International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)

المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب

IJESA

Vol. (5), No. (8) August 2026 الإصدار (5)، العدد (8)

إدارة الجودة الشاملة (TQM) ودورها في تحقيق معايير الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

عقاب سليمان دخيل الصاعدي

باحث ماجستير، الإدارة والقيادة التربوية، قسم سياسات واقتصاديات التعليم، كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

Iqab.i1414@gmail.com

محمد فالح الجهني

أستاذ مساعد، الإدارة التربوية والتخطيط، قسم سياسات واقتصاديات التعليم، كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

mfjohani@taibah.edu.sa

المستخلص

هدف البحث إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من خلال الكشف عن العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة ومتطلبات الاعتماد المدرسي، وتحليل واقع التعليم العام السعودي في ضوء توجهات الجودة والاعتماد، وبيان أوجه الاستفادة من مبادئ التحسين المستمر، والمشاركة المؤسسية، والتركيز على المستفيد، واتخاذ القرار المبني على البيانات. واعتمد البحث المنهج الوثائقي/المكتبي، من خلال تحليل الأدبيات التربوية، والوثائق الرسمية، والدراسات السابقة ذات الصلة. وتوصل البحث إلى أن الاعتماد المدرسي يمثل تطبيقًا عمليًا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، غير أن فاعليته تتأثر بمدى تحوله من إجراء شكلي قائم على استيفاء الشواهد إلى ممارسة مؤسسية مستدامة تنعكس على نواتج التعلم. كما أظهرت النتائج وجود تحديات مرتبطة بالمركزية الإدارية، وضعف ثقافة الجودة، ونقص التأهيل المهني، وتضخم المتطلبات الورقية. وأوصى البحث بتبني نموذج الاعتماد الرقمي الرشيق، وتعزيز استقلالية المدارس، وبناء ثقافة جودة مستندة إلى الإتقان والتحسين المستمر؛ بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الاعتماد المدرسي، التعليم العام، التحسين المستمر، الاعتماد الرقمي الرشيق، رؤية المملكة 2030.

International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)
المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب
Vol. (5), No. (8) August 2026 الإصدار (5)، العدد (8)

Total Quality Management (TQM) and its Role in Achieving School Accreditation Standards in Public Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia

Oqab Suleiman Dakhil Al-Saedi
Master's Researcher, Educational Administration and Leadership, Department of Education Policies and Economics, Faculty of Education, Taibah University, Saudi Arabia
Iqab.i1414@gmail.com

Mohammed Faleh Al-Johani
Assistant Professor, Educational Administration and Planning, Department of Education Policies and Economics, College of Education, Taibah University, Kingdom of Saudi Arabia
mfjohani@taibah.edu.sa

Abstract

This research aimed to analyze the role of Total Quality Management (TQM) in activating school accreditation standards in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. It examined the relationship between TQM principles and school accreditation requirements, analyzed the Saudi public education context in light of quality and accreditation trends, and identified ways to benefit from continuous improvement, institutional participation, stakeholder focus, and data-based decision-making. The research adopted the documentary/library method by analyzing educational literature, official documents, and relevant previous studies. The findings indicated that school accreditation represents a practical application of TQM principles; however, its effectiveness depends on transforming it from a formal procedure based on collecting evidence into a sustainable institutional practice reflected in learning outcomes. The results also revealed several challenges, including administrative centralization, weak quality culture, limited professional qualification, and excessive paperwork requirements. The research recommended adopting the Lean Digital Accreditation model, enhancing school autonomy, and building a quality culture grounded in excellence and continuous improvement to support the achievement of Saudi Vision 2030 objectives.

Keywords: Total Quality Management, School Accreditation, Public Education, Continuous Improvement, Lean Digital Accreditation, Saudi Vision 2030.

المقدمــة

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولًا نوعيًا يتمثل في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)؛ بوصفها مدخلًا استراتيجيًا متكاملًا للارتقاء بالأداء المؤسسي. ولا تقتصر هذه الفلسفة على القطاعات الصناعية فحسب، بل امتدت لتصبح ضرورة حتمية في المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تحقيق التميز؛ وتقوم الجودة الشاملة في التعليم على مبادئ جوهرية، أبرزها: القيادة الفاعلة، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على المستفيد، والمشاركة المؤسسية؛ مما يجعلها إطارًا منهجيًا ينتقل بالمدرسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتطوير الذاتي المستدام (البقمي،2023؛ Sallis, 2014).

وفي هذا الإطار، أصبحت جودة التعليم العام في المملكة العربية السعودية قضية مركزية في مسار تطوير المنظومة التعليمية؛ لارتباطها المباشر ببناء رأس المال البشري، وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تؤكد الارتقاء بجودة الحياة، وتعزيز التنافسية الوطنية، وتطوير التعليم بوصفه رافعة أساسية للتنمية. وهذا يتطلب تحولًا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على نواتج التعلم، حيث يتقاطع مستهدف برنامج تنمية القدرات البشرية مع مبادئ الجودة الشاملة في خلق بيئة تعليمية تنافسية عالميًا. وفي هذا السياق، لم يعد الحديث عن التعليم مقصورًا على التوسع الكمي في الخدمات، بل أصبح منصبًا على جودة المخرجات، وفاعلية المدرسة، وقدرتها على إحداث أثر تعليمي حقيقي ينسجم مع التحولات الوطنية الكبرى (وزارة التعليم، 2025أ).

وفي هذا السياق، برز الاعتماد المدرسي بوصفه أحد أبرز المداخل التنظيمية والتقويمية التي تعكس مستوى النضج المؤسسي للمدرسة، وتكشف درجة التزامها بالمعايير الوطنية في مجالات القيادة، والتعليم والتعلم، والبيئة المدرسية. ولا يُنظر إلى الاعتماد المدرسي باعتباره إجراءً شكليًا أو غاية إدارية مستقلة، بل بوصفه جزءًا أصيلًا من منظومة أوسع لضمان الجودة، تهدف إلى رصد جوانب القوة، وبناء قرار تطويري قائم على الأدلة والبيانات. ومع ذلك، فإن التحدي الجوهري يكمن في مدى قدرة الثقافة التنظيمية للمدرسة على تمثّل فلسفة الجودة الشاملة؛ بحيث لا يصبح الاعتماد مجرد متطلب ينتهي العمل بتحقيقه، بل نقطة انطلاق لعملية تحسين مستدامة تمنع الارتداد التنظيمي بعد نيل الشهادة، وهو ما يمثل تحولًا نوعيًا من مجرد الرقابة إلى بناء الأنظمة ومنع الأخطاء (البقمي، 2023؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024).

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام السعودي لا تقتصر على عرض المعايير أو توصيفها، بل تتطلب تحليل واقع تطبيقها، والكشف عن التحديات التي تحد من فاعليتها، ثم تفسير ذلك في ضوء إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد القيادة التشاركية، والتركيز على المستفيد، واتخاذ القرار المبني على البيانات، والتحسين الدوري المستمر. ويزداد هذا المنظور أهمية في ظل التحول المؤسسي الذي تشهده منظومة التعليم السعودية نحو التقويم والاعتماد الإلكتروني، وتوسيع ثقافة الشفافية والمساءلة في المدارس (الزهراني، 2024؛ Sallis, 2014).

وتزداد أهمية هذا الموضوع في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ إذ تتّجه وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب إلى جعل التقويم والاعتماد المدرسي أداةً لتشخيص الأداء وتوجيه التطوير، لا مجرد عملية تصنيف إداري. وهنا يبرز ما ذهب إليه السلمي (2020) من أن الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة (TQM) يكمن في كونها المحرك الأساسي الذي يُمكّن المدرسة من تحقيق معايير الاعتماد واستدامتها، وهو ما يعزز الحاجة إلى بحث تحليلي ناقد يربط المعيار بالممارسة، ويكشف الفجوة بين المتطلبات الرسمية وما يُمارس فعليًا في الميدان. وفي ضوء ذلك، لا يعود الاعتماد المدرسي مجرد متطلب تنظيمي، بل يصبح مدخلًا استراتيجيًا لتحسين المخرجات التعليمية، وتعزيز الثقة المجتمعية، ودعم استدامة التطوير المدرسي (السعيد، 2024).

وعليه، يتناول هذا البحث معايير الاعتماد المدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من زاويتين متكاملتين: واقع التطبيق الفعلي، والتحديات التي تواجه تفعيل هذه المعايير، مستندًا إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوصفها إطارًا تفسيريًا مناسبًا لفهم الظاهرة وتحليل أبعادها. ويركز البحث على إجراء تحليل تقاطعي بين المتطلبات الإجرائية للاعتماد المدرسي والممارسات القيادية المرتبطة بالجودة الشاملة؛ للكشف عن مدى مأسسة الجودة في الميدان التربوي، وتحديد ما يحتاجه الاعتماد المدرسي من تطوير في السياسات، والممارسات، والقيادة المدرسية. ومن هذا المنطلق، لا ينظر البحث إلى الاعتماد المدرسي بوصفه نظامًا تقويميًا ثابتًا، أو إجراءً إمتثاليا ينتهي بالحصول على الشهادة، بل يتعامل معه كمنظومة قابلة لإعادة التصميم في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة؛ الأمر الذي يبرر طرح نموذج "الاعتماد الرقمي الرشيق" بوصفه مقاربة تطويرية تسعى إلى تجاوز الإشكاليات التقليدية المرتبطة بالامتثال الورقي، والانتقال نحو ممارسة مؤسسية أكثر استدامة وارتباطًا بمنهجية بالتحسين المستمر (العبد الرحمن، 2024؛ المهوس والعمري، 2026).

مشكلة البحث

أدى التوجّه الاستراتيجي نحو تجويد التعليم العام في المملكة العربية السعودية إلى تطوير منظومة وطنية للتقويم والاعتماد المدرسي، بإشراف هيئة تقويم التعليم والتدريب؛ بهدف رفع جودة الأداء المدرسي، وتعزيز الثقة في المخرجات التعليمية، وربط المدرسة بمعايير واضحة قابلة للقياس والتحقق. وقد أصبح الاعتماد المدرسي في هذا الإطار أداةً تنظيمية وتطويرية في

آنٍ واحد؛ إذ لا يقتصر على منح صفة رسمية للمدرسة، بل يسعى إلى تقويم أدائها، وتحديد مستوى التزامها بالمعايير، ودفعها نحو التحسين المستمر (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).

وقد يُنظر إلى الاعتماد المدرسي بوصفه أداة تنظيمية كافية لضبط جودة الأداء المدرسي، غير أن هذا التصور يظل محدودًا إذا لم يقترن بثقافة مؤسسية داعمة للتحسين المستمر؛ إذ إن استيفاء المعايير لا يعني بالضرورة تحقق الجودة الفعلية، ما لم تتحول هذه المعايير إلى ممارسات يومية راسخة داخل المدرسة (القحطاني، 2024؛ Sallis, 2014).

وتتعمق هذه المشكلة عند فحص واقع الممارسة داخل البيئة المدرسية؛ إذ تشير دراسات ومراجعات حديثة إلى وجود تحديات مرتبطة بضعف المشاركة الفاعلة للمعلمين في عمليات الجودة، وغياب آليات المتابعة الدقيقة للخطط التحسينية، واستمرار الميل إلى المركزية في بعض ممارسات الإدارة المدرسية؛ مما يحد من قدرة المدرسة على بناء ثقافة اعتماد ناضجة ومستدامة. ويشير ذلك إلى وجود تعارض بين الهيكل التنظيمي التقليدي وبين متطلبات الجودة الشاملة التي تقتضي تفويض السلطات، وتحويل المعلم من منفذ للأوامر إلى شريك في صنع الجودة، كما تكشف بعض النتائج البحثية أن معوقات الاعتماد لا تقتصر على الجانب الفني، بل تمتد إلى الجوانب التنظيمية والثقافية مثل: مقاومة التغيير، وضعف التفويض، وقلة المساءلة، وهي عناصر تتقاطع مباشرة مع فلسفة الجودة الشاملة (دالية، 2023؛ القحطاني، 2024).

وفي السياق ذاته، تُبرز الأدبيات التربوية إشكالية منهجية عميقة تتمثل في وجود تباين بين ممارسات الاعتماد الحالية، وبين الفلسفة الحقيقية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) فبينما تتطلب مبادئ الجودة الشاملة التركيز على العمليات، وتتبنى نهج التحسين المستمر والمشاركة الجماعية؛ يميل التطبيق في كثير من المدارس إلى التركيز على النتائج، واستيفاء الشكليات الورقية للنجاح في التقييم الخارجي. إن الافتقار إلى دمج أدوات الجودة الأساسية، مثل دورة ديمنغ للتحسين المستمر (PDCA)، في صميم العمل المدرسي يقلل من استدامة التطوير، ويحوله إلى عبء إداري مؤقت وموسمي (السلمي ،2020؛ Harvey & Green,1993).

