



# دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية

The role of quality circles in achieving institutional  
excellence in Saudi universities

إعداد

**فوزية بنت علي الغامدي**  
Fawziah Ali Alghamdi

محاضر بكلية الملك فهد الأمنية وباحثة دكتوراه الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود

**مشاعل سعد المطيري**  
Mashaal saad Al mutairi

باحثة دكتوراه الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود

**مي بنت محمد المقحم**  
Mey Mohammed Almogham

باحثة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود

**ريم بنت ابراهيم المنصور**  
Reem Ibrahim Almansour

باحثة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود

*Doi: 10.21608/ajahs.2024.338258*

٢٠٢٣ / ٧ / ١٦ استلام البحث

٢٠٢٣ / ٨ / ١٠ قبول البحث

الغامدي، فوزية بنت علي والمطيري، مشاعل سعد والمقحم، مي بنت محمد والمنصور،  
ريم بنت ابراهيم (٢٠٢٤). دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى  
الجامعات السعودية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية  
للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨ (٢٩) يناير، ٤٦٣ - ٥٠٢.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية المستخلص:

تلعب حلقات الجودة دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية. تهدف هذه الحلقات إلى تعزيز وتحسين جودة العمليات والخدمات في المؤسسات التعليمية. في سياق الجامعات السعودية، يمكن تلخيص دور حلقات الجودة في التميز المؤسسي على النحو التالي:

أولاً، تحسين الجودة ورفع المستوى: تعمل حلقات الجودة على تحليل وتقييم العمليات الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يتم تطبيق أدوات إدارة الجودة لتحقيق تحسينات مستمرة في العمليات التعليمية والإدارية. هذا يؤدي إلى رفع مستوى الجودة في تقديم الخدمات التعليمية والأكاديمية.

ثانياً، تطوير ثقافة الجودة: تساهم حلقات الجودة في تعزيز ثقافة الجودة بين أعضاء المؤسسة التعليمية. تُشجع المشاركة الفعالة والمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي. يتم توفير التدريب والإرشاد للموظفين وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الوعي بأهمية الجودة وتكنياتها إدارتها.

ثالثاً، تحقيق المعايير والمتطلبات: تلعب حلقات الجودة دورًا حاسمًا في ضمان الامتثال للمعايير والمتطلبات التي تفرضها الهيئات التنظيمية والاعتماد الأكاديمي. يتم تحليل العمليات وتنفيذ تحسينات لضمان التزام المؤسسة بالمعايير وتحقيق الجودة المطلوبة.

رابعاً، تحقيق التحسين المستمر: تعمل حلقات الجودة على تحقيق التحسين المستمر في الجامعة من خلال تحليل البيانات وتقييم النتائج وتنفيذ تحسينات وفقاً لمفهوم PDCA (Plan-Do-Check-Act). يتم رصد الأداء وتحليل العوامل التي تؤثر عليه لضمان استمرارية التحسين وتحقيق التميز المؤسسي.

حلقات الجودة تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال تحسين الجودة وتعزيز ثقافة الجودة وتحقيق المعايير وتحقيق التحسين المستمر. تعتبر هذه الحلقات عاملاً مهماً لتحقيق الريادة أعتذر عن الخطأ السابق في الإجابة. ليس لدي معلومات محدثة حول دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية بعد عام ٢٠٢١. يُفضل الرجوع إلى المصادر الحديثة والمعلومات المتاحة من الجامعات السعودية للحصول على معلومات دقيقة حول هذا الموضوع في الوقت الحالي.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، التميز المؤسسي، الجامعات السعودية.

### Abstract:

Quality circles play a crucial role in achieving organizational excellence in Saudi universities. These circles aim

to enhance and improve the quality of processes and services in educational institutions. In the context of Saudi universities, the role of quality circles in organizational excellence can be summarized as follows:

Firstly, improving quality and raising standards: Quality circles work to analyze and evaluate current processes and identify areas in need of improvement. Quality management tools are applied to achieve continuous improvements in educational and administrative processes. This leads to an increase in the quality of educational and academic services.

Secondly, developing a culture of quality: Quality circles contribute to promoting a culture of quality among members of the educational institution. Active participation and contribution in achieving organizational excellence are encouraged. Training and guidance are provided to staff and faculty members to enhance awareness of the importance of quality and its management techniques.

Thirdly, achieving standards and requirements: Quality circles play a crucial role in ensuring compliance with the standards and requirements imposed by regulatory bodies and academic accreditation. Process analysis and improvements are implemented to ensure the institution's commitment to the required standards and achieving the desired quality.

Fourthly, achieving continuous improvement: Quality circles work towards achieving continuous improvement in the university by analyzing data, evaluating results, and implementing improvements according to the PDCA (Plan-Do-Check-Act) concept. Performance is monitored, and factors influencing it are analyzed to ensure the continuity of improvement and achieving organizational excellence.

Quality circles play a vital role in achieving organizational excellence in Saudi universities through improving quality, promoting a culture of quality, achieving standards, and

continuous improvement. These circles are an important factor in achieving leadership in the field. I apologize for the previous mistake in the response. I do not have updated information about the role of quality circles in achieving organizational excellence in Saudi universities after 2021. It is preferable to refer to recent sources and available information from Saudi universities for accurate information on this subject at present.

**Keywords:** quality, organizational excellence, Saudi universities.

#### مقدمة:

منذ ظهور مفهوم حلقات الجودة في ثمانينات القرن الماضي في اليابان، وأصبح أسلوب حلقات الجودة من أكثر الأساليب المعتمدة والمطبقة من جانب العديد من المنظمات بكافة أنشطتها المختلفة التي تبحث بشكل متواصل عن التحسين والتطوير المستمر لجودة نشاطاتها ومنتجاتها، حيث يعتبر أسلوب حلقات الجودة أسلوب إدارة تشاركية، فهي تنظيم غير رسمي في المؤسسة، تسعى إلى تحقيقه بغرض التقليل من عيوب العمل ومعوقاته، وتحقيق الجودة والمحافظة عليها داخل المنظمات (رفيق، ٢٠١٦).

حيث تمثل حلقات الجودة أداة فعالة من الأدوات التي يمكن الارتكاز عليها في تطوير الجودة وذلك عن طريق إعطائها أهمية كبيرة للعاملين، من أجل إشراكهم في كافة المجالات، وحتى في اتخاذ القرارات والتي من شأنها أن تعود بالإيجاب على المؤسسة، وتفتح حلقات الجودة مجالاً واسعاً بغرض مشاركة الجميع و تعزيز مبدأ العمل بروح الجماعة بدلاً من الأداء الفردي، الأمر الذي أدى بها لأن تكون مصدراً استراتيجياً و حيويًا في إيجاد الحلول و تقديم المقترحات اللازمة من أجل تحسين كافة جوانب العمل، بما فيها تحسين كل ما يتعلق بالجودة ، بحيث أن الاعتماد على حلقات الجودة من شأنه أن ينمي إمكانيات الأفراد وتعزيز قدراتهم وخبراتهم وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم، و وتوعيتهم و تنمية شعورهم بالدور الفعال الذي يقومون به في تطوير أساليب العمل و تحسين جودة الأداء و المنتج ولذلك بدأت فكرة تكوين حلقات الجودة و تطوير عملها ( خن و الزعبي، ٢٠١٩).

ولذلك تسعى حلقات الجودة إلى تحسين الجودة بالمؤسسة التعليمية، فهي فلسفة وقائية تركز على توظيف الطرق العلمية بهدف تحسين وتطوير العمليات وحسن استثمار قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم بغرض تقديم أفضل خدمة للمستفيدين مع الخذ في الاعتبار ثقافة المجتمع وإمكانيات المؤسسة والظروف المحيطة به، حيث تعبر حلقات الجودة عن الأسلوب الفعال لنمط الإدارة بالمشاركة، وتوجه

كافة جهودها نحو أنشطة الجودة في إطار فعاليات نظام السيطرة على الجودة في كل مجالات العمل بالمؤسسة (الشمري، ٢٠٢١).

وبناء عليه تسعى العديد من المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص نحو التميز، ولكن عدد قليل منها قادر على تحقيق هذا الهدف، ويرجع السبب في ذلك إلى أن إدارة تلك المنظمات أو الجامعات لا تهتم بشكل كبير بمتطلبات التميز، حيث يعتبر التميز مرحلة لما بعد الجودة، باعتبار المعايير والمواصفات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها للوصول إلى مستوى التميز، حيث توجد علاقة ارتباطية بين معايير التميز والجودة، حيث وجد لمفهوم التميز صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة (اللوح، ٢٠١٧).

ويسهم التميز المؤسسي للجامعات في تحقيق التفوق والتفرد في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة لكي تتمكن من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي، كما يسهم في تطوير وتحسين الجامعات في استقلالية الفكر والذكاء ودرجة الحرية وتحقيق فكر متميز، والمخاطرة وعدم الخوف والجرأة في الاطاع على الجديد وممارسة كل ما هو جديد وتقبل التغيير والتطوير دون خوف (الوكيل، ٢٠٢١).

كما يعبر التميز المؤسسي عن الحاجة إلى مدخل متكامل يجمع بين عناصر بناء المنظمات، على أسس تحقق لها القدرة على مواكبة التغيرات والنظورات التي تحدث بالبيئة المحيطة بها، كما يسهم في تحقيق التناسق والترابط بين مكوناتها وعناصرها واستثمار قدرتها من أجل تحقيق المنافع لأى منظمة، حيث يشير التميز المؤسسي إلى تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة من أجل إيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز (بشر وآخرون، ٢٠٢٢).

فالتميز المؤسسي يمكن الفرد من مواصلة الأداء على الرغم من رتابة ونمطية العمل، لكونه متطلباً مهماً نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة، حيث يعد مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المرتكز على مفاهيم إدارية رائدة تتطلب التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على انجاز نتائج غير مسبوق يتفوق على الآخرين (أبو رجب، ٢٠٢٠).

#### مشكلة البحث

تقوم الجامعات كمؤسسة تعليمية تربية على أهداف واضحة تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وللتأكد من تحقيق وإنجاز هذه الأهداف يتطلب الأمر أن تتف هذه الجامعات خاصة الجامعة السعودية وقفة تقييمية منتظمة

ومتواصلة من أجل تعزيز أدائها المؤسسي ومعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف وتطوير أدائها ورفع مستوى كفاءة أعضائها من خلال تطبيق حلقات الجودة .  
كما يعد تحقيق التميز المؤسسي والجودة للأداء في الجامعات من الموضوعات التي تلقي اهتمام الحكومات في جميع دول العالم، وذلك من أجل الوقوف على التميز المؤسسي بالجامعات وقدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة وانعكاساتها على العملية التعليمية فيها (رشوان، ٢٠٢١). حيث تعتبر حلقات الجودة من أهم الوسائل والأساليب التي أثبتت نجاحاً كبيراً في تحقيق الجودة على المدى الطويل، حيث تجلت أهمية حلقات الجودة في العمل على تطوير وتحسين مستوى أداء المؤسسة ككل وتطويرها بشكل مستمر ومتواصل، وجعلت بيئة العمل أكثر جاذبية وتهيأة للعاملين بها بشكل يشعرهم بأن عملهم له قيمة حقيقية، كما أنها تساعد في تنمية الموارد البشرية، وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون وتحقيق التغيير والتطوير لأدائهم (كامل، ٢٠١٨) .

