

الفصل الرابع

مراحل تطبيق الجودة

obeykandi.com

الفصل الرابع

مراحل تطبيق الجودة ومعوقات تنفيذها

تختلف طرق أو خطوات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المؤسسة نفسها وتعتمد على قدرات ومعرفة وتجارب الأفراد المشتركين في هذه العملية ولأن إدارة الجودة عملية معقدة لذا تتغير التقنيات المستخدمة في العملية، فلا توجد عملية قياسية أو تامة كما لا توجد طريقة واحدة فقط لتحقيق إدارة الجودة (ويليامز ٢٠٠٧م ص ٤٥).

وتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات عملية ليست سهلة بل تعالج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها فإدارة الجودة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء واسعاد العميل (جودة ٢٠٠٦م ص ٢١٣).

المبحث الأول : مراحل تطبيق الجودة

ألف العلماء مؤلفات في بيان كمال هذا الدين وشموله وبيان حكمة التشريع في أنظمة الحلال والحرام التي تجعل هذا الدين بناءً محكما يردد الناس النظر فيه فلا يرون عيباً ولا نقصاً وقد ميز الله الإنسان بالعقل واودع فيه إدراك الحسن والقيبح.

ولكل أمر عظيم لا بد من مراحل.. وللجودة مراحل هي:

- مرحلة الاعداد.
- مرحلة التخطيط.

- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة التقدير والتقييم.

حسب خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٧م ص٢٦)

ويرى ابراهيم (٢٠٠٦م ص ٢٩٤) ان مراحل إدارة الجودة تشتمل على خمس مراحل أساسية: أولاً التمهيد للتجديد ثم التخطيط ثم التنظيم ثم التنفيذ ثم التقييم.

ويشير د. الجويبر (٢٠٠٨م ص٢٤) إلى العمليات الإدارية:

- التخطيط الإداري.
- التنظيم الإداري.
- التوجيه الإداري.
- الرقابة الإدارية.

وسنحرص على استقصاء معلومات مراحل تطبيق الجودة من القرآن الكريم وتفسيره.

أولاً : مرحلة الإعداد والتهيئة:

معنى الإعداد هو التهيئة والإرصاد للشيء ، لأن الإعداد من لوازم التوسيم والتهيئة وإنما يهياً الشيء الذي لم يحصل ويكون الإعداد والتهيئة لما يراد الانتفاع به

قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾ وهو من الإعداد بمعنى تهيئة الشيء للمستقبل وهو اتخاذ الشيء لوقت الحاجة^(١) فالإعداد مهم جداً لمعرفة

(١) - انظر التحرير والتوير - (٧ / ٢٥٥) الوسيط لسيد طنطاوي - (١ / ١٨٥٦) تفسير البحر المحيط (١ / ٨٧) تفسير

البغوي - (٣ / ٢٧١)

الأهداف وتحديدها.

ومن الإعداد اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك بالوعي بمفهوم الجودة واثقان العمل وعده قيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام بها^(١) وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ويبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها للعمل على تغيير الأنماط السلوكية ، ولا يكتفى بالإعداد بل الواجب يَقْضِي بِالْجَمْعِ بَيْنَ الْإِعْدَادِ لِلْأُمُورِ عُدَّتْهَا وَالْإِحْتِرَازِ ، وَبَيْنَ الْإِتِّكَالِ عَلَى اللَّهِ.

قال تعالى: ﴿ وَقَالَ يَبْنَئِي لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَأَدْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِنْ أَلْحَكُمُ إِلَّا اللَّهُ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ ﴾ [يوسف: ٦٧].

وَلَمَّا دَخَلُوا مِنَ الْأَبْوَابِ الْمُتَفَرِّقَةِ ، كَمَا أَوْصَاهُمْ أَبُوهُمْ بِهِ ، لَمْ يَكُنْ ذَلِكَ الدُّخُولُ لِيَمْنَعَ عَنْهُمْ شَيْئاً مِنْ قَضَاءِ اللَّهِ وَقَدَرِهِ ، وَيَعْقُوبُ يَعْرِفُ ذَلِكَ ، وَلَكِنْ كَانَ فِي نَفْسِهِ حَاجَةٌ لَمْ يُخْبِرْ أَوْلَادَهُ بِهَا ، قَضَاهَا بِهِذِهِ الْوَصِيَّةِ.^(٢)

(١) - أشار إلى ذلك العصيمي في كتابه ص ١٩٠

(٢) - أيسر التفاسير لأسعد حومد - (١ / ١٦٦٥)

وهذا يعني ان يكون هناك تنظيم لترتيب وتوزيع المهام والنشاطات على الأفراد والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف وفي قصة سليمان عليه السلام لكل جندي في معسكره مهمة فهناك من يتعلم العلوم النافعة وهناك من يتعلم المهارة الفائقة وهناك من يبني وهناك من يعمل المحاريب والتماثيل الجفان وهناك من يصنع الدروع وهناك من يعمل القدور الراسيات ان عملية التنسيق للجهود هذه تحقق الأهداف العليا بأقل التكاليف المادية والمعنوية وبأقصى إنتاجية ممكنة قال تعالى: ﴿ وَمَنْ الشَّيْطَانِ مَنْ يَغْوُصُونَ لَهُ، وَيَعْمَلُونَ عَمَلًا دُونَ ذَلِكَ ۗ وَكُنَّا لَهُمْ حَفِظِينَ ﴾ [الأنبياء: ٨٢]. وقال تعالى: ﴿ قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَتَيْتُم بِعَرْشِي قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ﴾ [٢٨] قَالَ عِفْرِيْتُ مَنِ الْجِنِّ أَنَا ءَانِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴿٣١﴾ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا ءَانِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ۗ ... ﴿٤٠﴾ [النمل: ٣٨ - ٤٠]. وقال تعالى: ﴿ وَلَسَلَيْتُمَنِ الرِّيحَ غُدُوُّهَا شَهْرٌ وَرَوَاحُهَا شَهْرٌ ۗ وَأَسَلْنَا لَهُ عَيْنَ الْقِطْرِ ۗ وَمَنِ الْجِنِّ مَن يَعْمَلُ بَيْنَ يَدَيْهِ بِإِذْنِ رَبِّهِ ۗ وَمَن يَزِغْ مِنْهُم مِّنْ أَمْرِنَا نُدْغِقْهُ مِّنْ عَذَابِ السَّعِيرِ ﴾ [١٢] يَعْمَلُونَ لَهُ، مَا يَشَاءُ مِنْ مَّحْرِبٍ وَتَمَثِيلٍ وَّجَفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَّاسِيَتٍ ۗ أَعْمَلُوا ءَالَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ ﴿١٣﴾ [سبا: ١٢ - ١٣]. وقال تعالى: ﴿ فَسَخَرْنَا لَهُ الرِّيحَ تَجْرِي بِأَمْرِهِ رُحَاءً حَيْثُ أَصَابَ ﴾ [٣٦] وَالشَّيْطَانِ كُلِّ بَنَاءٍ وَغَوَاصٍ ﴿٣٧﴾ وَءَاخِرِينَ مُقَرَّنِينَ فِي الْأَصْفَادِ ﴿٣٨﴾ [ص: ٣٦ - ٣٨].