وتتفاقم هذه التحديات في ظل ما تفرضه البيئة التعليمية المعاصرة من متطلبات متزايدة ترتبط بـ التحول الرقمي، والمساءلة، ورفع الكفاءة، واستدامة التحسين؛ مما يجعل أي قصور في تفعيل الاعتماد المدرسي أكثر أثرًا في جودة التعليم العام، وقدرته على مواكبة مستهدفات التنمية الوطنية. ومن هنا، يصبح من الضروري إعادة النظر في كيفية تفعيل معايير الاعتماد، بحيث لا تبقى محصورةً في أداةٍ للتقويم الخارجي، بل تتحول إلى ممارسةٍ داخلية مستمرة تدفع المدرسة إلى التعلم المؤسسي والتطوير الذاتي. (السعدي، 2024؛ العنزي، 2023).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت معوقات الاعتماد المدرسي في البيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، إلا أن معظمها ظل حبيس التوصيف الإجرائي للمشكلة، دون أن يقدم نماذج تشغيلية قادرة على إعادة هندسة العلاقة بين الجودة والاعتماد. ومن هنا، تتحدد القيمة العلمية لهذا البحث في انتقاله من مستوى "تشخيص الخلل" إلى مستوى "اقتراح نموذج بديل" قائم على توظيف التقنيات الرقمية في تحقيق الاعتماد بصورة مستدامة (دالية، 2023؛ السعدي، 2024؛ القحطاني، 2024).

بناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في وجود تباين نوعي وممارساتي بين ما تتبناه السياسات التعليمية السعودية من معايير للاعتماد المدرسي بوصفها مدخلًا تقويميًا شاملًا، وبين ما تكشفه الأدبيات والدراسات السابقة من ميل إلى حصر هذه المعايير في أطر إجرائية شكلية تفتقر إلى الجوهر الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (دالية، 2023؛ القحطاني، 2024؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025). ومن ثم، تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى تحليل العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)ومعايير الاعتماد المدرسي، والكشف عن أوجه الاستفادة من هذه المبادئ في دعم تفعيل الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء الأدبيات التربوية، والوثائق الرسمية، والدراسات السابقة. ومن ثمّ، يتحدد السؤال الرئيس للبحث في الآتي:

كيف يمكن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، في ضوء الأدبيات التربوية والوثائق الرسمية والدراسات السابقة؟

أسئلـة البحـث

تنبثق أسئلة البحث الفرعية من السؤال الرئيس بصورة منطقية مترابطة، إذ تتناول العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وما تكشفه الأدبيات التربوية والوثائق الرسمية والدراسات السابقة من أبعاد نظرية وتطبيقية وتحسينية مرتبطة بهذا الموضوع؛ بما يضمن بناء إطار تحليلي متكامل يساعد على فهم الظاهرة من مختلف أبعادها، ويتيح ربط المعايير الرسمية بممارسات المدرسة الواقعية. وقد صيغت هذه الأسئلة بما يعكس تقسيمات البحث اللاحقة؛ حيث يعالج السؤال الأول العلاقة المفاهيمية والتطبيقية بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي، ويتناول السؤال الثاني ملامح التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد، بينما يركز السؤال الثالث على أوجه الاستفادة من مبادئ الجودة الشاملة في دعم تفعيل الاعتماد المدرسي وتجاوز تحدياته؛ مع الاستناد إلى دراسات حديثة تُؤكِّد حاجة الاعتماد إلى دعم إداري وثقافي للتحسين المستمر (دالية، 2023؛ القحطاني، 2024).

وبذلك، تمثل هذه الأسئلة مسارات تحليلية تفصيلية للإجابة عن السؤال العام، وتسهم في ربط الإطار النظري بالتحليل الوثائقي في سياق التعليم العام السعودي؛ بما يساعد على تقديم رؤية متكاملة لمعالجة الفجوات الإدارية والتشغيلية المرتبطة بتفعيل الاعتماد المدرسي (السلمي، 2020؛ العنزي، 2023).

وفي ضوء طبيعة البحث الوثائقي، وسعيه إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي في سياق التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، يتحدد السؤال الرئيس للبحث في الآتي:

كيف يمكن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، في ضوء الأدبيات التربوية والوثائق الرسمية والدراسات السابقة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الاعتماد المدرسي؟
2. ما أبرز ملامح التعليم العام في المملكة العربية السعودية وما علاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد المدرسي؟
3. كيف يمكن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم تفعيل معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتجاوز التحديات المرتبطة بتطبيقها؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أوجه الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستجلاء ما تكشفه الأدبيات التربوية والوثائق الرسمية والدراسات السابقة من تحديات مرتبطة بتفعيل هذه المعايير؛ بوصف ذلك مدخلًا علميًا لفهم العلاقة بين المعيار والتطبيق، وبين الطموح المؤسسي والممارسة المدرسية. ويستند هذا الهدف العام إلى الحاجة المتزايدة في البيئة التعليمية السعودية إلى بحوث تحليلية تكشف كيفية تحويل الاعتماد المدرسي من إجراء تقويمي إلى أداة تطوير مستدامة، بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويتفرع عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية التي تسير في تسلسل منطقي يبدأ بالتأصيل النظري، ثم التحليل الوثائقي لملامح التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد المدرسي، ثم الانتقال إلى البعد التحسيني؛ وهو تسلسل ينسجم مع طبيعة المنهج الوثائقي، ويعزز التكامل بين التحليل العلمي والبعد التطبيقي. وقد صيغت هذه الأهداف بصورة إجرائية قابلة للتحقق، بما يضمن ارتباط كل هدف بسؤال محدد من أسئلة البحث، ويمنع التشتت أو التكرار في المعالجة.

كما أن هذه الأهداف لا تقف عند حدود الوصف، بل تسعى إلى بناء قراءة نقدية تحليلية لما تكشفه الأدبيات التربوية والوثائق الرسمية والدراسات السابقة من جوانب قوة وقصور مرتبطة بتفعيل الاعتماد المدرسي، ثم استثمار ذلك في تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ؛ بما يدعم تطوير السياسات والممارسات المدرسية. ومن ثم، فإن الأهداف تمثل المسار التحليلي والتطبيقي الذي

يقود البحث إلى نتائج ذات قيمة مضافة للمدرسة السعودية، ولصنّاع القرار، وللمهتمين بجودة التعليم، كما تتوافق مع أولويات رؤية 2030 في تعزيز الجودة التعليمية؛ إذ تركز على التحسين المستمر والمساءلة. وعليه، تتمثل أهداف البحث في الآتي:

- تأصيل العلاقة المنهجية بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي: من خلال توضيح العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الاعتماد المدرسي من حيث المفهوم، والمنطلقات، ومجالات التطبيق.
- استعراض ملامح التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد المدرسي: من خلال تحليل ما تعرضه الوثائق الرسمية، والأدبيات التربوية، والدراسات ذات الصلة من توجهات وسياسات وممارسات مرتبطة بجودة الأداء المدرسي والاعتماد.
- تحليل أوجه الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم تفعيل معايير الاعتماد المدرسي: من خلال بيان كيفية توظيف مبادئ التحسين المستمر، والمشاركة المؤسسية، والتركيز على المستفيد، واتخاذ القرار المبني على البيانات في تجاوز التحديات المرتبطة بتطبيق الاعتماد المدرسي، وبناء تصور تطويري قائم على التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي؛ بما يسهم في تحويل الاعتماد من إجراء تقويمي إلى نظام مؤسسي ذكي ومستدام.

أهميـة البحـث

تنبثق أهمية هذا البحث من كونه استجابة علمية وعملية لمتطلبات المرحلة الراهنة التي يشهدها قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في ظل التحولات المتسارعة والمساعي الحثيثة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، اللذين يضعان جودة التعليم ورفع تنافسيته في صميم محركات التنمية الشاملة.

وتبرز الحاجة إلى هذا البحث في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو جعل التقويم والاعتماد المدرسي أداة لتحليل الأداء وتوجيه التطوير، لا مجرد عملية تصنيف إداري؛ الأمر الذي يجعل مبادئ إدارة الجودة الشاملة(TQM) مدخلًا رئيسًا لتمكين المدرسة من استدامة معايير الجودة والاعتماد، وتحويلها إلى ممارسات مؤسسية داعمة للتحسين المستمر، فقد بات لزامًا على المؤسسات التعليمية الانتقال من الأنماط التقليدية في الإدارة إلى تبني ممارسات قيادية حديثة تضمن الكفاءة والتميّز المؤسسي (الدوسري، 2022؛ المطيري، 2023).

يأتي هذا البحث استجابةً لفجوة جوهرية كشفت عنها الأدبيات التربوية الحديثة، تتمثل في محدودية الربط المنهجي والتطبيقي بين معايير الاعتماد المدرسي المعتمدة من جهات التقويم، وبين التمثّل الحقيقي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الممارسات المدرسية اليومية. وتشير الأدبيات ذات الصلة إلى أن التركيز غالبًا ما ينصب على استيفاء متطلبات الاعتماد كغاية ورقية بحد ذاتها، دون تعميق ثقافة الجودة الشاملة التي تركز على العمليات، والمشاركة، والتحسين المستمر، مما يعيق تطوير نماذج محلية مستدامة للتحسين. لذا، فإن الإجابة عن أسئلة هذا البحث وتحقيق أهدافه يسهمان في ترسيخ المعرفة حول كيفية تحويل الاعتماد المدرسي من أداة رقابية أو عبء بيروقراطي إلى أداة استراتيجية فاعلة تقود التطوير المدرسي الحقيقي (دالية، 2023؛ السلمي، 2020؛ القحطاني، 2024).

وفي ضوء ما سبق، يمكن بلورة أهمية هذا البحث في شقين متكاملين: نظري وتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

تتجلّى الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته في البناء المعرفي والتأصيل المفاهيمي لقضايا الجودة في التعليم العام. ففي ظل ندرة الدراسات المحلية التي تناولت معايير الاعتماد المدرسي من منظور تحليلي ناقد يستند إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يأتي هذا البحث ليقدّم إضافة نوعية للمكتبة التربوية العربية والسعودية. فهو لا يكتفي بعرض المعايير، بل يحلل مدى تقاطعها مع مبادئ الجودة الشاملة، مما يفتح آفاقًا جديدة للباحثين والدارسين. ويمكن تحديد أبرز أوجه الأهمية النظرية في النقاط الآتية:

1. إثراء الأدبيات التربوية :يسهم البحث في معالجة النقص المعرفي حول العلاقة التكاملية بين معايير الاعتماد المدرسي الوطني وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
2. التأصيل المفاهيمي التحليلي :يقدم البحث إطارًا تحليليًا يربط متطلبات التقويم والاعتماد بأدوات الجودة الشاملة، مثل عجلة ديمنغ للتحسين المستمر؛ مما يؤسس لبناء نماذج تقويمية أكثر عمقًا في الدراسات المستقبلية.

3. التوثيق العلمي :يمثل هذا البحث وثيقة علمية حديثة ترصد التطورات التي يشهدها نظام التعليم السعودي في مجال التقويم والاعتماد المدرسي، تزامنًا مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
4. التأصيل القيمي للجودة :يسهم البحث في ربط مفاهيم الجودة المعاصرة، مثل الإتقان والإحسان، بالجوانب السلوكية والمهنية للمعلم والمتعلم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي؛ مما يمنح ثقافة الجودة جذورًا قيمية تدعم قبولها في البيئة المدرسية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من خلال ارتباطه بقضايا تطوير الأداء المدرسي وتحسين ممارسات الاعتماد في مدارس التعليم العام؛ إذ لا يقف عند حدود التنظير، بل يسعى إلى تشخيص الفجوة بين طموح المعايير وواقع التنفيذ، مسلطًا الضوء على التحديات التي تعترض القيادات المدرسية والمعلمين. ويجعل هذا التشخيص البحث أداةً استرشادية مهمة للجهات المعنية بتقويم مسار الاعتماد المدرسي وتجويد سياساته، في ضوء ما تؤكده الأدبيات الحديثة من أثر الجودة الشاملة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة. وتتحدد الأهمية التطبيقية في النقاط الآتية:

1. دعم صناع القرار: يقدّم البحث تغذية راجعة تحليلية لوزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب؛ بما قد يسهم في تطوير سياسات وأدوات التقويم المدرسي وتحديثها، لتكون أكثر مرونة وواقعية.
2. تحليل التحديات المرتبطة بتفعيل الاعتماد المدرسي: يكشف البحث أبرز التحديات الإدارية والبشرية والتنظيمية التي تواجه لجان التقويم الذاتي والقيادات المدرسية في تطبيق معايير الاعتماد بشفافية.
3. تقديم حلول قابلة للتنفيذ: يقترح البحث آليات وتوصيات عملية مستمدة من فلسفة الجودة الشاملة، لمساعدة المدارس على تجاوز العقبات البيروقراطية، وتحويل الاعتماد إلى ثقافة مؤسسية وممارسة يومية مستدامة.
4. تفعيل التقويم الذاتي كأداة تطويرية: يساعد البحث الممارسين في المدارس على تحويل عملية "التقويم الذاتي" من إجراء روتيني لاستيفاء متطلبات هيئة التقويم، إلى ممارسة نقدية واعية تهدف إلى رصد فجوات الأداء وبناء خطط تحسين حقيقية.