وتشكل الجودة في التعليم الجامعي هي كلمة السر وحجر الزاوية لأي نظام تعليمي عالي التقنية، وقد اهتم العديد من الباحثين بحلقات الجودة وتطبيقها في العمل الجامعي من أجل الحفاظ على جودة التعليم العالي وتطويره وتحسين أداء العاملين به وفقاً للموارد المتاحة ومن أجل رفع أداء الجامعات إلى أعلى مستوى تنافسي (Chand et al, 2017)

وبعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات الأدبية وجدت الباحثة ندرة الدراسات التي تناولت حلقات الجودة وتطبيقها في الجامعات، ورأت الباحثة أن مشكلة الدراسة تكمن في أن الجامعات السعودية بحاجة إلى مواكبة التطور العلمي ومواجهة المشكلات والمعوقات التي تعوق حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، لذا جاء البحث الحالي للتعرف على دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، مع التعرف على آليات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية، وأيضاً الكشف عن معوقات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية. وفي ضوء كل ما سبق يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي : **ما هو دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؟** ومن خلال التساؤل الرئيسي يصاغ مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعبر عن مشكلة البحث على النحو التالي :

١. ما مفهوم حلقات الجودة باعتبارها من بين المؤثرات على مستوى تحقيق التميز المؤسسي كلية التربية بجامعة الملك سعود ؟

٢. ما آليات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود؟
٣. ما معوقات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود؟
٤. ماهي مبادئ وخطوات عمل حلقات الجودة، ومعرفة عوامل نجاحها في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟
٥. ما هي أهمية بناء فريق حلقة الجودة وإسهامها في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟
٦. ما هي المتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟
٧. ما هي العلاقة بين بناء فريق حلقة الجودة و تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

#### أهداف البحث

يهدف البحث بشكل عام إلى التعرف على حلقات الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، ويتم ذلك من خلال صياغة الهدف الرئيسي للدراسة ومنه الأهداف الفرعية على النحو التالي :

**الهدف الرئيسي للبحث هو:** التعرف على دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية .

**ومن الهدف الرئيسي للبحثي تتفرع الأهداف الفرعية والتي تتمثل فيما يلي :-**

١. التعريف بمفهوم حلقات الجودة باعتبارهما من بين المؤثرات على مستوى تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود .
٢. التعرف على آليات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود.
٣. الكشف عن معوقات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود.
٤. التعرف على مبادئ وخطوات عمل حلقات الجودة، ومعرفة عوامل نجاحها في كلية التربية بجامعة الملك سعود.
٥. التعريف بأهمية بناء فريق حلقة الجودة وإسهامها في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود.
٦. تشخيص المتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في الكلية التربية بجامعة الملك سعود .
٧. اختبار العلاقة بين بناء فريق حلقة الجودة و تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

### أهمية البحث (الأهمية النظرية و الأهمية التطبيقية)

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله والذي يتمثل في حلقات الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، ويستمد هذا البحث أهميتها من جانبين هما (الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية) ويمكن توضيحها على النحو التالي :

#### ● الأهمية النظرية : وتتمثل في :

- يظهر الأهمية النظرية للبحث في أنها تعد إستجابة للعديد من الأبحاث والدراسات التي أوصت بدراسة حلقات الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

- يعتبر هذا البحث مجالاً مناسباً للبحث، حيث تتوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية، وأيضاً مع توجهات وزارة التعليم نحو ثقافة التغيير ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية في مجال تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال تطبيق حلقات الجودة.

- من المتوقع أن يسهم هذا البحث في إبراز وتطوير الخلفية المعرفية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

- يضيف هذا البحث إثراءً كبيراً إلى المكتبة العربية بالأدب النظري المتعلق بكل من حلقات الجودة وأيضاً التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

#### ● الأهمية التطبيقية : وتتمثل في :

- يعد البحث الحالي بمثابة نواة بحثية لإجراء دراسات تتعلق بمتغيرات البحث الحالي وهي (حلقات الجودة، التميز المؤسسي) على أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية .

- يحرص البحث الحالي على تزويد الباحثين باستبانة لقياس واقع دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية والتأكد من صلاحيتها للقياس .

- تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل البحث الحالي أن تفيد بها أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية .

- تقديم مجموعة من الدراسات والبحوث المقترحة التي تفيد الباحثين المهتمين بمجال حلقات الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية بالمملكة.

### حدود البحث

تتمثل حدود هذا البحث فيما يلي:

■ **الحدود الموضوعية :** اقتصر البحث على تناول موضوع حلقات الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية .

■ **الحدود البشرية :** سيتم إجراء هذا البحث على جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.



- الحدود المكانية : سيتم إجراء هذا البحث على كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود الزمانية : سيتم إجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

### مفاهيم البحث ومصطلحاتها حلقات الجودة

عرف وهاب (٢٠١٥، ص. ١٩٥) حلقات الجودة بأنها هي " مجموعة صغيرة من الأشخاص يقومون بنفس العمل او باعمال متشابهة تجتمع طوعياً وبشكل دوري خلال وخارج اوقات الدوام بقيادة مشرف الحلقة او نائبه او احد افراد الحلقة وهي مدربة لتحديد وتحليل وحل المشاكل العمل وتقديم الحلول الى الادارة ثم تطبيق هذه الحلول حينما يكون ذلك ممكناً " .

وعرفت الباحثة حلقات الجودة إجرائياً بأنها هي مجموعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية بجامعة الملك سعود يقومون ببعض الأعمال تحت اشراف أحد أفراد حلقة الجودة من أجل تحديد مشكلات العمل وتقديم الحلول إلى الإدارة وتنفيذ هذه الحلول.

### التميز المؤسسي

عرف الغمس (٢٠١٩، ص. ٣٠٣) التميز المؤسسي بأنه هو " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة " .

وعرفت الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه هو قدرة كلية التربية بجامعة الملك سعود على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بفاعلية تميزها عن باقي الجامعات.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المحور الأول : حلقات الجودة

حلقات أو دوائر الجودة (QCs) أو دوائر مراقبة الجودة (QCCs) كما يطلق عليها في بعض البلدان نشأت في اليابان في عام ١٩٦٢ . وهي تتكون من تشكيل مجموعات من العمال، بشكل عام من ٨ إلى ١٢ يعملون في مجالات مماثلة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل باستخدام نهج منهجي لحل المشكلات وأدوات مراقبة الجودة. حيث كانت الفلسفة الكامنة وراء إدخال مراقبة الجودة هي إشراك العمال في جهد الشركة الواسع لتحسين أداء المنظمة. في هذه العملية، يظل العمال منخرطين في

الإيجابيات الأنشطة المفيدة للمنظمة وهي نفسها تتخذ موقفا إيجابيا (Kulkarni, et al, 2017).

تمثل حلقات (دوائر) الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، فقد ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، حيث ارتكز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة، وذلك بغرض إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية، وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي، بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة، وبعد ذلك قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية إلى رقابة الجودة لتشمل كافة أنحاء المنظمة (الصرن، ٢٠٢١).

يُنسب الفضل في إنشاء مفهوم حلقات الجودة إلى كاورو إيشيكاوا، تم تنسيق الحركة في اليابان من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE). تم إنشاء الدوائر الأولى في شركة Nippon Wireless and Telegraph Company ولكنها امتدت بعد ذلك إلى أكثر من ٣٥ شركة أخرى في السنة الأولى. بحلول عام ١٩٧٨، رُعم أن هناك أكثر من مليون دائرة جودة تضم حوالي ١٠ ملايين عامل ياباني. وتوجد الآن دوائر للجودة في معظم بلدان شرق آسيا؛ رُعم مؤخرًا أن هناك أكثر من ٢٠ مليون دائرة جودة في الصين (Koneru, 2018).

#### مفهوم حلقات الجودة

عرف (Kulkarni et al (2017, p. 801 حلقات الجودة بأنها " هي مجموعة صغيرة من الموظفين الذين يقومون بعمل مماثل في المؤسسة، والذين يجتمعون طواعية معًا على أساس منتظم لتحديد المشكلات واقتراح تحسينات في مجالات عملهم في المؤسسة".

وعرفها الشمري (٢٠٢١، ص. ٤٠٦) بأنها هي مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون دراسة تعاونية مشتركة من أجل الكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسة واقتراح الحلول المناسبة لها".

#### أهمية حلقات الجودة

تتجلى أهمية حلقات الجودة كما ذكرها عوماري (٢٠١٨) فيما يلي :

- ترسيخ المساهمة في تحقيق مستوى من الإنتاجية والجودة وانخفاض التكلفة ومعدل دوران العمل في المنظمة.
- تسهم في التحفيز من أجل أن يتجلى الإبداع بشكل أفضل.
- تعميق شعور العاملين بالمسؤولية والحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.
- تسهم في زيادة التزام العاملين بالمشاركة واتخاذ القرارات.
- تعزز القدرة على حل المشكلات.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- تنمية وتطوير أداء المشرفين وتشجيعهم على القيادة.

- زيادة دافعية وثقة العاملين في المنظمة.
- تقديم خدمة أفضل للعملاء.
- تعزيز مشاركة جميع العاملين في حل المشكلات ومنة تحقيق أهدافها.