وتذكر د. ألفت اشفي فوائد التنظيم:

(١) يعدّ التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنظيم

الاعمال بعيدا عن الأزواجية والتضارب.

- (٢) يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وامكانيات الفرد.
- (٣) يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- (٤) يحقق التنظيم أسلوبا جيدا للرقابة على الأداء.
- (٥) يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الافراد.
- (٦) يساعد التنظيم على ايجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الافراد.^(١)

ثانيا : مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، ان العمل المنظم والمخطط له مسبقاً أجدى في تحقيق النجاح وأسرع في قطف الثمار.

ويقول ابن عاشور: تخطيط رسوم الملك وواجباته من المقاصد لصلاح المملكة بالتفاف الناس حول ملكهم وصفاء النيات نحوه، وبمقدار ما يحصل ذلك من جانبهم يكون التعاون على الخير وتنزل السكينة الربانية.^(٢)

هناك شروط للتخطيط ينبغي مراعاتها، لأهميتها هي:

- (١) استعمال الفطنة والبصيرة وقد حكى القرآن عن فطنة سليمان عليه السلام، قال تعالى: ﴿ قَالَ نَكِّرُوا لَهَا عَرْشَهَا نَنْظُرْ أَتَهْدِيْكُمْ أَمْ تَكُوْنُ مِنَ الْاٰلِيْنَ لَا

(١) - رسالة دكتوراة بعنوان إدارة الجودة في الحياة الاسرية ص ١٠٩ نقلا عن ثابت ٢٠٠٨م ص ٢٨

(٢) - التحرير والتوير - (١٠ / ٢٢٢)

يَهْتَدُونَ ﴿٤١﴾ [النمل: ٤١].

(٢) العلم من اعتبارات القيادة العلم قال تعالى: ﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾ [البقرة: ٢٤٧].

حث العقل على عدم اتباع الظن وما لم يقيم عليه دليل ولا برهان عند تحديد الأمور ، قال تعالى: ﴿ وَمَا يَنْبَغُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا يَفْعَلُونَ ﴿٣٦﴾ [يونس: ٣٦].

المشورة وتكون مع أهل العلم والدراية قال تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾ [الشورى: ٣٨].

(٣) الإعداد قال تعالى: ﴿ وَلَوْ أَرَادُوا الْخُرُوجَ لَأَعَدُّوا لَهُ عُدَّةً وَلَكِن كَرِهَ اللَّهُ انْبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ اقْعُدُوا مَعَ الْقَاعِدِينَ ﴿٤٦﴾ [التوبة: ٤٦].

التيقن قال تعالى: ﴿ فَمَكَتْ عَيْرٌ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ مَحْطُ بِهِ، وَجِئْتُكَ مِنَ سَيِّئِ بَنِي إِسْرَائِيلَ ﴿٢٢﴾ [النمل: ٢٢].

التأني قال تعالى في ذم العجلة: ﴿ وَلَوْ يُعَجِّلُ اللَّهُ لِلنَّاسِ الشَّرَّ اسْتَعْجَالَهُمْ بِالْخَيْرِ لَفُضِيَ إِلَيْهِمْ أَجْلُهُمْ فَنذُرٌ لِلَّذِينَ لَا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا فِي طُغْيَانِهِمْ يَعْمَهُونَ ﴿١١﴾ [يونس: ١١].

عدم التفاؤل / إزالة الضرر.^(١)

(١) - المبادئ الإدارية من سورة الإسراء - الكهف - مريم - (١ / ٣٥)

ثالثاً: مرحلة التقييم :

ويشمل التقييم الذاتي للعاملين والتقييم التنظيمي للمنظمة والتغذية العكسية من خلال التدريب. وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قال تعالى: ﴿ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآه مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي ؕ أَشْكُرَ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿٤٠﴾ [النمل: ٤٠].

رابعاً : مرحلة التنفيذ:

جاء دور التنفيذ لما خطط له فرعون وسحرته وهنا في استعراض التنفيذ لا بد ان تظهر المهارة والجودة ليتحقق لهم النصر والغلبة قال تعالى: ﴿ قَالَ أَلْقُوا فَلَمَّا أَلْقَوْا سَحَرُوا أَعْيُنَ النَّاسِ وَأَسْرَبُوهُمْ ۗ وَجَاءُوا بِسِحْرِ عَظِيمٍ ﴿١١٦﴾ [الأعراف: ١١٦].

إلقاؤهم قبله يستلزم إبراز ما معهم من مكائد السحر، واستنفاد أقصى طرقهم ومجهودهم. فلما ألقوا ﴿ فَإِذَا جَاءَهُمْ وَعَصِيهِمْ يُخِيلُ إِلَيْهِ مِنْ سِحْرِهِمْ أَنَّهُ تَسَعَى... ﴾ [طه: ٦٦].

فألقوا حبالهم وعصيتهم، فإذا حبالهم وعصيتهم يخيل إليه من سحرهم أنها

(١) تسعى.

