

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الجزائر -

جامعة: أحمد دراية - ادرار -



جامعة أحمد دراية. أدرار-الجزائر
Université Ahmed DRAIA. Adrar-Algérie

كلية: العلوم الإسلامية

قسم: أصول الدين

عنوان الرسالة:

نظام الجودة الشاملة وتطبيقاته على مؤسسات الدعوة
مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى - دراسة حالة -

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (ل م د) "LMD" في العلوم الإسلامية
تخصص: دعوة وإعلام.

إشراف الأستاذ:

أ د بدر الدين زواقة

إعداد الطالب:

خالد حجار

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة	الرتبة	اسم الاستاذ
رئيسا	جامعة أحمد دراية-ادرار-.	أستاذ	أ.د-عمر بوعلالة
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1-	أستاذ	أ.د-بدر الدين زواقة
ممتحناً	جامعة وهران 1-أحمد بن بلة	أستاذ	أ.د-حمدادو بن عمر
ممتحناً	جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة.	أستاذ	أ.د-أحمد عبدلي
ممتحناً	جامعة أحمد دراية-ادرار-.	أستاذ محاضر أ	د-عبد الكريم بوهناف
ممتحناً	جامعة أحمد دراية-ادرار-.	أستاذ محاضر أ	د-أحمد بن عبد الرحمن

السنة الجامعية: 2025-2026م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله

12 كلمة:

علينا إذا أردنا أن نأخذ مكاناً من جديد في قيادة الإنسانية أن نعتقد اعتقاداً حقاً يظهر أثر في كل ما نقول أو نعمل . . . المسلم لم يخلق ليندفع مع التيار، ويساير الركب البشري حيث اجتمعوا سائر، بل خلق ليوجه العالم والمجتمع والمدينة، ويفرض على البشرية اتجاهه، ويملي عليها إرادته، لأنه صاحب الرسالة وصاحب العلم اليقين . . . فليس مقامه مقام التقليد والإتباع . . . مقامه مقام الإمامة والقيادة، ومقام الإرشاد والتوجيه . . . وإذ اتكس له الزمام، وعصاه المجتمع . . . لم يكن له أن يستسلم ويخضع ويضع أوزاره ويسلم الدهر، بل عليه أن يثور عليه وينازله . . . حتى يقضى الله في أمره . إن الخضوع والاستكانة للأحوال القاصرة والأوضاع القاهرة، والاعتذار بالقضاء والقدر من شأن الضعفاء والأقزام . أما المؤمن القوي فهو بنفسه قضاء الله الغالب وقدره الذي لا يرد .

أبو الحسن الندوي

من كتاب: ماذا خس العالم بخطا المسلمين

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذى انزل كتاباً كالشمس فى ضحاها، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الذى بلغ الرسالة كالقمر إذا تلاحها، فمن سار فى ضوئهما كان كالنهار إذا جلاها، ومن حاد عنهما خبط فى ظلمة الليل إذا يغشاها.

الشكر ثم الشكر والامتنان لله سبحانه وتعالى الذى أعاننى على إنجاز هذا العمل، ثم الشكر موصولاً إلى أبى وامى على دعواتهم، ثم إلى كل من علمنى حرفاً، أو قدم لى نصحاً وإرشاداً، من معلمين وأساتذة. الذين كان لهم الفضل بعد الله ﷻ فى التريية والتعليم والتكوين انطلاقاً من مرحلة المسجد، إلى المرحلة الابتدائية ثم المتوسط، مروراً بالتعليم الثانوى.

إلى جميع أعضاء هيئة التدريس المحترمين من الجامعات الثلاث؛ جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة "مرحلة الليسانس"، وإلى أساتذتى من جامعة باتنة (1) كلية العلوم الإسلامية "مرحلة الماستر"، وصولاً إلى جامعة أحمد درايعة بأدراس المضيافة "مرحلة الدكتوراه"، وأخص بالذكر والتبجيل هنا أستاذى القدير معالى الدكتور: بدر الدين زواق؛ فضله لا يرقى إليه شك، ولا يخطط ثناء فقد رعى البحث توجيهاً وتسديداً وإرشاداً، مقوماً أعوجاجه، ومصوباً أخطاءه، فاللهم أحفظه وارعاؤه وزده علماً، ولا انسى فى هذا المقام الأستاذ المحترم حبيب بلخير رئيس مشروع دكتوراه دفعة: 2020-2021.

كما أقدم بالشكر الجزيل إلى كل العاملين بمؤسسة المجلس الإسلامى الأعلى بالجزائر رئيساً وأعضاء وموظفين وعمال. على حسن الاستقبال وجود الكرم والتعاون، وتقدير التسهيلات لاستكمال هذه الدراسة، وخاصة الدراسة التطبيقية منها.

وليس لى بعد هذا إلا أن أشكر كل أصدقائى وجميع زملائى وزميلاتى فى العمل، ومن ساعدنى فى إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة، فجزى الله الكل خير الجزاء، وأغدق عليهم من نعمه فى الدارين، وأثابهم عفواً وغفراناً.

الطالب الباحث: خالد حجار

الإهداء

إلى من مرياني صغيراً، وغمراني بجبهما كبيراً، إلى من كان لهما وراء كل خطوة فضل، ومن وراء كل جناح دعوة ودمعة.

أمي وأبي مد الله في عمرهما.

إلى الروح الطيبة، الرفيعة الصابرة شريفة دربي وحياتي بخلا وتمو من امرتي.

زوجتي الغالية التي أكرمني الله بها وكتبها من نصبي.

إلى أزهارى ولهجة قلبى، وقرعة عيني... إشراقة الغد... أبنائى:

تسنير... العين

منيب... الربيع

أفنان... الجمال

معين... الأمل

إلى كل من علمنى فى قديم أو حديث، إلى الأهل والإخوة والأصدقاء والزملاء وإلى كل الأحاب دون استثناء.

إلى كل من يسعى لإصلاح حال الأمة وهنضتها، إلى كل هؤلاء أهدى هذا العمل المتواضع.

الطالب الباحث: خالد حجار

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة نظام الجودة الشاملة وتطبيقاته على مؤسسات الدعوة -مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى-دراسة حالة-

استهدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر، كونها مؤسسة استشارية تركز بشكل أساسي على النشاط الدعوي. كما سعت إلى تعزيز الوعي بأهمية ثقافة الجودة الشاملة كهدف بحد ذاتها، وأثرها في تطوير أساليب العمل لزيادة نجاح المؤسسة وتطوير أدائها، وصولاً إلى تحقيق رضا المستفيدين منها، وتعزيز قدراتها التنافسية وثقتها الذاتية. كما تناولت الدراسة سبل مواجهة التحديات عبر التحسين المستمر من خلال وضع منظومة معايير مرنة وواقعية لهذا النظام. كما اشارت الدراسة أن مقومات نظام الجودة وقيمه مستوحاة من مبادئ الدين الإسلامي، الذي سبق الأنظمة الغربية والشرقية في العمل بمفهوم ضمان الجودة.

واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي لملاءمته لهذا النوع من البحوث. أما أدوات جمع البيانات فتضمنت استبياناً مخصصاً، أُعدّ بمراجعة نخبة من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والكفاءة، إضافة إلى مجموعة متنوعة من الأسئلة المفتوحة الموزعة على العاملين في المؤسسة حسب مهامهم ومستوياتهم العلمية والعملية، بالإضافة إلى مقابلات مع القيادة العليا لمؤسسة المجلس، وتحليل النتائج، تم الاعتماد على برنامج "SPSS"، مما ساهم في الوصول إلى عدة نتائج أبرزها:

- 1- يوجد ترابط عميق بين مفهوم نظام الجودة الشاملة وجوهر الدين الإسلامي الذي يقوم على قيم ومبادئ سامية تهدف إلى تحقيق التميز والإحسان في كافة جوانب الحياة.
 - 2- الأثر الكبير لنظام الجودة الشاملة على الفرد والمجتمع والأمة.
 - 3- تعزيز دور المؤسسة الدعوية لتحقيق الريادة ورفع مكانتها.
 - 4- تشجيع القيم الإيجابية كالإتقان والتحسين والإخلاص.
 - 5- تحقيق الاستقرار الداخلي وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين.
- كما خلصت الدراسة إلى سلسلة من التوصيات، منها:

- (1) التركيز على نشر الوعي بثقافة الجودة والإتقان وأثرها في تحسين العمل الدعوي بالمجلس الإسلامي الأعلى.
 - (2) دعم مهارات الإبداع والابتكار وتشجيع التميز، مع ضرورة التخلي عن النمط الهرمي وتعزيز التعاون وتبادل التجارب بين العاملين في المجال الدعوي لتحسين أساليبه.
 - (3) تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي والقيادة المرنة بما يتماشى مع أحدث النظم الإدارية والثقافة التنظيمية الحديثة لضمان استمرارية وديمومة الجودة.
- الكلمات المفتاحية: نظام الجودة الشاملة، متطلبات المعايير، المؤسسة الدعوية، المجلس الإسلامي الأعلى.

Study Summary:

Study Title: Total Quality Management (TQM) and its Applications to Da'wah Institutions: A Case Study of the Supreme Islamic Council Institution

The study aimed to explore the reality of the implementing the TQM system within the Supreme Islamic Council Institution in Algeria, as it is a consultative institution that primarily focuses on religious outreach activities. It also sought to raise awareness of the importance of a culture of TQM as an end in itself, and its impact on developing work methods to increase the institution's success and enhance its performance, leading to beneficiary satisfaction and enhancing its competitiveness and self-confidence. The study also addressed ways to meet challenges through continuous improvement by establishing a flexible and realistic set of standards for this system. The study further indicated that the foundations and values of the TQM system are inspired by the principles of the Islamic religion, which preceded both Western and Eastern systems in adopting the concept of quality assurance.

The researcher adopted the descriptive analytical approach, given its appropriateness for this type of research. As for the data collection tools, they included a specially designed questionnaire, prepared following a review by a distinguished group of highly experienced and competent university professors, as well as a variety of open-ended questions distributed to the institution's employees based on their duties and academic and professional levels. In addition, interviews were conducted with the senior leadership of the Council. For data analysis, the SPSS program was used, which contributed to reaching several key findings, most notably:

- 1- There is a deep connection between the concept of TQM and the essence of Islam, which is based on noble values and principles aimed at achieving excellence and benevolence in all aspects of life.
- 2- Enhancing the role of the religious outreach institution to achieve leadership and elevate its status.
- 3- Promoting positive values such as proficiency, continuous improvement, and sincerity.
- 4- Achieving internal stability and strengthening the relationship between the institution and its beneficiaries.
- 5- The significant impact of the TQM on the individual, society, and the nation.

The study also concluded with a series of recommendations, including:

- 1) Focusing on spreading awareness of the culture of quality and excellence and its impact on improving Da'wah activities of the Supreme Islamic Council.
- 2) Supporting creativity and innovation skills and encouraging excellence, while emphasizing the need to move away from the hierarchical model and promote cooperation and exchange of experiences among Da'wah practitioners to improve its methods.
- 3) Developing strategic planning and flexible leadership skills in accordance with the latest administrative systems and modern organizational culture to ensure the continuity and sustainability of quality.

Keywords: Total Quality System, Standards Requirements, Da'wah Institution, Supreme Islamic Council.

الفهرس

i. فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	عنوان الرسالة
I.	كلمة
II.	شكر وعرفان
III.	الإهداء
IV.	ملخص الدراسة: باللغة
V.	ملخص الدراسة-الانجليزية
الفهرس	
VI.	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
المقدمة	
1	تمهيد
4	إشكالية الدراسة
4	الأسئلة الفرعية
5	فرضيات الدراسة
5	دوافع اختيار الموضوع
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	الدراسات السابقة
15	مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها
16	حدود ومنهج الدراسة
20	معارف الدراسة

	مصادر جمع البيانات الدراسة
	أدوات الدراسة
	الطرق الإحصائية المستخدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمركزات الفكرية والعلمية لنظام الجودة الشاملة
21	تمهيد الفصل الأول.
22	I. الأسس المفاهيمية حول الجودة الشاملة.
22	مفهوم الجودة.
24	الجودة عند المفكرين العرب
25	الجودة عند المفكرين الغرب
27	الجودة عند المنظمات المتخصصة
32	II. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.
32	مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
36	التطور التاريخي لنظام الجودة الشاملة
39	الفرق بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة
43	أهمية وفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
47	III. مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
48	مبادئ نجاح إدارة الجودة الشاملة
51	متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة
54	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
58	أدوات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات
66	IV. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
66	معوقات تطبيق الجودة الشاملة
66	معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
67	معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية
68	التعامل مع التحديات والمعوقات:

69	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الأسس الفكرية لعلاقة نظام الجودة الشاملة بالإسلام ودعوته.
70	تمهيد الفصل الثاني
71	I. مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في السياق الإسلامي.
71	الجودة مفهوم أصيل في الإسلام
72	الجودة في النصوص الشرعية
74	الألفاظ المرتبطة بمفهوم الجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية
81	الإسلام يدعو إلى الجودة
82	II. القيم الإسلامية ودورها في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة.
82	الجودة الشاملة وارتباطها بالقيم الإسلامية
85	محافظات الجودة في التصور الإسلامي
87	متطلبات الجودة من المنظور الإسلامي
95	متطلبات دأمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة
95	III. الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات الإسلامية.
95	مفهوم التنمية المستدامة
96	التنمية المستدامة في الإسلام
97	أهداف وأهمية التنمية المستدامة
99	الربط بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة
101	IV. التحديات والفرص في تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسات الدعوية.
102	أهمية الجودة في العمل الدعوي
103	الجودة منهج فعال للدعوة إلى الله
104	تحديات تطبيق نظام الجودة في مؤسسة دعوية
106	فرص تطبيق نظام الجودة في مؤسسة دعوية
106	عوامل مساعدة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الدعوة
107	مجالات اهتمام الإسلام بالجودة

109	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر: المفهوم، المهام، وواقع تطبيق نظام الجودة.	
110	تمهيد الفصل الثالث
111	I. المجلس الإسلامي الأعلى المفهوم، النشأة، والمركلة
111	التعريف بالمجلس.
119	تشكيلة المجلس الإسلامي الأعلى.
121	التعريف برؤساء المجلس الإسلامي الأعلى.
127	هيكلية المجلس الإسلامي الأعلى.
133	II. الرسالة الدعوية للمجلس وأهداف تطبيق الجودة الشاملة.
133	تعريف الدعوة
135	أهداف الجودة الشاملة في المؤسسة الدعوية
137	رسالة مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى
139	مركزات نجاح العمل المؤسساتي الدعوي وفوائد تطبيقها.
142	III. رؤية المجلس الإسلامي الأعلى ومساهماته التنموية
142	رؤية المجلس الإسلامي الأعلى ومهامه
143	أليات تطوير أداء المجلس الاسلامي الأعلى
145	خطوات تحقيق النجاح للمجلس الإسلامي الأعلى في تنفيذ مهامه
151	نشاطات المجلس الإسلامي الأعلى الفكرية ومستلزمات المرحلة
167	IV. أهمية تطبيق معايير الجودة في تحسين أداء مؤسسة المجلس في إطار الدعوة
167	عوامل مساعدة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الدعوة
168	اهداف تقييم المؤسسة الدعوية
169	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية
170	المعايير الخاصة نظام الجودة في مؤسسات دعوية
171	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق نظام الجودة الشاملة بمؤسسة المجلس الإسلامي	

172	تمهيد الفصل الرابع
173	I. المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
173	مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
176	الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي
177	أنواع المنظمات ومحطات تطوير استراتيجيتها:
181	شروط نجاح ثقافة نظام الجودة ومخرجاتها
187	II. تعزيز الثقافة الإدارية في المؤسسة لتحقيق التغيير
187	تنمية القدرات القيادية الإدارية وتطوير مهاراتهم
188	إدارة التغيير والتطوير التنظيمي - المفاهيم والأهداف -.
191	مجالات التغيير والتطوير التنظيمي
193	ضرورات التغيير
194	III. أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة
196	متطلبات الجودة الشاملة لتعزيز ثقافة المنظمة
196	الشروط الثقافية والتنظيمية لنجاح إدارة الجودة
198	أساليب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة
201	مفاتيح تحقيق متطلبات القيادة في الادارية
202	IV. العمل المؤسسي وتطبيق نظام الجودة بين مقومات النجاح وتحديات الفشل.
202	الإطار المفاهيمي للعمل المؤسسي ومتطلبات التأسيس:
205	خصائص وعوائد العمل المؤسسي
209	العمل المؤسسي بين مرتكزات التحقيق ومعوقات التطبيق
215	تلبية توقعات العملاء لضمان جودة المؤسسة:
220	خلاصة الفصل الرابع
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس	

221	تمهيد الفصل الخامس
222	I. الإطار النظري لمعايير الجودة في المجلس الإسلامي الأعلى
222	المعيار والمفاهيم المرتبطة به
226	أهمية المعايير
228	تصنيفات المعايير
229	خصائص معايير الجودة الشاملة
230	II. معايير الجودة الشاملة للمجلس الإسلامي الأعلى
230	الإدارة الفعالة.
235	التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في تطبيق نظام الجودة.
241	التحسين المستمر وأساسه في نظام الجودة
244	الثقافة التنظيمية وأهميتها
245	III. استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى
246	تشكيل فرق العمل وأهدافه والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
247	التغذية العكسية ودور العصف الذهني
249	إدارة شبكة العلاقات والتدريب ونشر ثقافة الجودة
250	الإبداع والابتكار وأهميته التحفيز
256	IV. مدى تحقق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس: رؤية ميدانية
256	مصادر جمع البيانات الدراسة
260	الطرق الإحصائية المستخدمة:
261	V. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:
302	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنموذج النظري للبحث.
304	استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى
306	خلاصة الفصل الخامس
	الخاتمة
307	الخاتمة

308	الاستنتاجات
309	التوصيات
311	مقترحات
314	المصادر والمراجع
330	الملاحق

ii. فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-	يوضح مفاهيم الجودة حسب روادها.	30
2-	يوضح ويلخص أبرز مراحل إدارة الجودة.	41
3-	يوضح علاقة أنظمة إدارة الجودة بالجودة الشاملة.	44
4-	يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية للمؤسسات وإدارة الجودة.	46
5-	يوضح مبادئ إدارة الجودة ومتطلبات تحقيقها.	56
6-	يوضح خرائط التدفق.	66
7-	يوضح تشكيلة المجلس الإسلامي الأعلى الحالية.	132
8-	يوضح رؤساء المجلس الإسلامي الأعلى وتشكيلة كل مكتب منذ التأسيس.	139
9-	يوضح ندوات متنوعة داخل المجلس.	163
10-	يوضح ندوات مشتركة بين المجلس ومؤسسات أخرى.	164
11-	يوضح نماذج من الملتقيات الفكرية التي نظمها المجلس.	165
12-	يوضح اتفاقيات التعاون.	166
13-	يوضح المشاركة الدولية للمجلس الإسلامي الأعلى.	166
14-	يوضح استقبالات المختلفة للوفود المختلفة.	167
15-	يوضح وظائف المجلس الإسلامي الأعلى.	169
16-	يوضح ثقافة جودة الإنسان.	187
17-	يوضح المحطات الخمس لوضع استراتيجية المنظمة.	190
18-	يوضح نموذج عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.	192
19-	يوضح صفات القيادة، وتحليل كل صفة.	239
20-	يوضح بطاقة معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية.	243

255	يوضح الدراسة الاستطلاعية للدراسة.	21-
282	يوضح معلومات شخصية عامة.	22-
283	يوضح فقرات الاستبيان.	23-
287	يوضح قائمة المقابلات.	24-
287	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان وأسئلة المقابلة.	25-
225	يوضح سمات القيادة الإدارية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة	26-
230	يوضح بطاقة معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية	27-
240	يوضح مخطط معايير الجائزة الجزائرية للجودة.	28-
241	يوضح معايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.	29-
242	يوضح استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس.	30-
247	يوضح الدراسة الاستطلاعية الأولية في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.	31-
255	يوضح معاملات موثوقية (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد الاستبيان.	32-
258	يوضح توزيع الجنس في العينة.	33-
259	يوضح توزيع العمر في العينة محل الدراسة.	34-
259	يوضح توزيع المستوى التعليمي في العينة.	35-
260	يوضح توزيع سنوات الخبرة في العينة.	36-
261	يوضح نتائج اختبار صلاحية البيانات للتحليل العاملي.	37-
262	يوضح نتائج طريقة الاستخراج.	38-
264	يوضح مصفوفة التدوير.	39-
266	يوضح التباين الكلي المفسر بعد التدوير.	40-
268	يوضح النتائج الإحصائية لمقياس الرضا العام للعاملين	41-
270	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة.	42-
271	يوضح آراء أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي للجودة وتحسين العمليات	43-
273	يوضح آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية في نشر مفاهيم الجودة.	44-
274	يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الجودة الشاملة والرضا العام للعاملين	45-
279	يوضح نتائج اختبار "Shapiro-Wilk Test" للتحقق من طبيعة البقايا.	46-
283	يوضح قيم حامل التضخم في التباين "VIF" ودرجة التحمل لكل بعد.	47-
284	يوضح نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الجودة على الرضا العام.	48-

iii. قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-	يوضح تصنيف الدرادكة والشبلي للجودة.	28
2-	يوضح مراحل نظم الإنتاج.	31
3-	يوضح معنى العملية الإدارية.	36
4-	يوضح مجالات إدارة الجودة.	38
5-	يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة.	48
6-	يوضح دور إدارة الجودة الشاملة.	50
7-	يوضح دورة ديمينج "Deming" لتحسين الجودة.	57
8-	يوضح منطقتي مقترح لمرحلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.	62
9-	يوضح رسم بياني لمنطق هيكل السمكة.	64
10-	يوضح المنطق البياني لـ باريتو "Pareto".	65
11-	يوضح خرائط الرقابة.	66
12-	يوضح الهيكل التنظيمي للمجلس الإسلامي الأعلى.	143
13-	يوضح رؤية رسالة المجلس الإسلامي الأعلى بأهدافها القريبة والبعيدة.	160
14-	يوضح خطوات عملية التغيير والمهدف منها.	162
15-	يوضح قيم الموظف والمسؤول.	184
16-	يوضح فكرة النظام المفتوح في الإدارة.	185
17-	يوضح. الشروط العميقة للجودة.	186
18-	يوضح مجالات التغيير.	204
19-	يوضح مهارات متخرجي المنظمة.	206
20-	يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام.	210
21-	يوضح بطاقة معايير قياس الأهداف.	244
22-	نموذج نظام إدارة الجودة على أساس المسارات طبقاً للأيزو 9000.	246
23-	يوضح معايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.	248
24-	يوضح نموذج نظام إدارة الجودة على أساس المسارات طبقاً للأيزو 9000	249

256	يوضح التمثيل البياني لمعاملات موثوقية (كرونيباخ ألفا) لكل أبعاد الاستبيان	-25
263	يوضح الرسم البياني للعوامل المستخرجة "Scree Plot"	-26
276	يوضح إلمام الإدارة العليا بالجودة مقابل الرضا العام للعاملين	-27
277	يوضح إلمام الإدارة العليا بالجودة مقابل الرضا العام للعاملين	-28
277	يوضح إلمام الإدارة العليا بالجودة مقابل الرضا العام للعاملين	-29
278	يوضح إلمام الإدارة العليا بالجودة مقابل الرضا العام للعاملين	-30
278	يوضح إلمام الإدارة العليا بالجودة مقابل الرضا العام للعاملين	-31
280	يوضح تمثيل بياني لمنحط "Q-Q Plot" للبقايا	-32
281	يوضح المنحط تجانس التباين لنموذج تأثير أبعاد الجودة على الرضا العام	-33

iv. قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
-1	استبيان حول متطلبات معايير تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس.	322
-2	معلومات شخصية عامة.	323
-3	مقررات الاستبيان.	324
-4	دليل المقابلة.	326
-5	قائمة المقابلات.	328
-6	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان وأسئلة المقابلة.	328
-7	الصور.	329

المقدمة

I. تمهيد:

عرف القرن الحادي والعشرين طفرة نوعية، تزامنت والعولمة وتكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن اتساع نطاق استخدام شبكة الإنترنت، مما أسهم في تشكيل مجتمع عالمي، يُشبه سوقاً واحدة شاملة. هذا الواقع التحويلي جعل من الجودة "Quality"، سواء فيما يخص المنتجات أو الخدمات، محوراً رئيساً، لاستمرار أي منظمة أو مؤسسة وتحقيق استقرارها. فالاهتمام بالجودة ليس وليد العصر الحالي، بل هو قديم الامتداد، غير أن التغيرات المتسارعة، واشتداد المنافسة قد فرضت على المؤسسات، تبني فلسفات إدارية حديثة، هذه الفلسفات بدورها أعادت النظر، في المبادئ والأسس التقليدية التي كانت قامت عليها إدارة المنظمات، بهدف ضمان استمراريتها، في ظل بيئة عمل مليئة بالتحديات، وإلا فإنها ستكون معرضة للانقراض أو الانسحاب من الساحة.

في هذا السياق، كان لزاماً البحث عن نظم وأساليب جديدة، تتماشى مع الديناميكيات المتغيرة للسوق العالمية، وقد تصدر نظام الجودة الشاملة قائمة تلك الأساليب، بصفته الأكثر شهرة وتطبيقاً على مستوى العالم، فالتوجه نحو بناء المسارات التنموية، في مختلف المجالات والتخصصات، أصبح يعتمد -بشكل كبير- على قواعد هذا النظام، الذي بات سلاحاً تنافسياً، يضمن تحقيق التطور المطلوب واستمرارية النمو المؤسسي، ومع تزايد الإنتاج، من حيث الكم والنوع، والحجم والشكل، باتت الجودة عنصراً جوهرياً، في تحقيق رضا العملاء والاستجابة لتوقعاتهم، ما يعزز ثقة الزبائن، ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات؛ لذا أصبح مفهوم الجودة مؤخراً، محط اهتمام أكاديمي واسع، وركيزة أساسية لنجاح إدارة الأعمال وتطويرها، في المنظمات والمؤسسات على اختلاف أهدافها وأنواعها الإنتاجية والخدمية.

قد أثبت نظام الجودة الشاملة -في العقد الأخير- فعالية استثنائية، خاصة في المؤسسات الغربية التي تبنته، وحققت نجاحات ملموسة، عبر دمج العاملين، في العملية الإنتاجية وصنع القرارات، مما يعكس الطبيعة التشاركية لهذا النظام، فالإلتزام أي منظمة بهذا النظام، لا يعني فقط تحسين عملياتها، بل يُظهر مرونة عالية، تؤدي إلى تغيير سلوكيات أفرادها. إن الانفتاح الاستثماري الحالي الذي فرضته العولمة يدعو المؤسسات إلى تعزيز الاعتماد على رأس المال البشري، من خلال إحداث تفاعل إيجابي بين الأفراد، وهو ما يُسهم في تحرير الأفكار، ودعم السلوكيات الإبداعية؛ هذه الخلفية، تُمكن الأفراد من تجاوز النظم التقليدية، والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، لحل المشكلات ومواجهة التحديات، علاوةً عن ذلك، فالابتكار والإبداع يُشكّلان عوامل محورية، في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، بشرط أن تتبنى هذه الأخيرة ديناميكية مرنة، تُساعد في تخفيف الضغوطات الداخلية، وتطوير ثقافة مؤسسية أكثر انفتاحاً وقابلية للتغيير.

من جهة أخرى، أشارت الدراسات والبحوث التي تناولت نظام الجودة الشاملة، إلى وجود نماذج متعددة، تُسهم في تطبيقه داخل المؤسسات، وهناك دول عدة طورت نماذجها الخاصة لهذا النظام، (- 1 -)

وأصبحت تمنح جوائز تحفيزية للمؤسسات، التي تلتزم بتطبيقه بنجاح. هذه الجوائز ليست مجرد تقدير للجهود المبذولة، بل تشكل -أيضاً- وسيلة تشجع المنظمات على تبني الجودة الشاملة، لتحقيق الصالح العام، بما يتضمن توفير منتجات أو خدمات، ذات مستويات مرتفعة من الجودة والكفاءة. وعند تحليل المبادئ الكامنة، وراء نظام الجودة الشاملة، نجد أنها تتماشى مع التعاليم الإسلامية، التي تدعو إلى عمارة الأرض، وفق السنن الكونية، وإتقان العمل بصفته ضرورة أخلاقية ودينية. كما أن القيم الإسلامية، تجمع بين الجانب التعبدى، المتمثل بالشعائر الدينية، وبين الجانب السلوكي الذي يعكس الأخلاق الحميدة، التي دعا إليها الإسلام قال تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾⁽¹⁾.

تتفق السنة النبوية الثابتة مع كتاب الله العزيز، في تأكيد القيمة الأخلاقية، التي تعزز مفهوم الالتزام بالجودة. هذا المفهوم يمثل دعوة مستمرة للمسلم، للبحث عن الأساليب والطرق التي تساهم في تطوير ذاته، في مختلف مجالات الحياة. لذا يُعد مفهوم الجودة جزءاً أصيلاً، من تعاليم الدين الإسلامي، يستند إلى العديد من الأسس والقيم العامة، فالجودة تتضمن معاني الإحسان، والدقة، والإتقان، وغيرها من القيم النبيلة، التي نجدها موثقة، في نصوص واردة، في كتاب الله وسنة رسوله الكريم، مما يعكس مكانتها العميقة في الشريعة الإسلامية قال الله ﷻ: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا﴾⁽²⁾، وقوله ﷻ: ﴿إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ﴾⁽³⁾.

من هذه المنطلقات ركزت الدراسة، على تطبيق نظام الجودة الشاملة، في المؤسسات الدعوية، والتركيز على مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر، كنموذج عملي لهذه الفكرة، فسعى البحث إلى تحليل مفهوم الجودة الشاملة، من زاوية إسلامية أصيلة، تتسم بتجذّر المبادئ، ووضوح الرسالة، ورؤية متكاملة قابلة للتطبيق الواقعي والمرن، يتناول النظام المقترح جوانب عمل المؤسسة الدعوية، إلى المحتوى والوسائل، مروراً بعناصر أخرى تشمل الدعاة، العاملين، الإجراءات والمتلقين، وصولاً إلى قياس أثر العمل الدعوي، وقد بُنيت هذه المنظومة استرشاداً بمعايير دولية، مع مواءمتها لثوابت الدين الإسلامي، وخصوصية التداخل المحوري، بين الإيمان والأخلاق في البناء المجتمعي.

كما توصي الدراسة إلى نشر الوعي، بأهمية ثقافة الجودة والإتقان، بين العاملين في المنظمات الدعوية، مما يعزز مكانة العمل المؤسسي المنظم، مقارنةً بالعمل الفردي، الذي يساهم بدوره، في تحقيق تماسك أكبر، للمجتمع ويدفعه نحو الارتقاء، في كافة مجالات الحياة، وفي هذا الإطار جاءت الدراسة محاولة، لتشجيع مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، لتبني هذا النظام وتكييفه مع متطلبات المرحلة الراهنة، اعتماداً على دراسة ميدانية شملت عينة تمثل مجتمع المؤسسة. ومنهجية الدراسة؛ التي ارتكزت

(1) القرآن الكريم، سورة الذاريات، الآية: (56).

(2) القرآن الكريم، سورة النساء، الآية: (125).

(3) حديث شريف، الراوي: عائشة أم المؤمنين، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الجامع، حكم المحدث: حسن، تاريخ

الزيارة: 2025/04/10، رقم الحديث: (1880) - <https://www.dorar.net>.

على التحليل الوصفي والتأملي، باعتبارهما أدوات مناسبة، لتقديم رؤية علمية، تُنتج مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية، بمثابة خارطة طريق، تساعد المؤسسة على مواكبة المؤسسات الدعوية العالمية، التي سبقتها في تطبيق هذا النظام.

خلصت الدراسة في نتائجها النهائية إلى ضرورة الإسراع، في تبني نظام الجودة الشاملة، نظراً لأثره الجوهري، في تحسين الأداء المهني، وتعزيز الثقة بالنفس وبالمجتمع. وأشارت النتائج إلى الدور الذي يلعبه هذا النظام، في تحفيز الأمة نحو النهوض والريادة، عبر تقديم نموذج فاعل للعمل المؤسسي القائم، على القيم النبيلة الثابتة والإيجابية المتجذرة، كما أن إنجاح تطبيق هذا النظام، يُسهم في ترسيخ المفاهيم الأخلاقية، ويعمل على ربط مصير الفرد والمجتمع، بجودة العمل المنتج ومستوى الإلتقان فيه، بما ينعكس بصورة إيجابية، على التعاون الاجتماعي والمصلحة العامة للدارين؛ الدنيا والآخرة. قال الله تعالى: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (38) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى (39) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الْأَوْفَى (40)﴾⁽¹⁾، فكان من المهم للغاية اعتماد نظام الجودة، نظراً لأنه مفهوم وممارسة، حظي باهتمام كبير في أدبيات الدين الإسلامي. فالإسلام يمثل منهجاً شاملاً يركز على مختلف الجوانب، سواء كانت عقائدية، شرعية، أو أخلاقية. لذلك يعكس حضور الجودة في هذه المجالات، نظاماً إسلامياً متكاملًا، يدعو إلى تحسين نوعية الحياة، فالإسلام هو بالفعل دين يُكرّس قيم الجودة بشكل متميز.

(1) القرآن الكريم، سورة النجم، الآية: (38-41).

II. إشكالية الدراسة:

قطعت مسألة تطبيق نظام الجودة شوطا كبيرا في المؤسسات العاملة، بقطاعاتها المختلفة ومتطلبة، لجودة الإنتاج والمخرجات، ومن مناحي الحياة المختلفة، إلا أن هذه المسألة، قد ارتبطت بمؤسسات غربية وشرقية، ينظر إليها أنها الرائدة في اختراعها، والمطلبة في تطبيقها، وأصبح الانبهار بها وبروادها وبمؤسساتها كبيرا، متناسين أن نظام الجودة مسألة من صميم ديننا، فالتمأمل في الفكر الإسلامي يستنتج أن هذا الفكر ثري ومتكامل وشامل، بنظريات هذا النظام المرن، في تطبيقاته العديدة، والصلب في مبادئه الأصيلة، وهذا البحث جاء ليسلط الضوء، على مفهوم هذا النظام وأهم مبادئه، وبيان قيمة هذا المصطلح، وعلاقته بالفكر الإسلامي، ومدى ارتباطه بالأصول الشرعية، من الكتاب والسنة، وأهمية تطبيقه في المؤسسات الدعوية بمعايير عالمية.

فكان المحور الرئيس لإشكالية البحث، هو إحداث تغيير جوهري على الأيديولوجيات التقليدية النمطية، بأساليبها تقليدها الكلاسيكية القديمة، الخاضعة لتيارات الحضارة الغربية ومدارسها العلمانية؛ لذا كان من الواجب علينا تقديم بديل منهجي فكري مختلف، وتجربة أصيلة في مبادئها، وحديثه في أساليبها، واقعية في أدائها، تستجيب لتطلعات مؤسسة دعوية، بحجم المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر، تحقق الأهداف وتلبي رغبات جمهورها، نحاول في هذا الدراسة الإجابة على الإشكالية الآتية: ما متطلبات ومعايير تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر؟

III. الأسئلة الفرعية:

وينبثق من السؤال الرئيس السابق إثارة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ◀ ما المقصود بنظام الجودة الشاملة؟ ماهي أهم مبادئها؟ الإسلام والجودة أي علاقة؟
- ◀ ما مدى توافر معايير الجودة الشاملة، في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر؟
- ◀ ما درجة المام الإدارة العليا بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بنظام الجودة الشاملة؟
- ◀ ما مدى توافر معايير جودة التخطيط الاستراتيجي، بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى؟
- ◀ ما مدى توافر معايير جودة التحسين المستمر بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى؟
- ◀ ما مدى توافر معايير جودة الثقافة التنظيمية بالمجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر؟
- ◀ هل المجلس الإسلامي الأعلى تبني تطبيقات نظام الجودة الشاملة في الجانب الدعوي؟
- ◀ ماهي معايير الجودة الشاملة التي يجب تطبيقها على المؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى باعتبارها مؤسسة دعوية؟
- ◀ ما معيقات تطبيق نظام الجودة الشاملة؟
- ◀ ما التصورات المقترحة لتطوير المؤسسة المجلس الدعوية بالجزائر بتطبيق نظام الجودة الشاملة؟

IV. فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

إمكانية تحديد أهم متطلبات نظام الجودة، في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى؛ بناءً على معايير محددة من جهة، والاعتماد على الدراسات السابقة من جهة أخرى، وذلك في إطار مفهوم الجودة الشاملة.

ب- الفرضيات الفرعية:

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، يمكننا صياغة الفرضيات الآتية:

- (1) درجة المام الإدارة العليا بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، بنظام الجودة الشاملة منخفضة.
- (2) توافر معايير جودة التخطيط الاستراتيجي، بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بدرجة مرتفعة.
- (3) توافر معايير جودة التحسين المستمر بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بدرجة متوسطة.
- (4) توافر معايير جودة الثقافة التنظيمية بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بدرجة منخفضة.
- (5) المجلس الإسلامي الأعلى لم يعتمد تطبيق نظام الجودة الشاملة في أنشطته الدعوية ومهامه المختلفة.
- (6) هناك معايير لنظام الجودة الشاملة التي يجب تطبيقها على المؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى باعتبارها مؤسسة دعوية.
- (7) هناك معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة من منظور العاملين بالمجلس الإسلامي الأعلى.
- (8) تصور مقترح من الطالب الباحث لتطوير المؤسسة الدعوية بالجزائر؛ لتطبيق نظام الجودة الشاملة.

V. دوافع اختيار الموضوع:

- (1) الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة.
- (2) قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بنظام الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية.
- (3) حاجة المؤسسات الدعوية الجزائرية إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- (4) لفت أنظار القائمين على مؤسساتنا الدعوية ومنها المجلس الإسلامي الأعلى بضرورة تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- (5) تجديد الخطاب الإسلامي، وإحداث نقلة نوعية لأساليب الدعوة الإسلامية، وتطوير مناهجها وطرقها بصورة مدروسة علمية وعالمية معتمدة، بعدما كان موضوع الجودة محصوراً، في القطاع الاقتصادي بقطاعاته المختلفة.
- (6) نجاح نظام الجودة الشاملة في القطاعات الاقتصادية، يمكن إسقاطه على غيرها من المؤسسات الخدمية.

VI. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استنباط معايير دعوية، نابعة من الفكر الإسلامي، المأخوذ من مصادر الشريعة الإسلامية-خاصة القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وأقوال الصحابة واجتهادات علماء الإسلام، والتي تؤكد على تجويد الدعوة منهجا وأسلوبا ووسائل، وصولا إلى بناء نظام مؤسساتي متكامل يحقق أهدافه.

أ- هدف شخصي:

ميولاتي وتوجهاتي الفكرية في معالجة هذا النوع من المواضيع تندرج ضمن إطار الفكر الإسلامي، وتقضي نشأة نظام الجودة، والبحث في تاريخه ومعرفته رواده ورجاله، وتمحيص أفكارهم والخوض في مرجعياتهم الفكرية، والاطلاع على نتائجهم وتصوراتهم.

كما أسعى في هذه الدراسة إلى الكشف عن الآليات المعتمدة لنظام الجودة، للوصول إلى جودة المخرجات والمآلات، وكيفية مواجهة كل التحديات والعراقيل في تطبيقها، والغوص في إخفاقاتها وأسباب فشلها، والاجتهاد في هذا النوع من البحوث في مؤسسات الدعوة الإسلامية له أثر، إذا ما طبقت متطلبات هذا النظام، وابتعدت عن الطرق التقليدية. والاختصاص في مثل هذه الدراسات التي تم إهمالها نسبيا، هو نوع من الاهتمام المتناسب في الشق الثاني من الدراسة، والمتمثل في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى الدعوية، مع تخصصي (دعوة وإعلام)، والمتابعة بما يحدث لشؤون العالم الإسلامي، فالمسلم يسعد لسعادة ونجاح أي شبر منه، ويتألم لأي إخفاق أو فشل، في أي شبر منه؛ بمعنى آخر هو نوع من الشعور بالانتماء لهذه الأمة، فمن لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم.

ب- أهداف عامة:

سعت في هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة فيما يأتي:

- (1) التركيز على مفهوم نظام الجودة الشاملة.
- (2) الوقوف على واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية الجزائرية.
- (3) توضيح شمولية الإسلام وعالميته وشرعية مصطلح الجودة الشاملة.
- (4) التمييز بين القيم الإسلامية النبيلة النابعة من النصوص الشرعية العاملة على تحقيق كرامة الإنسان وتطوره، وبين من يقوم باعتماد أدلجة الدين الإسلامي.
- (5) تطبيق موضوع الجودة الشاملة في مجال الدعوة الإسلامية هو تجديد للخطاب الإسلامي بصورة مدروسة علمية عالمية.
- (6) اتجاه الإدارة الحديثة إلى الاهتمام وترسيخ الجودة باعتبارها المحققة للتميز والتفوق.
- (7) التعرف على أهداف تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية.
- (8) اعتمدت في هذه الدراسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر كنموذج من جهة ومحاولة منا دفعه وتحفيزه نحو تطبيق هذه الخصائص.

- (9) معرفة خصائص التطبيقات المعتمدة وبيانها بالتفصيل في هكذا دراسات.
- (10) تحديد طبيعة العلاقة بين نظام الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- (11) التوصل إلى بعض النتائج واقتراح جملة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق جودة الدعوة بمخرجاتها المنشودة.
- (12) يمكن لمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى أن تكون مثالا ومرجعية في التطبيق لنظام الجودة الشاملة، وإمكانية استفادة منها كتجربة إسلامية وخاصة في المنطقة العربية وفي الجزائر تحديدا.

VII. أهمية الدراسة:

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- (1) بيان حاجة الإنسان لرفع مستوى الأداء وتحسين نوعية الخدمات.
- (2) تحسين وتطوير أساليب العمل.
- (3) قيمة تطوير المهارات وتجنب حدوث المشكلات المعيقة أثناء العمل.
- (4) إبراز زيادة التأثير وكسب رضا الجمهور المستهدف.
- (5) تقديم مفصل لمتطلبات التطوير باعتبارها مدخل نظام الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات الدعوية كمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.
- (6) الإشارة إلى التأخر الواضح في تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية الجزائرية.
- (7) بيان قلة الوعي الكافي بثقافة نظام الجودة الشاملة لدى القائمين على المؤسسات الدعوية الجزائرية.
- (8) كشف ضعف المخرجات في المؤسسات الدعوية.
- (9) تزويد القيادات المجلس الإسلامي الأعلى الجزائر بتغذية راجعة عن إمكانية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الدعوية.

VIII. الدراسات السابقة ومناقشتها:

أ- الدراسات السابقة:

إن القيام بأي دراسة علمية أو بحث أكاديمي يتطلب مسح معرفي للدراسات السابقة ، والاطلاع على أكبر عدد منها، بغرض الاستفادة، مع إمكانية التعليق عليها وإثرائها، على اعتبار أن المعرفة العلمية تمتاز بالنسبية والاهتمام، وفي هذا الإطار يمكن ذكر مجموعة من الدراسات تناولت موضوع نظام الجودة من المنظور الإسلامي، ومعايير تطبيقها في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسة الدعوية بصفة خاصة، وإسقاطها على مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر، باعتبار أن هذه المؤسسة مجال دراستنا، وللإشارة أيضا أن هذه الدراسات تتمحور حول المجال نفسه، وقريبة من الموضوع ذاته للعلاقة القائمة بين عناصرها وعناصر موضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي استعراض لعدد من هذه الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: لحسن عبد الله باشيوة، (2006)، تحت عنوان جودة التعليم من منظور إسلامي (الإحسان الإتيقان الجودة التميز). هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف التعليم وأنماطه الحديثة، وتبسيط الضوء على أهم معايير الجودة من منظور إسلامي حيث يشير البحث إلى أن التربية الإسلامية ذهبت لأبعد من مفهوم الجودة إلى مفهوم الإتيقان، والإحسان المستمر مدى الحياة، والفعالية في تخطيط وإعداد وتنفيذ كافة عناصر العملية التعليمية من الروضة حتى المراحل المتأخرة من الحياة، بغية إتيقان عمليتي التعليم والتعلم، وعلى ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن التربية الإسلامية لم تكتف بالجودة في العملية التعليمية وإنما تعدت ذلك إلى الإتيقان المستمر في التخطيط والاعداد والتنفيذ، مع ضرورة ربط العملية التعليمية من خلال نشر ثقافة الجودة وربطها بالمنظور الإسلامي في المؤسسات التعليمية والعمل على إدخال مضامين الجودة وإتيقان العمل والثقافة الوطنية في مختلف المراحل، وأوصى الباحث الإدارات التعليمية الإسلامية إلى تحفيز الطاقات نحو التطوير والتحسين المستمر، الذي يؤهل المخرج التعليمي نحو الهدف الأساسي لعمليات التعليم والتطوير، مع قياس الأداء وتقويمه، في كل مرة وهو أحد أهداف إجراءات التطوير في الثقافة الإسلامية، وتحديث عمليات الاتصال التربوية والإدارة العلمية في المؤسسات التعليمية الجامعية من خلال توفير المناخ الملائم لانضباط المخرج التعليمي الذي يواكب متطلبات العصر.

الدراسة الثانية: الشمري عادل بن عايد جربوع، (2015)، تحت عنوان الجودة الشاملة بين المنظور الإسلامي والرؤية الغربية. هدف البحث إلى تجلية مفهوم الجودة الشاملة في المنظور الغربي و الإسلامي، وبيان الأصول والمبادئ والمتطلبات التي ينطلق منها المفهومين، مع التأكيد أن الجودة مفهوم أصيل في الثقافة الإسلامية منبثق من منظومة القيم الإسلامية ، وكما هدف إلى إبراز أهم المؤثرات في تطبيق مفهوم الجودة، ثم دلالات مبادئ الجودة معتمداً على مصدرين رئيسيين هما: القرآن الكريم والسنة النبوية و تجليات ومواقف واقعية عبر التاريخ الإسلامي ، كما هدف إلى إبراز أهم المؤثرات في تطبيق هذا المفهوم والتي تنعكس عليه إيجابا أو سلبا سواء في الثقافة الإسلامية أو الغربية، ثم استعرض المبادئ السبعة للجودة الشاملة، وكذا دلالات مبادئ هذا المفهوم في الإسلام. وقد توصل إلى مجموعة

من النتائج أهمها استناد هذا المفهوم إلى مجموعة من المبادئ والأصول العامة في الإسلام كالإتقان والإحسان والإصلاح، وبيان مجموعة من المؤشرات في تطبيق هذا المفهوم أهمها: المؤثر الاعتقادي، السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والأخلاقي. كما أوضح البحث أن جميع مبادئ الجودة في الفكر الغربي قد سبق إليها الإسلام، بل تميز المنهج الإسلامي بربانية هذه المبادئ فيستوجب تقديم المنظور الإسلامي للجودة في المرتبة الأولى مع الاستفادة من الخبرات الأخرى المتقدمة في نفس المجال.

الدراسة الثالثة: جلال عازل غزال العبيدي، (2011)، تحت عنوان الجودة الشاملة في ضوء المعايير الإسلامية، وهي رسالة ماجستير جامعة بغداد كلية العلوم الإسلامية، هدفت الرسالة إلى خطوات عملية لمعالجة الضعف في النشاط الاقتصادي وبيان التأصيل الشرعي للجودة الشاملة، وما يتوافق منها مع تعاليم الإسلام التي تجمع بين الأصالة والمعاصرة. فبعد المقدمة جاءت الدراسة في ثلاثة فصول وخاتمة، ففي الفصل الأول تناولت مفهوم الجودة الشاملة وفيه خمسة مباحث، كتعريف الجودة الشاملة ونشأتها ومراحل تطورها، وأهميتها ومبادئها ثم متطلباتها، وتناولت في الفصل الثاني: معايير الجودة من المنظور الإسلامي، وفيه أربعة مباحث، مفهوم المعايير الإسلامية التأصيل الشرعي لمعايير الجودة الشاملة، مبادئ الجودة الشاملة في ضوء المعايير الإسلامية، جودة الخدمات في ضوء المعايير الإسلامية، وتناولت في الفصل الثالث الجودة الشاملة ومعطيات الاقتصاد الإسلامي، وفيه خمسة مباحث الاقتصاد الإسلامي (المفهوم، النشأة، المصادر، الخصائص) ثم بين علاقة الرباعي: (الإنتاج، التبادل، التوزيع، الاستهلاك) بالجودة الشاملة، ثم توجت الخاتمة بالنتائج والتوصيات: أهمها أنه لم يجر تناول مفهوم الجودة الشاملة من وجهة النظر الشرعية بالرغم من شيوعه في مختلف المجالات، وأغلب ما نشر عنها من موضوعات تمثل في تطبيقها في بعض المؤسسات الدينية، أو جرى تناولها بشكل تمهيدي عام، وتبع ذلك صعوبة الوقوف على المصادر التي تؤصل لها، مع التنبيه إلى الضعف في إدراك أهمية الجودة الشاملة ومخاطر عدم الأخذ بها.

الدراسة الرابعة: الهندي عمر عودة خليل، (2017)، تحت عنوان الجودة في ضوء السنة النبوية دراسة موضوعية، الجامعة الإسلامية - غزة-فلسطين رسالة ماجستير، تهدف هذه الدراسة إلى إرساء قواعد الجودة في الحياة العملية للفرد المسلم، حتى ينال القبول من الله ﷻ، وقد قسم الباحث هذا البحث إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة. تضمن كل فصل ثلاثة مباحث؛ أما المقدمة فتضمنت المفاهيم اللغوية والتطبيقية للجودة والأسس التي تقوم عليها والمصطلحات المرتبطة بها، وأهمية الجودة عملياً، وفي الفصل الأول تناول قضية الجودة في عقيدة المسلم وأخلاقه، وفي الفصل الثاني بحث الباحث الجودة بتقديم أمثلة واقعية من السنة النبوية الحافلة بها. وأما الفصل الثالث كشف عن تطبيقات الجودة في الدعوة والإعلام، وفي الفصل الرابع والأخير سلط الضوء على آثار الجودة في مجالات السياسة وإدارة الدولة، وختم الدراسة بأهم نتائج منها أن اكتمال الإيمان هو نقطة انطلاق لتحسين حياة المسلم؛ إذ يجب أن تنعكس الجودة في ممارسة المسلم للعبادات والمعاملات فنجاح الدعوة لا يتحقق إلا من خلال وسائل إعلام داعمة موثوقة وإدارة تعتمد على الذكاء والفتنة. ومن أهم توصيات الدراسة: إن كل موضوع

من الموضوعات التي أثّرت في هذه الدراسة يحتاج إلى أطروحة مستقلة موسعة، مع دراسة وتطبيق الجوانب السياسية فيسيرة الرسول ﷺ، كما يجب أن تتضمن المناهج الدراسية في المراحل التعليمية المختلفة الجوانب السياسية الأكثر أهمية.