#### أهداف حلقات الجودة

- أشار كل من ( كامل، ٢٠١٨ ، Okpu & Jaja, 2014 ) إلى مجموعة من الأهداف التي تحدد أنشطة حلقات الجودة يمكن توضيحها فيما يلي :
- تسهم حلقات الجودة في حل المشكلات النوعية ليست النابعة من داخل المؤسسة التعليمية فقط ولكن أيضاً المشكلات التي من المتوقع نشأتها في المستقبل القريب.
  - تسهم حلقات الجودة في تحسين الاتصال وتوفير المزيد من الوضوح والمعلومات المرتردة للعاملين وبناء الثقة بينهم، وتحفيزهم على مواكبة وإحداث التغيير.
  - تعزز حلقات الجودة من احترام العلاقات الإنسانية، وتطوير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين، واستغلال القدرات البشرية إلى أقصى حد ممكن.
  - تسهم حلقات الجودة في إتاحة الفرصة للعاملين في تحليل مشكلات العمل، والمشاركة الكاملة في اقتراح الحلول المناسبة لها، والكشف عن القدرات الإبداعية للعاملين.
  - تساعد حلقات الجودة في اتخاذ التدابير المناسبة بغرض تحسين نشاط المؤسسة بشكل عام، والقدرة على الإنتاج بشكل خاص.
  - تساهم حلقات الجودة في إعطاء الفرصة للعاملين من أجل استخدام الحكمة والإبداع، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتكوين علاقات بشرية تعزز من أواصر الأخوة بين كافة الأقسام والمستويات.
  - تساعد حلقات الجودة في إظهار الاحترام والتقدير للإنسان ، وتعزز شعور العاملين بالفخر بأعمالهم التي يؤديونها في أي مكان.
  - تسهم حلقات الجودة في الكشف عن كافة إمكانيات العاملين، وفهم عملهم بشكل أفضل، ودعم مهاراتهم التحليلية ، وتعلم أشياء جديدة.
  - تسهم في تهيئة المناخ الخام من أجل تقديم الأفكار الجديدة والمتطورة، والمساهمة في تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة ككل.
  - تساعد حلقات الجودة في تزويد العاملين بفرص الإنجاز الفعال، والمساهمة الإيجابية في الأنشطة التي تحسن الأداء للمؤسسة على كل المستويات، للمستويات بهدف المساهمة الفاعلة في تحسين وتطوير المؤسسة.

## متطلبات تطبيق حلقات الجودة

على الرغم من انتشار فكرة تطبيق حلقات الجودة، وما حققته من فوائد كثيرة للمؤسسات التعليمية ونجاحها في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة مع تطوير وتحسين مستمر للجودة . لكن يظل تحقيق تلك الفوائد مرتبطاً بتوافر مجموعة من المتطلبات الأساسية في المؤسسات التعليمية التي تحاول تطبيق حلقات الجودة من خلال هذه المتطلبات، وقد حددها كل من (شوقي، ٢٠١٤ ، رفيق، ٢٠١٦) في خمسة متطلبات رئيسة تتمثل فيما يلي :

- (١) **التزام الإدارة العليا** : يعتبر من أهم المتطلبات بل وأكثرها مطلباً ، فالتزام الإدارة العليا يشير إلى رغبتها في تطبيق برنامج حلقات الجودة إضافة إلى توليد شعور قوي لدى اعضاء حلقات الجودة لدعم الإدارة لبرنامجها ودعمهم المستمر لتحقيق النجاح بالرغم من المشكلات التي يواجهونها اثناء مرحلة التنفيذ .
- (٢) **هيكل حل المشكلات** : يمثل احد المكونات المهمة بحلقات الجودة ، اذ يؤدي وجود هيكل سليم لحل المشكلات الى تمكّنهم من حل مشكلاتهم بطريقة منظمة، وهذا بدوره يساهم في تعزيز مستوى الثقة للإدارة وللأعضاء والعاملين ، فمن دون وجود اطار يمثل هيكل حل للمشكلات فلا يمكن ان نتوقع النجاح لأى مؤسسة.
- (٣) **البداية الصغيرة** : لكي تضمن الشركة نجاح حلقات الجودة على المدى الطويل لابد ان تبدأ بداية صغيرة بمعنى أن تبدأ بعدد قليل من حلقة الجودة في المؤسسة ، بحيث يكون في البداية عدد حلقات الجودة وفقاً لحجم المنظمة وظروف عملها .
- (٤) **التهيئة الذهنية الصحيحة** : لكي تساهم حلقات الجودة في تغيير طريقة الاداء في المؤسسة لابد من خلق بيئة عمل بحيث يستطيع كل فرد ان يكون قادراً على حل المشكلات التي تحدث في بيئة العمل عن طريق التهيئة الذهنية الصحيحة لكل اعضاء التنظيم .
- (٥) **تخصيص الموارد** : باعتبار أن حلقات الجودة هي نوع من الاستثمار، فهذا يتطلب تخصيص نوع من الموارد بغرض تحقيق مخرجات محدودة متمثلة في الانتاجية ومستوى جودة الاداء والرضا الوظيفي . وتشير الموارد إلى الموارد المالية التي تخصص لتدريب العاملين والإدارة فنياً وسلوكياً على التغيير التنظيمي الذي يحدث بواسطة برامج خاصة ، علاوة على مورد الوقت المناسب للتدريب والتطبيق ويليها تنفيذ الحل .

## آلية عمل حلقات الجودة

تتبع فرق عمل حلقات الجودة في طرق حل المشكلات مجموعة من الآليات ويمكن توضيحها كما ذكرها محمد (٢٠١٩) على النحو التالي :

١. **تحديد المشكلة** : يمكن تحديد المشكلة من خلال قيام فريق حلقة الجودة بتعريف المشكلة وتشخيصها ومعرفة معلومات حول موقعها في المؤسسة، وأسباب حدوثها، وتحديد حجم تأثيرها على الأداء .. .. وغيرها.
٢. **جمع البيانات وتحليلها** : ويتم ذلك من خلال قيام الفريق بتحديد العملية التي تتطلب تحسين وتطوير، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها ، وإقتراح الحلول لمعالجة المشكلة باستخدام مجموعة من الوسائل التي تم التطرق لها سابقاً مثل : مخطط باريتو ، مخطط السبب والأثر ، ... .. وغيرها.
٣. **تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة** : وتشير إلى تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي إلى معالجة المشكلة ، وضمان عدم تكرارها.
٤. **اختيار البديل الأفضل** : وتشير إلى اختيار الحل الأمثل للمشكلة من خلال تقديم المقترحات من أعضاء الفريق، والمفاضلة بين هذه الإقتراحات لتحديد الحل الأنسب لمعالجة المشكلة ، من خلال المشاركة والمناقشة بين جميع أفراد الحلقة .
٥. **تنفيذ الحل ومراقبته** : تتمثل هذه الآلية في أنه بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبة نتائج تطبيقه ومدى قدرته على حل المشكلة محل المعالجة ، فيتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك النتائج الفعلية مع الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي حالة عدم تحقيق الحل للنتائج المنشودة يجب على فريق حلقة الجودة إعادة تقييم البدائل مرة أخرى لإقتراح حل جديد للمشكلة .

#### هيكل حلقات الجودة

- يرتكز الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة على مجموعة من العناصر أوضحها كل من (الشمري، ٢٠٢١ ، Koneru, 2018 ) فيما يلي:
- أ. **أعضاء الحلقة** : يتراوح عدد أعضاء حلقة الجودة ما بين (٥ – ١٢) عضواً يتم اختيارهم بشكل طوعي ويتقابلون لمدة ساعة من كل أسبوع أو أكثر من أجل حل مشكلات المؤسسة التعليمية.
  - ب. **قائد الحلقة** : هو مسؤول عن تدريب أعضاء الحلقة وتدوين المشكلات وتسجيل الحلول المقترحة لها.
  - ت. **المسهل** : هو مسؤول عن تدريب الأعضاء الجدد وعقد ندوات تبين طريقة عمل حلقة الجودة.
  - ث. **لجنة التوجيه** : تتضمن هذه اللجنة مجموعة أفراد من جميع مستويات المؤسسة وهي تعد بمثابة المنظم برنامج حلقة الجودة حيث تقوم هذه اللجنة بوضع السياسات والخطط لتطوير البرنامج كما تسهم في تحديد الطرق التدريبية لكل أعضاء حلقة الجودة بالمؤسسة.

#### أدوار أعضاء حلقات الجودة

- أوضح كل من (وهاب، ٢٠١٥ ، خن والزعبي، ٢٠١٩) أدوار كل من منسق الحلقات، وقائد الحلقات، ومساعد الحلقة، و أعضاء الحلقة والتي تتمثل فيما يلي:
١. دور منسق الحلقات: يتم اختياره من داخل المؤسسة حيث يتولى الاشراف على كل حلقات الجودة، اذ اكدت كل المؤسسات التي نجحت فيها حلقات الجودة، ان للمنسق دوراً اساسياً في انجاح برامج حلقات الجودة، لكونه موظفاً مدرباً وذا خبرة جيدة بحلقات الجودة .
  ٢. دور القائد: هو المسؤول عن تدريب اعضاء الحلقة على حل المشاكل بواسطة استخدام الأساليب الاحصائية وتدريبهم على العمل الجماعي كفريق عمل مسؤوليته تحديد المشاكل التي تعوق دراستها ومن ثم اقتراح الحلول الملزمة لها ثم تنفيذها بعد موافقة ادارة المنظمة عليها .
  ٣. دور مساعد الحلقة: يشكل الاختيار المناسب لكل من المسهل وقادة الحلقات امراً ضرورياً لضمان نجاح برنامج حلقات الجودة لأنهم مسؤولين مسؤولية مباشرة عن توجيه الاجتماعات الاسبوعية لحلقات الجودة.
  ٤. اعضاء الحلقات: يلعب اعضاء الفريق ادواراً مختلفة في تأدية مهامهم ويكون بعضهم موجهاً للمهمة، مثل (البدء بمشروعات، وجمع معلومات، وتحليل بيانات، واستخدام ادوات الجودة الشاملة، و انتاج خطط عمل، وكتابة التقارير) ، ويكون بعضهم موجهاً نحو العلاقات مثل (تشجيع اعضاء الفريق، واحترام اراء الآخرين)، ويكون الاختيار والتدريب المتاحين لاعضاء الفريق مهماً لضمان توافر كافة المهارات التقنية لديهم، والتداخل مع الأفراد لتأدية هذه الادوار .