وبناءً على ما تقدم من أوجه الأهمية النظرية والتطبيقية، يتضح أن هذا البحث لا يكتفي بالتنظير الأكاديمي لمفهوم الاعتماد المدرسي، بل يطمح إلى أن يكون أداة تحليلية وتقويمية تسهم في تجسير الفجوة بين طموحات السياسات التعليمية ومتطلبات تفعيلها في البيئة المدرسية؛ لضمان تحقيق جودة تعليمية حقيقية تتجاوز الامتثال الشكلي، وتدفع المدارس نحو تبني التحسين المستمر بوصفه منهجية حياة مؤسسية.

منهـج البحث

استنادًا إلى طبيعة مشكلة البحث والأهداف المراد تحقيقها، اعتمد هذا البحث على المنهج الوثائقي/المكتبي؛ ويُعرّف هذا المنهج في أدبيات البحث العلمي بأنه طريقة علمية منهجية تقوم على تتبع المعلومات والبيانات واستقصائها من خلال جمع الوثائق والمصادر المكتوبة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفحصها، وتحليلها، ونقدها؛ بهدف استخراج الأدلة الدقيقة، وفهم الظاهرة، وبناء استنتاجات وتوصيات علمية رصينة، دون الحاجة إلى إجراء تجارب أو استخدام أدوات مسحية ميدانية جديدة (الغامدي، 2021؛ كرار، 2019).

وقد جاء اختيار المنهج الوثائقي لكونه المنهج الأنسب لتحليل الأنظمة والسياسات التربوية، مثل معايير الاعتماد المدرسي، وتقويم مدى توافقها مع الأطر النظرية الإدارية، مثل إدارة الجودة الشاملة. ووفقًا لهذا المنهج، سار البحث وفق خطوات إجرائية منظمة، امتدت من جمع المصادر وتحليلها إلى بناء الاستنتاجات والتوصيات:

1. جمع وتحليل المصادر النظرية والأولية :تم الرجوع إلى الأدبيات الكلاسيكية والحديثة المؤصلة لفلسفة الجودة، مثل كتابات رواد الجودة الأوائل(Deming,1986; Juran,1988)، إلى جانب مراجعة الكتب العلمية والدراسات المحكمة التي تناولت التطور التاريخي والمفاهيمي للاعتماد المدرسي.
2. فحص الوثائق والسجلات الرسمية :تم تحليل الوثائق المرجعية الوطنية من مصادرها الأصلية، وفي مقدمتها معايير المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي "تميز"، والتقارير الإحصائية الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب (2025)،

وأدلة وزارة التعليم، إضافة إلى مراجعة مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بضمان جودة التعليم.

3. تحليل الدراسات الميدانية الحديثة بوصفها بيانات ثانوية: نظرًا لعدم اعتماد البحث الحالي على جمع بيانات ميدانية مباشرة، تم الاعتماد على أسلوب "المسح الوثائقي للرسائل الجامعية والبحوث الميدانية الحديثة (مثل: دالية، 2023؛ السعدي، 2024؛ القحطاني، 2024) التي استخدمت استبانات أو مقابلات على المدارس السعودية؛ لاستخلاص ما تكشفه نتائجها من ملامح الممارسة والتحديات التي تواجه القيادات المدرسية والمعلمين.
4. المعالجة التحليلية والاستنتاج :تمثلت الخطوة الأخيرة في إجراء تقاطع تحليلي ناقد بين الإطار النظري، ممثلًا في إدارة الجودة الشاملة، والإطار المعياري، ممثلًا في وثائق هيئة التقويم، والإطار التطبيقي غير المباشر، ممثلًا في نتائج الدراسات السابقة؛ مما أسهم في بناء استنتاجات دقيقة، وصياغة توصيات عملية لمعالجة الفجوات التي كشفتها الأدبيات والوثائق والدراسات السابقة.

وفي ضوء ما تقدم، فإن توظيف المنهج الوثائقي في هذا البحث لا يقتصر على الاستعراض المكتبي للمصادر، بل يمتد ليشكّل أداة تحليلية تسعى إلى بناء تكامل منهجي بين الأسس الفلسفية التي أرساها رواد الجودة الأوائل، ومعايير الاعتماد المدرسي الوطني الحديثة (الرفاعي، 2013؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024). ومن خلال المراجعة العلمية للأدبيات التي ناقشها السلمي (2020) حول مراحل الجودة (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التحسين)، يتم تقييم مدى انسجام المعايير الوطنية مع هذه المراحل لضمان فاعليتها الإجرائية. وبناءً على ما عرضته دراسات كلًّا من دراستا دالية (2023) والقحطاني (2024) من فجوات تطبيقية في البيئة المدرسية، سعى البحث الحالي إلى تحليل هذه التحديات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي. وبذلك، تشكل هذه الإجراءات المنهجية المرتكز الأساسي لبناء "تصور مقترح" يستند إلى الأدبيات والوثائق الرسمية والدراسات السابقة وتطلعات رؤية المملكة 2030، بما يضمن تحويل الجودة إلى ممارسة مؤسسية مستدامة في الواقع التربوي. (الدوسري، 2022؛ المطيري، 2023).

وعلى الرغم من اعتماد البحث الحالي على المنهج الوثائقي، فقد سعى البحث إلى تعزيز عمق التحليل من خلال إجراء تحليل استقرائي معمق للمؤشرات النوعية والكمية الواردة في تقارير هيئة تقويم التعليم والتدريب (2025م). وتأتي هذه الخطوة لضمان ربط التحليل الفلسفي للجودة بالواقع التطبيقي الراهن في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؛ مما يمنح استنتاجات البحث صبغةً واقعية، ويدعم بناء الحجة العلمية من خلال الاستناد إلى شواهد رسمية حديثة، بما يعزز موثوقية النتائج في ضوء طبيعة البحث الوثائقي.

تقسيمات البحث

تشكّل تقسيمات البحث الإطار المنطقي لمعالجة سؤال البحث الرئيس وأسئلته الفرعية وأهدافه، وقد تمت مواءمتها مع طبيعة البحث الوثائقي القائم على تحليل الأدبيات التربوية، والوثائق الرسمية، والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد نظّمت هذه التقسيمات لتغطي ثلاث مسارات رئيسة مترابطة؛ تبدأ بالتأصيل النظري، ثم تنتقل إلى سياق التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتنتهي بالتحليل الرابط بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي؛ بما يضمن تدرج المعالجة وترابطها، ويهيئ القارئ للانتقال إلى الإطار النظري والتحليلي للبحث (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ وزارة التعليم، 2025ب).

وتقوم هذه التقسيمات على مواءمة دقيقة مع أسئلة البحث وأهدافه؛ إذ تبدأ بخطوة نظرية توضّح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي، ثم تنتقل إلى استعراض ملامح التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد، وتنتهي بربط تحليلي يوضح أوجه الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم تفعيل معايير الاعتماد المدرسي وتطوير ممارساته؛ بما يعكس تسلسلًا تحليليًا يعالج الفجوات العلمية والتطبيقية في الموضوع (دالية، 2023؛ القحطاني، 2024).

ويتّبع البحث الأقسام الرئيسة الآتية للإجابة عن أسئلته وتحقيق أهدافه، مع الالتزام بالترابط المنطقي بين هذه الأقسام:

- **القسم الأول: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي:**

يتناول هذا القسم التأصيل النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة(TQM) ، ومبادئها الرئيسة، مثل: التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والمشاركة المؤسسية، واتخاذ القرار المبني على البيانات. كما يناقش مفهوم الاعتماد المدرسي ومعاييره ومجالاته، ويوضح العلاقة الفلسفية والإجرائية بين مبادئ الجودة الشاملة ومتطلبات الاعتماد المدرسي، بما يجيب عن السؤال

الفرعي الأول ويحقق الهدف الأول من البحث وتجيب هذه الخطوة عن سؤال البحث الأول وتحقق هدفه الاول، لتبني أساسا نظريًا قويًا(Harvey & Green,1993; NCAAA,2025).

- **القسم الثاني: التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد المدرسي:**

يركّز هذا القسم على استعراض ملامح التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الوثائق الرسمية، والأدبيات التربوية، والدراسات ذات الصلة، مع إبراز ارتباطه بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية. كما يناقش توجهات وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب نحو تحسين جودة الأداء المدرسي، وتفعيل التقويم والاعتماد المدرسي بوصفهما أداتين لتوجيه التطوير وتحسين المخرجات التعليمية؛ بما يجيب عن السؤال الفرعي الثاني، ويحقق الهدف الثاني من البحث (دالية، 2023؛ السلمي، 2020).

- **القسم الثالث: أوجه الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي:**

يتناول هذا القسم التحليل الرابط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال بيان كيفية توظيف مبادئ التحسين المستمر، والمشاركة المؤسسية، والقيادة الداعمة، والتركيز على المستفيد، واتخاذ القرار المبني على البيانات في دعم تفعيل الاعتماد المدرسي. كما يتضمن هذا القسم تحليل التحديات التنظيمية والإدارية والبشرية التي تكشفها الأدبيات والدراسات السابقة، ثم توظيف ذلك في بناء تصور تطويري قائم على التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي؛ بما يسهم في تحويل الاعتماد المدرسي من إجراء تقويمي إلى نظام مؤسسي ذكي ومستدام. ويجيب هذا القسم عن السؤال الفرعي الثالث، ويحقق الهدف الثالث من البحث (الربيعان، 2019؛ الدوسري، 2022؛ القحطاني، 2024؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ Sallis, 2014; Burroughs, 2023).

وبناءً على هذا التقسيم، يسير البحث في تسلسل منطقي يبدأ بتأصيل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي، ثم ينتقل إلى استعراض سياق التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد، ثم يربط بين الجانبين من خلال تقديم قراءة تحليلية لأوجه الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي وتطوير ممارساته. وبذلك، تسهم هذه التقسيمات في استيعاب الجهد العلمي السابق والمحافظة عليه، مع إعادة تنظيمه بما يتوافق مع أسئلة البحث وأهدافه وطبيعة المنهج الوثائقي، وبما يعزز مصداقية النتائج وفاعلية التوصيات الداعمة لتطوير الجودة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يمثل هذا القسم الإطار النظري والتحليلي الرئيس للبحث؛ إذ يعرض العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي في ضوء طبيعة البحث الوثائقي القائم على تحليل الأدبيات التربوية والوثائق الرسمية والدراسات السابقة.

وانسجامًا مع أسئلة البحث وأهدافه، نُظِّم الإطار النظري والتحليلي في ثلاثة أقسام رئيسة مترابطة؛ يتناول القسم الأول إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي من حيث المفاهيم والمنطلقات ومجالات التطبيق، ويتناول القسم الثاني التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد المدرسي، بينما يركز القسم الثالث على أوجه الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم تفعيل معايير الاعتماد المدرسي وتطوير ممارساته. ويهدف هذا التنظيم إلى المحافظة على الجهد العلمي السابق، مع إعادة ترتيبه في بناء منطقي أكثر اتساقًا مع منهج البحث وأسئلته وأهدافه (الغامدي، 2021؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024؛ Sallis, 2014).

القسم الأول: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها التعليم المعاصر، لم تعد وظيفة المدرسة مقتصرة على نقل المعرفة، بل أصبحت مطالبة ببناء بيئة تعليمية قادرة على إعداد المتعلمين لمواجهة تحديات المستقبل؛ ومن هنا يبرز الاعتماد المدرسي بوصفه مدخلًا استراتيجيًا لتوجيه جهود الارتقاء بالجودة. ولا يُعد الاعتماد المدرسي مجرد إجراء رسمي يُمنح بعد فحص روتيني، بل يمثل مؤشرًا على كفاءة المؤسسة التعليمية في تحقيق رسالتها، وأداة لتعزيز ثقة أولياء الأمور والمجتمع، ومحركًا لثقافة التميز المستمر. وفي السياق السعودي، حيث يتجه التعليم العام إلى تأهيل أجيال قادرة على الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يصبح الاعتماد المدرسي أداة للربط بين المعايير الوطنية والتوجهات العالمية في مجال الجودة

التعليمية، ما يتيح استكشاف كيفية إسهام مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحويل الاعتماد المدرسي من مجرد إجراء تقويمي إلى نظام للتحسين المؤسسي المستمر (النوح وآخرون، 2012؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).