الدراسة الخامسة: زياد عواد أبو حماد، سليمان بن علي الشعلي، صالح بن أحمد البوسعيد، (2017)، بعنوان ضمان الجودة الشاملة في القرآن الكريم والسنة النبوية (دراسة موضوعية تحليلية)، منشور بحولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالزقازيق، العدد السابع، تهدف الدراسة إلى أن مسألة الدعوة إلى ضمان جودة والأخذ بالمعايير للإنتاج والتسويق لها ضرورة كبيرة، فقد أخذت شوطاً كبيراً في مناحي الحياة وفي المؤسسات بمختلف قطاعاتها، إلا أن هذه المسألة قد ارتبطت بمؤسسات غربية وشرقية ينظر إليها أنها الرائدة في اختراعها وتطبيقها، وأصبح الانهاربها وبروادها ومعاييرها كبيراً، وفي هذه الدراسة التحليلية للآيات والأحاديث الواردة في هذا المعنى، وباستخدام المنهج الاستقرائي والتحليلي، وتأصيلاً للمسألة على الأصول الشرعية من القرآن الكريم والسنة النبوية، لتؤكد أن هذا المصطلح وما يحمله من المعاني والألفاظ والمفاهيم المرادفة التي يدل عليها لفظ الجودة موجود في ديننا، وأن الإسلام قد سبق الغرب والشرق بالعمل بضمان الجودة، بل هو من صميم عقيدتنا وعبادتنا، وأن كتب الفقه قد امتلأت بالمعايير المطلوبة في مسألة فقهية وغيرها، ومن النتائج التي توصل إليها فريق البحث: أن الجودة تشمل جميع جوانب الحياة، ولها مدلولات مختلفة وبألفاظ أخرى بعضها أشمل في معناه منها الدعوة إلى إتقان العمل، وهي جزء من عقيدة المسلم يندفع إليها بدوافع العقيدة وتسابق في الميدان للحصول على الثواب لا بدوافع الحوافز البشرية المادية، وهذا أهم ما يميز الجودة في المجتمعات الإسلامية عن بقية المجتمعات البشرية.

الدراسة السادسة: محمد محمود كالمو، (2020)، جودة الحياة من منظور القرآن الكريم، أعمال ملتقى، جامعة وهران 2، هدف الدراسة توضيح مفهوم الجودة من منظور القرآن الكريم والتأصيل الشرعي للمصطلح، وأنها أساس الحضارة الإسلامية. في جهل غير المسلمين فضلاً عن بعض المسلمين أن الحضارة الإسلامية قد تميزت بتجويد العمل وإتقانه بشمول وكمال في جوانب الحياة المختلفة، وحاجة الإنسان لرفع مستوى الأداء وتحسين نوعية الخدمات وإرساء قواعد الجودة في الحياة العملية، وزيادة الإنتاج وتطوير للمهارات وأساليب العمل وتجنب حدوث المشكلات المعيقة أثناء العمل. فالإسلام له سبق بضمان الجودة ويملك رؤيته الخاصة في جودة الحياة، وأهل الإسلام مطالبون بالعمل الجاد المتقن في كل عصر لعمرارة الأرض بما يصلح حياة الناس، فالجودة هدف ومطلب في المجتمع البشري منذ القدم تتضمن معانيها الكلمات القرآنية كالإتقان والإحسان والجودة، ويمكن مقارنتها بفلسفات أخرى للوصول إلى فهم خصائص هذا المنهج القرآني الفريد، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مفهوم الجودة مفهوم أصيل من عقيدة المسلم فهي تدل على الوصول إلى الأفضل والأجود وأن أهم مبادئ الجودة في القرآن الكريم هو الإخلاص والإحكام والإتقان والإحسان، ووضوح الأهداف والمشاركة بالأفكار والمراقبة الذاتية والالتزام بالتحسين المستمر، ومع تنظيم الوقت وحسن إدارته

واستغلاله وضرورة ممارسة أسلوب التعاون بروح الفريق يفضي إلى الرقي الحضاري والتنمية المستدامة وإنجاز الأهداف.

الدراسة السابعة: العمار فلة، (2005)، تحت عنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، طرحت الباحثة الإشكالية التالية ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ وقسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، وكل فصل إلى ثلاث مباحث، وكل مبحث إلى خمس مطالب، ففي الفصل الأول تطرقت إلى الإطار النظري للجودة، وأحدث الأساليب المستخدمة في تحسين إدارة الجودة الشاملة، أما الفصل الثاني فتناولت فيه تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، بدءاً بالتحديات والتوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال ثم أهم مفاهيم التنافسية، وعرض أهم مصادر إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة، وفي الفصل الثالث والأخير، قامت بتحليل العلاقة الكامنة بين الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بإيجاد القيمة كسبيل أساسي لتحقيق الجودة وبناء الميزة، وتوصلت إلى جوهر الموضوع والمتمثل في الجودة كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وخلصت غالى أهم النتائج والتوصيات منها: أن الجودة مسؤولية الجميع، تتحقق بالتخطيط للجودة أولاً ثم الرقابة عليها، مع وضع استراتيجية ملائمة لتحسين مستوى الجودة للوصول إلى الإبداع الذي يحقق الميزة التنافسية فيساهم في فرص تسويقية جديدة وتحقيق رضا العميل وضمان ولائه للمؤسسة. ومن التوصيات: وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءاً من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاته أو خدماتها ودعم الجهود في تطوير النظم، مع ضرورة سعي المؤسسة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة.

الدراسة الثامنة: بدر الدين زواقة، (2010)، تحت عنوان إدارة المؤسسات الدعوية محاولة

لصياغة نظرية إسلامية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، رسالة دكتوراه، تخصص دعوة وإعلام، جامعة باتنة 1-الجزائر-تمثل هذه الدراسة تأسيساً لنظرية إسلامية تعطي دفع للعمل الدعوي المؤسساتي، فبين الباحث أن الإدارة والدعوة معلمان من معالم الإنسانية لها وظائف من الضروري تجسيدها في رؤية واضحة ومتكاملة تشخص الأمراض من جهة وتقتراح الدواء من جهة أخرى، والدعوة الإسلامية بمناهجها تقدم صورة علاجية مشرفة، باعتبارها نجاح وإبداع إذا اعتمدت نظام إداري بفنيات وأساليب حديثة في العمل الإسلامي المعاصر لتسير فعال للمؤسسات الدعوية، ولأن العمل الإسلامي مر بمراحل (فردية، جماعية، مؤسساتية، إدارية) والحضارات العالمية قامت على فنون الإدارة، فإن المسلمون بدورهم وبفضل القيادة الراشدة في إطار الإدارة طوروا فن إدارة الجودة على اختلاف وظائفها بل كان لهم السبق في ممارسته من خلال نظام الخلافة الإسلامية بمنهج متكامل ينطلق من التخطيط الناجح والتنظيم الجيد، فهذا من شأنه ترجمة الأفكار الهادفة والمتبوعة بالرقابة، والوقاية من الأخطاء أو الحد منها للخروج من التنظيم نمطي تقليدي إلى عمل مؤسساتي دعوي معضد بمبادئ الإحسان، والإتقان تستشرف المستقبل بإدارة عصرية تحقق الأهداف المسطرة، ومن التوصيات الدراسة التوسع في البحوث لدى المؤسسات الدعوية تحليلاً وتأسيساً، والدعوة لقيادتها تنظيم دورات في إدارة الجودة الشاملة لتثمين

مشروع المؤسسة وتحقيق جودة المخرجات، مع اقتراح باختيار مؤسسة معينة للدراسة والتقويم ومن ثم اقتراح طرق علاجية وتقويمية.

الدراسة التاسعة: هبة الطيب، (2015)، تحت عنوان مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

في المصارف السودانية (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي)، تمثلت مشكلة البحث معالجة مواجهة المنافسة الحادة بين المصارف المختلفة فكان من الضروري الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، فتم صياغة ثلاثة فروض أساسية هي:

✓ القيادة الإدارية الفعالة تؤدي إلى الجودة الشاملة.

✓ الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة.

✓ الاستراتيجية الواضحة تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة.

حيث هدف البحث للتعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المصارف السودانية، للتعرف على دور القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والتعرف على اهتمام الإدارة العليا بالعاملين ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والتعرف على الاستراتيجيات المتبعة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، حيث تم جمع المعلومات عن طريق المصادر الأولية والثانوية، وتمثلت المصادر الثانوية في الكتب والمنشورات والدراسات السابقة وتمثلت المصادر الأولية في الاستبيان أين تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات "SPSS". ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة من منظور إسلامي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، ووجود رؤية ورسالة وأهداف محددة للبنك وحصوله على جائزة الأيزو، ومن أهم التوصيات زيادة الاهتمام بالشكاوى والمقترحات، وزيادة الاهتمام بتدريب العاملين على نماذج المشكلات المتعلقة بالجودة الشاملة.

الدراسة العاشرة: محمد علي إبراهيم محمود حمد أستاذ بقسم الدعوة والثقافة الإسلامية

بطنطا-مصر-، (2023)، تحت عنوان أثر العمل المؤسسي في فاعلية الخطاب الدعوي، تركز هذه

الدراسة على دور النظام المؤسسي في تعزيز كفاءة وفعالية الخطاب الدعوي، وذلك من خلال تسليط الضوء على الفرص التي يقدمها وتأثيره في تقوية الرسالة الدعوية وآليات اختيار الدعاة وتأهيلهم، بالإضافة إلى أثر الثقافة المؤسسية في صياغة محتوى الرسالة وتوجيهها، وقد اتبع الباحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً يعتمد على استقراء النصوص ومناقشة مفاهيم مثل المؤسسية والفعالية لفهم طبيعة العلاقة التفاعلية بينهما، وتوزعت الدراسة على محورين رئيسيين: الأول تناول الطرق المنهجية لإعداد الدعاة ضمن إطار مؤسسي قائم على أسس مدروسة، والثاني ركز على كيفية تحسين أداء المؤسسات لرفع جودة الخطاب الدعوي وجعله أكثر تأثيراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق بين كفاءة الإدارة المؤسسية ونجاح الرسالة الدعوية، مع التأكيد على دور الدعاة في تحقيق الفعالية المطلوبة لنجاح الخطاب الدعوي اعتماداً على التخطيط الدقيق والتنظيم المحكم والتوجيه المدروس والمتابعة المستمرة، مع إيلاء أهمية خاصة للركائز الإدارية المؤسسية، كما أظهرت النتائج التكامل بين مبادئ الإدارة المؤسسية

وعلم الدعوة، مما يسهم في تعزيز أثر الخطاب الدعوي، وقد خلصت إلى أن تحقيق الحيوية والفعالية في الخطاب يعد ضرورة لضمان استجابة الجمهور المستهدف وتحقيق الأهداف المرجوة في المجتمع.

الدراسة الحادية عشر: عثمان عبد الرحيم القميحي الأمين العام للهيئة العالمية لضمان الدعوة وتقييم الأداء "ITQAN" (2015)، تحت عنوان معايير الجودة في المنظومة الدعوية قراءة نقدية في معايير جودة الداعية، ركزت الدراسة على الداعية في كونه ركن من أركان الدعوة إلى الله ﷺ، والعنصر الرئيس فيها، وقد بينت اهتمام الدراسات القديمة والأبحاث السابقة بإعداد الداعية معرفياً وعلمياً وتربوياً، وبعدها اهتمت به من الجانب النفسي حينما ظهر علم النفس التربوي الدعوي خاصة، لاحتياج شخصية الداعية إلى شخصية متكاملة تتمتع بالاستقرار والتوافق النفسي، ثم ظهرت دراسات مهمة وضرورية حول الدعوة عموماً والداعية خصوصاً، توجهه وتساعد على الابتكار والإبداع في وظيفته الشاقة، وتنقلها من حيز النصيح والإرشاد إلى دعوة حركية مشاركة في السننية الكونية ومساهمة في الدورة البيئية ومؤثرة فيها، رابطاً ذلك بنظام الجودة الشاملة الذي يحتوي كل هذه المعاني، وخلصت الدراسة أن البحوث في هذا الموضوع شحيحة في هذا المجال وهو ما دفع الكاتب للبحث فيه ولكن من زاوية معايير جودة الداعية فقط، وأقرب صعوبة المهمة كون المعايير تخضع لمتغيرات عدة فما يصلح لفئة لا يصلح لأخرى رغم أن كلها مستوحات من تعاليم الإسلام وموافقة للفطرة الإنسانية التي تبحث عن التحسن والتجديد في المخرجات الموجهة لفئة مستهدفة في أحداث التغير الهادئ بأساليب وآليات التنفيذ وبفلسفة متأصلة وبمناهج ذات جودة الأداء التي جاء بها الدين الإسلامي.

دراسة الثانية عشر: نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل، (2014)، تحت عنوان معايير الجودة في المواقع الدعوية، دراسة تحليلية تقويمية على عينة من المواقع الدعوية، بحكم المستجدات في العالم الإسلامي كان من الواجب تضاعف الجهود باغتنام جميع ما يتاح في هذا العصر من وسائل، فكلما كانت الوسيلة ذات فاعلية كانت أنجح في الحصول على الغايات، ومن تلك الوسائل الحيوية شبكة المعلومات العالمية، حيث تحظى بانتشار كبير أسهم في ظهور عدد من المواقع الدعوية مما يستدعي استقراء واقعه، والكشف عن معايير جودته شكلاً ومضموناً لنتهض بمستوى العمل الدعوي، حيث تسعى هذه الدراسة بيان معايير الجودة في المواقع الإلكترونية عموماً والدعوية خصوصاً، ومن ثم تقويم مدى تحقق تلك المعايير في المواقع الدعوية، ومن نتائج الدراسة أن الجودة مفهوم إسلامي يتماشى والفطرة البشرية، لها أهمية كبرى في موضوع الدعوة إلى الله، وأهمية الوسيلة المستندة على معايير تبني عليها جودة المواقع بتنوعها رغم تأخرها في الظهور إلى غاية سنة (1993)، كما أوصي الباحث القائمين على المواقع الدعوية بالجودة والإتقان انطلاقاً من مبادئها وتحقيقاً لأهدافها وتطبيقاً لمعاييرها بتسخير قنوات التواصل، وجميع ما يستجد في عالم شبكة المعلومات العالمية في خدمة مواقعهم وتوصيل رسالتهم، وأوصي الباحثين بإعداد دراسات تقويمية تعنى بممارسات الجودة في الميادين الدعوية، بقوالب فنية حديثة وبلغات عديدة ترتقي إلى مستوى رسالة الإسلام العالمية.

الدراسة الثالثة عشر: مسعود صبري، (2018)، تحت عنوان معايير الجودة في التعليم الشرعي، ويأتي هذا البحث معالجاً فكرة وضع معايير لقياس جودة التعليم الشرعي، وهي مقسّمة إلى أربعة محاور: (المحتوى، طرق التدريس، المعلم، المتعلم) وأوضح المؤلف أنّ نجاح العملية التعليمية في علوم الشريعة يجب أن يتناول خمسة جوانب هامة هي: العناية بالمؤسسات (-الطلاب -المضمون، -طريقته تدريس المحتوى، مع تأهيل الأساتذة -وضع مقاييس للعملية العملية). فمستقبل العلوم الشريعة يحتاج إلى منهج متكامل يجمع بين فقه الشرع وفقه الواقع، حتى يكون منهجاً قريباً من المنهج النبوي، فذلك يسهم في الفقه الحضاري للأمة ولأنّ التدريس النظامي في المعاهد والكليات الشرعية أضحى ضعيفاً، ممّا يتطلب تفكيراً جاداً في إعادة النظر كلياً وكذلك إدارة العملية التعليمية في ظلّ التطور في الأساليب التربوية الحديثة التي سهّلت كثيراً من المعارف والعلوم، وجعلت الابتكار والإبداع ساطعاً فيها، وإذا أردنا أن نسعى لتطوير تدريس علوم الشريعة فيجب أن نتضافر الجهود لوضع منهج تجديدي، يحافظ على القديم الصالح والجديد النافع. ولخصّ الباحث إلى عدّة نتائج، كوجوب وضع معايير يعرف بها جودة التعليم، وإعداد مناهج تجمع بين الأصالة والمعاصرة، وتطوير وسائل التدريس، وإعادة صياغة المناهج بلغة العصر، وختمها بتوصية واحدة اقترح فيها إنشاء مركز يُعنى بمناهج التعليم الشرعي بحيث يكون الهدف منه تطوير مناهج التدريس في الكليات والمعاهد الشرعية.

ب- مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

بعد عرض واطلاع على الدراسات السابقة، يمكن أن نستخلص التقارب الكبير بين هذه الدراسات والدراسة المقدمة في كونهن اجتمعن في دراسة وتحليل خاص بميدان وموضوع الجودة في المؤسسات ذات الطابع الديني، فنجدها جميعاً اتفقت على القاسم المشترك في معالجة نظام الجودة ولكن من جوانب مختلفة، فكل الدراسات السابقة المشار إليها تشترك في ميزة أساسية تتمثل في أنها لم تتطرق بصفة شاملة لموضوع خصوصيات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية، بل مرت مرور الكرام عليه، إن لم نقل أنها عالجت الموضوع معالجة سطحية ولم تتطرق إلى مجمل الخصوصيات والفروقات التي تناولناها في دراستنا، ويمكن حصر هذه الدراسات في ثلاثة مصنفات أو جوانب: فدراسات اهتمت بجانب الجودة من الناحية التأصيلية الشرعية وفي ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، مشتركة في تحديد وتحليل أبعاد معايير الجودة من المنظور الإسلامي مثل الدراسات الستة الأولى وهي: دراسة (لحسن عبدالله باشيوة، (2006))، ودراسة (الشمري عادل بن عايد جربوع، (2015))، والدراسة الثالثة (جلال عازل غزال العبيدي، (2011))، ودراسة (الهندي عمر عودة خليل، (2017)). وكذا دراسة (زياد عواد أبو حماد، وآخرون، (2017)) والدراسة السادسة (محمد محمود كالو، (2020)).

فيحين ركزت الدراسة السابعة (العيهار فلة، (2005)) والدراسة الثامنة (بدر الدين زواقة، (2010))، والتاسعة (هبة الطيب، (2015))، والدراسة العاشرة (محمد علي إبراهيم محمود حمد، (2023)) في تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة من جانب الاهتمام العمل المؤسسي ومساهمته في تطبيق نظام الجودة الشاملة، إلا أنها لم تقدم هذه الدراسات الرؤية الشرعية التأصيلية اللازمة للجودة وركزت فقط

على الجودة بمعاييرها في المؤسسات المختلفة، فقامت بتحليل العلاقة الكامنة بين الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة ومنها من ربط بعض المؤسسات الإسلامية بنظام إدارة الجودة الشاملة.

كما ركزت بالتحليل الدراسات الثلاث الأخيرة أبحاثها حول معايير الجودة في المجال الدعوي من حيث معايير جودة الداعية، وكذا وسائل الاتصال الحديثة في نشر الدعوة، ومن حيث جودة معايير محتوى الوسيلة كالمواقع الدعوية ومن حيث المحتوى كمعايير جودة التعليم الشرعي، والملاحظ أن هذه الدراسات قامت بتحليل جانب المعايير كمتغيرات مختلفة ومستقلة، كدراسة (عثمان عبد الرحيم القميحي، (2015))، ودراسة (نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل، (2014))، وكذا الدراسة الأخيرة لصاحبها (مسعود صبري، (2018)).

ج- تميز الدراسة الحالية:

أما دراستنا هذه المقدمة بعنوان: نظام الجودة الشاملة وتطبيقاته على مؤسسات الدعوة مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى- دراسة حالة- تستحق منا بعض التوقف أمامها؛ فهي باختصار دراسة تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب وما يميزها عن غيرها هو أنها:

في ظل المقارنة بين الدراسات السابقة جاءت هذه الدراسة تبرز واقع نظام الجودة الشاملة في مؤسسة دعوية، فنحاول أن نلم شعث الموضوع وتنظيم عقده وتقصي جوانبه المختلفة، وتحليل أثر تبني المؤسسة كمؤسسة (المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر) في تنمية تطوير الأداء للوصول إلى أحسن النتائج وتحقيق رضا الجميع؛ لذلك اخترت هذا الموضوع المثير في سبقه واستشراف نتائجه، فعقدت العزم على استقراء جزئياته والاعتكاف على تحليل، ووصف واقعه وتشخيصه ومن ثم تقويمه ، فقد جاءت الدراسة ملهمة للمحاور الثلاث وهي تحليلا لنظام الجودة الشاملة، وتفصيلا لمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر نموذجاً كمؤسسة ذات طابع ديني دعوي، وبمعايير موضوعية خاصة ذات طابع إداري دعوي يتم من خلالها الوصول إلى نتائج تحاكي الواقع وتستشرف المستقبل، مع التنبيه إلى مدى قدرة مؤسسة بحجم المجلس الإسلامي الأعلى على تنمية وتحسين الأداء وإتقانه بمهارات فنية وإبداعية، بشرط دراسة مدى استعداد مسؤولي الإدارة العليا تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، والمساهمة في تطبيق نظام الجودة الشاملة.

وللإشارة وفي حدود تقصي للدراسات السابقة فهذه الدراسة التي بين يدينا لم يتطرق إليها الباحثون من قبل كرسالة علمية أكاديمية، بمستوى رسائل الماجستير والدكتوراه، كما أن هذه الدراسة اقتصرت على التحليل الدقيق لمؤسسة واحدة هي (مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر)، بالإضافة إلى تنوع أدوات جمع المعلومات حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان المحكم والمقابلات والزيارات الميدانية للمؤسسة ، مع تسليط الضوء على تحديات وعوائق التي تواجه هذا النوع من المؤسسات الدعوية في تطبيق نظام الجودة الشاملة ومحاولة منا المساهمة قدر الإمكان في إيجاد الحلول من خلال عرض نتائج الدراسة، مع الاقتراحات والتوصيات المقدمة للانتقال بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى

بالجزائر إلى تجربة حية رائدة في التسيير بنظام الجودة الشاملة وفق معايير واقعية وليست نموذجاً ميتاً لا يغني عن شيء.

د- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الجهود المعرفية السابقة وبعد مناقشتها وتحليلها وتمحيصها يمكن القول بأنها أفادت الباحث ودراسته الحالية من عدة أوجه واتجاهات لخصت فيما يلي:

- المساهمة في التعرف على أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل والتي ترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية.
- أسهمت هذه الدراسات في تحديد مختلف المفاهيم النظرية لهذه الدراسة، إذ أن أغلب هذه الجهود المعرفية تعرض مراجعة نظرية فلسفية وآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تتعلق بهذه الدراسة.
- كما أوضحت هذه الدراسات للطلاب الباحث منهجية الدراسة التي يجب استخدامها في مثل هكذا موضوعات.
- الاستفادة من أهم المعايير والمبادئ التي تم استخدامها من قبل الباحثين، وذلك في تكوين النموذج التصوري المقترح لنظام الجودة في مؤسسة الدعوية من منظور إداري إسلامي حديث.
- مثلت الدراسات السابقة جزءاً من التراكمات الفكرية التي ينطلق منها الباحث في تأسيس وتعيين حدود دراسته.
- الاستفادة من المقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.
- المساعدة في صياغة فقرات الاستبيان الموزع والمعتمد في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال دراسة عينة المجلس الإسلامي بمختلف الرتب والتصنيفات.

IX. حدود ومنهج الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة والاعتماد عليها آخذاً بالاعتبار الحدود التالية:

أ- الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع وأهمية تطبيق ثقافة نظام الجودة الشاملة في مؤسسة دينية استشارية ذات طابع خدماتي بخاصية دعوية.

ب- الحدود البشرية:

اقتضت طبيعة الدراسة أن تشمل وتهتم باستقصاء آراء كل أصناف العاملين بالمجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر من رئيس المجلس والأعضاء الأربعة عشر (14) ومديري المصالح والموظفين والعمال على

اختلاف مهامهم، فبلغ عدد أفراد الدراسة الميدانية ثمانون (80) فرداً¹، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية غير عشوائية.

ج- الحدود المكانية:

أجريت الدراسة التطبيقية بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى-بالجزائر العاصمة بلدية بن عكنون-الجزائر وهي مؤسسة وطنية رسمية دستورية.

د- الحدود الزمانية

امتدت فترة هذه الدراسة من نهاية عام (2022) حتى شهر (أكتوبر 2025).

هـ- حدود الإطار الإيمولوجي:

تندرج الدراسة في دائرة الفكر الإسلامي وهو تلك الاجتهادات العقلية البشرية التي تفسر تلك المعارف العامة في إطار المبادئ الإسلامية عقيدة وشريعة وقيم سلوكية لفهم الإسلام من المسلمين أولاً قبل عرضه على غيرهم، ومواجهة المشكلات الواقعة في ضوء أصوله ومبادئه، والتي من خلالها نقوم على تحليل الآراء وتمحيص الأفكار والتصدي للفسفات والنظريات الغربية نقداً وغربلةً وواضعاً البديل الإسلامي لها، كما يقدم الفكر الإسلامي تصورات وأحكام ورؤى حول القضايا الحديثة والمعاصرة، منها مسألة الجودة وعلاقتها بالإسلام فرادى وجماعات، منظمات وهيئات، محوره الجوهري الإنسان بصفة عامة والمسلم بصفة خاصة، تشكل هذا المفهوم منذ الخلقة إلى أن نشأ لهم مجتمع وتكونت للإسلام دولة، بمعنى منذ عهد النبي آدم عليه السلام مروراً بجميع الأمم السابقة، وكجوهرة دعوة الأنبياء والرسل عليهم السلام، إلى أن ترجمت على أرض الواقع بشكل جلي في عصر نبوة محمد ﷺ، وإلى غاية عصرنا الحالي وبالتالي فلهذا الفكر مراحل وتاريخ ويضم جملة من كتابات واجتهادات حول هذه الأفكار والمبادئ والنظريات التي تتمحور حول شؤون الحياة اليومية للمسلمين والقواعد التي تحكمها وتنظمها.

و- الإطار المنهجي لدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، وهو منهج بحثي يعتمد كأداة رئيسة لتحقيق تحليل معمق وشامل، ودقيق وواضح؛ وهذا بوضع الظاهرة قيد البحث. في سياقها الطبيعي، كما يستخدم هذا المنهج لجمع البيانات أدوات متعددة مثل المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق؛ لتنظيمها وتصنيفها بشكل يتيح رسم صورة شاملة عن موضوع الدراسة لفهمه بشكل متكامل؛ يهدف إلى استكشاف الظاهرة من جوانبها المختلفة واستخلاص نتائج قابلة للتعميم على حالات مشابهة، والهدف لا يقتصر هنا فقط على تحديد

1 مقابلة مع (ن-ز)، مساعد متصرف: بمديرية الموظفين والتكوين بالمجلس الإسلامي الأعلى، يوم: 2025-09-10.

وتعريف وتحليل الحالة، بل يتعدى ذلك إلى الوصول لاستنتاجات تساهم في فهم المؤشرات الإحصائية وتحسينها، مع تسليط الضوء على الأسباب والعوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة.

ولتحقيق هذه الغايات، استندت الدراسة إلى جمع كمية معلومات ميدانية ونوعية شاملة فاستهدفنا في دراستنا مؤسسة خدماتية دعوية، كمؤسسة (المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر) نموذجاً، متناولةً تأثير الثقافة المؤسسية على تبني نظام الجودة الشاملة، ودوره في تعزيز السلوك الإداري الإبداعي داخل المؤسسة بهدف تحسين إجراءات الإدارة. كما سعت الدراسة إلى تعميم نتائجها لتشمل مؤسسات أخرى ذات طبيعة مشابهة النشاط، وقد تم تطبيق عدة أدوات بحثية لتنفيذ الدراسة، شملت إعداد أدوات مخصصة لعينة قصدية للمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، متمثلة في استبيانات مركزة وموجهة للإطارات، وطرح أسئلة مفتوحة للموظفين، وإجراء مقابلات مباشرة مع العينات المستهدفة. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء زيارات ميدانية للمؤسسة للحصول على خلفية متكاملة عن مدى تبنيها وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة كمؤسسة دعوية. كما تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية بهدف اختبار الفرضيات والخروج بنتائج مدعومة بتوصيات علمية، والغاية النهائية من الدراسة تمثلت في تقديم نتائج ملموسة. تسهم بالرفع من جودة الأداء وتحسين الاستراتيجيات والممارسات الإدارية وفق المتطلبات الحديثة، وبشكل منهجي ووفق معايير علمية معتمدة.

ز- هيكل الدراسة:

اعتمدت في هذه الدراسة بوضع خطة لتغطية جميع جوانب البحث ومفردات الموضوع إضافة إلى المقدمة التي تضمنت الإشكالية ومنطقتها، قسمت الدراسة إلى خمسة (05) فصول عالجت فيها المحاور التالية: الفصل الأول ركزنا فيه على الإطار النظري للمرتكزات الفكرية والعلمية لنظام الجودة الشاملة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة عناصر أساسية. العنصر الأول تناول المفاهيم العامة حول الجودة الشاملة، بينما خصص العنصر الثاني للإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة أما العنصر الثالث استعرضنا مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعنصر الرابع فتناولنا المعوقات المتعددة الجوانب التي تحول دون تطبيقها، وفي الفصل الثاني ناقشنا الأسس الفكرية لعلاقة نظام الجودة الشاملة بالإسلام ودعوته، واحتوى أيضاً على أربعة عناصر في الأول. تناولنا مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في السياق الإسلامي، بينما ركزنا في العنصر الثاني على دور القيم الإسلامية في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة. العنصر الثالث عرض الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات الإسلامية، في حين تمت مناقشة التحديات والفرص لتطبيق هذا النظام داخل المؤسسات الدعوية الإسلامية في العنصر الأخير من هذا الفصل.

الفصل الثالث حمل عنوان المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر: المفهوم، المهام، وواقع تطبيق نظام الجودة الشاملة. تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة عناصر، حيث تناول العنصر الأول مفهوم المجلس ونشأته وهيكلته، بينما ركز العنصر الثاني على أهداف تطبيق الجودة الشاملة ورسالة المجلس الدعوية.

العنصر الثالث تطرق إلى رؤية المجلس الإسلامي الأعلى ومساهماته التنموية، أما العنصر الرابع فناقش أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين أداء المجلس ضمن إطار الدعوة وقد تم تخصيص الفصل الرابع تناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تطبيق نظام الجودة الشاملة بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى عناصر أربعة، بدأ بالعنصر الأول تقديم مقارنة نظرية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي العنصر الثاني تناولنا الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي، بينما العنصر الثالث تطرقنا إلى طبيعة العلاقة بين نظام الجودة وإدارة المؤسسات. أما العنصر الرابع فسلطنا الضوء على عوامل نجاح نظام الجودة الشاملة في المؤسسات والتحديات المرتبطة بها.

الفصل الخامس والأخير كان تطبيقاً أين ركزنا على واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى ومدى تحقيق معايير الجودة فيها. تضمن هذا الفصل أربعة عناصر، حيث تناول العنصر الأول المعيار والمفاهيم المرتبطة به، والعنصر الثاني ناقش الإدارة الفعالة ومعايير الجودة الشاملة داخل المجلس. العنصر الثالث عرض استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى. أما العنصر الرابع فقد كان ميدانياً واستعرض مدى تحقيق معايير الجودة الشاملة داخل المؤسسة بناءً على رؤية تطبيقية. كما تم تحليل مدى صحة فرضيات الدراسة من عدمها، من خلال استخدام العديد من المعالجات الإحصائية وبرنامج "Spss" وذلك من أجل معرفة مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة. مع تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة. وفي الخاتمة تضمنت هذه الدراسة عدة استنتاجات واقتراحات مقدمة لمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بصفة خاصة وللبحث العلمي على وجه العموم وللدارسات المستقبلية التي تدخل في نفس السياق. بالإضافة إلى عرض المصادر والمراجع المستخدمة والمعتمدة في الدراسة وملاحقها.

ح- ضوابط الدراسة:

من باب رفع اللبس والغموض في بعض الجوانب المنهجية للدراسة استدعت الضرورة التذكير بجملة ضوابط منها:

- (1) عزو الآيات القرآنية الكريمة إلى رواية ورش عن نافع، مدونة بالتشكيل والضبط المحكم، وبخط سميك وبين حاضنتين من هذا الشكل: ﴿ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥ ١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٠ ٢١ ٢٢ ٢٣ ٢٤ ٢٥ ٢٦ ٢٧ ٢٨ ٢٩ ٣٠ ٣١ ٣٢ ٣٣ ٣٤ ٣٥ ٣٦ ٣٧ ٣٨ ٣٩ ٤٠ ٤١ ٤٢ ٤٣ ٤٤ ٤٥ ٤٦ ٤٧ ٤٨ ٤٩ ٥٠ ٥١ ٥٢ ٥٣ ٥٤ ٥٥ ٥٦ ٥٧ ٥٨ ٥٩ ٦٠ ٦١ ٦٢ ٦٣ ٦٤ ٦٥ ٦٦ ٦٧ ٦٨ ٦٩ ٧٠ ٧١ ٧٢ ٧٣ ٧٤ ٧٥ ٧٦ ٧٧ ٧٨ ٧٩ ٨٠ ٨١ ٨٢ ٨٣ ٨٤ ٨٥ ٨٦ ٨٧ ٨٨ ٨٩ ٩٠ ٩١ ٩٢ ٩٣ ٩٤ ٩٥ ٩٦ ٩٧ ٩٨ ٩٩ ١٠٠ ١٠١ ١٠٢ ١٠٣ ١٠٤ ١٠٥ ١٠٦ ١٠٧ ١٠٨ ١٠٩ ١١٠ ١١١ ١١٢ ١١٣ ١١٤ ١١٥ ١١٦ ١١٧ ١١٨ ١١٩ ١٢٠ ١٢١ ١٢٢ ١٢٣ ١٢٤ ١٢٥ ١٢٦ ١٢٧ ١٢٨ ١٢٩ ١٣٠ ١٣١ ١٣٢ ١٣٣ ١٣٤ ١٣٥ ١٣٦ ١٣٧ ١٣٨ ١٣٩ ١٤٠ ١٤١ ١٤٢ ١٤٣ ١٤٤ ١٤٥ ١٤٦ ١٤٧ ١٤٨ ١٤٩ ١٥٠ ١٥١ ١٥٢ ١٥٣ ١٥٤ ١٥٥ ١٥٦ ١٥٧ ١٥٨ ١٥٩ ١٦٠ ١٦١ ١٦٢ ١٦٣ ١٦٤ ١٦٥ ١٦٦ ١٦٧ ١٦٨ ١٦٩ ١٧٠ ١٧١ ١٧٢ ١٧٣ ١٧٤ ١٧٥ ١٧٦ ١٧٧ ١٧٨ ١٧٩ ١٨٠ ١٨١ ١٨٢ ١٨٣ ١٨٤ ١٨٥ ١٨٦ ١٨٧ ١٨٨ ١٨٩ ١٩٠ ١٩١ ١٩٢ ١٩٣ ١٩٤ ١٩٥ ١٩٦ ١٩٧ ١٩٨ ١٩٩ ٢٠٠ ٢٠١ ٢٠٢ ٢٠٣ ٢٠٤ ٢٠٥ ٢٠٦ ٢٠٧ ٢٠٨ ٢٠٩ ٢١٠ ٢١١ ٢١٢ ٢١٣ ٢١٤ ٢١٥ ٢١٦ ٢١٧ ٢١٨ ٢١٩ ٢٢٠ ٢٢١ ٢٢٢ ٢٢٣ ٢٢٤ ٢٢٥ ٢٢٦ ٢٢٧ ٢٢٨ ٢٢٩ ٢٣٠ ٢٣١ ٢٣٢ ٢٣٣ ٢٣٤ ٢٣٥ ٢٣٦ ٢٣٧ ٢٣٨ ٢٣٩ ٢٤٠ ٢٤١ ٢٤٢ ٢٤٣ ٢٤٤ ٢٤٥ ٢٤٦ ٢٤٧ ٢٤٨ ٢٤٩ ٢٥٠ ٢٥١ ٢٥٢ ٢٥٣ ٢٥٤ ٢٥٥ ٢٥٦ ٢٥٧ ٢٥٨ ٢٥٩ ٢٦٠ ٢٦١ ٢٦٢ ٢٦٣ ٢٦٤ ٢٦٥ ٢٦٦ ٢٦٧ ٢٦٨ ٢٦٩ ٢٧٠ ٢٧١ ٢٧٢ ٢٧٣ ٢٧٤ ٢٧٥ ٢٧٦ ٢٧٧ ٢٧٨ ٢٧٩ ٢٨٠ ٢٨١ ٢٨٢ ٢٨٣ ٢٨٤ ٢٨٥ ٢٨٦ ٢٨٧ ٢٨٨ ٢٨٩ ٢٩٠ ٢٩١ ٢٩٢ ٢٩٣ ٢٩٤ ٢٩٥ ٢٩٦ ٢٩٧ ٢٩٨ ٢٩٩ ٣٠٠ ٣٠١ ٣٠٢ ٣٠٣ ٣٠٤ ٣٠٥ ٣٠٦ ٣٠٧ ٣٠٨ ٣٠٩ ٣١٠ ٣١١ ٣١٢ ٣١٣ ٣١٤ ٣١٥ ٣١٦ ٣١٧ ٣١٨ ٣١٩ ٣٢٠ ٣٢١ ٣٢٢ ٣٢٣ ٣٢٤ ٣٢٥ ٣٢٦ ٣٢٧ ٣٢٨ ٣٢٩ ٣٣٠ ٣٣١ ٣٣٢ ٣٣٣ ٣٣٤ ٣٣٥ ٣٣٦ ٣٣٧ ٣٣٨ ٣٣٩ ٣٤٠ ٣٤١ ٣٤٢ ٣٤٣ ٣٤٤ ٣٤٥ ٣٤٦ ٣٤٧ ٣٤٨ ٣٤٩ ٣٥٠ ٣٥١ ٣٥٢ ٣٥٣ ٣٥٤ ٣٥٥ ٣٥٦ ٣٥٧ ٣٥٨ ٣٥٩ ٣٦٠ ٣٦١ ٣٦٢ ٣٦٣ ٣٦٤ ٣٦٥ ٣٦٦ ٣٦٧ ٣٦٨ ٣٦٩ ٣٧٠ ٣٧١ ٣٧٢ ٣٧٣ ٣٧٤ ٣٧٥ ٣٧٦ ٣٧٧ ٣٧٨ ٣٧٩ ٣٨٠ ٣٨١ ٣٨٢ ٣٨٣ ٣٨٤ ٣٨٥ ٣٨٦ ٣٨٧ ٣٨٨ ٣٨٩ ٣٩٠ ٣٩١ ٣٩٢ ٣٩٣ ٣٩٤ ٣٩٥ ٣٩٦ ٣٩٧ ٣٩٨ ٣٩٩ ٤٠٠ ٤٠١ ٤٠٢ ٤٠٣ ٤٠٤ ٤٠٥ ٤٠٦ ٤٠٧ ٤٠٨ ٤٠٩ ٤١٠ ٤١١ ٤١٢ ٤١٣ ٤١٤ ٤١٥ ٤١٦ ٤١٧ ٤١٨ ٤١٩ ٤٢٠ ٤٢١ ٤٢٢ ٤٢٣ ٤٢٤ ٤٢٥ ٤٢٦ ٤٢٧ ٤٢٨ ٤٢٩ ٤٣٠ ٤٣١ ٤٣٢ ٤٣٣ ٤٣٤ ٤٣٥ ٤٣٦ ٤٣٧ ٤٣٨ ٤٣٩ ٤٤٠ ٤٤١ ٤٤٢ ٤٤٣ ٤٤٤ ٤٤٥ ٤٤٦ ٤٤٧ ٤٤٨ ٤٤٩ ٤٥٠ ٤٥١ ٤٥٢ ٤٥٣ ٤٥٤ ٤٥٥ ٤٥٦ ٤٥٧ ٤٥٨ ٤٥٩ ٤٦٠ ٤٦١ ٤٦٢ ٤٦٣ ٤٦٤ ٤٦٥ ٤٦٦ ٤٦٧ ٤٦٨ ٤٦٩ ٤٧٠ ٤٧١ ٤٧٢ ٤٧٣ ٤٧٤ ٤٧٥ ٤٧٦ ٤٧٧ ٤٧٨ ٤٧٩ ٤٨٠ ٤٨١ ٤٨٢ ٤٨٣ ٤٨٤ ٤٨٥ ٤٨٦ ٤٨٧ ٤٨٨ ٤٨٩ ٤٩٠ ٤٩١ ٤٩٢ ٤٩٣ ٤٩٤ ٤٩٥ ٤٩٦ ٤٩٧ ٤٩٨ ٤٩٩ ٥٠٠ ٥٠١ ٥٠٢ ٥٠٣ ٥٠٤ ٥٠٥ ٥٠٦ ٥٠٧ ٥٠٨ ٥٠٩ ٥١٠ ٥١١ ٥١٢ ٥١٣ ٥١٤ ٥١٥ ٥١٦ ٥١٧ ٥١٨ ٥١٩ ٥٢٠ ٥٢١ ٥٢٢ ٥٢٣ ٥٢٤ ٥٢٥ ٥٢٦ ٥٢٧ ٥٢٨ ٥٢٩ ٥٣٠ ٥٣١ ٥٣٢ ٥٣٣ ٥٣٤ ٥٣٥ ٥٣٦ ٥٣٧ ٥٣٨ ٥٣٩ ٥٤٠ ٥٤١ ٥٤٢ ٥٤٣ ٥٤٤ ٥٤٥ ٥٤٦ ٥٤٧ ٥٤٨ ٥٤٩ ٥٥٠ ٥٥١ ٥٥٢ ٥٥٣ ٥٥٤ ٥٥٥ ٥٥٦ ٥٥٧ ٥٥٨ ٥٥٩ ٥٦٠ ٥٦١ ٥٦٢ ٥٦٣ ٥٦٤ ٥٦٥ ٥٦٦ ٥٦٧ ٥٦٨ ٥٦٩ ٥٧٠ ٥٧١ ٥٧٢ ٥٧٣ ٥٧٤ ٥٧٥ ٥٧٦ ٥٧٧ ٥٧٨ ٥٧٩ ٥٨٠ ٥٨١ ٥٨٢ ٥٨٣ ٥٨٤ ٥٨٥ ٥٨٦ ٥٨٧ ٥٨٨ ٥٨٩ ٥٩٠ ٥٩١ ٥٩٢ ٥٩٣ ٥٩٤ ٥٩٥ ٥٩٦ ٥٩٧ ٥٩٨ ٥٩٩ ٦٠٠ ٦٠١ ٦٠٢ ٦٠٣ ٦٠٤ ٦٠٥ ٦٠٦ ٦٠٧ ٦٠٨ ٦٠٩ ٦١٠ ٦١١ ٦١٢ ٦١٣ ٦١٤ ٦١٥ ٦١٦ ٦١٧ ٦١٨ ٦١٩ ٦٢٠ ٦٢١ ٦٢٢ ٦٢٣ ٦٢٤ ٦٢٥ ٦٢٦ ٦٢٧ ٦٢٨ ٦٢٩ ٦٣٠ ٦٣١ ٦٣٢ ٦٣٣ ٦٣٤ ٦٣٥ ٦٣٦ ٦٣٧ ٦٣٨ ٦٣٩ ٦٤٠ ٦٤١ ٦٤٢ ٦٤٣ ٦٤٤ ٦٤٥ ٦٤٦ ٦٤٧ ٦٤٨ ٦٤٩ ٦٥٠ ٦٥١ ٦٥٢ ٦٥٣ ٦٥٤ ٦٥٥ ٦٥٦ ٦٥٧ ٦٥٨ ٦٥٩ ٦٦٠ ٦٦١ ٦٦٢ ٦٦٣ ٦٦٤ ٦٦٥ ٦٦٦ ٦٦٧ ٦٦٨ ٦٦٩ ٦٧٠ ٦٧١ ٦٧٢ ٦٧٣ ٦٧٤ ٦٧٥ ٦٧٦ ٦٧٧ ٦٧٨ ٦٧٩ ٦٨٠ ٦٨١ ٦٨٢ ٦٨٣ ٦٨٤ ٦٨٥ ٦٨٦ ٦٨٧ ٦٨٨ ٦٨٩ ٦٩٠ ٦٩١ ٦٩٢ ٦٩٣ ٦٩٤ ٦٩٥ ٦٩٦ ٦٩٧ ٦٩٨ ٦٩٩ ٧٠٠ ٧٠١ ٧٠٢ ٧٠٣ ٧٠٤ ٧٠٥ ٧٠٦ ٧٠٧ ٧٠٨ ٧٠٩ ٧١٠ ٧١١ ٧١٢ ٧١٣ ٧١٤ ٧١٥ ٧١٦ ٧١٧ ٧١٨ ٧١٩ ٧٢٠ ٧٢١ ٧٢٢ ٧٢٣ ٧٢٤ ٧٢٥ ٧٢٦ ٧٢٧ ٧٢٨ ٧٢٩ ٧٣٠ ٧٣١ ٧٣٢ ٧٣٣ ٧٣٤ ٧٣٥ ٧٣٦ ٧٣٧ ٧٣٨ ٧٣٩ ٧٤٠ ٧٤١ ٧٤٢ ٧٤٣ ٧٤٤ ٧٤٥ ٧٤٦ ٧٤٧ ٧٤٨ ٧٤٩ ٧٥٠ ٧٥١ ٧٥٢ ٧٥٣ ٧٥٤ ٧٥٥ ٧٥٦ ٧٥٧ ٧٥٨ ٧٥٩ ٧٦٠ ٧٦١ ٧٦٢ ٧٦٣ ٧٦٤ ٧٦٥ ٧٦٦ ٧٦٧ ٧٦٨ ٧٦٩ ٧٧٠ ٧٧١ ٧٧٢ ٧٧٣ ٧٧٤ ٧٧٥ ٧٧٦ ٧٧٧ ٧٧٨ ٧٧٩ ٧٨٠ ٧٨١ ٧٨٢ ٧٨٣ ٧٨٤ ٧٨٥ ٧٨٦ ٧٨٧ ٧٨٨ ٧٨٩ ٧٩٠ ٧٩١ ٧٩٢ ٧٩٣ ٧٩٤ ٧٩٥ ٧٩٦ ٧٩٧ ٧٩٨ ٧٩٩ ٨٠٠ ٨٠١ ٨٠٢ ٨٠٣ ٨٠٤ ٨٠٥ ٨٠٦ ٨٠٧ ٨٠٨ ٨٠٩ ٨١٠ ٨١١ ٨١٢ ٨١٣ ٨١٤ ٨١٥ ٨١٦ ٨١٧ ٨١٨ ٨١٩ ٨٢٠ ٨٢١ ٨٢٢ ٨٢٣ ٨٢٤ ٨٢٥ ٨٢٦ ٨٢٧ ٨٢٨ ٨٢٩ ٨٣٠ ٨٣١ ٨٣٢ ٨٣٣ ٨٣٤ ٨٣٥ ٨٣٦ ٨٣٧ ٨٣٨ ٨٣٩ ٨٤٠ ٨٤١ ٨٤٢ ٨٤٣ ٨٤٤ ٨٤٥ ٨٤٦ ٨٤٧ ٨٤٨ ٨٤٩ ٨٥٠ ٨٥١ ٨٥٢ ٨٥٣ ٨٥٤ ٨٥٥ ٨٥٦ ٨٥٧ ٨٥٨ ٨٥٩ ٨٦٠ ٨٦١ ٨٦٢ ٨٦٣ ٨٦٤ ٨٦٥ ٨٦٦ ٨٦٧ ٨٦٨ ٨٦٩ ٨٧٠ ٨٧١ ٨٧٢ ٨٧٣ ٨٧٤ ٨٧٥ ٨٧٦ ٨٧٧ ٨٧٨ ٨٧٩ ٨٨٠ ٨٨١ ٨٨٢ ٨٨٣ ٨٨٤ ٨٨٥ ٨٨٦ ٨٨٧ ٨٨٨ ٨٨٩ ٨٩٠ ٨٩١ ٨٩٢ ٨٩٣ ٨٩٤ ٨٩٥ ٨٩٦ ٨٩٧ ٨٩٨ ٨٩٩ ٩٠٠ ٩٠١ ٩٠٢ ٩٠٣ ٩٠٤ ٩٠٥ ٩٠٦ ٩٠٧ ٩٠٨ ٩٠٩ ٩١٠ ٩١١ ٩١٢ ٩١٣ ٩١٤ ٩١٥ ٩١٦ ٩١٧ ٩١٨ ٩١٩ ٩٢٠ ٩٢١ ٩٢٢ ٩٢٣ ٩٢٤ ٩٢٥ ٩٢٦ ٩٢٧ ٩٢٨ ٩٢٩ ٩٣٠ ٩٣١ ٩٣٢ ٩٣٣ ٩٣٤ ٩٣٥ ٩٣٦ ٩٣٧ ٩٣٨ ٩٣٩ ٩٤٠ ٩٤١ ٩٤٢ ٩٤٣ ٩٤٤ ٩٤٥ ٩٤٦ ٩٤٧ ٩٤٨ ٩٤٩ ٩٥٠ ٩٥١ ٩٥٢ ٩٥٣ ٩٥٤ ٩٥٥ ٩٥٦ ٩٥٧ ٩٥٨ ٩٥٩ ٩٦٠ ٩٦١ ٩٦٢ ٩٦٣ ٩٦٤ ٩٦٥ ٩٦٦ ٩٦٧ ٩٦٨ ٩٦٩ ٩٧٠ ٩٧١ ٩٧٢ ٩٧٣ ٩٧٤ ٩٧٥ ٩٧٦ ٩٧٧ ٩٧٨ ٩٧٩ ٩٨٠ ٩٨١ ٩٨٢ ٩٨٣ ٩٨٤ ٩٨٥ ٩٨٦ ٩٨٧ ٩٨٨ ٩٨٩ ٩٩٠ ٩٩١ ٩٩٢ ٩٩٣ ٩٩٤ ٩٩٥ ٩٩٦ ٩٩٧ ٩٩٨ ٩٩٩ ١٠٠٠ ١٠٠١ ١٠٠٢ ١٠٠٣ ١٠٠٤ ١٠٠٥ ١٠٠٦ ١٠٠٧ ١٠٠٨ ١٠٠٩ ١٠١٠ ١٠١١ ١٠١٢ ١٠١٣ ١٠١٤ ١٠١٥ ١٠١٦ ١٠١٧ ١٠١٨ ١٠١٩ ١٠٢٠ ١٠٢١ ١٠٢٢ ١٠٢٣ ١٠٢٤ ١٠٢٥ ١٠٢٦ ١٠٢٧ ١٠٢٨ ١٠٢٩ ١٠٣٠ ١٠٣١ ١٠٣٢ ١٠٣٣ ١٠٣٤ ١٠٣٥ ١٠٣٦ ١٠٣٧ ١٠٣٨ ١٠٣٩ ١٠٤٠ ١٠٤١ ١٠٤٢ ١٠٤٣ ١٠٤٤ ١٠٤٥ ١٠٤٦ ١٠٤٧ ١٠٤٨ ١٠٤٩ ١٠٥٠ ١٠٥١ ١٠٥٢ ١٠٥٣ ١٠٥٤ ١٠٥٥ ١٠٥٦ ١٠٥٧ ١٠٥٨ ١٠٥٩ ١٠٦٠ ١٠٦١ ١٠٦٢ ١٠٦٣ ١٠٦٤ ١٠٦٥ ١٠٦٦ ١٠٦٧ ١٠٦٨ ١٠٦٩ ١٠٧٠ ١٠٧١ ١٠٧٢ ١٠٧٣ ١٠٧٤ ١٠٧٥ ١٠٧٦ ١٠٧٧ ١٠٧٨ ١٠٧٩ ١٠٨٠ ١٠٨١ ١٠٨٢ ١٠٨٣ ١٠٨٤ ١٠٨٥ ١٠٨٦ ١٠٨٧ ١٠٨٨ ١٠٨٩ ١٠٩٠ ١٠٩١ ١٠٩٢ ١٠٩٣ ١٠٩٤ ١٠٩٥ ١٠٩٦ ١٠٩٧ ١٠٩٨ ١٠٩٩ ١١٠٠ ١١٠١ ١١٠٢ ١١٠٣ ١١٠٤ ١١٠٥ ١١٠٦ ١١٠٧ ١١٠٨ ١١٠٩ ١١١٠ ١١١١ ١١١٢ ١١١٣ ١١١٤ ١١١٥ ١١١٦ ١١١٧ ١١١٨ ١١١٩ ١١٢٠ ١١٢١ ١١٢٢ ١١٢٣ ١١٢٤ ١١٢٥ ١١٢٦ ١١٢٧ ١١٢٨ ١١٢٩ ١١٣٠ ١١٣١ ١١٣٢ ١١٣٣ ١١٣٤ ١١٣٥ ١١٣٦ ١١٣٧ ١١٣٨ ١١٣٩ ١١٤٠ ١١٤١ ١١٤٢ ١١٤٣ ١١٤٤ ١١٤٥ ١١٤٦ ١١٤٧ ١١٤٨ ١١٤٩ ١١٥٠ ١١٥١ ١١٥٢ ١١٥٣ ١١٥٤ ١١٥٥ ١١٥٦ ١١٥٧ ١١٥٨ ١١٥٩ ١١٦٠ ١١٦١ ١١٦٢ ١١٦٣ ١١٦٤ ١١٦٥ ١١٦٦ ١١٦٧ ١١٦٨ ١١٦٩ ١١٧٠ ١١٧١ ١١٧٢ ١١٧٣ ١١٧٤ ١١٧٥ ١١٧٦ ١١٧٧ ١١٧٨ ١١٧٩ ١١٨٠ ١١٨١ ١١٨٢ ١١٨٣ ١١٨٤ ١١٨٥ ١١٨٦ ١١٨٧ ١١٨٨ ١١٨٩ ١١٩٠ ١١٩١ ١١٩٢ ١١٩٣ ١١٩٤ ١١٩٥ ١١٩٦ ١١٩٧ ١١٩٨ ١١٩٩ ١٢٠٠ ١٢٠١ ١٢٠٢ ١٢٠٣ ١٢٠٤ ١٢٠٥ ١٢٠٦ ١٢٠٧ ١٢٠٨ ١٢٠٩ ١٢١٠ ١٢١١ ١٢١٢ ١٢١٣ ١٢١٤ ١٢١٥ ١٢١٦ ١٢١٧ ١٢١٨ ١٢١٩ ١٢٢٠ ١٢٢١ ١٢٢٢ ١٢٢٣ ١٢٢٤ ١٢٢٥ ١٢٢٦ ١٢٢٧ ١٢٢٨ ١٢٢٩ ١٢٣٠ ١٢٣١ ١٢٣٢ ١٢٣٣ ١٢٣٤ ١٢٣٥ ١٢٣٦ ١٢٣٧ ١٢٣٨ ١٢٣٩ ١٢٤٠ ١٢٤١ ١٢٤٢ ١٢٤٣ ١٢٤٤ ١٢٤٥ ١٢٤٦ ١٢٤٧ ١٢٤٨ ١٢٤٩ ١٢٥٠ ١٢٥١ ١٢٥٢ ١٢٥٣ ١٢٥٤ ١٢٥٥ ١٢٥٦ ١٢٥٧ ١٢٥٨ ١٢٥٩ ١٢٦٠ ١٢٦١ ١٢٦٢ ١٢٦٣ ١٢٦٤ ١٢٦٥ ١٢٦٦ ١٢٦٧ ١٢٦٨ ١٢٦٩ ١٢٧٠ ١٢٧١ ١٢٧٢ ١٢٧٣ ١٢٧٤ ١٢٧٥ ١٢٧٦ ١٢٧٧ ١٢٧٨ ١٢٧٩ ١٢٨٠ ١٢٨١ ١٢٨٢ ١٢٨٣ ١٢٨٤ ١٢٨٥ ١٢٨٦ ١٢٨٧ ١٢٨٨ ١٢٨٩ ١٢٩٠ ١٢٩١ ١٢٩٢ ١٢٩٣ ١٢٩٤ ١٢٩٥ ١٢٩٦ ١٢٩٧ ١٢٩٨ ١٢٩٩ ١٣٠٠ ١٣٠١ ١٣٠٢ ١٣٠٣ ١٣٠٤ ١٣٠٥ ١٣٠٦ ١٣٠٧ ١٣٠٨ ١٣٠٩ ١٣١٠ ١٣١١ ١٣١٢ ١٣١٣ ١٣١٤ ١٣١٥ ١٣١٦ ١٣١٧ ١٣١٨ ١٣١٩ ١٣٢٠ ١٣٢١ ١٣٢٢ ١٣٢٣ ١٣٢٤ ١٣٢٥ ١٣٢٦ ١٣٢٧ ١٣٢٨ ١٣٢٩ ١٣٣٠ ١٣٣١ ١٣٣٢ ١٣٣٣ ١٣٣٤ ١٣٣٥ ١٣٣٦ ١٣٣٧ ١٣٣٨ ١٣٣٩ ١٣٤٠ ١٣٤١ ١٣٤٢ ١٣٤٣ ١٣٤٤ ١٣٤٥ ١٣٤٦ ١٣٤٧ ١٣٤٨ ١٣٤٩ ١٣٥٠ ١٣٥١ ١٣٥٢ ١٣٥٣ ١٣٥٤ ١٣٥٥ ١٣٥٦ ١٣٥٧ ١٣٥٨ ١٣٥٩ ١٣٦٠ ١٣٦١ ١٣٦٢ ١٣٦٣ ١٣٦٤ ١٣٦٥ ١٣٦٦ ١٣٦٧ ١٣٦٨ ١٣٦٩ ١٣٧٠ ١٣٧١ ١٣٧٢ ١٣٧٣ ١٣٧٤ ١٣٧٥ ١٣٧٦ ١٣٧٧ ١٣٧٨ ١٣٧٩ ١٣٨٠ ١٣٨١ ١٣٨٢ ١٣٨٣ ١٣٨٤ ١٣٨٥ ١٣٨٦ ١٣٨٧ ١٣٨٨ ١٣٨٩ ١٣٩٠ ١٣٩١ ١٣٩٢ ١٣٩٣ ١٣٩٤ ١٣٩٥ ١٣٩٦ ١٣٩٧ ١٣٩٨ ١٣٩٩ ١٤٠٠ ١٤٠١ ١٤٠٢ ١٤٠٣ ١٤٠٤ ١٤٠٥ ١٤٠٦ ١٤٠٧ ١٤٠٨ ١٤٠٩ ١٤١٠ ١٤١١ ١٤١٢ ١٤١٣ ١٤١٤ ١٤١٥ ١٤١٦ ١٤١٧ ١٤١٨ ١٤١٩ ١٤٢٠ ١٤٢١ ١٤٢٢ ١٤٢٣ ١٤٢٤ ١٤٢٥ ١٤٢٦ ١٤٢٧ ١٤٢٨ ١٤٢٩ ١٤٣٠ ١٤٣١ ١٤٣٢ ١٤٣٣ ١٤٣٤ ١٤٣٥ ١٤٣٦ ١٤٣٧ ١٤٣٨ ١٤٣٩ ١٤٤٠ ١٤٤١ ١٤٤٢ ١٤٤٣ ١٤٤٤ ١٤٤٥ ١٤٤٦ ١٤٤٧ ١٤٤٨ ١٤٤٩ ١٤٥٠ ١٤٥١ ١٤٥٢ ١٤٥٣ ١٤٥٤ ١٤٥٥ ١٤٥٦ ١٤٥٧ ١٤٥٨ ١٤٥٩ ١٤٦٠ ١٤٦١ ١٤٦٢ ١٤٦٣ ١٤٦٤ ١٤٦٥ ١٤٦٦ ١٤٦٧ ١٤٦٨ ١٤٦٩ ١٤٧٠ ١٤٧١ ١٤٧٢ ١٤٧٣ ١٤٧٤ ١٤٧٥ ١٤٧٦ ١٤٧٧ ١٤٧٨ ١٤٧٩ ١٤٨٠ ١٤٨١ ١٤٨٢ ١٤٨٣ ١٤٨٤ ١٤٨٥ ١٤٨٦ ١٤٨٧ ١٤٨٨ ١٤٨٩ ١٤٩٠ ١٤٩١ ١٤٩٢ ١٤٩٣ ١٤٩٤ ١٤٩٥ ١٤٩٦ ١٤٩٧ ١٤٩٨ ١٤٩٩ ١٥٠٠ ١٥٠١ ١٥٠٢ ١٥٠٣ ١٥٠٤ ١٥٠٥ ١٥٠٦ ١٥٠٧ ١٥٠٨ ١٥٠٩ ١٥١٠ ١٥١١ ١٥١٢ ١٥١٣ ١٥١٤ ١٥١٥ ١٥١٦ ١٥١٧ ١٥١٨ ١٥١٩ ١٥٢٠ ١٥٢١ ١٥٢٢ ١٥٢٣ ١٥٢٤ ١٥٢٥ ١٥٢٦ ١٥٢٧ ١٥٢٨ ١٥٢٩ ١٥٣٠ ١٥٣١ ١٥٣٢ ١٥٣٣ ١٥٣٤ ١٥٣٥ ١٥٣٦ ١٥٣٧ ١٥٣٨ ١٥٣٩ ١٥٤٠ ١٥٤١ ١٥٤٢ ١٥٤٣ ١٥٤٤ ١٥٤٥ ١٥٤٦ ١٥٤٧ ١٥٤٨ ١٥٤٩ ١