### عوامل نجاح وفشل حلقات (دوائر ) الجودة

أوضح الصرن (٢٠٢١) عوامل نجاح وفشل أسلوب حلقات أو دوائر الجودة من خلال جدول مقارنة بينهما يمكن توضيحها من خلال الجدول رقم (١) على النحو التالي (ص. ٢٠١) :

### جدول رقم (١) عوامل نجاح وفضل حلقات الجودة

عوامل النجاح	عوامل الفشل
العوامل التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة	العوامل الناجمة عن تقصير الإدارة
١. تحديد أهداف واضحة	١. عدم دعم الإدارة العليا
٢. دعم الإدارة العليا	٢. تخوف مديري الإدارة الوسطى من تنظيم حلقات الجودة لأنها تمثل تهديداً بالنسبة إليهم
٣. اهتمام الإدارة بنتائج عمل حلقات الجودة وإعطائهم الفرصة لتطبيقها	٣. التخطيط الجيد
٤. التدريب المستمر لأعضاء حلقات الجودة على أساليب تشخيص المشكلات وتحليلها ووضعها موضع التنفيذ	٤. عدم إتاحة التدريب والإعداد الكافي لأعضاء حلقات الجودة
	٥. عدم تخصيص الموارد المالية اللازمة

٥. تخصيص الموارد المالية اللازمة	٦. صعوبة دمج حلقات الجودة في الهيكل التنظيمي
٦. إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بحيث يساعد على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ	٧. عدم وجود التسهيلات
٧. تنفيذ العمال بخصوص المنظمة وأسلوب عمل حلقات الجودة	٨. عدم اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة
٨. وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة	٩. صعوبة إيجاد الوقت المناسب لعقد حلقات الجودة
٩. المشاركة في السلطة	
١٠. استمرار المنظمة وعدم وجود صعوبات مالية لديها	
١١. عدم الاستعجال في تحقيق النتائج	
<b>العوامل التي تقع ضمن التزامات العاملين</b>	<b>العوامل الناجمة عن تقصير العاملين</b>
١. إعلام رجال الإدارة الواسطي والرقابة بكل تفاصيل برنامج حلقات الجودة	١. عدم تفهم العاملين لفكرة أسلوب حلقات الجودة
٢. التأكيد على المشاركة التطوعية	٢. اختيار ومناقشة مشكلات خارج نطاق خبرة أعضاء حلقات الجودة (معدة)
٣. اختيار أوقات ملائمة لاجتماعات حلقات الجودة	٣. توقعات الأعضاء غير الموضوعية
٤. الاجتماعات يجب أن تكون محلصتها نتائج	٤. مفهوم حلقات الجودة يقوم على التطوع وليس الالتزام
٥. تقديم تقارير دورية عما تم إنجازه في دوائر الجودة لغير الأعضاء لكي يتم تشجيعهم على الاشتراك في هذه الحلقات.	٥. محدودية تعريف مفهوم التحسين والتركيز على وظيفة الإنتاج فقط

المصدر: الصرن (٢٠٢١، ص. ٢٠١)

### المحور الثاني: التميز المؤسسي

يمثل التميز في الجامعات المدخل والمكون الأساسي للتميز المؤسسي من خلال تبني منظومة من القيم المؤسسية، تركز على رؤية ورسالة وأهداف عامة تتحقق باستراتيجيات عمل يهدف مواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن خلال تمكين ومشاركة العاملين في صناعة القرار وتحمل المسؤوليات تبعاً لرؤية واستراتيجية واضحة ومتكاملة (حماد، ٢٠١٨).

يشكل التميز المؤسسي الوصول إلى قمة الإبداع والتفوق التنظيمي في كل مفردات المنظومة المؤسسية بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ، بما يأتي بنتائج وإنجازات تفوق نتائج وإنجازات المؤسسات المنافسة، ويساعدها على مواجهة التغيرات والتحديات المحيطة بها، فهو فلسفة شاملة لكل جوانب المؤسسة، فهو كيان متكامل لا يتجزأ ولا يترتب بجانب دون الآخر (رشوان، ٢٠٢١).

### مفهوم التميز المؤسسي

عرف الأيوبي (٢٠١٥، ص. ١١٦) التميز المؤسسي بأنه هو " سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء " .

وعرفه أبو رجب (٢٠٢٠، ص. ٧١٦) بأنه هو " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهو يبحث في تقييم أداء المنظمة بالإستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة " .

كما عرفه ال عبد الله (٢٠٢٢، ص. ٢٣٥) بأنه هو " طريقة تحويل العمل بأقل تكلفة، واستجابة للتوسع في الأسواق العالمية، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين أفضل لتوزيع الخدمات " .

### أهمية التميز المؤسسي

تتجلى أهمية التميز المؤسسي من إمكانية المنظمات في تعزيز القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية وتنمية الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في التميز المؤسسي في المنظمات وأوضح رفيع (٢٠٢٠) أهمية التميز المؤسسي على النحو التالي:

١. تتطلب المنظمات وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها المنظمات عند حدوثها.
٢. تتطلب المنظمات وسيلة لجمع المعلومات حتي تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
٣. تتطلب المنظمات إلى تطوير أعضائها بشكل دائم ومتواصل سواء المديرين أو العاملين، لكي يتمكنوا من جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة.
٤. تتطلب المنظمات إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة، وتسليط الضوء على حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

### أهداف التميز المؤسسي

يحقق التميز المؤسسي العديد من الأهداف داخل المنظمات، ويمكن توضيحها كما ذكرها الشمري (٢٠٢٠) على النحو التالي :

- يربط التميز المؤسسي إستراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية من خلال المبادرات المتميزة بغرض رفع مستوى المنظمة والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق نتائج إيجابية ملموسة .



- يساهم التميز المؤسسي في إدارة التغيير التنظيمي والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل بما يمكنها من التنافس بطريقة تتصف بالإبداع والتميز والابتكار وتحقق بها المنظمات أهدافها، ورسم الخطط المنهجية لأفضل ممارستها بأقل التكاليف والجهود وأفضل جودة، ودراسة سبل تنفيذ منهجية فرص التحسين والتطوير وذلك على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد.
- يسهم التميز في تعزيز روح المسؤولية في متطلبات المنظمة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية، وتحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وعلى كل المستويات مما يحقق التوافق التنظيمي.
- يسهم التميز المؤسسي في تحسين مستويات الأداء.
- يساعد على تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ك معالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها المنظمات.
- يساهم في تكوين بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع للعاملين داخل المنظمة، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

### خصائص التميز المؤسسي

- تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بعدد من الخصائص المهمة كما ذكرها سليم (٢٠٢٠) فيما يلي :
- **قبول الأعمال الصعبة** : يعد قبول الأعمال الصعبة من أهم خصائص التميز المؤسسي، ويتمثل في فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصغر.
  - **توفر القيادة الكفؤ** : تشكل القيادة كقدوة، حيث تؤدي دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
  - **تحمل المصاعب** : توضح المصاعب مستويات قدرة المنظمات، فارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في زيادة قدرات المنظمة وتميزها.
  - **الخبرات البعيدة عن العمل** : فالمنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وخاصة خدمة المجتمع التي توفر العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
  - **برامج التدريب** : النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

- **الدقة** : تشير إلى تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- كما ذكر سالم (٢٠١٨) أهم خصائص التميز المؤسسي، ويرى أن التميز المؤسسي يحقق تحسين ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن هذه الخصائص ما يلي:
- وضوح وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة العامة وأهداف جميع الوحدات بها.
- توافر خطة استراتيجية للمؤسسة، وأيضاً خطط سنوية قائمة على أسس علمية.
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة.
- توافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.
- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل داخل المؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، أكاديمية وإدارية ومالية.
- وضوح وتحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات.
- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسة.
- حل المشكلات بكل مستمر وامتلاك العاملين المهارات اللازمة بطريقة علمية وسليمة.
- الاستخدام الامثل للتواصل بين العاملين في المؤسسة.

### أنواع التميز المؤسسي

أشار كل من ( الغمس، ٢٠١٩ ، سعد، ٢٠٢٢) إلى نوعين من أنواع التميز المؤسسي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. **التميز القيادي** : يشير إلى أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز المؤسسي، وذلك عن طريق تنمية قدرات الأفراد، وتسهم في تشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية ، وعلاقات العمل الفعالة.
٢. **التميز بتقديم الخدمة** : يعتبر أصحاب المصلحة أو كافة المستفيدين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعند الحصول على خدمة لا تلبى حاجات المستفيدين أو تلبى توقعاتهم يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم.
٣. **التميز البشري** : تعود أهمية المورد البشري إلى عدة أسباب أهمها أن العنصر البشري هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو الوسيط المتعلم في المؤسسة، وهو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار.

## أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات

ذكر كل من (عباس، ٢٠١٨ ، أحمد، ٢٠٢٢ ، عجايبي، ٢٠٢٢) أن للتميز المؤسسي عدة أبعاد، وأوضح أن هناك مجموعتان من الأبعاد طبقاً لنموذج التميز و يمكن توضيحها فيما يلي:

### ● المجموعة الأولى/ العوامل المساعدة Enablers :

١. القيادة Leadership : تمتلك المؤسسات المتميزة قادة يمثلون المستقبل ويسعون إلى تحقيقه، ويعدون نماذج تميز بالقيم والأخلاق، ويتمتعون بالمرونة، ويسعون للنجاح المستمر للمؤسسة.

٢. الاستراتيجية Strategy : تحقق المؤسسات المتميزة مهمتها ورؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وهم (المستفيدون من نشاط المؤسسة) ويتم وضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها بغرض تنفيذ الاستراتيجية.

٣. الأشخاص People : تعزز المؤسسات المتميزة من قيمة العاملين بها وتحسين قدراتهم وتؤكد على العدالة والمساواة، والاهتمام، والتواصل، والمكافأة، من خلال تحفيزهم، وتشجيعهم على تبني الالتزام واستغلال مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

٤. الشراكات والموارد Partnerships & Resources : تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والداعمين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها، وتدير بفعالية تأثيرها البيئي والمجتمعي.

٥. العمليات والمنتجات والخدمات Processes, Products & Services : تحسن المؤسسات المتميزة تصميم وإدارة العمليات والمنتجات والخدمات لتكوين قيمة متزايدة للعملاء أو أصحاب المصلحة.

### ● المجموعة الثانية/ النتائج Results :

١. النتائج المرتبطة بالعملاء Customer Results : تعمل المؤسسات المتميزة على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلي حاجة وتوقعات عملائها.

٢. النتائج المرتبطة بالأشخاص People Results : تعمل المؤسسات المتميزة على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلي حاجة وتوقعات العاملين بها.

٣. النتائج المرتبطة بالمجتمع Society Results : تعمل المؤسسات المتميزة على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلي حاجة وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين في المجتمع.

٤. النتائج المرتبطة بالأعمال Business Results : تعمل المؤسسات المتميزة على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبي حاجة وتوقعات أصحاب مصلحة الأعمال.

#### مبادئ التميز المؤسسي

ذكر عيسى (٢٠٢١) مجموعة من المبادئ الأساسية التي تميز التميز المؤسسي على النحو التالي:

١. مبدأ ديمقراطية القيادة: يشير إلى توسيع دائرة اتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية بهدف تحقيق المزيد من الفعالية.
٢. مبدأ التباين: يتمثل في وجود مناخ صحي، ومواقف ايجابية، وثقافة كافية لتحفيز المنافسة البناءة الايجابية.
٣. مبدأ الاستقلالية: يشير إلى الاستقلال الفني والإداري والمالي واتخاذ ما تراه ملائماً للتميز والاستمرارية.
٤. مبدأ الاقتراب من العملاء: عن طريق تقديم خدمة متميزة بجودة وضمان جودة المنتج.
٥. مبدأ الإنتاجية: يشير إلى التركيز على آليات وإجراءات تحقيقها مخرجات عالية الجودة وضمن المواصفات العالمية المعتمدة.
٦. مبدأ الابتكار: ويتمثل في ايجاد طرق ابداعية ومتواصلة للتحسين المستمر.