في الجودة لا يمكن أن يتم التنفيذ ما لم تكن قناعة الإدارة كاملة في وجوب تنفيذ العمل أولاً بل وحب العمل والاستمتاع بتنفيذه ، فتعلق القلب في الجودة. أنه أثر عند التنفيذ وقد قال الرازي: وإن من جرب الأمور وعرف أحوال أهل العلم علم أن لتعلق القلب أثراً عظيماً في تنفيذ الأعمال وإخفاء الأسرار. كما يجب تنفيذ أنظمة المؤسسة التي يظهر بها صلاحها كنظام الجودة الشاملة، والمراقبة في تنفيذ ما تُرشدُ إليه ويكون التنفيذ وفق الخطط المرسومة من خلال قياس رغبات العملاء وتوقع حاجاتهم والالتزام بجودة الخدمة المقدمة وفي هذه المرحلة ويتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.^(٢) يجب وضع برنامج اصلاحي يتم بموجبه اكتشاف وتصويب الأخطاء ومنعها مستقبلاً.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والعمل الجماعي وتبادل الخبرات والزيارات الميدانية للمنظمات الخاضعة للجودة فلكل إنسان قدرات وإمكانات تحتاج إلى صقل واستغلال لتؤتي ثمارها يانعة، يحتاج أن ينميها إذا اكتشفها له غيره، ويوظفها في مجالاتها.^(٣)

(١) - انظر أضواء البيان - (٤ / ٣٤)

(٢) - انظر أضواء البيان - (٤ / ٤٦)

(٣) - ٩٢ وسيلة دعوية - (١ / ٧) موقع الأنوكة صاحب المقالة: محمد سعيد مرسي العنوان: الطريق إلى الإبداع

إن تبادل الخبرات والمهارات والثقافات بين الإدارات الفكرية والثقافية والتقنية أمر مهم في مواجهة الأحداث والتفاعل معها، وتطوير وسائل الجودة، والبناء على تجارب مَنْ سَبَقَ، فلا يبدأ من فراغ بالاعتماد على الاقتباس تارة، والإبداع تارة أخرى والتركيز على النماذج الناجحة لتكون قدوة وحين نتلو كتاب الله نجد العبر في قصص الأمم السابقة وننتفع بتجاربهم.

وأخرج أحمد والترمذي وصححه عن أَبِي بِنِ كَعْبٍ عَنْ أَبِيهِ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قَالَ مَثَلِي فِي النَّبِيِّينَ كَمَثَلِ رَجُلٍ بَنَى دَارًا فَأَحْسَنَهَا وَأَكْمَلَهَا وَتَرَكَ فِيهَا مَوْضِعَ لَبِنَةٍ لَمْ يَضَعَهَا فَجَعَلَ النَّاسُ يَطُوفُونَ بِالْبُنْيَانِ وَيَعْجَبُونَ مِنْهُ وَيَقُولُونَ لَوْ تَمَّ مَوْضِعَ هَذِهِ اللَّبِنَةِ فَأَنَا فِي النَّبِيِّينَ مَوْضِعَ تِلْكَ اللَّبِنَةِ (إسناده حسن).^(١)

والمقصود هنا الإكمال والإتمام لمن سبق.

المبحث الثاني : معوقات نجاح تطبيق الجودة.

الجودة هي الإبداع والتميز ودائما هناك أنفس ضعيفة ترفض التميز والإبداع لأنه يبرز الآخرين بصورة مشرفة قال تعالى: ﴿ وَقَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ أَتَنْذَرُ مُوسَى وَقَوْمَهُ لِيُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَيَذُرْكُمُ الْعَالَمِينَ قَالَ أَسْمِعْ أَنَا أَرْسِلُ أَرَادُ أَنْ مُنَادِيَهُمْ وَنَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ وَإِنَّا فَوْقَهُمْ قَاهِرُونَ ﴾ [الأعراف: ١٢٧].

وعند البحث في معوقات الإبداع وجد أن هذه المعوقات إما من نفس الإنسان أو من الآخرين، وعلينا أن تعي هذه المعوقات وتتجنبها بقدر الإمكان، لأنها

(١) - مسند أحمد - (١٦٧ / ٢٥) تعليق شعيب الأرنؤوط : صحيح لغيره وهذا إسناد حسن في الشواهد.

تقتل الإبداع وتفتك به والتحرر بإزالتها الأفراد من التأثيرات الفاسدة، التي تقيد حرية الاختيار لديهم، وتحجب عنهم الرؤية

فالإبداع هو النظر للمألوف بطريقة غير مألوفة بمزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لحلّ مشكلة أو لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز، غير شائع، يمكن تطبيقه واستعماله.

والإبداع يأتي بأفكار جديدة، يمكن بها تطوير العمل، وليس بالضرورة أن تكون هناك مشكلة قائمة ليحلّها التفكير الإبداعي؛ بل ربّما يكون الإبداع أحياناً سبباً في حدوث بعض المشكلات، خصوصاً أنه يعتمد على إيجاد أو تطوير أفكار، أو أعمال غير مألوفة.

والإبداع نصفان: وراثي ومكتسب، وليس من الضروري أن يكون المبدع ابناً لمبدع، والواقع يؤكد ذلك؛ بل إن الجانب المكتسب هو الأهم في العملية الإبداعية.^(١)

ونحن هنا نركز على الجانب المكتسب لنثبت ان لكل موظف قدرة على الإبداع إذا طور نفسه واكتسب قيماً ايجابية وفكراً مبدعاً

ويكمن دور الإدارة هنا بعدم طمس الشخصية المبدعة، وتحطيمها من خلال سلبيتها، وعدم تقديرها لمواهبها، وإهمالها وعدم اعترافها بقدراتها المبدعة المتميزة.