- ثم رقم الطبعة، ثم الجزء إذا كان المصدر يتألف من أجزاء متعددة، مروراً بسنة إصدار الطبعة وأخيراً رقم الصفحة الخاص بالاقتراس أو المعلومة المشار إليها.
- (4) ان كان الاقتباس معدل وليس كلياً فتكتب عبارة بين قوسين (بتصرف)
- (5) تضمنت خاتمة الدراسة أهم النتائج، وأبرز التوصيات، وجملتها من المقترحات.
- (6) تبدأ الدراسة بعرض القرآن الكريم كمصدر أساسي ومستقل، يليه استعراض المصادر والمراجع العربية التي تشمل الكتب، ثم رسائل الدكتوراه والماجستير. يتبع ذلك المجالات العلمية، الملتقيات، والدراسات المختلفة، مروراً بوسائل الإعلام، وبعدها المواقع الإلكترونية. وفي النهاية يتم عرض المصادر والمراجع المكتوبة باللغات الأجنبية.
- (7) ترقيم وترتيب المصادر والمراجع أبجدياً حسب الحروف الأبجدية لاسم المؤلف (ألف-باء).
- (8) اعتمدت في هذه على استخدام الأرقام والإحصائيات بكثرة نظراً لطبيعة الموضوع وأهميته بالإضافة إلى دراسته الميدانية. من جانب آخر، فإن نظام الجودة يقوم أساساً على الدقة والإحصاء التفصيلي. كذلك تم استلهم هذا النهج من القرآن الكريم في مسألة الخلق والإبداع، حيث يتم الربط بين الأرقام والدقة الزمنية، ﴿كَرَّ﴾ خلق السماوات والأرض في ستة أيام ﴿(6)﴾، ﴿خَلَقَ الْأَرْضَ فِي يَوْمَيْنِ﴾ (في يومين2)، ﴿وَقَدَّرَ فِيهَا أَقْوَمَهَا فِي أَرْبَعَةِ أَيَّامٍ﴾، (4ايام) وهلم جرا.

X. معوقات الدراسة:

- واجهت العديد من التحديات والعقبات خلال مرحلة الإعداد لهذه الدراسة، سواء قبل البدء أو أثناء التحضير والإعداد، وكان من أبرزها:
- الموضوع حديث وملء بالحيوية، جديداً حياً لا زلنا نعيشه إلى اللحظة فهو ذو خصوصية يربكنا في تقصي المعلومة لهذا لجأت في بعض الأحيان إلى مقابلات مباشرة مع شخصيات محورية، واعتمدت على نشرات إعلامية حديثة، للوصول إلى نتائج مقبولة وموضوعية، فيظهر أننا منحايزين غير حياديين، ولكن في الواقع فإن كل الآراء والتصريحات لا تعبر إلا عن رؤى أصحابها، لذلك اجتهدت قدر الإمكان الابتعاد عن الأحكام المسبقة وتحري الموضوعية والابتعاد عن الذاتية.
 - تشير معظم الدراسات والمراجع التي تم الاطلاع عليها إلى وجود مشكلة الانحياز وافتقارها إلى الحيادية العلمية، مما يعكس تأثيراً سلبياً على مصداقيتها، بالإضافة إلى ذلك تسجل قلة الدراسات الأكاديمية المتخصصة وهو ما كان له تأثير واضح في عرقلة تقدم البحث، وخاصة في المواضيع المتعلقة بمفهوم الجودة من منظور إسلامي، وفي المقابل نجد وفرة الآراء والتوجهات غير الموثقة المنتشرة في المواقع الإلكترونية والمقالات الصحفية والملتقيات الفكرية، الأمر الذي يُشكل تحدياً أمام الباحث، إذ يجد نفسه أمام كمٍّ من المعطيات المتناقضة والمتعارضة حول نفس الفكرة مما يُصعب الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومدروسة.

- من الصعوبات التي كان لها التأثير البالغ على الحالة النفسية والإحساس بالإحباط والشعور بالتوتر إلى حد الاكتئاب ما أتركثيرا على معنوياتنا في إعداد البحث إعدادا جيدا، وهذا نتيجة الظروف المحيطة بنا محليا وحتى عالميا وحال الأمة من تشتت وذل وهوان وتخلف وانقسام، وباختصار فالعمل في مثل هكذا ظروف التي تزداد فيها الضغوطات صعب جدا، (فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه).
- قلة المراجع والدراسات المتخصصة في مجال نظام الجودة المتعلقة بالمؤسسات الدعوية بالجزائر.
- قلة الاستجابة والتفاعل مع محاور الاستبيان، والأسئلة المفتوحة من بعض المعنيين من العينة.
- صعوبة توزيع الاستمارات على الموظفين وخاصة أن الدراسة كانت على جزئين (دراسة استكشافية ودراسة ميدانية).
- ورغم كل هذا أسأل الله تعالى الجودة في البحث وإحساناً وإتقاناً وإحكاماً وتوفيقاً وسداداً وإخلاصاً لوجهه الكريم.

الفصل الأول

الإطار النظري للمرتكزات الفكرية والعلمية لنظام
الجودة الشاملة

وفيه:

- الأسس المفاهيمية حول الجودة الشاملة.
- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.
- مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تمهيد الفصل الأول:

تتجه المنظمات والمؤسسات في هذا العصر، سواء أكانت عالمية أم محلية، بخطوات متسارعة، نحو تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، مدفوعة بتحديات العولمة، التي أدت إلى انفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة الدولية، وقد أصبحت هذه المنظمات -بغض النظر- عن كونها صناعية أو خدماتية، تسعى لإثبات وجودها عبر تقديم أفضل مستويات الجودة، لتحقيق رضى العميل الداخلي، الذي يمثل المسئول أو الموظف داخل المؤسسة، وكذلك العميل الخارجي كالزبون أو المتلقي. يتماشى هذا السعي مع حاجة المؤسسات إلى التميز، والتقدم على منافسيها، في ظل بيئة أعمال تتسم بسرعة التحول في أساليب وطرق العمل.

هذا التركيز المتزايد على جودة المنتج، نجم عنه ظهور أنماط إدارية جديدة، تبنتها المؤسسات المنافسة في العصر الحالي، مما أحدث ثورة في المفاهيم الإدارية الحديثة، هذه المفاهيم حظيت باهتمام كبير، من قبل الباحثين والمنظمات، باعتبارها أدوات إدارية أساسية ومُلحّة، وقد بدأت هذه الأنماط في الدول المتقدمة، قبل أن تنتشر وتطبق في معظم دول العالم، من بين هذه المفاهيم نجد نظام الجودة الشاملة، الذي قدم نموذجاً فعالاً، جذب إعجاب المؤسسات العالمية، وخصوصاً الأمريكية، التي لم تتمكن من مقاومة، سرعة تقدم المؤسسات اليابانية وجودة منتجاتها، بعد تبنيها لهذا النهج، فأصبح نظام الجودة الشاملة، بذلك أداة تنافسية استراتيجية قادرة على منح المؤسسات، حصصاً سوقية أكبر وأرباحاً مجزية، رغم انتشار مفاهيم الجودة الشاملة، بعض المؤسسات التي تسعى لتجويد منتجاتها تركز في الغالب فقط على تحسين جودة المنتج النهائي دون النظر للأنظمة الإدارية والعمليات الأخرى المؤثرة. ومع ذلك، فإن إرضاء العملاء والحفاظ على ولائهم، بات محور الاهتمام الأساسي، لهذه المؤسسات. فالعمل اليوم يُعد مفتاح استمرارية وبقاء أي مؤسسة، مما يجعل تحقيق متطلباته ورضاه، أساساً لنجاحها المستدام.

وفي هذا السياق، أثبتت تجارب عديدة، أن المؤسسات التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة، قد تمكنت من تحقيق نتائج إيجابية ملحوظة، كان أبرزها زيادة رضا العملاء. ولكن ينبغي الإشارة إلى أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ليس بالمهمة السهلة؛ إذ إنه من الخطأ الاعتقاد بأن تطبيق هذا النهج، يمكن أن يتم بسرعة أو بأقل جهد؛ لتحقيق النجاح في تطبيقه، يتوجب على المؤسسات الالتزام، بخطوات محددة ومُنسقة، تشمل توفير المستلزمات الضرورية، تجاوز العقبات التي قد تواجه التنفيذ، واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة لدعم عملية التطبيق.

لأجل ذلك نسعى في هذا الفصل إلى إزالة الغموض عن مختلف التناقضات المرتبطة، بمفهوم الجودة الشاملة. كما نهدف إلى تقديم تحليل معمّق، لجوانب هذا المفهوم وأبعاده الأساسية، من خلال الإجابة، عن تساؤلات ترتبط بدرجة، وضوح مفهوم الجودة، وشبكة المفاهيم المرتبطة به، كما نستعرض ظرفية، ظهور مفهوم الجودة الشاملة وتطوره، بالإضافة إلى ذلك نتناول الرهانات المتنوعة، والتحديات التي تحيط، بتطبيق نظام الجودة الشاملة.

I. الأسس المفاهيمية حول الجودة الشاملة:

قبل الدخول إلى تاريخ بدايات الجودة، وتوضيح مدى أهميتها، ناسب الوقوف ابتداءً على تحرير مصطلح الجودة في اللغة، والاصطلاح:

1. مفهوم الجودة: من بين أبرز المصطلحات التي تطرح جدلاً وتحدياً في التعريف، هو مصطلح (الجودة الشاملة). لقد سعينا جاهدين لتبسيط هذا التعريف وتوضيحه، حيث يمثل خطوة هامة، نحو تعزيز الفهم وتسهيل البناء العلمي.

أ- الجودة في اللغة:

ورد في مادة (ج و د) الجودة من جاد بماله يجود جواد، وقوم جود بوزن هود، وأجواد بالفتح... وجاد الشيء يجود جودة بفتح الجيم، وضمها أي صار جيداً.⁽¹⁾ جَادَ الرجل أي أتى بالحسن مِنَ الْقَوْلِ أو الفعل، والجودة هي سلامة التكوين وإتقان الصَّنعة⁽²⁾، والشيء جودة؛ أي صار جيداً، ويقال هذا الشيء جيد، وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل⁽³⁾. مادة (جود) (جاد - يجود) جودة وجادة: أي أن الشيء أصبح جيداً، أو أن أحداً أجاده، أي أنه قدم شيئاً جيداً، فهو مجود.⁽⁴⁾

فالجودة وفقاً للمفاهيم اللغوية، تعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد، كالإتقان والسلامة، وتعني الجودة بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء، أو فهم بنيته وهناك الكثير من المصطلحات التي تتداخل أو تتداخل مع مصطلح الجودة، مع وجود فروق لغوية دقيقة بين هذه المصطلحات، فيتضمن المصطلح عادة رتبة عالية من التميز، والتفوق والإبداع. فهي نتيجة الاهتمام أساساً بالكيف لا بالكم⁽⁵⁾، ومن هذه المنطلقات اللغوية؛ يمكن القول إن الجودة تحمل العديد من المعاني، فهي تشير إلى الإتقان وحسن الأداء، وتعبّر عن تميز الشيء وجعله جيداً خالياً من العيوب، بجانب الإبداع والكمال الذي يعكس الأفضلية والتميز في مجاله.

(1) محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، مادة (ج و د)، دار الرسالة، الكويت، 1983، ص 116.

(2) أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، القاهرة: عالم الكتب، 2008، ص 418.

(3) محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين ابن منظور. لسان العرب، لبنان: دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، 2005، ص 532.

(4) مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان ط 8، 2005، ص 275.

(5) مسلم، عبد الله حسن. إدارة الجودة الشاملة: معايير الايزو، دار المعتر، عمان، الأردن، 2014، ص 23.

ب- الجودة في اللغات اللاتينية:

كلمة "Qualitas" مشتقة من الكلمة "Qualis" أي "Quel"، وعليه فالجودة أولاً هي مسألة وصف، ولا يبدو أنها تتضمن حكماً قيمياً، على الأقل في أصلها⁽¹⁾، كما عرفها قاموس أكسفورد "Oxford" بأنها: درجة التميز والأفضلية⁽²⁾، أما قاموس "Petit Robert" يعرف الجودة على أنها ما يجعل الشيء مفضلاً إلى حد ما، كما يعرفها بأنها الدرجة العليا إلى حد ما في سلم القيم العملية⁽³⁾

والكلمتان "Quality" و "Qualité" في اللغتين الإنجليزية والفرنسية-على التوالي: المقابلتين لكلمة جودة إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، التي تعني طبيعة شخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة⁽⁴⁾

أوهي طبيعة الشخص أو الشيء ومدى كفاءته، فتاريخياً كانت تشير إلى الدقة والإتقان، في صناعة التحف والمنشآت التي تُصنع للفخر والتباهي، وتطور المفهوم مع تقدم الإدارة والثورة الصناعية، ليشمل أبعاداً أوسع⁽⁵⁾. لذلك، فإن مفهوم الجودة بهذا المعنى يتضمن مسألة النسبية، إزاء معايير للاستخدام وتدرجاً للقيم المختلفة.

ج- الجودة في الاصطلاح:

يتفق جميع الناس على أهمية الجودة، في المنتجات والخدمات، إلا أنهم يختلفون في تعريف الجودة، فهي مثل بعض المفاهيم المترامية، والتي من الصعب تحديد مفهوم معين لها، وهذا مرده إلى توظيفها واستعمالها في سياقات مختلفة، فإيجاد تعريف واحد لها متفق عليه، يعد أمراً غاية في الصعوبة، وهذا راجع إلى سرعة انتشاره في العالم، ورغم ذلك يمكن الإشارة إلى مجموعة، من التعاريف، منها:

تُعرف الجودة أنها مطابقة لمتطلبات أو مواصفات محددة، وتقييم بناءً على الخصائص الكمية والنوعية للمنتج، أو الخدمة التي تسهم في رضا العملاء⁽⁶⁾، وحسب المنظمة الدولية للمعايير: تُعرّف

(1) Eva Giesen, Démarche qualité et norme ISO 9001 : Une culture managériale appliquée à la recherche, Paris : IRD Editions, 2008, p. 7

(2) رعد عبد الله الطائي وعيسى يوسف قدامة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 20.

(3) Bénédicte Coestier et Stéphan Marette, Economie de la qualité, Paris : Editions la Découverte, 2004, p 7.

(4) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 16.

(5) الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، ط2، 2015، ص 16.

(6) البرواري، نزار عبد المجيد: باشيوة، لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص 139.

الجودة بأنها مجموع الخصائص والصفات التي تتسم بها سلعة أو خدمة معينة، والتي تسهم في تلبية الرغبات المعلنة أو المفترضة⁽¹⁾.

د- الجودة عند المفكرين العرب:

لا يختلف مفهوم الجودة كثيراً، بين المفكرين العرب ونظرائهم في العالم الغربي، إلا أن هناك بعض الفروق، التي تنبع من خصوصية البيئة العربية، مقارنة بالبيئة الغربية، لذا سنستعرض مجموعة من التعريفات، التي قدمها نخبة من الخبراء العرب، والذين يُعدون من أبرز الأسماء المهمة بهذا المجال، بهدف تسليط الضوء على رؤاهم وأفكارهم التي تعكس طبيعة مفهوم الجودة في البيئة العربية.

يرى (عقيلي) الجودة من خلال الربط بين إشباع حاجات ورغبات المستعملين، وضرورة استيفاء المنتج، أو الخدمة لمواصفات معدة مسبقاً، إذ عرف الجودة بمعناها العام بأنها: تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة عن الوفاء باحتياجات، ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لهم، ويتم في شكل مقاييس موضوعة سلفاً، لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما⁽²⁾، فالجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية، لأن ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه⁽³⁾ أما (السلي) فيرى الجودة تعني: مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة، التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات⁽⁴⁾ ويميز (سمير محمد عبد العزيز) بين ثلاثة مداخل رئيسة، مرتبطة بمفهوم الجودة وهي:⁽⁵⁾

- ◀ جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.
- ◀ جودة المطابقة: نقصد مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة في التصميم.
- ◀ جودة الأداء: نعني قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

وفي الاتجاه نفسه ذهب (الدرادكة) و(الشبلي) عندما عرفا الجودة بوصفها: المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر، الأمان، التوفر،

(1) Terfaya, Nassima, **Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**, p13.

(2) عمروصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

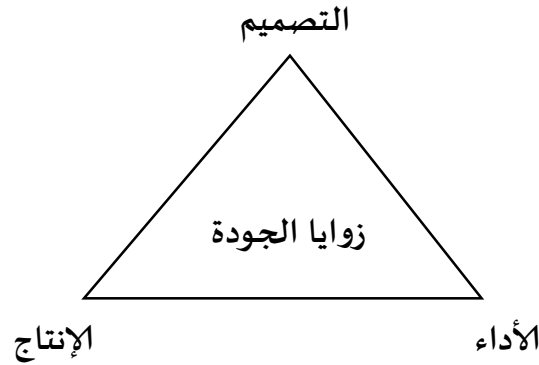
(3) علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مصر، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995، ص 11.

(4) علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 17.

(5) ينظر، سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، 1999، ص 9.

الموثوقية والاعتمادية، وقابلية الاستعمال (1). إلا أن الباحثان قدما المفهوم، من منظور ثلاثي الأبعاد، يختلف -إلى حد ما- عن الاتجاهات السائدة، لدى غالبية الباحثين الآخرين. يتمثل هذا التصور في ثلاث زوايا رئيسة:

- (1) زاوية جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة، التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- (2) زاوية جودة الإنتاج: وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.
- (3) زاوية جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة، أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء، وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء. (2) ويمكن تمثيل ذلك بالشكل الآتي:



الشكل رقم (01): يوضح تصنيف الدرادكة والشبلي للجودة، من إعداد الطالب الباحث.

كما اتفق (سيد مصطفى) مع (الدراذكة) و (الشبلي) لما عرفا الجودة بأنها: توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج، مع جودة تنفيذ هذا التصميم، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة-إن تطلب الأمر- بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً. (3)

ونخلص من جملة هذه التعاريف للجودة: أنها تتمحور وتنصب في تقييم، ومنظور العميل لمدى تحقق توقعاته، من خلال المقارنة بين لأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة، وبين تلك التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة، وبالتالي يمكن الحكم من منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة، فإذا كان المنتج أو الخدمة يحققان توقعات العميل، فإنه قد تحقق مضمون الجودة.

هـ- الجودة عند المفكرين الغرب:

يرجع مفهوم الجودة "Quality" إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas" التي يقصد بها طبيعة

(1) مأمون الدراذكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002، ص 16.

(2) المرجع نفسه، ص 17.

(3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 19.

الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الآثار، التماثيل، القلاع، والجسور، لأغراض التفاخر والتباهي، أو استخدامها لأغراض الحماية⁽¹⁾، ويرى ديمينغ * "W.E. Deming"⁽²⁾ الجودة بأنها: درجة التميز التي يمكن التنبؤ بها، من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في الوقت نفسه⁽³⁾، من جانبه عرف فيشر "Fisher" الجودة على أنها درجة التألق والتميز، فالأداء الممتاز، يعني أن خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة، حال مقارنتها بالمعايير الموضوعية، من منظور المنظمة، أو من منظور الزبون، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار⁽⁴⁾، ويصفها تاغوشي "G. Taguchi" أنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، ويتضمن ذلك الفشل، في تلبية توقعات الزبون، وكذا في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها⁽⁵⁾، ومن جهة أخرى، فقد عدها المهندس "TAUGUCHI". بمثابة مقياس لمتطلبات الزبون وإرضاء التوقعات، وأنها ليست ساكنة، باعتبار أن توقعات الزبون، تتغير باستمرار، وتتطلب تطوير مواصفات، ومعايير السلعة أو الخدمة لإرضاء احتياجاته⁽⁶⁾.

أما جونسون "Johnson" فقد حرص على ربط الجودة بالرضا التام للمستهلك، وعرفها بأنها: القدرة على تحقيق رغبات المستهلك، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له⁽⁷⁾، أما أرماند فيجينبوم "Armand V. Feigenbaum" فيرى أن الجودة هي

- (1) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص 15-16.
- (2) * ويليام إدواردز ديمينغ "W. Edwards Deming" (1900-1993) هو مهندس تصنيع أمريكي، حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، سافر إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءً على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة. وقد اشتهر شهره واسعة في مجال تطوير الإنتاج خلال الحرب العالمية الثانية، وقد أطلق عليه (أبو الجودة) وذلك لما ساهم به في عالم الجودة والإدارة. نجح في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام (1951م) جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمينغ) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة، قام بطرح نظريته المسماة بدائرة (ديمينغ) التي بناها على أربعة محاور (خطط - نفذ - افحص - باشر). من مؤلفاته (علم الاقتصاد للصناعة والحكومة والتعليم)، للمزيد، أنظر <https://ar.wikipedia.org>
- (3) أحمد طعيمة، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص. 23

(4) Fisher T.J., the impact of quality management on productivity, international journal of quality & reliability management, vol 9, N° 3, 1992, p44.

- (5) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

(6) رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 40.

(7) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 10.

المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة، الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة، والتصنيع والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة، في الاستعمال التي ستلي توقعات الزبون.⁽¹⁾ وإليك جدول يلخص مفاهيم الجودة حسب روادها:

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Juran	الملائمة للاستخدام	الزبون
ديمينغ Deming	الملائمة للعرض	الزبون
كروسبي Crosby	المطابقة للمواصفات	المورد
إيشيكافا Ishikawa	حسب خصوصية الزبائن	المورد
فينجاوم Feigenbaum	رضا الزبون عند أقل كلفة	المورد
تاجوكي Taguchi	حسب خصوصية الزبائن	المورد

الجدول رقم: (01): يوضح مفاهيم الجودة حسب روادها.⁽²⁾

و- الجودة عند المنظمات المتخصصة:

إن التعاريف التي قدمها المفكرون عن مفهوم الجودة، أدى إلى بروز أدوار عديدة، لهيئات ومنظمات على المستويات الدولية، التي تُعنى بالجودة وتسعى لتقديم تعريفات شاملة لها، وقد ساهمت هذه الجهود، في إثراء الفكر الإداري، عبر طرح رؤى وأطر جديدة، نعرضها فيما يأتي:

عرفت المنظمة الدولية للتقييس "ISO"⁽³⁾ * من خلال المواصفة الدولية 9000-2000 "ISO" الجودة بأنها: قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات⁽⁴⁾، كما عرفت "ISO9000" الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة، في المنتج لمتطلبات العميل.⁽⁵⁾ وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة "ASQ" "American Society for Quality" الجودة بأنها السمات والخصائص الكلية للسلعة، أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب منها، وبالحاجات الضمنية، فالجودة هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص للمتطلبات، وقد تكون المتطلبات مذكورة علنا أو ضمنية، كما قد تكون اختيارية أو إلزامية⁽⁶⁾، وقد وصفها الوكالة الفرنسية للتقييس: "Association"

(1) رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 40.

(2) قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 28.

(3) ISO : international standards organization *

(4) Daniel Duret et Maurice Pillet, Qualité en production : De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3ème Ed., Paris : Editions d'Organisation, 2005, p. 24.

(5) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء عمان-الأردن، 2007، ص 16.

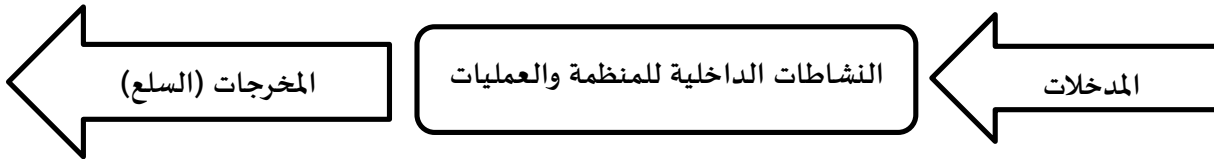
(6) الشعبان محمد جاسم: الأبعج محمد صالح. إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندسة. عمان: دار الرضوان، 2014، ص.14.

"AFNOR" "Française de Normalisation" بالقدرة التي تتمتع بها مجموعة المزايا والخصائص للمنتج، أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن.⁽¹⁾

إضافة إلى التعريفات المنظمات والهيئات السابقة فقد عرفتها هيئة المواصفات البريطانية "BST" "British Standards Institution" على أنها: مجموعة الصفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي، ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.⁽²⁾ أما الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة "ASQC" "American Statistical Quality Control" فقد عرفتها أنها: مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.⁽³⁾

ز- الجودة بدلالة النظام:

حيث تتكون نظم الإنتاج، من ثلاث مراحل قاعدية هي: المدخلات "Inputs" والعمليات "Processes" والمخرجات "Out Outs"، والنظام الجيد "Quality System" هو النظام الذي تتطابق فيه المدخلات، والعمليات والمخرجات الفعلية، مع نظيراتها القياسية أو يكون الفرق بينهما، -في حدود المسموح به- لقبول المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث توافق المخرجات حاجيات المستفيدين منه "Customers" على أن يدعم ذلك، نظام تغذية مرتدة فعال.⁽⁴⁾



الشكل رقم (02): يوضح مراحل نظم الإنتاج، من إعداد الطالب الباحث.

فهي مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعاده من مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة.⁽⁵⁾ فكلية الجودة لها معنيين مترابطين، هما المعنى الواقعي والمعنى الحسي. فالجودة بمعناها الأول هو التزام المؤسسة بتطبيق مؤشرات واقعية وحقيقية اعتمادا على معايير

(1) Seddiki Abdellah : **Management de la qualité de l'entreprise - Kaizen**, Office des Publication universitaire, Alger 2004, p : 25.

(2) العزاوي، محمد عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان-الأردن، 2005، ص.15

(3) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سابق، ص.16

(4) محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2007، ص.132-133.

(5) عابدين، محمود عباس، الجودة واقتصاداتها في التربية، دار المسيرة للنشر عمان -الأردن، 2000، ص.82.

ومقاييس محددة، أما بمعناها الحسي فهي مراعاة أحاسيس ومشاعر متلقي الخدمة ومدى الرضا والقناعة بمستوى الكفاءة الخدمية⁽¹⁾.

إن التعاريف السابقة للجودة المتوسع فيها، من خلال تعاريف مختلفة، تؤكد أن مفهوم الجودة متشابه، بما أنه مفهوم متعدد الجوانب، يصعب حصره في دائرة ضيقة، لاشتماله على أبعاد، تتضمن مفاهيم تقنية، وإدارية وسلوكية وسياقات متعددة، منها الاجتماعية والثقافية والتاريخية، ويعزى هذا التعدد والاختلاف إلى التباين في الآراء عن مفهوم الجودة، ومن ثم اختلاف زوايا نظر أصحاب التعاريف، وذلك تبعاً لاختلاف المرجعيات الفكرية والثقافية، والرؤى الفلسفية التي يعتنقها كل منهم. كما تختلف معاني الجودة باختلاف قطاع النشاط (صناعة، خدمات، ...)، ونوع المنتج أو الخدمة.

من خلال هذه التعريفات السابقة المتنوعة، أرى أنها قدمت أهم الدلالات، لمعنى مصطلح الجودة، وقدمت لنا الصورة العامة للجودة، لأغلب قيمها، والتي ركزت على الأمور الآتية:

- وضع مواصفات ومعايير ثابتة ومن ثم مطابقة المنتج بالمواصفات الموضوعية.
- التحسين المستمر في المنتج.
- الحرص على عدم الوقوع بالخطأ وضمان عدم وجود عيوب بالمنتج.
- استثمار القدرات المختلفة للعاملين في المؤسسة.
- العمل على استفراغ الجهد من قبل العاملين على مستوياتهم المختلفة.
- خلق الإبداع لدى العاملين.
- تقديم الخدمات بمستوى عال من الجودة.
- التميز في الأداء والإنتاج والتركيز على جودة المنتج.
- تحقيق رغبات العملاء، والعمل على إرضاءهم وإسعادهم.
- الوصول إلى الجودة والتميز أقصر الوقت.

يتضح أن نظام الجودة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان، ولكنهما ليسا الشيء نفسه، فالفرق بين نظام الجودة وإدارة الجودة، يكمن في طبيعة كل منهما ودوره، في تحقيق الجودة، فنظام الجودة يُعرّف هو مجموع القواعد والإجراءات المطبقة، لضمان جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، إذ يركز على العمليات والمعايير المحددة، التي تهدف إلى تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم. أما إدارة الجودة، فهي نهج إداري شامل، يركز على تحسين الأداء العام للمنظمة، من خلال تطوير جميع جوانب العمل، لتحقيق الجودة المستدامة، إضافة إلى أن إدارة الجودة، تتناول الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل، بينما نظام الجودة يركز أكثر، على التطبيق العملي والتقني، لتحقيق تلك الأهداف.

(1) موسى، محمود عبد اللطيف. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة: في التدريب الإداري في ضوء خبرات

الغريب، دار السعادة، 2016، ص 19.

ح- الجودة بمفهوم ابعاد وخصائص الخدمة:

يقصد بمفهوم (جودة الخدمة) أن يكون مستوى إنتاجها وتقديمها، على النحو الذي يتوافق، مع رغبات وتوقعات المستفيد المعلنة والمتوقعة⁽¹⁾، وقد نجح الغرب في تحقيق (نظرية الكم)، في مختلف القطاعات، مما استلزم تنافسية محتمة، فرضتها سيرورة حركة الاسواق وقوانينها، لذلك أصبح المستهلك، يبحث عن الأحسن والأجود، في خضم هذا العرض الهائل والمتنوع، فأفرزت هذه الديناميكية التنافسية، مسعى آخر لاستقطاب الزبون وكسبه، وبالتالي تحقيق الغاية من عرضه، وفي المقابل يجد الفرد ما يلي رغبته، ويسد حاجياته والحصول على مستلزماته المختلفة، في صورة منتجات ذات جودة فائقة، ومن حق كل فرد الوصول إلى خدمات في قمة الجودة والتميز، فالمتلقي له حاجات وفراغات، يمكنني تلبيتها. إذن، أنا موجود. المتلقي محرك جميع أنشطة التخطيط والتنفيذ التي يقوم بها، فالمتلقي هو شخص يصدر أحكاما على جودة الخدمة التي سيقدمها.

تسعى كل مؤسسة إلى التميز والريادة، وكسب السمعة، في تقديم خدماتها للمستفيدين وسوق العمل، ولا يتحقق هذا إلا بمستوى عالٍ من الجودة الشاملة. فإن هناك أكثر من باحث ذهب إلى أن للجودة حزمة، من الأبعاد المتباينة عددا وشكلا. ولكن، كيف يمكن للمؤسسة من تحقيق ذلك؟

إن للجودة ابعاد أساسية منهم من حصرها في خمسة ابعاد وهي: الضمان "Assurance"، والاعتمادية "Reliability" والاعتناق "Empathy"، والاستجابة "Responsiveness"، والتجسيد المادي "Tangibility"، ومنهم من وسع الدائرة إلى عشرة ابعاد أساسية، وهي: الكفاية (الجدارة) "Competence"، والاعتمادية "Reliability"، والمجاملة (التعامل) "Courtesy"، والاستجابة "Responsiveness"، وفهم الزبائن /المستفيدين، والأمان، والمصداقية "Credibility"، وإمكانية وسهولة الحصول على الخدمة "Accessibility"، والاتصالات "Communication"، والتجسيد المادي "Tangibility"⁽²⁾.

كما تتميز جودة الخدمة بالخصائص الآتية:⁽³⁾

➤ الإمكانات البشرية: ونعني به سلوك القائمين على تقديم الخدمة، من مختلف المستويات الوظيفية بالمنظمة، وطريقة تعاملهم مع المستفيد من هذه الخدمة.

(1) أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي،

<https://naqaee.yoo7.com>، تاريخ النشر، 03 يونيو 2009، تاريخ الزيارة: 2022-12-31.

(2) Lovelock, Christopher, and Lauren Wright, (2002), Principles of Service marketing and Managment, New Jersey: Prentice-Hall International.

(3) محمد خثير، إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري تطبيقي، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2016، ص12-

- ◀ الإمكانيات المادية: وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة، أي كل ما يتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
- ◀ البعد الفني والتكنولوجي: الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لتقديم الخدمة لزبون.

ط- الجودة بمفهوم الضبط والتوكيد:

إلى جانب كل التقنيات والمتطلبات المذكورة-سابقًا-هناك عاملان أساسان يجب مراعاتهما، الأول هو ضبط الجودة، الذي يركز على تنفيذ، مجموعة من الإجراءات المخصصة، لضمان سلامة المنتجات والتنبؤ بالمشاكل المحتملة، أثناء عملية الإنتاج قبل تفاقمها، وتحولها إلى منتجات معيبة. أما الثاني فهو توكيد الجودة، الذي يتمثل في تطبيق إجراءات إضافية، تهدف إلى تحقيق مستوى الجودة نفسه-بشكل مستمر-مع الالتزام بمعايير ثابتة، مثل توثيق عمليات الجودة، وفق ضوابط معيارية محددة.

(1) ضبط الجودة:

هي الأنشطة المستخدمة أثناء عملية الإنتاج، للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ، بمشاكل الإنتاج قبل استفحالها، وخروجها كمنتجات معيبة. مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج، أو خدمة معينة، لمجموعة من المعايير المحددة -مسبقًا-هدفها اتخاذ إجراء معين، بالنسبة للمنتجات أو الخدمات، التي يتبين أنها بعيد الفحص والتدقيق، ليست بالمستوى المطلوب.⁽¹⁾

وفي هذا الإطار نرى أن من واجب كل منظمة، وشركة مهما كان نوعها، أو حجمها، وطبيعة عملها، أن تسعى لبناء استراتيجيات متميزة، لجودة سلعها وخدماتها، حيث تتفق مع المتغيرات، والظروف العالمية السائدة، وأن تعمل على الاهتمام بالمواصفات القياسية، الصادرة عن منظمة الأيزو، وتوفير المناخ الملائم لإقامة، وإنشاء جودة نوعية (حياة عمل مثلى، يمكن من خلالها تحقيق ما تريده المنظمة، وما تصبو إليه).⁽²⁾ وقد عرفت المنظمة العالمية للتقييس "ISO" المواصفات أنها: عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق، في منتج ما، أو مادة أو عملية.

(2) توكيد الجودة:

يشمل بالإضافة إلى ضبط الجودة الإجراءات الإضافية، التي تؤدي إلى تقديم الجودة نفسها، بصورة مستمرة، مثل توثيق عمليات الجودة، بصورة معيارية، وهذا لضمان استمرارية، تحقيق متطلبات الجودة، وإظهار التزام المؤسسة بها، والحد من احتمال حدوث أخطاء، بالإضافة أنها مرجع، لأعمال التدقيق الداخلي للجودة. وبالتالي يعطي كل هذا الانطباع، بأن المؤسسة قادرة على تلبية تطلعاتهم، وتؤكد أن لها نظاما للجودة، قد تم التخطيط له وتوثيقه، وتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة

(1) سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2014، ص33.

(2) الصرن، رعد حسن، معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. دمشق: دار علاء الدين لنشر والتوزيع والترجمة. 2001، ص. 108

المؤكد على هذا النظام، فالمعايير الجوهرية التي تستخدم، في قياس النوعية (الجودة) والأداء، وتوضع من قبل المستهلكين أو بقرار من هيئة متخصصة، وتستخدم كأساس للمقارنة، خلال فترة زمنية معينة⁽¹⁾. ومفهوم الجودة يقوم على إجمالي السمات والخواص للمنتج، أو الخدمة التي تحمل على مقدرتها لتحقيق احتياجات مشمولة أو محددة، يتحدد بعضها عن طريق العقود، وبعضها الآخر يكون دالا في السوق، ومطابقة المنتج أو الخدمة، مع هذه المواصفات يكون قابلا للقياس، ويقدم تعريفا كميا للجودة، وعادة ما تتغير الاحتياجات على مدار الوقت، مما يجعلها تتطلب إعادة تقويم دورية للمواصفات، فيقصد بجودة المنتج مطابقة المنتجات المصنوعة، بالمواصفات الموضوعية للسلعة، وعندها لا بد من تحديد ثوابت للجودة منها؛ أن يكون تعريف الجودة متطابق، مع احتياجات المستفيدين، وأن تمنع الوقوع بالخطأ، وبالتالي فإن معيارها الخلو من العيوب.⁽²⁾

ي- تعريف إجرائي للجودة:

إن مشكل التعدد والتباين في التعريفات، التي أوردها الباحثون والمهتمون بمجال الجودة، جعلها تأخذ أبعادا مختلفة، تشتمل على مفاهيم اجتماعية وإدارية وسلوكية، استنادا إلى الموضوع الذي ذكرت فيه، ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الجودة تعريفا إجرائيا:

إنها عملية متطورة تستند إلى التخطيط الاستراتيجي المحكم، والمسبق لتنفيذ العمل بشكل دقيق، إخلاصا من البداية، وتقييما موضوعيا في النهاية، وتحفيزا على الجهد الفعال المتسم بالإتقان، والتأكيد على التحسين المستمر في الأداء.

II. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة محور اهتمام واسع، من قبل المؤسسات والمنظمات، سواء كانت تركز على الإنتاج أو تقدم خدمات متنوعة. وقد عرف هذا المصطلح انتشارا سريعا في السنوات الأخيرة، رغم أنه مفهوم حديث النشأة نسبيا. ومنه فإن انتشار استخدامه، يعكس الحاجة المتزايدة، لتحقيق مستويات عالية من الجودة والفعالية الأداء في مختلف القطاعات، وقبل الدخول في تفاصيل مراحل تطور هذا المفهوم، واستعراض مساراته الزمنية، من الضروري أولاً أن نناقش أبعاده المعرفية، ونفهم بشكل دقيق أهميته، بالإضافة إلى تحليل مكوناته، واستكشاف الفرق الجوهرية، بين إدارة الجودة الشاملة والجودة الشاملة نفسها، مما يتيح تفسيراً أعمق لهذا المجال وكيفية تطبيقه بفعالية.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدايةً فقد تناول بعض الباحثين أمثال (ديمينج وستيفن) مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها: فلسفة قيادية ومجموعة مبادئ إرشادية، تؤكد التحسين المستمر، عن طريق مشاركة الأفراد، ووضع

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المراجع السابق، ص 357

(2) بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي: دراسة تبحث في جودة الفرد والمؤسسة مع تطبيقات في مجال الدعوة، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، ط1، 2000، ص 15-16.

منهجية هيكلية منضبطة، وتأكيد قياس العملية، وتركيز كل شيء، على الرضا الشامل للزبون.⁽¹⁾ وهناك من ركز على أنها: التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدير والموظفين-مع بعضهم بعض- من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت.⁽²⁾

كما عُرفت أنها فلسفة ومنهجية شمولية، تعمل على دمج جهود العملية الإدارية، على مستوياتها الثلاثة العليا، والمتوسطة والمباشرة؛ لتشكيل الاستراتيجيات والسياسات، التي تعمل على تحسين المستمر، وتحقيق أعلى مستويات الأداء، بكفاءة وفعالية، وليس لمجرد تحقيق متطلبات العميل فحسب، إنما مستويات الرضا والسعادة لدى العميل. وأقرب المعايير مطابقة، لفلسفة إدارة الجودة معيار جائزة ديمينج "Deming" باليابان، ومعيار جائزة مالكوم بيلدرج "Malcolm Baldrige" بأمريكا⁽³⁾

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة "TQM" من قبل العلماء والمتخصصين في هذا المجال، منهم الباحث ستيفن "Stephen" فقدم تفسيراً، ساهم في فهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أين فسرها بالتطوير، والمحافظة على إمكانيات المنظمة، من أجل تحسين الجودة -بشكل مستمر- والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، فهي بحث مستمر عن الجودة وتطبيقها، في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد، عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له⁽⁴⁾، في حين وصفه بعض منهم، بالفلسفة التي صممت لتغيير الثقافة التنظيمية، بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها، ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، ويشيع فيها مناخ صحي، وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين، في التخطيط والتنفيذ، للتحسين المستمر، ولتلبية احتياجات الزبائن.⁽⁵⁾ فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل تنظيمي شامل، لتلبية حاجيات وتوقعات الزبون، والتي تتطلب من الجميع المديرين والعاملين استخدام الوسائل الكمية، للتحسين المستمر للعملية، ومنتجات وخدمات منظماتهم⁽⁶⁾.

وباستعراض تلك المفاهيم يتضح لنا بأن "TQM" هي:

✓ مدخل فكري جديد وثورة إدارية شاملة.

(1) رعد حسن الصرن، مرجع سابق ص 43

(2) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 18

(3) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 71

(4) توفيق، محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002، ص 23

(5) Hiffler, G.Moran et Nabler G, Thinking in Total Quality Management , Norcrose, IB et Management Press, 1994, P12.

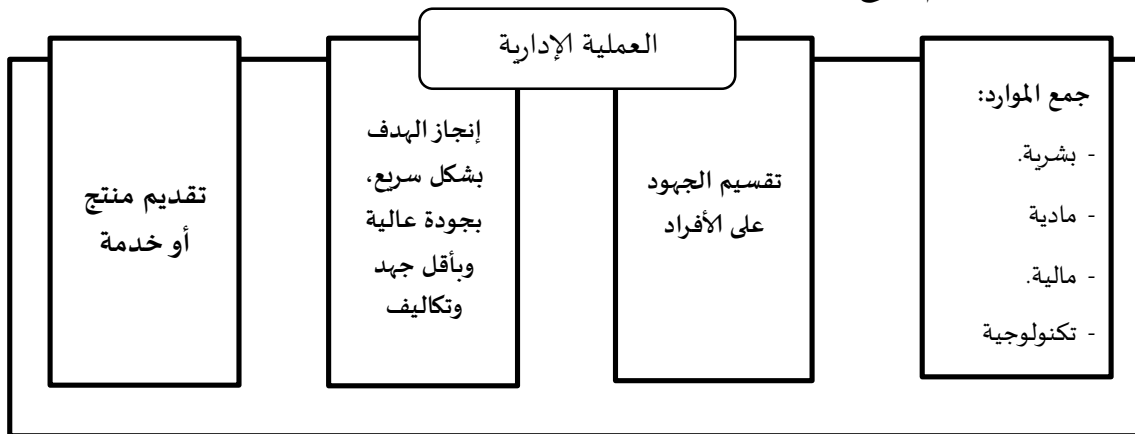
يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 179 عن:

(6) Morgan, Colin et Murgatroyd , Stephen, Total Quality Management in the Public Sector. Buckingham, Open University Press, 1995 , P10

- ✓ ثقافة تنظيمية جديدة.
- ✓ إنها فلسفة إدارية، تعتمد على أسلوب التحسين المستمر من أجل التميز.
- ✓ تحقيق رضا المستهلك.
- ✓ إنه مفهوم مستمر لا يتوقف، ولا ينتهي بمرحلة معينة، بل يجب أن يبقى ويرتبط ببقاء المنظمة.
- ✓ إنها مفهوم حديث نسبياً ولكنه امتداد حضاري قديم.
- ✓ تتطلب الإسناد الكامل من الإدارة العليا.
- ✓ جعل الجودة القضية الاستراتيجية في المنظمة، لأنها أساس التمايز في الأسواق.
- ✓ تدعو إلى تحسسين المستمر، لأن حاجات المستهلك ورغباته في تجدد مستمر وكذا التطورات، وأن المنظمة التي تقف عند نقطة معينة، سوف تضمحل وينتهي دورها في السوق⁽¹⁾.