تُمثّل إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية متكاملة تقوم على التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والمشاركة المؤسسية لجميع العاملين، وقد أثبتت حضورها بوصفها أحد المداخل الاستراتيجية المهمة في تطوير المؤسسات التعليمية. وفي عالم التعليم اليوم، لا تكتفي المدارس بنقل المعرفة، بل تتجاوز ذلك إلى صناعة مستقبل قادر على مواجهة تحديات القرن، مما يجعل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ضرورةً حتمية لا خيارًا. وينسجم مع هذه الفلسفة مفهوم الاعتماد المدرسي بوصفه أداة تنظيمية قادرة على ترجمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى معايير قابلة للقياس والتحقق؛ فهو ليس إجراءً شكليًا يُمنح بعد فحص روتيني، بل مؤشر على كفاءة المؤسسة في تحقيق رسالتها، وأداة لتعزيز ثقة أولياء الأمور والمجتمع، ومحرك لثقافة التميز المستمر (النوح وآخرون، 2012؛ Sallis, 2014).

وفي المملكة العربية السعودية، أسهمت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في إعادة تشكيل أولويات المنظومة التعليمية، إذ أصبحت الجودة المدرسية أحد المرتكزات الرئيسة في تطوير التعليم العام. وتتبوأ إدارة الجودة الشاملة موقعًا محوريًا في هذا التحول، لما تتضمنه من مبادئ تشغيلية قادرة على تحويل معايير الاعتماد من اشتراطات تنظيمية مكتوبة إلى ممارسات مؤسسية حية (الدوسري، 2022؛ Sallis, 2014). ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الجزء من البحث دور الجودة الشاملة في تحقيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مستندًا إلى التقارير الرسمية والدراسات السابقة ذات الصلة، وساعيًا إلى تحليل الفجوة بين طموح المعيار ومتطلبات تفعيله في البيئة المدرسية (القحطاني، 2024؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).

وعند قراءة ما تكشفه التقارير الإحصائية والدراسات السابقة ذات الصلة بشأن الاعتماد المدرسي قراءةً تحليلية، يبرز تباينٌ جوهري بين المقاصد النظرية للجودة ومتطلبات تفعيلها في البيئة المدرسية؛ إذ تشير الاتجاهات البحثية الحديثة كدراسة دالية (2023) إلى أن شريحة واسعة من المؤسسات التعليمية ما زالت تركز جهودها على 'الاستيفاء الكمي' للشواهد والوثائق، وهو ما أدى إلى تضخم في العمل الإجرائي الورقي على حساب "التحسين النوعي" الملموس لنواتج التعلم. وتتضافر هذه النتائج مع ما طرحه السعدي (2024) في رصده للتحديات الهيكلية، حيث كشفت البيانات أن البيروقراطية الإدارية والنزعة المركزية تمثل عائقاً يحد من فاعلية التميز المؤسسي المستدام.

وفي سياق متصل، كشفت دراسة العنزي (2023) عن بُعدٍ آخر للتحديات يتمثل في التحديات البشرية والمادية التي تواجه فرق الجودة المدرسية؛ إذ أظهرت النتائج أن نقص التدريب المتخصص، وضيق الوقت المخصص لعمليات التقويم الذاتي، يؤديان بالضرورة إلى اختزال عملية الاعتماد في مهام إدارية روتينية. ويؤكد التحليل أن استدامة الجودة تظل مرتبطة بتوفير بيئة داعمة تخفف من حدّة الضغوط التشغيلية، وتتيح لمنسوبي المدرسة بالتركيز على جودة العمليات التعليمية بدلاً من الانشغال بجمع الأدلة المادية وتوثيقها .من جانبٍ آخر؛ قدمت دراسة المطيري (2023) رؤية تقويمية لواقع الاعتماد في مدارس التعليم العام، حيث خلصت إلى وجود فجوة في المواءمة بين معايير الهيئة وبين الممارسات الفعلية في الميدان؛ مما أدى إلى غياب الأثر الملموس للاعتماد في بعض المجالات الحيوية. ويتقاطع ذلك مع ما يطرحه البحث من ضرورة تطوير أدوات تقويمية أكثر مرونة واتصالًا بالبيئة المدرسية؛ لضمان عدم تحول الاعتماد إلى وثيقة شكلية تُمنح للمدرسة دون أن يتبعها تحسن حقيقي في ثقافة التميز المؤسسي.

وبالاستناد إلى المعطيات السابقة؛ وبناءً على ما تقدَّم من استعراضٍ تحليلي لدراسات كلٍّ من: (دالية، 2023؛ السعدي، 2024؛ العنزي، 2023؛ المطيري، 2023)؛ تتبلور الفجوة البحثية في وجود تباينٍ واضح بين رصد المعوقات واقتراح نماذج تطويرية لمعالجتها؛ فبينما ركزت الأدبيات السابقة على تحليل المعوقات الهيكلية والبشرية والإجرائية، إلا أنها بقيت غالبًا عند حدود الوصف والتحليل الجزئي، دون تقديم بدائل منهجية قادرة على تفكيك فجوة التمثّل الثقافي لمفهوم الجودة داخل المدرسة.

ومن جانبٍ آخر، تناولت دراسة القحطاني (2024) العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام، وخلصت إلى أن فاعلية الاعتماد لا تتحقق بمجرد استيفاء المعايير الإجرائية، بل تتطلب تبني المدرسة لثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والتقويم الذاتي، وتوظيف البيانات في اتخاذ القرار. كما أبرزت الدراسة أن غياب هذا التبني المؤسسي يحوّل الاعتماد إلى ممارسة شكلية محدودة الأثر، بينما يسهم تكامل الجودة الشاملة مع الاعتماد في إحداث تحسن ملموس في الأداء المدرسي واستدامة التطوير.

وقبل الانتقال إلى التفصيل النظري للأقسام الثلاثة، يعرض البحث أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة؛ بوصفها أساسًا تحليليًا يساعد في تفسير العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي، وتحديات تفعيلها.

- **الدراسات السابقة الداعمة لتحليل العلاقة بين الجودة الشاملة والاعتماد المدرسي:**

اهتم الباحثون في مجال إدارة الجودة والاعتماد المدرسي بدراسة هذا الموضوع من زوايا متعددة، وأسهمت هذه الدراسات في بناء صورة تراكمية عن إشكاليات الاعتماد ومتطلباته. وفيما يأتي عرض تحليلي لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث:

أولًا: دراسة دالية (2023): تناولت هذه الدراسة ممارسات تطبيق الاعتماد المدرسي في عدد من مدارس التعليم العام، وخلصت إلى أن ثمة توجهًا سائدًا يقوم على جمع الأدلة المادية والوثائق الإجرائية لإثبات الامتثال للمعايير، في حين يظل الأثر الفعلي لهذا الامتثال على نواتج التعلم محل تساؤل. وأوصت الدراسة بضرورة تحويل ثقافة الاعتماد من الاهتمام بـ "الملف الورقي" إلى الاهتمام بـ "الجودة الحقيقية". ويتقاطع هذا التوجه مع ما طرحه البحث الحالي من تساؤل عن الفجوة بين الاعتماد الشكلي والتحسين الجوهري.

ثانيًا: دراسة السعدي (2024): ركزت على التحديات الهيكلية والإدارية التي تواجه تفعيل معايير الاعتماد، وكشفت أن المركزية الإدارية المفرطة تُشكل العائق الأكبر أمام بناء ثقافة جودة مؤسسية حقيقية. كما أظهرت أن القيادات المدرسية تفتقر في أحيان كثيرة إلى الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات التحسين الفوري، مما يُبطئ دورة التطوير ويعيق تحقيق مبدأ التحسين المستمر الجوهري في فلسفة الجودة الشاملة(TQM) .

ثالثًا: دراسة العنزي (2023): أضافت بُعدًا إنسانيًا مهمًا إلى المشهد التحليلي، حيث كشفت عن أن نقص التدريب المتخصص لفرق الجودة المدرسية، وضيق الوقت المخصص لعمليات التقويم الذاتي، يُفضيان بالضرورة إلى اختزال عملية الاعتماد في مهام إدارية روتينية تفتقر إلى الروح التحليلية النقدية. وتتسق هذه النتيجة مع مبدأ الجودة الشاملة القائل بأن العنصر البشري المُدرَّب هو الأساس الذي يرتكز عليه أي نظام للجودة المستدامة.

رابعًا: دراسة المطيري (2023): قدمت رؤية تقويمية مقارنة لواقع الاعتماد في مدارس التعليم العام، وخلصت إلى وجود فجوة ملموسة في المواءمة بين معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد من جهة، وبين الممارسات التطبيقية التي عرضتها الدراسة في البيئة المدرسية. وأشارت إلى أن غياب أدوات التقويم المرنة يُفضي إلى تحوّل الاعتماد إلى وثيقة شكلية دون أن يعقبها تحسن فعلي في مؤشرات التعلم.

خامسًا: دراسة القحطاني (2024): ربطت بين مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودرجة تحقيق معايير الاعتماد المدرسي، وخلصت إلى أن المدارس التي تتبنى مبادئ (TQM) كمنهج عمل يومي وليس كبرنامج مؤقت تُظهر مؤشرات أداء أفضل في عمليات الاعتماد. وتُعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات اقترابًا من موضوع البحث الحالي؛ من حيث ربطها بين إدارة الجودة الشاملة والاعتماد المدرسي في سياق تطبيقي.

على الرغم من إسهام الدراسات السابقة في تقديم حلول إجرائية، مثل تكثيف البرامج التدريبية أو مراجعة الأطر التنظيمية، فإن هذا البحث يتبنى وجهة نظر نقدية مفادها أن الحلول التقليدية لم تعد كافية لمواجهة التحديات المتسارعة المرتبطة بتفعيل الاعتماد المدرسي في البيئة التعليمية، ولا سيما في ظل استمرار بعض المعوقات المرتبطة بضعف التأهيل المهني، والمركزية الإدارية، وتضخم المتطلبات الإجرائية للاعتماد المدرسي (دالية، 2023؛ السعدي، 2024؛ العنزي، 2023؛ القحطاني، 2024). ومن هنا، يأتي طرح نموذج "الاعتماد الرقمي الرشيق "بوصفه بديلًا تطويريًا يسعى إلى تجاوز أوجه القصور في بعض التوصيات السابقة؛ إذ لا يكتفي بمعالجة الأعراض عبر التدريب المتكرر أو تحسين الإجراءات، بل يتجه إلى إعادة تصميم نموذج الاعتماد ذاته من خلال أتمتة عمليات الجودة، وتحويلها إلى عمليات ذكية قائمة على البيانات. وتتمثل القيمة العلمية لهذا الطرح في أنه ينقل الاعتماد المدرسي من كونه حدثًا تقويميًا دوريًا إلى نظام تشغيلي مستمر، قادر على رصد مؤشرات الأداء، ودعم القرار المدرسي، وتخفيف الأعباء البيروقراطية عن القيادات التربوية. وبذلك، يسهم النموذج المقترح في تعزيز استدامة التميز المؤسسي، بما ينسجم مع التوجهات التقنية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، ومتطلبات التحول نحو أنظمة تعليمية أكثر مرونة وفاعلية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ Burroughs, 2023).

وانطلاقًا من القراءة النقدية السابقة، تتحدد الفجوة البحثية في أن معظم الدراسات التي تناولت الاعتماد المدرسي في البيئة

التعليمية في المملكة العربية السعودية ركزت على تحليل المعوقات التنظيمية والبشرية والإجرائية، مثل ضعف التأهيل المهني، والمركزية الإدارية، وتضخم متطلبات التوثيق، دون أن تقدم نموذجًا تشغيليًا متكاملًا يعيد بناء الاعتماد المدرسي بوصفه منظومة مستمرة للتحسين المؤسسي (دالية، 2023؛ السعدي، 2024؛ العنزي، 2023؛ القحطاني، 2024). كما أن المعالجات السابقة، على أهميتها، بقيت أقرب إلى تحسين أدوات التطبيق القائمة، ولم تنتقل بالقدر الكافي إلى إعادة تصور نموذج الاعتماد ذاته في ضوء التحول الرقمي ومتطلبات اتخاذ القرار المبني على البيانات. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج "الاعتماد الرقمي الرشيق "بوصفه مقاربة تطويرية تدمج بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإمكانات الأتمتة الرقمية؛ بما يحوّل مؤشرات الجودة من بيانات ساكنة إلى مؤشرات أداء حية، ويجعل الاعتماد جزءًا من الممارسة المؤسسية اليومية، لا مجرد استجابة مؤقتة لمتطلبات التقويم الخارجي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ Burroughs, 2023).

