2030، اهتماماً بالغاً بتطوير قطاع التعليم، مدركة دوره المحوري في بناء اقتصاد معرفي مزدهر. وتُعد هيئة تقويم التعليم والتدريب، من خلال مركزها الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA سابقاً)، الذراع التنفيذي لهذه الرؤية في مجال ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي. تبذل الهيئة جهوداً حثيثة في وضع المعايير الوطنية للاعتماد، وتطوير أدوات القياس والتقويم، وتقديم الدعم والإرشاد للمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تنفيذ عمليات المراجعة والاعتماد للبرامج والمؤسسات. تهدف هذه الجهود إلى ضمان تحقيق المؤسسات التعليمية السعودية لمستويات جودة مرموقة، وتعزيز مكانتها على خارطة التعليمية الإقليمية والدولية، والتأكد من أن مخرجاتها تلي الطموحات الوطنية. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024)

وفي هذا الصدد بذلت الجامعات جهوداً حثيثة في تطوير خططها الاستراتيجية، وإنشاء وحدات ومراكز للجودة، وتأهيل الكوادر البشرية، وتطبيق معايير الاعتماد التي وضعها المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي وحصلت العديد من البرامج الأكاديمية في الجامعات السعودية على الاعتماد البرامجي، مما يعكس التزامها بتحقيق التميز والجودة، وتعد الجهات الأكاديمية بمختلف مستوياتها الإدارية وأعضاء هيئة التدريس العاملين ضمن فرق الجودة شركاء رئيسيين في قيادة هذا التحول نحو تحقيق الجودة والاعتماد؛ لما لهم من أدوار محورية في إعداد التقارير وجمع الأدلة والوثائق لتحقيق متطلبات الاعتماد البرامجي، إلا أن هذه الجهود لا تخلو من تحديات تنظيمية وفنية تؤثر في

فاعلية الأداء وتحقيق أهدافه فيتحول عمل فرق الجودة إلى ومجرد التزام إجرائي لأداء الواجب واستيفاء المتطلبات، ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في استكشاف طبيعة تلك التحديات من واقع تجربة الفرق الميدانية، وتحليل إدراكهم للعوامل المؤثرة في أداء مهامهم، وصولاً إلى مقترحاتهم للتحسين وتجاوز هذه العقبات.

مشكلة الدراسة

تشهد الجامعات السعودية توجهاً متزايداً نحو تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، انسجاماً مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تطوير التعليم العالي ورفع كفاءته (رؤية السعودية 2030، 2016)، وتعد فرق الجودة محوراً أساسياً في تحقيق الاعتماد البرامجي من خلال مواءمة البرامج الأكاديمية مع متطلبات هيئة تقويم التعليم والتدريب، ممثلة في المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (اعتماد).

ونظراً لكون الباحث أحد المشاركين في فرق الجودة لاحظ من خلال معاشته لواقع عمليات الاعتماد والتقويم الأكاديمي أن فرق الجودة تواجه تحديات متنوعة أثناء تنفيذ مهامها، تشمل أبعاداً تنظيمية وصعوبات فنية وأخرى بشرية إضافة إلى التحديات المتعلقة بنقص الموارد، وهذا ما أكدته عدة دراسات مثل دراسة (الغامدي، 2021) ودراسة (ResearchGate، 2020).

وبالنظر في الدراسات السابقة فإن معظمها تناول هذه التحديات من منظور كمي أو إداري، دون التعمق في التجربة المعاشة لأفراد فرق الجودة أنفسهم، ومن هنا تتأكد الحاجة إلى دراسة نوعية تستشف التجربة الواقعية لفرق الجودة، وتكشف عن إدراكهم لهذه التحديات وكيفية تعاملهم معها، بهدف الوصول إلى فهم أعمق يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الاعتماد البرامجي بكفاءة وفعالية، ومن هنا يتبلور السؤال الرئيس للدراسة: ما التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للاعتماد البرامجي من وجهة نظرهم؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما طبيعة التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للاعتماد البرامجي؟
- 2- كيف يدرك أفراد فرق الجودة هذه التحديات من وقع تجربتهم؟

3- ما الحلول المقترحة من قبل فرق الجودة لتجاوز تلك التحديات وتحسين تجربة الاعتماد

البرامجي في الجامعات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على طبيعة التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للاعتماد البرامجي.
- 2- تحليل التجارب المعاشة لفرق الجودة بهدف الكشف عن إدراكهم للتحديات التي يواجهونها من واقع تجربتهم الشخصية والمهنية.
- 3- استخلاص الحلول والتصورات المقترحة من قبل أفراد فرق الجودة لتجاوز التحديات وتحسين فاعلية تجربة الاعتماد البرامجي.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تركيزها على جانب نوعي ومعيشي لم يُسلط عليه الضوء بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، حيث تسعى إلى استكشاف التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للاعتماد البرامجي من خلال تجاربهم الذاتية وإدراكهم الشخصي.

وُثِّمَت الدراسة في إثراء البحوث في مجال الإدارة التربوية ومجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، من خلال تقديم فهم عميق لطبيعة هذه التحديات من منظور العاملين في الميدان، وليس فقط من خلال التحليل الكمي أو المؤسسي، كما تعزز من توظيف المنهج الظاهراتي في البحوث التربوية والإدارية، بصفته منهجاً قادراً على كشف المعاني والدلالات الكامنة وراء السلوكيات والمواقف المهنية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم تصورات واقعية وحلول عملية مستمدة من خبرات المشاركين أنفسهم، ما يجعلها ذات صلة مباشرة بممارسات تحسين الجودة في الجامعات. وتُمكن نتائجها الجهات المعنية، مثل:

- فرق الجودة ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومنسقي البرامج العلمية من فهم أعمق للتحديات التي تعيق فاعلية الأداء أثناء الاستعداد للاعتماد.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب من تطوير الدعم المهني والإرشادي الموجّه لفرق الجودة.
- الجامعات بشكل عام حيث تُعد هذه الدراسة مرجعًا علميًا في تصميم استراتيجيات أكثر فاعلية لدعم الاعتماد البرامجي، وتعزيز ثقافة الجودة المؤسسية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على استكشاف التحديات (التنظيمية - الفنية - البشرية والثقافية - التحديات المتعلقة بالموارد) التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للحصول على الاعتماد البرامجي، من خلال التجربة الشخصية لأعضاء فرق الجودة.
- الحدود المكانية: تجرى الدراسة في عدد من الجامعات السعودية الحكومية التي خاضت تجربة الاعتماد البرامجي.
- الحدود الزمانية: تعالج الدراسة التجارب والتحديات الراهنة التي واجهت فرق الجودة في الجامعات السعودية خلال العام الجامعي 1446هـ.

مصطلحات الدراسة:

1. الاعتماد البرامجي (Programmatic Accreditation)

عرفه المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي بأنه: اعتراف من المركز بأن البرنامج الأكاديمي مستوفٍ لمعايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المطلوبة. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025)

ويعرف إجرائيًا: بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها فرق الجودة في البرامج الأكاديمية بالجامعات السعودية، استجابةً لمتطلبات هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC)، وتشمل إعداد تقرير الدراسة الذاتية، وجمع الشواهد والأدلة، وتطبيق خطط التحسين المستمر بهدف الحصول على اعتراف رسمي بأن البرنامج يلبي معايير الجودة الوطنية.

2. فرق الجودة (Quality Teams)

يمكن تعريف فرق الجودة بأنهم أعضاء هيئة التدريس والموظفون الذين يتم تكليفهم رسميًا من قبل القسم الأكاديمي أو الكلية في إحدى الجامعات السعودية للعمل ضمن لجان الجودة والاعتماد البرامجي. ويُنَاط بهم مسؤولية تنفيذ المهام المتعلقة بالاستعداد للاعتماد البرامجي، مثل جمع البيانات، وتعبئة نماذج التقييم، وإعداد تقرير الدراسة الذاتية للبرنامج، ومتابعة تنفيذ توصيات التحسين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعَدُّ الاعتماد الأكاديمي من أبرز آليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يسهم في رفع كفاءة البرامج الأكاديمية، وتحقيق التنافسية العالمية، وضمان مواءمتها لاحتياجات سوق العمل والمجتمع، وقد أولت المملكة العربية السعودية هذا الجانب اهتمامًا كبيرًا من خلال إنشاء المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي الذي وضع معايير وطنية شاملة للاعتماد المؤسسي والبرامجي، في انسجام مع متطلبات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز مكانة التعليم العالي ورفع جودته.

المحور الأول: الاعتماد البرامجي في التعليم العالي:

1- مفهوم الاعتماد البرامجي:

يأتي الاعتماد البرامجي كأحد فروع الاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية كآلية أساسية ومنهجية لتقويم أداء مؤسسات التعليم العالي وضمان تحقيقها للمعايير المعتمدة، حيث يُعنى بتقويم البرامج الأكاديمية التخصصية كحجر زاوية في منظومة الجودة الشاملة.

