

## البحث الثالث :

إدارة الجودة الشاملة في الميزان الإسلامي ”

إعداد :

أ/حنان حسن سعيد الغامدي

مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية



## ” إدارة الجودة الشاملة في الميزان الإسلامي ”

أ/حنان حسن سعيد الغامدي

### • المستخلص :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر، وذلك لاتساع استخدامه، وازدياد الطلب عليه في كثير من جوانب الحياة المعاصرة ومفهوم الجودة مفهوم أصيل في ديننا الإسلامي الحنيف. وينطلق من عموميات كثيرة في ديننا الإسلامي؛ ولكن لم تتبلور مفاهيم الجودة في الإسلام على أيدي الباحثين الإسلاميين على شكل مفهوم متكامل على النحو الذي برز فيه الغرب، وإذا أمعنا النظر في مفاهيم الجودة ومتطلباتها في العصر الحاضر فهي لم تذهب كثيرا للحد الذي ذهب إليه الإسلام في مجال المعرفة، وهو يمثل ثقافة الجودة، والمسؤولية، والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل واتقانه. وقد أتى الإسلام بكل هذه المبادئ والمفاهيم قبل أن تنطلق شعارات الجودة على يد (إدوار: ديمينج)

إن المتأمل في الفكر الإسلامي يستنتج شمولية المنهج الإسلامي وتغطيته لكل جوانب الحياة توكلها دعوة إلى الجودة والإتقان، وبذلك يكون الإسلام منهج الشمولية والجودة والإتقان في عموميات الحياة وفرعها وتفصيلها، فالإسلام سبق البشرية في دعوته إلى (الجودة والإتقان) في كافة جوانب الحياة الدينية والدنيوية

### • المقدمة :

إن التحديات العالمية المعاصرة ( عولمة الاقتصاد، إنتشار تقنية المعلومات شبكات المعلومات Internet ، منظمة المواصفات العالمية ISO ، اتفاقية التجارة العالمية GATT... الخ) تحتم على المنظمات الاقتصادية إنتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفعالية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة TQM والتي أصبحت الآن ويفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير.

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر. لقد كانت الإدارة بالماضي، تعتقد بأن نجاح الشركة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهر فيها.

لقد غيرت مبادئ الجودة هذا المفهوم القديم واستبدلته كما يقول فايغونباوم (١٩٩٩م) "رئيس الأكاديمية الدولية للجودة" بمفهوم آخر يدعو إلى ما يلي: "إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص. يذكر أحمد (٢٠٠٣م، ٩) عمليات إصلاح التعليم حظيت باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة

الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة

### • الجودة في الفكر الإداري :

واعتبر درياس(١٩٩٤م، ١٥) أن مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي ظهرت إلى حيز التطبيق في القطاع التربوي بالولايات المتحدة الأمريكية ويعتمد هذا المفهوم على فلسفة إجرائية تتمثل في أن الجودة هي "الإتقان" فهي "عملية تحسن تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل.

ويفرق الخطيب والخطيب(٢٠٠٤م، ٤٥) بين إدارة الجودة كمصطلح وكممارسة، لا بد أن نضرب بين إدارة الجودة الشاملة كمصطلح وبين الممارسات والأنشطة ذات الصلة ، وفي هذا الصدد تشير الأدبيات إلى أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة ظهر في منتصف الثمانينات الميلادية ، بينما ظهرت العناصر المكونة لهذا الاتجاه قبل ظهوره كمصطلح بوقت طويل ، أما عن هذا الاتجاه في العصر الحديث فقد بدأها ( Deming ) في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، وذلك من أجل الوصول لمنتج جديد ، وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ( Deming ) وتوالت الأفكار حولها وأخذت تطبق على مختلف القطاعات

ويحدد ( الغامدي ، ٢٠٠٧م، ٣) بعض المشكلات في تطبيقها على الرغم من أن جهات كثيرة بدأت في تطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة أن هناك جدلاً واسعاً حول كيفية وضع النظرية محل التطبيق، والمشكلات التي قد تعوق تنفيذها خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتبع الحكومة – فترجمة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة مدخل للتغيير التنظيمي طويل المدى، أي أنها سوف تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ثمارها، كما أنها تبحث في مقابلة حاجات أصحاب المصلحة. وعموماً فإنها مدخل للتحسين المستمر والتميز لمؤسسات التعليم العالي، بعد أن أصبحت مطلباً أساسياً لمعظم الجامعات كمدخل للتخلص من الكثير من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة العالمية.

### • أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

ويشير نياز(٢٠٠٥م، ١٥) إن مصطلح الجودة بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة المستهلك . وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) بأنها " مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها) ( Barton,Joan ,1991 )

وقد ورد في الأدبيات العديد من التعريفات عن الجودة ومنها ما يلي :

عرف ( Juran ) الجودة بعدة تعريفات منها :

- « العملية التي يقاس من خلالها أداء الجودة الحقيقي ، ومقارنته بالمعايير والعمل على تلافي مواطن الخلل والاختلاف عن المعايير
- « أن الجودة تعني التخلص من العيوب ، بمعنى أن معدل الأخطاء يجب أن يكون قليلا جدا سواء في تصميم المنتج أو الخدمة ، أو في تقليل إعادة العمل الخاطئ ، ونسبة معدلات التفتيش
- « ملائمة المنتج أو الخدمة للاحتياج
- « المطابقة لاحتياجات متلقي الخدمة

ويعرفها باختصار " الملاءمة للاستعمال " . وينتج عن ذلك مفهومان :

- « أن الجودة تعني تقليل معدل الأخطاء إلى أقل حد ممكن في كل مراحل العمل " التصميم ، الإنتاج ، البيع " للوصول إلى منتج لا يحوي أي عيب .
- « أن الجودة تعني توفير الصفات والخصائص التي تلي احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاته في المنتج أو الخدمة .

عرفها النجار (٢٠٠٢م، ٧٣) بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم ، وهي فعالية تُحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها .

وذكر عباس (٢٠٠٣م، ١٦٣) أنه يتفق الكثيرون على أن الجودة تعني (النوعية الجيدة) ، أو (الخامة الأصلية) ، فهي تتعلق بمنظور العميل ، وتوقعاته ، وذلك بموازنة الأداء الفعلي للمنتج ، أو الخدمة ، مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة ذلك المنتج أو الخدمة أو رداءتهما ؛ فإذا كان المنتج أو الخدمة تحققان توقعات العميل ؛ فإنه بذلك قد أمكن تحقيق مضمون الجودة .

أما الشاملة فمدلولها أنها تتضمن مبدأ البحث عن الجودة في كل مظهر من مظاهر العمل ، ابتداءً من تعرف على احتياجات المستفيد ، وانتهاءً بتقويم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له أم غير راض .

إذا ؛ فيقصد بجودة المنتج كما يذكر الشيخ (٢٠٠٢م، ١٥ - ١٦) مطابقة المنتجات المصنوعة بالمواصفات الموضوعية للسلعة ، ومن ثم فإذا قلت الجودة عن المواصفات فهذا مؤشر لعدم كفاية الأداء ، وب نفس المنطق إذا زادت الجودة عن المواصفات الموضوعية تعد أيضا غير معبرة عن الأداء المطلوب ، ومن هنا جاءت الأهمية لتحديد ثوابت للجودة ، في أربعة هي التالية :

- « أن تعريف الجودة هو التطابق مع احتياجات المستفيدين.
- « أن تعريف الجودة هو المنع، والوقاية، وليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
- « أن معيار الجودة هو عدم الخطأ، أو الخلو من العيوب.
- « أن مقياس الجودة هو التكلفة، وفي هذا المجال فقد تفسر تكلفة الجودة بأنها التكلفة الناشئة عن الأخطاء، ثم التكلفة المترتبة على إعادة إصلاحها أو منع حدوث الخطأ مرة أخرى؛ بهدف التوافق مع متطلبات المستفيدين.