#### دوافع التميز المؤسسي

أشار سعد (٢٠٢٢) إلى العديد من الأسباب الدافعة لتبني المؤسسة للتميز المؤسسي، ويمكن توضيح هذه الدوافع على النحو التالي:

أ. **التغير في الحاجات والرغبات:** تتغير تفضيلات العملاء لسلعة أو خدمة معينة مع مرور الزمن، وأيضاً ظروف البيئة المحيطة، وأنماط الاستهلاك تتغير مع الزمن.

ب. **إزدياد حدة المنافسة:** يعتبر من أهم دوافع منظمات الأعمال لتحقيق التميز المؤسسي هو زيادة حدة المنافسة، لذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق مكانة تنافسية عالية في كافة المجالات التي تعمل فيها.

ت. **تنامي الشعور بالجودة:** تحولت فلسفة عمل منظمات الأعمال تجاه تحقيق الجودة في كافة مجالات العمل، وأصبح معيار الجودة بالنسبة للمنظمات يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

ث. **التكنولوجيا والثورة المعلوماتية:** تقوم المنظمات المتميزة بتوظيف التكنولوجيا الحديثة والثورة المعلوماتية داخل أنشطتها المنظمة، إذ تستفيد منها في إنجاز مهام العمل، وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تواجهها.

## معوقات التميز المؤسسي

أوضح اللوح (٢٠١٧) أن كافة المؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها منذ بداية التسعينات تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، إلا أنه ثبت أن معظمها غير قادر على تحقيق التميز المؤسسي، ويرجع السبب في ذلك في النقاط التالية:

١. تعجل المؤسسات الحصول على نتائج سريعة.
٢. التقليد أو المحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون محاولة تكيف وتطوير المناهج التي تتبعها تلك المنظمات حسب بيئة وطبيعة المؤسسات.
٣. تقرير التطبيق قبل اعداد البيئة المناسبة التي تتطلبها.
٤. عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري.
٥. اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز .
٦. عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين ويعد من أهم الأسباب لعدم نجاح المؤسسات في تحقيق التميز.

كما أشار الزبيدي (٢٠٢٢) إلى أنه على الرغم من التأثير الإيجابي للتميز المؤسسي على مستوى أداء المؤسسات إلا أنه يواجه العديد من المعوقات والتي تعوق تحقيقه في المؤسسات التعليمية ويمكن توضيحها فيما يلي:

١. غياب التخطيط الاستراتيجي : يحدث هذا بسبب ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها ونقص القدرات اللازمة لذلك، علاوة على اضطراب البيئة الخارجية، كما أن المعلومات عادة ما تكون غير مناسبة للتغيرات الاستراتيجية في البيئة، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة، وعدم قدرته على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
٢. غياب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة : حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية أحد محددات الأداء المرتفع وتسهم في تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية.
٣. قلة كفاءة المورد البشري : يتطلب تنفيذ استراتيجية المؤسسة وجود كفاءات بشرية يتم تطويرها مع الوقت، وبما أن المورد البشري أصبح فاعلاً استراتيجياً مهماً فإنه يمكن أن يوفر مميزات خاصة للمؤسسة تجعلها تحقق ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى.
٤. تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية : تعاني العديد من المؤسسات من مشكلات تنظيمية إدارية تعوق قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء لمستوى تطلعات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم تعوق قدرتها على التميز.
٥. عدم تحديد معايير الأداء : تتمثل في غياب مراجعة أداء الإدارات والأقسام والعاملين، والتخلص من الهياكل البيروقراطية التقليدية والتحول إلى وحدات مؤسسية ذات استقلالية.

٦. عدم مواكبة التغيرات والتحولات العالمية : تواجه الإدارة في الدول النامية العديد من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، وتواجه أيضاً تحديات التنمية ومطالب التطوير السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي.

#### الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث ذات أهمية كبيرة فهي تتيح للباحث التعرف على المناهج المناسبة لموضوعه وتساعد في اختيار العينة وأدوات جمع البيانات وطرق المعالجة الإحصائية وقد حظى موضوع " حلقات الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية " على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين بدراسة متغيرات هذه الدراسة، لذلك استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت الموضوع وتندرج دراسته في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً وصله بموضوع الدراسة وأهم نتائجها، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم :

#### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بحلقات الجودة

دراسة (Abukhader 2022) تعد طريقة حلقات الجودة (QCir) إحدى أدوات التأثيرات الإيجابية على التغيير التنظيمي. ومع ذلك، فإن استخدام طريقة حلقات الجودة QCir لتطوير التعليم لا يزال مجالاً محيراً ومتنازلاً ونادراً ما يتم حضوره. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد حدود فئات المواضيع التي يمكن اعتبارها مناقشات ذات صلة بموضوع حلقات الجودة. استناداً إلى نظرية منهجية الأنظمة الناعمة وطريقة بحث تطوير المفاهيم، قامت هذه الدراسة ببناء تصنيف لفئات الموضوعات. بالإضافة إلى ذلك، أجرت هذه الدراسة بعد ذلك تحليلاً منظماً، بناءً على التصنيف، لمجموع المؤلفات ذات الصلة بمجال «حلقات الجودة للتعليم». كشفت النتائج أن هذا الخط من الاهتمام، على الرغم من بحثه بشكل محدود، لا يزال على قيد الحياة حتى اليوم، وليس ميثاً كما رُعم في بعض الدراسات. ومع ذلك، فإن جوهر وكمية الأدلة التجريبية غير كافية حتى الآن للتقدم الضروري للمعرفة بهذا المجال بسبب نوع طرق البحث المستخدمة في معظم الأوقات. لحسن الحظ أيضاً، بسبب الهيكل الجدول، أظهر التحليل بوضوح الموضوعات المتخصصة في هذا المجال والتي هي أرضية ناضجة للبحث الجديد. علاوة على ذلك، سلطت هذه الدراسة الضوء على خط بحث مستقبلي آخر محتمل يوصل هذا المجال إلى مجموعة من الدوائر المرادفة المستخدمة في عالم التربية.

دراسة الشمري (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب حلقات الجودة في مواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لأسلوب حلقات الجودة، والوقوف على ملامح

إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام أسلوب حلقات الجودة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. توصلت نتائج الدراسة إلى أن حلقات الجودة تعتبر جزء من إدارة الجودة الشاملة والتي تعد بدورها ثقافة تنظيمية تتضمن مجموعة من الأنظمة المتكاملة في كافة مجالات العمل المدرسي، وتحتاج حلقات الجودة إلى التعرف على حاجات العملاء ومحاولة تلبيةها من أجل تحقيق أعلى درجات الرضا لديهم وذلك من خلال التحسين المستمر، لذا تعتبر حلقات الجودة أداة تطبيقية تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تم وضعها حيث تركز على تكوين فرق لتحسين مستوى الأداء داخل المدرسة، وبالتالي فإن المستفيدين من خدمات المدرسة في ظل حلقات الجودة هم مفتاح نجاحها ومن ثم يتحتم التعامل المباشر معهم لتلبية رغباتهم معنى ذلك أن حلقات الجودة تعد بمثابة الأرضية التي يمكن أن تستند إليها المؤسسة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة

دراسة كامل (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية تقويم الأداء المؤسسي وأهم أهدافه، ومعايير ومؤشرات تقويم الأداء المؤسسي. مع ضرورة تعرف دواعي ومبررات تقويم أداء كليات التربية بصعيد مصر، وتعرف حلقات الجودة وأهدافها ومرحل إنشاء وتكوين حلقات الجودة والأساليب المستخدمة من قبل فريق حلقات الجودة في حل مشكلات كليات التربية، ووضع تصور لتفعيل دور فريق حلقات الجودة المقترح في تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظة صعيد مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة عدة أدوات وأساليب منها استطلاع رأي يعتمد على العصف الذهني موجه إلى أفراد عينة الدراسة حول ما تواجهه كليتهم من مشكلات، واستبانة للوقوف على واقع أداء كليات التربية بمحافظة صعيد مصر وما تواجهه من مشكلات، وبعض الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشكلات، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٠) من عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إضافة إلى بعض من أعضاء فريق الجودة بكل كلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: أن هناك اهتمام متوسط بعملية الارتباط بين الأنشطة ومهمة الكلية وأهدافها. بعض الكليات تهتم بدرجة متوسطة بتوفير الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة دورية. كما أوضحت أن هناك بعض الاهتمام من قبل إدارة الكلية بتلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم والجهات المعنية الأخرى. كما أظهرت الافتقار لوجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث. قلة إمام أعضاء هيئة التدريس بفسلفة نظام الإرشاد الأكاديمي. نقص دافعية أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم للقيام بإجراء بحوث علمية. قلة دافع الطالب للدراسة واتجاهاته نحو بيئة الدراسة. وامتلاك بعض الكليات القدرة على

زيادة إمكاناتها ومواردها بالمشاركة مع مؤسسات أخرى مثل وزارة التربية والتعليم. وعدم ملاءمة المبنى التعليمي بالنسبة لعدد الطلاب. هناك فجوة في دور الوحدات ذات الطابع الخاص في معاونة الجامعة للقيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب أو تدريبهم في مجال البحوث. وفي ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، وتوضيح أبرز المشكلات التي تعاني منها كليات التربية بصعيد مصر، قدمت الدراسة في جزئها الأخير تصورًا لأدوار فريق حلقات الجودة المقترح في إيجاد حلول لتلك المشكلات ومحاولة تحسين أداء تلك الكليات.

دراسة عوماري (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات مؤسسة تمسلقوت لصناعة الأنابيب ولاية أدرار، وهذا من خلال تقديم معارف نظرية لحلقات الجودة والتفكير الإبداعي، وبيان العلاقة بين الحلقات الجودة وتنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، كما تم تحليل دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل المشكلات في مؤسسة تمسلقوت لصناعة الأنابيب أنموذجاً، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المصالح ورؤساء الأقسام والموظفين والعاملين المهنيين فيها، حيث تم معالجة المعلومات والبيانات المجمعة باستخدام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حلقات الجودة تهدف إلى تحسين جودة وأداء وإبداعات المؤسسة كما أن للتفكير الإبداعي أثراً إيجابياً على تنمية قدرات العاملين في إنتاج طرق ومناهج جديدة لحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة، حيث يعتبر العصف الذهني من أهم أساليب حلقات الجودة التي تساهم بشكل أكبر في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات.