ولتفسير هذه الفجوة بصورة منهجية، ينتقل البحث من مستوى توصيف المعوقات إلى مستوى تحليل الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين الاعتماد المدرسي والتحسين المؤسسي. ومن هنا، تأتي إدارة الجودة الشاملة (TQM) بوصفها مدخلًا تحليليًا مناسبًا لفهم طبيعة هذه العلاقة؛ إذ تتيح قراءة الاعتماد المدرسي لا باعتباره إجراءً تقويميًا مستقلًا، بل بوصفه ممارسة مؤسسية تتكامل مع القيادة المدرسية، والمشاركة الجماعية، والتقويم الذاتي، والتحسين المستمر. وبناءً على ذلك، يعرض الجزء الآتي إدارة الجودة الشاملة بوصفها إطارًا تفسيريًا للاعتماد المدرسي، تمهيدًا لتحليل معايير الاعتماد والتحديات المرتبطة بتفعيلها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، في ضوء الأدبيات، والوثائق الرسمية، والدراسات السابقة.

- **إدارة الجودة الشاملة (TQM) بوصفها إطارًا تفسيريًا للاعتماد المدرسي:**

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد الأطر النظرية المهمة التي يمكن الاستناد إليها في تحليل الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ إذ تقوم على فلسفة مؤداها أن الجودة ليست مهمة منفصلة أو إجراءً وقتيًا، بل ثقافة مؤسسية متكاملة تشمل جميع عناصر العمل التربوي، من قيادة، ومعلمين، وطلاب، وبيئة مدرسية، وعمليات، ونواتج. ومن ثم، فإن الاعتماد المدرسي لا يكتسب قيمته الفعلية من كونه شهادة تُمنح للمدرسة، بل من كونه آلية عملية لتجسيد مبادئ الجودة الشاملة داخل البيئة المدرسية بصورة مستمرة ومتدرجة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024؛ Sallis, 2014).

كما تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدد من المبادئ الأساسية، مثل: التركيز على المستفيد، والمشاركة الجماعية، والتحسين المستمر، واتخاذ القرار المبني على البيانات؛ وهي مبادئ تتقاطع بدرجة كبيرة مع متطلبات الاعتماد المدرسي الحديث، الذي تسعى إليه الجهات التعليمية في المملكة؛ بوصفه مدخلاً لتطوير الأداء المدرسي، وتعزيز المساءلة، وتحقيق التحسين المستمر (وزارة التعليم، 2025أ؛ Juran, 1988;Deming, 1986).

وتوضح هذه الفلسفة أن نجاح الاعتماد المدرسي لا يتوقف عند استيفاء الشواهد أو إكمال ملفات التقييم، بل يرتبط بمدى تحول الجودة إلى ممارسة يومية داخل المدرسة؛ بحيث تصبح خطط التحسين جزءاً من العمل المؤسسي، ويصبح التقويم الذاتي أداة للتعلم والتطوير المستمر، لا مجرد متطلب إجرائي عابر(Harvey & Green, 1993; Sallis, 2014) .

ومن هذا المنطلق، تساعد إدارة الجودة الشاملة في تفسير كثير من التحديات التي تواجه تطبيق الاعتماد المدرسي، مثل: المركزية الإدارية، وضعف المشاركة، ومحدودية التدريب، ومقاومة التغيير؛ لأنها تكشف أن المشكلة غالبًا لا تكمن في المعايير ذاتها، بل في البيئة التنظيمية والثقافية التي تُطبَّق فيها هذه المعايير (السعدي، 2024؛ القحطاني، 2024).

وعليه، فإن الربط بين إدارة الجودة الشاملة والاعتماد المدرسي يوضح أن التعليم العام في المملكة العربية السعودية بحاجة إلى الانتقال من منطق الامتثال الشكلي إلى منطق التطوير المؤسسي المستدام؛ بحيث تصبح الجودة مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين داخل المدرسة. وهذا ما يجعل إدارة الجودة الشاملة محوراً تحليلياً أساسياً في هذا البحث؛ لتحليل الاعتماد المدرسي وتفسير متطلبات تفعيله وتطوير ممارساته، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠(هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025; وزارة التعليم، 2025أ).

- **الجودة الشاملة بين التأصيل القيمي والمتطلبات الإجرائية:**

لا تقتصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة في البيئة التعليمية السعودية على كونها حزمة من الإجراءات الفنية أو المعايير التنظيمية، بل تستند إلى جذور قيمية عميقة في الفكر التربوي الإسلامي؛ فمفاهيم الجودة المعاصرة تلتقي في جوهرها مع مبدأ الإتقان

بوصفه واجبًا دينيًا ومهنيًا، ومع مبدأ الإحسان الذي يمثل ذروة الأداء المؤسسي والبشري. ويسهم هذا الربط القيمي في تحويل ممارسات الجودة من امتثال خارجي تفرضه الأنظمة إلى التزام داخلي ينبع من ثقافة الممارس التربوي؛ مما يعزز فرص قبول معايير الاعتماد المدرسي، وتحويلها إلى ممارسة مستدامة (السلمي، 2020؛ القحطاني، 2024).

وعلاوةً على البُعد القيمي؛ فإن الانتقال نحو "الاعتماد الرقمي الرشيق" يعدُّ ضرورةً حتمية؛ لتجاوز العقبات البيروقراطية التي قد تعيق عمليات التحسين المستمر. ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المؤسسة التعليمية على استيفاء معايير الجودة من خلال تدفقات عمل رقمية مرنة، تقلل من الأعباء الورقية، وتركز على نواتج التعلم الفعلية؛ وهو ما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في أتمتة العمليات التعليمية ورفع كفاءة الإنفاق (دالية، 2023؛ الدوسري، 2022).

وبناءً على ذلك، يتطلب النجاح في تحقيق معايير الاعتماد المدرسي وجود قيادة تربوية واعية تتبنى مدخل "القيادة بالقيم"؛ فلا تكتفي بمراقبة العمليات، بل تعمل على تحفيز الموارد البشرية نحو الإبداع والتميز المؤسسي؛ بما يدعم انتقال المدرسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة التميز المستدام (المطيري، 2023).

- **معايير الاعتماد المدرسي بوصفها أداة تطبيقية لضمان الجودة وتحسينها:**

يُعد الاعتماد المدرسي من أبرز الممارسات التطبيقية في مجال إدارة الجودة الشاملة؛ إذ يُعرَّف بأنه عملية تقويم داخلية وخارجية شاملة، تهدف إلى التحقق من توافر معايير وشروط محددة في مختلف جوانب العملية التعليمية، بدءًا من القيادة والبيئة المدرسية، وصولًا إلى المناهج ونواتج التعلم. ولا يقتصر هذا المفهوم على الرقابة أو التفتيش التقليدي، بل يتجاوزه إلى مفهوم ضمان الجودة، الذي يعزز قدرة المؤسسة على المراجعة الذاتية المستمرة. وتؤكد الأدبيات أن الاعتماد يمنح المدرسة اعترافًا موثوقًا بكفاءتها؛ مما يعزز ثقة المجتمع والمستفيدين في جودة المخرجات التعليمية التي تقدمها (الربيعان، 2019؛ النوح وآخرون، 2012).

وتستمدّ معايير الاعتماد المدرسي قوتها من أفكار رواد الجودة الأوائل؛ حيث يمكن ربط مراحل الاعتماد بشكلٍ مباشر مع عجلة ديمنغ للتحسين المستمر(PDCA) ؛ التي تتضمن: التخطيط، والتنفيذ، والفحص، واتخاذ القرار. فالتقويم الذاتي الذي تقوم به المدرسة يمثل مرحلتي التخطيط والفحص؛ بينما تمثل خطط التحسين مرحلتي التنفيذ واتخاذ الاجراء. كما تتقاطع هذه المعايير مع ثلاثية جوران المتمثلة في: تخطيط الجودة، وضبطها، وتحسينها؛ مما يجعل الاعتماد أداة فاعلة لتشخيص نواحي القوة والضعف في أداء المؤسسة التعليمية، وتوفير تغذية راجعة مستمرة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وزيادة فرص التعلم. (الرفاعي، 2013؛Burroughs, 2023).

ولكي تتحول هذه الفلسفة النظرية إلى ممارسات قابلة للقياس، عمدت أدبيات الجودة الحديثة إلى تفكيك العمل المدرسي إلى مجالات ومؤشرات دقيقة. وتأتي في مقدمة هذه المجالات معايير: القيادة، والتعليم والتعلم، ونواتج التعلم، والبيئة المدرسية؛ حيث تُمكّن هذه المؤشرات المدرسة من إجراء مقارنةٍ مرجعية بين أدائها الفعلي والأداء المعياري المستهدف. ويؤكد هذا التوجه أن الاعتماد ليس مجرد غاية نهائية، بل أداة إجرائية تترجم مبادئ الجودة الشاملة إلى عمليات مؤسسية تضمن استدامة التحسين، وتقليل الهدر في الموارد التعليمية (البقمي، 2023؛ السلمي، 2020).

وعند الانتقال إلى تفصيلات معايير الاعتماد ومؤشراتها، يتضح أنها تُصاغ في مجالات محددة قابلة للقياس والمقارنة المرجعية. فعلى سبيل المثال، تعتمد بعض المعايير الحديثة على قياس المناخ المدرسي، والبرامج الدراسية، ومستويات التخرج، وخدمات الطلاب، والدعم المالي، كما يظهر في بعض التجارب العالمية، مثل نظام الاعتماد في ولاية أوكلاهوما، وبعض التجارب العربية، مثل مشروع تطوير الأداء المدرسي في مصر. وتعتمد هذه الأنظمة على مؤشرات أداء دقيقة، مثل: معدلات رضا المستفيدين، ونسب المعلمين المؤهلين، والنتائج في الاختبارات المعيارية؛ بما يحد من الاعتماد على التقييم الانطباعي، ويعزز الاستناد إلى أدلة وشواهد ملموسة تعكس جودة العمليات والمخرجات (الرفاعي، 2013؛ Burroughs, 2023).

ولكي تُترجم هذه المنطلقات النظرية إلى إطار تقويمي قابل للتطبيق في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت هيئة تقويم التعليم والتدريب إطارًا تقويميًا شاملًا يتجسد في أربع مجالات رئيسة، تمثل في مجموعها معايير الاعتماد المدرسي الوطني، وهي:

- مجال القيادة والحوكمة :يستهدف قياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الإداري، ومدى قدرة القيادة المدرسية على ترسيخ ثقافة التميّز والمساءلة.
- مجال التعليم والتعلم :يركز على جودة ممارسات التدريس، وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، ومدى ملاءمة البيئة الصفية لدعم احتياجات المتعلمين.
- مجال نواتج التعلم :يُعد من أبرز مجالات الاعتماد المدرسي الحديث؛ إذ يُعنى بقياس مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وتطور مهاراتهم الشخصية والاجتماعية، ونتائجهم في الاختبارات الوطنية والمعيارية.
- مجال البيئة المدرسية :يختص بضمان توافر بيئة آمنة وصحية ومحفزة، تتوافر فيها الموارد والمرافق التقنية والمادية الداعمة لعمليات التعلم.

وتعمل هذه المجالات الأربعة بوصفها منظومة متكاملة؛ إذ تؤثر جودة القيادة والبيئة المدرسية في عمليات التعليم والتعلم، التي تنعكس في النهاية على تجويد نواتج التعلم؛ وهو ما ينسجم مع فلسفة الجودة الشاملة في التركيز على العمليات والمخرجات معًا (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ وزارة التعليم، 2025أ).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن معايير الاعتماد المدرسي الحديثة في المملكة العربية السعودية لم تعد تكتفي بقياس المدخلات والعمليات، بل اتجهت إلى التركيز على نواتج التعلم بوصفها مؤشرًا رئيسًا لجودة الأداء. وتتوزع هذه المعايير على أربع مجالات رئيسة، هي: القيادة والحوكمة، والتعليم والتعلم، ونواتج التعلم، والبيئة المدرسية. ويعكس هذا التحول الانتقال من نموذج الرقابة الورقية إلى نموذج التقويم من أجل التطوير؛ إذ تصبح المؤشرات الكمية والنوعية أداة لتمكين المدرسة من تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها، بما يخدم مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ وزارة التعليم، 2025أ).