(١) - الفكرة مأخوذة من كتاب ٩٢ وسيلة دعوية - (١ / ٧)

ويمكن اختصار المعوقات وعلاجها في :

- ١- الشعور بالنقص وعدم الثقة بالنفس وفي القدرات قال تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا﴾ [النساء: ٢٨]. كان فرد يشعر أحيانا بضعفه وعلاجه ان يجاهد نفسه ويثق بالله تعالى ويدرب نفسه ويطورها وينمي مهاراته وان يعمل بجد حسب تخصصه قال تعالى: ﴿قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكَلْتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا﴾ [الإسراء: ٨٤]. قال أهل التفسير: على شاكلته أي ناحيته وطريقته وعلى خليقته وطبيعته وعن مجاهد قال: على طبيعته وعلى حدته وقال الفراء: على طريقته التي جبل عليها والمعنى قل - أيها الرسول - للناس: كل واحد منكم يعمل على ما يليق به من الأحوال، فإن اللائق بتلك النفوس أن يظهر فيها القرآن الخير وآثار الذكاء والكمال وأما النفوس الكدرة يظهر فيها من القرآن آثار الخزي والضلال^(١).
- ٢- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي والافتقار في اعدادالمدرسين الاحترافيين في مجال تطبيق الجودة.

وعلاجه قال تعالى: ﴿... وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: ١١٤].

- ٣- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية ومن الاستهزاء، والإحراج، والنقد، والسخرية.

(١) - انظر التبيان تفسير غريب القرآن - (١ / ٢٦٨) التفسير الميسر - (٥ / ٧٨) الروايات التفسيرية في فتح الباري -

(١ / ١٠٨) الكشف والبيان (٦ / ١٢٩) اللباب في علوم الكتاب - (١٢ / ٣٧٢)

وعلاجه قال تعالى: ﴿ الَّذِينَ يَلْمِزُونَ الْمُطَّوِّعِينَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ فِي الصَّدَقَاتِ وَالَّذِينَ لَا يَجِدُونَ إِلَّا جَهْدَهُمْ فَيَسْخَرُونَ مِنْهُمْ سَخِرَ اللَّهُ مِنْهُمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾ (٧٩) [التوبة: ٧٩].

وقال تعالى: ﴿ وَأَوْحَىٰ إِلَىٰ نُوحٍ أَنَّهُ لَنْ يُؤْمِنَ مِنْ قَوْمِكَ إِلَّا مَنْ قَدْ ءَامَنَ فَلَا تَبْتَئِسْ بِمَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ﴾ (٣٦) وَأَصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحِّسْنَا وَلَا تَحْطَبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُّعْرِضُونَ ﴿٣٧﴾ وَيَصْنَعِ الْفُلْكَ وَكُلَّمَا مَرَّ عَلَيْهِ مَلَأَ مِنْ قَوْمِهِ سَخِرُوا مِنْهُ قَالَ إِنْ تَسَخَرُوا مِنَّا فَإِنَّا نَسَخَرُ مِنْكُمْ كَمَا تَسَخَرُونَ ﴿٣٨﴾ [هود: ٣٦ - ٣٨].

من هم افضل منا الانبياء والرسل سخر اقوامهم من دعوتهم وهي سنة الله في الكون ان يستغرب الناس الأفكار الجديدة ويجاهدوا في محاربتها إلى ان تثبت فاعليتها.

٤- الخوف على الرزق وعلاجه معرفة أن الرزق بيد الله قال تعالى: ﴿ اللَّهُ يَسْطُرُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ وَيَقْدِرُ... ﴾ (٦١) [الرعد: ٢٦]. وقال تعالى: ﴿ ...فَابْتَغُوا عِنْدَ اللَّهِ الرِّزْقَ وَاعْبُدُوهُ وَأَشْكُرُوا لَهُ ۗ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ ﴾ (١٧) [العنكبوت: ١٧].

٥- الخوف والخجل من الرؤساء وانعدام تشجيع الرؤساء وعلاجه طلب التشجيع من الرؤساء قال تعالى: ﴿ وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا ۖ إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ ﴾ (١١٣) قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لِمِنَ الْمُقْرَبِينَ ﴿١١٤﴾ [الأعراف: ١١٣ - ١١٤].

٦- الخوف من الفشل للجهل بأسس الجودة السليمة، وبكيفية تنمية الإبداع فيها وعلاجه التعلم والتقوى فالعلاقة بين النجاح والتقوى وطيدة قال

تعالى: ﴿... قَالَ إِنَّمَا يَقْبَلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ ﴿٢٧﴾﴾ [المائدة: ٢٧].

٧- الرضى بالواقع والتشاؤم وعلاجه محاولة التغيير للأفضل والتوكل على الله قال تعالى: ﴿... وَتَوَكَّلْ عَلَى الْحَيِّ الَّذِي لَا يَمُوتُ وَسَبِّحْ بِحَمْدِهِ وَكَفَى بِهِ بُذُوبِ عِبَادِهِ خَيْرًا ﴿٥٨﴾﴾ [الفرقان: ٥٨].

٨- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات والأساليب العتيقة في ظل تحديات السياسات الحديثة وعلاجه التغيير والتجديد قال تعالى: ﴿... إِن ت

اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴿١١﴾﴾ [الرعد: ١١].

٩- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم وتعالى بعض الإدارات عن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة ^(١) وعلاجه التعاون قال تعالى: ﴿... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ﴿٢﴾﴾ [المائدة: ٢].

١٠- تساهل الإدارة العليا في تنفيذ الجودة وعلاجه الحزم في تحقيق الأهداف قال تعالى: ﴿... وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَأَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴿٢٠﴾ لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنِي بِسُلْطٰنٍ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾﴾ [النمل: ٢٠ - ٢١].

١١- تعجل الكثير بقطف الثمار والنظرة السلبية اذا ما احتاجت الى بعض الوقت فقد خلق الإنسان عجولاً وعلاجه التمهّل فقد جاء الأمر الألهي للأمة المحمدية بالتأني قال تعالى: ﴿... فَعَلَى اللَّهِ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْءَانِ مِنْ

(١) - الفكرة منقولة من كتابات في الإبداع وإدارة الوقت والذات - (١ / ٢)

قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ، وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴿١١٤﴾ [طه: ١١٤].

هذه المعوقات الى جانب التقليد قبل التأصيل الديني للأنظمة التي قد تخالف القيم والثوابت العقائدية، واختلاف ماهية جودة العمل عند بناء فكر وشخصية الناس، والجهل بكيفية مناقشة التغيير، والعشوائية في العمل وعدم ضبط الادوار ضبطاً دقيقاً.