فالإدارة "Management" فن استخدام الإمكانيات المتوافرة، لتحقيق أفضل الأهداف، بأقصر الأوقات وأقل التكاليف، وذلك عبر القيام بوظائف التخطيط، والتنظيم والرقابة والمتابعة، أو هي تعبير عن عمل جماعي، يؤدي على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.⁽²⁾ ويمكن تلخيص وظائفها بالمراحل الآتية:

- (1) جمع الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية
- (2) تقسيم الجهود على الأفراد
- (3) إنجاز الهدف بشكل سريع، بجودة عالية وبأقل جهد وتكاليف (تم حذف الفواصل جميعاً)
- (4) تقديم منتج أو خدمة.



الشكل رقم (03): يوضح معنى العملية الإدارية، من إعداد الطالب الباحث.

(1) يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 181

(2) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-ط1، 2009، ص 26.

لذا نصنف مفهوم إدارة الجودة ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي بدأت بتطبيقه منظمات عالمية، لتحسين وتطوير، نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا الجمهور. ونتيجة لأهمية هذا المفهوم، وانتشار تطبيقه، في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين، ومراكز العلم به، وقد طرحت تعريفات عديدة لهذا المفهوم، فقد اتصلت مجلة فرنسية بإدوارد ديمينج "Edwards Demming" الذي يُعد من رواد إدارة الجودة الشاملة، أين دعت، إلى تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أنه يلعب بأبي الجودة، فأجاب بأنه لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وقد كان يشير في جوابه، إلى أن مفهوم الجودة الشاملة أصبح يحمل معان كثيرة، بالنسبة للباحثين حيث إن لكل باحث، في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، ونظرًا لأهميته، نال المفهوم اهتمامًا متزايدًا، من الباحثين والمؤسسات الأكاديمية عالميًا، وذكر إدوارد ديمينج "Edwards Deming"، أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم قد تشعب، وأصبح يحمل معان كثيرة، مشيرًا إلى أن لكل باحث تعريفه الخاص بناءً على بحثه.

وعليه يمكن تلخيص التعريفات السابقة، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال العناصر التي تشكلها، والتي تعكس الهيكل العام لهذا المفهوم وهي:⁽¹⁾

- ◀ إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة، بتطبيق الجودة ودعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.
- ◀ الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته
- ◀ الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج، كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين، لحل مشاكل الجودة، ولإجراء التحسينات المستمرة.

وتعزيذا لذلك، كان لكل من ستيفن ويليام كيوهن "Stephen William Hawking"، ورونالد براند "Bernard Ronald" الوصف نفسه، وعلى النحو الآتي:⁽²⁾

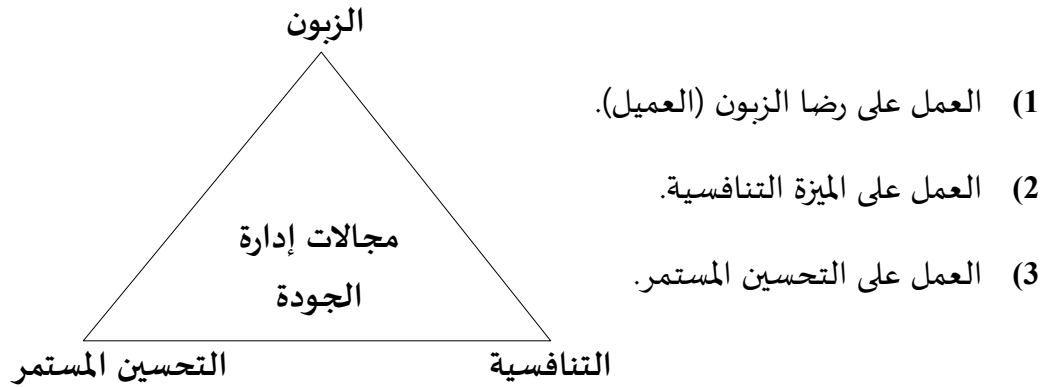
- ✓ الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة، من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- ✓ الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.
- ✓ الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة، في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً، عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

من خلال ما تقدم نرى أن إدارة الجودة، تشمل كل ما يتعلق باختيار المعايير، والمواصفات الملائمة لنشاط المنظمة، ثم القيام بعمليات التخطيط، والرقابة والمتابعة، وتوكيد الجودة والعمل على التحسين

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 23

(2) حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، الفرزدق، السعودية، 1998، ص 11.

المستمر، فمصطلح إدارة الجودة الشاملة "TQM" يحمل تعريفات عدة تعتمد على فهم كل شخص، ومجاله ورؤيته الخاصة، ومع ذلك هناك ثلاثة مجالات أساسية، تُعتبر بمثابة أهداف مركزية، يتفق عليها الجميع وهي:



الشكل رقم (04): يوضح مجالات إدارة الجودة، من إعداد الطالب الباحث.

ويمكنني أن أعرف إدارة الجودة بصورة شمولية بأنها: تلك الإجراءات والأنظمة الإدارية والفنية بمهارات إبداعية جماعية متبعة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة بمعايير ومواصفات دقيقة ومرنة، ووفق تفكير استراتيجي مدروس، تكون قادرة على الوفاء، باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم؛ تجسيدا للأهداف وتلبية لرغبات الزبون، مع التطوير والتحسين المستمر للمنظومة للوصول لأفضل الممارسات.

2. التطور التاريخي لنظام الجودة الشاملة:

تشكلت الأبعاد التاريخية، لحركة إدارة الجودة الشاملة، بدايةً في اليابان، ثم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان القطاع الصناعي، يمثل محور تطورها الرئيس، وتوسعت مجالات تطبيق هذه الحركة بعد ذلك، لتشمل مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، سواء الإنتاجية أو الخدمية، مما ساعد على تعزيز حضورها في جميع ميادين الاقتصاد، وقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة، بتطور تدريجي حتى أصبح -الآن- مدخلا شاملا، لكافة الأبعاد المقترنة، بتقديم السلع والخدمات، ابتداء من التعامل مع الموردين، وحتى وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك الأخير.⁽¹⁾

إن الجودة كفكرة ظهرت منذ آلاف السنين، ولكن كمهنة وعمل دقيق، وعلم لم ينشأ إلا حديثا، ويمكن إرجاع أصول التفكير، في مفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة، حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، وذلك في حضارات متعددة، في مقدمتها الحضارة الفرعونية كما في بناء

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن- ط4، 2015، ص30.

الأهرامات والحضارة الصينية كما في بناء سور الصين العظيم والحضارة المسيحية كما في بناء الكاتدرائيات. والحضارة الإسلامية، كبناء المساجد والقصور، ومع تطور، هذا المفهوم أعيد تشكيله، بأبعاد جديدة، ولأسيما منذ القرن العشرين حتى نهايته، حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً، بالإدارة كوظيفة أساسية.⁽¹⁾ ويمكن تلخيص مجمل حركة الجودة في القرن العشرين بمراحل أربع متداخلة التأثير، وهي كالآتي:

◀ المرحلة الأولى: (بداية القرن العشرين) مرحلة فحص الجودة "Quality Inspection" ويطلق عليها أحياناً (مرحلة التفتيش)، وهي عبارة عن نظام، يستعمل لاكتشاف الأخطاء، في المنتجات والعمل على تصحيحها.

◀ المرحلة الثانية: (1940-1960) مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة. "Statistical quality control" من خلال هذا النظام، تعتمد الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة، والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

◀ المرحلة الثالثة: (1960-1980) مرحلة ضمان التأكيد الجودة. "Quality assurance" من خلال هذه المرحلة، يتم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام قصد منع وقوع الخطأ.⁽²⁾ وشهدت هذه الفترة ظهور فلسفات للجودة، من أبرز روادها (إدوارد ديمينج) "Edward Deming" الذي وضع أربع عشرة نقطة لتطبيق الجودة، ثم تبعه (فيليب كروسبي) "Philip Crosby" الذي حدد أربع عشرة خطوة لتطوير وتحسين الجودة، ثم ظهر جوران "Juran" الذي أوضح ثلاثية تحقيق الجودة، تخطيط الجودة، ورقابة الجودة، وعملية تحسين وتطوير الجودة، ثم تبعهم العلماء اليابانيون، أمثال ايشكاوا "Ishikawa" وتاجوشي "Taguchi".⁽³⁾

◀ المرحلة الرابعة: (1980- وحتى الآن) : فهي مرحلة إدارة الجودة الشاملة. "Total Quality Management"⁽⁴⁾ تزامنت هذه المرحلة بظهور فلسفات عديدة، لأداء الجودة الشاملة، وكان أبرزها فلسفة الرواد الأوائل للجودة (ديمنج -فيليب كروسبي- وجوران (لتصبح إدارة الجودة الشاملة نشاطاً

(1) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر. العربي، القاهرة، ط3، 2006، ص 272.

(2) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE)، وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، دليل 1 مرجع سابق، ص 16

(3) حامد محمد علي الشمراني: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "نموذج مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007 ص 35 -

(4) صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 95.

كاملاً ومنظماً، له مبادئه ومعايير العلمة المقننة، ففي أواخر الثمانينات تطورت أساليب إدارة الجودة مثل: فريق الجودة "Quality team" حلقات الجودة "Qualit circles"⁽¹⁾

ولما كانت المراحل التقليدية الثلاثة الأولى (الفحص، المراقبة، التأكيد) قد أصبحت غير قادرة بخصائصها على الوقوف أمام التحديات، التي تواجهها منظمات العمل، في عصر سريع التغير، شديد المنافسة، فقد ظهر فكر فلسفي جديد، يقوم على القناعة، بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة، وما يرتبط بها من إرضاء المستهلك أو المستفيد، يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة.⁽²⁾

كما تتضمن مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة عدداً، من المحطات الأساسية التي شكلت تحولاً نوعياً، في مفهوم إدارة الجودة عبر الزمن، تبدأ هذه المراحل بالإدارة العلمية، التي ركزت على تحسين الكفاءة والإنتاجية، ثم الانتقال إلى الرقابة الإحصائية على الجودة، التي أسست منهجيات علمية لقياس وتحليل الأداء. بعد ذلك يأتي تأكيد الجودة، والذي سعى إلى ضمان توافق المنتجات والخدمات، مع المواصفات المطلوبة، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، التي عززت نهجاً شاملاً، يهدف إلى تحقيق رضا العملاء، من خلال تحسين مستمر، يتميز كل من هذه المراحل، بمجموعة من الخصائص المحددة، تشمل الاهتمامات الرئيسية لكل مرحلة، الفترة الزمنية لانطلاقها، النماذج والتقنيات الأساسية المستخدمة فيها، الجهات المختصة التي شاركت في تطبيقها وتطويرها، وأبرز الرواد الذين ساهموا في تأسيس هذه المفاهيم وضمان انطلاقتها.

وهذا جدول يلخص مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

الخصائص / المراحل	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة.
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينات	بداية الثمانينات
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري

(1) Hans A Andrews: " TQM and Faculty Evaluation: Ever the Twain Shall Meet"? 1997, p1-2. Available on the site: www.eric.ed.gov تاريخ الزيارة 16/01/2025

(2) R.O. Oduwaiye, A. O. Sofoluwe & D.J. Kayode: "Total Quality Management and Students, Academic Performance In Ilorin Metropolis Secondary School, Nigeria ", Asian Journal of Management Sciences- Education (AJMSE) Vol 1. No 1, April 2012, p.142.

المنجزة والمعايير المحددة مسبقا				
مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الانتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة ومحيطها	الجهات المختصة مباشرة
فريدريك تايلور	ادوارد ديمينج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمينج، جوران كروسيبي وفيجنوم	الرواد الممهدين للانطلاقة

الجدول رقم (02): يوضح ويلخص أبرز مراحل إدارة الجودة: (1)

في نهاية هذه الفقرة، لا بد من التأكيد على دور مجموعة، من الرواد الذين أسهموا بفاعلية، في تعزيز الاهتمام بمجال علوم الجودة، وذلك بفضل الجهود المتميزة، التي قدمها عدد من العلماء المتخصصين في مجالي الإحصاء والهندسة، ويعدون من أبرز الشخصيات، المؤثرة في هذا الميدان، ومنهم: جوران *Juran⁽²⁾ - ديمينج "Deming" - فايغنهاوم "Feigenbaum"⁽³⁾ - شو "Shewhart"⁽⁴⁾ وجميعهم من الولايات المتحدة الأمريكية، وكان هدفهم هو التفتيش على المنتج النهائي، فقام ديمينج "Deming" بابتكار خرائط الضبط للجودة، ورفض المنتج المعيب. وهنا رفض أصحاب الصناعة الأمريكية الأخذ بأرائه، وعلمها هاجر ديمينج "Deming" إلى اليابان التي أحسنت استقباله، واشترك معه جوران "Juran" في نشاطه باليابان، وبعدها قام رجال الصناعة اليابانية، وأرباب الأعمال، باعتماد أفكار ديمينج "Deming" وعملوا على تطويرها. (5)

(1) موزاي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004، ص 47.

(2) * جوزيف موسى جوران "Joseph Moses Juran" (1904-2008) ولد لأسرة يهودية في رومانيا، هاجر في 1912 مع عائلته إلى الولايات المتحدة الأمريكية، تميز جوزيف في المدرسة وخصوصاً في مادة الرياضيات، يعرف بأنه أحد رواد القرن العشرين في الإدارة، فهو أحد أبرز المروجين لنظام إدارة الجودة. وبعد أن فضلت الشركة التي يعمل بها الاعتماد على النظام الإحصائي في الإدارة ورفضت نظام إدارة الجودة انتقل إلى اليابان وذلك في 1954، ليلعب الدور الرئيسي في نقل الصناعات اليابانية من السمعة السيئة التي كانت تتمتع بها إلى منافسة الصناعات الأمريكية والأوروبية في الجودة والسعر، <https://ar.wikipedia.org/>.

(3) * أرماند فيجنوم، "Armand V. Feigenbaum" (1920-2014)، باحث أمريكي، وهو أول من استخدم مصطلح الضبط الشامل للجودة ويسمى الرقابة على الجودة الشاملة وأيضاً السيطرة الشاملة على الجودة. واستخدم نهج تكلفة الجودة، https://ar.wikipedia.org.

(4) * والتر شويهارت "Walter A. Shewhart" (1891-1967) هو فيزيائي ومهندس وإحصائي أمريكي، يُلقب أحياناً بأبي المراقبة الإحصائية للجودة، https://ar.wikipedia.org.

(5) مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص 29.

3. الفرق بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة:

تُعد (الجودة الشاملة) و(إدارة الجودة الشاملة) مفهومين يثيران اللبس، لدى المهتمين والممارسين، في مجال الإدارة والتطوير المؤسسي، هل يمكن اعتبار الجودة مرادفًا للجودة الشاملة؟ وهل تُعد إدارة الجودة متطابقة مع إدارة الجودة الشاملة؟ للإجابة عن هذه التساؤلات، ينبغي التمييز بدقة بين المفهومين، حيث تحمل كل منهما دلالة مختلفة تؤثر على أساليب وغايات التطبيق العملي. وبالتالي، فإن فهم الفروق بينهما يُعد أمرًا جوهريًا لتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مفهوم في السياق الذي يتطلب ذلك، فالجودة الشاملة ترتبط بالموصفات والخصائص المطلوبة، في المنتجات والعمليات اللازمة لتحقيق هذه المواصفات، بينما تشير إدارة الجودة الشاملة، إلى جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والمسؤولون في المنظمة، لمعالجة المشكلات والمساهمة بشكل فعال، في تحقيق الأهداف المنشودة، وهي تُعد بذلك عملية مستمرة، لتحسين المحافظة على الجودة⁽¹⁾، وإدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري حديث، تبنته منظمات عالمية، بهدف تحسين وتطوير جودة خدماتها ومنتجاتها؛ لمواجهة التحديات الكبيرة وتعزيز رضا العملاء.

فالفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة، هو عنصري الجزئية والشمولية؛ حيث تستهدف إدارة الجودة الشاملة، تحسين جميع جوانب العمل، لضمان المنتجات والخدمات والمبادئ والعمليات وغيرها، وهو باعتبار أن كل فرد أو عنصر، في العمل مسؤول، عن تحقيق الجودة وتحقيق الكفاءة، أما بالنسبة لإدارة الجودة، فهي تتسم بالتركيز الجزئي الخاص، بتطبيق معايير مواصفات معينة فتتعامل إدارة الجودة وفق مبادئها، مع المستهلكين والموردين وغيرهم، من أصحاب المصلحة، فهي مسؤولية الإدارة العليا -فقط- على عكس إدارة الجودة الشاملة، التي تتسم بالشمولية، فيتحمل مسئوليتها الأفراد جميعًا. كما تتم التفرقة بين التركيز على الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع بيئة المؤسسة، إذ إن التركيز على الجودة عملية مؤقتة -غالبا- بينما "إدارة الجودة الشاملة" هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما تأخذ البعد الاستراتيجي، حيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية. والإدارية... بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي.⁽²⁾ استنادًا إلى ما تم استعراضه، وبالأخص فيما يتعلق بالتعريفات المقدمة، يرى الباحث أن الجودة تمثل عنصراً جوهرياً، وسياسة ضرورية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويجب التأكيد على الأهمية البالغة، لمفهوم الجودة والقيمة التي يحملها، سواء على مستوى المؤسسة أو العملاء، إذ تُعد الجودة أساساً لتحقيق قيادة فعالة، تتسم برؤية متعمقة وعقلانية، في إدارة المؤسسات بشكل عام.

(1) عليّات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطوير ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2004، ص 17.

(2) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 03.

3-1- علاقة أنظمة إدارة الجودة بالجودة الشاملة: (1)

الرقم	أنظمة إدارة الجودة	إدارة الجودة الشاملة.
1-	نظام لتأكيد الجودة والمنتج ملزم به أمام الزبون طبقا لمواصفات عالمية.	نظام شامل لجميع نشاطات المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة وحلقات الجودة والعاملين ونظام إدارة الجودة.
2-	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات أو الأقسام.	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وطرق العمل.
3-	تركز على طرائق التشغيل وإجراءاته.	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل.
4-	ترتبط بسياسة الجودة.	ترتبط باستراتيجية موحدة للمنظمة.
5-	مسؤولية قسم أو إدارة الجودة ومراقبتها.	مسؤولية كل القطاعات والأقسام وطرق العمل.

الجدول رقم (03): يوضح علاقة أنظمة إدارة الجودة بالجودة الشاملة

3-2- الفرق بين ضمان الجودة وإدارتها:

يُعد ضمان الجودة أحد المفاهيم الحيوية، التي تناولتها تعاريف عديدة، حيث يُعنى هذا المصطلح بالتزام المنتج أو مقدم الخدمة، بتقديم منتجات أو خدمات تتوافق -تمامًا- مع التصميم والمواصفات والمعايير المحددة، لأن الهدف الأساسي من ضمان الجودة، هو تحقيق المستوى المطلوب، من الجودة الذي يلبي احتياجات المستهلك، ويُشبع رغباته، ويُساهم في تحقيق رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة. (2) وعليه فـضمان الجودة أسبق من إدارتها، لأن المرحلة الأساسية التي تسبق تطبيق، منهج إدارة الجودة الشاملة، هي مرحلة ضمان الجودة، وقد بدأت مؤسسات مختلفة في الدول العربية، تبذل جهودا كبيرة، من أجل تطبيق منهج ضمان الجودة، سعيا منها للوصول إلى منهج إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في اليابان اين وصلت تطبيقات الجودة إلى مرحلة متقدمة، لذلك فإن المؤسسات اليابانية ألغت منذ العام (1996م) مصطلح ضمان الجودة، واعتمدت مصطلح إدارة الجودة الشاملة، بعد أن أصبحت جميع الممارسات، هي ممارسات تصب في منهج إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى التقدم الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية، في الجودة مفهوما وممارسة وتطبيقا، أما في أوروبا وأمريكا فإنه لا تزال المؤسسات

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر و. التوزيع، عمان -الأردن-، 2009، ص 356.

(2) يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، ط1، 2009، ص307.

تفصل وتميز بين المصطلحين، وأن ضمان الجودة هي خطوة مهمة جدا للوصول بأي مؤسسة إلى تطبيق فاعل لمنهج إدارة الجودة الشاملة»⁽¹⁾

3-3- الفرق بين الإدارة التقليدية للمؤسسات وإدارة الجودة:

ترتكز الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية والبيروقراطية والاتصال الراسي ورقابة الموظفين؛ بينما ترتكز إدارة الجودة على العمليات؛ أي خطوات العمل والأنشطة الداخلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات محددة ذات قيمة للمستفيدين، وذلك بممارسة مجموعة من الإجراءات. لتتماشى مع التطورات السريعة والكبيرة للعلم والتكنولوجيا التي يشهدها عالمنا اليوم وفي جميع المجالات. هذا النهج الإداري الحديث، انتشر بشكل سريع، بسبب خسارة شركات أوربية وأمريكية عريقة، لجزء من حصصها، في الأسواق العالمية والمحلية، لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت بشكل أساس على الجودة، التي ترضي الزبائن مع ثبات السعر، بخلاف الشركات الأمريكية والأوربية، التي كانت تولي جل اهتماماتها بالإنتاجية، في وحدة الزمن لخفض كلف الإنتاج.⁽²⁾

اليك جدول يلخص الفرق بين الإدارة التقليدية للمؤسسات وإدارة الجودة الشاملة:

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1 الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي ومسطح
2 اتخاذ القرارات	غير مؤسس/مركزي/مبني على معرفة الناس في قمة الهرم	مؤسس/غير مركزي/مبني على البيانات والإجراءات العملية المشتركة التامة
3 التخطيط	قصير المدى	طويل المدى
4 حل المشكلات	تجنب المشكلات وتقطيعها، وعدم محاولة إصلاح شيء، إلا إذا تعطل تماما، إتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش. (إصلاح الخطأ وتغيير الأشخاص)	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر ومراقبتها، إتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها. (معرفة الأسباب لمعالجة العمليات وتحسين العمليات)
5 مصدر المشكلات	العاملون هم دائما مصدر المشكلات الإدارية لذلك فالمديرون يديرون الناس. (الموظف سبب المشكلة)	العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري. (سببها العمليات)
6 الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال	يمكن التعامل معها ويتم تحملها بدرجة معينة، والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها. (التركيز على	لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار أو إعادة الأعمال، يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء

(1) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم -دراسات تطبيقية-، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008، ص118-119.

(2) إسماعيل إبراهيم القزاز، وآخرون، SIX SIGMA واساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان -الأردن- ط1، 2009، ص287.

7	متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة	انتهاء العمل دون التنسيق مع بقية إدارات المؤسسة)	العمل صحيحاً من المرة الأولى. (العمل على إنهاء الاعمال مع كافة الإدارات المعنية)
8	أسلوب العمل	فردى	جماعى (فرق العمل)		
9	طبيعة العمل	تركيز على النتائج	تركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إلى النتائج		
10	الإجراءات	جامدة	مرنة		
11	التخطيط، التركيز على جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ المشكلة أو حاجة للتحسين. (مراقبة الموظف وضبطه، أو تغيير الأشخاص)	تخطيط طويل المدى وتفكير استراتيجي، تركيز داخلي وخارجي على العميل، تحسين مستمر. (يطورهم ويكونهم ويمكنهم لتحسين العمليات)		
12	تصميم المنتجات والخدمات	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقاً لمعرفة الخبراء.	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق عمل مدربة وفقاً لمعلومات وبيانات ثم جمعها من عملاء الداخل والخارج.		
13	المديرون والموظفون	المديرون يعرفون أكثر، والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفياً. (التعريف بطبيعة العمل فقط)	الناس الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية. (تحقيق أثر عمله في مجموع عمليات المؤسسة)		
14	الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في آن واحد. (التركيز على الانجاز)	تحسين الجودة لزيادة الإنتاجية. (تلبية الطلبات وإفادة الجميع)		
15	المسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية العاملين ويلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة.	الجودة مسؤولية الإدارة ويلقى اللوم على الإدارة والنظام المتبع عند تردي الجودة		

الجدول رقم (04): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية للمؤسسات وإدارة الجودة.⁽¹⁾

4. أهمية وفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

1.4 أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

لابد من معرفة ماهية الجودة قبل تطبيقها؛ لذا فإن نشر ثقافة الوعي بإدارة الجودة الشاملة وممارستها، وإبراز فائدتها واجب لا بد من أدائه، بكل أمانة وجدية ومسؤولية وتقوى، لذلك شهدنا في الأعوام العشر الفائتة زيادة مفاجئة، في عدد البرامج التعليمية المختصة، في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهناك مئات الكتب والدوريات، وعدد هائل من المؤتمرات والندوات. النجاح الذي حققته المنظمات

(1) مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريب، عمان، -الأردن-، ط1،

اليابانية، على حساب المنظمات الأمريكية، في الثمانينيات من القرن الماضي، داخل الأسواق العالمية، وداخل السوق الأمريكي -بصفة خاصة- نتيجة لتطبيقها، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد ساهم تطبيق هذا المفهوم لدى المنظمات اليابانية، في تحقيق سمعة جيدة، في مجال الجودة، وهذا ما حدث مع المنظمات الأمريكية وغيرها، من المنظمات العالمية الأخرى، إلى السير بخطى تطبيق مفهوم إدارة الجودة. (1)

- 1- الحصول على النتائج المرغوبة والمخطط لها، وتنفيذ الأعمال بأقل قدر من الجهد والتكلفة والوقت.
- 2- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وتلميع صورتها والرفع من شأنها، والترقية في كسب السمعة الحسنة ورفع درجة الثقة بها، وشهرة كبيرة ومصداقية محترمة وذلك بالتفوق والتميز.
- 3- تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، في قوالب ومعايير، مرضية ومقبولة الرسالة.

وقد أدت هذه الثورة العلمية، إلى ظهور عدد ضخم، من الابتكارات التي أثرت، في مجال التنمية البشرية، فقد ازداد متوسط العمر المتوقع، وتحسنت الحالة الصحية، لاكتشاف علاجات للأمراض المختلفة، وارتفاع معدل الإنتاج الزراعي، وظهرت بعض المؤشرات الدالة، على تحسن نوعية الحياة، كما ساعد التطور التكنولوجي، في استغلال الطاقات والموارد المتاحة، وزيادة فرص تحرر الأفراد من الأعمال الشاقة، وازدادت أهمية العمل، في مجال البرمجيات والهندسة الإلكترونية وصناعة المعلومات. (2)

رغم الاهتمام واسع النطاق، بمفهوم إدارة الجودة الشاملة حديثاً، إلا أن أصل الموضوع قديم، ويعود إلى تطور الإدارة منذ عهد الثورة الصناعية، وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة، في العناصر الآتية: (3)

- 1) زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 2) زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
- 3) زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
- 4) زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (الفرص، المخاطر).
- 5) ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المنظمة.

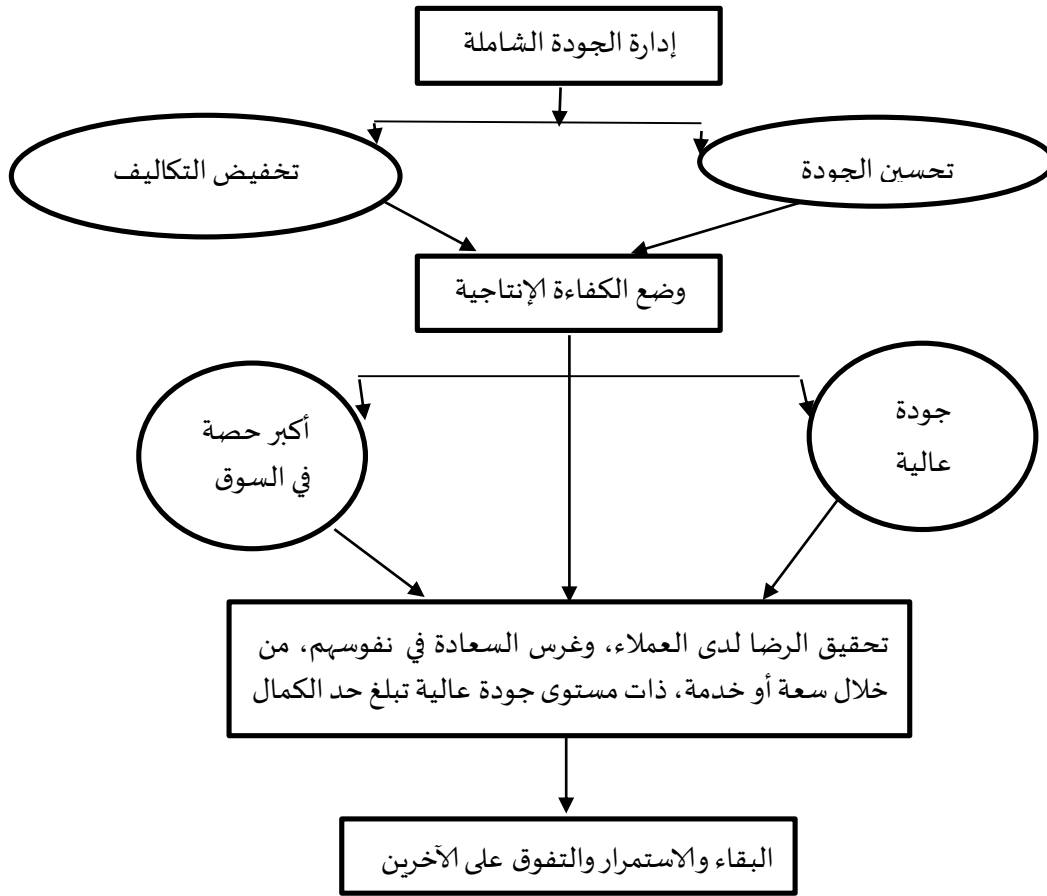
(1) مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة الإدارة، (الإحصاء الاقتصادي)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 1، 2013، ص 81-82.

(2) محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-، ط 1، ص 129.

(3) علي السلي إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 40.

(6) زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.

(7) زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.



شكل رقم (05): يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

وتعد إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة، للمنظمات ولأساليب إدارة الموارد، وتقوم على المشاركة الواسعة، في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر، على العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وهي في الوقت، نظام متكامل موجه، نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل، من خلال اعتمادها على التعاون، من قبل الأفراد داخل المنظمة، والتزام إدارتها العليا بالتغيير، نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة، والتحسينات المستمرة في الإنتاج، والاعتماد على العملاء، في تحديد وتعريف الجودة، والتعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على رضا العملاء، وضرورة وجود برنامج متكامل، لتحسين الجودة وفهم القواعد الأساسية لها، وتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين، وإيجاد مقاييس ومعايير موضوعية، تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير، ولا بد من توفير المناخ التنظيمي المناسب للجودة الشاملة.⁽²⁾

(1) رافعة الحريري، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 30

(2) حمود خضير كاظم حمود. إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار المسيرة، م1، 2000، ص98.

2.4 فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

لجودة الشاملة فوائد كثيرة ومتعددة تظهر نتائجها من خلال المؤسسات التي تقوم بتطبيقها، ولكننا سنكتفي في هذا المقام برصد فوائدها. بشيء من التفصيل:

- (1) تحسين العملية الدعوية والتربوية والاصلاحية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- (2) تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة.
- (3) تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي والدعوي.
- (4) التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- (5) العمل المستمر من أجل التحسين، والتقليل من الإهدار الناتج.
- (6) تحقيق رضا المستفيدين.
- (7) تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- (8) توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
- (9) تقليل العمليات الإدارية والمكتبية في الخدمة المينة.
- (10) تقليل التكاليف والنفقات والحد من الأخطاء مع تحقيق الأهداف والهدر الناتج عن تكرار الاعمال، واستهلاك الموارد أو سوء استخدامها، أو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- (11) تقوية الانتماء وولاء الباحثين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزهم ومشاركتهم في نجاحها والعمل على تطوير وتحسين الخدمات.
- (12) كسب رضا المسؤولين ورضا المستفيدين من الخدمات.
- (13) الاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية نتيجة للالتزام الإداري وبناء ثقافة الحرص على التحسين المستمر وخفض مستويات التحفظ على التغيير.
- (14) تحسين مواءمة الأهداف والأنشطة مع السياسة العامة.
- (15) زيادة مصداقية المؤسسة.
- (16) ثقافة للتحسين التنظيمي.

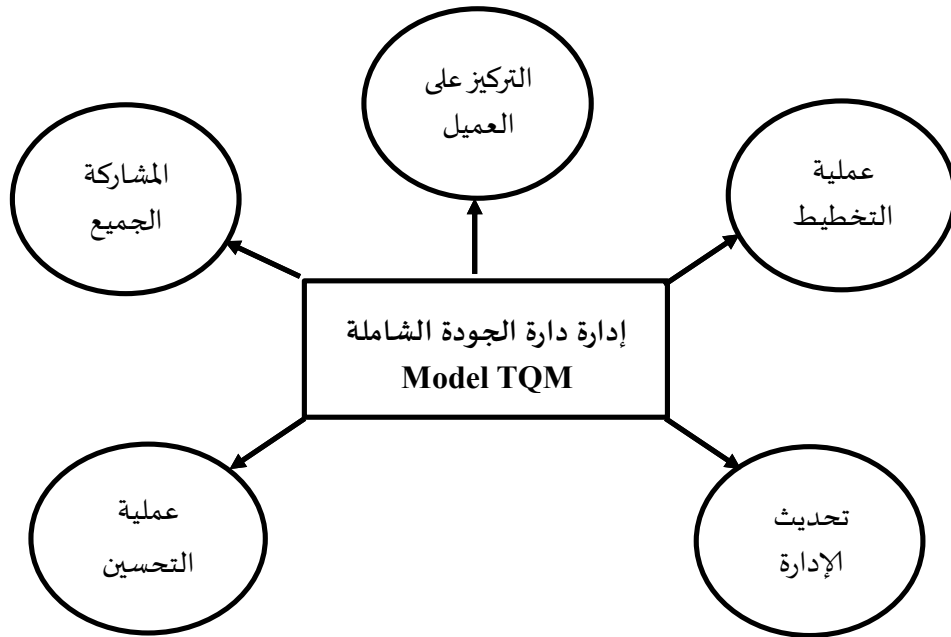
إن تطبيق الجودة بهذا المفهوم، يساهم في تحقيق سمعة جيدة للمؤسسة، كما يبعث في المؤسسات الأخرى روح التنافس، والسعي الحثيث والمتسارع، في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ولتطبيق هذا النظام فوائد شاملة منها: (1)

- ✓ كتوحيد إجراءات العمل.
- ✓ تعريف كافة العاملين بإجراءات العمل.
- ✓ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- ✓ توزيع المهام.

(1) يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 317

- ✓ التأكيد من تطبيق الإجراءات.
- ✓ تحسين جودة الأداء.
- ✓ الإقلال من عمليات المراقبة.
- ✓ زيادة رضا العاملين.
- ✓ الحصول على رضا العملاء.
- ✓ الإقلال من الأخطاء.
- ✓ الإقلال من الوقت لازم لإنهاء المهام.
- ✓ الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
- ✓ الإقلال من الاجتماعات غير الضرورية.

مستواها النوعي في ضوء مرجعية معيارية محددة، كما تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء، وتقوم بمهام التحسين المستمر للأعمال، عن طريق التطوير والتحسين المستمر.



الشكل رقم (06): يوضح أهداف إدارة الجودة الشاملة (1)

II. مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ الأساسية، التي تشكل الدعامة الرئيسية لها. بعض هذه المبادئ يُجمع عليها الباحثون ويتفقون بشأنها، بينما هناك اختلافات عن بعض الآخر. وهناك من يرى أن ما يُعتبر مطلبًا للجودة، يمكن تصنيفه كمبدأ، بينما ينظر الآخرون إلى المبدأ باعتباره مطلبًا. وبعد

(1) مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، م1، القاهرة، مصر، 2015، ص:59.

دراسة متأنية لهذه الجوانب، يتضح أن الجودة تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، التي تلعب دوراً محورياً، وتنبثق عنها متطلبات، تسهم في تحقيق أهدافها. وهذا عرض موجز لهذه المبادئ والمتطلبات:

1. مبادئ نجاح إدارة الجودة الشاملة:

- أ- وجود قيادة إدارية عليا قوية وملتزمة.
- ب- التركيز على المستفيدين.
- ج- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
- د- التركيز على التطور المستمر.
- هـ- أن تصبح الجودة هدفاً استراتيجياً لتخطيط الأعمال.
- و- الحرص على جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- ز- الالتزام بالمعايير الخاصة بالأداء والقائمة على الجودة.⁽¹⁾

في هذا الإطار اقترح ديمينج "Deming" أربعة عشر مبدأً لمعمارية الجودة، وقد ركزت معظم كتاباته ومحاضراته، فيما بعد على مسؤولية الإدارة، عن خلق بيئة عمل، تقود إلى تحسين الجودة والاعتماد بالنفس (التفاخر) والبراعة في العمل. لقد ركز على ثبات العملية وتغيير النظام، كأساس في عمليات تحسين الجودة، كما ركز على الفهم والاستخدام المناسب، للأساليب الكمية. مثل مخططات ضبط الجودة.⁽²⁾

مبادئ ديمينج "Deming" الأربعة عشر:⁽³⁾

وتعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمثابة التعليمات، التي تساعد على تطبيق فلسفتها، حيث حدّد ديمينج "Deming" -وهو الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة- أربعة عشر مبدأً يتعلق بها، فيما يأتي ملخص للمبادئ الأربعة عشر:

- 1) خلق هدف دائم للتحسين: التركيز المستمر على تحسين المنتجات والخدمات.
- 2) تبني فلسفة جديدة: تغيير العقلية التقليدية واعتماد فلسفة جديدة تركز على الجودة والتحسين المستمر.
- 3) التوقف عن الاعتماد على الفحص: التحول من فحص المنتجات النهائية إلى بناء الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.
- 4) إنهاء ممارسة اختيار الموردين على أساس السعر فقط: بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والتركيز على الجودة الشاملة.

(1) الأغبري، عبد الصمد، الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية، مجلة الحصاد التربوي، مجلة دورية تصدر عن دائرة الاعلام والعلاقات العامة جامعة عمان العربية، الاردن، عدد 12، 2002، ص 79.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، ط 1، 2009، ص 31.

(3) E.M. Knod & R.J. Schonberger, "Operation Management", Meeting Customer's Demand, McGraw-Will International Edition, 2001, PP 289.

- (5) تحسين كل عملية باستمرار: العمل على تحسين العمليات بشكل مستمر لتحقيق الكفاءة والجودة.
- (6) تطبيق التدريب الحديث: توفير التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء وظائفهم بفعالية.
- (7) تبني القيادة: قيادة الموظفين نحو تحقيق أهداف الجودة وتوجيههم نحو التحسين المستمر.
- (8) إزالة الخوف: خلق بيئة عمل آمنة ومشجعة حيث يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن مخاوفهم واقتراحاتهم.
- (9) إزالة الحواجز بين الإدارات: تعزيز التعاون والتواصل بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- (10) التوقف عن استخدام الشعارات والتحذيرات: التركيز على العمل الفعلي وتحقيق الجودة بدلاً من الشعارات.
- (11) إلغاء الحصص والأهداف العددية: التركيز على الجودة بدلاً من الأهداف الكمية التي قد تؤثر على الجودة.
- (12) إزالة الحواجز التي تحرم الناس من الفخر بعملهم: تمكين الموظفين وتقدير جهودهم لتحفيزهم على تقديم الأفضل.
- (13) تأسيس برنامج قوي للتعليم والتحسين الذاتي: توفير فرص التعلم والتدريب المستمر للموظفين.
- (14) إشراك الجميع في التحول: التأكد من أن جميع أفراد المؤسسة يشاركون في تحقيق التحسين المستمر.

Dr. W. Edwards Deming offered 14 key principles for management to follow to improve the effectiveness of a business or organization significantly. The principles (points) were first presented in his book *Out of the Crisis*. **Below is the condensation of the 14 Points for Management, but these alone will not improve your business.**

As noted by Dr. Deming in *The New Economics*, "My 14 Points for Management follow naturally as application of the System of Profound Knowledge for transformation from the present style of management to one of optimization."

To learn more about Dr. Deming's philosophy and how the 14 Points for Management can be meaningfully implemented, check out DemingNEXT - the new online learning platform for those new to Deming or veterans seeking to deepen their understanding.

Looking for more in-depth understanding of Deming's 14 Points, System of Profound Knowledge, or other aspects of Dr. Deming's philosophy? DemingNEXT has all the answers!

- 1) Create constancy of purpose toward improvement of product and service, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs.
- 2) Adopt the new philosophy. We are in a new economic age. Western management must awaken to the challenge, must learn their responsibilities, and take on leadership for change.
- 3) Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place.
- 4) End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any one item, on a long-term relationship of loyalty and trust.
- 5) Improve constantly and forever the system of production and service, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease costs.
- 6) Institute training on the job.
- 7) Institute leadership. The aim of supervision should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is in need of overhaul, as well as supervision of production workers.
- 8) Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company.
- 9) Break down barriers between departments. People in research, design, sales, and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with the product or service.
- 10) Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force.
- 11) A- Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership.
- 11- B-Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership.
- 12- A-Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality.
- 12- B- Remove barriers that rob people in management and in engineering of their right to pride of workmanship. This means, inter alia, abolishment of the annual or merit rating and of management by objective.
- 13- Institute a vigorous program of education and self-improvement.
- 14- Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's job.⁽¹⁾

(1) Deming, W. Edwards. Out of The Crisis (MIT Press) (pp. 23-24)

2. متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة:

لما ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بعد الأزمة التي حدثت، في الاقتصاد الياباني، بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية، إلى إحداث ثورة للجودة بمساعدة ديمينج "Deming"، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين، على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة، إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم تسجيل أفضلية للسلع اليابانية، على المنتجات الأمريكية، وعندما سُأل ديمينج "Deming" عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة، في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة الأمريكية قال: إن الفرق هو بعملية التنفيذ، أي التجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.⁽¹⁾ لتحقيق الجودة الشاملة، من الضروري تهيئة مناخ، وثقافة تنظيمية ملائمة في المؤسسات، بالإضافة إلى الاستعانة بالاستشاريين، وتوفير الأدوات اللازمة لقياس الجودة. يتطلب ذلك إدارة فعّالة للموارد البشرية والمادية، وتقديم التعليم والتدريب المستمر للموظفين، وتبني أساليب قيادية، تشجع المشاركة الفعّالة في تحسين الأداء، إلى جانب تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾ وهذا جدول يبين أنواع تطبيقات مبادئ إدارة الجودة ومتطلبات تحقيق كل مبدأ⁽³⁾.

مبادئ إدارة الجودة	متطلبات التطبيق عند تحديد سياسة الجودة للمنظمة	متطلبات التطبيق عند وضع أهداف الجودة	متطلبات التطبيق عند تنفيذ الفعاليات بمختلف أنواعها	متطلبات التطبيق في إدارة قوة العمل
1- الاهتمام بالزبون	وضوح مطلق لمسؤوليات تحقيق الجودة والتطوير المستمر لها بما يحقق رضا الزبائن بشكل دائم.	التأكد التام من الارتباط المباشر للأهداف مع احتياجات الزبائن	التأكيد التام من اعتماد التطوير المستمر للأداء النوعي لتحقيق احتياجات الزبائن.	التأكيد التام من توفر الدرايات والمهارات اللازمة لدى المنفذين لتحقيق الأداء النوعي المطلوب.
2- القيادة	وضوح تام لتوجهات المنظمة الحالية والمستقبلية نحو الجودة.	دعم وتوفير كل متطلبات ومستلزمات تحقيق الأهداف.	منح العاملين كل الصلاحيات اللازمة لتسهيل عملية تحقيق الأهداف.	التحفيز المستمر للمنفذين والعمل على استقراره القوى العامة.

(1) سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، -الأردن-، ط1، 2014، ص29

(2) عصام محمد عبيد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المعلومات. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية، ملتقى عربي حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات العربية بالجودة الشاملة مكتبة الاسكندرية- <https://fr.slideshare.net/slideshow/ss-2005-12>

(3) إسماعيل إبراهيم القزاز، وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان -الأردن- ط1، 2009، ص 211-212.

3- مشاركة العاملين	المشاركة الإيجابية للعاملين كافة في تحقيق سياسة الجودة للمنظمة.	تحقيق أهداف الجودة مسؤولية جميع العاملين.	مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تطوير عمليات التشغيل والأداء.	تحقيق رضا العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ قرارات تطوير المنظمة.
4- أسلوب العملية	استخدام الأسلوب لرفع كفاءة الاداء وخفض الكلف وتسهيل الرقابة وعمليات التطوير.	تحقيق الأهداف يرفع من قدرات العمليات وتطويرها.	التنبؤ بالأخطاء النوعية والانحرافات ومنع وقوعها والسيطرة على عدم تكرارها وتقليل وقت التشغيل وتكاليفه.	دعم وتشجيع دور القوى العامة وكفاءتها في مختلف مهامها ووظائفها.
5- أسلوب النظام في الإدارة	وضع الخطط الكفيلة لربط مدخلات ومخرجات العمليات وكذلك الأنشطة ذات العلاقة بهذه العمليات.	تحقيق الأهداف للعمليات المختلفة من خلال مخرجاتها وربط هذه الأهداف بالأهداف العامة للمنظمة.	تحديد مسببات المعوقات والمشاكل من خلال فهم وتقييم اداء العمليات واتخاذ الإجراءات بصدها في المكان المطلوب والوقت المناسب.	زيادة فعالية فرق العمل لتقليل المشاكل وفهم أفضل للمسؤوليات والصلاحيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
6- التطوير المستمر	تطوير التخطيط من خلال التطوير المستمر لاستراتيجيات المنظمة وسياسة الجودة فيها.	تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.	اشراك العاملين في أنشطة التطوير المستمر للعمليات.	تزويد العاملين بالمعارف والدرايات اللازمة لإحداث التطوير المستمر مع تحفيزهم بشكل مجدي لإحداث التطوير.
7- أسلوب اعتماد الحقائق في اتخاذ القرارات	وضع خطط واستراتيجيات أكثر فاعلية وأسهل عمليا في تحقيق النجاح المستهدف من خلال استنادها على بيانات موثوقة.	وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق لاعتمادها على معلومات مؤكدة	تحقيق تطوير للعمليات وزيادة كفاءة الأداء لاعتمادها على معلومات حقيقية سهلة الفهم والاستيعاب.	استخدام بيانات ومعلومات واقعية تؤدي إلى وضع خطط عملية لتطوير أساليب إدارة القوى العاملة وتحديث نظمها.
8- علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين	خلق ميزة تنافسية بين الموردين لتطوير أدائهم وتحالفهم مع المنظمة ومشاركتهم بتطوير سياسة الجودة فيها.	وضع أهداف متطورة للمنظمة في ضوء تحقيق سياسة المشاركة والمنفعة المتبادلة مع الموردين	توريد خال من العيوب وفي الوقت المطلوب ومطابق لمتطلبات وشروط المنظمة.	قيام المنظمة بتحفيز الموردين على تطوير أدائهم لوجود منفعة متبادلة بينهم.

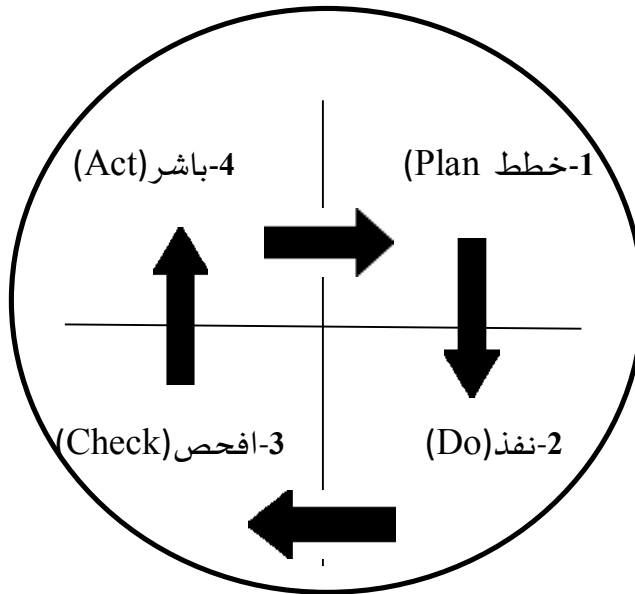
		والتعاون المستمر معهم		

الجدول رقم: (05): يوضح مبادئ إدارة الجودة ومتطلبات تحقيقها.

عجلة ديمينج "Deming"، والأمراض السبعة المميتة:⁽¹⁾ تشمل عجلة (ديمينج) أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري، دون أي توقف، حيث تربط بين المنتج وبين حاجة المستهلك، في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة، وهذه النشاطات هي:

- 1- خطط (Plan) للتحسين أو المعالجة المشكلة.
- 2- نفذ (Do) الخطوة على نطاق ضيق للتجربة.
- 3- افحص (Check) فعالية التطبيق في النطاق الضيق.
- 4- باشر (Act) العمل وفق الخطوة.

ويطلق على هذه العجلة أيضا (دورة التعليم والتحسين)، والتي تعد من أهم المبادئ التي قامت عليها فلسفة ديمينج "Deming" لتبني نظام الجودة في أي منشأة؛ حيث يرى المؤسسة التي ترغب في التحسين، لا بد لها من اتباع هذه الدورة. تجنب الأخطاء القاتلة أو المميتة.



الشكل رقم (07): يوضح دورة ديمينج "Deming" لتحسين الجودة.⁽²⁾

(1) عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة... المفهوم وفلسفة التطبيق، مجلة: دراسات أمنية العدد: 2، 2010، ص 51-52 (بتصرف).

(2) E.M. Knod & R.J. Schonberger, "Operation Management", Meeting Customer's Demand, McGraw-Will International Edition, 2001.

أدرك (ديمينج) أن هناك سبعة أمراض قاتلة، تحول دون نجاح المنشآت، في تحقيق هدفها، المتمثل في تحسين الجودة. هذه الأمراض تتمثل في:

- (1) الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف في تحسين الجودة.
- (2) التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- (3) عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
- (4) استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- (5) اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
- (6) تكاليف العناية الصحية الكبيرة.
- (7) الأعباء القانونية الزائدة.