وأشار الشيخ (٢٠٠٢م، ١١٣) إلى إن الجودة الشاملة هي مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة؛ بهدف تعبئة الجهود الجماعي للمنشأة كلاً لكي تحقق أعلى رضا للعميل بأقل تكلفة ممكنة.

وتوصف بالكلية أو الشاملة؛ لأن الجودة بالمعنى الحديث تمثل مدخلا لكل وظائف المنظمة، ولكل أنشطتها، ولكل العاملين فيها في المستويات الإدارية المختلفة من القمة إلى قاعدة الهرم، ولكل العلاقات الداخلية؛ رأسية، أو أفقية ولكل العلاقات الخارجية، ولكل طرق التحسين الممكنة.

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضا العملاء. وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي:

- « التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.
- « العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- « المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

وأخيراً هذا التعريف الشامل لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة) كما أراه من وجهة نظري: (هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعمليات وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل)

#### • سمات إدارة الجودة :

- وأن الجودة في مجال التعليم من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة تتسم كما يوضح عقيلي (٢٠٠١م، ١٣) بما يلي:
- « إنها معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه
- « إنها معيار تسعى من خلاله المؤسسة التربوية لتقديم أفضل ما لديها لعملائها من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم،
- « إنها تسعى لإدخال السعادة إلى نفوس العملاء، علاوة على إرضائهم.
- « إنها تعتمد الاهتمام بكل شيء، وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للمصادفة أو التخمين.

- « إن لها علاقة بتوقعات (العملاء) من حيث: الدقة والإتقان، الأداء المتميز تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب فيه، تقديم السلعة أو الخدمة بتكلفة مناسبة،
- « إنها مؤشر لعدد من الجوانب ومن أهمها ما يلي: خلو الخدمة من العيوب أو الأخطاء،
- « تصميم متميز للعمليات، رقابة فعالة على كل شيء، خلو العمل من التداخل والازدواجية،
- « تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب فيه من العميل ، انخفاض نسبة الهدر الفاقد إلى أدنى مستوى ،سرعة في الأداء.
- « إنها معيار لتقييم النجاح في كل شيء، أي أن المؤسسة التربوية (المدرسة) تستطيع من خلال الجودة أن تعترف هل أدت ما عازمت على تقديمه وفق ما يرغب فيه العميل.
- « إنها مؤشر لمعرفة تحقيق الهدف، ذلك لأن تحقيق الرضا لدى العملاء من خلال الخدمة المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

#### • مبادئ إدارة الجودة :

- ويرى النبي ( ١٩٩٥م، ٢٦٢) أن مبادئ "ديمنج" من أكثر المبادئ تطبيقاً على نطاق واسع في القطاع التربوي، وتهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى حالة الكمال الشاملة، وهي تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الجودة وذلك على النحو التالي:
- « أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة للمنظمة، ولها غاية مستقبلية مستمرة لتحسين الإنتاج والخدمة.
- « أن تتبنى فلسفة جديدة للجودة، بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة وليس عمل الأشياء القديمة بطريقة أفضل.
- « التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، واعتماد بناء الجودة من الأساس مع استمرارية التحسين.
- « النظر بالاعتبار إلى التكاليف الكلية، فالمهم ليس الحلول السهلة، لأنها قد تكون أكثر تكلفة ولذا لا بد من تغير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.
- « التحسين المستمر لعملية التخطيط والإنتاج والخدمة.
- « التدريب المتواصل أثناء الخدمة، واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط لتحسين الجودة.
- « تبني وتأسيس القيادة الإدارية، وتفعيل دورها في تحسين النظام، نواتجه وعملياته ومخرجاته، باستمرار نحو الأحسن.
- « تجنب الخوف من التغيير.
- « إزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة بالمنظمة.

- « الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين، والابتعاد عن أسلوب النقد والوعظ للعاملين.
- « الابتعاد عن أسلوب الإدارة بناءً على النسب الرقمية للقوى العاملة حيث يمكن للأنصبة المحددة من العمل أن تكون على حساب نوعية المخرجات ولا تسمح بالتحسن.
- « التأكيد على التقويم الذاتي، والمكافأة الذاتية التي تتيح للعاملين فرص التفاضر بعملهم وبراعتهم، وإلغاء تقييم الأداء السنوي للأفراد.
- « تضمين برنامج صارم للتعليم والتنمية الذاتية لكل موظف.
- « تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة

#### • ومن أهم مداخل الجودة الشاملة :

#### • حلقات الجودة أو دوائر مراقبة الجودة :

يعرف العتيبي (٢٠٠٤م، ٢) حلقات الجودة بأنها وسيلة للتغيير التنظيمي الاختياري، وتتم من خلال لقاءات أسبوعية منتظمة بين مجموعة من العاملين المتطوعين لدراسة وحل مشكلات العمل، ومناقشة أفضل السبل لتحسين أداء العمل وتحقيق جودته، وقد استخدمها اليابانيون منذ عام ١٩٦٢م لمعالجة مشاكل الجودة عن طريق تكوين فرق صغيرة وغير رسمية من العاملين وجميع أعضائها متساويين داخل الفرقة والتي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء في المنتجات والخدمات.

#### • التوقيت المناسب :

هذا الأسلوب ظهر في أواخر الثمانينات الميلادية وقد انتشر في قطاع الأعمال ويتمثل في مساعدة المنظمة إلى تحقيق أهدافها بالشكل المحدد في الوقت المحدد دون تأخير، ويساعد على درء المشاكل قبل وقوعها والتقليل منها بمعرفة أسبابها.

وأهم المبادئ الرئيسية لهذا الأسلوب هي:

- « توفير الوقت والمال والجهد في إنهاء العمل.
- « ضمان أعلى درجة من الجودة، وذلك يعني أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مره.
- « إلغاء جميع الأنشطة الغير ضرورية.
- « تهيئة الموظف للعمل المسند له من خلال التدريب على جميع الأعمال التي قد يكلف بها. (القحطاني، ١٩٩٣م، ١١)

#### • جودة الخدمة :

تعتبر القحطاني (١٩٩٣م، ١٥) أن جودة الخدمة من الأساليب الإدارية التي تبنتها الأجهزة الحكومية لتوفير خدمات ذات جودة عالية، ولتغلب على

المشاكل التي سببها النظام البيروقراطي، والقيود التنظيمية التقليدية السائدة في كثير من هذه الأجهزة، مما أدى إلى تسرب الموظفين وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل هذا القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص، ولذا ركزت الأجهزة الحكومية على الاهتمام بالجودة وعلى الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة وعملية إدارتها حرصا على الاستثمار في عملية تحسين الجودة مما يخفض التكلفة ويرفع الطلب على الخدمة ويلبي رغبة المستفيد بتوفير الخدمات بشكل أفضل.