يُعرف الاعتماد البرامجي (Programmatic Accreditation)، أو ما يُعرف أحيانًا بالاعتماد المتخصص أو التخصصي، وهو "تقييم البرامج بمؤسسة ما، والتأكد من جودتها ومدى تناسبها

لمستوى الشهادة الممنوحة، ويرتبط ببيئات اعتماد فنية وطنية مثل هيئات اعتماد برامج التعليم".
(محمد وقرني، 2012)

ويطلق عليه الاعتماد التخصصي، ويقصد به تقييم البرامج بمؤسسة ما، والتأكد من جودة هذه البرامج ومدى تناسبها لمستوى الشهادة الممنوحة، ويرتبط ببيئات اعتماد فنية وطنية مثل هيئات اعتماد برامج التعليم الهندسي. (الورثان، 2022، طعيمة، 2006، ص.11).

إذاً فالاعتماد البرامجي عملية تقويم شاملة وموجهة لبرنامج أكاديمي محدد داخل مؤسسة تعليمية، ويركز الاعتماد البرامجي بشكل دقيق على مكونات البرنامج الأكاديمي من أهداف، ومحتوى دراسي، وطرق تدريس، وأساليب تقويم، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، ومصادر التعلم المتاحة للطلاب، على عكس الاعتماد المؤسسي الذي يتناول المؤسسة ككل، فهو وسيلة استراتيجية لضمان الجودة تؤدي إلى الاعتراف الرسمي بكفاءة البرنامج التعليمي وقدرته على تحقيق أهدافه وتخرج كوادر مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل. (الورثان، 2022)

2- أهمية الاعتماد البرامجي في التعليم العالي:

تكمن أهمية الاعتماد البرامجي في كونه أداة فعالة لتحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية التي تعود بالنفع على الطالب والمؤسسة التعليمية والمجتمع على حد سواء فيما يلي: (آل مهدي، 2014؛ والورثان، 2022؛ وحسن وأبو الفضل وأبو دشوش، 2016)

- تحسين جودة العملية التعليمية: يُلزم الاعتماد البرامجي الأقسام الأكاديمية بمراجعة وتطوير برامجها بشكل دوري، مما يؤدي إلى التحول من التعليم التقليدي القائم على التلقين والحفظ إلى تشجيع التعلم الذاتي لدى الطلبة وتأهيلهم وتدريبهم.
- تعزيز سمعة المؤسسة والخريجين: فحصول البرامج على الاعتماد يمنحها اعترافاً محلياً وإقليمياً وعالمياً بمستواها التعليمي وجودة خريجها، مما يدعم خريجها في استكمال دراساتهم العليا أو الحصول على فرص وظيفية متميزة.
- الموازنة مع متطلبات سوق العمل: تتضمن عملية الاعتماد أن تكون مخرجات البرامج التعليمية متوافقة مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل وخطط التنمية الوطنية، مما يقلل من الفجوة بين التعليم الأكاديمي والواقع العملي.

- زيادة الثقة والمساءلة: فالاعتماد يوفر أساسًا للمساءلة، ويغرس ثقة المجتمع وأولياء الأمور في جودة البرامج التي تقدمها الجامعة، ويضمن أن الأموال العامة تُنفق لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

3- هيئة تقويم التعليم والتدريب:

أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بتطوير قطاع التعليم العالي كجزء من رؤيتها الاستراتيجية 2030، حيث أنشأت هيئة تقويم التعليم والتدريب التي تضم تحت مظلتها المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA)، والذي وضع معايير وطنية متكاملة للاعتماد المؤسسي والبرامجي، بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي، وضمان كفاءة المخرجات التعليمية، وزيادة القدرة التنافسية للجامعات السعودية على المستوى الدولي، وقد قطعت العديد من الجامعات السعودية شوطًا كبيرًا في هذا المجال، وحصلت العديد من البرامج في المملكة على الاعتماد البرامجي من الهيئة. (الورثان، 2022)

فهيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC)، والتي تأسست في الأصل تحت مسمى "الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA)" بموجب قرار مجلس التعليم العالي عام 1424هـ، الجهة الرسمية المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في المملكة، تتمتع الهيئة باستقلال إداري ومالي، وتهدف إلى يلي: (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025)

- تحسين نتائج تعلُّم الطلاب وأدائهم.
- تعزيز تميُّز وجوده الممارسين في التعليم والتدريب.
- تعزيز تميُّز وجوده مؤسسات وبرامج التعليم والتدريب.
- بناء القدرات الداخلية للهيئة وتطويرها.
- نشر وتفعيل ثقافة التحسين المستمر لمنظومة التعليم والتدريب من خلال توصيات وقرارات قائمة على البيانات والبراهين لتقييم الاتجاهات والتحول الاستراتيجي وتعزيز عملية صنع القرار.

5. دور فرق الجودة في تحقيق الاعتماد:

تُعد فرق الجودة في الجامعات العنصر التنفيذي الرئيس لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، فهي الجهة المسؤولة عن: (الجبر، 2008).

- قيادة عملية التقويم الذاتي
- توعية الأقسام والبرامج بمعايير الجودة ومتطلباتها ونشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين.
- تنسيق عملية جمع الأدلة والشواهد اللازمة للاعتماد التي تثبت استيفاء البرنامج للمعايير المطلوبة، مثل توصيف وتقارير المقررات والبرامج، ونتائج استطلاعات الرأي، ومحاضر الاجتماعات.
- الإشراف على متابعة عمليات التقييم الذاتي وتنفيذ خطط التحسين التي تنتج عنها، ورفق التقارير الدورية عن مستوى الأداء إلى الإدارات العليا.
- رفع التوصيات للإدارة العليا وتقديم المقترحات للتحسين؛ مما يضمن استمرارية التطوير حتى بعد الحصول على الاعتماد.

المحور الثاني: التحديات المرتبطة بالاعتماد البرامجي:

يمثل الاعتماد البرامجي أحد الأدوات الرئيسة لضمان جودة التعليم العالي، حيث يسعى إلى التأكد من توافق البرامج الأكاديمية مع المعايير المحددة التي أقرها المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، بما يضمن كفاءة المخرجات ومواءمتها لاحتياجات سوق العمل والمجتمع، غير أن تطبيق الاعتماد البرامجي قد يواجه في الواقع عدداً من التحديات التي قد تؤثر في فاعليته واستدامته، ومن هذه التحديات: (سعد، 2017؛ مددين، 2012)

■ أولاً: التحديات التنظيمية:

- تشمل هذه التحديات ما يرتبط بالهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة، ومن أبرزها:
- غموض الأدوار والمسؤوليات بين الوحدات والأقسام الأكاديمية.
- ضعف التنسيق والتكامل بين إدارات الجامعة المختلفة وفرق الجودة.
- محدودية الدعم الإداري في بعض المؤسسات، مما يعرقل استمرارية العمل.

- عدم استقرار السياسات والإجراءات، أو تأخرها أحياناً عن مواكبة المتطلبات الجديدة.

■ ثانيًا: التحديات الفنية:

- تتمثل في الجوانب العملية والتكنولوجية لعملية الاعتماد، ومن أبرز صورها:
- صعوبات إعداد الوثائق والتقارير الذاتية بطريقة منهجية متكاملة.
 - نقص الخبرة التقنية لدى بعض منسوبي فرق الجودة في استخدام أنظمة إدارة الجودة أو منصات الاعتماد الإلكترونية.
 - محدودية الأنظمة التقنية المساندة أو ضعف تكاملها مع متطلبات الاعتماد.
 - ضغط الوقت المرتبط بتحديث البيانات وإدخال الشواهد والأدلة بشكل مستمر.

■ ثالثًا: التحديات البشرية والثقافية:

- ترتبط هذه التحديات بعنصر الموارد البشرية وسلوكيات العاملين في المؤسسة الأكاديمية، ومنها:
- مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين للتغيير، أو عدم الاقتناع بجدوى الاعتماد البرامجي.
 - ضعف الوعي أو المعرفة الكافية بمعايير الجودة ومتطلباتها.
 - نقص الكوادر المتخصصة والمدرّبة في مجال الجودة والاعتماد.
 - تباين ثقافة الجودة بين الأقسام أو الوحدات الأكاديمية داخل الجامعة.

■ رابعًا: التحديات المتعلقة بالموارد:

- تشمل هذه التحديات الجوانب المالية والبنية التحتية، مثل:
- محدودية الميزانيات المرسودة لبرامج الجودة والاعتماد.
 - نقص الموارد البشرية الكافية لتغطية متطلبات البرامج.