إن الوقوف على هذه العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة والخطط الموضوعة مهمة في تدعيم الإيجابيات وتحاشي السلبيات ويساعد في وضع خطة لتطوير الأدوار في ضوء نتائج التغذية الراجعة وتوفير أساليب ثقافة إشباع الحاجات والرغبات ورفع مستوى العاملين لانهم المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية اتقان الجودة، فيجب الاهتمام بمستوى أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

كما يجب التركيز على القيادة العملية؛ حيث لا خطب ولا شعارات وإنما هناك جدية في العمل وتفان في الأداء، لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة ويجب ان تكون الإدارة قدوة ومثلاً يحتذى به لكل المستويات الإدارية والعاملين ولا بد من تأسيس (دائرة ضمان الجودة ومراقبتها) ووضع خطة إستراتيجية سنوية وأهداف مستقبلية للارتقاء بكفاءة تتناسب مع الوضع ومتابعة التطوير، لتحقيق كفاءة تنمية الإبداع وتفجير الطاقات الإبداعية، هناك قناعة في بعض الأوساط الاجتماعية أن إدارة الجودة في مجتمعنا المسلم تفتقر إلى الكفاءة، وتفتقر الى الاحساس بجمال الجودة وتعاني من ضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. فتعطي العاملين الاحساس بالضعف وقلة الهمة في التطبيق.

وكثيراً ما يزيد من إعاقة التطبيق تعدد الحلقات الإدارية واختلاف وجهات النظر في الضبط وعدم مشاركة القيادات الأقل في اتخاذ القرار فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، الأمر الذي ترتب عليه سيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. فمعظم الطاقات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين وقد تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير، وعلى الرغم من إدراك المديرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين النوعية، إلا أن دعمهم لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يتناقص عبر الوقت، والسبب عملية التنفيذ لا تتم كما هو متوقع وفي ظل إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشكلات ما يزال محدوداً.

لماذا يرفض البعض تطبيق الجودة

(١) يعتقد البعض أن مراقبة الجودة عملية ثورية لضبط الأخطاء فكأن معظم القيادات تتمتع بالحكمة وكمال العقل والعلم بحيث لا يضلُّها شيء، ولا تتطرقها الأخطاء غالباً، يقول ابن عاشور رحمه الله: الحكمة: هي المعرفة المُحكمة، أي الصائبة المجردة عن الخطأ، فلا تطلق الحكمة إلا على المعرفة الخالصة عن شوائب الأخطاء وبقايا الجهل في تعليم الناس وفي تهذيبهم . ولذلك عرّفوا الحكمة بأنها: معرفة حقائق الأشياء على ما هي عليه بحسب الطاقة البشرية بحيث لا تلتبس على صاحبها الحقائق المتشابهة بعضها ببعض ولا تخطيء في

العلل والأسباب . وهي اسم جامع لكل كلام أو علم يراعى فيه إصلاح حال الناس واعتقادهم إصلاحاً مستمراً لا يتغير . قال تعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ﴾^(١).

(٢) يعتقد البعض أن الجودة مكلفة مادياً وفكرياً وعملياً وزمنياً والحق أن الإرهاق والاضطراب مادياً وفكرياً وعملياً وزمنياً إنما هو من عدم الاستجابة.

(٣) يعتقدون أن الجودة نظاماً مادياً بحثاً يقوم على مباني الأرقام والإحصاء فهو جاف لا حياة فيه ويصعب تطبيقه فالجودة شعارات ترفع ولا تصلح للتطبيق على الأقل في الوقت الحالي مع الموظفين الحاليين عند العرب خاصة (صعوبة تسخير الإمكانيات المادية والبشرية).

(٤) تعتقد بعض الإدارات أن مشاركة العاملين نزع للهيبة والهيمنة الإدارية ففهم العمال للصورة الكاملة تختلق المشكلات والمناقشات التي لا داعي لإثارتها للمحافظة على أمن العمل وسيره.

(٥) يعتقد البعض إنها عملية مرهقة لأنها رقابة مستمرة للتحسين اللامحدود والدوران وسط حلق مفرغة لا تنتهي لحد معين فهي استنفاد واستغلال لطاقات الجميع وبالذات الإدارة لأنها المراقب الأول لمعايير الجودة.

(٦) تكاسل الإدارة في تحمل مسؤولية إزالة العوائق الفنية لضمان الجودة.

(٧) يعتقد بعضهم أن الجودة تحتاج إلى زيادة أعباء الفئات الوظيفية مما

(١) - انظر التحرير والتوير - (٨ / ٢٣٨)

يجعلهم يعلنون التمرد على الإدارة لأنها تحمل الإنسان ما لا يطيق.
٨) تعتقد بعض الإدارات أن عملية تطوير الذات مضيعة للوقت وإخلال بالنظام لغياب الموظف في ساعات عمله.

أما الرفض من النواحي الفنية فيتم حسب شخصيات الإدارة فمن المديرين من يخشى من الخطأ ويحمله عدم الثقة بإتمام عمله في وقته فيراجع مرات ومرات.

ومن المديرين من يمل من البطء في سير العمل ويعدّه قتل للإبداع إلا أن عشوائيته قد تحمله أحيانا على إعادة العمل مرة ثانية ليصبح خاليا من الأخطاء.

ومن المديرين من يخشى فوات الوقت ويخشى من تمرد العمال فهو يركز على إتمام العمل في الوقت المحدد مهما كلف الأمر وان كان بالتسلط.

ومن المديرين من يحب أن يرفع موظفيه راية التهليل بإنسانيته فلا يرغب بالضغط على موظفيه بالعمل الجيد معللا بان مبادئه وقيمه وإنسانيته تمنعه من الإساءة والجودة مرهقة.

حلول لاجتياز المعوقات

١) ايجاد ابعاد ثقافية جديدة داخل المؤسسة تبث الجودة في ثنايا العمليات الإنتاجية في التصنيع والتعليمية في التعليم.

٢) زراعة آليات جديدة تجسد التغيير وتوجه التقويم والتطوير وتكثف الوعي الذاتي داخل المؤسسة بثقافة الجودة وضرورتها كإنشاء مركز عالمي لدراسة الجودة والتدريب على مهاراتها.