3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أكثر وأدق المراحل التنظيمية والإدارية، التي ينبغي على المنظمات المعنية دراستها باهتمام بالغ، وتحليل متطلبات تطبيقها، بالشكل الذي يحقق إمكانية النجاح عند الشروع، باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، لا سيما أن إدارة الجودة الشاملة نظام وبناء فكري وفلسفي، يمتد ليشمل جميع أوصال المنظمة، من أفراد ومنتجات وعمليات بيئية، وتنظيمية وثقافية.⁽¹⁾ ولذا يمكن القول بأن مراحل التطبيق لإدارة الجودة الشاملة لا تعدو أن تتضمن الآتي: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾، وأوضح (جوزيف جابلونسكي) "Joseph Jablanski" لها خمسة لإنجاز أسلوب إدارة الجودة الشاملة، هي:

- (1) مرحلة الإعداد: "Preparation" تتطلب دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة، واتخاذ قرار بمدى أهمية تطبيق الشركة، لهذا المدخل وعرض النجاحات، وتجارب الآخرين، والتخطيط الاستراتيجي الشامل للشركة. تعد هذه المرحلة من أهم المراحل، في عملية تطبيق إدارة الجودة؛ حيث تقرر الجهة العليا في المؤسسة، في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون، من التحسينات الشاملة الممكنة، من تطبيق إدارة الجودة أم لا، ويحصل المديرون على تدريب أولي، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها، ويرسمون سياستها، ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة، وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة.⁽³⁾ وهذه المرحلة تشمل سبع خطوات ينبغي تسلسلها كما يأتي:

(1) خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 238

(2) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات اليزو 2000: 9001، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 111- 110، عن:

Joseph R. Jablanski, **Implementing Total Quality Management**, Publisher: Pfeiffer & Company, 1991.

(3) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، إدارة الجودة في المؤسسات الافتائية، ط 1، 2019، ص 180.

- أ- قرار تطبيق إدارة الجودة، والقناعة الكاملة بأهميتها وضرورتها؛
- ب- تدريب المديرين التنفيذيين والرئيسيين على أفكار، بدفعهم إلى تطبيق إدارة الجودة في كل المراحل بفلسفتها الشاملة.
- ج- صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة المستقبلية.
- د- تحديد أهداف المؤسسة من كل النواحي تميزا ووصولاً.
- هـ- رسم سياسة المؤسسة داخليا وخارجيا، في إطار الأهداف والرؤى، بتخطيط استراتيجي شامل.
- و- اتخاذ قرار بالاستمرار، وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة للتنفيذ، دون التركيز الكبير على التكلفة جراء التطبيق.
- ز- قوة الخطاب الفعال المركز الذي يجيد التحدث لإيصال الرسالة، والتركيز على صميم الموضوع.

(2) مرحلة التخطيط: "Planning" تعتمد على البيانات التي تم تطويرها في مرحلة الإعداد، وتشهد هذه المرحلة، تشكيل المجلس الاستشاري، يقوم بوضع خطة التنفيذ، والالتزام بالموارد، وتشتمل هذه المرحلة على:

- أ- اختيار أعضاء المجلس للجودة.
- ب- اختار منسق إدارة الجودة الشاملة.
- ج- تدريب المجلس ومنسق الجودة.
- د- عقد اجتماع المجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ.
- هـ- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير المواد اللازمة.
- و- تحديد العمليات الأساسية واختيار استراتيجية تنفيذ الخطة.

ويمكن إضافة أهداف أخرى لهذه المرحلة المهمة، التي تهدف إلى التخطيط، وتكريس جهود المؤسسة، لتحقيق الجودة الشاملة، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

- تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة، وأهميتها.
- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء أقسام الوحدات التنظيمية، والتي تتوفر لديهم الخبرات والمهارات التنظيمية والقيادية.
- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين، لضمان تنوع الآراء والخبرات، وفقاً للأهداف الموضوعية.
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات لمواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في معالجة البيانات.

تهدف المؤسسات إلى تحقيق أهداف معينة، وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التي وصولاً إلى الأهداف، وهذه السياسات تتدرج في شكل هرمي من أعلى إلى أسفل، ويزداد مدى احتوائها على التفاصيل، كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية. وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة، التي تتناول تفاصيل العمل. فالإجراءات هي: نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة، لأداء المهام والأنشطة في المستقبل، فهي تشكل بهذا مرشداً للعمل، لا أداة للتفكير؛ حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع.⁽¹⁾

(3) مرحلة التقييم "Assessment" تشتمل على أعمال المسح الميداني والتقييم والاستبانات وإجراء المقابلات إضافة إلى:

- أ- التقييم الذاتي يوضح انطباعات العاملين عن عناصر القوة والضعف في الشركة.
- ب- تقييم الوضع الحالي للشركة.
- ج- تقييم التدريب الأساسي للمدربين والعاملين.

ينبغي وضع آلية للمراجعة المستمرة، للإجراءات والتعليمات الخاصة، بتطبيق نظام الجودة، للتأكيد من فعالية ومطابقة التنفيذ، وضبط حالات عدم المطابقة. بهدف تحقيق مستوى الجودة لهذه العناصر، كل هذا بوجود نظام متكامل ومستمر، لمراجعة نماذج إنتاجية، مع وجود نظام محدد للمعالجة، والتعامل مع حالات عدم المطابقة، والمتابعة الدقيقة وكذا المراجعة المستمرة لمناهج العمل، استخدام الأساليب الإحصائية، في المتابعة والمراجعة وتقييم أداء العاملين، فحصول المؤشرات الإحصائية، دلالات على مدى التقدم، أو التطور الحاصل، في المؤسسة أو إشارة، تدل على مدى الانحراف، أو القصور في المؤسسة كما أن هذه الأساليب تتمتع بالدقة، ووضوح المعلومات والبيانات، في قياس مدى جودة الأداء والإنتاج، في هذه المؤسسات، مقارنة بالمعايير الموضوعية، لمستوى الجودة المنشود، لهذا كان استعمال المناهج والأساليب الإحصائية، أفضل وسيلة للمتابعة والمراجعة.⁽²⁾

كما تعد الوسائل والأدوات المستخدمة، في التفتيش والاختبار مقاييس أساسية، يتحدد من خلالها، مدى جودة وفعالية، نتائج العملية التي تتمثل، في توصيل المحتوى المطابق، للمناهج الموضوعية لطالبيه؛ لذا تعد عملية تحديد واختبار وسائل، وأدوات القياس الدقيقة والمناسبة، لفحص وتقييم العملية ذات أهمية قصوى، من حيث تأكيد نظام الجودة، في مخرجات العملية، سواء كانت هذه الأدوات والوسائل تستخدم، في قياس وتحديد مستوى المديرين والعاملين، كما أنه يتعين فحص ومراجعة وسائل، وأدوات القياس هذه، للتأكد من درجة مصداقية نتائجها وعدم تذبذبها، إضافة إلى الاهتمام بعملية، حفظ هذه المقاييس وإسنادها إلى موظف مختص، يقوم بعملية الإشراف والتنظيم والمراجعة. يتعين بعدها، ضبط هذه الحالات بتوثيقها، لتلافي حالة القصور هذه، عن طريق محاولة

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 269.

(2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 298.

معالجتها وتصحيحها، فقد أوضح المعايير وحدد المقاييس، وبين الخطوط العريضة لعامله، في أداء وظيفته المحددة، ومن خلاله لكافة العمال، حتى يسهل عليهم مراقبة نفسه أولاً، ثم مراقبة المسؤول عليه ثانياً ومتابعته بدقة، وتهدف هذه المرحلة، لتوفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه الخطوة الآتية:

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، ويمكن تحديدها من خلال المعايير العالمية، بشرط أن تتوافق مع طبيعة وأهداف المؤسسة.
- تلخيص الوضع الحالي للمؤسسة، لمعرفة أبرز نقاط القوة والضعف.
- مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء الجودة الشاملة، والعمل لتطوير هذه الثقافة، وفقاً لمتغيرات السوق والعملاء.

(4) **مرحلة التطبيق: "Implementation"** ضمن هذا المرحلة تبدأ عمليات تدريب جادة، مبرمجة للمدراء والعاملين، في فرق عمل وبدعم وإسناد، من قبل المجلس الاستشاري للجودة، وتستهدف برامج التدريب إلى إكساب العاملين مهارات في مجالات:

- أ- كفية جمع وتحليل المعلومات وعرض النتائج.
- ب- أدوات وتقنيات ضبط الجودة.
- ج- أساليب حل المشكلات.

إن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة، مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة، يجب أن يصبح جزءاً، في عملية الإدارة التنفيذية من الهرم إلى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد، وتحتاج إلى متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها، ويتم تنفيذها باستمرار. كما يجب اختيار من سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ وتدريبهم، بل تكثيف جرعات إضافية، بأحدث الوسائل التدريبية؛ لإحداث ديناميكية للوعي وتنمية للمهارات، وتكوين ثقافة لمفهوم الجودة وفلسفتها، وإتقان العمل من باب أنها قيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام بها. لتحقيق الأهداف المطلوبة.

تختص هذه المرحلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعالجة القصور في المراحل السابقة، وتشمل هذه الخطوة:

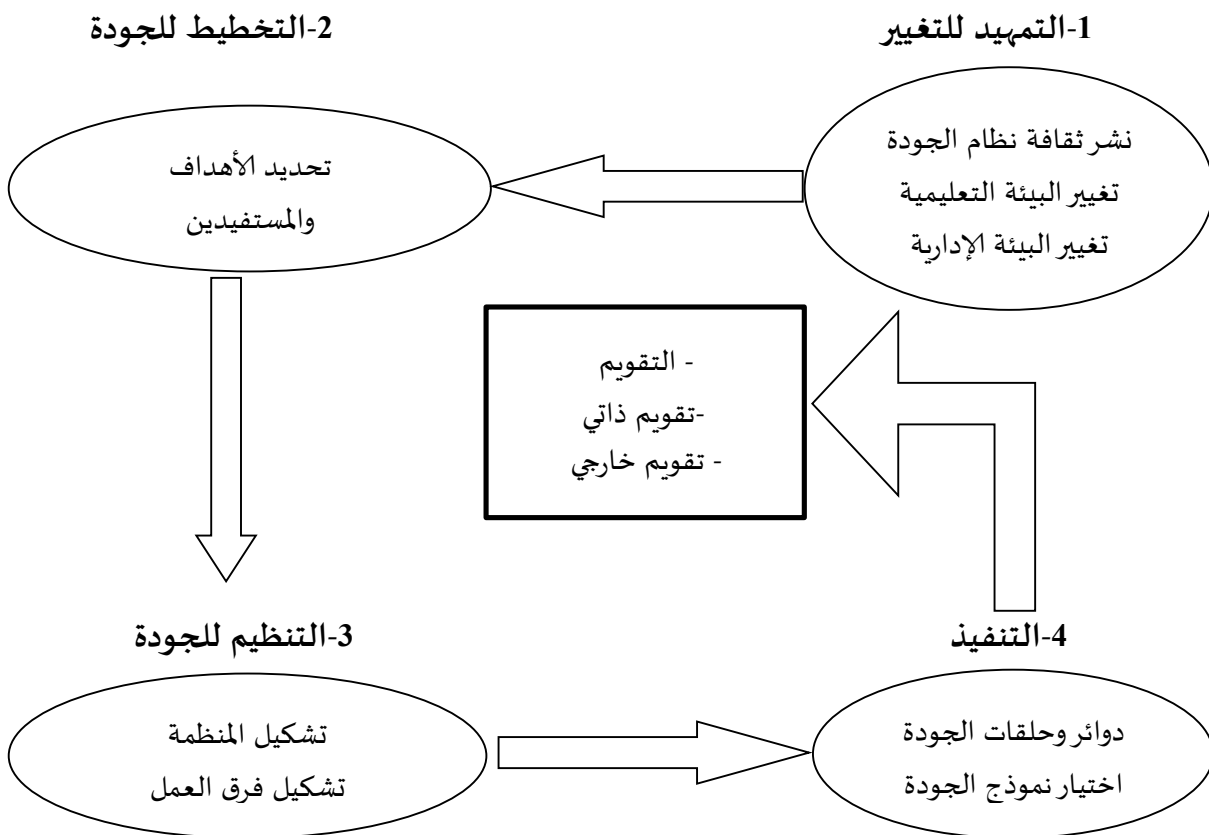
- تفعيل دور فريق عمل الجودة الشاملة.
- تعريف جميع العاملين بأدوارهم في عملية التغيير.
- المراجعة لخطوات تطبيق الجودة الشاملة، والوقوف على المشاكل والأخطاء وحلها.

(5) **مرحلة تبادل ونشر الخبرات: "Diversification"** فيها يتم عرض نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبمساهمة كافة الأطراف في الشركة وخارجها إذ يتم دعوة جميع المتعاملين معها، من

عملاء وموردين وإقناعهم بالمزايا، وتحفيزهم على المشاركة في التحسين المستمر، بعد اطلاعهم على النتائج جراء التنفيذ، وإشراك جميع الوحدات، والأقسام والفروع البعيدة، عن الموقع والتابعة للشركة. تستهدف التعرف على أفضل الممارسات في الأداء وتطبيقها، في عمليات التطوير القادمة، وهي تشمل:

- ◀ الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في عملية التطبيق القادمة.
- ◀ دعوة جميع الأطراف المعنية في عمليات التطبيق.
- ◀ تزويد العاملين بنتائج عملية التقويم، ثم الرجوع لمرحلة التخطيط، للاستمرار بعملية التحسين المستمر.

وهذا نموذج لمخطط مقترح يوضح لمراحل المختلفة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. (1)



الشكل رقم (08): يوضح مخطط مقترح لمراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

4. أدوات وتقنيات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات:

1.4 أدوات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات: (الأدوات السبعة) "Quality Tools". (2)

(1) الشمراني، حامد محمد علي، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالملكة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، العربية السعودية، 2008، ص 41.

(2) لحسن عبد الله باشيوه، نزار عبد المجيد البراوي، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق، عمان-الأردن، ط 1، 2011، ص 189. (بتصرف كبير)

تُعد أدوات الجودة من أهم الوسائل، التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، داخل المؤسسات، إذ تُعد ركناً أساساً، يتيح للمؤسسات تعزيز قدرتها، على مواجهة التحديات المتغيرة والحفاظ على استمراريته، فدفع هذا الواقع المنظمات إلى اعتماد أساليب منهجية، تركز على توظيف الإمكانيات البشرية بكفاءة، لتحقيق أهدافها بفعالية، ومن أبرز هذه الأدوات، هناك سبع أدوات رئيسة تُعد قاعدة هامة، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في بيئة العمل. توفر هذه الأدوات معلومات قيمة، تساهم في تحديد المشكلات التنظيمية، واستنباط الحلول المناسبة لها؛ مما يجعلها جزءاً رئيساً في عملية التحسين المستمر. وبالتالي، تحقيق خطوة نوعية، نحو تعزيز فلسفة الإدارة الحديثة، ورفع مستوى رضا العملاء، وسيتم استعراض الأدوات، السبع الرئيسة لإدارة الجودة، مع التركيز على دورها المهم، في تحقيق التحسين المستدام داخل المؤسسات. هذه الأدوات الإحصائية أثبتت جدارتها وكفاءتها، من خلال استخدامها العملي، في مؤسسات ناجحة؛ مما يعزز مكانتها، كأدوات فعالة لإدارة الجودة.

(1) العصف الذهني: "Brain Storming"

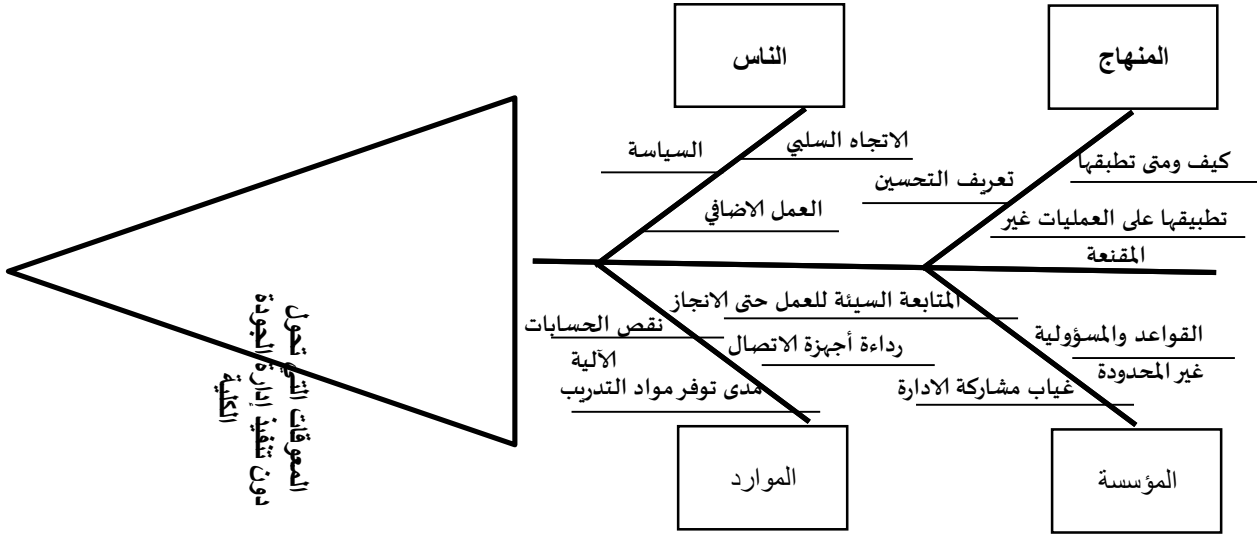
عصف الأفكار "Brainstorming" يستخدم عصف الأفكار، لتشخيص الحلول الممكنة للمشاكل، وتحديد الفرص الكامنة لتحسين الجودة.⁽¹⁾ أو هي إيجاد فرص جديدة، لتحقيق التحسين والجودة ومناقشة المشكلات، تشجيع على إبداء الرأي وطرح الأفكار والمخرجات؛ لتتكيف مع الواقع أو بالأحرى مع فلسفة نظام الجودة. والهدف من هذه الميزة أو الخاصية. هي برنامج ميكانيكي يصنع الأفكار جديدة ويولد لنا الإبداعات، وتقديم حلول للمشكلات التي تواجهنا في وقت قصير وأقل كلف، خلال جلسات العصف الذهني، نتيجة المشكلات والصعوبات، أو الملاحظات التي يقدمها العملاء.

(2) خريطة السبب والأثر: (مخطط هيكل السمكة) "The Fishbone Diagram"

هو أسلوب يستخدم لجمع البيانات والمعلومات، لتصنيف المجموعات المختلفة، من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة، أو ظاهرة غير مرضية، ويسمى هذا التحليل بمخطط السبب والنتيجة، وأفضل طريقة لتحليل المشكلة، بهدف الوقوف على أسبابها، هو بناء شكل توضيحي، يأخذ شكل عظمة السمكة، على شكل رسوم، تتكون من خطوط ورموز مصممة، لتوضيح العلاقة المفيدة، بين الأثر والمسببات، وتستخدم في تحليل المشاكل المعقدة، والتي يصعب شرحها وفهمها، باستخدام لغة الأرقام فقط، مثل الشكاوى المتكررة للعميل، وعدم القدرة على التحكم، في العمليات بالإضافة، إلى اقتراح الحلول التي يمكن أن تزيل المسببات.⁽²⁾

(1) إسماعيل إبراهيم القزاز، وآخرون. SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان -الأردن- ط1، 2009، ص82.

(2) عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016، ص 28، عن عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة دار الفكر عمان -الأردن- ط1، 2009، ص 216.



الشكل رقم: (09): يوضح رسم بياني لمخطط هيكل السمكة: (1)

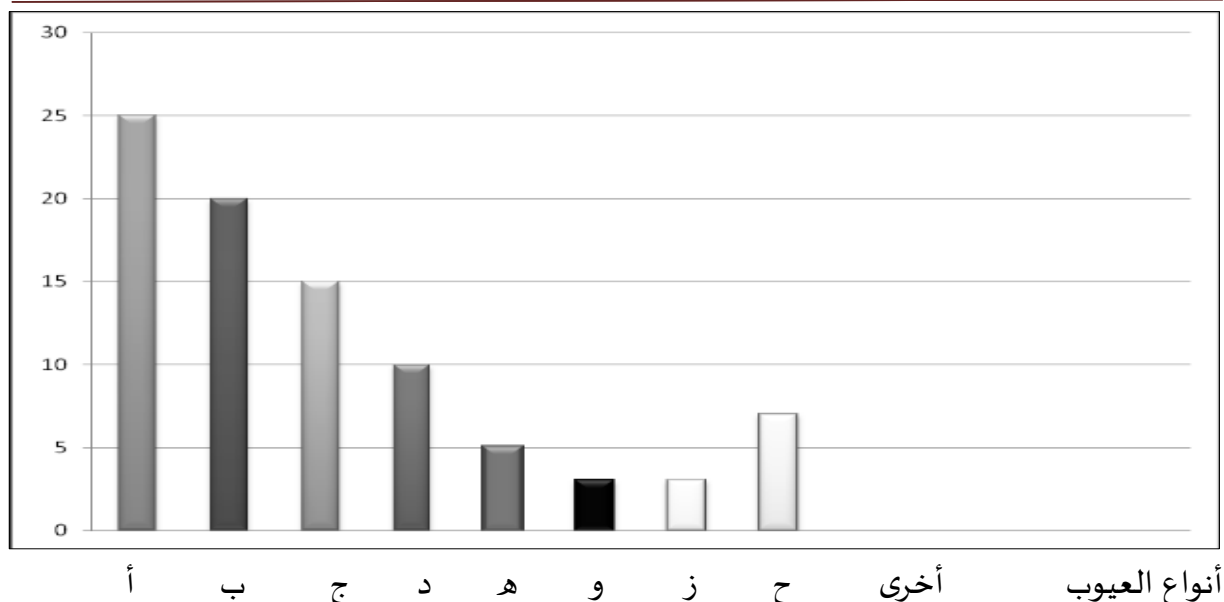
3) مخطط (تحليل) باريتو: "The Pareto Chart"

يستخدم تحليل "باريتو" لتحديد أولوية حل المشكلات؛ حيث يساعد الإدارة في التركيز، على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر في حلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية، مفادها أن (80%) من المشكلات ترجع إلى (20%) من الأسباب، وبالتالي فإن (20%) من المشكلات ترجع إلى (80%) من الأسباب، ومهمة تحليل "باريتو" هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً، لأجل لفت نظر الإدارة إليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً، ويقوم تحليل "باريتو" على استخدام طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية، وفقاً لخطوات متتابعة ونوضحها فيما يأتي: (2)

- أ. حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصراً شاملاً.
- ب. تحديد معدل تكرار كل واحدة منها.
- ج. تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.
- د. إعداد جدول متكامل لذلك.
- هـ. وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية.

(1) ستيفن كوهين، رونالد براند، ترجمة، عبد الرحمان بن احمد هيجان إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر،-1997. (بتصرف)

(2) نبيل حافظ عبد الفتاح، حلقات الرقابة على الجودة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة 17، العدد 63، مسقط، -سلطنة عمان-، 1995، ص 231.



الشكل رقم (10): يوضح المخطط بياني لباريتو "Pareto" (1)

4 خرائط التدفق: "Flow chart"

هي عبارة عن تمثيل بياني للعملية، يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها، وتعد من الوسائل الجيدة، التي تحدد الأداء عبر الوقت، كما تستخدم لفهم المشكلة، وتحليل العلاقة بين الأنشطة المختلفة؛ حيث يتم تنفيذها عادة، باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية، ثم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية، وتمثل الخطوات باستخدام رموز نمطية، متفق عليها، حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية، وبعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية، على مستويات مختلفة، حسب الحاجة إلى التفصيل. (2)

الرمز	المعنى
▽	تخزين
◻	تأخير
←	نقل
□	تفتيش
○	العملية

الجدول رقم (06): يوضح خرائط التدفق (3)

(1) محمد رضا شندي ن جمال محمد نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق، بيمكو للخدمات التعليمية، القاهرة، ط1، 1996، ص194.

(2) حسن محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الاشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصال الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1998، ص43.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، -الأردن-، ط1، 2003، ص333.

(5) خرائط الرقابة: "Control Chart"

يستخدم هذا الأسلوب في الرقابة على جودة العمليات الإنتاجية ذاتها، وذلك عن طريق أخذ عينات بشكل دوري، ووضعها على خرائط مراقبة للجودة، للتأكد من أنها في حدود مقاييس الجودة، المسموح بها. وتعرف خريطة الرقابة، عبارة عن رسم بياني يوضح الحدود الدنيا والعليا، لمستوى الجودة المقبول، وتتكون من ثلاثة خطوط أفقية، ترسم على المحور الرأسي وهي:

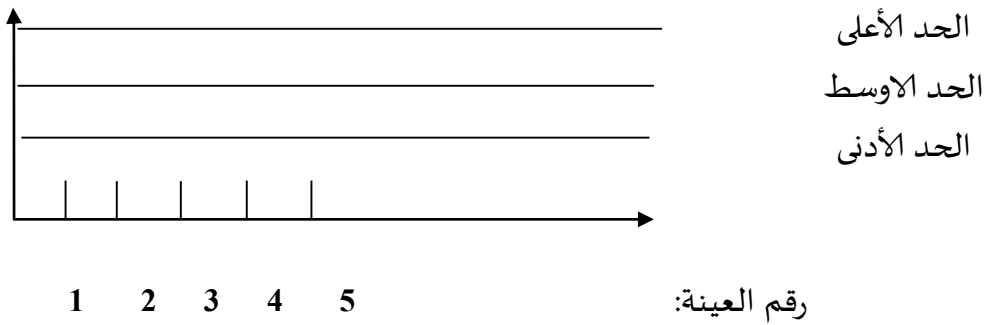
أ. الخط الأوسط: ويعبر عن مستوى الجودة المطلوب أو المرغوب فيه

ب. خط الحد الأعلى: ويعبر عن الحدود القصوى للتجاوز، أو حدود السماح العليا، والنتيجة عن عوامل الصدفة.

ج. خط الحد الأدنى: ويعبر عن الحدود الدنيا للتجاوز، أو حدود السماح الدنيا، والتي ترجع لعوامل الصدفة.

يسجل على المحور الأفقي عدد العينات، أو الفترات الزمنية التي يتم سحب العينات خلالها، حتى يمكن تحديد الوقت، الذي تخرج فيه العملية عن التحكم، وذلك كما يوضحه الشكل

قيمة مفردات العينة



الشكل رقم (11): يوضح خرائط الرقابة

يتضح من الشكل رقم (11) أن مطابقة العملية الإنتاجية، أو المنتج للمواصفات الموضوعية مسبقاً، تتم من خلال تمثيل قيم المشاهدات المحسوبة من العينات، فإذا كانت جميع القيم، تقع داخل مدى المراقبة الأعلى والأدنى، كان ذلك دليلاً على أن الإنتاج مطابق للمواصفات، وأن الاختلاف في قيم، هذه المشاهدات راجع إلى الصدفة، أما إذا وقعت بعض القيم، خارج هذين الحدين، كان ذلك مؤشراً يستدعي القلق ويتطلب معرفة أسبابه، حتى يمكن التغلب عليه، وتعديل مسار الجودة مرة أخرى- وغالباً- ما ينشأ ذلك من أحد ثلاثة عناصر هي: المادة الخام غير المطابقة للمواصفات، أو عيب في الآلة المستخدمة أو في العمالة.

أهداف الرقابة على الجودة تركز بشكل أساسي على ضمان إنتاج منتج، يلبي رضا المستهلك، ويستجيب لحاجاته المتزايدة. ويتم ذلك من خلال تحقيق، توافق المنتج مع المواصفات والمعايير القياسية، المعتمدة من قبل المنظمة عبر تصميم السلع، بطريقة تتماشى مع احتياجات المستهلكين الفعلية. لتحقيق

هذا الهدف، يجب على الإدارة المختصة اتخاذ إجراءات فعالة، لتحديد المواصفات النوعية لمنتجاتها، سواء وفقاً للمواصفات العالمية، الوطنية، أو الصناعية. كما تشمل جودة التصميم لهذه المنتجات مرحلتين أساسيتين، يتم التركيز عليهما لضمان تحقيق الجودة المطلوبة.

أ. تقوم الإدارة العليا بوضع المواصفات العامة للسلعة على المدى الطويل (البعد الاستراتيجي للمنتج).

ب. تقوم الإدارة الهندسية (الفنية) بتحويل تلك المستويات العامة لجودة التصميم إلى مواصفات فنية أو معمارية (قياسية).⁽¹⁾

والمشروع الناجح هو الذي يحقق أهدافه وليس أقل، في الوقت المحدد وليس أكثر، وضمن الميزانية المخصصة وليس أكثر، فكل فعل صغرا كان أو كبيراً ينبغي أن يعتبر مشروعاً، وعلينا تنفيذه بطريقة صحيحة ليكون ناجحاً.

والمشاريع الناجحة ينبغي أن تسبقها دراسة مبدئية؛ من خلالها تتضح صورة تنفيذ المشروع واحتياجاته وتحدياته، وفي آخر هذه الدراسة المبدئية تصدر توصية بالتنفيذ أو الإلغاء أو التنفيذ بشروط وقيد. وقد تستغرق الدراسة المبدئية وقتاً ومالاً وجهداً، ولكنها صمام الأمان لتجنب مخاطر وخسائر قد تكون القاضية.⁽²⁾

6) مخطط التبعثر-الانتشار: "Scatter Diagram"

هو مخطط بياني مبعثر يحلل بيانات العمليات بحيث يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة بين متغيرين، ويعد من أدوات تحسين الجودة المتوفرة، لدى فرق تحسين العمليات، وأهم استعمالات هذا المخطط، في مجال الجودة والبحث، والكشف عن علاقة السبب، والنتيجة بين متغيرين اثنين، وتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة قوة الارتباط بينهما. وتستخدم في تصميم وتوثيق العمليات، أو البرامج البسيطة، وتساعد على تصور ما يجري، وتساهم على فهم العملية، بشكل أكبر والعثور على العيوب. وتعد خرائط التبعثر طريقة بيانية، لتحديد العلاقة بمتغيرين، يؤثران على العملية الإنتاجية. تساعد خرائط التبعثر، في تحسين جودة العملية الإنتاجية، في مرحلة التشخيص للمشكلة، التي تواجهها العملية الإنتاجية، بإظهار العلاقة بين السبب والنتيجة، أو بين سبب وسبب آخر، من أجل التركيز على الأسباب الفعالة، المرتبطة بالمشكلة، وإهمال الأسباب غير الفعالة، وغير المرتبطة بالمشكلة

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن- ط4، 2015، ص104.

(2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، إدارة الجودة في المؤسسات الافتائية، ط1، 2019، ص264.

7) قائمة المراجعة (الاختيار): "Check Sheet"

إن قائمة المراجعة تمكن المسؤولين، من ترتيب وتنظيم المعلومات عن العيوب، أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات، والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب والأخطاء، بما يساعد المسؤولين، في دراسة المعلومات وتحليلها، وتستخدم هذه القائمة لمتابعة وترتيب المشكلات، حسب الأهمية النسبية، لهذه المشكلات، وهناك أنواع عدة من قوائم المراجعة أهمها:⁽¹⁾

- أ. قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع: تستخدم لجمع البيانات بهدف معرفة كيفية توزيع تكرارات الأخطاء على متغير معين كمتغير الزمن مثلاً.
- ب. قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل: تستخدم لتسليط الضوء على الأخطاء، أو المشكلات حسب مواقع العمل، لتحسين أداء الموقع التي تكثر فيها الأخطاء أو المشكلات.
- ج. قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب: تستخدم لمتابعة مدى تكرار، كل سبب من أسباب المشكلة، بهدف التركيز على حل المشكلات الأكثر تكراراً.

من المعروف أن تطبيق إدارة الجودة يتطلب عادة إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، وهي تغييرات قد تواجه مقاومة من مختلف الأطراف. لذلك، يصبح من الضروري توقع الأسباب المحتملة لهذه المقاومة مسبقاً والعمل على معالجتها بفعالية. وفي هذا السياق، تُعتبر التقنيات الاستباقية الخطوة الأنسب للتصدي لتلك التحديات، حيث ينبغي إعداد خطة شاملة لمواجهة أي مظاهر مقاومة قبل أن تتجلى، و. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية تساهم في تعزيز فهم الجميع للفوائد المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب السياسات المدروسة دوراً محورياً في إقناع مختلف الأطراف بأهمية وفوائد هذه الممارسة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.4 تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

بعد استعراض متطلبات نظام الجودة وأدوات تطبيقه داخل المؤسسات، نعرض مجموعة من التقنيات التي حددها (وحيد موسى سعد)، ملخصة في خمس تقنيات أساسية يمكن الاستفادة منها لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها بفعالية:⁽²⁾

1) تفويض السلطة:

توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متساوٍ على الموظفين، بحيث تكون مسؤولياتهم واضحة ومحددة. هذا يضمن أداء العمل بكفاءة ويسهل المحاسبة في حال التقصير.

(1) عبد اللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص المنتجة للسلع الاستهلاكية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2006، ص 85.

(2) وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض-المملكة العربية السعودية-، 2009، ص 80-85.

(2) الابتكار:

الابتكار يتضمن الإبداع والتفرد في تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات الواقع وتساهم في حل المشاكل القائمة أو تحقيق أهداف مستقبلية. ونظراً لأن الابتكار قد يواجه مقاومة، فمن المهم للإدارة أن تعزز ثقافة تحترم وتشجع الأفكار الجديدة وتناقشها بانفتاح.

(3) الإدارة بالنتائج:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على قياس الأداء بشكل دوري ومستمر، مما يساهم في تحسينه بشكل ملحوظ. الوعي بأن الأداء يتم قياسه وتقييمه يحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر لتحسين مستوياتهم.

(4) بناء فرق العمل:

يتم تشكيل فرق عمل داخل المنظمات لمعالجة المشكلات المعقدة وتبادل الآراء، مما يعزز جودة القرارات ويحسن التواصل داخل المنظمة. كل فريق يجب أن يقوده شخص يمتلك صفات قيادية مثل التعاون، اليقظة، والقدرة على الابتكار.

(5) تطوير المديرين:

تطوير المديرين هو خطوة أساسية لضمان تحسين إدارة الأفراد والجودة الشاملة، فيجب على الإدارة العليا إعداد برامج تدريبية شاملة تشمل الندوات والدورات التعليمية لتجهيز المديرين بالمهارات اللازمة لإدارة فعالة.

إن عدم الاستثمار في تطوير مهارات المديرين قد يسفر عن تبنيهم لأنماط سلوكية غير مرغوبة، مما قد ينعكس سلباً على فلسفة الجودة التي تسعى المنظمة إلى ترسيخها وتعزيزها:

أ. عدم التزام الإدارة العليا.

ب. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام ككل.

ج. عدم مشاركة الجميع.

د. عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.

هـ. طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

و. مقاومة التغيير سواء من العاملين، أو من الإدارة وتعرض الملتزمين، لضغط الفريق غير

الملتزم، والذي يُطالب بالكف عن هذه الممارسات، بدلاً من التشجيع، لأن هذه الممارسات

النبيلة، تسبب لهم ضيقاً، لعجزهم عن إنجاز عمل مشابه، لهذا العمل النبيل، وبسبب

إحساسهم بأن ذلك يكلفهم الجهد والوقت.⁽¹⁾

(1) يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2011-2012، ص 76 (بتصرف).

III. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في سياق تناول معوقات، وتحديات تطبيق نظام الجودة الشاملة، يمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاثة محاور رئيسية، تُبرز أبعاداً متنوعة تؤثر على فعالية التنفيذ. يتمثل المحور الأول في العقبات التي ترتبط بالمفهوم الأساسي للجودة، حيث يتطلب هذا الجانب فهماً عميقاً وشاملاً، للمبادئ الجوهرية، التي تنطوي عليها معايير الجودة. أما المحور الثاني، فيركز على التحديات المرتبطة بأنظمة إدارة الجودة وآليات تشغيلها داخل المؤسسة -غالباً- ما تُعزى هذه النوعية، من المشكلات إلى الأداء الإداري للقيادات العليا، مما يبرز الدور المحوري لهذه القيادات، في تحقيق أهداف الجودة الشاملة. وأخيراً، يتناول المحور الثالث البيئة المؤسسية وظروفها الخاصة، حيث يتم تسليط الضوء، على طبيعة المؤسسة الحكومية، الخاضعة لتشريعات ومحددات قانونية، تُفرض ضمن إطار الدولة. هذه الخصوصية القانونية تشكل إحدى العوامل الرئيسية، التي تساهم في التأثير على آليات، تطبيق أنظمة الجودة داخل المؤسسات العامة.

1- معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

- أ. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في البلدان النامية.
- ب. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- ج. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق الجودة.
- د. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- هـ. اتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- و. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
- ز. عدم الامتثال بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- ح. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنبها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ط. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- ي. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- ك. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات، التي يحققها العاملون في الوقت المناسب.⁽¹⁾

2- معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾

✓ استعجال النتائج.

(1) سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2014، ص39-40.

(2) يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية-جامعة الكوفة-مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية -كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الكوفة -العراق، المجلد 1، ع 3، 2005، ص207-208، (بتصرف خفيف)

- ✓ مقاومة التغير.
- ✓ ضعف العمل الجماعي.
- ✓ المركزية الخائفة في بعض الإدارات والأقسام العلمية.
- ✓ التعقيد في بعض معايير عمل واضحة وآلية عمل مرنة.
- ✓ تفعيل أدق لتقويم أداء العمل والعاملين.
- ✓ عدم وجود نظام دقيق للمعلومات والبيانات.
- ✓ سوء الفهم لدى بعض القيادات الإدارية بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في المؤسسات الخدمية مثل مؤسسة محل دراستنا (المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر).

3- معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية:

- ✓ -عدم وجود تحفيزات لتشجيع الافراد العاملين لتقديم الأفضل والاحسن والمتقن.
- ✓ عدم قناعة الإدارات العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ لا منافسة بين المؤسسات المشتركة في الطابع والأهداف.
- ✓ عدم قناعة الإدارات العليا بجدوى تدريب العاملين.
- ✓ انعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال، يمكن الاستشهاد بمنهجه الإداري.
- ✓ عدم تفعيل أنظمة المساءلة والعقوبات.
- ✓ تأثير العوامل السياسية على الإدارات العليا والتي تحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات السريعة.
- ✓ لا يلقي المبتكرون والمبدعون التشجيع الكافي من لدن الإدارات المسؤولة.
- ✓ عدم مرونة القوانين والأنظمة التي تحول نصوصها، من معالجة حالات الطوارئ، ومقتضيات العمل بالسرعة المطلوبة.⁽¹⁾
- ✓ وكذا العقوبات التي تواجهه، تطبيق نظام الجودة الشاملة، في المؤسسات الحكومية، قامت (رافده الحريري) بتحديد مجموعة جديدة، من التحديات التي زادت، من تعقيد المشهد -بشكل أكبر- مما جعل الأمور أكثر تطلباً، من حيث الحلول والجهود المبذولة للتعامل معها. هذه التحديات الجديدة أثرت على طبيعة العمل، وجعلت مواجهة الصعوبات القائمة، أكثر أهمية وضرورة للتغلب عليها.
- ✓ -عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
- ✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعدم عملها بخطوات وإجراءات هذا البرنامج.
- ✓ تسبب العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم بالمؤسسة⁽²⁾
- ✓ هذا ويمكننا إضافة نقاط أخرى في غاية الأهمية وهي:

(1) مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص 351.

(2) رافده الحريري، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، الناشر دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن-ط1، 2011، ص. 72-73. (بتصرف).

- ✓ جهل معظم إدارات المؤسسات بماهية إدارة الجودة الشاملة وعدم تدريبهم عليها أو تبصيرهم بها.
- ✓ تخوف البعض من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم.
- ✓ المركزية في اتخاذ القرارات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة ما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة.

4- التعامل مع التحديات والمعوقات:

إن ما يركز عليه نظام الجودة من الإتقان، في العمل على أوجه من الكفاءة والإحسان، وشمولية في الإصلاح، وتنمية للقيم، والنهوض بالمهارات الأساسية، مثل مهارة التفكير، مهارة التواصل، ومهارة الأداء ومهارات أخرى، والذي يعد مطلباً، أكثر من ضرورة في زماننا هذا، ويمكن لنظام الجودة، أن يكون قابلاً للتطبيق، في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها (صناعية، خدمية) من خلال احترام مبادئ إدارة الجودة وتبني مطالبها، وأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المنظمة، والبيئة التي تعيش بها. وتطبيق نظام إدارة الجودة، في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، يؤدي إلى خلق الثقة، في مقدرة عملياتها وموثوقية منتوجاتها، وبالتالي توفير قاعدة للتطوير الإداري والتحسين المستمر، وهذا يمكن أن يؤدي بدوره، إلى زيادة رضا الزبون والأطراف الأخرى، ذات المصالح وبالتالي إلى تحقيق المنظمة، لأهدافها الاستراتيجية. وتطبيق نظام الجودة، يشكل ضرورة ملحة، لا يمكن تجاهلها بالنسبة للمنظمات، التي تعاني من تحديات وصعوبات، تتعلق بعملية التسيير، أو الحياة التنظيمية بشكل عام. فمثل هذه الأنظمة، تعد أداة استراتيجية، تهدف إلى تحسين الأداء، وإزالة المعوقات الداخلية التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة مستوى الرضا بين الموظفين والعملاء على حدٍ سواء، مما ينعكس إيجابياً على قدرة المنظمة، على المنافسة والاستمرارية في ظل بيئة عمل متغيرة.

خلاصة الفصل الأول:

تعددت مفاهيم الجودة، باختلاف توجه العلماء والمهتمين بهذا المجال، مما جعل تحديد تعريف دقيق لها أمراً معقداً، نتيجة لتنوع أبعادها وجوانبها المختلفة، فالجودة ليست مجرد كلمة، تحمل معاني متعددة، بل هي مفهوم متباين، بين كونها مبدأً فلسفياً وإدارة عملية، تسعى لتحقيق معايير محددة. ومن أبرز مظاهر هذا التوجه، هو نظام الجودة الشاملة، الذي ظهر كفلسفة إدارية حديثة منذ نهاية الثمانينيات، ليصبح منهجاً مستقلاً، في حقل العلوم الإدارية، وقد أحدث تحولاً جذرياً، في مجال الإدارة. هذا النظام اكتسب شهرة واسعة، في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، بفضل تركيزه المستمر، على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

بلورة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، كانت ثمرة جهود العلماء والمفكرين الذين أسسوا هذه النظرية، على قواعد تقنية، تتيح تطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات، سواء الإنتاجية أو الخدمية. رغم ذلك فإن تطبيق هذا النظام لا يخلو من التحديات والمعوقات، التي يجب على المؤسسات العمل على تجاوزها، لتحقيق نجاح ملموس، يركز على تحسين جودة العمليات الإدارية بأكملها ورضا العميل، باعتباره الهدف الأساس، لضمان تطبيق ناجح لهذا النظام، مما يستدعي الأمر دعم الإدارة العليا، والتزامها بمتطلبات نظام الجودة، مع إشراك كافة العاملين في المؤسسة، بدءاً من توفير مناخ تنظيمي ملائم، يقلل من مقاومة الموظفين، تجاه التغيرات الجديدة، إلى جانب وضع نظام معلومات فاعل، يعتمد على بيانات موثوقة. علاوة على ذلك، يُعد تدريب العاملين عنصراً هاماً، لتطوير مهاراتهم، بما يتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار.

نظام الجودة الشاملة جزء محوري في المؤسسات المعاصرة، وتبرز أهمية تطبيقه، ضمن المؤسسات غير الإنتاجية، أو المؤسسات الخدمية، مثل مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر، حيث يمكن توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق الأهداف الدعوية، بشكل متقدم ومواكب للتطورات الراهنة.

الفصل الثاني

الأسس الفكرية لعلاقة نظام الجودة الشاملة بالإسلام
ودعوته.

وفيه:

- مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في السياق الإسلامي.
- القيم الإسلامية ودورها في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة.
- الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات الإسلامية.
- التحديات والفرص في تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسات الدعوية.

تمهيد الفصل الثاني:

الجودة كانت ولا تزال هدفاً أساساً، يسعى المجتمع البشري لتحقيقه -منذ العصور الأولى- وهي مطلب إنساني يتوافق مع طبيعة الإنسان، الذي يدفعه نحو الكمال والإتقان. فالحياة لا يمكن أن تستمر بشكل سليم، دون جودة وإبداع وإتقان، إذ تُعد الجودة الركيزة الأساس، في حماية المكاسب وتحقيق التنمية المستدامة، وهي معيار يُقاس عليه تطور الحضارات، وأساس لكل نهضة. وقد ازدادت الحاجة في العصر الحديث. وقد تميز الإسلام بسبقٍ واضح في تقديم مفاهيم ومبادئ تتعلق بالجودة، إذ أكد على أهمية تحقيق الكمال والإتقان في مختلف جوانب الحياة، إلا أن مفهومها اليوم يُنسب -غالباً- إلى الفكر غير الإسلامي، نتيجة ارتباط استخدام المصطلح، بأسماء مفكرين اشتهروا بتوضيح ماهية الجودة، وأبعادها ومبادئها وأساليب تطبيقها، فضلاً عن تطوير المعايير، التي تُستخدم لتقييمها وأساليب قياسها عملياً، والمسلمون باعتبارهم مأمورين بالإتقان، ليس فقط في عباداتهم، بل -أيضاً- في أخلاقهم وأعمالهم مدعويين، لأن يُحسنوا في أقوالهم وأفعالهم، وأن يتميزوا في مواقفهم وسياساتهم وعلاقاتهم الاجتماعية والمهنية، وأن يطوروا خططهم وتنظيماتهم، وإداراتهم مع التركيز على الإنتاج الهادف والمتقن، بما يحقق التميز والارتقاء. ولكي يتحقق هذا النجاح، يصبح من الضروري فهم الجودة الشاملة، باعتبارها مفهوماً، يرتبط بعمق القيم والمعتقدات الإسلامية. فقد اهتم الدين الإسلامي بالإتقان والإجادة كمنهج شامل، في جميع جوانب الحياة، وهو ما ورد في النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة. ومع ذلك، يبدو أن هناك جهلاً لدى المسلمين وغيرهم عن دور الحضارة الإسلامية، في تحقيق مستويات عالية من الإتقان والجودة، بمنهجية متكاملة وشاملة. وفي وقتنا الحالي، الحاجة أصبحت أكثر إلحاحاً، من أي وقت مضى إلى العمل الجاد والمخلص، الذي يقوم على أسس واضحة، من الإتقان والتجويد، بما يؤدي إلى عمارة الأرض، وتحسين حياة الناس. هذا السعي يتطلب الالتزام بالمقاييس التي أقرها الإسلام، أو حث عليها لضمان الوصول إلى أفضل النتائج. في هذا الفصل، نستعرض نظام الجودة من منظور إسلامي، لنجيب عن تساؤلات جوهرية: هل للجودة مرادفات في القرآن الكريم والسنة النبوية؟ وما هي مبادئ ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة؟ وفق رؤية الإسلام الشاملة، التي تنعكس على واقع الناس، وتساهم في فرص تنمية مستدامة؟ مع الإشارة إلى تحديات تحقيقها، كل هذه القضايا نناقشها بعمق، ضمن هذا الفصل من دراستنا.

I. مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في السياق الإسلامي:

تعد الجودة الشاملة بلوغ أعلى الدرجات الكفاءة في العمل، وهي قيمة أساسية في الإسلام، تعزز الالتزام، وتساهم في تحقيق المنفعة العامة؛ فالإسلام يدعو إلى التميز وتجنب الإهمال، ما يجعل الجودة معياراً أخلاقياً ذو تأثير إيجابي على الفرد والمجتمع، أما عن الألفاظ التي تشير إلى مفهوم الجودة في الإسلام، فهي تتضمن مصطلحات، وردت في الكتاب والسنة، مثل الإتقان والإحسان وغيرها، والكل منها يعكس أهمية العمل الجيد، والسعي لتحقيق وتعزيز ثقافة الجودة في أداء الأعمال، بما يضمن رضا الله ثم تحقيق مصالح البشرية.

1- الجودة مفهوم أصيل في الإسلام:

إذا كانت الجودة الشاملة، هي خلاصة التراكم العلمي، في الفكر الإداري والتنظيمي العلمي، الذي استقر في العقود الأخيرة، فإن مفهوم (الجودة الشاملة) في الإسلام مفهوم أصيل، يمثل أحد مرتكزات الشريعة الإسلامية.⁽¹⁾ فالعمل الجيد المعتبر، وليس أي عمل مطلق؛ فهو ما كان صالحاً متقناً جيداً، حتى يتم قبوله، وينال المسلم عليه الجزاء والثواب قال تعالى: ﴿قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحِي إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهُ وَحْدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾⁽²⁾، فتعد جودة العمل واتقانه، في شؤون الحياة أساساً من أساسات ديننا الحنيف، إذ ورد الأمر بذلك في غير مناسبة، في كتاب الله تعالى، وفي سنة نبيه محمد ﷺ.⁽³⁾ كما أن الجودة التي اعتنى الإسلام بها، هي بعينها (الجودة الشاملة) التي لا تقتصر على مجال دون آخر؛ بل تستغرق جميع مجالات واصناف العمل، قال تعالى: ﴿لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ -أَمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾⁽⁴⁾

الملاحظ لمن يتابع أو يهتم بالشأن الدعوي في العالم الإسلامي، أن المنظمات الدعوية بعضها، يعاني من ضعف في العمل المؤسسي المتميز، وافتقارها إلى تطبيق معايير الجودة، بمختلف أشكالها وممارساتها المعروفة. رغم أن مفهوم الجودة يُعد أحد الركائز الأساسية في ديننا الإسلامي العظيم، وفي تراثنا الزاخر. فالقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، يسلطان الضوء على أهمية الجودة، ويعبران عنها بأسمى المفاهيم (الإتقان والإحسان) وهما من أعظم وأدق مصطلحات الجودة، التي وردت في النصوص

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية، المرجع السابق، ص 72.

(2) القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية: (110).

(3) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2012، ص 12.

(4) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: (177).

الإسلامية. ويكفي بها سؤدد أن ربنا ﷺ في أعظم كتاب وأجل كلام، وأتقن أسلوب، وصف خلقه سبحانه وتعالى (1) بهما فقال جل من قائل: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (2)، وقال ﷺ: ﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ﴾ (3)، وقد حث النبي ﷺ أمته وحفزها على العمل وإتقانه، كما جعله طريقاً لمحبة الله ﷻ فقال ﷺ: (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ) (4) والمثير للدهشة تأخر الأمة، في تسليط الضوء على مفاهيم الجودة، وتفعيل تطبيقاتها. فالأمة لن تنال مكانتها الحقيقية إلا عندما تجعل من الجودة أساساً، لكل ما تقدمه للعالم، مستمدة هذا التميز والإتقان من مبادئ الدين الإسلامي السامية.