- الحاجة إلى تحديث بعض المرافق التعليمية أو دعم الخدمات الطلابية بما يتوافق مع المعايير.
- مما سبق تؤدي هذه التحديات مجتمعة إلى عدد من الانعكاسات على عمل فرق الجودة داخل الجامعات، منها:
- تحويل عمل الجودة من مجرد أداء إجرائي إلى عبء إداري يستهلك الوقت والجهد.
- ضعف الاستفادة القصوى من فرص التحسين التي يوفرها الاعتماد البراهجي.
- تقليل دافعية فرق الجودة وأعضاء هيئة التدريس في المشاركة الفاعلة بالعمليات.
- صعوبة بناء ثقافة جودة مستدامة تضمن التحسين المستمر، مما يجعل جهود الجودة مرهونة بمتطلبات الاعتماد المؤقتة.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات تحديات وآثار تطبيق الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية والعربية، وفيما يلي عرض مفصل لهذه الدراسات من حيث أهدافها، ومنهجها، وأدواتها، وأبرز نتائجها:

دراسة الورثان (2022)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاعتماد المؤسسي في تحسين أداء الجامعات السعودية الحكومية التي حصلت على الاعتماد المؤسسي الكامل، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم تصميم استبانة لقياس دور الاعتماد المؤسسي في تحسين الأداء وفقاً لمعايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، أهم النتائج: جاء دور الاعتماد المؤسسي في تحسين أداء الجامعات السعودية "عاليًا جدًا" في جميع المعايير، لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

دراسة الغامدي (2021) والتي هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع تحليل الفروق بناءً على الجنس، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (491) عضو هيئة تدريس. وأظهرت

النتائج أن التحديات كانت بدرجة متوسطة، دون فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة.

دراسة المطيري (2021) سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030، وتحليل الصعوبات التي تواجهه. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت إلى صعوبات تتعلق بنقص الكوادر، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس، والدعم المالي.

دراسة البقمي (2019) هدفت الدراسة إلى استكشاف تحديات الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي السعودية، من خلال دراسة حالتين (جامعة الأمير سلطان، وجامعة الملك عبد العزيز). استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي، واعتمدت على أدوات المقابلات وتحليل الوثائق والملاحظة. أبرزت النتائج وجود عوامل معيقة وداعمة للالتزام بالمعايير، من وجهة نظر أصحاب المصلحة الداخليين.

دراسة سعد (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في فروع جامعة حائل، تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على واقع تطبيق الجودة والتحديات التي تواجهه، قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف على المعوقات، موزعة على ستة محاور: معوقات قيادية، تنظيمية، تعليمية، البنية التحتية، البحث العلمي، والمجتمع المحلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: جاءت استجابات عينة الدراسة حول المعوقات بدرجات "متوسطة وعالية"، من أبرز المعوقات التعليمية "الاعتماد على طرق تقليدية في الشرح"، أبرز معوقات البنية التحتية تمثلت في "قلة القاعات التدريسية المجهزة".

دراسة المطوع (2014) هدفت الدراسة إلى استقصاء معوقات الحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كلية العلوم والإنسانية بجامعة شقراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج عن وجود معوقات إدارية، وبنوية، وبشرية، وضعف في نشر ثقافة الجودة.

دراسة آل مهدي (2014)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وتحقيق الجودة في كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة، واقتراح آليات للتغلب عليها،

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، أهم النتائج: أظهرت الدراسة وجود العديد من المعوقات أبرزها "غياب المنهجية الواضحة لتطبيق المعايير"، و"ضعف الحوافز المالية"، و"تبني أساليب لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة"، كما أوصت بضرورة نشر الوعي بأهمية الجودة وصياغة استراتيجيات واضحة ومفسرة للجميع.

دراسة مددين (2012)، هدفت الدراسة إلى تحديد تحديات تطبيق معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من ستة محاور (التحديات التنظيمية، التعليمية، النمو المهني، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والقيادية)، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: كانت درجة التحديات التي تواجه تطبيق الجودة "عالية" بشكل عام، جاء محور "تحديات البحث العلمي" في مقدمة التحديات، يليه محور "التحديات التنظيمية" و"تحديات خدمة المجتمع"، من أبرز التحديات زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي، وضعف الدعم المالي للأبحاث، وسيطرة البيروقراطية على سير العمل.

دراسة أبو النور (2009) هدفت الدراسة إلى الكشف عن تحديات تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال تقييم أداء الهياكل الأكاديمية والإدارية، منهج وصفي تحليلي من خلال دراسة ميدانية، تم إعداد وتطبيق مجموعة من الاستبانات لتقييم أداء العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام والهياكل الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، أهم النتائج: كشفت الدراسة عن وجود نقاط ضعف في أداء الهياكل الأكاديمية، مثل ضعف متابعة العمداء لأداء الهيكل الإداري، وضعف وكلاء الدراسات العليا في وضع خطط بحثية، كما أظهرت النتائج عدم رضا الطلاب عن النظام الإداري المتبع في التعامل مع مشكلاتهم، وعدم علمهم بوجود مكتب محخص لذلك، وتم تحديد نقاط ضعف في أداء بعض المقررات الدراسية تتعلق بعدم استخدام تكنولوجيا التعليم وعدم مناقشة الطلاب في نتائج تقييمهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية يتضح اتفاق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تأكيدها على وجود تحديات

ومعوقات متعددة تواجه تطبيق معايير الاعتماد في الجامعات السعودية، مثل دراسة الغامدي (2021) التي سلطت الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الاعتماد في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، بينما تناولت دراسة المطيري (2021) الصعوبات التي تواجه الاعتماد الأكاديمي في ضوء رؤية المملكة 2030، وركزت على الجوانب البشرية والمادية، كما سعت دراسة البقمي (2019) إلى استكشاف التحديات في جامعتي الأمير سلطان والملك عبدالعزيز، كما أظهرت دراسة سعد (2017) واقع التحديات في فروع جامعة حائل، أما الدراسة الحالية فتميزت عن باقي الدراسات السابقة في عدة جوانب فمن ناحية مجتمع الدراسة نجد أن معظم الدراسات السابقة (مثل الغامدي، 2021؛ مدين، 2012؛ آل مهدي، 2014؛ وسعد، 2017) قد استهدفت أعضاء هيئة التدريس بشكل عام لاستطلاع وجهات نظرهم حول التحديات. بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها الدقيق والمباشر على فرق الجودة أنفسهم، باعتبارهم النواة التنفيذية والممارسين المباشرين لعمليات الاعتماد البرامجي، مما يوفر فهمًا أعمق للتحديات من منظور عملي وتطبيقي.

ومن ناحية المنهج والأدوات، اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الكمي، مستخدمة الأساليب الوصفية المسحية والتحليلية وأداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات كدراسة (الورثان، 2022؛ الغامدي، 2021؛ مدين، 2012)، أما دراسة البقمي (2019) فقد استخدمت المنهج النوعي (دراسة الحالة) وأدوات المقابلات وتحليل الوثائق، إلا أنها شملت أصحاب مصلحة متعددين (قيادات، أعضاء هيئة تدريس) ولم تخصص فرق الجودة بشكل حصري، وهنا يبرز تميز الدراسة الحالية التي تتبنى المنهج النوعي بأسلوبه الظاهراتي (Phenomenological)، والذي يهدف إلى استكشاف التجربة المعاشة لأعضاء فرق الجودة وتحليل إدراكهم العميق للتحديات التي يواجهونها، وهو ما لا يمكن للمناهج الكمية الكشف عنه.

بناءً على ذلك، فالدراسة الحالية تسعى لسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات السابقة، فقد استفادت من الدراسات السابقة في الوقوف على التحديات من منظور واسع، وأضافت بعداً جديداً وأكثر عمقاً من خلال استهدافها لمجتمع دراسة لم يحظَ بالتركيز الكافي (فرق الجودة)، واستخدامها لمنهج نوعي ظاهراتي يُمكن من تقديم صورة غنية ومفصلة عن طبيعة التحديات من وجهة نظرهم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء المنهجية والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة باستكشاف التحديات التي تواجه فرق الجودة في تطبيق الاعتماد البرامجي بالجامعات السعودية. ويشمل ذلك عرضاً مفصلاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينيتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم عميق للتجارب والخبرات الذاتية للمشاركين، فقد تم استخدام المنهج النوعي (Qualitative Approach)، وتحديدًا الأسلوب الظاهراتي (Phenomenological Approach)، الذي يُعد الأنسب لهذا البحث؛ لأنه يهدف إلى استكشاف ووصف "التجربة المعاشة" لأعضاء فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء تطبيق الاعتماد البرامجي، وتحليل إدراكهم للتحديات التي واجهوها، كما يسعى هذا المنهج إلى الكشف عن جوهر الظاهرة من خلال منظور المشاركين أنفسهم.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في فرق الجودة الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية ممن شاركوا في مراحل الاعداد للاعتماد البرامجي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling)، حيث يُعد هذا الأسلوب هو الأنسب في البحوث النوعية لاختيار المشاركين القادرين على تقديم معلومات عميقة حول الظاهرة المدروسة، وقد بلغ العدد النهائي لعينة الدراسة (11) مشاركاً ممن انطبقت عليهم المعايير التالية:

- أن يكون المشارك عضواً حالياً أو سابقاً في إحدى فرق الجودة والاعتماد البرامجي.
- أن يكون قد شارك بشكل مباشر في كل مراحل الاعتماد البرامجي من جمع البيانات وإعداد الدراسة الذاتية وحتى الزيارة الميدانية.
- أن يكون لديه الرغبة والاستعداد لمشاركة خبراته وتجاربته المتعلقة بتحديات الاعتماد.