- ٣) مطالبة الإدارات بخلق قيم واستراتيجيات ونظم وتقنيات تتوافق مع الدين من أجل تحقيق الجودة والتميز داخل المؤسسة.
- ٤) تدعيم القيم بالالتزام والانخراط في مواقع العمل بالمشاركة الشاملة فالجودة مسؤولية كل فرد داخل المنظمة.
- ٥) التدريب على مهارات الجودة وحل المشكلات واصلاح الأخطاء بل منع حدوثها بتشكيل لجان مسؤولية عن التفتيش الدوري.

أهم مميزات تطبيق الجودة

- ١) مسايرة تطورات عصر العولمة السريعة.
- ٢) الاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية والبشرية والمادية على أكمل وجه
- ٣) تحسين العمل عامة والتعليم خاصة كما ونوعا باستمرار تحسين الوسائل والمدخلات.
- ٤) تحسين بيئة العمل ببطاقة الأمن والأمان التي تمنح للموظف.
- ٥) زيادة الفرص للتطوير الذاتي وإكساب المهارات والمعارف والاتجاهات الحديثة.
- ٦) الطاقات الإبداعية التي يحصل عليها العامل من خلال قيم الجودة في كل مجالات حياته.
- ٧) سيادة النظام الديمقراطي وأساس الشورى وإسقاط النظام الديكتاتوري المتسلط.
- ٨) النشاط وعدم الملل من خلال المنافسة والتحدي لبلوغ التميز.

٩) مراعاة جميع الجوانب من الالتزام بالوقت المحدد إلى التركيز على كمال وإتقان العمليات إلى تحمل المسؤوليات في الانجاز إلى مراعاة الجوانب الإنسانية.

١٠) تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وقلل الجهود وأفضل الانجازات.

أثر تطبيق الجودة على الشخصية

- ١) تصبح الشخصية واثقة من قدرتها على الانجاز الرائع وتقل أخطاؤها أو تنعدم.
- ٢) تعزز الاستقرار الداخلي النفسي بتحقيق الأمن الوظيفي.
- ٣) يصبح الإتقان مهارة وممارسته سياسة واعتناقه حضارة وبلوغه رسالة.
- ٤) تقوى الشخصية في ظل التدريب على الإخلاص حتى يصبح عادة.
- ٥) مشاركة الجماعة والإحساس بها وتحقيق الترابط العام بين الرئيس والمرؤوس.
- ٦) الأمن النفسي من خلال وحدة القوانين.

أثر تطبيق الجودة على العمل

- ١) تصبح الأهداف والرؤية والرسالة واضحة ومحددة ويمكن تطبيقها.
- ٢) الخطط الإستراتيجية مبنية على أسس علمية.
- ٣) امتلاك الجميع للمهارات والمعارف.
- ٤) الاستخدام الأمثل للتواصل والاتصال.

(٥) مستوى أداء مرتفع.

(٦) تحقيق الأهداف وفق المعايير .

المبحث الثالث : أسس الجودة في القرآن الكريم .

ان العمل بما في القرآن الكريم من أعظم الأعمال وأشرف المهمات وقد تميزت وسائل الجودة بوحدة الهدف وبساطة الفكرة وسهولة التنفيذ وتنوع الجهد ، وعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى دفعات من الأمل ليوصل مشوار الجودة بلا تعب ولا ملل وبدون فتور ولا كلال فإذا استمرأ الناس الكسل ضرب اليأس أطنابه في قلوبهم من القدرة على الإتقان لذلك كان الاحتياج إلى اسس لبناء الجودة ملح وبالذات إذا تم استنباطها من القرآن الكريم.

الأسس العامة لبناء نظام الجودة

في الإدارة فلا بد من وضع نظم لكل إدارة والسير عليها حتى لا تعدم الفوضى بين أفراد المنظمة ولتتظم أحوال الأفراد من الداخل والخارج وكلما كبرت المنظمة احتاجت إلى نظم اضافية تحكمها وتسيرها لضبط أفرادها وبعدهم عن النزاع وقد خلق الله تعالى الناس مختلفين وأمرنا بمراعاة هذا الاختلاف ولا يستطيع أي عاقل أو حكيم في الأرض وضع نظم تراعي الاختلافات إلا أن تكون من حكيم خبير وبما أن القرآن الكريم منهج متكامل ونظام شامل للحياة الإنسانية دنيا ودين فان أوامره تولد الشعور بالأمان لانها تحرص على المصالح العامة لا الشخصية وحينما نبحث عن اسس نظام الجودة في القرآن الكريم نجد القناعة التامة بثقافة الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة ولأن القناعة وحدها لا تكفي كان لزاما

على الإدارة العليا العمل على نشر هذه القناعة بوجود قادة قادرين على توجيه الافراد لتحقيق بصائرهم المتألقة وعند علماء الجودة نجد الاسس العامة لبناء الجودة تشمل:

١- إدارة ذات كفاءة وجدارة وأخلاق. ففي القرآن الكريم امتدح الله تعالى القائد محمد ﷺ: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾﴾ [القلم: ٤]. وقال تعالى: ﴿فَلَعَلَّكَ بَنِعْجُ نَفْسِكَ عَلَيَّ ءَاثَرِهِمْ إِنْ لَمْ يُؤْمِنُوا بِهِذَا الْحَدِيثِ أَسَفًا ﴿٦﴾﴾ [الكهف: ٦]. وقال تعالى: ﴿لَعَلَّكَ بَنِعْجُ نَفْسِكَ أَلَّا يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ ﴿٣﴾﴾ [الشعراء: ٣]. فهو يعمل للدعوة بجدارة.

وقال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ ؕ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ ﴿٦٧﴾﴾ [المائدة: ٦٧]. تميز الرسول ﷺ بالكفاءة والقدرة على اداء الأمانة.