2- الجودة في النصوص الشرعية:

لم ترد لفظة (الجودة) في النص القرآني بصيغتها هذه، وإنما وردت كلمة، (الجياد) في قوله تعالى: ﴿إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّفْنَتُ الْجِيَادُ﴾ (5). ومعنى (الجياد): جمع جواد (بفتح الواو) وهو الفرس ذو الجودة، أي النفاسة. (6) ويقال للفرس جوادا إذا كان شديد الحضر، كما يقال للإنسان جوادا، إذا كان كثير العطية غزيرها (7). وفي مفهومها هناك من المفكرين، من عرف الجودة، من المنظور القرآن الكريم والسنة النبوية بتعاريف مختلفة، فمنهم من ينظر إلى الجودة أنها المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج، والأنشطة التي من خلالها، يتحقق رضا رب العالمين أولاً، ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين وتتضمن السعر، الأمان، التوفير، الموثوقية، الاعتمادية، وقابلية الاستعمال. (8) ومنهم من يراها أشمل وأوسع من هذا المفهوم. لكون مفهوم الجودة في الإسلام شامل، فهناك ميادين يشملها مفهوم الجودة، وهناك آثار للالتزام بمفهوم الجودة في واقع الحياة (9)، ولنا في رسول الله ﷺ القدوة الحسنة في هذا الواقع. فنشهد في هذا المقام أن نبينا محمداً ﷺ هو أجود المبلغين عن الله عزَّ

(1) عبد الحق حميش، محاضرات في ثقافة الإسلام، الجمعية الجزائرية للبحوث، ط1، الجزائر، 2012، ص6.

(2) القرآن الكريم، سورة النمل، الآية: (88).

(3) القرآن الكريم، سورة السجدة، الآية: (7).

(4) حديث شريف، الراوي: عائشة أم المؤمنين، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الجامع، حكم المحدث: حسن، تاريخ الزيارة: 2023/05/16، الرقم (1880) - <https://www.dorar.net>.

(5) القرآن الكريم، سورة ص، الآية: (31).

(6) محمد الطاهر بن عاشور، 2000، التحرير والتنوير، ط1، ج2، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت-لبنان، 2000، ص224.

(7) محمد بن احمد القرطبي، 2003، الجامع لأحكام القرآن، تحقيق هشام البخاري، ج15، دارعالم الكتب، الرياض، ص192.

(8) بدرية صالح الميمان، الجودة الشاملة في التعليم العام المفهوم، والمبادئ والمتطلبات: قراءة إسلامية، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 2007، ص94.

(9) إبراهيم العبيدي، مفهوم الجودة في الإسلام، تاريخ النشر: 16 جولية 2017، <http://mawdoo3.com>، تاريخ الزيارة: 2024-02-23.

وجل، فقد أدى الأمانة وأحسن أداها، وبلغ الرسالة فأتقن بلاغها، وكان في قمة الجودة حين نصح الأمة، ثم إن الدعوة أحق ما حقه أن يجود، لما لها من علاقة مباشرة في إيصال دين الله تعالى، لأن الداعية مبلغ عن الباري جل جلاله، ولأن إتقان عمل الداعية يحقق غاية الخلق.⁽¹⁾

فالسنة النبوية مصدر غني لمفاهيم وقيم تصقل أخلاق المسلمين وتوجههم نحو السلوك القويم، ومن بين هذه القيم البارزة نجد مفهوم الجودة الذي ورد ذكره بتصريفات مختلفة في عدد من الأحاديث النبوية. تبرز أهمية التحسين والإتقان في كل جوانب الحياة، سواء في العبادة أو العمل أو العلاقات الإنسانية. ومن خلال تعاليم النبي الكريم ﷺ؛ ليصبح مفهوم الجودة ليس مجرد فكرة، بل أسلوب حياة يسهم في بناء مجتمع متميز يلهم أفراداه تحقيق أعلى مستويات الأداء في كافة المجالات. نذكر منها على سبيل المثال:

﴿ وصف رسول الله ﷺ صفة الجود لله تعالى، في إشارة إلى الكرم الإلهي المطلق، الذي يتصف به المولى عز وجل. قال رسول ﷺ: {إِنَّ اللَّهَ كَرِيمٌ يُحِبُّ الْكُرْمَاءَ، جَوَادٌ يُحِبُّ الْجَوْدَةَ، يُحِبُّ مَعَالِيَ الْأَخْلَاقِ، وَيَكْرَهُ سَفْسَاقَهَا} ⁽²⁾، وعن سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه، عن النبي ﷺ، قال {إِنَّ اللَّهَ طَيِّبٌ يُحِبُّ الطَّيِّبَ، نَظِيفٌ يُحِبُّ النَّظَافَةَ، كَرِيمٌ يُحِبُّ الْكُرْمَ جَوَادٌ يُحِبُّ الْجَوْدَ فَتَطَفَّؤْا أَرَاهُ قَالَ أَفْنَيْتَكُمْ وَلَا تَشَبَّهُوا بِالْيَهُودِ} ⁽³⁾.

﴿ وصف النبي ﷺ عن نفسه باعتباره أجود الناس، مما يعكس عظمة كرمه وسخائه في التعامل مع الآخرين، فعبر بأنه أجود البشر، فعن أنس بن مالك رضي الله عنه، قال: قال رسول ﷺ: {أَلَا أُخْبِرُكُمْ عَنْ الْأَجُودِ الْأَجُودِ؟ اللَّهُ الْأَجُودُ الْأَجُودُ، وَأَنَا أَجُودُ وَلَدِ آدَمَ وَأَجُودُهُمْ مِنْ بَعْدِي رَجُلٌ عَلِمَ عِلْمًا، فَنَشَرَ عِلْمَهُ يَبْعَثُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أُمَّةً وَحِدَهُ، وَرَجُلٌ جَادَ بِنَفْسِهِ لِلَّهِ -عَزَّوَجَلَّ- حَتَّى يَقْتُلَ}. ⁽⁴⁾

﴿ وصف الصحابة رضوان الله عليهم النبي ﷺ بأنه أجود الناس في صفاته الخلقية، وتعامله مع الله ﷻ ومع الناس، وهذا ما يتفق وينبع من وصف الله تعالى له، بأنه على خلق عظيم، فعن ابن عباس رضي الله عنهما- قَالَ: {كَانَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَجُودَ النَّاسِ بِالْخَيْرِ، وَكَانَ أَجُودَ مَا يَكُونُ فِي شَهْرِ رَمَضَانَ حَتَّى يَنْسَلِخَ،

(1) محمد محمود كالمو، جودة الحياة من منظور القرآن الكريم، تاريخ الزيارة: 2023/07/21- <http://www.lagora-univ-oran2.org>

(2) حديث شريف، الراوي: سعد بن أبي وقاص، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الجامع، تاريخ الزيارة: 2025/08/23، الرقم (1800) - <https://www.dorar.net>

(3) حديث شريف، الراوي: سعد بن أبي وقاص، المحدث: الترمذي، المصدر: سنن الترمذي، تاريخ الزيارة: 2025/08/23، الرقم (2799) - <https://www.dorar.net>

(4) حديث شريف، الراوي: أنس بن مالك، المحدث: الدمياطي، المصدر: المتجر الرابع، تاريخ الزيارة: 2025/08/23، الرقم (23) - <https://www.dorar.net>

فيأتيه جبريلُ فيعرضُ عليه القرآنَ، فإذا لقيَه جبريلُ كان رسولُ الله أجودَ بالخيرِ من الريحِ المرسلةِ⁽¹⁾ والجود هنا بمعنى السعة والانفتاح والفسح، أي أوسعهم قلباً فلا يمل ولا يزجر، من أذى الأمة ومن جفاء الأعراب، وإما بمعنى الإعطاء ضد البخل، أي لا يبخل على أحد شيئاً من زخارف الدنيا، ولا من العلوم والحقائق والمعارف، التي في صدره، فالمعنى أنه أسخى الناس قلباً.⁽²⁾

3- الألفاظ المرتبطة بمفهوم الجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية:

أ- الجودة بمفهوم الإتيان:

تطلق كلمة الجودة على الإتيان، والإتيان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه، وإتيانه إحكامه، فالإتيان الإحكام للأشياء.⁽³⁾ قال الله تعالى: ﴿تَرَى الْجِبَالَ تَحْسِبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾⁽⁴⁾؛ أي أحكمه، قال قتادة: معناه أحسن كل شيء، والإتيان الإحكام، يقال رجل تَقَنُّ أي حاذق بالأشياء، فالإتيان أحد مظاهر الحكمة، ومؤشراتهما في العمل، والحكيم هو المتقن للأمور⁽⁵⁾، وقال القرطبي: وَالْإِتْقَانُ الْإِحْكَامُ، يُقَالُ رَجُلٌ تَقَنُّ أَيُّ حَازِقٌ بِالأَشْيَاءِ وَقَالَ الرَّهْزِيُّ: أَصْلُهُ مِنْ ابْنِ تَقَنٍ، وَهُوَ رَجُلٌ مِنْ عَادٍ لَمْ يَكُنْ يَسْقُطُ لَهُ سَهْمٌ فَضُرِبَ بِهِ الْمُثَلُّ، يُقَالُ: أَرَمَى مِنْ ابْنِ تَقَنٍ ثُمَّ يُقَالُ لِكُلِّ حَازِقٍ بِالأَشْيَاءِ تَقَنُّ⁽⁶⁾.

وأتقن كل شيء؛ أي أحكم خلقه وسواه على ما تقتضيه الحكمة. فبينت الآية أن الله ﷻ قد صنع هذا الكون بإتيان تام، وكل شيء فيه قد وصل إلى درجة التمام والكمال الكوني، لكن على البشر أن يهتدوا إلى هذا الكمال لينهلوا منه. وللإتيان علاقة وثيقة بكلمة (التقنية الحديثة) إذ هو اسم منسوب إلى تقن، ومصدر صناعي من تقن، حيث يتميز العصر الحديث بتقدم التقنيات، وعلم التقنية (التكنولوجيا)، وعلم الصناعة⁽⁷⁾، والإتيان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه. وهنا أقر الإسلام بمفهوم الإتيان، وهو أبعد وأكثر دقة، ووضوحاً من مفهوم الجودة، ومفهوم الإتيان يقتضي أداء العمل، وفق

(1) حديث شريف، الراوي: عبد الله بن عباس، المحدث: الألباني، المصدر: مختصر الشمائل، تاريخ

الزيارة: 2025/08/23، الرقم (303) - <https://www.dorar.net>

(2) المباركفور، محمد بن عبد الرحمن، تحفة الأخوذ في شرح الترمذي، دار الكتب العلمية، بيروت، ج 10، 1343هـ، ص 83.

(3) جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، ج 3، دار الحرية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 73.

(4) القرآن الكريم، سورة النمل، الآية: (88).

(5) عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة دار السلام للنشر والتوزيع - الرياض، ط 2، 2002، ص 392.

(6) محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي أبو عبد الله، الجامع لأحكام القرآن، والمبين لما تضمن من السنة وأحكام الفرقان، المحقق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، مؤسسة الرسالة، بيروت-لبنان، ج 16، ط 1، 2006، ص 384.

(7) أحمد مختار عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة: 1429 هـ 2008م، 1/296.

معايير عالية الدقة والإحكام، حيث يتحقق العمل بأعلى درجة ممكنة، وهو الضبط والإحكام والتمام، أي أداء العمل بدقة وسداد.

وهذا المعنى هو المراد بالجودة؛ إذن فالعلاقة متداخلة بينهما (الجودة والإتقان) فالإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان، وقد أمرنا رسول الله ﷺ بالإتقان في العمل، فهو أمر شرعي يختلف في أهدافه، عن أهداف الجودة في المؤسسات الاقتصادية، فبينما اتجه الفكر الإداري الحديث لإدارة الجودة الشاملة، كأحد الأساليب الإدارية، التي لا غنى عنها، للحفاظ على قدراتها التنافسية وتحقيق أكبر قدر، من إرضاء العميل والسيطرة على السوق وزيادة الربح، فهي أهداف نفعية في المقام الأول، فبينما هي كذلك، كان الإسلام يدعو إلى الجودة كإحدى القيم، الواجب اتباعها وتفعيلها لا تحصيل النفع الخاص، بل لتحقيق النفع للمجتمع ككل، فالإتقان ليس مقابل الأجر العائد على العامل بقدر ما هو رسالة يحاول المسلم القيام بها من نفع المجتمع بما يعمل به وتحقيقه أكبر قدر من الاستفادة من تلك الأعمال. (1) فقد حث الإسلام على إتقان العمل، من خلال خلوه من العيوب كما تقتضي مبادئ الجودة. كما أن الإتقان، يأتي نتيجة التحسين المستمر، ليصل العمل إلى أكمل وجه، وهذا الهدف (2)، وعليه فالإسلام اعتمد مفهوم الإتقان، فهو يقتضي أداء العمل، وفق معايير عالية الدقة والإحكام، بحيث يتحقق العمل بنتائجه، بأعلى درجة ممكنة، وفق معايير تجدد درجة إحكام العمل، دون تفريط بما لا يدع مجالاً للشك، بما يرضي الله أولاً وأصحاب العلاقة (المستفيد) ثانياً. وتحقيق الإتقان يتطلب المعرفة، والإحساس بالمسؤولية، وتعميم روحية العمل الجماعي والمسائلة والمحاسبة. (3) ويحذر الله الناس من التساهل وعدم الإحكام والإتقان في أعمالهم فيقول: ﴿... وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (4)، في هذه الآية يؤكد الباري - سبحانه - على وجوب الأخذ بمبدأ الجودة والإتقان الشامل؛ فكل إنسان سيسأل عن عمله لا محالة.

ب- الجودة بمفهوم الإحسان:

مصطلح (الجودة) لم ينتشر استعماله كمصطلح له حقيقة شرعية شائعة، ولكنه ارتبط بمعية مصطلحات أخرى من حيث الدلالة اللغوية، وبالتالي ارتبط مع تلك المصطلحات بمدلولاتها من جهة المفهوم الشرعي، ومن أبرز المفاهيم التي ارتبط بها مفهوم الجودة (الإحسان)، وهو باب واسع من أبواب الإسلام، وهو مرتبة عليا لا يرتقي إليها إلا القليل من عباد الله، وقد شرعه الله تعالى ودعا إليه، في كتابه

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، المرجع السابق، ص 74.

(2) بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب

الجامعي، القاهرة-مصر-2019، ص 38-39.

(3) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم -دراسات تطبيقية-، دار صفاء للطباعة والنشر

والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 30-31.

(4) القرآن الكريم، سورة النحل الآية: (93).

الكريم، وعلى لسان نبيه ﷺ، وقبل أن نبين هذا الارتباط من الناحية الشرعية، نوضح العلاقة بين الإحسان والجودة من الناحية اللغوية، فمعنى الإحسان في اللغة: مصدر أحسن يحسن، ويتعدى بنفسه وبغيره؛ فتقول: أحسنت فعل كذا، إذا أتقنته. وتقول أحسنت إلى فلان، إذا أوصلت إليه النفع. والإحسان يدخل جميع الأعمال الظاهرة والباطنة، كما هو ظاهر من قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ...﴾⁽¹⁾، و (ال) في كلمة الإحسان للجنس فيشمل كل الإحسان في أي عمل مشروع. وقد أثنى الله تعالى على المحسنين في آيات كثيرة، كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ﴾⁽²⁾، وكذلك أثنى رسول الله ﷺ على المحسنين، ومن ذلك، {أَنَّ رَجُلًا قَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَيُّ النَّاسِ خَيْرٌ؟ قَالَ: مَنْ طَالَ عَمْرُهُ، وَحَسَنَ عَمَلُهُ، قَالَ: فَأَيُّ النَّاسِ شَرٌّ؟ قَالَ: مَنْ طَالَ عَمْرُهُ وَسَاءَ عَمَلُهُ}⁽³⁾. وفي صحيح البخاري عن أبي هريرة رضي الله عنه، قال: قال رسول الله ﷺ: {إِذَا أَحْسَنَ أَحَدُكُمْ إِسْلَامَهُ: فَكُلُّ حَسَنَةٍ يَعْمَلُهَا تُكْتَبُ لَهُ بِعَشْرِ أَمْثَالِهَا إِلَى سَبْعِ مِئَةِ ضِعْفٍ، وَكُلُّ سَيِّئَةٍ يَعْمَلُهَا تُكْتَبُ لَهُ بِمِثْلِهَا}.^{(4) (5)}

وعليه فالإحسان فعل ما هو حسن؛ وأحسن الشيء أجاد صنعه. ويتأكد ذلك ما جاء في حديثه ﷺ: {إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُجَدِّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، فَلْيُرْجِ ذَبِيحَتَهُ}⁽⁶⁾، فالحديث يدل على الإحسان في العمل. ويشير إلى توفير الأداة الفاعلة والجيدة لتنفيذ المهمة. ويحمل معنى تجويد شيء وإتقانه، والإحسان من القيم والمطالب الشرعية العظيمة في ديننا، في كل شيء حتى في ذبح البهائم، {وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ}. يقود بيان هذا الارتباط بين (الجودة والإحسان) من جهة المدلول الشرعي، الوصول إلى الجودة وتحقيقها بشكل شامل وعلى كافة الأصعدة وفي جميع المجالات إنما هو أحد ثمار الإحسان، لأنه يرى اطلاع الله سبحانه وتعالى عليه، مما يقتضي تجويد ذلك العمل وإتقانه -على الوجه الكامل- فالإحسان قيمة إسلامية مطلوبة في كل حركة من حركات المسلم⁽⁷⁾، قال الله عز وجل: ﴿...وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾⁽⁸⁾.

(1) القرآن الكريم، سورة النحل الآية: (90).

(2) القرآن الكريم، سورة النحل الآية: (168).

(3) حديث شريف، الراوي: أبو بكرة نافع بن الحارث، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الترمذي، تاريخ الزيارة: 2023/05/15، الرقم: (2330) - <https://www.dorar.net>.

(4) حديث شريف، الراوي: أبو هريرة، المصدر: صحيح البخاري، تاريخ الزيارة: 2023/05/15، الرقم: (42) - <https://www.dorar.net>.

(5) طه عبد السلام خضير، الإحسان، مفهومه وصوره، مجلة الداعي الشهرية الصادرة عن دار العلوم - ديوبند، الهند، 2017م، العدد: 3.

(6) حديث شريف، الراوي: شداد بن اوس، المحدث: مسلم، المصدر: صحيح مسلم، تاريخ الزيارة: 2024/04/11، الرقم: (1955) - <https://www.dorar.net>.

(7) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، المرجع السابق، ص 73.

(8) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: (195).

كم أمرنا الإسلام بالديمومة في الإحسان يقول تعالى: ﴿إِلَيْهِ خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ﴾⁽¹⁾، وهذا ما يفسر لنا مفهوم التحسين المستمر الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة، وعلى نحو آخر فإن مفهوم الإحسان كما ورد في حديث رسول الله ﷺ مع جبريل عليه السلام في حديث لعمر رضي الله عنه قال: عندما سأل رجل الرسول ﷺ عن الإسلام فأجابه ثم سألته عن الإيمان فأجابه، ليسألته بعدها عن الإحسان: {فما الإحسان؟ قال: تَخْشَى اللَّهَ تَعَالَى، كَأَنَّكَ تَرَاهُ؛ فَإِنْ لَا تَكُ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ. قال: فإذا فَعَلْتُ ذَلِكَ فَأَنَا مُحْسِنٌ؟ قال: نَعَمْ. قال: صَدَقْتَ}.⁽²⁾، قال الإمام النووي رحمه الله: وهذا من جوامع الكلم، الذي أوتي به ﷺ؛ لأننا لو قدرنا أن أحدنا قام في عمل من أعمال العبادة وهو يعاين ربه ﷻ، لم يترك شيئاً مما يقدر عليه من الخشوع والخضوع، وحسن السمات، واجتماعه بظواهره وباطنه على الاعتناء بتتميمها على أحسن وجوهها، إلا أتى به.⁽³⁾ فالإحسان يتضمن معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد أثناء العمل وإخلاصه لله عز وجل، وبذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان وثمرة من ثماره، قد يصل بك إلى الإبداع البشري وهو أثر ومظهر، من آثار ومظاهر الإبداع الرباني. بل إنه وظيفة تكليفية، ومسؤولية شرعية، وليس خياراً بشرياً، قبله الإنسان أو رفضه. وهذا ما حث عليه الرسول ﷺ في معاملة الناس بالحسنى والتزام الأخلاق الحسنة معهم حيث قال: {اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَاتَّبِعِ السَّبِيلَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّبَهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ}.⁽⁴⁾ والخلاصة أن الإحسان في العمل ذو شقين، الأول استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان فيه، وأما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله ﷻ.⁽⁵⁾

ج- الجودة بمفهوم الإصلاح:

يعود مصطلح الإصلاح في اللغة إلى الأصل الاشتقائي (ص ل ح) ضد الفساد، يقال: رجل صالح في نفسه، ومصلح في أعماله وأمواره، وقد أصلحه الله⁽⁶⁾، وفيه قال الله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْفِي وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾⁽⁷⁾، ففي هذه الآية

(1) القرآن الكريم، سورة الملك، الآية: (02).

(2) حديث شريف، الراوي: يحيى بن يعمر، المحدث: أحمد شاكر، المصدر: تخريج المسند لشاكر، تاريخ الزيارة: 2024/02/23. <https://www.dorar.net>.

(3) طه عبد السلام خضير، الإحسان، مفهومه وصوره، مجلة الداعي الشهرية الصادرة عن دار العلوم - ديوبند، الهند، 2017م، العدد: 3.

(4) حديث شريف، الراوي: أبو ذر الغفاري، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الترغيب، تاريخ الزيارة: 2024/02/23، الرقم: (2655) - <https://www.dorar.net>.

(5) علي احمد مدكور، منهج تدريس العلوم الشرعية، دار الشواف للنشر والتوزيع، الرياض، 1991، ص 57.

(6) محمد بن مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، دار الهداية دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع الكويت، 1965، ج 6، ص 548.

(7) القرآن الكريم، سورة النحل، الآية: (97).

تشريع في ترغيب كل مؤمن في كل عمل صالح، وتعميم للوعد، فالإصلاح يمثل محور الأهداف التي ترمي الجودة إلى تحقيقها في جميع النواحي.⁽¹⁾

د- الجودة بمفهوم الخير :

حث الإسلام على المبادرة والاستعجال. في فعل الخيرات. بل رغب في التسابق فيها، وإلى جميع الطاعات بالعموم ﴿...فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ...﴾⁽²⁾ أي بادروا ما أمركم الله عز وجل، والخير ضد الشر، و الخير هو شيء أو حالة مرغوب فيها، وهو ما يثير الإحساس بالمتعة أو بالرضا لدى البشر وهو نفس هدف الجودة، و كلمة (خير) وردت في القرآن الكريم بمعان مختلفة منها الأفضل والأجود، فجاء في الذكر الحكيم: ﴿فِيهِنَّ خَيْرٌ حَسَنٌ﴾⁽³⁾، جمع خير والمعنى ذوات خير، فالخيرات ما اختاره الله، فأبدع في خلقه باختياره ووصفه بالحسن، فإذا وصف الخالق شيئاً بالحسن، فهو الأجود والأفضل؛ قال الجوهري: «جمع خيرة، وهي الفاضلة من كل شيء، والاختيار الاصطفاء»⁽⁴⁾، وفي قوله تعالى: ﴿...أَتَسْتَبْدِلُونَ الَّذِي هُوَ أَدْنَى بِالَّذِي هُوَ خَيْرٌ...﴾⁽⁵⁾ أي أتتركون الأجود من الطعام أو الأرفع والأجل للأدنى منه. كما نجد قدم القرآن نماذج ترسخ ثقافة قمة الجودة الشاملة؛ فمثلاً اجتمعت الخيرية الجودة، في قصة موسى عليه السلام من صدق وعفة الإتقان الأمانة والوفاء والقوة مع ابنتي شعيب عليه السلام قال الله تعالى: ﴿قَالَتِ إِحْدَاهُمَا يَأْبَتُ إِسْتِجْرَهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾⁽⁶⁾، فقرة الجسم هي المعينة على أداء العمل وإنجازه، والأمانة هي الحافز، الذي يدفع العامل إلى إحسان العمل، وإتقانه وإجادته، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش والإهمال.⁽⁷⁾

هـ- الجودة بمفهوم الطيبات:

الطيب أو الطيبات ومعناه هو الطاهر من الأدناس والشرك والمعاصي خلاف الخبيث، وهو من الألفاظ القرآنية وقد ورد كثيراً بعدة معانٍ، منها قوله ﷺ: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ...﴾⁽⁸⁾، قال ابن عباس: أمرهم بالإنفاق من أطيب المال وأجوده وأنفسه، ونهاهم عن التصدق

(1) نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل، مرجع سابق، ص 19.

(2) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: (148).

(3) القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآية: (69).

(4) الجوهري، اسماعيل بن حماد، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: احمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين، بيروت، ط 4، ج 2، 1987، ص 650، مادة (خير)

(5) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: (61).

(6) القرآن الكريم، سورة القصص، الآية: (26).

(7) عز الدين الخطيب التميمي، العمل في الإسلام: أخلاقه، مفاهيمه، قيمه، أحكامه، دار عمار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-ط 2، 2000، ص 74.

(8) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: (267).

برذالة المال ودينه، وَهُوَ حَبِيئُهُ، فَإِنَّ اللَّهَ طَيِّبٌ، لَا يَقْبَلُ إِلَّا طَيِّبًا⁽¹⁾، أي من جيد ما كسبتم، والإنسان يحب أفضل الأشياء عنده وأحسنها وأكملها، والطيب من كل شيء أفضل، فمثلما لا يرضى أحدنا أن يأخذ الرديء، وهو ضد الجيد لنفسه، فلا يليق أن يتقرب به إلى الله ﷻ؛ فكيف نرضى لله تعالى ما لا نرضى لأنفسنا؟

و- الجودة بمفهوم التميز:

فمصطلح (الجودة) لم يرد استعماله في القرآن الكريم، رغم أن الإسلام دين رباني شمولي، أن كان الفكر الإداري الحديث يتفق مع المنهج الإسلامي التكاملي، في التأكيد على مبادئ الجودة الشاملة والرقابة على الجودة من صميم الدين، فالغاية من الجودة بالدرجة الأولى ربانيا، وهذا هو الإحسان بتأصيله الشرعي الذي يدعو إلى التحسين والإتقان، وعلى جميع المستويات الحياة، فثقافة الجودة والاتقان، وبملازمة روح المنظومة القيمية الخلقية، وتفعيل هذه المعطيات، نصل إلى بلورة فكر إسلامي، بمخرجات صحيحة وسليمة ونافعة

الإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقا، وكفلسفة للكون والإنسان والحياة، فهو منهج الجودة وشموليتها والإبداع وكماله، قال تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمُوتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَيْ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾. (2) كما أنه ذلك الدين، الذي تجلت حكمة الله أن ارتضاه لخلقه قال تعالى: ﴿وَمَنْ يَبْتَغِ غَيْرَ الْإِسْلَامِ دِينًا فَلَنْ يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾ (3).

ز- الجودة بمفهوم البالغ:

في قوله تعالى: ﴿حِكْمَةٌ بَلِغَةٌ فَمَا تُغْنِ الْتُّذُرُ﴾ (4)، وهنا وصف الحكمة أنها بالغة، مع أن الحكمة فيها معنى الاتقان الا انه أضاف لها وصفا، لتصل الغاية في الاتقان. والإبلاغ: الانتهاء إلى أقصى المقصد والمُنْتَهَى مكاناً كان أو زماناً أو أمراً من الأمور المُقَدَّرَةِ (5). قال ابن منظور: وشيءٌ بالغٌ أي جيد وقد بَلَغَ في الجَودَةِ مبلغاً، والمبالغة أن تبُلُغَ في الأمر جهداً ويقال بلغ فلان أي جهداً (6).

(1) ابن كثير اسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، تحقيق سامي سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، ط2، ج 1، 1999، ص 697.

(2) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: (116).

(3) القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية: (85).

(4) القرآن الكريم، سورة القمر، الآية: (5).

(5) محمد بن مرتضى الزبيدي، مرجع سابق، ص 46.

(6) ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق ج 8، ص 419.

ح- الجودة بمفهوم الاحكام:

والحكم بمعنى العلم والفقه والحكمة، معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، قال ابن الأثير: ويقال لمن يحسن دقائق الصناعات ويتقنها حكيم. فإحكام الشيء إصلاحه وإتقانها ومن هنا يتبين وجه العلاقة والارتباط بين الأحكام وبين الجودة، فالجودة في حقيقتها إحكام للعمل والصناعة، والإدارة على وجه أمثل وعمل أكمل.

ط- الجودة بمفهوم البقية:

البقية، كما في قوله تعالى: ﴿ فَلَوْلَا كَانَ مِنَ الْقُرُونِ مِنْ قَبْلِكُمْ أُولُوا بَقِيَّةٍ يَمْهُونِ عَنِ الْفَسَادِ فِي الْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّنْ أَنْجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُوا مَا أُتْرِفُوا فِيهِ وَكَانُوا مُجْرِمِينَ ﴾⁽¹⁾، قال الرازي: فالمعنى أولوا فضل وخير، وسعي الفضل والجود بقية، لأن الرجل يستبقي مما يخرج به أجوده وأفضله، فصار هذا اللفظ مثلاً في الجودة يقال فلان من بقية القوم، أي من خيارهم، ومنه قولهم في الزوايا خبايا وفي الرجال بقايا.⁽²⁾ من خلال ما سبق، يتبين أن الجودة من المنظور الإسلامي، أن مفهوم الجودة حاضر في كل تعاليم الإسلام، بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية، وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويفهم من خلال قوله تعالى: ﴿ لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وُجُوهَكُمْ قَبْلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴾⁽³⁾، ولها ملامح رئيسة تشكل جوهرها وماهيتها:

- ◀ ويظهر مما سبق في معنى كل من الإتقان، والإحسان، والإصلاح الخير والطيبات والتميز وغيرها من معاني أنها تحمل معاني متشابهة للجودة، وتؤدي وظائف متقاربة؛ فلذلك كثيراً ما تنوب هذه الألفاظ بعضها عن بعض.
- ◀ في تحقيق الجودة بمعاييرها عبادة لله تعالى.
- ◀ الغرض منها تحقيق النفع العام العائد على المجتمع كافة، وليست أداة تمكن مكاسب شخصية فحسب.
- ◀ الجودة قيمة إسلامية أخلاقية، لها علاقة ترابطية وثيقة، بمجموعة من القيم الأخرى المشتركة لها في المعاني والمفهوم كالإحسان والإتقان والإصلاح.
- ◀ تحقيق الجودة وديمومتها وتطويرها وتعميمها بالشكل الأمثل، هو مطلب شرعي قبل أن يكون مطلباً اقتصادياً، يجب السعي لإنجازه والحفاظ عليه.

(1) القرآن الكريم، سورة هود، الآية: (116).

(2) الرازي، محمد بن عمر، التفسير الكبير ومفاتيح الغيب، دار الكتب العلمية، بيروت، ج 17، ط 1، 2001، ص 60.

(3) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: (176).

ولعل دلالة ما سبق أن الجودة بمفهومها الشامل، ليست جديدة على ديننا الإسلامي، بل هي أساس هذا الدين وعماده. وإذا كان المسلمون يعانون الآن من التخلف والتقهر، فإن العيب ليس في الدين، وإنما في البعد عن الدين والانحياز بالنماذج الغربية، ومحاولة تقليدها تقليداً أعمى، فكانت نتائجه وبالا علينا، وكان ضرراً أكثر من نفعها، وإذا دققنا النظر في تعاليم الدين الإسلامي لوجدناها زاخرة بمبادئ الجودة الشاملة، التي يتغنى بها بعضهم ويعدها من أحد إنجازات علوم العصر.⁽¹⁾

4- الإسلام يدعو إلى الجودة:

الإسلام دين جودة وكمال وإتقان، فالرسالة السماوية جاءت، لتعبر عن رسالة السماء في أسمى مواقفها، وأجود وأمثل وأشمل إرشاداتها للإنسان، لكي يتفرغ لخلافة الله ﷻ في أرضه. والمتتبع للنصوص الشرعية، من آيات قرآنية وأحاديث نبوية، يخلص إلى أن مقصد الشريعة من العمل ليس القيام به فحسب أو على أي وجه وكفى؛ بل هو العمل المتقن بلا منازع، وفق متطلبات معينة ومنهجية نظام محددة، في واقع الناس وفق مفاهيم وأدلة من كتاب الله ﷻ وسنة النبي ﷺ. ولتحقيق تقدم هذه الأمة ومواكبة الركب الحضاري، بدلاً من التخلف على مستوى التطور العلمي، الذي وصلت إليه الأمم، يصبح من الضروري التركيز على مفهوم الجودة الشاملة، وهذا يتطلب تفعيل دور وسائل الإعلام، بمختلف أنواعها لنشر هذه الثقافة، وتوجيه مدارسنا لتعزيزها في نفوس الطلاب منذ الصغر. كما ينبغي أن يصبح جزءاً أساسياً، من برامج التعليم الجامعي، ومحوراً للنقاش في المساجد. يمكن كذلك تنظيم ندوات، محاضرات، وملتقيات لزيادة الوعي بأهمية الإتقان والإحسان والجودة في كافة الأعمال، بهدف إحياء الشعور لدى المسلمين، بضرورة الالتزام بهذا النهج في حياتهم العملية، بما يتماشى مع توجهات ديننا الإسلامي، الذي يدعو -دائماً- إلى التفاني والإتقان في كل شيء، فمن البديهي أن يدعو المبدع إلى الإبداع وأن يحض المحسن إلى الإحسان وهذا شأن منهج الله تعالى في دعوته للإنسان إلى الجودة والابداع والإحسان قال تعالى: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا﴾⁽²⁾، فأصول الشرعية في القرآن الكريم وخطاب النبي ﷺ دعوة واضحة إلى الجودة والإتقان، وأن الإسلام سبق في ضمان الجودة، بل هي من صميم الدين والعقيدة، فرسالة الإسلام رسالة بناء الإنسان خليفة الله ﷻ في الأرض وتربيته وإعداده وفق منهج قويم، يصل به إلى بلوغ الكمال الإنساني، في أبهى حلة مترجمة، لشخصية سعيدة في الدنيا والآخرة.

ومن خلال ما تقدم، يمكن تلخيصه في:

◀ الجودة الشاملة من خلال أدبياتها الفكرية والتربوية، ومن المنظور أن الإسلام الدين الأتم، فتضمنت تشريعاته معاني الجودة.

(1) محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، -2007، ص227.

(2) القرآن الكريم، سورة النساء، الآية: (125).

- دعوة الدين إلى تطبيق نظام الجودة، كممارسة في واقعنا.
- إبراز منظومة متطلبات يستأنس بها نظام الجودة الشاملة تعتمد على مبادئها بما يتوافق وثوابت الدين الإسلامي.
- أن الإسلام دين جودة وقيم، وأنه سبق غيره إلى معاني وقيم هذا النظام.
- أن في تطبيقه تحقيق ريادة الأمة وعلو شأنها بين الأمم، ويعزز ثقة الفرد وعزته ودينه وأمته.
- ضرورة تطبيق فلسفة قيم الجودة في شتى المجالات فهي سبيل الصلاح.
- لا بد من نشر الوعي لأهمية ثقافة الجودة، وتأثيرها في الأفراد والمؤسسات خاصة الدعوية منها.
- على القيادة الإدارية (الإرادة السياسية) أن تفعل دور هذه الثقافة التنظيمية، في تعزيز أداء يساعد على إنجاز العمل على أكمل وجه، وتحقيق الفعالية ويرفع مستوى الكفاءة في الأداء.

II. القيم الإسلامية ودورها في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة:

يتجلى مفهوم الجودة بوضوح في جميع تعاليم الدين الإسلامي بكل ما تحمله من معاني، حيث يعد تحقيق الجودة مطلباً أساسياً، ينطلق من السعي لإرضاء الله أولاً، ثم الحرص على تحقيق رضا الآخرين، ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً، بمنظومة القيم الإسلامية التي تتسم بتميزها وشموليتها، حيث يُعبر عنه بالدقة والإتقان في العمل والأفعال. وقد جاءت الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، لتؤكد وتشدد على هذا المعنى، مبينة أن الدقة والإتقان في أداء الأعمال، هما جزء لا يتجزأ من القيم الإسلامية، التي تدعو إلى التميز، في كل الجوانب الحياتية. وتم عرض هذه المفاهيم بصيغ وألفاظ متعددة، في مواطن مختلفة من النصوص الإسلامية، مما يعكس عمق الاهتمام، بأهمية الجودة كقيمة أساسية في الإسلام.

1- الجودة الشاملة وارتباطها بالقيم الإسلامية:

أ- الجودة قيمة إيمانية في حياة المسلم:

جاء في حديث جبريل عليه السلام عندما جاء للنبي ﷺ وسأله عن الإسلام، ثم الإيمان، ثم الإحسان، {قَالَ: فَأَخْبِرْنِي عَنِ الْإِحْسَانِ، قَالَ: أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ} (1)، أي كأنك تشاهد الله، ويشاهدك وهذا حتى تجتهد في العمل، وتخلص فيه، وتؤدي على خير وجه، وأكمل وجه، فالمؤمن إذا عمل كأنه يشاهد الله، وأن الله أمامه؛ فإنه يجتهد في العمل، ويحرص على إكماله وإتمامه؛ إذن فالإحسان كمفهوم لأعلى درجات الإيمان بالله تعالى، والذي من خلاله يكون المسلم على عقيدة راسخة بوجود الله تعالى. فعملية المراقبة والمحاسبة النابعة، من داخل المؤمن المدرك لعظمة المحاسب؛ فهي التي تضبط له الإخلاص لله عز وجل، وهذا يدفع إلى العمل وإتقانه، والإقرار بوقوف العباد بين يدي الله

(1) حديث شريف، الراوي: عمر بن الخطاب، المحدث: مسلم، المصدر: صحيح مسلم، تاريخ الزيارة: 2024/04/15.

عز وجل للمحاسبة على أعمالهم، وضمان جودتها تقرباً إلى الله تعالى، وهذه قمة الشفافية في المراقبة. وبالتالي فإن عملية الإتقان عند المسلم لا ترجع في الأصل إلى نظام رقابي، ولا إلى وجود كاميرات وعيون. وأعمال الجوارح، وإخلاص السرائر، والتحفظ من آفات الأعمال.

ب- الجودة منظور نظامي وتعبدى:

الجودة الشاملة هي نهج ونظام يستند إلى الإتقان والسعي نحو الكمال، وهي في جوهرها تعبير عن الإخلاص والعمل بنية التقرب إلى الله، فيقوم المسلم بعمله بنية العبادة لله ﷻ خالصة لوجه الكريم قال الله تعالى: ﴿قُلْ إِنْ صَلَّاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾⁽¹⁾، فالحياة بكل ما تحتوي من أعمال هي لله، وهدفه رضا الله تعالى أولاً، والذي يتبعه ضمنياً إرضاء الناس، وهذا ما تتميز به الجودة بمفهومها الإسلامي عن المفاهيم الأخرى -خاصة- الغربية منها التي تسعى، وتبحث عن رضا المستهلكين أولاً وآخرًا.

ج- الجودة دعامة رئيسة للأخلاق والقيم:

الجودة الشاملة تُعدّ من الركائز الأساسية، التي تعزز الأخلاق وتجسد القيم النبيلة، في مختلف الميادين، فهي ليست مجرد مفهوم يرتبط بتحسين الأداء والإنتاجية، بل تمتد لتشمل تأصيل المبادئ الأخلاقية في كل جانب من جوانب العمل والحياة. عندما تصبح الجودة جزءاً لا يتجزأ، من ثقافة المؤسسات والمجتمعات، فإنها تسهم في بناء بيئة فعالة، تعزز الثقة بين الأطراف المختلفة، سواء في العلاقات المهنية أو الاجتماعية. فمن خلال الالتزام بمعايير الجودة، يتحقق التوازن بين تحقيق الكفاءة والاهتمام بالجوانب الإنسانية، مما يجعلها محركاً أساسياً، للارتقاء بالسلوكيات والقيم الأخلاقية، وهذا يعني السعي لتحقيق الأفضل، ليس في النتائج، ولكن -أيضاً- في الطريقة التي تُنفَّذ بها المهام. وهذا بدوره يعكس احتراماً كبيراً للذات وللآخرين، ويعزز الشعور بالمسؤولية تجاه الجميع؛ ممّا يضيفي الجودة على جميع أنشطة الحياة.

إن ما يتطلب تحقيق جودة العمل ليس في الاعتماد على القوة البدنية والعقلية للعامل، بل يستوجب وجود أخلاق وقيم تعزز الأداء، وتدعم بيئة العمل، في الأداء كالصدق والوفاء بالعهد والأمانة وغيرها؛ فقوة الجسم هي المعينة على أداء العمل وإنجازه، والأمانة هي الحافز التي تدفع العامل إلى إحسان العمل وإتقانه وإجادته، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش والإهمال. وكذا بقية الأخلاق، ففي قصة موسى-عليه السلام- ربطت ابنة شعيب -عليه السلام- بين الخيرية والقوة والأمانة.

د- الجودة ميدان للتنافس والاختبار:

حث الإسلام على التميز والمنافسة في الأعمال للوصول إلى الأفضل والأحسن، وليس كل هذا بدافع دنيوي؛ وإنما لدوافع وحوافز أخروية، قال تعالى: ﴿وَقُلْ إِعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

(1) القرآن الكريم، سورة الانعام الآية: (162).

وَسْتُرْدُونَ إِلَيَّ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١﴾. والآية فيها تخويف وتهديد أي إن عملكم لا يخفى على الله، ولا على رسوله ولا على المؤمنين، فسارعوا إلى أعمال الخير، وأخلصوا أعمالكم لله عز وجل، وفيه أيضا ترغيب وتنشيط، فإن من علم أن عمله لا يخفى سواء كان خيرا أو شرا، رغب إلى أعمال الخير وتجنب أعمال الشر (2)، قالت عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها: إذا أعجبك حسن عمل امرئ مسلم، فقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون (3) فاعملوا ما شئتم، فسيرى الله عملكم، فإنه لا يخفى عليه شيء خيرا كان أو شرا، ثم ستردون إلى عالم الغيب والشهادة بالموت، فينبئكم بما كنتم تعملون، فكان شعار المسلم المجتهد هو: ﴿وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ﴾ (4).

هـ- الجودة احساس بمراقبة الله الدائمة:

إن العامل المسلم -دائما- ما يشعر بأنه مسؤول في عمله، ومؤتمن عليه من غير حاجة لمراقب، أو رئيس أعلى يحثه عليه أو يصوب له ويراقبه، فقد جاء في حديث الإحسان {أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ}، إن الله ﷻ يراقبه. وهذه قمة الشفافية في المراقبة. كما جاء في الحديث السابق حيث، قال رسول الله ﷺ: {اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَاتَّبِعِ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ}، فمن قيم المسلم الإخلاص في العمل وإتقانه، في كل الأحوال والأوقات وفي كل الأمكنة، بل أكثر من ذلك إذا أخطأ عالج خطأه بنفسه قبل تنبيه الآخرين له، فشرطي المؤمن ضميره وحارسه إيمانه. فقد جاء في كتب السنة أنه:

{اسْتَعْمَلَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ رَجُلًا عَلَى صَدَقَاتِ بَنِي سُلَيْمٍ، يُدْعَى ابْنُ اللَّتْبِيَّةِ، فَلَمَّا جَاءَ حَاسِبَهُ، قَالَ: هَذَا مَالُكُمْ وَهَذَا هَدِيَّةٌ. فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: فَهَلَا جَلَسْتَ فِي بَيْتِ أَبِيكَ وَأُمِّكَ، حَتَّى تَأْتِيكَ هَدِيَّتُكَ إِنْ كُنْتَ صَادِقًا ثُمَّ خَطَبْنَا، فَحَمِدَ اللَّهُ وَأَثْنَى عَلَيْهِ، ثُمَّ قَالَ: أَمَّا بَعْدُ، فَإِنِّي اسْتَعْمَلُ الرَّجُلَ مِنْكُمْ عَلَى الْعَمَلِ مِمَّا وَلَّاني اللَّهُ، فَيَأْتِي فَيَقُولُ: هَذَا مَالُكُمْ وَهَذَا هَدِيَّةٌ أُهْدِيَتْ لِي، أَفَلَا جَلَسَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ وَأُمِّهِ حَتَّى تَأْتِيَهُ هَدِيَّتُهُ، وَاللَّهِ لَا يَأْخُذُ أَحَدٌ مِنْكُمْ شَيْئًا بغيرِ حَقِّهِ إِلَّا لَقِيَ اللَّهَ يَحْمِلُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، فَلَا عَرَفَنَ أَحَدًا مِنْكُمْ لَقِيَ اللَّهَ يَحْمِلُ بَعِيرًا لَهُ رُغَاءٌ، أَوْ بَقَرَةٌ لَهَا خَوَازٍ، أَوْ شَاةٌ تَبْعَرُ ثُمَّ رَفَعَ يَدَهُ حَتَّى رُئِيَ بَيَاضُ إِبْطِهِ، يَقُولُ: اللَّهُمَّ هَلْ بَلَغْتُ بَصْرَ عَيْنِي وَسَمْعَ أُذُنِي.} (5) فقد جاء في هذا الحديث الذي أوضح رسول الله المعايير وحدد

(1) القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية: (106).

(2) محمد بن علي الشوكاني، فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير، ج1، دار الفكر، بيروت. ط1، 1993. (بتصرف)، ص400.

(3) إسماعيل بن عمر ابن كثير، 1999، تفسير القرآن العظيم، تحقيق سامي سلامة، ط2، ج2، دار طيبة للنشر والتوزيع المدينة المنورة، ص388.

(4) القرآن الكريم، سورة الواقعة الآية: (10).

(5) حديث شريف، الراوي: أبو حميد الساعدي، المحدث: البخاري، المصدر: صحيح البخاري، تاريخ الزيارة: 2023/12/27، الرقم: (6979) -https://www.dorar.net-

المقاييس وبين الخطوط العريضة لعامله في أداء وظيفته المحددة، ومن خلاله لكافة العمال حتى يسهل عليهم مراقبة نفسه أولاً، ثم مراقبة المسؤول عليه ثانياً ومتابعته بدقة.

و- الجودة سعي نحو التميز:

حرص الإسلام وحث على دوام العمل، في الدنيا وبعد الموت، وذلك من خلال العلم النافع؛ بوضع القواعد لضمان جودة العمل، واستمراريته نحو الأفضل والارتقاء إلى الأحسن. قال رسول الله ﷺ: {مَنْ سَنَّ سُنَّةً حَسَنَةً فَعَمِلَ بِهَا، كَانَ لَهُ أَجْرُهَا وَمِثْلُ أَجْرِ مَنْ عَمَلَ بِهَا، لَا يَنْقُصُ مِنْ أَجْرِهُمْ شَيْئاً وَمَنْ سَنَّ سُنَّةً سَيِّئَةً فَعَمِلَ بِهَا، كَانَ عَلَيْهِ وزرُّها وَوزُرُّ مَنْ عَمَلَ بِهَا مِنْ بَعْدِهِ لَا يَنْقُصُ مِنْ أَجْرِهُمْ شَيْئاً} (1)، وعن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله ﷺ قال: {سَدِّدُوا وَقَارِبُوا، وَاعْلَمُوا أَنَّ لَنْ يَدْخَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلُهُ الْجَنَّةَ، وَأَنَّ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ} (2)، والتسديد الحرص على الاستقامة واختيار الصواب، و المداومة عليه وإن قل، والمقاربة من خلال ما تقدم هي؛ محاولة الوصول إلى الأحسن والأفضل من الأعمال والمداومة عليها، من هنا يأتي الحرص على تدريب العامل وتطويره إلى لتحقيق التميز.

ز- محفزات الجودة في التصور الإسلامي:

من خلال البحث والاستقراء للآيات الكريمة والأحاديث النبوية وأقوال العلماء المسلمين تم تحديد أبرز هذه المحفزات وهي:

أ- الحث على العمل الصالح:

حث القرآن الكريم في كثير من آياته على العمل الصالح، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ (3).

ب- الحث على الإحسان في العمل:

أمر الله تعالى بالإحسان في شتى المجالات في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَنِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (4).

ت- التأكيد على إتمام العمل واكماله على أفضل وجه:

الدين وفقاً للمفهوم الإسلامي؛ يُنظر إليه باعتباره نظاماً شاملاً ومتكاملاً، يتميز بالكمال في تشريعاته وأحكامه، وبالتمام في مقاصده وأهدافه، ويخلو بشكل تام من أي مظاهر للنقص أو القصور.

(1) حديث شريف، الراوي: جرير بن عبد الله، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح ابن ماجه، تاريخ الزيارة: 2024/02/23، الرقم: (169) - <https://www.dorar.net>.

(2) حديث شريف، الراوي: عائشة أم المؤمنين، المحدث: البخاري، المصدر: صحيح البخاري، تاريخ الزيارة: 2024/02/23، الرقم: (6464) - <https://www.dorar.net>.

(3) القرآن الكريم، سورة فصلت الآية: (32).

(4) القرآن الكريم، سورة النحل الآية: (90).

فهو ليس مجرد مجموعة من التعاليم الروحية الموجهة للفرد فحسب، بل يتسع نطاقه ليصبح إطاراً عاماً ينظم شتى جوانب الحياة الإنسانية، سواء كانت أخلاقية، اجتماعية، اقتصادية، أو سياسية. ويعد الدين في الإسلام منهجاً متكاملًا يحتوي على الحلول ويمد البشرية بالوسائل التي تكفل تحقيق العدالة والسعادة والتوازن في الدنيا والآخرة، مما يؤكد طبيعته المثلى التي لا يشوبها أي خلل أو تقصير، قال الله تعالى: ﴿...إِلْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتِمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا...﴾ (1).

ث- توجيه المسلم إلى التماس العلم النافع:

الإيمان بطبيعته يستلزم العلم النافع بشموليته، والذي يزيد الإنسان صلة بالله ﷻ، ويمكنه من القيام بواجبات خلافته في الأرض وعمران الحياة فيها، وقد استعاذ رسولنا ﷺ من كل علم لا نفع فيه ولا فائدة حيث قال ﷺ: {مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع وَإِنَّ الْعَالَمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ، حَتَّىٰ الْخَيْتَانِ فِي الْمَاءِ، وَفَضَلَ الْعَالَمُ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ إِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُوَرِّثُوا دِينًا وَلَا دَرَهْمًا إِنَّمَا وَرَّثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطَّةٍ وَافِرٍ} (2).

ج- تشجيع الإسلام للتجديد والتطوير:

الإسلام دين كل زمان ومكان، وحاجات الناس تختلف باختلاف ظروف العصر الذي تعيشه، وهذا يقتضي إحداث تغيير في النظم لتناسب وفق الظروف المتباينة، ويقصد بالتجديد والتطوير هنا أحداث مجموعة من التغيرات في نظام تعليمي معين، قصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر، استجابة لحاجيات الفرد والمجتمع. وكان للدين الإسلامي نصيبا وافرا في توكيد على الجودة المنتج والإتقان الأعمال وإحقاق الحقوق للعاملين، حيث نجد هذا في آيات القرآن الكريمة وأحاديث النبوية الشريفة... أن الحضارة العربية الإسلامية تمدنا بالشواهد الكثيرة، وفي مختلف المجالات على اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال والمنتجات والخدمات وجودتها... هذه الشواهد لا يعني ان الجودة والتقانة قد شملت كل ما ينتج من سلع، وما يقدم من الخدمات، ولكن الحضارة العربية الإسلامية لها نصيب وافر في هذا الاتجاه لا يمكن نكرانه و التغافل عنه عند ذكر التاريخ الحضاري للأمم... وأخيرا تحسن الإشارة إلى إن موضوع الجودة والإخلاص، في العمل ومنع الغش والضرر، لم يترك في النظام الإسلامي على مسؤولية الفرد ودرجة إخلاصه ووازعه الأخلاقي فحسب، بل وفرت لذلك نظاما ومؤسسة إدارية تتولى مسؤولية الحفاظ على مصالح الناس كي لا يغل بها أصحاب المهن والاعمال، وهذه المؤسسة تدعى بدوان الحسبة (3).