كما تم مراعاة التنوع الجغرافي للجامعات والبرامج الأكاديمية، مع الاستمرار في جمع البيانات حتى الوصول إلى مرحلة التشبع النظري (Theoretical Saturation)، وهي النقطة التي لا تظهر فيها بيانات أو أفكار جديدة من المقابلات الإضافية.

أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع بيانات متعمقة حول تجارب المشاركين، تم الاعتماد على المقابلة شبه المبنية (Semi-structured Interview) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميم دليل المقابلة بناءً على أسئلة الدراسة ومراجعة الأدبيات السابقة، حيث اشتمل على:

- مقدمة: تم فيها الترحيب بالمشارك، وشرح أهداف الدراسة، والتأكيد على سرية المعلومات، والحصول على الموافقة من المشاركين على المشاركة والتسجيل الصوتي.
- البيانات الأولية: وتشمل أسئلة موجزة عن المسمى الوظيفي والخبرة العملية للمشارك في مجال الجودة، للتأكد من توافر معايير المقررة لعينة الدراسة.
- الأسئلة الرئيسية: وهي أسئلة مفتوحة مصممة بهدف الحصول على تجارب المشاركين تم بناؤها لتتدرج من الأسئلة الافتتاحية العامة إلى أسئلة أكثر تعمقاً حول التحديات التنظيمية والبشرية والفنية، ثم استكشاف أثر هذه التحديات على المشاركين، وأخيراً تصوراتهم للحلول المستقبلية.

التحقق من صدق وثبات المقابلة:

لضمان صدق وثبات الأداة، تم عرض دليل المقابلة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية ومتخصصين في الجودة بلغ عددهم (7) محكمين، بهدف تحديد مدى ملائمة الأسئلة واقتراح ما يروونه مناسباً من تعديلات، والتي أجريت التعديلات اللازمة بناءً على توصياتهم. كما قام الباحث بعرض ملخصات المقابلات والمحاور الأولية للتحليل على عدد من المشاركين للتحقق من دقتها وموضوعيتها، والتأكد من أن التحليل يعكس تجاربهم كما هي دون تحريف أو إسقاطات تفسيرية غير مقصودة، وبذلك تُسهم مراجعة المشاركين في تعزيز ثبات التحليل ومنهجية الترميز، يُعد هذا الإجراء من أهم أدوات المصادقية في البحوث النوعية (Creswell & Miller, 2000).

إجراءات تطبيق الدراسة

لضمان سير الدراسة بشكل منهجي ومنظم، تم اتباع الإجراءات الآتية:

- المرحلة التحضيرية:

- تم في هذه المرحلة بناء الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة، وبناءً عليه تم تصميم أداة المقابلة في صورتها الأولية وتحديد معايير اختيار العينة القصدية.
- تحكيم أداة المقابلة من قبل خبراء في الإدارة التربوية والجودة بلغ عددهم (6) محكمين.
- الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية؛ لتسهيل مهمة الوصول للمشاركين وإجراء المقابلات.
- الاستعانة بالمختصين والخبراء في تقديم الاستشارات حول دليل المقابلة وتحديد أفراد عينة الدراسة.
- تمت مراعاة الاعتبارات الأخلاقية لإجراء المقابلات، والتي شملت أخذ الموافقة من أفراد عينة الدراسة، وأن تكون المقابلة في الوقت الملائم، وتم استئذانهم بالتسجيل الصوتي مع التأكيد على عدم نشر معلومات أو أي بيانات خارج نطاق البحث العلمي.

- تحديد العينة والتواصل:

- تم تحديد العينة بناء على المعايير التي تمت اعتمادها لأعضاء عينة الدراسة.
- تم التواصل مبدئيًا مع عدد (25) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بشكل فردي، وشرح طبيعة الدراسة وأهدافها، للتأكد من رغبتهم في المشاركة قبل تحديد مواعيد المقابلات.

- تنفيذ المقابلات:

- بناء على الموافقات التي وردت ممن تم التواصل معهم مبدئيًا تم إجراء المقابلة لعدد (11) مشاركًا من أعضاء فرق الجودة في عدد من الجامعات السعودية،

حيث تم البدء بالترحيب بهم وتأكيد مبدأ السرية والحصول على موافقتهم. بلغ متوسط زمن المقابلة (15) دقيقة، تم خلالها طرح الأسئلة الواردة في الدليل بمرونة للسماح بالاستطراد والتعمق في النقاط المهمة.

- تفريغ البيانات:

- بعد الانتهاء من جميع المقابلات، تم جمع المقابلات سواء التي وصلت نصية أو تسجيلات الصوتية، وتفرغها بشكل نصي دقيق وكامل (حرفياً) وتوكيدها.

أساليب تحليل البيانات:

لتحليل البيانات النوعية التي تم جمعها من المقابلات، تم استخدام أسلوب التحليل الموضوعي؛ لتوافقه مع طبيعة المنهج الظاهراتي بهدف الوصول إلى مضامين التجربة المعاشة التي رواها المشاركون، وقد تضمنت عملية التحليل الخطوات التالية:

- تفريغ جميع المقابلات تفرغاً نصياً ومراجعتها.
- قراءة النصوص المفرغة للمقابلات عدة مرات للتعمق في فهمها والإلمام بكافة تفاصيلها.
- تحديد الأفكار والعبارات والمفاهيم الأساسية في النصوص ووضع رموز أولية لها.
- تجميع الرموز المتشابهة في فئات، ومن ثم تطوير محاور رئيسية وفرعية تعكس الأنماط المتكررة في بيانات المشاركين حول تحديات الاعتماد البرامجي.
- مراجعة المحاور المقترحة والتأكد من أنها تمثل البيانات المرمزة بدقة، وتعديلها أو دمجها إذا لزم الأمر.
- وضع مسميات نهائية ودقيقة للمحاور الرئيسية والفرعية، وكتابة تعريف واضح لكل منها.
- كتابة تحليل شامل للنتائج، مع عرض المحاور وتفسيرها ودعمها باقتباسات مباشرة من المقابلات لتعزيز مصداقية التحليل.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يسعى هذا المحور إلى عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المقابلات المتعمقة مع أعضاء فرق الجودة في عدد من الجامعات السعودية، تم تنظيم عرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة

للإجابة عليها بشكل منهجي، مع تدعيم المحاور باقتباسات مباشرة من تجارب المشاركين، وفيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ وذلك للإجابة على الأسئلة الدراسة مع مناقشتها.

نتائج الإجابة والمناقشة للسؤال الأول:

نص السؤال الأول: ما طبيعة التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للاعتماد البراجمي؟

كشف تحليل المقابلات عن وجود أربعة محاور رئيسة للتحديات التي تواجه فرق الجودة أثناء رحلة الاعتماد البراجمي، وهي التحديات التنظيمية، والتحديات الفنية، والتحديات البشرية، وأخرى متعلقة بالموارد.

1. التحديات التنظيمية:

تُعد التحديات التنظيمية والإدارية من أعمق المعوقات وأكثرها تأثيراً على عمل فرق الجودة، حيث إنها ترتبط بشكل مباشر بالهيكل والسياسات التي تحكم بيئة العمل الأكاديمي، وبناء على ما توصلت إليه تجارب المشاركين عن وجود مجموعة من العقبات الهيكلية التي تحد من قدرتهم على تطبيق متطلبات الاعتماد البراجمي بفاعلية وكفاءة.

■ التعارض بين الصلاحيات:

من أبرز التحديات التي تواجه فرق الجودة هو وجود تعارض بين متطلبات الاعتماد وصلاحيات البرنامج، ففي حين تُلزم معايير الاعتماد البرامج بعقد شراكات مجتمعية، تمنع اللوائح الجامعية ذلك بشكل مباشر، أشار لذلك (المشارك 2) قائلاً: "من ضمن الإشكاليات التي تواجه مدير البرنامج... عقد شراكة مجتمعية، بحثية وغيرها... ولوائح الجامعة تمنع على البرامج عقد شراكات مباشرة...".

تعكس هذه التجربة الحاجة إلى مواءمة أفضل بين السياسات الجامعية ومتطلبات الاعتماد، خاصة فيما يتعلق بالمركزية في اتخاذ القرار وسلسلة الإجراءات الرسمية، وهما تحديان تم رصدتهما في العديد من الدراسات السابقة، وهذا ما أشارت إليه دراسة سعد (2017) التي أبرزت مشكلة المركزية في فروع الجامعات، وما أشارت إليه دراسة مددين (2012) حول سيطرة "البيروقراطية على سير العمل"، كما أن غياب الوضوح في الصلاحيات ينعكس سلباً على أداء الفرق ويزيد من

التداخل بين المسؤوليات، وهو ما ظهر بوضوح في أقوال المشاركين، وأشارت إليه دراسة أبا بطين وسمور (2019).