#### • إدارة الجودة الشاملة :

ويعرفها (سكتاوي، ٢٠٠٣ ص ٣٠) بأنها أسلوب حديث في الإدارة، يهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وكانت نشأة هذا الأسلوب في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه لم يجد رواج إلا في اليابان التي تبنت علماء هذا الأسلوب "ديمنج وجوران" وكان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية، وقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بنها: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول وهلة، مع الاعتماد على تقييم العميل ومعرفة مدى تحسن الأداء" ولذا فالهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو الرقي بالخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية إلى مستوى أفضل يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.

#### • مراحل تطبيق الجودة في المؤسسات :

وهناك مجموعة من الإجراءات اتفق بعض الباحثين عليها فيرى كل من: (الحربي، ٢٠٠٢م، ٥٥)، و(عليما، ٢٠٠٤م، ٦٩) أن مراحل التطبيق الرئيسية على النحو التالي :

« المرحلة الأولى : الاقتناع وتبني الإدارة العليا الجودة من خلال الإجراءات التالية :

- ✓ اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا .
- ✓ تدريب القيادات في المؤسسة التعليمية على مبادئ ومفاهيم الجودة.
- ✓ وضع الأهداف المتعلقة بالمؤسسة التعليمية .
- « المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط ، وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية والإستراتيجية . وتكوين مجلس استشاري للجودة ، والإعداد لبرامج التدريب وتحديد الموارد المالية .
- « المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ ، ويتم فيها اختيار الأفراد الذين سيوكل إليهم التنفيذ ، وتدريبهم على أحدث الوسائل المتعلقة بالجودة .
- « المرحلة الرابعة : مرحلة التقويم ، ويتم في هذه المرحلة طرح بعض التساؤلات حول جوانب القوة والضعف في المؤسسة قبل التطبيق .
- « المرحلة الخامسة: مرحلة النشر وتبادل الخبرات ، فمن خلال مرحلة التقويم يتم نشر المخرجات التي تم تحقيقها من التطبيق بغرض تبادل الخبرات بين المؤسسات .

### • الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها الجودة :

ومن أساليب وأدوات إدارة الجودة ما أشار إليه الترتوري، جويحان (٢٠٠٦م، ٤٣) عند تطبيق الجودة ما يأتي :

« أسلوب حل المشكلات: حيث يتم تكوين مجموعة من العاملين بالمؤسسة لا يقل عدد أعضائها عن خمسة : للعمل بروح الفريق الواحد ، والعمل على حل المشكلات التربوية والإدارية بالمدرسة ، وإيجاد فرص جديدة للتطوير والتحسين .

« المقارنة المرجعية : حيث يتم البحث عن المؤسسات التي تطبق الجودة ، والنظر إليها على أنها مؤسسات منافسة فيتم جمع معلومات عن هذه المؤسسات ومن ثم القيام بقياس أدائها ، مقارنة مع منافسيها ، وتطبيق التغيير المطلوب .

« أنظمة الاقتراحات : حيث يتم تشجيع جميع العاملين على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل التربوي ، وبالتالي دراستها ، وتبني الايجابي منها وتقديم الحوافز المناسبة .

« أنظمة التوقيت المناسب : وهو أسلوب إداري يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب ، مما يعطى الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، ويساهم في حل المشكلات التي تواجه الإدارة مباشرة .

« رقابة العمليات الإحصائية : وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة ويهدف الى المحافظة على الثبات في عمليات الانتاج ، والعمل على تحسين المنتج ، وهذه الطريقة تعمل على تعزيز جودة المنتج وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين .

### • معوقات تطبيق الجودة :

ويشير العزاوي (٢٠٠٥م، ٦٩) أن هذه الإدارة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها ومعوقات تطبيقها تعود الى الآتي :

« جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة .

« عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة .

« عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الادوار الجديدة لنمط قيادة الجودة وشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل .

« التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة ❖ وإعفاءها من حاجات الزبائن الخارجين ورغباتهم .

« تشكيل فرق كثيرة وعدم توفر الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها .

« تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة .

« ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية .

### • الجودة في الفكر الإسلامي :

تتفق الجودة في جوهرها العام على التأكيد على مبدأ الإتيان والعمل الحسن ، إضافة إلى أن القيم والتعاليم تقوم على الجودة والكمال والإتيان لتربية الإنسان الصالح تربية سوية أشار إلى ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى : " صنع الله الذي أتقن كل شيء " ( سورة النمل الآية ٨٨ ) . وقوله تعالى : " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " ( سورة الكهف الآية ٣٠ ) وقال تعالى " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا " ( سورة تبارك الآية ٢ ) وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ) أي يحكمه ويجيده في كل شؤون الحياة . إن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه ، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل ، وإرضاء الآخرين ، ومفهوم الجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة ويعبر عنها بالدقة والإتيان وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة المعبرة عن هذين المفهومين في مواطن كثيرة ، والإحسان مرتبة أعلى من الإتيان.

### • مفهوم الجودة في الفكر الإسلامي :

وأشار ريان (٢٠٠٢، ١٨٨) بورود نص لفظي في القرآن الكريم حول مفهوم يماثل الجودة في قول الله تعالى : " صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ " ( النمل، آية ٨٨) . من هنا فإن مصطلح الإتيان وطبقا للآية الكريمة يدل على خالق عظيم، ولما كان الله سبحانه وتعالى قد استخلف الإنسان على الأرض لقول الله تعالى: " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ( البقرة، ٣٠) . فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجة التي تحقق رضى الله عليه وذلك استجابة لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " . والإتيان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وان يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع، وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل. ( فيض القدير، ٢/٢٨٦ )، بما تتيحه معرفة قدرات الإنسان لقوله - تعالى: " لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا " ( البقرة، ٢٨٦) . ولهذا ينبغي على العامل المسلم وفقا لرؤيته الإسلامية كما يراها القرضاوي أن يلتزم بالشروط التالية:

- « أن يكون العمل مشروعاً في نظر الإسلام.
- « أن تصحبه النية الصالحة بنفع نفسه والأمة وفق منهج الله.
- « أن يلتزم الإتيان والمهارة في العمل.
- « أن يراعي حدود الله فلا يقصر أو يظلم أو يغش.
- « أن لا يصرفه عمله هذا عن التزاماته الدينية الأخرى.

• **ثانياً: مبادئ الجودة الشاملة من منظور إسلامي :**

لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في موضوع الجودة في تحديد المبادئ التي تستند عليها الجودة، بحيث تورد بعض المبادئ كمتطلب، أو يذكر المتطلب كمبدأ لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك بعض المبادئ اتفق عليها، وعند النظر في هذه المبادئ نجد أن لها أصول إسلامية واضحة تبرز من خلال بعض الآيات القرآنية، والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيقات الفعلية التي وردت في سيرة المصطفى ﷺ .