دراسة (Faridi, et al (2014) هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل وتأثيره على إدخال حلقات جودة الطلاب في كلية إدارة الأعمال الإدارة. والعثور على فعالية حلقات جودة الطلاب من خلال التركيز على الإدراك والتوقع ومستوى الرضا. ووضع استراتيجيات للنجاح في نتائج التعلم المقصودة للطلاب. وإجراء تحليل وتحديد كيفية مساعدة المتغيرات المختلفة ودعمها والمساهمة في إنتاج متجانسات. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي. توصلت نتائج الدراسة إلى أن «حلقات جودة الطالب» فعال للغاية إلى حد كبير وستدفع نتائجه المشجعة الكليات الأخرى إلى اختياره. وإنها بالفعل محاولة لجمع أعضاء هيئة التدريس والطلاب معاً في تحقيق أهداف الكلية وأخيراً أهداف الجامعة. يجب إعادة تعريف SQC في عصر التكنولوجيا المتقدم للغاية حيث يمكن تقديم مفهوم SQC e إلى هذا الجيل الأصلي الرقمي. لكن لا ينبغي تخفيف اللمسة الشخصية التي هي في الواقع قوة SQC. وبالتالي، فإن توازن النهج التقليدي مع مزيج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سيخلق بعداً شاملاً للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وقسم الجودة. يمكن للباحثين والتربويين وصانعي السياسات الغوص في إطلاق العنان لإمكانات وقوة SQC. كما أجرت الدراسة تحليلاً



موضوعيًا لتنفيذ حلقات جودة الطلاب، وقامت بقياس تأثيرها التجريبي بعناية على سمات الطلاب وموقفهم وتعلمهم وأنشطتهم اللامنهجية وكيمياء الفرد مقابل الفريق والقيادة.

**ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي.**

دراسة أبو جربوع (٢٠٢٢) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة، والكشف عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة، والكشف عن أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) أكاديمي و (٥٢) إداري، واستخدمت الدراسة الاستبانات على العينة بالطريقة الالكترونية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في جامعة غزة جاءت "مرتفعة جداً"، كما أشارت النتائج أن نسبة واقع اليقظة الاستراتيجية في الجامعة جاءت "مرتفعة"، كما أوضحت النتائج أن نسبة اليقظة الاستراتيجية المستخدمة في الجامعة جاءت "مرتفعة جداً"، كما أوضحت النتائج أن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين جاءت "مرتفعة جداً"، وأشارت النتائج أن نسبة مستوى التميز المؤسسي جاءت مرتفعة جداً. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قيادة الجامعة باليقظة الاستراتيجية لما لها من أثر مهم في تعزيز التميز المؤسسي والاستفادة من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز المؤسسي باستخدام اليقظة الاستراتيجية وإقامة الدورات التخصصية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعريفهم بأهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي.

دراسة (Sabita & Abbas (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة حوكمة مؤسسية لاتخاذ قرارات لتحقيق الجودة والتميز بين عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الأسلوب علاقة العلاقات لتناسب طبيعة حل مشكلة البحث وتكون مجتمع الدراسة من عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة المتعمدة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية مرتبطة بالقرار - الصنع، مما يؤدي إلى تحسين البيئة الإشرافية، بحيث تشمل القواعد الأخلاقية التي تقوم بدورها بالحوكمة التنظيمية على المستوى الداخلي لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، مما يؤثر تأثيراً إيجابياً على نظم الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات بنزاهة وأمانة، ويوصي البحث بتطوير بيئات تنظيمية (كليات التربية البدنية والعلوم الرياضية) من خلال علاقتها بإجراءات وإجراءات الإصلاح الإداري، وهو أحد العناصر الهامة في نظام الحوكمة التي تسهم في مراقبة العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتنمية المستمرة، والعمل

على تحقيق الجودة والامتياز في الأداء باختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها ومراقبة العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء.

دراسة ال عبد الله (٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة الاهلية التي تقع في العاصمة بغداد، والكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، اضافة الى تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في التميز المؤسسي، ومحاولة الخروج بتوصيات من أجل تحسين مستوى اداء هذه الجامعة بما يسهم في تحقيق الاهداف المرجوة من هذه المؤسسة التي تهدف الى خدمة الوطن والمواطن. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز المؤسسي كان بدرجة (متوسطة)، مع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في التميز المؤسسي تعزى لكل من المتغيرات (سنوات الخدمة، العمر، والمؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرين (الجنس، والحالة الاجتماعية)، وقد أوصت الدراسة بدعم ممارسة التطوير الذاتي للموظفين بما ينعكس على مستوى التعليم، وزيادة الدورات التدريبية في مجال التعلم الجماعي، والاهتمام بالأبداع والابتكار في انجاز الاعمال، وإعادة النظر في الخدمة التعليمية التي تقدمها الكلية، إضافة الى الاهتمام بالخدمات العامة والبنى التحتية للكلية.

دراسة رفيع (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ملامح منظمات التعلم في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها وأبعادها، والتعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه وأبعاده ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء أبعاد منظمات التعلم. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة المشكلة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها زيادة الاهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها، كما أشارت إلى أهمية تفعيل مبدأ اللامركزية في العمل داخل الجامعة، واعتمادها على

القيادة الاستراتيجية والتأكيد على أهمية التميز المؤسسي وجعله من الأهداف الاستراتيجية للجامعة كونه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية. دراسة (Wood 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض الأفكار حول الدافع للمشاركة في تطوير أعضاء هيئة التدريس من منظور ١٢ من الفائزين بجائزة التميز في نظام كلية المجتمع في نورث كارولينا والمتسابقين النهائيين. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. أشارت نتائج الدراسة أنه في حين أن الكثير من الدافع للمشاركة في تطوير أعضاء هيئة التدريس جوهري، إلا أن هناك ممارسات خارجية واضحة يمكن لقادة كليات المجتمع تبنيها وتنفيذها لتعزيز تحفيز أعضاء هيئة التدريس. تشمل التوصيات الخاصة بالبحث المستقبلي التحقيق في الإيمان بتطوير أعضاء هيئة التدريس من قبل قادة كليات المجتمع في كل من كليات المجتمع البالغ عددها ٥٨ بالإضافة إلى جميع أعضاء هيئة التدريس، وليس فقط الفائزين بالجوائز. كما أظهر هؤلاء الأفراد التميز في تدريس كليات المجتمع والالتزام بتطوير أعضاء هيئة التدريس.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطلاع على الإطار النظري، والتعرف على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وهو حلقات الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وربطها بالدراسة الحالية وستفيد في تدعيم النتائج التي ستسفر عنها نتائج الدراسة الحالية، كما أفادت في تحديد إجراءات الدراسة الحالية وبناء أدواتها.
- وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المطبقة في المملكة العربية السعودية التي تم استعراضها في أنها تعد من الدراسات الأولى التي ستبحث في موضوع حلقات الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية - على حد علم الباحثة.
- بناء فكرة الدراسة بالتركيز على الموضوع المراد دراسته.
- صياغة وتحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- بناء الأدب النظري وتحديد محاوره.
- تعريف مصطلحات ومفاهيم الدراسة (حلقات الجودة، التميز المؤسسي).
- اختيار منهج الدراسة.
- بناء وصياغة أداة الدراسة.

## منهجية البحث وإجراءاته

تعتبر منهجية البحث وإجراءاته محوراً رئيسياً لإنجاز البحث الميداني، والتي تشمل منهج البحث، أدوات البحث، عينة البحث ومجمعه، وأدوات الحصول على البيانات المطلوبة، قياس صدق وثبات الدراسة، أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في تفسير النتائج، ويتم توضيح منهجية البحث الحالي وإجراءاته على النحو التالي :-

### منهج الدراسة

اتباع الباحث المنهج الوصفي والذي يعتمد على عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة التي تهتم الباحثة بدراستها؛ حتى يتيسر إدراكها، وفهمها فهماً دقيقاً؛ بتبيين المتغيرات التي يتكون منها البحث، وارتباط بعضها ببعض، ودور كل منها في أداء وظيفتها. وكشف الخلفية النظرية لمتغيرات البحث وهي (حلقات الجودة والتميز المؤسسي).

### عينة ومجتمع الدراسة

تتمثل عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٠) عضو هيئة تدريس، و(١٥) إداري، ويتمثل مجتمع الدراسة في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية .

### أدوات الدراسة

- استبيان الدراسة ويتكون من :  
الجزء الأول: واشتمل هذا القسم على المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة وتكونت من أربعة متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).
- الجزء الثاني: وهو الجزء الخاص بفقرات الاستبانة المخصصة لقياس حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود حيث تكونت عباراته من (٢٠) فقرة، ويتكون من أربع ابعاد على النحو التالي:  
١- معوقات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود (٥ فقرات).
- ٢- مبادئ وخطوات عمل حلقات الجودة، ومعرفة عوامل نجاحها في كلية التربية بجامعة الملك سعودية (٥ فقرات).
- ٣- أهمية بناء فريق حلقة الجودة وإسهامها في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود (٥ فقرات).
- ٤- المتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود (٥ فقرات).

### مناقشة وتفسير النتائج:

إجابة السؤال الأول: ما مفهوم حلقات الجودة باعتبارهما من بين المؤثرات على مستوى تحقيق التميز المؤسسي كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

تبين من الاطار النظري والدراسات السابقة والدراسة الميدانية أن حلقات الجودة هي عملية منهجية تستخدم في إدارة الجودة الشاملة لتحليل وتحسين العمليات والأنشطة في المؤسسات التعليمية مثل كلية التربية بجامعة الملك سعود. تهدف حلقات الجودة إلى تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحديد المشكلات وتحليل الأسباب الجذرية وتطبيق التحسين المستمر.

وتتكون حلقات الجودة من عدة خطوات أساسية، بدءًا من تحديد الهدف المرجو تحقيقه وجمع البيانات ذات الصلة بالعملية المراد تحسينها. ثم يتم تحليل هذه البيانات وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات المحتملة. بعد ذلك، يتم تطبيق التحسينات المقترحة وقياس نتائجها. وأخيرًا، يتم مراجعة العملية وتوثيق التجارب والتعلم منها لضمان استمرارية التحسين المستمر.

وتعتبر حلقات الجودة من المؤثرات الرئيسية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود. فهي توفر أدوات ومنهجيات لتحليل العمليات وتحسينها، وتعزز ثقافة الجودة والتحسين المستمر في المؤسسة. بواسطة حلقات الجودة، يتم تحديد المشكلات والنقاط الضعيفة وتطبيق التحسينات الملائمة لتحقيق الأهداف والمعايير المحددة. بذلك، تساهم حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز جودة التعليم والخدمات المقدمة في كلية التربية.