القسم الثاني: التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد المدرسي:

- **التعليم العام في المملكة العربية السعودية وسياق تطبيق الاعتماد المدرسي:**

يُعَدُّ قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية المجالَ الأوسعَ لتطبيق معايير التقويم والاعتماد المدرسي؛ نظرًا لارتباطه المباشر ببناء رأس المال البشري، وتهيئة المتعلمين للالتحاق بالتعليم العالي أو بسوق العمل. ومن ثمَّ، فإن دراسة واقع الاعتماد المدرسي في هذا القطاع لا تقتصر على وصف بنيته ومراحله، بل تمتد إلى تحليل مدى قدرة المدارس على توظيف معايير الجودة في تطوير القيادة المدرسية، وتحسين ممارسات التعليم والتعلُّم، وتعزيز نواتج التعلُّم، وتوفير بيئة مدرسية آمنة ومحفزة. وفي ضوء توجهات رؤية المملكة 2030، يكتسب هذا المحور أهميةً خاصة؛ إذ يكشف عن مدى انتقال الاعتماد من كونه متطلبًا تنظيميًا إلى كونه أداةً لتحسين الأداء المدرسي واستدامة الجودة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ وزارة التعليم، 2025أ).

يمثّل التعليم العام في المملكة العربية السعودية الركيزة الأساسية في بناء رأس المال البشري؛ إذ يشمل المراحل الدراسية من رياض الأطفال حتى المرحلة الثانوية بمساراتها المتعددة. وقد صُمِّم هذا القطاع لتقديم المعارف والمهارات الأساسية التي تؤهل الطلاب للالتحاق بالتعليم العالي أو الانخراط في سوق العمل. وترتكز سياسات التعليم العام حاليًا على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، التي تؤكد ضرورة تجويد المخرجات التعليمية، وتطوير البيئة المدرسية؛ بما يسهم في رفع مستوى تنافسية الطالب السعودي على المستوى الدولي (السعدي، 2024؛ وزارة التعليم، 2025أ).

وفي هذا الإطار، تكتسب مدارس التعليم العام بمراحلها المختلفة أهميةً استثنائية؛ لكونها القاعدة التأسيسية لبناء رأس المال البشري، وتوجيهه نحو مسارات التعليم العالي أو سوق العمل. وتُعَدُّ القيادة المدرسية حجر الزاوية في قيادة عمليات التحسين داخل هذه المدارس؛ فالقائد المدرسي لم يعد مجرد منفذٍ للوائح، بل أصبح صانعًا لثقافة التميز، والميسِّر الأول لعمليات التقويم الذاتي. وتشير الدراسات السابقة ذات الصلة إلى أن المدارس التي تتبنى قياداتها أنماطًا تشاركية، وتُشرك المعلمين في صنع القرار، تُظهر استجابةً أسرع وأكثر فاعلية في تلبية متطلبات الجودة الوطنية، مقارنةً بالمدارس ذات الإدارة التقليدية (الزهراني، 2024؛ المهوس والعمري، 2026).

وفيما يتعلق بما تعرضه التقارير والدراسات السابقة بشأن تفعيل معايير الجودة والاعتماد المدرسي، تشهد مدارس التعليم العام حراكًا واسعًا نحو تطبيق المعايير المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب. ومع ذلك، تُظهر الإحصاءات والدراسات السابقة تفاوتًا في مستويات التطبيق بين المدارس؛ فقد بينت بعض التقارير أن نسبة المدارس التي حققت متطلبات الاعتماد لا تزال دون المستوى المأمول، حيث تتركز التحديات في مجالات: التقويم الذاتي الفعّال، والمشاركة المجتمعية، ودمج التقنية في التعليم. كما تكشف ممارسات الإدارة المدرسية في بعض المدارس عن وجود قدر من المركزية يضعف مرونة اتخاذ القرار، ويحد من قدرة المدرسة على الاستجابة السريعة لمتطلبات الجودة الشاملة (دالية، 2023؛ القحطاني، 2024).

القسم الثالث: أوجه الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي:

- **الربط بين معايير الاعتماد المدرسي والتعليم العام في المملكة العربية السعودية:**

عند المواءمة بين مفاهيم الاعتماد المدرسي وواقع التعليم العام السعودي، يتضح أن تطبيق هذه المعايير يُعَدُّ أداةً استراتيجيةً لإصلاح المنظومة التعليمية من الداخل. فقد أثبتت تجارب تطبيق معايير الاعتماد السابقة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، أن المدارس التي تتبنى الاعتماد بوصفه منهجًا للتحسين المستمر، لا بوصفه غاية شكلية، تحقق قفزات نوعية في مستويات التحصيل الطلابي والرضا الوظيفي للمعلمين. ويستدعي هذا التوجه تبني المدرسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تجعل من كل فرد في المدرسة شريكًا في النجاح، ومسؤولًا عن تحقيق المعايير (النوح وآخرون، 2012؛ Burroughs, 2023).

ورغم هذه المواءمة النظرية، فإن الربط التطبيقي يواجه عوائق وتحديات ملموسة في الميدان التربوي السعودي. ومن أبرز هذه العوائق: ضعف ثقافة الجودة لدى بعض القيادات المدرسية والمعلمين، والنظر إلى الاعتماد بوصفه عبئًا ورقيًا إضافيًا يثقل كاهل المعلم دون عائد ملموس. ويضاف إلى ذلك المركزية الإدارية التي تقيد مبادرات التطوير المستقلة، ونقص البرامج التدريبية المتخصصة في مجالات التقويم الذاتي وبناء خطط التحسين، وذلك بناءً على تحليل البيانات الفعلية للمدرسة (السعدي، 2024؛ القحطاني، 2024).

وللتغلب على هذه العوائق، وتفعيل الربط بين الاعتماد المدرسي وواقع التعليم العام، يمكن ابتكار أنموذج تطبيقي يعتمد على مفهوم التدرج في الاعتماد .ويتطلب هذا النموذج تأسيس فرق لضمان الجودة داخل كل مدرسة تعمل على تدريب الأقران، وبناء بروفايل إلكتروني شفاف يوثق مؤشرات الأداء. كما يستلزم الأمر تعزيز الاستقلالية المالية والإدارية للمدارس المتميزة بوصفها حافزًا، وتشجيع الشراكات المجتمعية لدعم المدارس بالموارد اللازمة. ومن خلال دمج معايير هيئة تقويم التعليم مع عجلة التحسين المستمر، يمكن تحويل الاعتماد المدرسي في السعودية من مجرد وثيقة تقييم خارجية إلى أسلوب حياة مؤسسي يضمن جودة التعليم للأجيال القادمة (دالية، 2023؛ الرفاعي، 2013).

وفي ضوء تحليل الإحصاءات الرسمية والدراسات السابقة التي أشارت إلى تحديات البيروقراطية والنظر إلى الاعتماد بوصفه عبئًا ورقيًا إضافيًا، يمكن توليد فكرة ابتكارية تتمثل في الانتقال من الاعتماد الورقي الموسمي إلى الاعتماد الرقمي الرشيق . ويعتمد هذا التوجه على استثمار المنصات الإلكترونية الوطنية لجمع مؤشرات الأداء الحية والمستمرة للمدرسة، مما يخفف العبء الإداري عن المعلمين ويحد من المركزية. إن تبني هذا النموذج، بالتوازي مع تفعيل الرؤية الاستراتيجية لرؤية 2030، يُسهم في تجاوز العوائق البشرية والمادية لفرق الجودة المدرسية، ويضمن تحول الاعتماد من حدث تقويمي طارئ إلى ممارسة يومية مستدامة تعزز جودة التعليم العام (العبد الرحمن، 2024؛ العنزي، 2023).

الاعتماد الرقمي الرشيق كاتجّاه تطويري مستقبلي:

ويُعدّ نموذج "الاعتماد الرقمي الرشيق" إسهامًا تحليليًا تطويريًا يطرحه البحث استنادًا إلى الدمج بين الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة، والاتجاهات الحديثة في التحول الرقمي وأنظمة التقويم المستندة إلى البيانات. وتنبع أهمية هذا النموذج من محاولته إعادة تصور الاعتماد المدرسي بوصفه منظومة ذكية مستمرة، لا مجرد إجراء تقويمي دوري؛ بما يتيح ربط معايير الاعتماد بمؤشرات أداء حية قابلة للرصد والتحليل والتحسين المستمر. وتشير مراجعة الأدبيات ذات الصلة إلى أن الحاجة لا تزال قائمة إلى نمط تطبيقي أكثر تكاملًا يربط بصورة مباشرة بين الاعتماد المدرسي، وفلسفة الجودة الشاملة، والأنظمة الرقمية التكيفية في سياق التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ Burroughs, 2023؛ Sallis, 2014).

ومع ذلك، فإنّ تبنّي نموذج "الاعتماد الرقمي الرشيق" لا ينبغي أن يُفهم بوصفه انتقالًا تقنيًا شكليًا أو مجرد استبدال للملفات الورقية بمنصات إلكترونية؛ فالقيمة الحقيقية لهذا النموذج تتوقف على مدى قدرة المدرسة على توظيف البيانات في تحسين القرار التربوي، لا على مجرد جمعها أو تخزينها. ومن ثم، فإن نجاح هذا النموذج مشروط بتوافر بنية رقمية موثوقة، وتأهيل القيادات المدرسية وفرق الجودة على تحليل مؤشرات الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية تتعامل مع البيانات بوصفها أداة للتعلم المؤسسي والتحسين المستمر، لا وسيلة للمساءلة الشكلية فقط. وبذلك، فإن الاعتماد الرقمي الرشيق لا يلغي الحاجة إلى القيادة التربوية الواعية، بل يجعلها أكثر أهمية في تحويل المؤشرات الرقمية إلى قرارات تطويرية ذات أثر فعلي في نواتج التعلم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ Burroughs, 2023؛ Sallis, 2014).

يمكن النظر إلى الاعتماد الرقمي الرشيق بوصفه اتجاهًا تطويريًا متقدمًا في أنظمة ضمان الجودة المدرسية؛ إذ يتجاوز النماذج التقليدية القائمة على التوثيق الورقي والمراجعات الدورية، نحو نماذج أكثر مرونة تعتمد على البيانات اللحظية، والأتمتة، والتحسين المستمر؛ حيث يتجاوز القصور في النماذج التقليدية من خلال النقاط الجوهرية التالية:

- **التعريف الإجرائي والخصائص**: يُعرف بأنه نظام تقويمي "ديناميكي" يعتمد على تدفقات البيانات اللحظية لمراقبة الأداء؛ ويتميز بمرونة الاستجابة للمتغيرات، والشفافية المعلوماتية المطلقة، والقدرة على "التصحيح الذاتي" للمسار التعليمي (Burroughs, 2023).
- **مبررات التحول الاستراتيجي**: تبرز الحاجة لهذا النموذج لتجاوز ظاهرة "الامتثال الشكلي" أو الجودة الورقية؛ فهو يهدف إلى تحويل الاعتماد من "حدث إجرائي" سنوي إلى "سلوك تنظيمي" دائم يقلل من الهدر الإداري، وهو ما ينسجم مع طموحات رؤية المملكة 2030 في أتمتة العمليات ورفع كفاءة الإنفاق (NCAAA, 2025).
- **أبعاد النموذج ومكوناته**: يرتكز النموذج على ثلاثة أبعاد رئيسة هي: (البنية التقنية التفاعلية، والقيادة الرشيقة المؤهلة، ونظام التقويم المستند إلى الأدلة الرقمية اللحظية).
- **التكامل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)**: يعيد هذا النموذج إنتاج "دورة ديمنغ للتحسين المستمر" (PDCA) لتصبح دورة ذكية؛ حيث يتم "الفحص" عبر لوحات تحكم تفاعلية تظهر نواتج التعلم بشكل مباشر، مما يضمن أن يكون القرار القيادي "مبنياً على البيانات" (Sallis, 2014).
- **الارتباط ببرنامج تنمية القدرات البشرية**: يسهم هذا النموذج في تحقيق مستهدفات البرنامج من خلال إعداد بيئات تعليمية مرنة وقادرة على المنافسة العالمية؛ عبر تحويل المؤسسة التعليمية إلى "منظمة متعلمة" تستجيب لمتطلبات المستقبل بسرعة وكفاءة.
- **مراحل التنفيذ المقترحة:**

1) مرحلة التمكين الرقمي: بناء مستودع رقمي مركزي لكافة الشواهد والمؤشرات المدرسية.
2) مرحلة الهندسة الرشيقة: تصميم معايير أداء مرنة تراعي الفروق البيئية والجغرافية بين المدارس.
3) مرحلة الاعتماد التلقائي: منح المدارس شارات جودة (Digital Badges) تتحدث تلقائياً بناءً على مستوى الإنجاز المحقق في نواتج التعلم.