وتتلخص المبادئ فيما يلي:

• **وضوح أهداف المؤسسة ورسالتها :**

حدد الإسلام هدف كل عمل من العبادات والعبادات بل حارب الأعمال غير الهادفة وغير المدبرة (المخططة) وكان يحدد هدف الفريق قبل القيام بأي عمل في السلم والحرب فقد حدد مهمة عبد الله بن جحش حين أرسله لمهمة خارج المدينة فقد أعطاه رسالة مغلقة وأمره ألا يفتحها إلا بعد يومين من المسير وحدد له الطريق ثم فتحها رضي الله عنه في الموعد فقرأها وكانت: "امض حتى تنزل نخلة بين مكة والطائف فترصد بها قريشا وتعلم لنا من أخبارهم" فقد حدد المكان والمهمة والهدف وكل عمل في الإسلام هادف نافع وإلا حرمه الإسلام وكرهه قال: (أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ) (المؤمنون: ١١٥)

والأساس التعبدية يتطلب تصحيح مفاهيم الناس عن الألوهية ونفى الشرك نهائياً من حياتهم تطابقاً مع الهدف الأساسي من وجود الإنسان الذي حدده الله عزوجل في قوله تعالى: ( وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ) [الذاريات: ٥٦].

فالآية تقرر حقيقتين أساسيتين كما ذكر قطب (شعبي، ٢٠٠٤م، ٣٩):

« نفي أي غاية للوجود الإنساني غير العبادة .

« حصر غاية هذا الوجود الإنساني في عبادة الله وحده

ويشير المزجاجي (٢٠٠٨م، ١٥٠) بأن التخطيط في المجتمع الإسلامي يسعى في كل خطواته إلى الوصول إلى أهداف تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة وهي: حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال وفي ظل هذه المقاصد يتحقق مفهوم المشروعية للأهداف التي يجب على المسلم التقيد بها والعمل من أجلها .

• **التركيز على الاستفادة (العمل) :**

فالجودة كما ذكرت (بدرية الميمان، ٢٠٠٧م، ٣٣) هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية سواء كانوا مستفيدين داخليين (الطلاب)، أو مستفيدين خارجيين (أولياء الأمور) إلى خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل في المؤسسة من أجل

تلبية توقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها وتحقيق رضاهم ، حيث دعا الإسلام إلى حسن التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمة ، فالجودة بدايتها بالمستفيد ونهايتها بالمستفيد ، بحيث يطور كل فرد في النظام علاقة طيبة مع العميل المستفيد من الخدمة .

ففي الحديث عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ : ( رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمَحًا إِذَا بَاعَ وَإِذَا اشْتَرَى وَإِذَا اقْتَضَى ) (رواة البخاري) .

وقد كان الرسول ﷺ يتلمس حاجات أصحابه وأفراد أمته ثم يرشدهم إلى ما فيه صلاحهم ، وينفذ ما فيه مصلحة الأفراد والمجتمع . ففي غزوة بدر عندما وجد رسول الله ﷺ بين الأسرى من يجيد الكتابة ، جعل فدية من لا يستطيع فداء نفسه أن يعلم عشرة صبيان من المسلمين ، وكان فداء الرجل أربعة الآلاف ولكن حرص الرسول في ذلك الوقت على الكتابة أكثر من المال وذلك لحاجة أبناء المسلمين له .

أن الجانب العقدي هي أولوية الأولويات لان أول ما يجب أن يغير في النفس ويبط هو القلب لأنه المضغة التي إذا صلحت صلح البناء كلة وإذا فسدت اختل البناء كله وفي ذلك يقول الرسول ﷺ : ( ألا وأن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله وإذا فسدت فسد الجسد كله ألا وهي القلب ) (رواة البخاري)

ومن هنا حرص الرسول خلال دعوته خاصة في العهد المكي على تحرير الإنسان من الأهام والأساطير والخرافات والشعوذة التي يقوم بها منتفعون ويزعمون أنهم وسطاء بين الله والناس ، وأعلن ﷺ أن هذا العمل شرك محض وأنه لا واسطة بين الله والإنسان . ( شعبي ، ٢٠٠٤ م ، ٦٥ ) .

#### • الالتزام بالتحسين المستمر :

ويشمل التحسين جميع عناصر العملية الإدارية ، وجميع وحدات العمل في المؤسسة ، وهو تعهد استراتيجي ثابت من قبل جميع العاملين في المؤسسة بتأمين الجودة ، فالإحسان في العمل مبدأ أساسي في الإسلام حيث يقوم كل عامل بتأدية عمله على أكمل وجه وبأفضل السبل المتاحة لقوله تعالى ( إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ) (الكهف : ٧)

ويقصد بالالتقان الأداء المتكامل لشخص محترف وأن النبضي أي مجال علمي ، والعمل عبادة والمسلم يعتقد جازماً بأن كل مايقوم به من نشاط إنما هو عبادة لله ، وهذا الشعور الإيماني يدفع الموظف بأن يستحى أن يقدم عملاً باهت كعمل يتعبد به مولاه وأكد الله على عملية الأتقان بقوله "

وكما دعا نبيه ﷺ إليها قائلاً : ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ) (رواه الطبراني في ( الأوسط ) ( ٨٩١ ) )

كما أكد الإسلام على ضرورة تدريب العاملين مع احتياجاتهم الوظيفية فقد كان المسجد النبوي أول معهد للتدريب ، فعن علي رضي الله عنه قال : "بعثني رسول الله ﷺ إلى اليمن ، قال: فقلت يا رسول الله تبعثني إلى قوم أسن مني وأنا حديث لا أبصر القضاء قال فوضع يده على صدري ، وقال: ( اللهم ثبت لسانه ، وأهد قلبه ، يا علي إذا جلس إليك الخصمان فلا تقضي بينهما حتى تسمع من الآخر كما سمعت من الأول فإنك إذا فعلت ذلك تبين لك القضاء ) . قال : فما اختلف علي قضاء بعد أو ما أشكل علي قضاء بعد " (رواه أحمد)

### • التنظيم (النظام الوقائي) :

أن التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش : بأن تبادر إدارة المؤسسة إلى معرفة المشكلات وتوقعها قبل وقوعها وتضع الأنظمة الوقائية التي تمنع حصولها ، ولقد اهتم الإسلام بالنظام الوقائي بوضع أساليب تمنع وقوع الأخطاء والمشكلات أثناء تأدية العمل حيث دعا إلى تنظيم نشاطات العاملين وفق ضوابط ومعايير محددة يلتزم بها العاملون أثناء تأدية العمل . والعمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد ، من منطلق قوله تعالى (أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا (النساء : ١)

وقوله تعالى : ( وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا ) (الإسراء ١٣) مما يدل على رقابة الله على عباده ، وغرس الرقابة الذاتية كأسلوب لضبط السلوك لكي يؤدي العامل عمله بإخلاص وإتقان على أساس من تقوى الله سبحانه وتعالى وخشيته (الميمان، ٢٠٠٧م ، ص٣٤)

وقد أقر الإسلام الرقابة الخارجية (الرئاسية) نظراً لاختلاف العاملين في إعدادهم وخبراتهم وقدراتهم الخاصة ، فحرص على وضع معايير ، ونظم رقابية، ومحاسبية ، بحيث يقلل من حدوث الأخطاء، ويحد من حدوثها ؛ وذلك من منطلق الحديث عن عبد الله بن عمر يقول سمعت رسول الله ﷺ يقول : ( كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته الإمام راع ومسئول عن رعيته والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته قال وحسبت أن قد قال الرجل راع في مال أبيه ومسئول عن رعيته وكلكم راع ومسئول عن رعيته ) (رواه البخاري) .