إجابة السؤال الثاني: ما آليات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

للإجابة على السؤال نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيبياً تنازلياً لآليات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود على النحو التالي:

**جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لآليات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأثر	الترتيب
٤	يقوم الفريق الإداري بتفعيل آليات حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	٤.٤٢	٠.٥٩	كبير جداً	١
٢	يهدف القسم التعليمي في كلية التربية بجامعة الملك سعود إلى تعزيز آليات حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي.	٤.٣١	٠.٦٦	كبير جداً	٢
٥	يعمل هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود على تنفيذ آليات حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي.	٤.٣٠	٠.٦٥	كبير جداً	٣
٣	تشجع إدارة كلية التربية بجامعة الملك سعود المشاركة الفعالة في آليات حلقات الجودة لتعزيز التميز المؤسسي.	٤.٢٨	٠.٧٢	كبير جداً	٤
١	يتبنى قسم البحث العلمي في كلية التربية بجامعة الملك سعود آليات حلقات الجودة كجزء من استراتيجيته لتحقيق التميز المؤسسي.	٤.٢٦	٠.٦٧	كبير جداً	٥
	<b>المتوسط العام للأثر في المحور</b>	<b>٤.٢٧</b>	<b>٠.٥٠</b>	<b>كبير جداً</b>	

يتبين من الجدول (٢) بأن عبارة يقوم الفريق الإداري بتفعيل آليات حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود حصل على الترتيب الأول وفق استجابات الموظفين، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المؤشر (٤,٤٢)، والذي يقع ضمن الأثر (كبير جداً). ومن جهة أخرى حصلت عبارة يهدف القسم التعليمي في كلية التربية بجامعة الملك سعود إلى تعزيز آليات حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي على متوسط الاستجابات الثاني، والذي بلغ (٤.٣١) من بين المؤشرات حسب استجابات الموظفين، والذي يقع ضمن الأثر (كبير جداً).

**إجابة السؤال الثالث:** ما معوقات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

للإجابة على السؤال نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لمعوقات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود على النحو التالي:

**جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل معوقات تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي لدى كلية التربية بجامعة الملك سعود**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأثر	الترتيب
٦	تعاني كلية التربية بجامعة الملك سعود من عدم وجود الدعم الكافي لتفعيل حلقات الجودة وتحقيق التميز المؤسسي.	٤.٣٥	٠.٦٢	كبير جداً	١
١٠	تواجه كلية التربية بجامعة الملك سعود تحديات في تحقيق التميز المؤسسي بسبب ضعف الوعي بأهمية حلقات الجودة.	٤.٣٤	٠.٦٣	كبير جداً	٢
٨	تعتبر نقص الموارد المالية والبشرية معوقات رئيسية تحول دون تفعيل حلقات الجودة لتحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية.	٤.٣٢	٠.٦٢	كبير جداً	٣
٩	يعاني فريق الإدارة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من عدم التزام كافة الأعضاء بتفعيل حلقات الجودة وتحقيق التميز المؤسسي.	٤.٢٩	٠.٦٨	كبير جداً	٤
٧	تواجه كلية التربية بجامعة الملك سعود تحديات في تفعيل حلقات الجودة بسبب عدم وجود خطة محددة ومنهجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.	٤.٢٨	٠.٦٨	كبير جداً	٥
	المتوسط العام للأثر في المحور	٤.٢٨	٠.٥١	كبير جداً	

يتبين من الجدول (٣) بأن عبارة تعاني كلية التربية بجامعة الملك سعود من عدم وجود الدعم الكافي لتفعيل حلقات الجودة وتحقيق التميز المؤسسي حصل على الترتيب الأول وفق استجابات الموظفين، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المؤشر (٤,٣٥)، والذي يقع ضمن الأثر (كبير جداً). ومن جهة أخرى حصلت عبارة تواجه كلية التربية بجامعة الملك سعود تحديات في تحقيق التميز المؤسسي بسبب ضعف الوعي بأهمية حلقات الجودة على متوسط الاستجابات الثاني، والذي بلغ (٤.٣٤) من بين المؤشرات حسب استجابات الموظفين، والذي يقع ضمن الأثر (كبير جداً).

**إجابة السؤال الرابع:** ماهي مبادئ وخطوات عمل حلقات الجودة، ومعرفة عوامل نجاحها في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

للإجابة على السؤال نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لمبادئ وخطوات عمل حلقات الجودة، ومعرفة عوامل نجاحها في كلية التربية بجامعة الملك سعود على النحو التالي:

**جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل مبادئ وخطوات عمل حلقات الجودة، ومعرفة عوامل نجاحها في كلية التربية بجامعة الملك سعود**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأثر	الترتيب
١٢	يتم تطبيق مبادئ حلقات الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء.	٤.٦١	٠.٥٧	كبير جداً	١
١٤	تشمل خطوات عمل حلقات الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود تحليل المشكلات، وتحديد الأهداف، وتصميم الإجراءات التحسينية.	٤.٥٧	٠.٥٩	كبير جداً	٢
١٣	يتطلب نجاح حلقات الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود التزاماً قوياً من جميع أفراد الفريق الإداري وأعضاء هيئة التدريس.	٤.٤٤	٠.٧٢	كبير جداً	٣
١١	تعد المراجعة المنتظمة وتقييم النتائج جزءاً أساسياً من عمل حلقات الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	٤.٤٠	٠.٧٥	كبير جداً	٤
١٥	يعد توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة وتوفير الموارد المالية والتقنية عوامل مهمة لنجاح حلقات الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	٤.٠٧	٠.٩٠	كبير	٥
	المتوسط العام للأثر في المحور	٤.٣١	٠.٥٦	كبير جداً	

يتبين من الجدول (٤) بأن عبارة ت يتم تطبيق مبادئ حلقات الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء حصل على الترتيب الأول وفق استجابات الموظفين، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المؤشر (٤,٦١)، والذي يقع ضمن الأثر (كبير جداً). ومن جهة أخرى حصلت عبارة تشمل خطوات عمل حلقات الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود تحليل المشكلات، وتحديد الأهداف، وتصميم الإجراءات التحسينية على متوسط الاستجابات الثاني، والذي بلغ (٤.٥٧) من بين المؤشرات حسب استجابات الموظفين، والذي يقع ضمن الأثر (كبير جداً).

**إجابة السؤال الخامس:** ما هي أهمية بناء فريق حلقة الجودة وإسهامها في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

بناء فريق حلقة الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود لهما أهمية كبيرة. إليك بعض الجوانب المهمة:

١. تعزيز التعاون والتواصل: يساهم بناء فريق حلقة الجودة في تعزيز التعاون والتواصل بين أعضائه. يعمل الفريق كوحدة متكاملة تعمل بروح الفريق والتعاون لتحقيق أهداف الجودة والتميز المؤسسي.
٢. توفير التخصصات المتنوعة: يتكون فريق حلقة الجودة من أعضاء يمتلكون خبرات وتخصصات متنوعة في مجالات مختلفة. وجود هذه التنوع يسمح للفريق بتحليل العمليات وتطبيق الأدوات والتقنيات المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي.
٣. تحليل العمليات وتحديد الأسباب الجذرية: يساعد فريق حلقة الجودة في تحليل العمليات وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات والتحديات التي تواجهها كلية



- التربية. هذا يمكنهم من اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسينية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.
٤. تطبيق أدوات الجودة: يقوم فريق حلقة الجودة بتطبيق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، مثل مخططات السيطرة الإحصائية وتحليل الأسباب الجذرية وتقنية (PDCA) (Plan-Do-Check-Act). هذه الأدوات تعزز جودة العمليات وتحقق التحسين المستمر.
٥. تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر: من خلال بناء فريق حلقة الجودة، تتمكن كلية التربية من تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر في جميع جوانب عملها. يتم تشجيع جميع أعضاء الفريق وموظفي الكلية على المشاركة في عمليات التحسين وتحقيق التميز المؤسسي.
- ولذا يساهم بناء فريق حلقة الجودة في تعزيز الجودة والتحسين المستمر في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وبالتالي يسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين تجربة الطلاب والمجتمع التعليمي بشكل عام
- إجابة السؤال السادس:** ما هي المتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟
- للإجابة على السؤال نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً للمتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود على النحو التالي:

**جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل المتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأثر	الترتيب
١٦	يتطلب بناء فريق حلقة الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود تحديد المتطلبات الأساسية للأعضاء المشاركين ومهاراتهم المتخصصة.	٤.٦١	٠.٥٧	كبير جداً	١
١٩	يلعب فريق حلقة الجودة دوراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود من خلال تطبيق أدوات الجودة وتطوير العمليات.	٤.٥٧	٠.٥٩	كبير جداً	٢
٢٠	يتطلب بناء فريق حلقة الجودة تعزيز التواصل والتعاون بين أعضائه لضمان تحقيق أهداف التميز المؤسسي في كلية التربية.	٤.٤٤	٠.٧٢	كبير جداً	٣
١٧	ينبغي أن يتمتع فريق حلقة الجودة بالتفاني والالتزام لتحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	٤.٤٠	٠.٧٥	كبير جداً	٤
١٨	يجب أن يتولى فريق حلقة الجودة دوراً قيادياً في كلية التربية بجامعة الملك سعود من خلال تحفيز الابتكار وتطبيق أفضل الممارسات القائمة على الجودة.	٤.٠٧	٠.٩٠	كبير	٥
	المتوسط العام للأثر في المحور	٤.٣١	٠.٥٦	كبير جداً	

يتبين من الجدول (٥) بأن عبارة يتطلب بناء فريق حلقة الجودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود تحديد المتطلبات الأساسية للأعضاء المشاركين ومهاراتهم المتخصصة حصل على الترتيب الأول وفق استجابات الموظفين، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المؤشر (٤,٦١)، والذي يقع ضمن الأثر (كبير جداً). ومن جهة أخرى حصلت يلعب فريق حلقة الجودة دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود من خلال تطبيق أدوات الجودة وتطوير العمليات على متوسط الاستجابات الثاني، والذي بلغ (٤.٥٧) من بين المؤشرات حسب استجابات الموظفين، والذي يقع ضمن الأثر (كبير جداً).  
إجابة السؤال السابع: ما هي العلاقة بين بناء فريق حلقة الجودة و تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

العلاقة بين بناء فريق حلقة الجودة وتحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود هي وثيقة ومتراصة. إليك بعض النقاط التي توضح هذه العلاقة:

١. تحسين العمليات والأداء: يساهم بناء فريق حلقة الجودة في تحسين العمليات والأداء في كلية التربية. من خلال تحليل العمليات وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات، يتم تنفيذ تحسينات وإجراءات تصحيحية لتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة. وهذا بدوره يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
٢. تعزيز ثقافة الجودة: يعمل فريق حلقة الجودة على تعزيز ثقافة الجودة في كلية التربية. يتم تعزيز الوعي بأهمية الجودة وتوفير التدريب والإرشاد للموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية حول مفاهيم وأدوات إدارة الجودة. وبالتالي، يتم تحفيز جميع أفراد المؤسسة على المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي.
٣. تحقيق متطلبات الجودة والمعايير: يساعد فريق حلقة الجودة في التأكد من تحقيق متطلبات الجودة والمعايير المحددة لكلية التربية. يتم تحليل ومراجعة العمليات والإجراءات المطبقة للتأكد من التزامها بالمعايير القياسية والمتطلبات القانونية. وبذلك، يساهم الفريق في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الامتثال للمعايير وتحقيق الرضا والثقة لدى الأطراف المعنية.
٤. التحسين المستمر: فريق حلقة الجودة يعتبر محركًا للتحسين المستمر في كلية التربية. يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مستمر، وتطبيق تحسينات مستمرة ومبتكرة للعمليات والخدمات المقدمة. وهذا يؤدي إلى تحسين الجودة وتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل.