- **التحديات وفرص التغلب عليها** :تتمثل أبرز التحديات في "المقاومة التنظيمية" للتغيير؛ لذا يقترح البحث تبني سياسات حوافز "الاستقلال الإداري والمالي" للمدارس التي تحقق مستويات متقدمة في هذا النموذج (السعدي، 2024).

وخلاصة القول: إن نجاح عملية الربط الاستراتيجي بين معايير الاعتماد المدرسي وواقع التعليم العام في المملكة العربية السعودية يظل مرهوناً بالقدرة على إحداث تحول بنيوي في الثقافة التنظيمية السائدة؛ بحيث لا يتم استيعاب مجالات الاعتماد (القيادة، والتعليم، والنواتج، والبيئة المدرسية) كقوالب إجرائية جامدة، بل كالتزامات مهنية وأخلاقية، تستمد شرعيتها من قيمة "الإتقان" المتجذرة في هويتنا التربوية. إن هذا التوجه يتطلب تجاوز النظرة التقليدية للاعتماد بوصفه "حدثاً موسمياً" يثقل كاهل الميدان بالأعباء الورقية، والانتقال نحو نموذج "الاعتماد الرقمي الرشيق" الذي يجعل من عمليات التحسين المستمر ممارسة يومية ذكية وشفافة. إن دمج هذا الابتكار التقني مع البعد القيمي للإحسان المهني يضمن تجسير الفجوة بين طموح

السياسات الوطنية وواقع الممارسة المدرسية؛ مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم السعودي، تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويؤكد في الوقت ذاته على أن الجودة الشاملة هي المسار الحتمي لتحويل مدارسنا إلى بيئات تعلم مستدامة تصنع المستقبل (القحطاني، 2024؛ السلمي، 2020).

نتائج البحث

يمثل هذا الجزء الخلاصة التحليلية التي توصل إليها البحث بعد المعالجة النظرية والوثائقية المتعمقة في الإطار النظري والتحليلي؛ ليقدم إجابة علمية مركزة عن سؤال البحث الرئيس: (كيف يمكن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟). وقد أظهرت المعطيات بشكل جليّ أن تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية يعد خطوة استراتيجية تتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ للارتقاء بجودة المخرجات؛ إلا أن هذا التطبيق لا يزال يواجه فجوة حقيقية بين التنظير والممارسة الميدانية المحدودة. وتؤكد هذه النتيجة العامة أن الاعتماد لا يمكن أن يحقق غاياته كأداة للتحسين المستمر؛ ما لم يتم دمجه الفعال في ثقافة المدرسة وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دالية، 2023؛ القحطاني، 2024).

وتكشف هذه النتيجة العامة أن الإشكال الرئيس لا يكمن في وجود معايير الاعتماد المدرسي ذاتها، بل في طريقة تمثلها داخل المدرسة؛ فالمعيار قد يكون أداة للتحسين إذا ارتبط بثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتقويم الذاتي، وقد يتحول في المقابل إلى عبء إجرائي إذا اختُزل في جمع الشواهد واستيفاء المتطلبات الشكلية. ومن ثم، فإن الحكم على فاعلية الاعتماد المدرسي ينبغي ألا يستند إلى تحقق المتطلبات الإجرائية فقط، بل إلى مدى انعكاسها على تحسين العمليات المدرسية ونواتج التعلم (القحطاني، 2024؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ Sallis, 2014).

ولبناء فهم أعمق لهذه النتيجة الكلية، تم استخلاص مجموعة من النتائج الفرعية التفصيلية التي تنبثق مباشرة من التحليل المسبق؛ حيث تجيب كل نتيجة بشكل دقيق عن أحد أسئلة البحث، وتلبي هدفاً من أهدافه، وتبرز جانباً محورياً من أهميته العلمية والتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

- **نتيجة السؤال الأول: ما العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الاعتماد المدرسي؟**

أظهر التحليل النظري أن معايير الاعتماد المدرسي تمثل تطبيقاً عملياً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تتطابق مراحل الاعتماد (التقويم الذاتي، والمراجعة الخارجية، والتطوير) مع "عجلة ديمنغ للتحسين المستمر وتلبي هذه النتيجة الهدف الأول للبحث المتعلق بتأصيل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المدرسي؛ كما تبرز أهمية البحث في تغطية النقص المعرفي حول هذا الارتباط النظري والعملي (الرفاعي، 2013؛2023 ,Burroughs) .

- **نتيجة السؤال الثاني: ما أبرز ملامح التعليم العام في المملكة العربية السعودية وما علاقته بمتطلبات الجودة والاعتماد المدرسي؟**

كشف تحليل ما عرضته الأدبيات والوثائق الرسمية والدراسات السابقة أن تفعيل معايير الاعتماد المدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية يتسم بتباين في مستويات التطبيق، مع ضعف واضح في مجالات حيوية مثل: القيادة التشاركية، والبيئة المدرسية، والمشاركة المجتمعية؛ إذ تميل الممارسات إلى المركزية والامتثال الشكلي فقط. وتلبي هذه النتيجة الهدف الثاني للبحث، المتعلق بتحليل واقع التطبيق، كما تبرز أهمية البحث في تحليل التجربة السعودية في ضوء الوثائق والدراسات السابقة، وتحديد الفجوات المرتبطة بتفعيل الاعتماد المدرسي (النوح وآخرون، 2012؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).

وعند التعمق في تحليل هذه النتيجة، يتضح وجود تباين في استيعاب الكوادر التعليمية لمتطلبات الاعتماد المدرسي؛ ويمكن تفسير هذا التباين في ضوء ما أصّله هذا البحث من ارتباط الجودة بالقيم المهنية والتربوية. فالممارسات التي تستند إلى مبدأ "الإتقان" بوصفه قيمة دينية ووطنية تبدو أكثر قابلية للاستدامة والقبول داخل البيئة المدرسية، مقارنة بالممارسات التي تنحصر في الامتثال الإداري الشكلي واستيفاء المتطلبات الورقية للاعتماد. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه السلمي (2020) من أن تحويل الجودة إلى ثقافة مؤسسية يتطلب ربطها بالمنظومة القيمية للممارس التربوي. ومن هنا، فإن الفجوة المرصودة في النتائج قد لا تعود لنقص في المعايير التقنية أو الإجرائية؛ بقدر ما تعود للحاجة الماسة إلى تعزيز مفهوم "الإحسان المهني"؛ الذي يجعل من الجودة ممارسة ذاتية نابعة من القناعات الداخلية للكوادر التعليمية (القحطاني، 2024).

- **نتيجة السؤال الثالث: كيف يمكن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم تفعيل معايير الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتجاوز التحديات المرتبطة بتطبيقها؟**

أظهر التحليل أن أبرز التحديات المرتبطة بتفعيل معايير الاعتماد المدرسي تكمن في البيروقراطية الإدارية، ونقص التأهيل المهني لفرق الجودة، ومقاومة التغيير الثقافي؛ مما يتطلب ابتكار نموذج تدرجي للاعتماد، ومنح مرونة واستقلالية أكبر للمدارس. وتلبي هذه النتيجة الهدف الثالث للبحث (تحليل أوجه الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تجاوز التحديات المرتبطة بتفعيل الاعتماد المدرسي)؛ وتبرز أهمية البحث في تقديم معالجة ناقدة وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ؛ لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق (الربيعان، 2019؛ السعدي، 2024).

وفي امتداد لهذه النتيجة، أبرز التحليل أهمية بناء تصور تطويري متكامل لممارسات الاعتماد المدرسي أكدت مخرجات التحليل الوثائقي والميداني حتمية بناء "تصور مقترح" متكامل، ينقل الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم العام من مرحلة الامتثال الإجرائي والورقي إلى مرحلة ديمومة التميز المؤسسي. ويستند هذا التصور المقترح بشكل جوهري إلى تفعيل دور "قيادة التحسين المدرسي"؛ بوصفها المحرك الرئيس لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتوجيه عمليات التقويم الذاتي. كما يستدل البحث على نجاح هذا التصور بضرورة تبني نموذج "الاعتماد الرقمي الرشيق"، ومنح مرونة واستقلالية إدارية أكبر للمدارس، وبناء مجتمعات تعلم مهنية داخلية؛ قادرة على تحويل المعايير الوطنية إلى ممارسات يومية مستدامة. وتدعم هذه النتيجة الهدف الثالث للبحث، من خلال تقديم تصور تطويري يعزز الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي؛ وتُبرز بوضوح الأهمية التطبيقية للبحث من خلال تزويد صناع القرار والقيادات المدرسية بخارطة طريق عملية، وحلول منهجية قابلة للتنفيذ؛ للارتقاء بالبيئة التعليمية السعودية (الدوسري، 2022؛ الربيعان، 2019؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024).

لا يمكن تحقيق جودة مستدامة دون استنادها إلى مرجعية قيمية تحرك السلوك التنظيمي، لذا يرتكز هذا التصور على:

- توطين المعايير :ربط معايير الاعتماد المدرسي بمفاهيم الإتقان والإحسان في الممارسات اليومية، لتحويل الاعتماد من هدف مؤقت إلى منهجية حياة عمل.
- القيادة بالقدوة والقيمة :تدريب القيادات المدرسية على تعزيز "الرقابة الذاتية" المستمدة من القيم، مما يقلل من مقاومة التغيير تجاه متطلبات الجودة الشاملة(TQM) .
- التحول نحو الاعتماد الرشيق :تبني نماذج تقويمية تركز على "جوهر الأداء" ونواتج التعلم، مما يمنح الممارسين مساحة لتطبيق الإبداع المهني بعيداً عن الجمود البيروقراطي، اتساقاً مع رؤية المملكة 2030 (دالية، 2023؛ الدوسري، 2022).

وعلاوةً على ما سبق؛ توصلت نتائج التحليل المقارن إلى حقيقةٍ جوهرية، مفادها: أن حصول المدرسة على الاعتماد الرسمي لا ينعكس بالضرورة على تحسن نواتج التعلم إذا غابت ثقافة الجودة الشاملة؛ فقد بينت المؤشرات أن المدارس التي مارست الاعتماد كمنهجيةٍ مستمرة متمركزة حول الطالب حققت معدلات استقرارٍ أعلى؛ مقارنةً بتلك التي اكتفت باستيفاء الوثائق لاجتياز زيارة التقييم الخارجي؛ مما يؤكد فرضية البحث بأن الاعتماد وسيلةٌ للتميز المؤسسي، وليس غايةً في حد ذاته (الرفاعي، 2013؛ النوح وآخرون، 2012).

غير أن فاعلية هذا التصور المقترح تظل مشروطة بعدم اختزال التحول الرقمي في مجرد نقل الشواهد الورقية إلى منصات إلكترونية؛ فالقيمة التطويرية للاعتماد الرقمي الرشيق تتحقق عندما تُستخدم البيانات في تشخيص فجوات الأداء، وتوجيه قرارات التحسين، ومتابعة أثرها في نواتج التعلم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025؛ Burroughs, 2023).

أظهرت المعالجة التحليلية أن مستقبل الاعتماد المدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية يتجه نحو تبني نماذج تقويمية رقمية مرنة، قائمة على تحليل البيانات بشكل لحظي؛ بما يتجاوز النمط التقليدي القائم على التوثيق الورقي والإجراءات الدورية. ويؤكد ذلك ما تشير إليه الأدبيات الحديثة من أهمية التحول الرقمي في نظم التقويم وضمان الجودة بوصفه أحد المداخل الأساسية لتحقيق الكفاءة والاستدامة المؤسسية (Burroughs, 2023؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).

توصيات البحث

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، والتي كشفت عن وجود فجوة بين الإطار النظري لمعايير الاعتماد المدرسي ومتطلبات تفعيلها في البيئة المدرسية في المملكة العربية السعودية يبرز الدور الحيوي لتقديم توجيهات عملية قابلة للقياس والتنفيذ. هذه التوجيهات لا تهدف الى اضافة اعباء ادارية جديدة بل تسعى الى معالجة التحديات المرصودة كالبيروقراطية ونقص التأهيل ومقاومة التغيير من خلال توظيف مبادئ ادارة الجودة الشاملة كمنهجية للإصلاح (القحطاني، 2024؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).