وقد ورد في الحديث عن أبي حميد الساعدي قال : استعمل رسول الله ﷺ رجلاً من الأسد يقال له ابن اللتبية ، فلما قدم قال : هذا لكم وهذا أهدي إلي . قال : فقام رسول الله ﷺ على المنبر ، فحمد الله وأثنى عليه . وقال : ( ما بال عامل ابعته فيقول : هذا لكم وهذا أهدي لي ! أفلا قعد في بيت أبيه أو بيت أمه حتى ينظر أيهدي إليه أم لا ؟ والذي نفس محمد بيده ، لا ينال أحد منكم منها شيئاً إلا جاء يوم القيامة يحمله على عنقه ، بعير له رغاء أو بقرة لها خوار ، أو شاة تيعر) . ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتي إبطيه . ثم قال : اللهم هل بلغت ؟ مرتين (رواه البخاري)

ويشير (المرزاجي، ٢٠٠٨م، ١٢٦) أن الفاروق رضى الله عنه قد عس ليلاً ومشى في أسواق المدينة نهاراً، وتابع أخبار ولايته، ونشاط عماله، وأحوال رعيته، في مختلف الأمصار، بعدة أساليب، فالتأكد من التزام الموظفين بتطبيق التعليمات الصادرة من المدير، واكتشاف المشكلات الطارئة، والقضاء عليها في مهدها والحرص على تحقيق الاندماج بين الموظفين، لا يتم إلا بوجود نظام أشرايف جيد، ومباشر وغير مباشر.

#### • المشاركة وتفويض الصلاحية :

إن عنصر المشاركة تنمى لدى العاملين الشعور بالمسئولية الاجتماعية وذلك عن طريق إدراك الموظف لمسئوليته المتصلة بحل المشكلات وتحمل الأعباء مما يكسبه الشعور بالرضا عن نفسه، وتنمية القدرات والمهارات القيادية وإعدادهم لتحمل مسئوليات سياسية وإدارية عليا (أبوسن، ١٩٩٦م، ١٦٩).

إن نجاح الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وأشار (الشيخ، ٢٠٠١م، ٧٧) الى نص القران والسنة على الشورى فهي أحد أوامره الهامة التي لا غنى للفرد عنها في كل مستوى وكل مكان، فهي ترشد القرارات وترفع معنويات الموارد البشرية فكل فرد له الحق في المشاركة برأيه وبأفكاره حتى يزيد الشعور لديه بالانتماء والولاء والالتزام ويعمل بجد فيما شارك في من خطط وقرارات. وذلك من منطلق قوله تعالى: ( وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ (الشورى ٣٨).

أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط المشاركة بل يجب أن تكون مشاركة الأفراد بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عنهم يوضح (المرزاجي، ٢٠٠٨م، ١٣٦) أن الإسلام أقر مبدأ تفويض السلطة منذ تكوين أول حكومة إسلامية في المدينة برئاسة الرسول ﷺ انطلاقاً من قاعدة استحالة قيام الإنسان بكل الأدوار بنفسه في وقت واحد نظراً لعجزه الناشيء عن كونه خلق ضعيفاً إذ يقول الله تبارك وتعالى: (يُرِيدُ اللَّهُ يَكْفُرَ الْيَسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ) البقرة: ١٨٥ وقوله تعالى: ( لَا يَكْلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) البقرة: ٢٨٦.

فقد ورد في السيرة أن الرسول ﷺ، ووزع المسؤوليات ففى عهده ﷺ تولى عتاب بن أسيد أميراً على مكة، وسعد بن العاص أميراً على الطائف، وعلى بن ابي طالب وأبو موسى الأشعري على أهل اليمن وقد حرص الرسول ﷺ بتوضيح تلك الجزايا والصلاحيات فعن أنس بن مالك قال: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: (أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ وَأَصْدَقُهُمْ حَيَاءُ عِثْمَانُ وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ وَأَقْرَبُهُمْ أَبِي وَكُلُّ أُمَّةٍ أَمِينٌ وَأَمِينٌ هَذِهِ الْأُمَّةُ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ).

وقد سار الصحابة رضوان الله عليهم على نهجه ﷺ فقد ورد أن عمر بن الخطاب خطب في الناس بالجابية فقال: ( من أراد أن يسأل القرآن فليأت أبي بن

كعب ، ومن أراد أن يسأل عن الضرائض فليات زيد بن ثابت ، ومن أراد أن يسأل الفقه فليات معاذ بن جبل ، ومن أراد أن يسأل المال فلياتني فإن الله سبحانه وتعالى جعلني خازنا قاسما ( المزجاجة ، ٢٠٠٨م ، ٨٧ - ٨٨ )

كما دعا الإسلام إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل الإفادة من قدراتهم الإبداعية من خلال تأكيده على مبدأ الشورى بقوله تعالى : ( فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ) ( آل عمران ١٥٩ )

فقد أوجب الإسلام الشورى وهذه يشير إلى أن الإسلام لم يفصل بين الدين والدولة ، فالشورى أصل من أصول الحكم في الإسلام ، ومن مميزات الشورى في الإسلام بأنها غير ملزمة بأسلوب معين ولذلك كان النظام السياسي في الإسلام مرنا وترك المجال فسيحا واسعا لصياغة النظام المفصل المناسب وليرفع الحرج عن الأمة، بهذا تتحقق مقاصد الشريعة قال تعالى ( يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ ) (البقرة: ١٨٥) ( النوافلة : ٢٠٠٢م ، ١٤٤ )

#### • التحفيز :

لتأدية العمل بجودة عالية ، وضع الإسلام نظاما للتحفيز يقوم على مكافأة العاملين المتميزين في تأدية أعمالهم، فالتشجيع والتحفيز للعمل الصالح مبدأ رباني يتضح في قوله تعالى : ( وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ❖ وَأَنْ سَعِيهِ سَوْفَ يُرَى ) ( النجم ٣٩ - ٤١ ) فوجود حافز للعمل شيء أساسي في تحسين العمل بحيث يزيد المحسن إحسانا ويشجع المقصر على التحسين والتطوير من منطلق قوله تعالى : ( الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ) (الكهف ٣٠)

فتقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد ضروري ، وأن تكون هذه الحوافز مستمرة ، وواضحة الأهداف ، وأن يحسن اختيار الزمان والوقت لإعطاء الحافز ، وأن يكون الحافز مناسباً لشخصية العامل وحاجته ، لكي يقع الحافز موقعا جيدا للمؤدم له . لذلك ربط الإسلام الحوافز بمعدلات أداء العمل قال تعالى : ( وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ) (الأحقاف ١٩ ) وقوله تعالى : ( فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ❖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ) ( الزلزلة ٧ - ٨ )

وأشار القاسمي (١٩٨٥م، ٤٩٧)) إلى أن الإسلام دعا أن تكون الحوافز ملائمة لاحتياجات ورغبات العاملين فعن المستورد بن شداد رضي الله عنه قال سمعت رسول الله ﷺ يقول : ( من ولي لنا عملا فلم يكن له زوجة فليتزوج ، أو خادما فليتخذ خادما ، أو مسكنا فليتخذ مسكنا ، أو دابة فليتخذ دابة ، فمن أصاب شيئا سوى ذلك فهو غال أو سارق ) . وحرص الإسلام بأن تكون الحوافز محددة ومعلومة مقدما للعاملين مع وجوب الوفاء الفوري بها حتى يكون لها تأثيرها

على مواصلة العاملين لأعمالهم بجودة عالية . فعن حماد بن سلمة عن يونس عن الحسن "أنه كره أن يستأجر الرجل حتى يعلمه أجره" وعن عبد الله بن عمر قال قال رسول الله ﷺ : ( أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه ) رواه ابن ماجه وصححه الألباني