■ عدم وضوح المسؤوليات:

أشار بعض المشاركين إلى عدم وضوح الحدود بين متطلبات الاعتماد البرامجي والمؤسسي، حيث يُطالبون أحياناً بتوفير شواهد وأدلة لمعايير هي في جوهرها من مسؤولية الكلية أو الجامعة ككل، يصف (مشارك 1) هذا التحدي بقوله: "بعض المعايير تكون داخلية في الاعتماد المؤسسي... يعني المفروض إنه البرنامج ما يطلب بها".

يؤكد هذا التحدي على وجود ضعف في التنسيق على المستوى المؤسسي، وهو ما يتسق مع ما ذكره العصيمي (2009) حول أهمية وجود هياكل إدارية داعمة ومرنة، فتداخل المسؤوليات يؤدي إلى تشتيت جهود فرق الجودة، ويجعلها تبذل وقتاً في مهام قد لا تكون من صميم عملها، بدلاً من التركيز على تطوير وتحسين البرنامج الأكاديمي نفسه.

■ ضعف التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية:

يمثل ضعف التواصل سواء داخل المؤسسة أو مع هيئة الاعتماد، تحدياً كبيراً، فعلى المستوى الداخلي أشار (مشارك 5) إلى "عدم الاتساق داخل البرنامج يظهر ذلك في عدم وجود رؤية موحدة بين القسم ووكالة الجودة في تفسير نصوص المعايير والمتطلبات". وعلى المستوى الخارجي قال (مشارك 1): "أتمنى أنه يكون في اتصال مباشر... لأعضاء الفريق مباشرة وليس للوكالة".

تبرز هذه الأقوال أهمية وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة لنجاح عملية الاعتماد، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة مدين (2012) من "قصور وسائل الاتصال الإدارية داخل الجامعة" كأحد التحديات التنظيمية، كما إن ضعف التنسيق الداخلي يؤدي إلى تضارب الجهود وتأخير الإنجاز، بينما يؤدي غياب التواصل المباشر مع هيئة الاعتماد إلى زيادة احتمالية سوء فهم المتطلبات وتأخر الحصول على الإيضاحات اللازمة.

مما سبق يتضح أن التحديات التنظيمية والإدارية من أبرز التحديات التي تواجه فرق الجودة، فالمركزية في القرارات، وتضارب اللوائح، وتداخل المسؤوليات، وضعف آليات التواصل، تشير إلى أن

الجامعات تحتاج لبنية تنظيمية تكون مهياةً بالكامل لدعم متطلبات الجودة التي تتطلب المرونة واللامركزية والتنسيق الفعال بين فرق الجودة والأطراف ذات العلاقة.

2. التحديات الفنية:

ترتبط هذه التحديات بالجانب العملي والذي يشمل التحديات التقنية واللوجستية التي تواجه فرق الجودة أثناء تأديتهم لمهامهم اليومية لترجمة متطلبات الاعتماد والمعايير إلى أدلة وشواهد، وتشمل:

- الحاجة إلى وجود خبراء وفنيين:

إن فهم وتطبيق معايير الاعتماد يتطلب بالإضافة إلى المعرفة النظرية للجودة وأهميتها وكيفية تطبيقها إلى مهارات فنية قد لا تتوفر لدى جميع أعضاء الفريق خاصة ممن هم في تخصصات غير الإدارية، يعبر أحد المشاركين (مشارك 2) عن هذه الفجوة: "من أهم التحديات التدريب، فريق الجودة يحتاج إلى تدريب مستمر لفهم تفاصيل الاعتماد...".

تتفق هذه النتيجة إلى ما توصلت إليه دراسة آل مهدي (2014) ودراسة مددين (2012) اللتين أشارتا إلى نقص الكوادر المدربة كأحد أبرز المعوقات، فنقص التدريب الفني وعدم امتلاك الأدوات المعرفية يجعل من الصعب على الفريق تفسير بعض المتطلبات وتحويلها إلى ممارسات عملية.

- ضعف البنية التقنية:

أشارت النتائج إلى وجود تحدٍ كبير يتعلق بالبنية التحتية التقنية اللازمة لدعم عمليات الجودة، فعدم وجود أرشيف الكتروني منظم يضم جميع العمليات الإدارية للأقسام العلمية والبرامج يضطر أعضاء الفرق إلى بذل جهد يدوي كبير في جمع البيانات وتصنيفها بل حتى إنشاء مستندات جديدة لاستكمال النقص، يصف أحد المشاركين هذا الواقع بقوله: "نقضي وقتاً طويلاً في البحث عن البيانات يدوياً، ولو كان هناك نظام تقني متكامل لوقر علينا جهداً ووقتاً كبيرين".

تؤكد هذه النتيجة على أهمية تفعيل البنية التحتية التقنية كأحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، كما أن ضعف الأنظمة التقنية يجعل من عملية إدارة الوثائق تحدياً لوجستياً كبيراً يقع بالكامل على عاتق فرق الجودة، بل يؤثر أيضاً على دقة وموثوقية البيانات التي تُبنى عليها قرارات التحسين، كما أشار أبا بطين وسمور (2019)، فتوفير بنية تقنية قوية ليس مجرد أداة مساعدة، بل مطلباً أساسياً لضمان كفاءة واستدامة أنظمة الجودة.

■ كثرة المتطلبات وضيق الوقت:

يعاني أعضاء فرق الجودة من العدد الكبير للمعايير المطلوبة، إضافة إلى عدم الوضوح الذي يجعل عملية تفسير المتطلبات وتطبيقها تحديًا كبيرًا، مما قد يؤدي إلى هدر في الجهد والوقت. يعبر (مشارك 3) عن هذا التحدي المزدوج بقوله: "هم حقيقة خفصوا فيها بس تحتاج إلى إعادة نظر من جديد"، ويضيف (مشارك 9): "بعض المعايير والأدلة غير واضحة قد تفهم بطريقة غير الطريقة التي تريدها الهيئة...".

إن عدم وضوح المقصود بالمعيار أو الشاهد المطلوب يعتبر من أبرز التحديات الفنية فقد يبدل الفريق جهدًا كبيرًا في إعداد الوثائق والشواهد، ثم يكتشف لاحقًا أنها لا توافق متطلبات الهيئة، مما يستنزف موارد الفريق ويزيد من العبء عليهم بإعادة العمل مرة أخرى، وهو ما أشارت إليه دراسة آل مهدي (2014) "غياب المنهجية الواضحة لتطبيق المعايير" كأحد أبرز المعوقات الفنية.

■ العبء التوثيقي وصعوبة إعداد الملفات:

تُعد عملية جمع وتصنيف وتوثيق الشواهد وإعداد تقرير الدراسة الذاتية تحديًا فنيًا ولوجستيًا هائلًا، فالعملية تتطلب مهارات في التحليل والكتابة الأكاديمية وجمع الأدلة، وغالبًا ما تكون مرهقة وتستغرق وقتًا طويلًا، مما يضع ضغطًا كبيرًا على أعضاء الفريق، حيث ذكر (مشارك 11): "أن أعمال الجودة صارت عبئًا إضافيًا على المهام الأكاديمية المطلوبة منهم".

فالتحديات الفنية واللوجستية تنبع من فجوة بين متطلبات الاعتماد من جهة، والقدرات والموارد المتاحة لفرق الجودة من جهة أخرى، وللتغلب على هذه التحديات، لا بد من العمل على تبسيط وتوضيح المعايير، وتوفير الدعم الفني والتدريب اللازم لتسهيل العمل على فرق الجودة.

3. التحديات البشرية والثقافية:

يرتبط هذا المحور بالعنصر البشري داخل المؤسسة الأكاديمية، ويشمل:

■ نقص التدريب المتخصص:

أكد عدد من المشاركين على أن نقص التدريب المتخصص لأعضاء فرق الجودة يمثل تحديًا جوهريًا، ففهم المعايير وتطبيقها يتطلب معرفة بالجودة وأنظمتها ومتطلباتها، يعبر (مشارك 1) عن

هذه الحاجة الملحة بقوله: "من أهم التحديات الحقيقة اللي تواجه الاستعداد للاعتماد الأكاديمي هو التدريب لأعضاء الفريق...".

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة آل مهدي (2014) ودراسة مددين (2012) اللتين أشارتا إلى نقص الكوادر المدربة كأحد أبرز المعوقات، كما أن نقص التدريب الفني لا يؤثر فقط على قدرة الفريق على إنجاز المهام، بل يؤدي مباشرة إلى تفاقم مشكلة في تفسير المعايير المعقدة، وهو ما أشار إليه (مشارك 10) في قوله: "وهذا طبعاً يدل على قلة التدريب".

■ غياب الحوافز:

أشار أحد المشاركين إلى وجود فجوة بين حجم الجهد المطلوب لإنجاز ملفات الاعتماد وبين نظام الحوافز المتاحة، مما يؤثر سلباً على دافعية أعضاء الفرق، وأضاف قائلاً: "مفترض أن يكون للفريق حافز... وأعتقد أن الجامعات وضعت حوافز لذلك".