(1) القرآن الكريم، سورة المائدة الآية: (3).

(2) حديث شريف، أخرجه أبو داود، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح أبي داود، تاريخ الزيارة: 02/ 01/ 2023، الرقم: (3641) <https://www.dorar.net>.

(3) مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 40-43.

2- متطلبات الجودة من المنظور الاسلامي:

يحتاج النظام الإداري الحديث إلى تحول جذري، يتيح للمؤسسات والمنظمات، امتلاك الأدوات والأساليب والمنهجيات اللازمة، لمواكبة متطلبات العصر. ومن الضروري الابتعاد عن الأساليب التقليدية المتهاكلة، التي تعتمد على الروتين الممل، حيث إن هذا التحول، يستدعي تضافر الجهود المجتمعية، لضمان مشاركة فعالة، تعزز دور الجميع، في تحقيق الإصلاح المنشود والنهضة المرتقبة، وللوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة الشاملة، في العمل المؤسسي بشكل عام، وخاصة في المؤسسات ذات الطابع الديني والدعوي؛ لا بد من العمل على تطوير جميع عناصر العملية الإدارية. هذا التطوير يشمل تحقيق الأهداف المرجوة، تحسين جودة المخرجات، وغيرها من الإنجازات التي تتطلب توفير مجموعة محددة من المقومات، يتمثل أبرزها في:

أ- القناعة بتطبيق نظام الجودة الشاملة:⁽¹⁾

من الضروري أن تمتلك إدارة المؤسسة والمنظمة، بالإضافة إلى العاملين فيها، اقتناعاً حقيقياً بأهمية تطبيق الجودة، مما يسهم في خلق دافع داخلي، يدعم ممارسات الجودة داخل المؤسسة. يجب تبني التحول من النمط التقليدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في المؤسسات الدعوية والدينية، مع توفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا التحول، سواء كانت تنظيمية أو مادية أو بشرية. ودون هذا الاقتناع، لن تتحقق الجودة بشكل فعلي، بل ستصبح الإدارة نفسها العقبة الأساسية أمام تنفيذها. فالإيمان بأهمية الجودة ينبع من الاقتناع بصلاحياتها، وهذا الإيمان يعد الأساس لتحقيق الأداء الأفضل داخل المؤسسة.

ب- نشر ثقافة الجودة الشاملة:

يهدف هذا النص إلى تعزيز إدراك العاملين في المؤسسة، لأهمية الجودة، من خلال تقديم معلومات إيجابية وصریحة، وذلك لإشعارهم بأنهم جزء من توجه جديد، نحو تحسين الأداء داخل المنظمة. يتضمن التخطيط للجودة فكرة أساسية وهي أن تحسين الجودة والعمل هو مسؤولية جميع الموظفين دون استثناء. عملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: {كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ ... أَلَا فِكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ} ⁽²⁾، فنجاح تطبيق إدارة الجودة على النحو المطلوب يستدعي تهيئة العاملين نفسياً على كافة مستوياتهم الوظيفية لقبول هذا

(1) الميمان بدرية بنت صالح بن عبد الرحمن، الجودة الشاملة في التعليم العام المفهوم والمبادئ والمتطلبات (قراءة إسلامية)، المؤتمر السنوي الرابع عشر (14): الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين) -كلية التربية -جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2007/05/16.

(2) حديث شريف، الراوي: عبد الله بن عمر، المحدث: أحمد شاكر، المصدر: تخریج المسند لشاكر، تاريخ الزيارة

النظام. يتم تحقيق ذلك من خلال نشر ثقافة الجودة عبر إعداد دليل شامل يحتوي على مبادئ وأسس ومعايير تطبيق الجودة، وتوزيعه على جميع العاملين في المؤسسة. إلى جانب ذلك، يتم تنظيم ندوات ومؤتمرات دورية تهدف إلى رفع مستوى وعي الموظفين بأهمية الجودة الشاملة، وتقديم نشرات تعريفية، تخدم الغرض ذاته. إعلام العاملين بأهمية الجودة وتحفيزهم على التعاون يساهم في تقليل المقاومة الداخلية لتطبيق هذا المفهوم في المؤسسة، مما يحقق التوافق المطلوب ويساعد على تحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام.

ج- توفير قواعد معلومات وبيانات في بناء القرارات:

هي مجموعة عناصر بشرية وتقنية تعمل بتناسق لجمع ومعالجة وتخزين المعلومات المتعلقة بالجودة، بهدف تحليلها وتوزيعها وتصنيفها بشكل يخدم احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين. تشمل هذه المعلومات آراء المستفيدين حول مستوى جودة الخدمات، تقييم العمليات التشغيلية، الموارد المطلوبة لتنفيذ تلك العمليات، أنظمة الرقابة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى نتائج مراجعات الأداء. يساعد هذا النهج الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين جودة الخدمات التعليمية، فضلاً عن إجراء تحليلات دورية لحالة المؤسسة، بغية تحقيق تطور مستدام، في جميع جوانب الأعمال. يسعى هذا النظام إلى تمكين الأفراد عبر نقل المعلومات الدقيقة إلى الجهات المختصة للاستفادة منها في تعزيز ثقافة الجودة. أهمية هذه المعلومات، تتجلى في كونها توفر بيانات حيوية، كالمعلومات المالية والاستثمارات المطلوبة لتطبيق هذه الفلسفة، مما يفتح المجال أمام العاملين لتوسيع رؤيتهم ومواكبة التحديات الجديدة التي يضعها إطار إدارة الجودة الشاملة لهم. لذلك، يصبح من الضروري تبني برنامج إعلامي متكامل لنشر الوعي بالمفهوم وآليات التنفيذ عبر تنظيم دورات تدريبية متخصصة، ندوات عامة، إعداد كتيبات تعريفية توضيحية، إضافة إلى الإعلان عن الفوائد العاجلة والآجلة لتطبيق نظام الجودة الشاملة. على صعيد أوسع، تقدم السيرة النبوية صوراً عملية لهذا النهج. فرسول ﷺ كان يعتمد على جمع المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ أي قرار كبير، سواء في دعوته، هجرته، أو غزواته. في حادثة الهجرة، استعان بعبد الله بن أبي بكر رضي الله عنهما للحصول على أخبار قريش أثناء وجوده في الغار. وفي غزوة بدر، حرص على معرفة تفاصيل جيش المشركين من حيث العدد، الموقع، والقيادات. أما خلال يوم الأحزاب، أرسل حذيفة بن اليمان رضي الله عنه لاستطلاع أوضاع الأحزاب. هذه المواقف تؤكد أن رسول الله ﷺ لم يكن يتخذ قراراته بناءً على الظن أو الشائعات، بل كان يعتمد -دائماً- على التحقق والتثبت، قبل إصدار الأحكام أو الشروع في الأفعال.

د- توفر كفاءة لدى العاملين:

تسعى المؤسسة إلى تزويد العاملين بالقدرات على التكيف مع التغيرات العالمية، واكتساب الخبرات والمعارف اللازمة، فضلاً عن مهارات التعامل الفعال مع الآخرين؛ حيث تُعد الموارد البشرية المؤهلة والمتميزة الركيزة الأساسية، لضمان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، واستمرارها بنجاح داخل المؤسسات.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى تحقيق الرعاية الشاملة للعاملين، في المؤسسة على اختلاف أدوارهم ووظائفهم، بهدف تمكينهم من تقديم خدمات إدارية، ذات جودة عالية. وفي سياق تاريخي، يجد المسلمون في سيرة النبي محمد ﷺ نموذجاً مثالياً يُحتذى به؛ فبعد تأسيس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة، استطاع توفير بيئة ملائمة لتطوير العمل الإداري. ومع مرور وقت قصير، برزت آثار هذا النهج الإداري الجديد في تحفيز الطاقات الكامنة للمجتمع، إذ شهدت تلك الفترة اهتماماً واسعاً بالفكر والعلم، وظهرت قدرات إبداعية بارزة في مختلف المجالات، تسهم في بناء صرح ثقافي وحضاري شامل. وقد اعتمد الرسول منهجاً إدارياً قائماً على مبادئ الدين الإسلامي لتحقيق الأهداف التنموية، متجهاً نحو القضاء على مظاهر الجهل، وتعزيز المعرفة والحكمة، وتطوير الأمة لتصل إلى مستويات عالية من الكفاءة والمهارة، مشكلاً بذلك أساساً قوياً للنهوض الإداري والحضاري.

هـ- تنظيم دورات للتدريب:

تهدف المؤسسة التي تقوم على (التنظيم والتخطيط)، إلى تزويد العاملين الجهود في مختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، بالمعرفة اللازمة حول فلسفة الجودة ومفاهيمها ومبادئها ومتطلباتها. تضم هذه الجهود أيضاً تسليط الضوء على المعوقات المحتملة وأدوات التنفيذ، مما يساهم في تعزيز مهاراتهم، وغرس قيم سلوكية، تدعم إدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة. الهدف النهائي هو تحقيق تنفيذ سليم لإدارة الجودة الشاملة، بما يؤدي إلى تحسين الخدمات الإدارية. من هذا المنطلق، يعد تنظيم دورات تدريبية للعاملين في المؤسسة أمراً ضرورياً، لإكسابهم الفهم المطلوب، وضمان السير نحو تطبيق الجودة الشاملة، بالمستوى المناسب. في سياق ذلك، يُبرز السيرة النبوية الشريفة اهتمام النبي ﷺ وصحابته الكرام بالتدريب والتأهيل. كان المسجد النبوي بمثابة أول مركز تدريبي، حيث لعب دوراً محورياً في نشر تعاليم الإسلام. كما كان يُعتبر مكاناً لتلقي الدروس، وتنظيم حلقات تكوين وتدريب، إضافة إلى خطب الجمعة. وقد شهدت تلك الدروس مشاركة عدد كبير من الصحابة رضي الله عنهم، النبي ﷺ بدوره كان يُشجع أصحابه الذين يجيدون القراءة والكتابة على تعليم الآخرين. تميز الصحابة رضي الله عنهم بتعدد مهاراتهم، ويبرز ذلك من خلال مجتمع أهل الصفة. كان لأهل الصفة تأثير كبير في المجتمع، حيث كانوا مثالا يُحتذى به، يجمع بين العبادة والعلم ليلًا وبين الشجاعة والعمل نهارًا. لم يعزلهم تفانيهم في العلم والعبادة، عن التفاعل مع المجتمع أو المشاركة في بنائه. الصفة كانت كياناً منظماً يتم فيه تعليمهم تحت إشراف النبي ﷺ. فكان حريصاً على تأهيل صحابته بشكل جيد قبل منحهم المسؤوليات. يتضح ذلك في الحديث عن إرساله معاذ بن جبل رضي الله عنه إلى اليمن بعد أن عمل على إعداد وتدريبه لتحقيق المهمة المنوطة به بكفاءة عالية. قال رسول الله ﷺ: {إِنَّكَ سَتَأْتِي قَوْمًا أَهْلَ كِتَابٍ، فَإِذَا جِئْتَهُمْ، فَأَدْعُهُمْ إِلَى أَنْ يَشْهَدُوا أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، وَأَنْ 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 تُؤْخَذُ مِنْ أَعْيَانِهِمْ فَأَرْدُ

عَلَىٰ فُقَرَائِهِمْ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ، فَإِيَّاكَ وَكَرَائِمَ أَمْوَالِهِمْ، وَاتَّقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ؛ فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ. ⁽¹⁾

و- توفير الإمكانيات المختلفة:

تكمن أهمية توفير القوى العاملة والآلات والمواد ورأس المال، إلى جانب الوسائل الضرورية لهيئة بيئة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. لتحقيق النجاح في مجال الجودة، يصبح من الضروري تخصيص الميزانيات اللازمة واستثمار الموارد البشرية المناسبة لدعم توظيف وتأهيل الخبرات، بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية التي تطمح إليها المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تطبيق الجودة إعداد بيئة العمل بشكل ملائم وتوفير كافة الاحتياجات التي تضمن تقديم الخدمة بمستوى الكفاءة المطلوب. وهذا من منطلق قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ ⁽²⁾

ز- حضور صدق النية:

للنية مكانة عظيمة في الإسلام، فهي التي تحدد هدف العمل الذي يعمل به الإنسان؛ هل هو لله ﷻ وحده؟ أم لله وغيره أم لغير الله أصلاً، وبسببها تحصل الجودة في العمل فكلما أخلص المسلم فيه كان الجزاء أعظم والعكس قال الله تعالى: ﴿قُلْ إِنْ صَلَّاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾ ⁽³⁾، وَيَقُولُ ﷺ {إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكُحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ} ⁽⁴⁾، فالمسلم يقوم بعمله بنية خالصة لله تعالى، هدفه إرضاء الله أولاً ويتبعه ضمناً إرضاء الناس، وهذا ما تتميز به الجودة في المفهوم الإسلامي عن غيره من المفاهيم. والإحسان هو أعلى درجات الإتقان التي تنتج، من تراكم منتجات الجودة الشاملة، من خلال ربط ذلك بأمانة العمل وإخلاص النية فيه التي هي قاعدة ومسؤولية فردية، لأن الإتقان البشري يقتضي دائماً القناعة الفكرية وتوفير الشروط المفصلة للأداء السليم والأداء المتميز. ⁽⁵⁾

(1) حديث شريف، الراوي: عبد الله بن عباس، المحدث: البخاري، المصدر: صحيح البخاري، تاريخ الزيارة: 2024/04/02، الرقم: (1496) - <https://www.dorar.net>.

(2) القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية: (60).

(3) القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية: (162-163).

(4) حديث شريف، الراوي: عمر بن الخطاب، المحدث: البخاري، المصدر: صحيح البخاري، تاريخ الزيارة: 2024/04/02، الرقم: (54) - <https://www.dorar.net>.

(5) العيسى وحارث محمد سلامة، التأصيل الشرعي لمفهوم الجودة الشاملة، مجلة منارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد، 3، جامعة آل بيت، الاردن، 2016، ص 86.

ح- التعاون وروح المسؤولية المشتركة:

يأمرنا الله ﷻ بوجه من أوجه التقوى وهي المعاونة على فعل الخيرات، وترك المنكرات، ونبهنا عن التناصر على الباطل والتعاون على المآثم والمحارم يقول الله تعالى: ﴿...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾⁽¹⁾، فإسلامنا حثنا على التعاون والأداء الجماعي لتوطيد العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد. ﴿وَأَعْتَصِمُوا...﴾⁽²⁾؛ فهذا المنهج الإسلامي الذي يحث على العمل الجماعي، والذي يؤدي إلى تنمية روح الجماعة. ولا شك أن هذا يتطابق مع مبدأ مشاركة العاملين في تحقيق نظام الجودة الشاملة، وضرورة العمل بروح الفريق الواحد، المبني على التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة، وخطاب القرآن الكريم جاء في الغالب بصيغة: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا...﴾، وهذه دعوة للعمل الجماعي، فجاء بصيغة الجمع في التكليف، والمساعدة على الحق، ابتغاء الأجر من الله ﷻ، وأفضل تعاون من الممكن أن يتم، هو التعاون على التقوى وحب فعل الخير، وهذا ما يحفز العامل على إجادته والعمل وإتقانه. أما العمل الفردي فتظهر فيه السمات البشرية لصاحبه، واضحة من الضعف في جانب، والغلو في جانب، والإهمال في جانب آخر. وقد يقبل بقدر من الضعف والقصور في عمل الأفراد، باعتبار أن الكمال عزيز، لكن لا يقبل المستوى نفسه، من القصور في العمل الجماعي المؤسسي⁽³⁾. لذا لا بد أن يشعر كل فرد في المؤسسة، بمسؤوليته المباشرة تجاه الجودة، وأنها ليست مسؤولية قسم محدد أو أشخاص دون غيرهم. وكذا المسؤولية الأخلاقية التي تمثل مجموعة القيم والتقاليد المتعارف عليها في مجتمع ما، وتتوارثها عبر العصور، فوجد فيها خيره وصلاحه، وغدت قواعد ملزمة للأفراد، للتمثل بها قولاً وعملاً، والانصياع لها عن طوعية وإيمان، وبعد الخروج عنها سلوكاً فاسداً ورديئاً، لأنه تمرد على القيم الجماعية، وتخريب لإرثها وتهديد لكيانها ولهذا تعمد الجماعة لتنشئة أجيالها وفق هذه المنظومة القيمية الأخلاقية، وتبعاً لمقاييسها الخاصة، مستعينة بمؤسسات عديدة، أبرزها الأسرة والمدرسة ودور العبادة، والمنظمات الاجتماعية⁽⁴⁾. وقال تعالى مخاطباً الجماعة: ﴿...وَأَحْسِنُوا...﴾⁽⁵⁾ وفيها إشارة جلية واضحة إلى أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء، وبمشاركة جوهرية وليست شكلية، وتفعيل دور العاملين، بطريقة تشعرهم بالأهمية، وسيعتبرونه نجاحاً لهم، إذ نزيد بذلك من إمكانية تصميم خطة أفضل وأجود، علاوة على تحسين وتطوير كفاءة صنع القرارات، من خلال مشاركة العقول القريبة، من مشاكل العمل والعامل، وبذلك تتحقق الجودة والنجاح بتصرفات مقيدة منضبطة، والمقبولة من قبل المجتمع.

(1) القرآن الكريم، سورة المائدة الآية: (02).

(2) القرآن الكريم، سورة آل عمران الآية: (103).

(3) عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد (117)، سبتمبر 1997.

(4) مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان،

ط 1، 2007، ص 407.

(5) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: (195).

ط- القيادة نهج للشورى ومفهوم للقودة:

لكي تنجح الجودة الشاملة في أي مؤسسة، فلا بد من التركيز على القيادات العملية المتميزة، بالحضور الميداني، والمشاركة الفعلية، بعيداً عن التنظير ورفع الشعارات، وإتقان العمل والإقدام على خوض غمار التجربة، والقوة هي المؤهل الأول لتولي المناصب والوظائف. لقد دعا الدين الإسلامي إلى التزام المجتمع المسلم بمبدأ الشورى في جميع قراراته، فإن أفضل القرارات الجماعية، كما أكدتها النظم الإدارية الحديثة كنظام الإدارة بالأهداف، والإدارة بالمشاركة، فمبدأ الشورى في الإسلام، يتناسب مع مبدأ التشاور، المتمثل في جلسات العصف الذهني، فهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وغير ذلك من مفاهيم الفكر الإسلامي من الإتقان، والمطابقة في الوقت، والتي تتوافق مع مبادئ الجودة (1). إن نجاح الإدارة اليوم يحتاج إلى قيادة فعالة قيادة تشاورية؛ وقد أسس الإسلام بمبدأ الشورى من خلال تشاور الأفراد في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ليستخرج من هذا التشاور، أفضل الآراء وأجودها، وفي القرآن الكريم هناك سورة تحمل هذا الاسم، وهذا يدل على ضرورة هذا المبدأ قال تعالى: ﴿... وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ...﴾ (2). تعمل القيادة الفعالة وإدارة الجودة الشاملة معاً، في جعل المنظمة تبدأ برؤية المسؤول أو المدير، ثم التركيز على الفرص، في الأسواق أو الخدمات، وتتواصل بوضع استراتيجية تعطي المنظمة ميزة تنافسية، وتقود في النهاية إلى نجاح إنجاز المهام، على أسس صحيحة من المرة الأولى، وخاصة إذا اعتمدت على مشاركة العاملين، مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال، مما يجعل الأفراد يحسون بأهميتهم، ومساهماتهم في تنفيذها وإنجاحها، فيعتبرون ذلك نجاحاً لهم جميعاً. هذا إذا أراد العالم الإسلامي أن يستأنف حياته، ويتحرر من رق غيره وإذا كان يطمح إلى القيادة، فلا بد من الاستقلال التعليمي، وهو شأن الحكومات الإسلامية ... فيضعون منهاجاً تعليمياً... وكل ما يحتاج إليه النشء الجديد، مما ينظمون به حياتهم ويحافظون به على كيانه ويستغنون به عن الغرب ويستعدون للحرب، فبالاستعداد الروحي والاستعداد الصناعي والحربي، والاستقلال التعليمي ينهض العالم الإسلامي، ويؤدي رسالته وينقذ العالم، من الانهيار الذي يهدده. فليست القيادة بالهزل، إنما هي جد الجد، فتحتاج إلى جد واجتهاد، وكفاح وجهاد، واستعداد (3).

ي- العمل الجاد سبيل للتطوير والاستمرارية:

يتطلب الإتقان من المسلم أن يؤدي أعماله -على أكمل وجه- وهذا يؤدي إلى تحسين وتحقيق الرضا، مع الاستمرارية والدوام على جودة العمل وإتقانه والارتقاء به إلى الاحسن قال رسول الله ﷺ: {إِنَّ الدِّينَ يُسْرٌ، وَلَنْ يُشَادَّ الدِّينَ أَحَدٌ إِلَّا غَلَبَهُ، فَسَدِّدُوا وَقَارِبُوا، وَأَبْشِرُوا، وَاسْتَعِينُوا بِالْغَدْوَةِ وَالرَّوْحَةِ}

(1) الصديق، الحاج عبد المتولي. رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام، مجلة عالم الجودة. ع1، . أوت 1020، ص.

(2) القرآن الكريم، سورة الشورى الآية: (38).

(3) أبو الحسن الندوي، ماذا خسر العالم بالخطايا المسلمين، دار الإيمان والنشر والتوزيع، ط9، 2023.

، ص 259. (بتصرف خفيف).

وشيءٍ مِنَ الدُّلْجَةِ⁽¹⁾، والتسديد هو تحقيق الصواب والحرص على الاستقامة، والمقاربة ومحاولة الوصول إلى ضمان الجودة في العمل في صورة أفضل، فالتحسين المستمر هو الاستفادة، من تقنيات العصر مع المحافظة على الثوابت، والمعتمد على الدراسات العلمية وتقييم أدوات التنفيذ؛ حيث تبدأ عملية التحسين بالتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، وتشخيص النقص بالتعرف على السلبيات وتفاديها، والاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم، ومواكبة متغيرات العصر، للأجيال تتعاقب وتتغير طبائعهم وأفكارهم وعاداتهم. وهذا هو مفهوم الجودة الذي يعني التطوير المستمر، وبعث روح التجديد والتطوير في هذا الفكر. ومن هنا يتضح دور التحسين المستمر حيث أن ديننا الحنيف يحثنا على التطوير من أنفسنا وتحسين أداؤنا في مجال عملنا. والإسلام دين عمل للدنيا والآخرة ودين النجاح، ودين الحث على مكابدة الحياة، واستسهال الصعاب. إن الإتيان في الإسلام ليس هدفا سلوكيا قاصرا على الفرد فحسب، بل هو سمة حضارية تقدمية للمجتمع المسلم، تنمحي بسببه بعض السلوكيات البغيضة كالفضوى واللامبالاة، بل تنمحي بسببه الأنانية، فالعمل المتقن يستوعب الأعمال اللازمة والمتعدية⁽²⁾ فالإسلام يأبى أن يأكل مسلم حراما بعدم إتقانه للعمل، فالسبب في تخلف المسلمين؛ ناتج عن عدم إتقانهم، وعدم إتقانهم هو بعدهم عن الإسلام، حتى إن تأخر نصر الله ﷺ، وتخلف الأمة من أهم آثار عدم إتقان العمل، فكيف تنتصر أمة في ذيل الأمم، وفي مؤخرة الركب، وهي عالة على غيرها، سلاحها من صنع عدوها، بل يستذلها عدوها بما يمن به عليها من الفتات، ومما يفضل عنه، إن عدم الإتقان يقف ضد المسلمين؛ بل هو إساءة إلى الدين وتشويه صورته،

ك- مصداقية العمل وصدق القول:

الصدق هو مطابقة الكلام للواقع وضده الكذب، وإن كان الصدق باللسان، فحبله موصول بالقلب، ويتعدى إلى الجوارح والصدق أنواع؛ صدق مع الله ﷻ، وصدق مع النفس، وصدق مع الغير، وإن الصدق صلاح كل شيء والكذب فساد كل شيء، قال رسول الله ﷺ: {أَفْضَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِسْلَامًا مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ، وَأَفْضَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا؛ وَأَفْضَلُ الْمُهَاجِرِينَ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى اللَّهُ تَعَالَى عَنْهُ، وَأَفْضَلُ الْجُهَادِ مَنْ جَاهَدَ نَفْسَهُ فِي ذَاتِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ⁽³⁾، والمصداقية من الصدق، وتعني تطابق أفعال الشخص مع وعوده واقواله، وعكس ذلك لا مصداقية له، والثقة تأتي منها في عملك. فعندما تكتسب ثقة العملاء، ستكون قد كسبت عملاء مخلصين، وسيكونون مستعدين لدعمك عند إطلاقك، لأي منتج أو خدمة جديدة، بالإضافة إلى تقديم النقد البناء لما تحتاج لتطوير عملك. والصادق

(1) حديث شريف، الراوي، أبو هريرة، المحدث: البخاري، المصدر: صحيح البخاري، تاريخ الزيارة: 2024/04/06، الرقم: (39) - <https://www.dorar.net>.

(2) العيسى وحارث سلامة، التأصيل الشرعي لمفهوم الجودة الشاملة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 3، عدد 22، 2016، ص 88.

(3) حديث شريف، الراوي: عبد الله بن عمرو، المحدث: اللباني، المصدر: صحيح الجامع، تاريخ الزيارة: 2024/04/12، الرقم: (1129) - <https://www.dorar.net>.

يتقن عمله، وعندما يتولى شيئاً يقوم به على أكمل وجه، ويعلم أن ثمرة صدقه وإتقانه لعمله هي محبة الله عز وجل، ﴿لَيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ﴾⁽¹⁾.

ل- المنافسة ضرورة إسلامية:

لقد وضع القرآن الكريم دستوراً للمنافسة عندما قرر أنّ المنافسة دائماً تكون في التسابق لفعل الخيرات والتقرب إلى الله عز وجل، والحكمة في هذا واضحة وجليّة، فهي منافسة ترتفع بالإنسانية وتمهض بالمجتمعات، وقال الله تعالى: ﴿... فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ...﴾⁽²⁾، فجعل الله تعالى تحقيق الجودة بتلك المعاني السامية والوصول إليها بميدان التسابق وامتحان بين الناس، وهنا حث على التميز والمنافسة في العمل للوصول إلى الأفضل والاحسن والاجود، وقال الله تعالى ايضاً: ﴿خِتْمُهُ مِسْكٌ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَفِسُونَ﴾⁽³⁾، فالحقيقة أن هذه المنافسة عندما تسير في اتجاهها الصحيح فإنّها تقدّم أعظم الأثر على المجتمع وعلى أفرادها، فالمنافسة دائماً تصبّ في مصلحة المستفيد عندما تتسابق المؤسسات نحو التعرف على احتياجات العميل، وتبذل أقصى ما في وسعها، في سبيل تقديم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات وهو من أهداف نظام الجودة الشاملة، وهذا ليس بدوافع دنيوية فحسب وإنما دوافع أخروية.

م- توزيع الأدوار والتخصصات:

توزيع الأدوار والمهام على العاملين ضرورة ملحة، من الإدارة وقدرتها في التسيير؛ إذ كلّ ميسر لما خلق له، فلا بد من توزيع الواجبات والمسؤوليات، حتى يتم إنجاز العمل بشكل متقن ولا تضيع جهود العاملين والقائمين على العمل، وحتى لا تتبعثر الجهود وتتضارب الأعمال، فلكل فرد من أفراد الجماعة أو المؤسسة دوره؛ ومما يدل على هذا الأمر أعظم دلالة، ما ثبت من تعدد تخصصات الملائكة الكرام، فجبريل ملك، موكل بإبلاغ الوحي من الله لأتبيائه، وإسرافيل موكل بالصور، وللأرواح ملك كريم موكل بقبضها، ولرحمة ملائكة، وملائكة للعذاب، وللحسنة ملائكة وملائكة للسيئات وهلم جرا، وهذا الذي ينبغي أن يكون عليه مستوى البشر؛ فالشخص المناسب في المكان المناسب هو صورة الإتقان. قال الله تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾⁽⁴⁾. فهنا صفتان للتميز في المكان الخاص به لا يشغله أحد غيره؛ وهما للإتقان والإنتاج، ﴿... حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾، فيتحقق المطلوب ونصل إلى الهدف، فلم يذكر يوسف عليه السلام في هذا أنه ابن نبي، وأنه الكريم ابن الكريم ابن الكريم ابن الكريم، بل ذكر الصفات المناسبة للمهمة، وبنفس الشروط والمميزات اختارت إحدى ابنتي شعيب عليه السلام واشترطت في موسى عليه السلام لملأ الفراغ بالمقاييس المناسبة، وفي الحديث قال النبي ﷺ: {أَرْأَفَ أُمِّي

(1) القرآن الكريم، سورة الأحزاب الآية: (24).

(2) القرآن الكريم، سورة البقرة الآية: (147).

(3) القرآن الكريم، سورة المطففين الآية: (26).

(4) القرآن الكريم، سورة يوسف الآية: (55).

بأمتي أبو بكرٍ، وأشدُّهم في دين الله عمر، وأصدقُهم حياءً عثمان، وأقضاهم عليٌّ، وأفرضهم زيدُ بنُ ثابتٍ، وأقرؤهم أبيُّ، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذُ بنُ جبلٍ، ألا وإنَّ لكلَّ أمةٍ أمينًا، وأمينُ هذه الأمة أبو عبيدةُ بنُ الجراحِ⁽¹⁾، فلكل تخصّصه الذي يجيده، سواء ما تعلق بأمور الدين أو الدنيا، وبمثل هذا كان المسلمون الأوائل طريق الإتقان غايتهم حازوا من خلاله قدم سبق تفوقا وقوتا، وفي شتى المجالات.

3- متطلبات داعمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة: (2)

- ✓ تأسيس نظام معلومات دقيق لنظام الجودة الشاملة في المؤسسة
- ✓ دمج نظام الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
- ✓ تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لكافة العاملين بالمؤسسة
- ✓ دعم وتأييد الإدارة العليا للمؤسسة لنظام الجودة الشاملة.
- ✓ تعليم وتدريب مستمران في المؤسسة لكافة العاملين بما فيها القيادات العليا.
- ✓ التركيز في المقام الأول على المستفيد داخل المؤسسة أو خارجها
- ✓ العمل على التحسين المستمر للجودة.
- ✓ ضرورة القياس المستمر لأداء العمل.
- ✓ دمج جميع العاملين بالمؤسسة في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- ✓ إيجاد إدارة فاعلة ذات كفاءة للموارد البشرية.

III. الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات الإسلامية:

نظرا لأن التنمية المستدامة تخضع لتأثير عوامل متعددة ومتشابكة، فإن أحد أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي تكتسب أهمية خاصة، هو إدارة الجودة الشاملة، يتوقف نجاح المؤسسات الحديثة، على تبني نمط إداري مناسب، يمكنه مواكبة متطلبات التنمية بجميع جوانبها، وتعزيز أداء المؤسسات وضمان استمراريته. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية إجراء أبحاث تسلط الضوء على هذا النهج الإداري الفعال، في سياق تطبيق التنمية المستدامة، وفقًا لمعايير إدارة الجودة الشاملة، ونظرا لدورها الكبير في تحسين أداء المؤسسات الإدارية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

1. مفهوم التنمية المستدامة:

في ظل التغيرات السريعة والمشكلات المتشابكة التي أصبحت تواجه المؤسسات والمنظمات، بات التركيز على التنمية المستدامة محورًا أساسيًا، لمواجهة هذه التحديات وتجاوز العقبات، فضلاً عن تعزيز كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة، ويُعد التسيير والتنظيم الإداري العامل المحوري، الذي يربط بين

(1) حديث شريف، الراوي: عبد الله بن عمر، المحدث: السيوطي، المصدر: الجامع الصغير، تاريخ الزيارة: 2024/04/06، الرقم: (902) - <https://www.dorar.net>

(2) انظر: بلية لحبيب، مرجع سابق، ص 179.

مختلف العمليات والوظائف، في المؤسسة لضمان توازنها وفعاليتها. تشير الدراسات إلى وجود تعريفات عديدة لمفهوم التنمية المستدامة، فقد عرفها مجلس منظمة الأغذية والزراعة عام (1988 م) بأنها إدارة قاعدة الموارد الطبيعية وصيانتها وتوجيه التغيرات التكنولوجية والمؤسسية بطريقة تضمن تلبية الاحتياجات البشرية، للأجيال الحالية والمقبلة بصورة مستمرة.⁽¹⁾ كما عرفت التنمية المستدامة بأنها: عملية تنمية وتطوير باستمرار، لكافة مناحي الحياة بشكل عام، أما من منظور تربوي، فهي تنمية وتطوير لعناصر وجوانب العملية التربوية كافة، وما تشتمل عليه من مدخلات وعمليات، ومخرجات وتغذية راجعة⁽²⁾. يتم تعريفها على أنها التنمية، التي تلي متطلبات الأفراد، دون المساس بقدرة الأجيال، في المستقبل على تلبية احتياجاتهم الخاصة. هي الاستفادة من الموارد التي يحتاجها الفرد على المدى الطويل؛ من أجل خلق البيئة التي تعطي وتحافظ على الحياة.⁽³⁾ فالتنمية المستدامة تعني الاستخدام الأمثل، لجميع الموارد المتاحة سواء البشرية، أو المالية المادية والمعنوية وغيرها للمستقبل البعيد، مع التركيز على حياة أفضل، ذات قيمة عالية للأجيال القادمة في الحاضر والمستقبل.⁽⁴⁾

2. التنمية المستدامة في الإسلام:

مصطلح (التنمية المستدامة) مستحدث، إلا أن جوهره ليس غريباً، عن الإسلام والمسلمين. فقد احتوت تعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية على المبادئ التي تشكل أساس التنمية المستدامة، وتضع قواعد تنظم علاقة الإنسان ببيئته، لضمان استمرارها صالحة للحياة إلى أن يشاء الله. من الجدير بالذكر أن مفهوم التنمية المستدامة في الإسلام، يتميز بشمولية أكبر وأبعاد أعمق، بالمقارنة مع النظريات الموازية، التي وردت في أجندة القرن الحادي والعشرين. التصور الإسلامي للتنمية المستدامة يقتضي التقيد بقواعد دينية وأخلاقية، حيث إن هذه القواعد تمنع تجاوزات قد تُفقد التنمية هدفها الأساسي وهو الاستمرار. إضافة إلى ذلك، هذا التصور لا يقتصر على الجوانب المادية فحسب، بل يشمل الجوانب

(1) قانة اسماعيل محمد، اقتصاد التنمية (نظريات- نماذج - استراتيجيات)، دار اسامة للنشر والتوزيع الأردن ط1، 2012، ص 208.

(2) قاسم الشبول، دور مدير المدرسة في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية. الحكومية في محافظة إربد. مجلة جامعة جرش 15 (1)، جرش، الأردن، 2015، ص 767.

(3) هيام حسام الدين صندوق، خالد محمد أبو عصبه، واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأداب والدراسات التربوية والنفسية، العلوم التربوية-الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين، 2023. عن

Shahid, A, F. The use of writing strategies in Science, Technology, Society and Environment (STSE) education, Master Disseration, (unpublished masters message) Queens University Kingston, Ontario, Kanada. 2014.

(4) الطويل، أغا متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن: جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة 12-13 أكتوبر. 2010، ص 86.

الروحية والأخلاقية أيضاً. التنمية المستدامة وفقاً للرؤية الإسلامية تمتد لتغطي الحياة الدنيا والآخرة على حد سواء، مما يضمن تحقيق التوازن بينهما. هذا النهج يجعل صلاح الدنيا وسيلة لتحقيق السعادة الأبدية في الآخرة، التي تمثل الحياة الحقيقية المستمرة، دون انقطاع ودون منغصات.

وهكذا، فإن مهمة التنمية المستدامة في المنظور الإسلامي، هي توفير متطلبات البشرية حالياً ومستقبلاً، سواء أكانت مادية أو روحية، بما في ذلك حق الإنسان في كل عصر ومصر، في أن يكون له نصيب من التنمية الخلقية والثقافية والاجتماعية، وهذا بُعد مهم تختلف فيه التنمية المستدامة، في المنظور الإسلامي عن التنمية المستدامة في النظم والأفكار الأخرى، لأنه يعتمد على مبدأ التوازن والاعتدال، في تحقيق متطلبات الجنس البشري، بشكل يتفق مع طبيعة الخلقة الإلهية لهذا الكائن. والتنمية المستدامة في المنظور الإسلامي، لا تجعل الإنسان ندا للطبيعة ولا متسلطاً عليها، بل تجعله أميناً عليها محسناً لها، رفيقاً بها وبعناصرها، يأخذ منها بقدر حاجته، وحاجة من يعولهم باعتدال مصداقاً لقوله تعالى: ﴿يَبْنَىءَ آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾⁽¹⁾ والتنمية المستدامة من هذا المنظور توجب على الأغنياء مساعدة الفقراء، فالمال مال الله، وهم مستخلفون فيه، قال وتعالى: ﴿ءَامِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ﴾⁽²⁾، ولأن الأغنياء إن لم يفعلوا، قد يضطر الفقراء إلى الضغط على الموارد الطبيعية، واستنزافها من أجل الحصول، على قوتهم وقوت أولادهم.⁽³⁾

3. أهداف وأهمية التنمية المستدامة:

1.3 أهداف التنمية المستدامة:⁽⁴⁾

انطلق إعلان جوهانسبرغ ليدعم أهداف التنمية المستدامة خدمة للمجمعات، حيث أشارت الفقرة السادسة⁽⁶⁾ الإعلان عن طريق خطة تنفيذ، نتائج مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، وعن طريق هذا الإعلان، نعلن عن مسؤوليتنا اتجاه بعضنا بعض وتجاه المجتمع الإنساني الأوسع نطاقاً وتجاه

(1) القرآن الكريم، سورة الأعراف الآية: (29).

(2) القرآن الكريم، سورة الحديد الآية: (07).

(3) نعيمة يحيوي، فضيلة عاقل، التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي، ورقة علمية مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يومي 20 و21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

(4) أشرف محمد زيدان، وآخرون، التنمية وأثرها في المجتمعات الإسلامية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملایا، كوالالمبور. ماليزيا، المجلد 4، العدد 3، أكتوبر 2017م، ص 98-99.

أطفالنا.⁽¹⁾ إن التنمية المستدامة عملية، ذات أبعاد وأهداف واضحة، رغم أنها معقدة وطويلة الأمد، إلا أنها شاملة ومتكاملة في أبعادها، دقيقة في غايتها، بالرغم من أن غايتها الإنسان، إلا أن الحفاظ على البيئة مطلب أساسي، لذا فأهم أهداف التنمية المستدامة:⁽²⁾

1) تنمية تخدم للناس:

وتهدف إلى تنمية الناس، من أجل الناس وبواسطة الناس، أي تحتاج لمشاركة شرائح المجتمع، لأجل معالجة العدالة، داخل الجيل الواحد أو بين الأجيال، كي تتوزع الرفاهية فيما بينهم، دون إجحاف جيل عن جيل، وهذا الهدف يحقق غاية سامية إذ أنه ركز على مصطلح العدالة والإنصاف التي تسعى لترجمته الأمم والشعوب تطبيقاً للديمقراطية، لذا فإنه في السياق العربي يجب تحليل التنمية والممارسات التي تتبعها، فمعيار عدم العدالة موجود في الدول مع اختلاف درجاته ومسبباتهم وهذا لا يقتصر على سوء توزيع الدخل بل يتعداه إلى الأبعد كالأحوال التعليمية والصحية والمثول أو أمام القانون.

2) تنمية تدعم فرص العمل:

هي التنمية التي تساعد جميع الأجيال الحاضرة والمقبلة لتوظيف قدراتها الممكنة أفضل توظيف ولا تتجاهل التوزيع الفعلي للفرص الحالية، ولذا فإنه يمكن القول بان فتح أبواب الاستثمار لتأمين فرص العمل للأجيال الحاضرة سيعمل حتماً على تنمية المشاريع الاستثمارية، ومع زيادة عدد السكان تزيد الحاجة للاستثمارات مما يعمل على زيادة فرص العمل وسيكون للأجيال المستقبلية فرص مماثلة.

3) تنمية موافقة مع الطبيعة:

هي سعي الإنسان إلى تطوير ظروفه الطبيعية والحياتية وبالتالي فإن التنمية المستدامة هي خطوة ضرورية لتجاوز التدهور البيئي. وإذا كانت التنمية المستدامة تهدف إلى المعالجة بالعدالة والإنصاف بين الأجيال فإن ذلك يتضمن بالضرورة تحقيق أهداف أخرى من أهمها:⁽³⁾

﴿ حفظ الأصول من الموارد الطبيعية للأجيال اللاحقة، وترشيد الاستهلاك في الموارد الناضبة كالماء والنفط والغاز، إذ أنه لا توجد بدائل صناعية يمكن الاستعانة بها عوضاً عنها، فإذا كان من الإنصاف فإنه لا بد من ترشيد الإنفاق في كل الموارد وخاصة المعرضة للنضوب، حيث حث القرآن في أكثر من موضع بعدم الإسراف إذ قال تعالى: ﴿ وَهُوَ الَّذِي أَنْشَأَ جَنَّاتٍ مَّعْرُوشَاتٍ وَغَيْرَ مَعْرُوشَاتٍ وَالنَّخْلَ وَالزَّرْعَ

(1) هيئة الأمم المتحدة، إعلان جوهانسبرج، اعتمد في مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبرج، جنوب أفريقيا، 4 سبتمبر 2002، الموقع الإلكتروني:

[HTTPS://WWW.UN.ORG/ARABIC/ESA/DESA/ABOUTUS/DSD.HTML](https://www.un.org/arabic/esa/desa/aboutus/dsd.html)

(2) قانة اسماعيل محمد، مرجع سابق، ص 210.

(3) الزعبي علي زيد، وآخرون، التنمية المستدامة: المفهوم والمكونات ومؤشرات القياس، شمس، جامعة عين

شمس -كلية الآداب، مصر، مج 37، 2009، ص 150.

مُخْتَلِفًا أَكْلُهُ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُتَشَبِّهًا وَغَيْرَ مُتَشَبِّهِ كُلُّوْا مِنْ ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَآتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴿١﴾

محدودية قدرة البيئة على استيعاب الكم الهائل، من المخلفات والنفايات المختلفة، كذلك، فإن إلقاء المخلفات في الأراضي الفضاء وغيرها تعود بالأثر السلبي على نفسية الإنسان، مما يسبب له عادات اجتماعية سيئة كالتدمير والتشويش الفكري، مما ينتج عنه تراجع العطاء والإنتاج.

استخدام لبعض الموارد المتجددة، وهي طاقة مستمدة، من موارد طبيعية تتجدد ولا تنفذ، وأغلبها ليس لديها مخلفات، ومنها ما هو مستمد من الشمس والرياح والماء، ومنها ما هو مستمد من حركة المد والجزر وطاقة الأرض الحرارية، فالدول التي تتمتع بهذه الموارد يجب أن تسعى جاهدة للوصول إلى هذه الطاقات، وذلك لحفظ الطاقات والموارد الناضبة، للأجيال القادمة التي من شأنها التأثير، وملامسة الظروف المعيشية، ويمكن إدراج أهداف إضافية تتوافق مع مفهوم الجودة الشاملة، وتدعم تحقيق التنمية المستدامة:

- ✓ لتحقيق نوعية حياة أفضل للناس.
- ✓ رفع مستوى الوعي العام بالقضايا البيئية القائمة.
- ✓ احترام البيئة الطبيعية.
- ✓ إدراك التطوير الرشيد للموارد واستخدامها.
- ✓ ربط التكنولوجيا الحديثة بالأهداف الاجتماعية.
- ✓ إجراء تغييرات مستمرة تتناسب مع احتياجات وأولويات المجتمع.⁽²⁾

2.3 أهمية التنمية المستدامة:

تتمثل أهمية التنمية المستدامة في القدرة على الاستجابة، للتغيرات في البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر، وتوافر بيئة إبداعية في المنظمة، يساعد على تطوير وتحسين الخدمات، لصالح المنظمة والأفراد، مما يساهم في تنمية القدرات الفكرية، وعقلية العاملين بالمنظمة، وحسن استغلال الموارد البشرية، والتحديث المستمر، لأنظمة العمل بما يتماشى مع المتغيرات المحيطة.⁽³⁾

ويرى الباحثان (صندوق، وأبو عصب) أن التنمية المستدامة يعد من أهم عناصر المنظمات الناجحة التي تتميز في أدائها والتي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإداري،

(1) القرآن الكريم، سورة الأنعام الآية: (142).

(2) عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دارالصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص39.

(3) أنظر: أبو هاشم، حسام. جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2018.

والعمل على دعم موظفيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، حتى يصبحوا أكثر كفاءة وفعالية والارتقاء بالعمل إدارياً وفنياً.⁽¹⁾

4. الربط بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة:

ولقد اهتمت إدارة الجودة الشاملة، باهتمام كبير بالتنمية المستدامة، على أن بعض المفكرين أشاروا إلى هذا العصر على أنه عصر الجودة، كإحدى الركائز الأساسية، لنموذج الإدارة الحديثة الذي ظهر لمواكبة المتغيرات الاقتصادية الهائلة، خاصة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والمستويات التكنولوجية، ومحاولة التكيف معها، لجعل المجتمع في منظور دولي، والجودة الشاملة والإصلاحات المختلفة وجهان لعملة واحدة، لذلك يمكن القول إن الجودة الشاملة هي الشيء الحقيقي للتحديات التي تواجهها الدول، في العقود القادمة لا يعني تجاهل باقي الجوانب، التي يجب مواكبة وتيرة التنمية في كل مجال.⁽²⁾ ومن أجل تطبيق فلسفة الجودة الشاملة إلى واقع في المنظمة، لا يمكن أن تظل هذه الفلسفة، مجرد نظرية مجردة، دون تطبيق عملي، لذلك يعد فهم مفهوم الجودة الشاملة، يجب أن تصبح جزءاً من النظام وروابطاً، في العملية من الإدارة التنفيذية، من أعلى الهرم التنفيذي إلى قاعدته، وهو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، حيث تعد عملية طويلة الأمد، والتي تتكون من مراحل محددة، ومتتالية تصبح على دراية⁽³⁾ بالمنظمة، ويتم تنفيذها على أساس مستمر، فمعايير الجودة الشاملة مجتمعة، في عنصر من عناصر التنمية المستدامة على حدة، ولكن على مستويات مختلفة، وهذا يعطي انطباعاً واضحاً، بضرورة تحقيق عناصر التنمية المستدامة، من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى التحسين المستمر، وهو جزء لا يتجزأ، من متطلبات معايير الجودة الشاملة... لهذا الجيل لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم. وانطباعاتهم.

إن التنمية المستدامة عملية، ذات أبعاد وأهداف واضحة، رغم أنها معقدة وطويلة الأمد، إلا أنها شاملة ومتكاملة، في أبعادهما دقيقة، في غاياتها وأكبرها هو الإنسان.⁽⁴⁾ والاهتمام بالتنمية يحقق تنمية بشرية مستدامة، ويعد ضرورة على عائق كل مجتمع، وهي تعني التركيز على عملية التنمية في جميع العاملين دون تمييز، مع حماية فرص الحياة الكريمة للأجيال المقبلة، والنظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة. يؤكد ضرورة الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها في النظم المختلفة، ويقدر مراعاة جانب الجودة والاهتمام بها، ويتحدد نجاح أي مؤسسة أو فشلها، في تقديم خدماتها للمستفيدين، وتقديم كل هو

(1) هيام حسام الدين صندوق، خالد محمد أبو عصب، مرجع سابق، ص 288.

(2) أحمد، إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء دنيا للطباعة، والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 46.

(3) جباري فادية، وآخرون، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، الجزائر، 2010، ص 175.

(4) قانة اسماعيل محمد، مرجع سابق، ص 20.

مفيد وجيد، للمستفيدين منها، بمختلف المراكز المسئولة، عن تقديم التعليم، بما يحقق متطلبات التنمية المستدامة.

إنّ المداخل الحديثة للإدارة كإدارة الجودة الشاملة، تقود إلى تميز المنظمة ونجاحها وقدرتها، وقابليتها على الاستجابة للتغيرات بسرعة، كالتركيز على الزبون، الجودة والتحسين، كما يُساعد تلك المنظمة على اتباع أفضل طريقة، يمكن بموجبها تلبية الحاجات، والتوقعات المتغيرة للزبائن؛ مما يحقق الارتقاء بالمؤسسة التعليمية، لتحقيق التنمية المستدامة.⁽¹⁾ حيث تركز إدارة الجودة الشاملة، على مشاركة العاملين وتحفيزهم، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد، وإثارة القدرة لديهم، لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، مما يؤدي إلى المساهمة في تحسين الجودة، عن طريق تمكينهم، من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة، لإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار، بطرق وأساليب عمل حديثة، نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم⁽²⁾

تظهر علاقة إيجابية طردية واضحة، بين تطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة، ومجالات التنمية المستدامة، في مختلف المؤسسات. هذه النتيجة تشير إلى أنه، كلما زاد تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، من قبل الوحدات التنظيمية المختلفة، ارتفع مستوى التنمية المستدامة. يُعزى ذلك جزئياً إلا أن الاهتمام بتطبيق معايير، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، لا يزال محدوداً نسبياً، ويرتبط بدرجة الوعي، بثقافة الجودة لدى العاملين، مع زيادة الوعي بثقافة الجودة، يتحسن مستوى تطبيق معايير الجودة، مما يؤثر بشكل إيجابي على التنمية المستدامة، نظراً للعلاقة الوثيقة بينهما. الجودة والتنمية المستدامة كلاهما يركزان على التحسين المستمر والابتكار، الريادة، التنافسية، التميز، العمل الجماعي، وأداء العاملين. لذا تُظهر النتائج أن الارتباط بين استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، ليس فقط وجودياً بل تأثيرياً، حيث تسهم إدارة الجودة الشاملة -بشكل مباشر- في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، عبر تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

IV. التحديات والفرص في تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسات الدعوية:

تعد التحديات والفرص موضوعاً حيويًا للتحديات والفرص، في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، داخل المؤسسات الدعوية الإسلامية، تواجه هذه المؤسسات مجموعة من التحديات، مثل محدودية الموارد المالية والبشرية، إلى جانب مقاومة التغيير، من بعض الجهات، التي قد تفضل الأساليب

(1) أنظر: مارزي وحجازي، تكامل إدارتي الجودة الشاملة والمعرفة ودوره في تميز المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية.

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ع3، 2017.

(2) هيام حسام الدين صندوقة، خالد محمد أبو عصبه، مرجع سابق، ص292.

التقليدية. كذلك يبرز ضعف الكفاءات الإدارية والتقنية، كعقبة أمام النجاح، في تطبيق معايير الجودة الحديثة، فالعقبات والموانع التي تحد من مسيرة الدعوة، وتعرقلها عن بلوغ هدفها.⁽¹⁾

ومع ذلك، فإن الفرص المتاحة كثيرة ومؤثرة. يمكن لنظام الجودة الشاملة، أن يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، ورفع كفاءتها التشغيلية، علاوة على تعزيز الثقة، لدى المستفيدين، من خدماتها. كما يسمح هذا النظام، بتحقيق استدامة أكبر، في الأنشطة الدعوية، من خلال زيادة الفعالية التنظيمية، وتطوير بيئة عمل محفزة، للإبداع والتطوير المستمر، لتحقيق الفائدة القصوى، تحتاج المؤسسات إلى وضع خطة استراتيجية مدروسة، لتطبيق نظام الجودة الشاملة، بطريقة تناسب مع طبيعتها وأهدافها. يشمل ذلك تعزيز الوعي لدى العاملين، توفير برامج تدريبية مكثفة، واستثمار التقنيات الحديثة، لتحسين جودة العمليات، والخدمات الدعوية المقدمة.