وقد استخدم الرسول ﷺ وصحابته الكرام كافة الأساليب التحفيز الإداري الفعال كالحوافز المادية :مثل توزيعه ﷺ الغنائم بعد الغزوات مباشرة بعد أخذ الخمس،والحوافز المعنوية :مثل تشجيعه ﷺ أصحابه بالكلمات التشجيعية مثل: "ريح البيع صهيب ،ريح البيع صهيب" ،وقوله : "اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة" وكان أكثر ما يستخدم المصطفى ﷺ الحوافز المعنوية حين يرى أن الأمر يحتاج إلى تشجيع وأن هناك من يستحق ذلك حقيقة لا مجاملة فيها . (الطويرقي،٢٠٠٢م،٣٤٥)

#### • مداومة الاتصال بالمستفيدين (التغذية الراجعة) :

ويشير الشيخ (٢٠٠٠م، ٢١٦) بأن الاتصال بالمستفيدين يعنى الطريقة التي يستخدمها شخص للتأثير على شخص آخر لتغيير أو تعديل فكره أو سلوكه وهي اتصال بين شخصين أو مجموعتين يبين لكل منهما كيف يؤثر على الآخر .والتغذية المرتدة تمكن قائد الفريق أو الإدارة من أن يصبح على دراية بالمشاكل الداخلية قبل أن تستفحل خطورتها ، وشكاوى فريق العمل ، أو صوت العمليات وشكاوى المستفيدين من الخارج ، أو صوت البيئة الخارجية المستفيدة .

فمن الضروري تقييم سير العمل داخل المؤسسات ، والحصول على التغذية الراجعة من جانب المساهمين لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات الواجب استيفاؤها ، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه المنتجات والخدمات بما يرضي المستهلك إلى أقصى درجة ممكنة ، ويحقق أهداف المنظمة . وقد عرف عن النبي ﷺ وأصحابه متابعتهم المستمرة للعمل وحرصهم على إتقانه يدلل ما ورد في حديث المسيء صلته عن رفاعه بن رافع ؓ قال: بَيْنَمَا رَسُولُ اللَّهِ ﷺ جَالِسٌ وَنَحْنُ حَوْلُهُ إِذْ دَخَلَ رَجُلٌ فَأَتَى الْقِبْلَةَ فَصَلَّى فَلَمَّا قَضَى صَلَاتَهُ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَيَّ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَعَلَى الْقَوْمِ فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ : ( وَعَلَيْكَ أَذْهَبَ فَصَلِّ فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ ) فَذَهَبَ فَصَلَّى فَجَعَلَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ يَرْمُقُ صَلَاتَهُ وَلَا يَدْرِي مَا يَعْجِبُ مِنْهَا فَلَمَّا قَضَى صَلَاتَهُ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَيَّ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَعَلَى الْقَوْمِ فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ : ( وَعَلَيْكَ أَذْهَبَ فَصَلِّ فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ فَأَعَادَهَا مَرَّتَيْنِ أَوْ ثَلَاثًا فَقَالَ الرَّجُلُ يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا عَبْتِ مِنْ صَلَاتِي فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ : إِنَّهَا لَمْ تَتِمَّ صَلَاةٌ أَحَدِكُمْ حَتَّى يُسْبَغَ الْوُضُوءُ كَمَا أَمَرَهُ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ... ) (رواة النسائي)

وقد حذر الرسول ﷺ من عدم المتابعة ومعرفة حاجات ورغبات المستفيدين في الحديث عن أبي السَّمَاخِ الْأَزْدِيِّ عَنِ ابْنِ عَمِّ لَهُ مِنْ أَصْحَابِ النَّبِيِّ ﷺ أَنِّي مَعَاوِيَةَ ؓ فَدَخَلَ عَلَيْهِ فَقَالَ : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ : ( مَنْ وَبَى أَمْرًا مِنْ أَمْرِ النَّاسِ



كما حرص على نقاء هذه الرابطة وخلوها من سلبيات الاجتماع وآفاته ، مما يهيئها على تحقيق الإنجاز وتحقيق الأهداف المشتركة امتثالاً لقوله تعالى (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) (المائدة، ٢) (الشيخ، ٢٠٠٠م، ١٥٢).

ويوضح شعبي (٢٠٠٤م، ٤١- ٤٧) أن أرساء النظام الاجتماعي في الإسلام أهم عناصر تنظيم الجماعة المسلمة ، لأن هذا النظام يسعى إلى الحفاظ على كرامة الإنسان وتدعيم إنسانيته ليقوم بمهمته الأستخلافية في الحياة ، وشرع رسول الله ﷺ نظام المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار ، بعد أن أدى تدفق المهاجرين إلى المدينة إلى حصول العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والصحية ، وأن المؤاخاة هي عملية تكييف اجتماعي لتأكيد التضامن والتعاون وإنكار الذات والتضحية بمظاهر الحياة ، ولتخطيم عصبية الجاهلية وإسقاط فوارق النسب واللون والقبيلة ، واتخذ الرسول ﷺ من حقيبة التأخي أساساً لمبادئ العدالة الاجتماعية ، فمثل هذه المؤاخاة لم تكن أصلاً لتتم لولا أنها قائمة على العقيدة الإسلامية وبهذه الأساس العقدي تأسس المجتمع الإسلامي الذي يسوده الود والإخاء ، وفي الحديث حث الرسول ﷺ على التعاون والعمل الجماعي : عن أبي موسى الأشعري ؓ قال : قال رسول الله ﷺ : ( المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً ثم شبك بين أصابعه ) رواة البخاري

#### • توفير قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة بحيث يمكن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق :

ويشير (عبيدات، ٢٠٠١م، ٣٥٢) أن أساس الإتقان في الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولاً وأكد الله تعالى بقوله: " ولا تقف ما ليس لك به علم" (الإسراء، ٣٦). وأيضاً المعرفة بدون عمل لاتسوى شيئاً وقد أكد الله تعالى ذلك بقوله: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله" ( التوبة، ١٠٥). ولهذا على الطالب والمعلم أياً كان موقعه أن يتذكر دوماً أن فوق رقابة البشر هناك رقابة من الله تعالى وهي أعلى درجات المسائلة الفردية والجماعية لقوله تعالى: " وقضوهم إنهم مسؤولون " ( الصافات، ٢٤).

ذهب إليه الإسلام في مجال المعرفة، وهو يمثل ثقافة الجودة، والمسؤولية والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه. وقد أتى الإسلام بكل هذه المبادئ والمفاهيم قبل أن تنطلق شعارات الجودة لما تذهب مفاهيم الجودة ومتطلباتها في العصر الحاضر، حيث أن المفاهيم والقيم الإسلامية بهذا الخصوص جاءت كاملة شاملة لكافة مجالات العمل دون تخصيص أو تحديد .

إن الهدف العام للشريعة الإسلامية لم يستثن جانباً واحداً من جوانب شخصية الفرد من النواحي الفكرية والعقلية والوجدانية والاجتماعية والجسدية والجمالية والخلقية، بل تحرص التربية الإسلامية على تزويده بالاتجاهات والمعارف والقيم والمعلومات والخبرات اللازمة. كما دعا ابن خلدون إلى أن يأخذ المتعلم من كل فن بطرف حسب قدراته واستعداداته.