يتسق هذا الشعور بضعف الحوافز مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة المطوع (2014) ودراسة آل مهدي (2014) اللتين أشارتا إلى أن من أهم التحديات ضعف الحوافز المادية والمعنوية، ومقارنة مع الجهد الكبير الذي تبذله فرق الجودة، وعدم وجود نظام حوافز واضح وفعال يقلل من قيمة العمل في نظر المشاركين فيه، ويجعله أداء واجب أو عمل تطوعي مما يؤدي إلى ضعف استمرارية الأداء المتميز على المدى الطويل.

■ غياب ثقافة الجودة كممارسة مؤسسية شاملة:

أشارت تجارب المشاركين إلى أن ممارسات الجودة لا تزال في كثير من الأحيان محصورة داخل فرق ولجان الاعتماد، ولم تتحول بعد إلى ثقافة مؤسسية شاملة تصل لجميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلبة... فغياب هذه الثقافة يجعل مهمة فرق الجودة أكثر صعوبة، حيث يضطرون للعمل في بيئة قد لا تكون داعمة أو متفهمة لأهدافهم، وهو ما أشار إليه (المشارك 11): "أصبحت عملية الاعتماد تُعامل كهدف بحد ذاته وليس كوسيلة لتحسين الأداء" وهو ما نص عليه (المشارك 1) بقوله: "الجودة أصبحت هدف وليس وسيلة للتطوير والتحسين... مطلوب أن أحققه بأي طريقة كانت"، يُعد هذا التحدي من أعمق التحديات حيث إنه يضعف البعد الثقافي لعمليات الجودة ويفرغ العملية من مضمونها الحقيقي، فيصبح التركيز منصباً على الامتثال

الشكلي واستيفاء المتطلبات الورقية بمهدف الحصول على الشهادة فقط، بدلاً من استغلال العملية كفرصة لإحداث تطوير حقيقي وعملية تحسين مستمرة، وهذا يتفق مع ما حذرت منه دراسة الكر (2012) من أن تبني الجودة يجب أن يكون تغييراً فلسفياً وليس مجرد إجراءات شكلية. فعندما يتحول الاعتماد إلى غاية تفقد فرق الجودة دورها ويتحول إلى أدوات لإنجاز مهمة، كما أن غياب هذه الثقافة، تظهر تحديات أخرى مثل "مقاومة التغيير" و"ضعف روح العمل الجماعي" كما أشارت إليه دراستا الكر (2012) وممددين (2012)، لذا فقد أكدت دراسة أبا بطين وسمور (2019) على ضرورة بناء ثقافة الجودة كأحد المتطلبات الأساسية في أعمال الجودة.

4. التحديات المتعلقة بالموارد:

يشمل هذا المحور التحديين التاليين:

■ محدودية الدعم المالي المخصص لعمليات الاعتماد:

فقد أشارت تجارب المشاركين أن الاعتماد البرامجي يتطلب موارد مالية لتلبية وتغطية الاحتياجات اللازمة من تدريب لفرق العمل، وتطوير الأنظمة التقنية، وتوفير الأجهزة التي تحتاجها فرق العمل وهو ما أشار إليه (المشارك 4): "العمل يحتاج إلى دعم أكبر سواء في التدريب أو التقنية، هذه الأشياء مهمة لكن ليس لها مخصص واضح فنضطر نشغل بما هو متاح"، وهو يتسق مع ما توصلت إليه دراسة المطيري (2021) التي أشارت إلى أن من أبرز الصعوبات التي تواجه الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية ضعف الدعم المالي المخصص لمتطلبات الجودة، كما أكدت دراسة حسن وآخرين (2016): أن تطبيق الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ميزانية موازية لتطلعات الجودة، وأن الاقتصار على البنى القائمة يضعف جدوى التطبيق على المدى الطويل.

■ محدودية الوقت:

أشار عدد من المشاركين بمحدودية الوقت خاصة مع أعمالهم الأساسية في التدريس والإشراف فضلاً عن أن بعضهم لديه أعمال إدارية وهو ما أشار إليه (المشارك 1) بقوله: "الوقت ضيق مقارنة بالمهام... نحن بين تدريس، ولجان، وأعمال إدارية، ثم ملف اعتماد يحتاج جهداً متواصلاً... نحتاج مدة أطول"، ويضيف (المشارك 9): "تحولت أعمال الجودة إلى عبء إضافي"، مما يوضح إدراكهم بضرورة ترتيب الأولويات فالجداول الزمنية التي تحدّد لإعداد ملفات الاعتماد من جمع للأدلة وصياغة

تقرير الدراسة الذاتية مقارنة مع الوقت المتاح والعبء التدريسي والإداري لأعضاء فرق الجودة يشكّلان إطاراً ضاغطاً يقلل من قدرة فرق الجودة على إنجاز متطلبات الاعتماد البرامجي وفق المطلوب.

وهذا ما نصت عليه دراسة مددين (2012) فقد أشارت إلى أن ضغط الوقت وتزاحم الالتزامات التدريسية والإدارية كانا من أبرز التحديات التي واجهت أعضاء هيئة التدريس في تطبيق الجودة والاعتماد، كما بينت دراسة المطوع (2014) أن ضيق الوقت المخصص للأعمال المرتبطة بالجودة، دون تخفيف موازٍ في المهام الأخرى، يسهم في ضعف جودة التقارير المقدمة وفي شعور العاملين بالإرهاق المهني. وأكدت دراسة حسن وآخرين (2016) أن التخطيط الزمني غير الواقعي يعد أحد أسباب تعثر مشروعات الاعتماد رغم توفر اللوائح والنماذج.

وبصورة عامة، فإن محدودية الدعم المالي ومحدودية الوقت يتطلب المزيد من التهيئة لتمكين فرق الجودة من أداء مهامها بكفاءة، بحيث تصبح الجهود أكثر فاعلية، وتنعكس بصورة أفضل على جودة البرامج الأكاديمية واستدامة ممارسات الاعتماد.

جدول (1) ملخص التحديات التي تواجه فرق الجودة

المحور	التحدي الرئيس	ملخص التحدي
التحديات التنظيمية	تعارض الصلاحيات	المطالبة بتنفيذ مهام ليست ضمن صلاحيات القسم. لا توجد صلاحية للبرنامج في عقد شراكات مجتمعية مباشرة البيروقراطية في العمل
	عدم وضوح المسؤوليات	التداخل بين متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي المطالبة بشواهد من مسؤولية الكلية أو الجامعة.
	ضعف التنسيق الداخلي والخارجي	غياب قنوات اتصال فعالة بين الأقسام والإدارات ذات العلاقة. مركزية اتخاذ القرار وبطء الإجراءات الإدارية
التحديات الفنية والتقنية	قلة التدريب الفني	ضعف فهم المعايير وآليات تطبيقها نقص الكوادر التدريبية

ضعف البنية التقنية	عدم وجود نظام إلكتروني متكامل للبيانات والشواهد. الاعتماد على البحث اليدوي.
كثرة المعايير وغموضها	كثرة المعايير وتداخلها الوقوع في الخطأ بسبب عدم وضوح المقصود بالمعيار أو الشاهد.
العبء التوثيقي	كثافة متطلبات جمع الأدلة وإعداد الملفات. عدم وجود أرشيف إلكتروني منظم.
نقص الحوافز	عدم وجود نظام حوافز يتناسب مع حجم العمل المطلوب من فرق الجودة.
غياب ثقافة الجودة	مقاومة بعض الأقسام لمتطلبات الجودة التعامل مع الاعتماد كغاية لا وسيلة.
تحديات الوقت والموارد	ازدحام المهام وقصر المدة المتاحة لإنهاء ملف الاعتماد. انشغال أعضاء الفريق بأعمال التدريس.
محدودية الميزانية المرسودة	ضعف الموارد المالية اللازمة لتعزيز التدريب أو تطوير الأنظمة.

السؤال الثاني: كيف يدرك أفراد فرق الجودة هذه التحديات من واقع تجربتهم؟

يهدف هذا السؤال إلى الوصول للتجربة المعاشة التي خاضها أفراد فرق الجودة أثناء استعدادهم للاعتماد وما واجهوه من تحديات وما أثر هذه التحديات على تجربتهم العملية.

5. كيف أدرك المشاركون التحديات التنظيمية؟

من خلال الإجابات على المقابلة يتضح بأن المشاركين يدركون حجم العمل الذي يقومون به، مع سعي الإدارات العليا في الجامعة على الحصول على الاعتماد الأكاديمي في أسرع وقت لتنفيذ برامجها وخططها المستقبلية، إلا أن ما يواجههم من التحديات الإدارية تجعلهم في موقف العاجز يعبر (مشارك 2) عن هذا الإدراك بقوله: "أنا كبرنامج كيف أعقد شراكة إذا ما كانت الجامعة أعطتني هذا الأنظمة؟"، ونظر بعضهم لهذه التحديات من ناحية إيجابية كفرصة لتحسين الحوكمة

وتعزيز كفاءة الأداء من خلال مواءمة السياسات الجامعية مع متطلبات الاعتماد حيث يضيف (مشارك 4): "نطلب من إدارة الجامعة إعادة النظر في هذا التحدي وإعطاء الأقسام الأكاديمية صلاحيات أكثر لتلبية متطلبات الاعتماد...."