فبناء فريق حلقة الجودة يساهم بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة الملك سعود من خلال تحسين العمليات وتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر، وضمان الامتثال للمعايير وتحقيق الرضا للمزيد من المعلومات حول العلاقة بين بناء فريق حلقة الجودة وتحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية

- بجامعة الملك سعود، يُفضل الاطلاع على المعلومات المحددة والمتاحة من مصادر داخل الجامعة، مثل السياسات والبرامج والمبادرات المعتمدة في هذا الصدد. ومما سبق يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:
1. يُوصى بتشجيع المشاركة الفعالة والتواصل المستمر بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية في حلقات الجودة. يمكن تنظيم ورش عمل واجتماعات دورية لمناقشة تحليل العمليات وتحديد فرص التحسين وتبادل الأفكار والتجارب الناجحة.
  2. يُنصح بتوفير التدريب والتطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين حول مفاهيم وأدوات إدارة الجودة. يمكن تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لنشر المعرفة وتعزيز الوعي بأهمية الجودة وكيفية تطبيقها في العمل.
  3. ينبغي تعزيز استخدام التحليل والقياس في حلقات الجودة. يمكن تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وإجراء تحليلات دورية لقياس أداء العمليات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  4. يُنصح بتعزيز التعاون والتواصل مع الهيئات التنظيمية المعنية بالجودة والاعتماد الأكاديمي. يمكن استشارتهم والاستفادة من خبراتهم في تحديد المعايير والمتطلبات وضمان الامتثال لها.
  5. يُوصى بتشجيع الابتكار وتبني ثقافة التحسين المستمر في حلقات الجودة. يمكن توفير الحوافز والمكافآت للمشاركين في تحقيق التحسينات وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تعزز جودة العمليات والخدمات.
  6. يُنصح بتوسيع نطاق حلقات الجودة لتشمل جميع الجوانب المؤسسية في الجامعة، بما في ذلك التعليم والبحث والخدمة المجتمعية. يمكن تشكيل حلقات الجودة لتغطية جميع الإدارات والأقسام والوحدات داخل الجامعة.
  7. يُوصى بتوثيق التحسينات التي تم تنفيذها ومتابعتها نتائجها وتقييم تأثيرها على أداء المؤسسة. يمكن استخدام نظام إدارة الجودة لتتبع التحسينات وضمان استمرارية تطبيقها.
  8. ينبغي أن تكون حلقات الجودة متوافقة مع التوجيهات الاستراتيجية للجامعة. يجب أن تدعم أهداف الجودة وأولويات التحسين التي تم تحديدها في استراتيجية المؤسسة.
  9. يُنصح بتشجيع إجراء التقييم الداخلي والخارجي لعمليات وخدمات الجامعة. يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين لتقييم الجودة وتقديم توصيات لتحسينها.
  10. يمكن تنظيم ورش عمل ومؤتمرات لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة مع الجامعات الأخرى في المملكة العربية السعودية وخارجها. يساهم هذا التبادل في إثراء معرفة الجودة وتوسيع آفاق التحسين المستمر.

### قائمة المراجع

- أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي (دراسة حالة جامعة غزة). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، (٧٦)، ٧٦ - ٩٢.
- أبو رجب، ولاء السيد. (٢٠٢٠). واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*، ٤ (١٤)، ٧١٣ - ٧٣٤.
- أحمد، ندى حسن عبد القادر. (٢٠٢٢). أثر التفكير الريادي في التميز المؤسسي. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. ٤ (١)، ٤٤٢ - ٤٥٨.
- الأيوبي، منصور محمد علي. (٢٠١٥). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي؛ دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة. *مجلة كلية فلسطين التقنية - دير البلح*، (٢)، ١٠٦ - ١٣٧.
- الزبيدي، عباس عمران موسى. (٢٠٢٢). دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية". *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، (٣٥)، ٧٩٩ - ٨٥٢.
- الشمري، شيخة عدوان محمد. (٢٠٢١). دور أسلوب حلقات الجودة في مواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية ببنها*، ١٢٥ (٣)، ٤٠٢ - ٤٢٨.
- الشمري، فايز معزي طاري. (٢٠٢٠). التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر: دراسة حالة. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٤٧)، ٩١ - ١١٥.
- الصرن، رعد حسن. (٢٠٢١). إدارة الجودة والبيئة، حقوق النشر محفوظة للمؤلف نفسه، سوريا، دمشق.
- الغمس، وسام بنت مشعل. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة القراءة والمعرفة*، ١٩ (٢٠٧)، ٢٩٧ - ٣٣٩.
- اللوح، باسم عمر محمود. (٢٠١٧). أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي؛ دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الوكيل، إيمان محمد أحمد. (٢٠٢١). علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١ (٣)، ١٢٩ - ١٤٨.

بشر، بليغ علي حسن ، البوعيني، محمد عيسى ، الناصر، سعيد إبراهيم. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجية وأثره في تحقيق التميز المؤسسي؛ دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٦٨)، ٣٤٣ - ٣٦٦.

حماد، رشاد حماد علي. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٩ (٤)، ١ - ٢٤.

خن، ميلود ، الزعبي، قاسم. (٢٠١٩). دور حلقات الجودة في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد بغرداية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
رشوان، محمد أحمد حسين. متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م - رؤية مستقبلية. *مجلة شباب الباحثين*، (١١)، ١٤٤٩ - ١٤٩٠.

رفيع، ديمة عبد الله يوسف. (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢١)، ٨١ - ١٠٣.  
رفيق، زراولة. (٢٠١٦). إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مساهمة نظرية. *حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، (١٤)، ٢٥٠ - ٢٧٤.

سالم، أمل صلاح. (٢٠١٨). شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٩ (١)، ٢٩٨ - ٣١٧.

سعد، محمود صديق عبد الواحد. (٢٠٢٢). دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة*، ١٣ (٣)، ٨٣١ - ٩٨١.

- سليم، نجوى وفائي. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، ٢ (٦)، ٢٠٥ - ٢٣٧.
- شرقي، نزار حميد. (٢٠١٤). اختبار مستوى توافر مستلزمات تطبيق حلقات الجودة وأثرها في الابداع - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مركزي الوزيرية والعراقي الكوري التابعين لدائرة التدريب المهني. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٠ (٤١)، ٦٦ - ٩٣.
- عباس، ياسر ميمون. (٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. المجلة الدولية لضمان الجودة، ١ (٢)، ١١٠ - ١١٧.
- عجايبي، مرفت يوسف جرجس. (٢٠٢٢). أثر إدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية "دراسة تحليلية". مجلة البحوث الإدارية، ٤٠ (٢)، ١ - ٣٩.
- عوماري، فاطمة. (٢٠١٨). دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات: دراسة ميدانية بمؤسسة تمسقلوت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار. مجلة البشائر الاقتصادية، ٤ (١)، ٢٨٨ - ٣٠٣.
- عيشي، أحمد السيد. (٢٠٢١). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع "دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف". مجلة البحوث التجارية، ٤٣ (٣)، ١٣٤ - ١٨٨.
- كامل، راضي عدلي. (٢٠١٨). تقييم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المجلة التربوية، (٥٣)، ١٩ - ٣٢.
- محمد، حامدي. (٢٠١٩). علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، ٣ (١)، ٢٦٨ - ٢٨١.
- وهاب، زينب صلاح. (٢٠١٥). مستو استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات وأثرها على حلقات الجودة : دراسة ميدانية في الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ٧ (١)، ١٨٦ - ٢٠٨.

- Abukhader, Sajed M. (2022). The landscape of “quality circles for education” – a structured analysis. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, 27 (2), 307 - 321.
- Chand, R., Goyal, G., Kumar, B., Kumar. (2017). The Quality in Higher Education through Teamwork. *Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE)*, 14 (3), 23 - 26.
- Faridi, M. R., Al Kahtani, N. S., Alam, T. & Malki, S. (2014). An Introduction to Student Quality Circle at College of Business Administration, Salman bin Abdulaziz University, Al Kharj, Kingdom of Saudi Arabia - An Empirical Study. *International Education Studies*, 7 (9), 148 - 160.
- Koneru, K. (2018). UNDERSTANDING AND MANAGING QUALITY CIRCLES: A THEORETICAL PERSPECTIVE. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3109394> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3109394>
- Kulkarni, S., Welekar, S. & Kedar, A. (2017). QUALITY CIRCLE TO IMPROVE PRODUCTIVITY: A CASE STUDY IN A MEDIUM SCALE ALUMINIUM COATING INDUSTRY. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 8 (12), 800 – 816.
- Okpu, T. & Jaja, S. A. (2014). Quality circle and workers commitment in Nigerian banking industry. *International Journal of Development and Sustainability*, 3 (4), 749 - 766.
- Sabit, S. H., & Abbas, K. H. (2022). INSTITUTIONAL GOVERNANCE AND ITS RELATIONSHIP TO DECISION -MAKING IN ACHIEVING QUALITY AND EXCELLENCE AMONG THE DEANS OF THE COLLEGES OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

SCIENCE. Research jet Journal of Analysis and Inventions, 3 (10), 53 - 65.

Wood, C. (2015). Motivation to Participate in Faculty Development: A Case Study of North Carolina Community College Excellence in Teaching Award Winners and Finalists. Doctor`s Degree, Adult & Community College Education, Raleigh, North Carolina, USA