كما أن النبي ﷺ عندما يقدم على أمر لا بد أن يجمع عنه كافة المعلومات فكذاك هو في دعوته ، وفي هجرته ، وفي غزواته ﷺ ففي حديث الهجرة أنه استعمل عبد الله بن أبي بكرؓ وهو غلام شاب ثقف لقن لياثبه بخبر قريش وهو في الغار ... يفعل ذلك في كل ليلة من تلك الليالي الثلاث التي قضاهما ﷺ في الغار في غزوة بدر خرج بنفسه لتقصي المعلومات عن جيش المشركين وعدده وموقعه وزعمائه ، ويوم الأحزاب أرسل حذيفة بن اليمانؓ لاستطلاع حال الأحزاب . فلم يكن رسول الله ﷺ ليتخذ قراراً ، أو يحكم حكماً مبنياً على الظن ، أو الوشاية بل يحكم بعد التثبت من الأمر ففي الحديث : ( أن الحارث بن أبي ضرار الخزاعي قال : قدمت على رسول الله ﷺ فدعاني إلى الإسلام فدخلت فيه وأقررت به فدعاني إلى الزكاة فأقررت بها وقلت يا رسول الله أرجع إلى قومي فأدعهم إلى الإسلام وأداء الزكاة فمن استجاب لي جمعت زكاته فيرسيل إلي رسول الله ﷺ رسولاً ليأبأن كذا وكذا ليأتيك ما جمعت من الزكاة فلما جمع الحارث الزكاة ممن استجاب له وبلغ الأباأن الذي أراد رسول الله ﷺ أن يبعث إليه احتبس عليه الرسول فلم يأت به فظن الحارث أنه قد حدث فيه سخطه من الله عز وجل ورسوله فدعا بسرورات قومه فقال لهم إن رسول الله ﷺ كان وقت لي وقتاً يرسل إلي رسوله ليقبض ما كان عندي من الزكاة وليس من رسول الله ﷺ الخلف ولما أرى حبس رسوله إلا من سخطه كانت فأنطلقوا فنأتي رسول الله ﷺ وبعث رسول الله ﷺ الوليد بن عتبة إلى الحارث ليقبض ما كان عنده مما جمع من الزكاة فلما أن سار الوليد جئى بلغ بعض الطريق فرجع فأتى رسول الله ﷺ وقال : يا رسول الله إن الحارث منعني الزكاة وأراد قتلي فضرب رسول الله ﷺ إلي الحارث فأقبل الحارث بأصحابه إذ استقبل البعث وفصل من المدينة لقيهم الحارث فقالوا : هذا الحارث فلما غشيهم قال : لهم إلى من بعثتم قالوا : إليك قال : ولهم قالوا : إن رسول الله ﷺ كان بعث إليك الوليد بن عتبة فرعم أنك منعه الزكاة وأردت قتله قال : لا والذي بعث محمداً بالحق ما رأيته بئاً ولا أتاني فلما دخل الحارث على رسول الله ﷺ قال : ( منعت الزكاة وأردت قتل رسولي ) قال : لا والذي بعثك بالحق ما رأيته ولا أتاني وما أقبلت إلا حين احتبس علي رسول الله ﷺ خشيت أن تكون كانت سخطه من الله عز وجل ورسوله قال : فنزلت آية سورة الحجرات (رواة أحمد) قوله تعالى : ( يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين ) (الحجرات ٦) ، ( العمري ، ١٩٩٦م ، ٢٠٩ )

#### • درجة كفاءة العاملين :

وتعرف (بدرية الميمان ، ٢٠٠٧م ، ٣٦) درجة كفاءة العاملين بأنها قدرة العاملين على التعامل مع التغيرات العالمية والتزود بالخبرات والمعارف ، والتعامل بنجاح مع الآخرين ، فالموارد البشرية الفعالة هي خير ضمان لتطبيق واستمرار نجاح الجودة الشاملة في التعليم . لذلك من الضروري العناية بالعاملين في المدرسة

على اختلاف وظائفهم من جميع النواحي حتى يستطيعوا تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية . و لنا في رسول الله أسوة حسنة فبعد قيام الدولة الإسلامية في المدينة المنورة أوجد وسطا ملائما لانتشار التعليم ، وبعد زمن يسير ظهرت آثار حركة التعليم الجديدة في إظهار الطاقات الكامنة ، فإذا بأعداد هائلة تعنى بالفكر والعلم ، وتظهر القدرة والإبداع في ميادين شتى وتسهم في بناء الصرح الثقافي والحضاري الجديد .

#### • التدريب :

هو الجهد المنظم والمخطط له بهدف تزويد العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم بمعارف ومفاهيم عن فلسفة الجودة ومفاهيمها ومبادئها ومتطلباتها ومعوقاتها وأدواتها بهدف إكسابهم مهارات وقيم سلوكية تساعدهم على الشعور بأهمية تطبيق إدارة الجودة وتطبيقها بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الخدمات للمستفيدين . لذا كان من الضروري تنظيم دورات تدريبية للعاملين في المنظمة عن إدارة الجودة وتطبيقها ليساعد على تحقيقها : فالتدريب على مفاهيم الجودة هو الضمان للسعي في الاتجاه الصحيح لتطبيق الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب .

وقد ورد في السيرة النبوية المطهرة الكثير من القصص التي تبرز اهتمام النبي ﷺ وصحابته الكرام بالتدريب على مفاهيم الجودة وتطبيقاتها يذكر ( المزجاني ، ٢٠٠٨م ، ٩٧ ) أن النبي ﷺ علم أصحابه بأن يدعو الناس الى شهادة ان لا إله إلا الله وأن محمد رسول الله فإن استجابوا دعاهم إلى الصلاة ثم الزكاة وذلك في حديث معاذ عندما أرسل الى اليمن .

ففي الحديث أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ بَعَثَ مُعَاذًا إِلَى الْيَمَنِ فَقَالَ : (كَيْفَ تَقْضِي فَقَالَ أَقْضِي بِمَا فِي كِتَابِ اللَّهِ قَالَ فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي كِتَابِ اللَّهِ قَالَ فَيَسُنُّهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ قَالَ فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي سُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ قَالَ أَجْتَهِدُ رَأْيِي قَالَ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَ رَسُولَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ (رواة البخاري).

وعن ابن عباس رضي الله عنهما قال : قال رسول الله ﷺ لمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ حِينَ بَعَثَهُ إِلَى الْيَمَنِ : إِنَّكَ سَتَأْتِي قَوْمًا أَهْلَ كِتَابٍ فَإِذَا جِئْتَهُمْ فَادْعُهُمْ إِلَى أَنْ يَشْهَدُوا أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً تَتَّخِذُ مِنْ أَعْيَانِهِمْ فَتُرَدُّ عَلَى فُقَرَائِهِمْ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَأَيَّاكَ وَكَرَائِمِ أَمْوَالِهِمْ وَأَتَّقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ) رواة البخاري

#### • التركيز على قيادة الجودة :

فاتخاذ القيادة أمر ضروري فكان الرسول ﷺ يوصي أصحابه باتخاذ قيادة لكل جماعة في قوله : (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم ) رواة بن داود .