هذا الإدراك يقلل من الدافعية لدى فرق الجودة حيث يجد الفريق نفسه مطالبًا بتحقيق معايير ليست من صلاحياته، يتوافق هذا الإدراك مع ما توصلت إليه دراسة سعد (2017) التي أبرزت أهمية معالجة تحديات المركزية الإدارية، وما أشارت إليه دراسة مددين (2012) عند حديثها عن "سيطرة البيروقراطية".

6. كيف أدرك المشاركون التحديات الفنية؟

يدرك أعضاء فرق الجودة التحديات الفنية والتقنية كمهام متكررة وغير منتجة تستهلك الوقت والجهد دون تحقيق قيمة مضافة حقيقية. فالتعامل مع "كثرة القوالب والتي تتطلب إعادة كتابة التوصيفات والنماذج مرة أخرى في كل تحديث سنوي" لا يُنظر إليه كجزء من عملية تطوير، بل كعبء إداري يعزز الشعور بأن "الشغل مرهق ومتعب".

كما أن ضعف البنية التقنية يُدرك كتحدٍ يضاعف من صعوبة المهمة، حيث يصف أحد المشاركين تجربة البحث اليدوي عن البيانات بأنها تستغرق "وقتًا طويلاً"، ويقابلها إدراك بأن وجود "نظام تقني متكامل يوفرها لوقرّ علينا جهدًا ووقتًا كبيرين". إذن، الإدراك هنا ليس مجرد نقص في الأدوات، بل هو شعور بالعمل بأساليب غير فعالة في عصر يتطلب الكفاءة والسرعة.

7. كيف أدرك المشاركون التحديات البشرية والثقافية؟

يرى العديد من المشاركين أنه الأنظمة التقليدية ما زالت تسيطر على بعض الجامعات خاصة العربية والتي لم تكتمل أرشفة مستنداتها وأتمتة عملياتها الإدارية بشكل كامل، مما أدى إلى بذل جهد في مهام روتينية متكررة يذكر (المشارك 10) "نقضي وقتاً طويلاً في البحث عن البيانات والمستندات"، أدى هذا إلى تغيير نظرهم من كونه وسيلة حتى أصبح غاية كما وصف (مشارك 1) هذا الإدراك بقوله: "المهم أن أحققه بأي طريقة كانت".

وبالنظر إلى الدراسات السابقة فقد أشارت دراسة الكر (2012) من أن تبني الجودة يجب أن يكون تغييراً فلسفياً، وقد أوصت دراسة آل مهدي (2014) ودراسة مددين (2012) بالاستثمار في العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في إنجاح برامج الجودة.

8. كيف أدرك المشاركون التحديات المتعلقة بالموارد؟

فيما يتعلق بهذا الجانب يتبين أن إدراكهم للتحديات المتعلقة بالموارد لا تعتبر عائقاً، بل فرصة لتعزيز التعاون وتوحيد الجهود لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وهو ما أشار إليه (مشارك 2) بقوله: "يكون في فريق على مستوى الكلية بحيث يشوف الأشياء المشتركة... ويستفيد منها كل البرامج"، أما من ناحية الحوافز والدعم المادي للمشاركين فقد أشار بعضهم إلى عدم وجود آلية واضحة لنظام الحوافز لفرق الجودة كما قال: "يفترض أن يكون للفريق حافز؛ لأن الشغل دقيق...".

السؤال الثالث: ما الحلول المقترحة من قبل فرق الجودة لتجاوز تلك التحديات وتحسين تجربة الاعتماد البرامجي في الجامعات؟

انطلاقاً من التجربة العملية قدم المشاركون مجموعة من الحلول والمقترحات التي يرون أنها قد تؤدي إلى تجاوز التحديات التي تواجههم، وتحسن تجربة الاعتماد وتجعلها أكثر فاعلية:

9. الحلول المقترحة للتحديات التنظيمية والإدارية:

- مساءلة الجهة المعنية في الجامعة (مثل وحدة الشراكة المجتمعية) عن تحقيق المعايير التي تقع ضمن صلاحياتها.
- إتاحة الصلاحية للقسم لإقامة شراكة مجتمعية دون الرجوع للجامعة.
- تحديد المسؤولية بحيث لا يحاسب مدير البرنامج على النقاط المسؤولة عنها الجامعة.
- أن يكون التواصل مباشرة مع مدير البرنامج وليس مع منسق البرنامج.
- أن يكون هناك اتصال مباشر من المنسق في الهيئة لأعضاء الفريق مباشرة وليس للوكالة.

■ الحلول المقترحة للتحديات الفنية والتقنية:

- إعادة النظر في المعايير؛ لتقليلها وتبسيطها.
- توضيح المعايير والأدلة؛ لتجنب الفهم الخاطئ لها.
- تفعيل وحدة مساءلة لتوزيع مهام الجودة وعدم حصرها في مدير واحد.
- توفير نظام تقني متكامل يوفر البيانات لاختصار الوقت والجهد.

10. الحلول المقترحة للتحديات البشرية والثقافية:

- تدريب فريق إعداد ملف الاعتماد الأكاديمي بشكل متخصص ومستمر.
- التركيز على أن يكون الاعتماد وسيلة للتطوير والتحسين وليس هدفاً بحد ذاته.

11. الحلول المقترحة للتحديات المتعلقة بالموارد:

- توفير حوافز مادية ومعنوية لأعضاء فرق الجودة؛ تقديرًا لعملهم المرهق.
- تشكيل فريق على مستوى الكلية يتولى إنجاز المهام والأشياء المشتركة بين البرامج.
- وضع روابط للمصادر والأدلة المشتركة بحيث يستفيد منها كل برنامج بدلاً من إعادة العمل من جديد.

الخاتمة

أولاً: ملخص النتائج:

- أظهرت النتائج أن فرق الجودة واجهت مجموعة من التحديات التنظيمية والبشرية والفنية أثناء تطبيق الاعتماد البرامجي، تركزت أبرزها في ضعف الصلاحيات، تكرار المتطلبات، محدودية الوقت، وتباين الدعم التقني والإداري.
- أوضحت النتائج أن أعضاء فرق الجودة ينظرون إلى التحديات بنوعين من الإدراك: إدراكها كعائق يحد من الكفاءة والفعالية، وإدراكها كفرص لتحسين العمليات وتطوير المهارات وتعزيز العمل المؤسسي، إلى جانب إدراكهم أن لثغرات تحول الاعتماد إلى غاية بدلاً من أن يكون وسيلة للتحسين.

- كشفت النتائج عن تبني فرق الجودة عدداً من الحلول العملية لتجاوز التحديات، مثل تفعيل فرق العمل التخصصية، وتوظيف الأنظمة الرقمية في إدارة البيانات، وتنظيم الوقت والمهام، وتعزيز ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: التوصيات:

- زيادة الصلاحيات التنفيذية لفرق الجودة، مع دعم فني وإداري مستمر، وتوفير الموارد التقنية والمادية الكافية لتطبيق متطلبات الاعتماد البرامجي بفاعلية.
- تعزيز ثقافة التفكير الإيجابي تجاه التحديات وتحويلها إلى فرص تطويرية، من خلال برامج توعوية وتدريبية تُرسخ مفهوم الاعتماد كعملية تحسين مستمرة وليست عبئاً إدارياً.
- إنشاء منصات تكاملية إلكترونية تدعم فرق الجودة في جمع الأدلة وتحليلها، وتسهم في التواصل بين الإدارات الأكاديمية، بما يضمن استدامة الجهود وتحسين تجربة الاعتماد البرامجي بشكل مؤسسي.

ثالثاً: المقترحات البحثية المستقبلية:

- إجراء دراسة تحليلية مقارنة لتجارب فرق الجودة في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية في تطبيق الاعتماد البرامجي.
- دراسة أثر استخدام الأنظمة الرقمية المتكاملة على كفاءة فرق الجودة في توثيق معايير الاعتماد وتحقيقها.
- فاعلية الأنظمة التقنية في دعم عمليات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، ومدى تأثيرها على تقليل العبء الإداري وزيادة كفاءة الأداء.
- بحث ميداني حول أثر تمكين فرق الجودة بالصلاحيات التنظيمية على فاعلية تطبيق الاعتماد البرامجي واستدامته.
- تصور مقترح لتطوير نموذج وطني للتمكين الإداري في فرق الجودة الجامعية بالاستفادة من التجارب المحلية والدولية الناجحة.