٢- عدم التحيز والمباينة والتميز : أي أن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية يبذل جهده ليضع المسألة القاعدة الكلية المحرمة أو المحللة وفي خلافة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ؓ كانت البساطة والقيام بالواجب من أهم مبادئ عمر وأظهر ما اتصفت به إدارته عدم التحيز وكان يقدر المسؤولية حق قدرها وكان شعوره بالعدل قوياً ولم يحاب أحداً في اختيار عماله، ومع أنه كان يحمل عصاه ويعاقب المذنب في الحال حتى قيل إن درة عمر أشد من سيف غيره إلا أنه كان رقيق القلب وكانت له أعمال سجلت له شفقتة، ومن ذلك شفقتة على

الأرامل والأيتام.^(١)

٣- إدارة شورية تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال.

امتدح الله المؤمنين لهم صفات قرآنية قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (٣٨) [الشورى: ٣٨].

هؤلاء المؤمنون أعد الله لهم الثواب والجنة أجابوا ربهم فيما أمرهم ولا يبرمون أمرا حتى يتشاوروا فيه ويدلي كل برأيه ليتبين لهم الهدى والصواب فيه فلا يستبد فرد في الرأي، بل يَتَشَاوَرُونَ وَيَتَرَاجَعُونَ فِيهِ.^(٢)

٤- إدارة ذات مسئولية رعوية وسلطة مطاعة اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب له يقول ابن عاشور: إن حكمة الله تعالى بنت نظام العالم على وجود النافع والضار والطيب والخبيث من الذوات والصفات والأحداث، وأوكل للإنسان سلطة هذا العالم بحكم خلقه الإنسان صالحاً للأمرين وأراه طريقي الخير والشر.

وقد أعطى الله موسى سلطة ظاهرة على بني إسرائيل، وأخضعهم لسلطانه، مع ما هم عليه من تمرّد وعناد، ولما كان لا بد لإقامة العدل من سلطة وقوة وسلاح، لذلك فإن الله تعالى جعل الحديد تصنع منه السيوف والرماح والدروع وعدد الحروب، التي تردع من يتجاوز الحدود.^(٣)

(١) - خلافته أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - (٨٢ / ٢)

(٢) - انظر أيسر التفاسير لأسعد حومد - (٤١٨٩ / ١)

(٣) - انظر أيسر التفاسير لأسعد حومد - (٦٤٦ / ١) التحرير والتنوير - (٣٢٧ / ٢)

٥- إدارة ذات رقابة خاصة ذاتية وعامة عدلية فالعدل في تقسيم المسؤوليات بين المدير والعمال والمراقبة هي المحاسبة والتقييم خلال تنفيذ العمل وذلك بتفقد كيفية لإنجاز العمل، والمراقبة الذاتية هي النابعة من الفرد نفسه بتقييم عمله من البداية إن كان حسنا أو سيئا وإدانة النفس في حال الخطأ قال تعالى: ﴿وَكُلِّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾﴾ [الإسراء: ١٣ - ١٤].

ومن هنا كان من أعظم المهام وضع قاموس خاص بالجودة يعدّ الدستور الذي تسيّر عليه المؤسسة يوفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المؤسسة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وقد نهض البعض لرفع راية الجودة باسم الكمال حيناً وباسم الاسلام حيناً آخر فسخرُوا الإمكانيات العديدة والوسائل الجديدة في سبيل توضيح القواعد والثواب لتحقيق أهداف الجودة والوصول إلى مبتغاهَا.

٦- المعاملة الحسنة، والخلق الجميل، والابتسام المشرقة، قد بين تعالى خلقاً فاضلاً عاماً للأمة هو حسن المعاملة والعدل والصفح. ^(١) قال تعالى:

﴿...وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ...﴾ [١٥٢] [الأنعام: ١٥٢].

(١) - أضواء البيان - (٨ / ٢٥٥)

فقد جعل القرآن الكريم الإحسان لسائر الناس بالقول لأنه القدر الذي يمكن معاملة جميع الناس به وذلك أن أصل القول أن يكون عن اعتقاد ، فهم إذا قالوا للناس حسناً فقد أضمروا لهم خيراً وذلك أصل حسن المعاملة مع الخلق قال النبي ﷺ " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه " وقد علمنا الله تعالى ذلك بقوله: ﴿... وَلَا تَجْعَلْ فِي قُلُوبِنَا غِلًّا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا...﴾ [الحشر: ١٠]. على أنه إذا عرض ما يوجب تكدر الخاطر فإن القول الحسن يزيل ما في نفس القائل من الكدر ويرى للمقول له الصفاء فلا يعامله إلا بالصفاء^(١) وقد اشترط القرآن الكريم حسن المعاملة بترك الضرر، لأنّ المعاملات تعتمد الثقة المتبادلة بين الاثنتين والمعاملة الحسنة مقربة غير مبعدة^(٢) والجهالة تطلق على الظلم وهو سوء المعاملة وعلى الإقدام على العمل دون روية^(٣).

الإنسان الإداري المتميز هو الذي يعامل الناس بما أمر الله به من المعاملة بالعضو، والصفح، والأمر بالمعروف، والإعراض عن الجاهلين ، وبأن لا يؤاخذ أحد إلا ببيئته، فالناس في أمن من جانبه فيما يبلغ إليه لأنه لا يعامل إلا بالوجه المعروف فكونه يؤمن بالله وازع له عن المؤاخذة بالظنّة والتهمة^(٤) ونلاحظ شعيب عليه السلام نبي الله تعالى حين عمل موسى عليه السلام لديه قال له: ﴿ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ ﴾ بالزام أتم الأجلين. من المشقة، (ستجدني إن شاء الله من الصالحين) في حسن المعاملة، والوفاء بالعهد، أو

(١) - التحرير والتوير - (١ / ٤٤١)

(٢) - الوسيط لسيد طنطاوي - (١ / ٣٩٢)

(٣) - التحرير والتوير - (٣ / ٤٣٧)

(٤) - التحرير والتوير - (٦ / ٣٩٦)

مطلقاً. وعلق بالمشيئة، مراعاة لحسن الأدب مع الربوبية^(١) مطهر من شوائب الحس، وذنس العيوب، طيبة نفسه بحب اللقاء، فكان ممن طيبوا أشباحهم بحسن المعاملة، وقلوبهم بحسن المراقبة.