ويبين الطويرقي (٢٠٠٢م، ٦٩- ١٦٨) تأثير المدير في سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة على نحو احترام إنسانية العاملين، يؤدي إلى كسب ولائهم ودفعتهم نحو إنجاز الأهداف بجودة عالية. فالعنصر البشري هو الأساس في العمل مما يتطلب اختيار هذا الإنسان وفق معايير محددة وتأهيله بشكل مسبق ولله المثل الأعلى في قوله تعالى: (وَأذْ قَال رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ❖ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ) البقرة: ٣٠-٣١

أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أسلوب قيادي ينشئ ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتبني النمط القيادي الشوري الذي يهتم باحترام إنسانية العاملين. وقد حث الله سبحانه وتعالى رسول الله ﷺ على إتباع هذا النمط في القيادة فكان أكبر مثل قيادي مثالي يحقق العلاقات الإنسانية في المجتمع ويبرز ذلك في قوله تعالى: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) آل عمران: ١٥٩) وفي الآية تأكيد على العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تسود القيادة الجيدة: من الرحمة، واللين، والعفو والتجاوز، والشورى، والعزم، والتوكل. وامتنال لأمر الله كان الرسول ﷺ خير قائد عرفته البشرية ممثلاً لكل الأخلاق الفاضلة التي تنادي بها إدارة الجودة الشاملة مثل: التواضع، والحلم، والوضوح في التعامل وإعطاء التعليمات، والعفو والتسامح، والصبر، والحزم، والعدل، ومراعاة المصلحة العامة، وإعطاء الحق لأهله، والوفاء بالوعد، ومخاطبة الناس على قدر عقولهم، وإنزال الناس منازلهم .

#### • توفير الإمكانيات :

وهي الوسائل اللازمة من أجل التهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. فنجاح الجودة يتطلب رصد الميزانيات والموارد البشرية المطلوبة التي تساعد في توظيف وتأهيل الخبرات من أجل تحسين جودة الخدمات التي تسعى إليها المنظمة كما يستلزم تطبيق الجودة إعداد المكان المناسب وتوفير كل المستلزمات التي تجعل الخدمة في مستوى الكفاءة المطلوبة.، وهذا من منطلق قوله تعالى: (وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ) الانفال: ٦٠ ويبرى النوافلة (٢٠٠٢م، ١٨٦) أن تحقيق الاستطاعة شرط من الوجوب في الإسلام، وبذلك تكون الشريعة الإسلامية قد عملت على فتح باب القدرة على اتخاذ القرار، مع مراعاة الأنظمة والقوانين التي تفرضها الدول كالعجز ونحوه. وقد ورد في السيرة النبوية المطهرة الكثير من القصص التي تبرز اهتمام النبي ﷺ وصحابته الكرام بالتدريب على مفاهيم الجودة وتطبيقاتها.

الخلاصة أن الجودة الشاملة روح حيوية إيجابية متنامية في نفوس جميع العاملين .

ويمكننا القول أن جوهر هذه المشاعر النفسية يرتكز على :

« التحفز النفسي السامي .

« الرضا النفسي المتبادل .

#### • ممارسة معيارية :

إن فلسفة الجودة الشاملة تقوم على وضع معايير دقيقة لجميع الأعمال والعمليات التي تقدم المنتجات والخدمات، ويشمل ذلك معايير التصميم ثم معايير الإنتاج ثم معايير الأداء، وقد تأسست معايير عالمية مختلفة قامت عليها مؤسسات ضخمة، ووضعت لها جوائز كبرى.

والخلاصة أن الجودة الشاملة معايير منضبطة وعالية تتم مراجعتها وتطويرها باستمرار .

ويمكننا القول أن جوهر هذه المعيارية تركز على :

« المعلومات والخبرات المتراكمة .

« الرقابة والمراجعة المتنامية .

#### • مشاركة جماعية :

إن الجودة الشاملة ليست قسماً خاصاً، ولا أفراداً معدودين أو موظفين متخصصين، بل تشمل جميع العاملين بلا استثناء، وتؤكد الجودة الشاملة على أن بداية نجاحها يكون من تطبيق القيادة العليا لمتطلباتها، أي أن القيادة هي النموذج والقُدوة في حمل شعار الجودة الشاملة قناعة واستهدافاً وعملاً .

والخلاصة أن الجودة الشاملة مشاركة جماعية تنتظم فيها القيادة مع جميع العاملين على حد سواء

ويمكننا القول أن جوهر هذه المشاركة تركز على :

« المسؤولية الفردية في العمل الجماعي .

« القدوة النموذجية في القيادة العليا .

#### • المراجع العربية :

- القرآن الكريم
- الحديث الشريف
- أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣ م) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، الاسكندرية ، دار الوفاء .
- الترتوري ، محمد ، جويحان ، اغادير (٢٠٠٦ م) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات ، ط(١) عمان : دار المسيرة .
- الحربي ، حياة (٢٠٠٢ م) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى
- حلواني محمد ، (٢٠٠٣ م) مفهوم الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة : جامعة الملك عبدالعزيز

- الخطيب ، أحمد والخطيب ، رباح (٢٠٠٤ م ) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية . الرياض :مكتب التربية العربي لدول الخليج
- درياس ، احمد (١٩٩٤م): إدارة الجودة الكلية ، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ، العدد (٥٠)، السنة (١٤) مكتب التربية العربي لدول الخليج ، رسالة الخليج العربي
- سكتاوي ، عبد الملك (٢٠٠٣م) ادارة الجودة الشاملة وامكانية استخدامها في ادارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة ، جامعة ام القرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة
- شعبيبي ، فيصل (٢٠٠٤م) الإدارة العامة في العهد النبوي : المفهوم والنشأة والمهام ، م (١٨) ع (١)جدة :مجلة الملك عبدالعزيز
- الشيخ ،بدوي (٢٠٠٠م) الجودة الشاملة في العمل الإسلامي ، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي. القحطاني: سالم، (١٩٩٣م) ادارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، العدد(٧٨) الرياض : مجلة الادارة العامة
- عبيدات، زهاء الدين أحمد (٢٠٠١) : القيادة التربوية في الإسلام، بيروت : دار البيارق.
- عباس، محمود (٢٠٠٣م) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الثانوي بمصر السنة (١١) ، (٢٧٤) ، القاهرة: مجلة التربية والتنمية ، .
- ( العتيبي ، محسن (٢٠٠٤ م) امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الهيئة الملكية بالجبيل وينبع من وجهة نظر مدرء الإدارات ، الجامعة الأمريكية بلندن، رسالة ماجستير غير منشورة
- العزوي ، محمد (٢٠٠٥م) إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار اليازوري
- العمري ، أكرم ضياء (١٩٩٦) السيرة النبوية الصحيحة ، ط٢، الرياض ، مكتبة العبيكان،ج١
- عليمت ، صالح (٢٠٠٤م) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير) ط١، عمان: دار الشروق.
- الغامدي ،على (٢٠٠٧م) تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة، القصيم: بحث مقدم للقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) .
- الطويرقي،نوال سعد(٢٠٠٢) العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة ،جدة : دارالاندلس
- النجار ، فريد (٢٠٠٢م) إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ،ط(٢)القاهرة :ايتراك للنشر
- النوافلة ،محمد (٢٠٠٢م) الإدارة الموقضية التربوية في القران الكريم ،ط١، عمان :مجدلاوي
- المزجاجي ، أحمد (٢٠٠٨) الوجيز في أخلاقيات العمل ،خوارزم العلمية ،جدة
- الميمان ، بدرية (٢٠٠٧م)الجودة الشاملة في التعليم العام:المفهوم والمبادئ والمتطلبات
- ( قراءة إسلامية) ، القصيم بحث مقدم للقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) .