لذا وضعت هذه التوصيات لتكون بمثابة خارطة طريق موجهة للجهات التعليمية ذات العلاقة في المملكة العربية السعودية لتتمكن من تحويل الاعتماد المدرسي من مجرد اجراء تقييمي خارجي الى اسلوب حياة مؤسسي يضمن جودة المخرجات وتنافسيتها وفق رؤية 2030. وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- لوزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب: يُوصى بتبنّي سياساتٍ تمنح المدارس المتميزة والمعتمدة استقلاليةً ماليةً وإداريةً مرنة؛ كحافزٍ مؤسسي يقلل من المركزية؛ كما يُوصى بتطوير أنظمة تقييمٍ تدرجية تراعي الفروق البيئية والجغرافية بين المدارس في مختلف المناطق؛ لضمان العدالة في تطبيق المعايير (النوح وآخرون، 2012).
- لإدارات التعليم بمناطق المملكة: يوصى بإنشاء وحدات دعم متخصصة (فرق الجودة المتنقلة) تتولى مهمة التوجيه الميداني المباشر للمدارس اثناء عمليات التقويم الذاتي وبناء خطط التحسين وتخفيف الاعباء الورقية عبر تفعيل منصات الاعتماد الالكتروني لتوثيق الشواهد بشكل دوري(Burroughs, 2023) .
- للقيادات المدرسية (المدارس): يوصى بضرورة إشراك كافة منسوبي المدرسة؛ من معلمين، وإداريين، وطلاب، في صياغة خطة التقويم الذاتي؛ لكسر مقاومة التغيير، وتفعيل قنوات اتصال مستدامة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بوصفهم شركاء أصيلين في اتخاذ القرار، وتجويد البيئة المدرسية (دالية، 2023).
- لكليات التربية بالجامعات السعودية: يُوصى بإدماج مفاهيم الاعتماد المدرسي وتطبيقات الجودة الشاملة (TQM)؛ مثل: 'دورة ديمنغ(PDCA) '، و'المقارنة المرجعية'؛ كمقرراتٍ أساسية ضمن برامج إعداد المعلمين والقيادات التربوية في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا؛ لضمان تخريج كوادر تمتلك ثقافة الجودة مسبقاً (الرفاعي، 2013).

وفي ضوء النتائج المرتبطة بأهمية توظيف التكنولوجيا في دعم تفعيل الاعتماد المدرسي؛ يُعدّ التحول الرقمي في الاعتماد المدرسي أحد المسارات الاستراتيجية الحديثة التي تفرضها متطلبات تطوير الأنظمة التعليمية في العصر الرقمي؛ حيث يتجه الاعتماد المدرسي إلى تبني نماذج تقويمية مرنة تستند إلى تحليل البيانات بشكل مستمر ولحظي، بدلاً من الاقتصار على الإجراءات الورقية الدورية. ويسهم هذا التوجه في تحسين كفاءة عمليات التقويم، وتعزيز دقة الحكم على جودة الأداء المدرسي، من خلال توفير مؤشرات أداء حية تدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما ينعكس هذا التحول إيجاباً على تقليل الأعباء الإدارية على القيادات والمعلمين، وإتاحة الفرصة للتركيز على تحسين نواتج التعلم بدلاً من الانشغال بالمتطلبات الشكلية. ويؤكد ذلك ما تشير إليه الأدبيات الحديثة من أن التحول الرقمي يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز استدامة الجودة المؤسسية ورفع كفاءة أنظمة التقويم والاعتماد، بما يتواءم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في التحول نحو التعليم الذكي والممارسات المؤسسية القائمة على البيانات (Burroughs, 2023؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).

وفي الختام؛ تؤكد هذه التوصيات مجتمعةً على حقيقةٍ جوهرية، مفادها: أن نجاح مسيرة الاعتماد المدرسي في المملكة العربية السعودية لا يعتمد فقط على دقة المعايير أو صرامة المراجعات الخارجية؛ بل يعتمد في مقامه الأول على بناء شراكةٍ استراتيجيةٍ حقيقيةٍ بين كافة مستويات النظام التعليمي. إن الاستثمار الحقيقي يجب أن يُوجَّه نحو بناء الإنسان داخل المنظومة التعليمية، وتغيير القناعات الثقافية؛ لتصبح الجودة التزاماً ذاتياً وقيماً تُمارس في الغرف الصفية، وليست مجرد ممارسات شكلية مرتبطة بمتطلبات التقويم الخارجي. وعندما تتوافق هذه التوصيات مع الإرادة الجادة للتطوير؛ فإن مدارسنا لن تكتفي بتحقيق معايير الاعتماد فحسب، بل ستتجاوزها لتصنع نماذج ابتكاريةً سعوديةً في إدارة الجودة؛ تصبح هي بحد ذاتها معياراً عالمياً يُحتذى به في المحافل التربوية الدولية (الربيعان، 2019؛ السعدي، 2024).

خلاصة موجزة

انطلق هذا البحث من إدراك عميق لأهمية جودة التعليم كمحرك أساسي لنهضة الأمم وبناء مجتمعات المعرفة؛ ليتبلور في اختيار موضوع دراسة " الجودة الشاملة TQM" ودورها في تحقيق معايير الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ كمشكلة بحثية محورية تستحق الاستقصاء الدقيق. وقد سار البحث في بناء منهجي متسلسل مستنداً على المنهج الوثائقي؛ حيث بدأ بتأطير المفاهيم الأساسية للاعتماد وضمان الجودة، وارتباطها الوثيق بنظريات رواد الجودة الأوائل؛ مبرزاً كيف أن الاعتماد ليس مجرد تقييم خارجي، بل هو انعكاس عملي لدورة التحسين المستمر. ومن هذا المنطلق النظري، تعمق البحث في تحليل ما تكشفه الأدبيات التربوية والوثائق الرسمية والدراسات السابقة عن تفعيل معايير الاعتماد المدرسي في المدارس السعودية؛ كاشفاً عن وجود تباين وفجوات بين التنظير الطموح ومتطلبات تطبيقه في البيئة المدرسية. وقد تم إرجاع هذا التباين إلى تحديات هيكلية وثقافية معقدة؛ أبرزها: المركزية الإدارية التي تقيد المبادرات، وضعف تجذر ثقافة الجودة بين منسوبي المدرسة، بالإضافة إلى النقص في التأهيل المهني المتخصص لفرق التقويم الذاتي. وبناءً على هذا التحليل الوثائقي، خلص البحث في نتائجه إلى استنتاج جوهري يؤكد أن الاعتماد المدرسي لا يمكن أن يثمر نواتج حقيقية بمعزل عن بيئة مدرسية تشاركية تؤمن بالتطوير الذاتي، وتتبنى الجودة كأسلوب حياة، لا كالتزام شكلي لزيارات الاعتماد؛ مقدماً تصوراً مقترحاً مبتكراً يتمثل في "الاعتماد الرقمي الرشيق"؛ لتجاوز العقبات البيروقراطية.

وبناءً على ما تقدم، يخلص هذا البحث إلى أن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي لا تمثل مجرد إجراء تنظيمي، بل تُعد استجابة استراتيجية لمتطلبات الجودة الشاملة والتحول الوطني في قطاع التعليم. إن نجاح النموذج المقترح "للاعتماد الرقمي الرشيق" يرتبط بشكل وثيق بمدى قدرة السياسات التعليمية على تمكين المدارس ومنحها الاستقلالية اللازمة؛ لتحويل المعايير من أعباء إدارية إلى ممارسات مهنية مستدامة. وبذلك، فإن الربط بين نتائج البحث وتوصياته يؤكد أن التحسين الحقيقي يبدأ من تبني القيادات المدرسية لفكر الجودة كمنهج عمل يومي، مما يضمن تقليص الفجوة بين الطموح والممارسة، ويحقق في النهاية الغاية الكبرى للبحث في بناء بيئات تعليمية سعودية منافسة عالمياً وفق رؤية ٢٠٣٠.

واختتمت هذه المسيرة التحليلية بتقديم جملة من التوصيات العملية والاستراتيجية الموجهة لمختلف مستويات صنع القرار؛ بدءاً من الوزارة وهيئة تقويم التعليم، وصولاً إلى القيادات المدرسية وكليات التربية. وقد دعت هذه التوصيات إلى ضرورة منح المدارس استقلالية ومرونة أكبر، وابتكار نماذج متدرجة للاعتماد تراعي الفروق بين المدارس، وتفعيل الشراكة المجتمعية؛ بهدف تحويل الجودة من امتثال بيروقراطي للأوراق إلى التزام مؤسسي مستدام. إن هذا البحث في مجمله يضع لبنة علمية تؤكد أن الاستثمار في ثقافة الجودة المدرسية هو السبيل الأمثل لضمان تخريج أجيال منافسة عالمياً؛ قادرة على تحقيق التطلعات التنموية العظيمة لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وختاماً، خلص البحث إلى أن الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاعتماد المدرسي لا يتوقف عند حدود الضبط الإجرائي، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة تنظيمية تستمد قوتها من قيم الإتقان والإحسان. إن الانتقال بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية نحو التميز المستدام تجسير الفجوة بين طموح السياسات ومتطلبات تفعيلها في البيئة المدرسية؛ من خلال نماذج قيادية تؤمن بأن الجودة هي "أمانة مهنية" قبل أن تكون "متطلباً نظامياً"؛ وهو ما يضمن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء منظومة تعليمية تنافسية عالمياً، بروح وقيم وطنية أصيلة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- البقمي، عبدالله. (2023) .إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: المفهوم والتطبيق .دار النشر التربوي.
- دالية، محمد. (2023). درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض وتحدياتها .مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥(٢)، ١١٢-١٤٥.

- الدوسرى، هند مبارك. (2022). تفعيل نظم الجودة والاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة: رؤية استشرافية .المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ع28،1-87 مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1404854
- الربيعان، ريم. (2019). تصور مقترح لتطوير التقويم الذاتي في المدارس السعودية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي . مجلة كلية التربية، ٣٥(٤)، 88-120.
- الرفاعي، محمد .(2013) .الاعتماد المدرسي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الزهراني، أحمد. (2024). دور القيادة المدرسية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة وتلبية متطلبات الاعتماد .المجلة السعودية للإدارة التربوية، ٨(١)، 45-77.
- السعدي، فهد. (2024). المعوقات التنظيمية والبيروقراطية لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية .مجلة الإدارة التعليمية، ١٢(3)، 210-235.
- السعيد، عبد الرحمن. (2024). الاعتماد المدرسي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في التعليم العام السعودي .المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم،٩(١)، 30-55.
- السلمي، خالد .(2020) .إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي .مكتبة الرشد.
- العبد الرحمن، أسماء. (2024). متطلبات تطبيق الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام في ضوء رؤية 2030 .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية،١٦(٢)،50-85.
- العنزي، سعود. (2023). التحديات البشرية والمادية لفرق الجودة المدرسية وأثرها على استدامة الاعتماد المدرسي .مجلة البحث العلمي في التربية،5(22)، 160-192.
- الغامدي، سعيد .(2021) .مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية .دار الزهراء.
- القحطاني، نورة. (2024). واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين في منطقة القصيم .مجلة الدراسات التربوية والتعليمية،11(4)، 75-108.
- كرار، علي .(2019) .المنهج الوثائقي وتطبيقاته في البحوث التربوية .دار الفكر العربي.
- المطيري، فواز بن هديبان بن نامي العزيزي. (2023). الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تقويمية .العلوم التربوية، مج31, ع2،455-486.مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1404036
- المهوس، فاطمة، والعمري، علي. (2026). واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مجال الإدارة المدرسية .مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 6(16)، 1-20. مسترجع من http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=493941
- النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد، فراج، محمد أنور إبراهيم، وموسى، هاني محمد يونس. (2012). الاعتماد المدرسي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة في الصعوبات وإمكانية التطبيق .مجلة كلية التربية، مج 23, ع 91. 173-255مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/214814
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). الدليل التنفيذي لمعايير التقويم والاعتماد المدرسي. المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي. مسترجع من https://etec.gov.sa
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2025). تقرير نتائج التقويم والاعتماد المدرسي لعام 2025. المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي. مسترجع من https://etec.gov.sa

وزارة التعليم. (2025أ). الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للتعليم العام. وكالة التخطيط والتطوير. مسترجع من https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmission goals.aspx

- وزارة التعليم. (2025ب). دليل مؤشرات الأداء المدرسي المرتبطة برؤية 2030. وكالة الأداء التعليمي. مسترجع من https://www.moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/Pages/school-accred.aspx

المراجع الأجنبيـة:

- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), 9-34.
- Juran, J. M. (1988). Juran on planning for quality. Free Press.
- National Commission for Academic Accreditation and Assessment (NCAAA). (2025). Standards for quality assurance and accreditation of educational programs. Education and Training Evaluation Commission.
- Sallis, E. (2014). Total quality management in education (3rd ed.). Routledge.
- Burroughs, M. A. (2023). Accreditation as a framework for school improvement: A quantitative study [Doctoral dissertation, Southeastern University]. Fire Scholars. https://firescholars.seu.edu/coe/142/