أما موانع الإحسان الغالبة على البشر هي الاختيال : التكبر ، والفخور شديد والفخر الشديد بما فعل، وكلا الوصفين منشأ للغلظة والجفاء ، فهما ينافيان الإحسان المأمور به، لأن المراد الإحسان في المعاملة وترك الترفع قال تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَنْ كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا ﴾^(٢) فكانت الدعوة بحسن المعاملة وتأليف القلوب بالإحسان^(٣) لأن ذلك أجلب للمودة والتحاب بين الناس ويذكرهم تعالى بأنه مطلع على ضمائرهم وأنه سَيَجَازِيهِمْ عَلَى مَا يَفْعَلُونَ^(٤) وحتى لا يصاب الآخرين بالملل والتكاسل والفتور فالتجديد مطلوب لحفز الهمم وإذكاء روح التنافس والإحساس بالحيوية المتجددة فلا بد من:

- (١) التنظيم والتخطيط المسبق أجدى في تحقيق النجاح وأسرع في قطف الثمار.
- (٢) بلقيس تخطط ماذا ستفعل مع رسالة سليمان عليه السلام وسليمان عليه السلام يخطط وينظم كيف سيدخلها في طاعة الله.

(١) - البحر المديد - (٥ / ٣٩٩)

(٢) - التحرير والتوير - (٣ / ٤٩١)

(٣) - أضواء البيان - (٨ / ٩٣)

(٤) - أيسر التفاسير لأسعد حومد - (١ / ٢٤٤)

- (٣) التكاتف والتعاون والتآلف، ليثمر العمل وتقطف النتيجة والصبر فهو دعامة أساسية وهذا ما فعله يوسف عليه السلام فقد كان يباشر العمل بنفسه وقد سبقت الإشارة إلى ذلك.
- (٤) غرس حس الجودة في أذهان الجميع واستثمار القدرات والإمكانات وصقلها لتؤتي ثمارها يانعة، فينبغي تميمتها، وتوظيفها لنجاح المهمة
- (٥) الزيارات الميدانية إلى الأماكن التي تحتاج إلى تطبيق الجودة، فإن هناك مديرين إن لم تذهب إليهم فلن يأتوا إليك أبداً.
- (٦) الايجابية، كن إيجابياً في المجتمع خذ وأعطي، تعلم وعلم، ووطن نفسك على الصبر والتحمل.
- (٧) قدر الآخرين مهما علا مركزك الوظيفي ولا تستهين بأحد من الناس.
- (٨) المتابعة والانضباط والتعقل وبعد النظر والتدريب ومحاسبة النفس.
- (٩) نشر ثقافة الجودة عن طريق المجلات والجرائد والنشرات وتزويد المكتبات الخاصة والعامة بمراجع عن الجودة.
- (١٠) تصميم بطاقات دعوية صغيرة الحجم، جميلة الإخراج، مشابهة تماماً لبطاقات الأفراح، ويكتب فيها عبارات دعوية للجودة والإتقان وجميل صنع الله بمعاني وتعبيرات سلسلة.
- (١١) تقصي أخبار المؤسسات الملزمة بالجودة، وجمع جملة من المعلومات عنهم؛ ماذا قدم لهم للتحفيز على الجودة وما هو الدور المطلوب تجاههم حالياً.

- (١٢) تصميم ألعاب عن الجودة لتحبيبها في نفوس الأطفال تشمل التسلية والمرح والفائدة والتربية، ولعل الجميع يعلم مدى خلو الساحة من أمثال هذه الألعاب وعمل مسابقات.
- (١٣) تصميم صناديق جميلة الشكل لعرض كتيبات ومجلات ونشرات الجودة، ملصقات جميلة ومؤثرة طبع أقوال مأثورة ومؤثرة في نفس الوقت على الأقلام والميداليات.
- (١٤) ربط الصلة وتقوية العلاقة بهيئة الجودة العالمية والتعرف إلى جهودهم ومؤازرتهم وتلقي أخبار الجودة وكل ما استحدث من وسائل وأفلام عن الإتقان في الكون.
- (١٥) الاستفادة من بعض العادات والتقاليد الموروثة لدى بعض الأسر واستثمارها.
- (١٦) تعميد منهج دراسي عن أهمية الجودة في النجاح الدنيوي والأخروي ومكافأة المتميزين في كل مؤسسة وتكثيف حفلات التكريم للمبدعين، لحفز الهمم عند الباقين.
- (١٧) يقوم مجموعة من الموظفين الذين يتمثل فيهم حسن الجودة بإنشاء لقاء دوري بين زملاء الوظيفة خارج نطاق العمل ، يتم من خلاله زيادة الألفة والصلة بين الزملاء، ويستثمر اللقاء في ما يعود بالفائدة على الجميع، من مناقشات مثمرة.
- (١٨) فتح مكاتب تعنى بالجودة يتكفل مجموعة متابعة برنامج الجودة وتنفيذه بدقة

وكان رسول الله ﷺ يعرف رجاله معرفة وثيقة عميقة دقيقة؛ ويعرف من خصائص كل منهم ما لا يعرفه كل منهم عن نفسه! وفي السيرة من هذا الكثير من الشواهد على خبرة الرسول ﷺ بكل واحد من رجاله؛ وخبرته كذلك بالرجال والقبائل التي كانت تحاربه . خبرة القائد البصير بكل ما حوله ومن حوله . . . في دقة عجيبة . . . لم تدرس بعد الدراسة الواجبة .

وليس هذا موضوعنا . ولكن موضوعنا أن رسول الله ﷺ كان يعرف أن في أمته من ينهض بالتكاليف الشاقة لو كتبت عليهم . ولكنه كان يعرف كذلك أن الدين لم يجرء لهذه القلة الممتازة في البشرية كلها . وكان الله - سبحانه - يعلم طبيعة هذا «الإنسان» الذي خلقه؛ وحدود طاقته؛ فلم يكتب على الناس في الدين الذي جاء للبشر أجمعين، إلا ما هو ميسر للجميع؛ حين تصح العزيمة، وتعتمد الفطرة، وينوي العبد الطاعة، ولا يستهتر ولا يستهين^(١).

(١) - في ظلال القرآن - (٢ / ١٧٢)