المراجع

المراجع العربية:

- أبا بطين، عبد الحكيم عبد المحسن؛ وسمور، رضا حلمي أحمد. (2019). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العالي. الرياض: جامعة الملك سعود.
- آل مهدي، أسماء مهدي علي خازم. (2014). تحديات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وتحقيق الجودة وآليات التغلب عليها - دراسة ميدانية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة.
- جامعة الملك سعود. (2024). البرامج المعتمدة أكاديميًا. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسن، فتحي عبد الرسول؛ وأبو الفضل، سوزان يوسف؛ وأبو دشوش، أحمد عبدالرحمن. (2016). التحديات التي تواجه تطبيق الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، العدد 27، إبريل، 229-250.
- طعيمة، رشدي، وآخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. دار المسيرة العربية: عمان.
- العصيمي، خالد محمد حمدان. (2009). تقويم الأداء الجامعي والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية - نموذج مقترح في ضوء بعض التجارب العالمية، كلية التربية، ع33، ج2، 505-552.
- العمرى، عبد الله. (2015). معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي (دراسة ميدانية) في منشآت الأعمال السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 129(1)، 101-120.
- الغامدي، محمد. (2021). الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي السعودية: الواقع والتحديات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 25(2)، 123-145.
- الغامدي، محمد. (2021). تحديات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 13(2)، 1-25.
- الكر، محمد. (2012). الجودة الشاملة في التعليم العالي - مبررات التبنّي ومعوقات التطبيق، مجلة التراث جامعة الجلفة، العدد 1، 349-364.
- محمد، عبد الحميد محمد؛ وقرني، أسامة محمود. (2012). الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول، المؤتمر السنوي 13، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مصر.
- المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (2024). دليل الاعتماد البرامجي. الرياض، المملكة العربية السعودية.

المطوع، عبد العزيز. (2014). معوقات الحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للبرامج التعليمية في كلية العلوم والإنسانية بمحافظة شقراء بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(17)، 111-127.

المطيري، ناصر. (2021). واقع الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 5(1)، 1-15.

المملكة العربية السعودية. (2030). رؤية المملكة 2030. الرياض، المملكة العربية السعودية.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA). تم الاسترداد من <https://etec.gov.sa/ar/ncaaa>

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2025). الاعتماد البرامجي الأكاديمي <https://etec.gov.sa/ar/centers/ncaaa/p?id=0045e549-37d5-4fdb-b688-f8ff3e5aa590>

الورثان، عدنان أحمد راشد. (2022). دور الاعتماد المؤسسي في تحسين أداء الجامعات السعودية، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، مج9، ع1، 323-349.

ترجمة المراجع العربية:

- Ababtain, Abdulhakim Abdulmohsen, & Samour, Reda Helmi Ahmed. (2019). Al-Jawda al-Shamela wa al-I'timad al-Akademi fi al-Ta'lim al-'Ali. Riyadh: King Saud University.
- Al-'Umari, Abdullah. (2015). Mu'awwiqat Tatbiq Baramij al-Jawda wal-Tatwir al-Mu'assasi (Dirasah Maydaniyah) fi Munsha'at al-A'mal al-Sa'udiyyah [Obstacles to Implementing Quality and Institutional Development Programs: A Field Study in Saudi Business Organizations]. Journal of King Abdulaziz University: Economics and Administration, 29(1), 101-120.
- Al-'Usaymi, Khalid Mohammed Hamdan. (2009). Taqwim al-Ada' al-Jami'i wal-I'timad al-Akademi fi al-Jami'at al-Sa'udiyyah – Namudhaj Muqtarah fi Daw' Ba'd al-Tajareb al-'Alamiyyah [University Performance Evaluation and Academic Accreditation in Saudi Universities – A Proposed Model in Light of Some International Experiences]. Journal of the Faculty of Education, 33(2), 505-552.
- Al-Buqami, Abdullah. (2019). Accreditation challenges in Saudi universities. International Journal of Higher Education, 8(4), 1-10.
- Al-Ghamdi, Mohammed. (2021). Al-I'timad al-Akademi fi Mu'assasat al-Ta'lim al-'Ali al-Sa'udiyyah: al-Waqi' wal-Tahaddiyat [Academic Accreditation in Saudi Higher Education Institutions: Reality and Challenges]. Journal of Educational and Psychological Sciences, 5(2), 123-145.
- Al-Ghamdi, Mohammed. (2021). Tahaddiyat Tatbiq Ma'ayir al-I'timad al-Akademi fi Jami'at al-Imam Abdulrahman bin Faisal min Wijhat Nazar A'da' Hay'at al-Tadris [Challenges of Applying Academic Accreditation Standards at Imam Abdulrahman bin Faisal University from Faculty Members' Perspectives]. Journal of Umm Al-Qura University for Educational and Psychological Sciences, 13(2), 1-25.
- Al-Karr, Mohammed. (2012). Al-Jawda al-Shamilah fi al-Ta'lim al-'Ali – Mubarrat al-Tabanni wa Mu'awwiqat al-Tatbiq [Total Quality in Higher Education – Justifications for Adoption and Barriers to Implementation]. Al-Turath Journal, University of Djelfa, (1), 349-364.

- Al-Mahdi, Asma Mahdi Ali Khazem. (2014). Tahaddiyat Tatbiq Ma'ayir al-I'timad al-Akademi wa Tahqiq al-Jawda wa Aliyat al-Taghallub 'Alayha – Dirasah Maydaniyah 'Ala Kulliyat al-'Ulum al-Idariyah wal-Maliyah bi Jami'at al-Baha' [Challenges of Applying Academic Accreditation Standards and Achieving Quality and Mechanisms to Overcome Them – A Field Study on the College of Administrative and Financial Sciences at Al-Baha University]. Unpublished Master's Thesis, Al-Baha University.
- Al-Mutairi, Nasser. (2021). Waqi' al-I'timad al-Akademi fi al-Jami'at al-Sa'udiyyah fi Daw' Matalibat Ru'yat al-Mamlakah 2030 [The Reality of Academic Accreditation in Saudi Universities in Light of Vision 2030 Requirements]. Arab Journal of Sciences and Research Publishing, 5(1), 1–15.
- Al-Mutawa, Abdulaziz. (2014). Mu'awwiqat al-Husul 'ala al-I'timad al-Akademi wa Dhaman al-Jawda lil-Baramij al-Ta'limiyyah fi Kulliyat al-'Ulum wal-Insaniyyah bi Muhafazat Shaqra bi Jami'at Shaqra min Wijhat Nazar A'da' Hay'at al-Tadris fiha [Obstacles to Obtaining Academic Accreditation and Quality Assurance for Educational Programs in the College of Science and Humanities in Shaqra University from Faculty Perspectives]. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(17), 111–127.
- Al-Warthan, Adnan Ahmad Rashid. (2022). Dawr al-I'timad al-Mu'assasi fi Tahsin Ada' al-Jami'at al-Sa'udiyyah [The Role of Institutional Accreditation in Improving the Performance of Saudi Universities]. Shaqra University Journal for Humanities and Administrative Sciences, 9(1), 323–349.
- Education and Training Evaluation Commission. (2024). National Center for Academic Accreditation and Evaluation (NCAAA). Retrieved from <https://etec.gov.sa/ar/ncaaa>
- Education and Training Evaluation Commission. (2025). Al-I'timad al-Baramiji al-Akademi [Program Accreditation]. Retrieved from <https://etec.gov.sa/ar/centers/ncaaa/p?id=0045e549-37d5-4fdb-b688-f8ff3e5aa590>
- Hassan, Fathi Abdulrasoul, & Abu Al-Fadl, Suzan Youssef, & Abu Dashoush, Ahmed Abdulrahman. (2016). Al-Tahaddiyat allati Tawajih Tatbiq al-I'timad al-Akademi bi Mu'assasat al-Ta'lim al-'Ali [Challenges Facing the Implementation of Academic Accreditation in Higher Education Institutions]. Journal of Educational Sciences, Faculty of Education in Qena, (27), 229–250.
- King Saud University. (2024). Al-Baramij al-Mu'tamadah Akademiyan [Academically Accredited Programs]. Riyadh, Saudi Arabia.
- Kingdom of Saudi Arabia. (2030). Vision 2030. Riyadh, Saudi Arabia.
- Mohammed, Abdulhamid Mohammed, & Qarni, Osama Mahmoud. (2012). Al-I'timad wa Dhaman Jawdat al-Mu'assasat al-Ta'limiyyah: Istratijiyyah Muqtarahah li Tatwir Manzumat I'dad al-Mu'allim fi Daw' Ma'ayir al-I'timad liba'd al-Duwal [Accreditation and Quality Assurance of Educational Institutions: A Proposed Strategy to Develop the Teacher Preparation System in Light of Accreditation Standards of Some Countries]. 13th Annual Conference, Egyptian Comparative Education Society, Egypt.
- National Center for Academic Accreditation and Evaluation. (2024). Dalil al-I'timad al-Baramiji [Program Accreditation Manual]. Riyadh, Saudi Arabia.
- Ta'imah, Rushdi, et al. (2006). Al-Jawda al-Shamilah fi al-Ta'lim bayna Muwashirat al-Tamayyuz wa Ma'ayir al-I'timad [Total Quality in Education between Excellence Indicators and Accreditation Standards]. Dar Al-Maseerah: Amman.

المراجع الأجنبية:

- Al-Baqami, S. (2019). Accreditation challenges in Saudi universities. Frontiers in Education Technology, 2(4), 273-286.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130.

ResearchGate. (2020). Challenges of Academic Accreditation in Saudi Universities. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/340000000_Challenges_of_Academic_Accreditation_in_Saudi_Universities





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

Volume

Month

Year

27

53

August / Rabi al-Awwal

2026 / 1448