1- أهمية الجودة في العمل الدعوي:

حث الإسلام الحنيف على تجويد العمل، ومن هذا المنطلق، فكل من يعمل في مؤسسة دعوية، عليه أن يلتزم بجودة عمله، من منطلق وظيفته؛ فهذا يمثل التزاما دينيا وأخلاقيا، كما انه يمثل التزاما بفلسفة القيم، التي تمثلها المؤسسة، التي تتبنى بيانا للدين وأحكامه المختلفة، وفق مقاصد شرعية، تتناسب وطبيعة المجتمع، بطريقة خالية من العيوب، فهذا التعهد المتعلق بالجودة، يجعل المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات، التي لا تطبق هذا النظام، وتسعى إلى تحقيق أهدافها القصيرة الأجل، لأن لنا رؤيتنا طويلة الاجل؛ بل رؤية مستمرة، ففي ظل المتغيرات العالمية، والتحديات الأيديولوجية، يكون من المهم لكل منا، ان يجعل هذا التعهد والالتزام بالجودة، نصب عينيه، وذلك لنتذكر ما هو واجب وما يتوقعه منا المجتمع. مع مراعاة إخراج الدَّعوة بالوسيلة الأقوى أثراً، والأكثر نفعاً ما أمكن؛ بحيث تحقق الهدف الدعوي منها إما على سبيل القطع، وإما على سبيل الظنّ، وإما على سبيل الاحتمال المساوي، أما إن كان الاحتمال ضعيفاً أو منعدماً، فلا تكون الوسيلة معتبرة؛ لأنها منعدمة الجودة.⁽²⁾ وكما أن تحقيق الجودة والإتقان للعمل مطلب شرعي، فهو كذلك حاجة دنيوية ملحة؛ ومن إذا المنطلق قال المصطفى: {إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُجِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرَ حُذْبُ حَتِّهِ} ⁽³⁾ قال الإمام النووي -رحمه الله- وهذا الحديث من الأحاديث الجامعة

(1) عبد الرحمن السعدي، عبد الله بن محمد الرميان، الجهود العلمية والدعوية، دار المسلم، الرياض، ط1، 1998، ص135.

(2) مصطفى بن كرامة الله مخدوم، قواعد الوسائل في الشريعة الإسلامية، دار إشبيليا للنشر والتوزيع، الرياض، - العربية السعودية، ط1، 1999، ص350.

(3) الحديث الشريف، الراوي: شداد بن أوس، المحدث: أبو داود، المصدر: سنن أبي داود، تاريخ الزيارة 2025/08/16،

الرقم: (2815) - <https://www.dorar.net>

لقواعد الإسلام.⁽¹⁾ وإن كانت الجودة مهمة في جُلِّ الأعمال؛ إلا أنَّ أهميتها في العمل الدعوي تأتي على رأس الهرم؛ لأنَّه ينبغي عليه تحقيق الهدف من خلق الثقلين، قال الله ﷻ ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾⁽²⁾؛ ولهذه العلة نال الخطاب الدعوي الصدارة على غيره من أنواع الخطابات، كما قال الله ﷻ ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾⁽³⁾ والاستفهام في الآية بمعنى: النفي؛ أي لا احسن قولاً، والغرض من الإتيان بالاستفهام، في موضع النفي إفادة أمرين: < الأول انتفاء هذا الشيء. < الثاني تحدي المخاطب أن يأتي به.

فالاستفهام مشرب معنى بالتَّحدي، أي إذا كان عندك، شيء أحسن من هذا فأبْ به، ولكننا نقول، فلا أحد أحسن قولاً ممن دعا إلى الله ﷻ وعمل صالحاً وقال إنني من المسلمين⁽⁴⁾، مع توافق عملي، حتى لا يقع المدعو، في ازدواجية بسبب التناقض، بين الأقوال والأفعال؛ مما يضعف مستوى جودة العمل الدعوي.⁽⁵⁾ فالعمل الدعوي هو كل عمل، يسعى إلى تحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية، في الحفاظ على الضروريات الخمس، كما هو مقرر عند علماء الأصول:

أولاً: برامج للإسهام في حفظ الدين مثل: برامج إرشادية دينية تعليمية، كتعليم وتحفيظ القرآن الكريم

ثانياً: برامج للإسهام في حفظ النفس مثل: برامج رعاية الأسر، وبرامج التوعية الصحية، وبرامج لرعاية المسنين، وبرامج رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثالثاً: برامج للإسهام في حفظ العقل، مثل برامج التوعية بأضرار المخدرات، وبرامج التوعية، بأضرار التدخين.

رابعاً: برامج للمساهمة في حفظ النسل مثل: برامج توعية المقبلين على الزواج، البرامج الصحية لتقوية النسل.

خامساً: برامج للمساهمة في حفظ المال مثل: برامج التدريب على المهن المطلوبة في سوق العمل، برامج التدريب على إقامة المشروعات الصغرى، ومشروعات زيادة الدخل، هذا من أجل التمكين

(1) أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي، المهناج شرح صحيح مسلم بن الحجاج، دار إحياء التراث العربي، بيروت-لبنان، -، ج13، ط2، 1973، ص108.

(2) القرآن الكريم، سورة الذاريات، الآية: (56).

(3) القرآن الكريم، سورة فصلت، الآية: (32).

(4) محمد بن صالح العثيمين، إاعتدال في الدعوة، ص2، تاريخ النشر: 2023/07/25، <https://fr.scribd.com>، تاريخ الزيارة: 2025/08/28.

(5) نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل، مرجع سابق، ص23.

والنهوض بالأمة، والمقصود بنهضة الأمم: رقيها ورفعتها وعزتها، وتحررها من الجهل والاستعمار، ونبيذ أسباب التخلف الفكري والمادي منها (1)

2- الجودة منهج فعال للدعوة إلى الله:

إن الإسلام دين ودولة جاء ليبين ويحدد، وينظم علاقة الإنسان بربه ﷻ، وعلاقته بغيره، من البشر والمخلوقات الكونية الأخرى، ولعل المحور المركزي في هذه المكونات هو الإنسان؛ لذلك نجد الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، ركزت على تنظيم علاقة الإنسان المتعددة الاتجاهات، التي تساعد على عبادة الله تعالى، وعمارة الأرض اعتماداً على منهج متكامل؛ ذو رؤية واضحة مبنية على فلسفة قيمية دقيقة، وبأهداف محددة مسبقاً. فنشهد في هذا المقام أن نبينا محمداً ﷺ هو أجود المبلغين عن الله عز وجل، فقد أدى الأمانة وأحسن أداءها، وبلغ الرسالة فأتقن بلاغها، وكان في قمة الجودة حين نصح الأمة، ثم إن الدعوة أحق ما حقه أن يجود، لما لها من علاقة مباشرة، في إيصال دين الله تعالى، لأن الداعية مبلغ عن الباري جل جلاله، ولأن إتقان عمل الداعية، يحقق غاية الخلق (2) في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾، ومن وسائل الحكمة في طريق الدعوة إلى الله عز وجل؛ هي الحسن في الخطاب، قال الله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (3)، بمعنى ادع إلى سبيل ربك بالحكمة أي بالمقالة المحكّمة الصحيحة. وهو الدليل الموضح للحق، المزيج للشبهة، والموعظة الحسنة أي العبر اللطيفة والوقائع المخيفة، ليحذروا بأسه تعالى، وجادلهم بالتي هي أحسن أي جادل معانديهم، بالطريقة التي هي أحسن طرق المجادلة، من الرفق واللين وحسن الخطاب، من غير عنف. فإن ذلك أبلغ في تسكين لهمهم (4).

ثم يأتي دور المؤسسات الإصلاحية والتربوية في قطاع الدعوة؛ لأن تكون جديرة بمسؤولياتها نحو المجتمع والوطن. إلا إذا كانت في حركية دائمة الاستمرار، مع التطوير في أنظمتها الدعوية، لتحقيق أعلى درجات الجودة، والتميز لإحداث تطوير نوعي لدورة العمل الدعوي، فالمؤسسات المتميزة والمتطورة، في العصر الحديث استلهمت نهضتها، من فلسفة ثقافة الجودة، ومن الجوانب الهادفة للجودة الشاملة، واهتموا اهتماماً كبيراً بتطبيقها، في المؤسسات المختلفة، وتبنوا فلسفة التطوير المستمر لتحسين جودة.

(1) توفيق يوسف الواعي، الحضارة الإسلامية مقارنة بالحضارة الغربية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، -مصر- ط1، 1988 ص 38.

(2) محمد محمود كالو، جودة الحياة من منظور القرآن الكريم، تاريخ الزيارة: 2023/07/21- <http://www.lagora-univ-oran2.org>

(3) القرآن الكريم، سورة النحل الآية: (125)

(4) محمد جمال الدين القاسمي، تحقيق: محمد باسل عيون السود، محاسن التأويل، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1997، 422/6.

كما ان النهج الإسلامي يركز على فلسفة التحسين المستمر، في جميع مجالات الحياة، حيث تتسم شمولية المنهج الإسلامي بتغطيتها لكل جوانب الوجود الإنساني، مما يعكس انسجاماً مع دعوة الإسلام للجودة والإتقان بالسعة نفسها وكذا الشمولية. وبهذا يصبح الإسلام إطاراً شاملاً، يتجلى فيه مفهوم الجودة والإتقان، ليس فقط في القضايا العامة، بل في التفاصيل الدقيقة للحياة. هذه الشمولية تجعل القيم الإسلامية فريدة من نوعها، إذ تتجاوز حدود المجالات التقليدية، لتشمل كل الجوانب، مكرسة بذلك أساساً، لبناء مجتمع أكثر تكاملاً وتماسكاً. قال: رسول الله ﷺ {إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ} (1).

3- تحديات تطبيق نظام الجودة في مؤسسة دعوية:

بعد تحليل نتائج الاستبيان، والوقوف على خلاصة المقابلات، وأجوبة المسؤولين، في المجلس توصلنا إلى جملة عوامل حالت دون تطبيق نظام الجودة في المؤسسة الدعوية ومنها:

- ◀ لا وجود لقيادة واعية أو مدركة لأهمية نظام الجودة الشاملة، وتكون لها الفعالية، في تسيير مؤسسة بحجم المجلس الإسلامي الأعلى (أبو المجالس في الجزائر).
- ◀ لا وجود لنظام أو قسم هيكلي يعنى بنظام الجودة الشاملة، يحدد آليات، وشروط تطبيق الجودة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.
- ◀ لا وجود لكفاءات ومهارات، ولا وجود لخبرات، يمكنها اعتماد نظام الجودة في المؤسسة.
- ◀ لا وجود لخطة استراتيجية متكاملة وواضحة ذات رؤية هادفة تنطلق من رسالة مقدسة، تسعى إلى تجسيدها.
- ◀ لا وجود لعمليات التدريب والتكوين للعاملين بالمجلس على نظام الجودة.
- ◀ لا وجود لبرامج لتطوير المخرجات وتحسينها باستمرار، وتقديم الإضافة للوصول إلى الإبداع ولو على المدى البعيد.
- ◀ لا وجود لثقافة تنظيمية واضحة في تسيير المؤسسة وفق مهامها الدستورية.
- ◀ لا وجود لعلاقات احتكاكية مع غيرها من المؤسسات (داخليا وخارجيا) في مجال تبادل الخبرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة.

بعض الأشخاص يكررون آراء تُقلّل من أهمية، تطبيق نظام الجودة الشاملة، في المؤسسات الدعوية، مثل قولهم: (2)

(1) حديث شريف، الراوي: شداد بن أوس، المحدث: مسلم، المصدر: صحيح مسلم، تاريخ الزيارة 2023/05/16، الرقم: (1955) - <https://www.dorar.net>.

(2) أنظر: بدر الدين بن مصطفى زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية لمحاولة لصياغة نظرية إسلامية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أطروحة الدكتوراه العلوم تخصص دعوة واعلام، جامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة-، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم أصول الدين: فرع الدعوة والاعلام، 2009-2010، (بتصرف).

- ✓ قل إن نظام الجودة أفكار غربية، جاءت من الخارج غريبة، عن مجتمعنا ومناقضة لقيمنا.
- ✓ قل إن نظام الجودة خاص، بالقطاع المنتجات الاقتصادية والسلع، ولا يمكن تطبيقها على المؤسسات الدعوية كالمجلس الإسلامي الأعلى.
- ✓ قل إن نظام الجودة مضخم ومليء بالشعارات فقط.
- ✓ قل إن الندوات واللقاءات الخاصة بنظام الجودة، من أجل التفاخر والظهور لا غير.
- ✓ قل إن نظام الجودة ما هو إلا نظريات غير قابلة للتطبيق، فهو حبر على الورق وفقط.
- ✓ قل إن نظام الجودة عمل مرهق يضيف عبئاً، على عملك وجهدك دون فائدة.
- ✓ قل إن نظام الجودة ما هو إلا عمل تفتيشي تحقيقي يهدف إلى تصيد الأخطاء.
- ✓ قل إن نظام الجودة الذي يستعين بفريق العمل يشكل عائق في التسيير ويحدث مشاكل للإدارة.

4- فرص تطبيق نظام الجودة في مؤسسة دعوية:⁽¹⁾

إن الهدف الأساس لنظام الجودة الشاملة، هو التحسن المستمر والتطوير الدائم، وعلى المدى البعيد، لكل مؤسسة على اختلاف طابعها

وهذه أهم المتغيرات التي يمكن أن نعتمدها لقياس الجودة، لمؤسسة مثل المجلس الإسلامي الأعلى:

- ◀ ضرورة تغيير الذهنيات في التسيير التقليدي إلى غرس ثقافة جديدة للإدارة العليا في المؤسسة نحو تبني نظام الجودة الشاملة.
- ◀ وجود قيادة واعية بأهمية الجودة في المؤسسة.
- ◀ التركيز على احتياجات العميل أو المتلقي محلياً ودولياً داخلياً وخارجياً.
- ◀ الحث على العمل الجماعي بدل من الفردية.
- ◀ التدريب المستمر على نظام الجودة بندوات وبرامج ومدربين وعرض تجارب ناجحة.
- ◀ التركيز على تنمية العنصر البشري.
- ◀ التخطيط الاستراتيجي.
- ◀ نشر الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- ◀ أفضل طريقة لبدء نظام إدارة الجودة الشاملة هو البدء في تطبيقها.

(1) أنظر: عثمان عبد الرحيم القميحي، معايير الجودة في المنظومة الدعوية قراءة نقدية في معايير جودة

5- عوامل مساعدة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الدعوة:

- للتغلب على عوائق التي تعترض تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في قطاع الدعوة، ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان، يمكن العمل من خلال:
- ◀ توسيع في الصلاحيات والأنشطة، وإبقاء الوصاية توجيه وإشراف ومحاسبة.
 - ◀ مواكبة البرامج مع البيئة من حيث القيم والمعتقدات والتقاليد.
 - ◀ ضرورة معرفة حاجيات العملاء، وبذل الجهود لتلبيتها حتى يتحقق الرضا والارتياح.
 - ◀ استغلال نظام التقنيات الحديثة ووسائل المعلومات.
 - ◀ إعداد كوادرات التدريبية المؤهلة، لتأهيلها إلى مدربين في الجودة الشاملة.
 - ◀ تبادل الزيارات والمشاركة في الملتقيات، وحضور الندوات والمؤتمرات، وجميع الأنشطة المختلفة.
 - ◀ تقوية العلاقات الفكرية والأكاديمية، بين المفكرين والأكاديميين، من أجل تعميق وترسيخ، مفهوم الجودة الشاملة، وكذلك ترشيد وتنوير في المجالات الأخرى.

6- مجالات اهتمام الإسلام بالجودة:⁽¹⁾

رغم أن مفهوم الجودة الشاملة، يُعدّ من المصطلحات الحديثة، التي تعبر عن التكامل في الأداء وسعيه نحو الكمال، فإن الاهتمام بتطبيق هذا النظام، أصبح ملحاً في المؤسسات العامة والخاصة، في مختلف القطاعات، حيث يسعى العالم بأسره، لاعتماد هذا المنهج، لتحقيق أهدافه المتنوعة. ومن الملاحظ أن نظام الجودة، قد بدأ لأول مرة في المؤسسات الصناعية والإنتاجية، ثم انتقل تدريجياً ليشمل المؤسسات الخدمانية. ومع ذلك، يرتبط هذا المفهوم في الأدبيات والأبحاث، بمفكرين غربيين يعدون من الرواد، في مجال الجودة الشاملة. ومما يجب التأكيد عليه، أن الدين الإسلامي -بوصفه ديناً كاملاً ومتكاملاً- قد سبق هذه النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة، من خلال النصوص الشرعية الواضحة، التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية. هذه النصوص دعت إلى الإتقان والإحسان وغيرهما من القيم، مما يعكس اهتمام الإسلام، بمبادئ الجودة بمعناها الشامل. إن أدبيات الإسلام تزخر بالمعاني الراقية، والقيم السامية التي تمثل الجوهر، والمقصد الحقيقي لمفهوم الجودة وروحها، ومن بين المجالات التي يعكسها الإسلام في هذا السياق باختصار:

- ✓ **الجودة في مجال العبادة والإيمان:** جوانب الجودة في المنهج الإسلامي، تشمل أبعاد الجودة الشاملة، التي تتجلى في تخصيص العبادة لله تعالى وحده، في الألوهية والربوبية والأسماء والصفات، مع السعي للتعرف عليه، وتعزيز العلاقة الروحية به. كما تتضمن فهم سنن الله في الكون، والإنسان، والحياة، والتأمل فيها بعمق لاكتشاف أسرارها واستيعاب حكماتها.

(1) محمد، علي عيسى عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة في الدعوة الإسلامية وأثرها في تطوير العمل الدعوي،

مجلة، العدد المجلد 2019، العدد 11، 30 نوفمبر 2019، ص. 32-53 (بتصرف)، تاريخ النشر: 30-11-2019.

- ✓ **الجودة في مجال العمل:** دعا الإسلام إلى إتقان العمل، فمن ذلك قوله ﷺ: {إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ} (1).
- ✓ **الجودة في مجال التعليم:** اهتم الإسلام بإتقان التعليم، وحسن الإفادة من العملية التعليمية.
- ✓ **الجودة في مجال التربية:** اهتم الإسلام اهتماماً عظيماً بالتربية والتزكية، قال تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا، وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾ (2).
- ✓ **الجودة في العلاقات الزوجية:** اهتم الإسلام بوجود العدل والخير في المعاملة، قال ﷺ: {خيرُكم خيرُكم لأهله، وأنا خيرُكم لأهلي} (3).
- ✓ **الجودة في تنشئة الأبناء:** اهتم الإسلام بحسن تربية الأبناء، وبضرورة العدل بينهم في المعاملة.
- ✓ **الجودة في الحكم والسياسة:** حرص الإسلام على الجودة لقوله ﷺ: {كلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته فالأميرُ الذي على الناسِ راعٍ عليهم وهو مسؤولٌ عنهم والرجلُ راعٍ على أهلِ بيته وهو مسؤولٌ عنهم والمرأةُ راعيةٌ على بيتِ بعلها وولدهِ وهي مسؤولَةٌ عنهم وعبدُ الرجلِ راعٍ على بيتِ سيدهِ وهو مسؤولٌ عنه ألا فكلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته} (4).
- ✓ **الجودة في الأخلاق:** صرح ﷺ أن من ضمن أهداف بعثته، الجوانب الأخلاقية، لقوله ﷺ: {إنما بُعثتُ لأنتمِّمَ مكارمَ الأخلاق} (5).
- ✓ **الجودة في العلاقات الدولية:** بانتظامها على أسس من الأخلاق والعدل والصدق.
- ✓ **الجودة في البيع والشراء:** بوضع الأحكام الخاصة بذلك، وبمنع الغش، والغبن والتغير.
- ✓ **الجودة في اللهو:** حرص الإسلام على توفر النفع في ذلك، بأن يكون الترفيه مقيداً ومحققاً للفائدة.
- ✓ **الجودة في القوة والإعداد:** جودة متناهية نلمسها في الإسلام، قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ (6).
- ✓ **الجودة في ميادين متنوعة:** حيث نجد اهتمام الإسلام بالجودة والإحسان والإتقان، فنجدته تبنى الشورى كأحد دعائم الحكم، وكذلك في علاقات المسلمين، ببعضهم بعض- بشكل عام- ورفع

(1) الحديث الشريف، مرجع سابق.

(2) القرآن الكريم، سورة الشمس، الآية: (9-10).

(3) الحديث الشريف، الراوي: عائشة وابن عباس ومعاوية بن أبي سفيان، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الجامع، تاريخ الزيارة 2025/08/26، الرقم: (3314) - <https://www.dorar.net>.

(4) الحديث الشريف، الراوي: عبد الله بن عمر، المحدث: أحمد شاكر، المصدر: تخريج المسند لشاكر، تاريخ الزيارة 2023/05/16، الرقم: (7/138) - <https://www.dorar.net>.

(5) الحديث الشريف، الراوي: أبو هريرة، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الجامع، تاريخ الزيارة 2023/05/16، الرقم: (2833) - <https://www.dorar.net>.

(6) القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية: (60).

الإسلام شعار التدقيق والمحاسبة، ولا سيّما في الأمور الماليّة، ودعا إلى الإخلاص في شتى الأمور، في العمل والقول.⁽¹⁾

(1) ضاحي عبد الرحمن، الوجه الآخر لمأسسة العمل الدعوي، تاريخ النشر: 2016/09/21، تاريخ

الزيارة: 2024/11/09. <https://www.aljazeera.net>

ملخص الفصل الثاني:

مفهوم الجودة الشاملة في العصر الحديث -غالبًا- ما يُربط بالفكر الغربي، حيث استخدم هذا المفهوم، مقترنًا بأسماء بعض الرواد، الذين سعوا، لتحقيق أهداف محددة، مما أدى إلى نجاحات ملحوظة وفوائد جمة، وعلى الجانب الآخر، نجد أن مجتمعاتنا، تقبل هذا الوضع كأمر مفروض، وتحاكي الدول الغربية، من خلال تبني مفهوم الجودة الشاملة، وفق مناهجهم وأطرهم الفكرية، دون التعمق، في استكشاف المنهج الإسلامي الأصيل، الذي وضعته الشريعة السمحة، كمصدر شامل لجميع جوانب الحياة، فالمنهج الإسلامي يتميز بشموليته ومرونته، فهو مناسب للتطبيق في كل زمان ومكان، ويتضمن رؤية رائدة لمفهوم الجودة ومتطلباتها، تتفوق على النظريات والممارسات الإدارية الحديثة. فالإسلام هو دين الكمال والجودة، والإبداع في أسى صوره.

فمن منظور الدين الإسلامي الحنيف، يُفهم نظام الجودة عملية، تهدف لتحسين العمل، وتجويد المنتجات مهما تنوعت، وإخراجها بأعلى مستوى ممكن. وهذا يتماشى -تمامًا- مع قيم الإسلام؛ كتجسيد عملي لا كمفهوم نظري فقط، فنظام الجودة في المنهج الإسلامي، محورها الأساسي هو الإنسان، سواء من حيث إعدادة وتكليفه وتمكينه، أو من خلال تقويم أدائه، عبر مبدأ المحاسبة. ولهذا كان الإسلام سابقًا، في تقديم مفهوم الجودة الشاملة، ليس فقط لخدمة الإنسان كفرد، بل لمصلحة مجتمعه ككل، فالفرق شاسع بين مفهوم الجودة في الإسلام، الذي يرتكز على القيم والأخلاق، ويهدف إلى رضى الله ﷻ أولاً ثم رضا الناس، وبين المنظور الغربي، الذي يضع المستهلك في قلب المعادلة، بهدف تحقيق مكاسب مادية بالدرجة الأولى. من الضروري تطبيق نظام إدارة الجودة، في جميع مجالات الحياة، حيث يتماشى مع جوهر الشريعة الإسلامية، ويمكن أن يسهم في إصلاح حال الفرد أولاً، والمجتمعات ثانياً، بالتركيز على الكفاءة العالية، وقيادة عملية البناء والتطوير، ضمن معايير نظام الجودة، المستوحى من مبادئ الإسلام هو خطوة أساسية، لتحقيق تقدم مستدام ومتوازن.

فلم يقف الإسلام عند حدود الجودة، كما هي عند الغير، بل تعداها، ليؤكد على تحقيق الإحسان، وتجسيد الإتيقان المرهون بأمانة العمل، والإخلاص الكامل فيه، والتأكيد على المسؤولية الفردية، وهو الهدف المتوخى من عملية الجودة، والذي يسمح بالرقى بالأعمال، إلى أعلى مستويات الأداء الذي نتمناه، كما أن الجودة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، بقيم ومعتقدات المجتمعات الإسلامية، فديننا الإسلامي الحنيف، كان أول من أعطى اهتماماً واسعاً، من خلال ما نص عليه، من نصوص ثابتة، من القرآن الكريم، والسنة النبوية

ﷺ.

الفصل الثالث

المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر: المفهوم، المهام،
وواقع تطبيق نظام الجودة الشاملة.

وفيه:

- المجلس الإسلامي الأعلى المفهوم، النشأة، والهيكلية.
- الرسالة الدعوية للمجلس وأهداف تطبيق الجودة الشاملة.
- رؤية المجلس الإسلامي الأعلى ومساهماته التنموية.
- أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في إطار الدعوة.

تمهيد الفصل الثالث:

مرت الجزائر بتطورات منذ استقلالها وحتى اليوم، لا سيما في المجالات السياسية والاقتصادية، حيث انتقلت من الأحادية الحزبية إلى التعددية. هذا التحول، ساهم في إنشاء مؤسسات دستورية استشارية تشارك في دعم الهيئات المركزية من خلال تقديم آرائها لتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة، فشهدت البلاد صياغة أول دستور لها عام (1963)، والذي تضمن إنشاء مؤسسات دستورية متنوعة لكنها لم تستمر طويلاً بسبب تجميد العمل بالدستور عقب بيان (10 جويلية 1965) (المعروف بالتصحيح الثوري)، أما دستور (1976) الذي اعتمدته الجزائر في استفتاء شعبي في 19 نوفمبر من ذات السنة؛ فلم يذكر هذه المؤسسات خلافاً لدستوري (1989 و1996)، اللذان كرسا وجودها كهيئات استشارية موضوعة تحت إشراف رئيس الجمهورية. وفي دستور (1996) المعدل سنة (2016)، تم توسيع هذه الهيئات الاستشارية لتشمل مختلف المجالات، بهدف تكريس الحكم التشاركي وتحقيق التناغم بين أداء الدولة والمجتمع.

دفع هذا التوجه بالدولة إلى تأسيس كيانات استشارية، تضطلع بدور محوري في صياغة السياسات العامة واتخاذ القرارات من خلال نهج استشاري يُعتبر من السمات البارزة للإدارة الحديثة. ولا تقتصر وظيفة هذه الهيئات على دعم الإدارة الفعالة فحسب، بل تسهم أيضاً في ترسيخ وتعزيز مفهوم التشاركية في عملية صنع القرار. ويتوافق مع نظام الشورى في الإسلام أحد النماذج الرائدة التي تبرز في ميدان الحكم والحوكمة، إذ يركز على مبدأ الرأي الجماعي لإدارة الشؤون العامة. ويمثل هذا النظام نهجاً أساسياً لمعالجة القضايا والخلافات بين المسلمين، وهو ركيزة جوهرية ساهمت في بلورة القيم الإسلامية المرتبطة بمفهوم الحكم الرشيد. ومن الأمثلة البارزة على هذه الكيانات الاستشارية مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، التي تلعب دوراً فعالاً في إرساء هذه المبادئ.

يمثل المجلس هيئة عامة ذات طابع ديني واستشاري، تُعنى بخدمة المسلمين من خلال تقديم الدعم للسلطات في اتخاذ قرارات مستندة إلى آراء مدروسة وتوصيات تهدف إلى معالجة الأزمات المتنوعة التي تواجهها الدولة، إذ يتم ذلك عبر تحليل شامل للمتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، متبنياً منهجاً علمياً رصيناً يستثمر الطاقات البشرية لتعزيز الأداء الدعوي والتربوي بقدر أكبر من المرونة والكفاءة، فيسعى المجلس إلى ترسيخ مفهوم المرجعية الدينية لدى وعي الأفراد، مع تقديم الفتاوى بأسلوب يعكس روح العصر ويُلبي متطلباته، فضلاً عن تطوير المجال الدعوي والتربوي والإرشادي بما يحقق تحولاً نوعياً يتسم بالاستجابة للتغيرات المستجدة ومواكبة التطورات الحديثة، وسعيًا نحو التميز في مختلف العمليات المرتبطة بأنشطته على مستوى الدولة، وترتبط جهود المجلس بالمفهوم العام للجودة الشاملة. وهو نهج أساسي في الفكر الإنساني المعاصر نتيجة لتطور تقنيات الإدارة الحديثة. فهل يطبق المجلس نظام الجودة الشاملة؟ أو هل يسعى لتطبيقه بما ينسجم مع مقاصد الشريعة الإسلامية؟ هذا ما سنبينه في هذا الفصل.

I. المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر التعريف والهيكلية:

تصنف المنظمات والمؤسسات وفقاً لشكلها القانوني وطبيعة نشاطها، ومن بين هذه المؤسسات تأتي مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر، وهي جهة استشارية إسلامية رسمية تحمل مميزات خاصة من حيث المفهوم والوظائف. وبناءً على ذلك سنوضح مفهوم هذه المؤسسة، ظروف نشأتها وتاريخ تأسيسها، بالإضافة إلى المهام والوظائف التي تؤديها في إطار اختصاصاتها.

1. التعريف بالمجلس:

المجلس الإسلامي الأعلى مؤسسة وطنية ذات مرجعية دينية، يتكفل بكل المسائل المتصلة بالدين الإسلامي وتصحيح الإدراكات الخاطئة، وإبراز أسسه الحقيقية، وفهمه الصحيح والوحي والتوجه الديني ونشر الثقافة الإسلامية من أجل إشعاعها داخل البلاد وخارجها⁽¹⁾، وهو هيئة استشارية لدى رئيس الجمهورية، أنشئت بموجب المادة (171) من الدستور (1996)⁽²⁾. وباعتباره مؤسسة وطنية مرجعية في كل المسائل المتصلة بالإسلام، فإنه يعمل على تشجيع وترقية كل مجهودات التفكير والاجتهاد من أجل إبراز الأسس الحقيقية للإسلام من تسامح وتفتح على التقدم والحدثة وجعله في مأمن من الحزازات والصراعات السياسية.⁽³⁾

يشكل التعديل الدستوري الموافق لـ (2016) منعرجاً هاماً وقفزة نوعية في تاريخ المؤسسات الاستشارية على المستويين القانوني والمؤسسي. ظاهرة مؤسسية دستورية بارزة بفعل احتوائها على دستور كلي وشامل. ولأول مرة تضمن نصوص الدستور على نحو لم يعرف له مثيل من قبل، ما يمكن اعتباره قفزة نوعية ومنعرجاً بارزاً في تاريخ المؤسسات الاستشارية، تأكيداً على دورها وإسهاماتها في صناعة القرار واقتراح الحلول والبدائل المناسبة لمعالجة مختلف المشكلات التي قد تواجهها. وإيماناً بالوظيفة الاستشارية ودورها في توجيه القدرات وتطويرها وتنميتها وترشيدها على نحو أفضل، وذلك على مختلف المستويات السياسية، الإدارية، الاجتماعية، الاقتصادية، وعلى رأس هذه المجالس المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر، الذي يعكف على الاجتهاد في الأمور التي تخص الجزائريين في حياتهم اليومية وتطوراتها وارتباطاتها بالشريعة الإسلامية.

(1) مديرية التوثيق والاعلام، "المجلس"، نشرية اعلامية المجلس الإسلامي الأعلى، حصيلة النشاط الثقافي الاجتهادي،

2020-2016، الابيار-الجزائر، 2020، ص1.

(2) دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة (1996)، المصادق عليه بموجب استفتاء 28 نوفمبر سنة

(1996)، المنشور بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-438، المؤرخ في 07 ديسمبر سنة (1996)، الجريدة الرسمية

للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 76 لسنة (1996).

(3) عبد المجيد مزيان، تقديم، التعريف بالمجلس الإسلامي الأعلى، 2003، ص3.

2. نشأة المجلس الإسلامي الأعلى:

يعتقد الكثير من المتابعين لشأن مؤسسات الدولة أنّ المجلس الإسلامي الأعلى كان من تأسيس دستور (1989)، بل ورد في الموقع الرسمي للمجلس أن تأسيسه يعود إلى دستور (1996)، بينما في الحقيقة يعود إنشاء هذا المجلس إلى فترة الفراغ الدستوري الأول. صحيح أنّ دستور الرئيس (أحمد بن بلة) الصادر في (1963) لم يمنح للمجلس الإسلامي الأعلى مكانة تذكر، واكتفى هذا الدستور على مؤسستين استشاريتين هما: المجلس الأعلى للدفاع والمجلس الأعلى الاقتصادي والاجتماعي، أما المجلس الإسلامي الأعلى فقد تمّ إنشاؤه بمقتضى المرسوم رقم: (45-66) المؤرخ في (18 فبراير 1966)، وتحت إشراف وزير الأوقاف، وحسب المرسوم يتألف المجلس من أحد عشر (11) عضوا دائمين، من بينهم الرئيس ومن تسعة عشر (19) عضوا غير دائمين. يقوم وزير الأوقاف بتعيين الأعضاء، فيما يتم انتخاب الرئيس من قبل الأعضاء الدائمين وغير الدائمين بأغلبية الثلثين ولمدة عام، على أن يتم تعيين الرئيس عند التأسيس الأول وزير الأوقاف الذي يبقى الرئيس الشرفي للمجلس، وتتخذ قرارات المجلس بالأغلبية المطلقة، وعند تعادل الأصوات يرجح صوت الرئيس.

كانت من مهام المجلس الأساسية إعطاء الصورة الحقيقية للإسلام، كما كان المجلس الإسلامي مكلفا بإصدار الفتاوى الدينية. نشير هنا أنّ أول رئيس للمجلس الإسلامي الأعلى هو الإصلاحية الشيخ (عباس بن شيخ الحسين)⁽¹⁾، وكان ذلك في عهد وزير الأوقاف والشؤون الدينية (العربي سعدوني)، ثم استقال الشيخ (عباس) بعد مجيء الوزير (مولود قاسم نايت بلقاسم)، فضلا عن ذلك فقد تعرّض المرسوم السابق إلى تعديلين، الأول كان في أبريل (1980)، بمقتضى المرسوم رقم (120-80)، وفيه تم تغيير عدد الأعضاء، حيث أمسى يتكون المجلس من (25 إلى 40) عضوا دائمين، كما تمّ إنشاء مكتب يتكون من سبعة (7) أعضاء وأربع (4) لجان. أمّا التعديل الثاني، فقد حدث في فبراير (1987)، ولم يأت بجديد يذكر من حيث المهام والتنظيم، حيث خصّت أغلب الأحكام طرق تعيين الرئيس والأعضاء وكذا تحديد طريقة منح المرتبات وميزانية المجلس.⁽²⁾

(1) الشيخ العباس بن الشيخ الحسين ولد في (1912). بلدة سيدي خليفة بمدينة ميلة حفظ القرآن الكريم صغيرا واصل دراسته في زاوية سيدي منصور بضواحي مدينة دلس. ثم سافر إلى المغرب لإكمال تحصيله العلمي بعد حصوله على شهادة العالمية، عاد وانخرط في جمعية العلماء المسلمين الجزائريين ومارس النضال السياسي مبكرا في حزب الشعب الجزائري ثم حركة أحباب الحرية والبيان. كما انخرط في الثورة التحريرية وصار ممثلا للحكومة الجزائرية المؤقتة في المملكة العربية السعودية وبعد الاستقلال، عين الشيخ العباس رسميا كأول سفير للجزائر بالمملكة العربية السعودية. ثم رئيسا للمجلس الإسلامي الأعلى وفي عام (1982) عين الشيخ عميدا للمعهد الإسلامي لمسجد باريس الكبير، وبقي في هذا المنصب سبع (7) سنوات، واصل الشيخ العباس نشاطه إلى أن وافته المنية في (3 ماي 1989) المصدر: مولود عويمر، الشيخ العباس بن الشيخ الحسين، جريدة البصائر النسخة الرقمية، تاريخ النشر 05-22-2019، <https://elbassair.dz> / تاريخ الزيارة: 2025-09-27.

(2) محمد سعيد بوسعدية، من هيئة تنظيمية إلى مؤسسة دستورية، <https://elwassat.dz>، تاريخ النشر: 15 يونيو، 2021، تاريخ الزيارة: 2023/03/29.

مع تشعب وظيفة الدولة وتعقدتها، لاسيما الإدارية منها وتضخم الجهاز الإداري للدولة، أضحي تكريس مبدأ المشاركة في الحكم وصناعة القرار بواسطة إحداث هيئات متخصصة ومتعددة تعرف بالمؤسسات الاستشارية، وهذا تبعا للتطورات وتماشيا والمستجدات، إذ أصبحت ضرورة حتمية لا غنى عنها بالنظر إلى أهميتها ودورها كمؤسسات استشارية فعالة في مواجهة المشكلات العويصة وإيجاد الحلول والبدائل المناسبة لها، فأنشأ المجلس الإسلامي الأعلى، الذي كان يتبع وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، ويشرف عليه علماء أجلاء وشخصيات دينية مرموقة. فقد ترأسه الراحل مولود (قاسم نايت بلقاسم) ومن بعده الراحل (أحمد حماني) وفي 23 فيفري سنة (1989) استقل المجلس الأعلى الإسلامي عن وزارة الشؤون الدينية بتعديل دستوري، فارتقت من هيئة تابعة لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف إلى مؤسسة دستورية مستقلة تابعة لمؤسسة الرئاسة، بتركيبة تتكون من إحدى عشر (11) عضواً منهم رئيس المجلس، يعينهم رئيس الجمهورية من بين الكفاءات الوطنية العليا في مختلف العلوم.⁽¹⁾

ويمكن تفسير التغيرات والتطورات التي شهدتها هذه المؤسسة الدعوية في سياق سيطرة التيار اليساري خلال فترة ما قبل الاستقلال، ويتجلى هذا الأمر بصورة واضحة في عملية صياغة الدستور، الذي يمثل الوثيقة القانونية العليا للبلاد. ومع ذلك أدى الانفتاح الديمقراطي إلى ظهور التيار الإسلامي بشكل علني بعد فترة من العمل السري، وانتقاله من النشاط الدعوي إلى العمل السياسي. هذا التحول شكّل ضغطاً ملحوظاً على السلطات، مما دفعها إلى تأسيس المجلس بصورته الحالية، ويمكن اعتبار هذه الخطوة مزايدة سياسية، ومحاولة من السلطة لاستثمار الشأن الديني عبر هيئات رسمية، مع السعي لتقليص تأثير جهات أخرى، لا سيما الأحزاب السياسية ذات التوجه الإسلامي.

3. بطاقة فنية لمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى:

- ◀ اسم المؤسسة: المجلس الإسلامي الأعلى.
- ◀ الرمز:



- ◀ رئيس المؤسسة الحالي: الدكتور مبروك زيد الخير (من أكتوبر 2024- إلى يومنا هذا).
- ◀ تاريخ التأسيس: سنة (1989).

(1) عن موقع المجلس الإسلامي الأعلى، التعريف بالمجلس، <https://www.elmadjlis-hci.dz>، تاريخ الزيارة: 17-

- عنوان المجلس: 06 نهج 11 ديسمبر 1960 الأبيار الجزائر العاصمة. ص ب: 70 مكرر-بن عكنون-
- رقم الهاتف: 023373851.
- رقم الفاكس: 023373849 / 023373833.
- فيسبوك: المجلس الإسلامي الأعلى الجزائري. - High Islamic Council Algeria
https://www.facebook.com/HCIDZ/
- عنوان البريد الإلكتروني للمجلس: hcidz.dz@gmail.com.
- عنوان البريد الإلكتروني لرئيس المجلس الدكتور مبروك زيد الخير:
zidelkhirmebrouk@yahoo.fr / me.zidelkhir@mail.lagh-univ.dz
- هاتف رئيس المجلس الدكتور مبروك زيد الخير: 0790984224.

وتأتي هذه المواقع تنفيذا لتنظيم المجلس الإسلامي الأعلى وسيره، وانسجاما مع مخطط الاتصال المسطر والرغبة في التفاعل المباشر مع المواطنين، والغرض منها توفير الخدمات الإعلامية وتيسير معلومات واخبار هذه الهيئة والتي تهم الرأي العام.⁽¹⁾

➤ التركيبة البشرية للمجلس:⁽²⁾

حسب المقابلة المباشرة، مع أعوان الإدارة بالمجلس الإسلامي الأعلى؛ تتكون التركيبة البشرية للمجلس على النحو التالي:

- ✓ الأعضاء: خمسة عشر (15) عضوا، منهم رئيس المجلس.
- ✓ الإطارات الإدارية: اثنا عشر إطاراً (12) وهي: الأمين العام، مكلفان (02) بالتلخيص والدراسات، ثلاثة (03) مدراء، وستة (06) نواب.
- ✓ الموظفون: منهم ثلاثة وعشرون (23) موظفا بصفة دائمة، وثمانية وعشرون (28) موظفا بصيغة التعاقد.

➤ مرافق المجلس:⁽³⁾

تتميز هذه المنشأة بتنوع مرافقها التي تشمل حديقة واسعة محاطة بسور، ولها عدة مداخل، أبرزها المدخل الرئيس، يتألف المبنى من طابق أرضي وستة (06) طوابق علوية، يتميز الطابق الأرضي بوجود قاعة محاضرات كبيرة، مصلى، وقاعة استقبال. أما الطابق الأول، فيحتوي على قاعة محاضرات صغيرة، مطعم، مخزن، بالإضافة إلى سبعة (07) مكاتب. فيما يتعلق بالطابق الثاني، فإنه يضم مكتبة داخلية غنية ومتنوعة تشمل كتباً نادرة وذات قيمة علمية، أما الطابق الثالث والرابع، فكلاهما يحتوي

(1) نشره إعلامية، المجلس الإسلامي الأعلى، الموسم الثقافي الاجتهادي الابيار-الجزائر، عدد 24، 2021، ص 25.

(2) مقابلة مع (ع-أ)، نائب: مدير الموظفين والتكوين بالمجلس الإسلامي الأعلى، يوم: 10-09-2025.

(3) مقابلة مع (ف-ب)، نائب: مدير التعاون والتنسيق، مكلفة بالتعاون بالمجلس الإسلامي الأعلى، يوم: 19-12-2024.

على تسعة (09) مكاتب في كل منهما، في الطابق الخامس توجد سبعة (07) مكاتب إضافية وقاعة اجتماعات. وأخيراً، يضم الطابق السادس مكتب الرئيس، والأمانة، وأربعة (04) مكاتب.

المراجع القانونية للمجلس الإسلامي الأعلى:

تتضمن هذه النصوص مجموعة من القوانين والمراسيم التي تُحدد وتنظم المهام الموكلة إلى المجلس الإسلامي الأعلى، الذي يُعد مؤسسة استشارية تابعة لرئيس الجمهورية، يتميز بالاستقلالية سواءً من حيث الجانب المالي أو فيما يتعلق بتسيير شؤونه الداخلية.

- أ- الدستور الجزائري. 17 رجب (1417) هـ / 28 نوفمبر (1996) - المادة 171، المادة 172.⁽¹⁾
- ب- الدستور الجزائري. 27 محرم (1423) هـ / 10 أبريل (2002) - المادة 195.
- ج- الدستور الجزائري. 17 ذي القعدة (1429) هـ / 15 نوفمبر (2008) - المادة 171.⁽²⁾
- د- الدستور الجزائري. 26 جمادى الأولى (1437) هـ / 06 مارس (2016). المادة 195.⁽³⁾
- هـ- الدستور الجزائري. 15 جمادى الأولى (1441) هـ / 30 ديسمبر (2020). المادة 206، المادة 207.
- و- المرسوم الرئاسي رقم 98 - 33 المؤرخ في 26 رمضان عام (1418) الموافق 24 يناير سنة (1998) والمتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى.⁽⁴⁾
- ز- المرسوم رئاسي رقم 17-141 مؤرخ في 21 رجب عام (1438) الموافق 18 أبريل سنة (2017) يحدد تنظيم المجلس الإسلامي الأعلى وسيره.⁽⁵⁾

4. الجريدة الرسمية التي تنظم المجلس الإسلامي الأعلى وسيره:

يسعى المجلس الإسلامي الأعلى ويعمل على تفعيل مشاريع الدولة الجزائرية الحضارية ويمضي في تعميق الصلة الثقافية والتفاعل الإيجابي بين العربية والامازيغية، على أرضية القيم الإسلامية المستلهمة من مرجعيتنا، ويساهم في عمليات إصلاح المنظومة التربوية وتطويرها نحو أفق الابداع وصناعة المستقبل بتوفير ثروة المعرفة كثروة اقتصادية إنسانية، وفي مقدمة ذلك التجديد والتحسين في تدريس التربية الدينية والعلوم الإسلامية. إن المجلس الإسلامي الأعلى سيظل هيئة لنشر قيم الحوار الديني والتعايش بين الثقافات؛ ويعمل على حماية جاليتنا من الاستلاب والتطرف والانحلال الديني ودعوات

- (1) دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق. 1996.
- (2) التعديل الدستوري لسنة (2008)، الصادر بموجب القانون رقم 08-19 مؤرخ في 15 نوفمبر سنة (2008)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 63.
- (3) التعديل الدستوري لسنة (2016)، الصادر بموجب القانون رقم 16-01، مؤرخ في 06 مارس سنة (2016) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 14 لسنة (2016).
- (4) مرسوم رئاسي رقم 98-33 مؤرخ في 24 جانفي (1998)، يتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 4 مؤرخ في 28 جانفي (1998).
- (5) مرسوم رئاسي رقم 17-141 مؤرخ في 18 أبريل (2017)، يحدد تنظيم المجلس الإسلامي الأعلى وسيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 25 مؤرخ في 19 أبريل (2017).

الاحاد. ⁽¹⁾ وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 98-33 المؤرخ في 26 رمضان عام 1418 الموافق 24 يناير سنة (1998) والمتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى يرسم ما يأتي: ⁽²⁾

المادة 1: يحدد هذا المرسوم تنظيم المجلس الإسلامي الأعلى وسيره ويدعى في صلب النص (المجلس الإسلامي الأعلى).

أ- الفصل الأول أحكام عامة:

المادة 2: المجلس مؤسسة استشارية توضع لدى رئيس الجمهورية. يكون مقر المجلس في مدينة الجزائر.

المادة 3: يتمتع المجلس بالاستقلالية المالية والاستقلالية في التسيير.

ب- الفصل الثاني مهام المجلس:

المادة 4: يتولى المجلس في إطار المهام المذكورة

المادة 5: يشارك المجلس ويساهم فيما يأتي :

- ✓ تقويم ومراجعة برامج التعليم الديني واندماجها المنسجم في المنظومة التربوية،
 - ✓ الدورات التكوينية التي تنظم بالتنسيق مع القطاعات المعنية، لتعزيز الكفاءات والمهارات لدى الأئمة ومدرسي التربية الإسلامية في مؤسسات التربية والتعليم العمومية والخاصة.
 - ✓ الملتقيات الدورية التي تنظم لفائدة مديري الشؤون الدينية والأوقاف والمفتشين، بالتنسيق مع الوزارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف.
- المادة 6: يمكن إخطار المجلس من رئيس الجمهورية لكي يصدر فتاوى شرعية في مختلف مجالات الفقه ويبدى رأيه كتابيا بالنظر إلى التعاليم الدينية.
- المادة 7: يرفع المجلس تقريراً سنوياً عن نشاطاته إلى رئيس الجمهورية.

ج- الفصل الثالث تشكيل المجلس وكيفيات تعيين الأعضاء:

المادة 8: طبقاً لأحكام المادة 196 من الدستور، يتشكل المجلس من خمسة عشر (15) عضواً منهم الرئيس، يعيّنون من بين الكفاءات الوطنية العليا في مختلف العلوم لمدة خمس (5) سنوات قابلة للتجديد.

المادة 9: يعين الرئيس وكذا الأعضاء بموجب مرسوم رئاسي وتنتهى مهامهم حسب الأشكال نفسها.

المادة 10: تفقد صفة العضوية في المجلس للأسباب الآتية :

- ✓ الاستقالة المحررة كتابياً.
- ✓ العجز عن ممارسة المهام بسبب المرض أو لأي سبب آخر.
- ✓ الوفاة.
- ✓ يستخلف الأعضاء حسب الأشكال نفسها المتبعة في تعيينهم.

(1) رئاسة الجمهورية، بوعبدالله غلام الله، تقديم، الدليل التعريفي للمجلس الإسلامي الأعلى، 2018، ص5.

(2) المرسوم الرئاسي رقم 98-33 المؤرخ في 26 رمضان عام 1418 الموافق 24 جانفي سنة 1998

د- الفصل الرابع تنظيم المجلس وسيره:

المادة 11: يضم المجلس، تحت سلطة الرئيس :

✓ مكتب المجلس.

✓ لجانا متخصصة.

المادة 12: يرأس المكتب رئيس المجلس ويشرف على الأشغال، ويساعد الرئيس مكلفان اثنان (2) بالدراسات والتلخيص.

المادة 13: يتكون مكتب المجلس من أربعة (4)

أعضاء ينتخبون من قبل نظرائهم.

المادة 14: يمكن إحداث لجان متخصصة للتكفل بالمسائل المطروحة، وتشكل هذه اللجان من أعضاء المجلس.

المادة 15: يمكن للمجلس الاستعانة بأي شخص يراه مناسبا بسبب كفاءاته لتنويره في أي مسألة تهم نشاط المجلس.

المادة 16: يجتمع المجلس في دورة عادية مرة كل ثلاثة (3) أشهر ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي (2/3) أعضائه.

المادة 17: يحدد رئيس المجلس جدول أعمال وتاريخ اجتماعات المجلس. ترسل استدعاءات فردية مرفقة بجدول الأعمال إلى كل عضو من أعضاء المجلس قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ الاجتماع، ويمكن أن يقلص هذا الأجل في الدورات غير العادية، على ألا يقل عن ثمانية (8) أيام.

المادة 18: تدون مداورات المجلس في محاضر وتسجل في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المجلس

المادة 19: يعد المجلس نظامه الداخلي ويصادق عليه بعد التداول.

المادة 20: يستفيد أعضاء المجلس من تعويضات تحدد بموجب نص تنظيمي.

المادة 21: يزود المجلس بأمانة عامة والهيكل الآتية

❖ مديرية الدراسات والتعاون، وتضم :

✓ المديرية الفرعية للدراسات والاستشراف،

✓ المديرية الفرعية للتعاون والتنسيق.

❖ مديرية التوثيق والإعلام، وتضم :

✓ المديرية الفرعية للتوثيق والمتابعة،

✓ المديرية الفرعية للإعلام والنشر.

❖ مديرية الموارد البشرية والوسائل، وتضم :

✓ المديرية الفرعية للتكوين والموظفين،

✓ المديرية الفرعية للوسائل العامة والمحاسبة. ينشط الأمين العام ويتابع وينسق أعمال الهيكل

المذكورة أعلاه.

المادة 22: وظائف الأمين العام والمكلف بالدراسات والتلخيص والمدير ونائب المدير وظائف عليا في الدولة. ويحدد تصنيفهم ومراتبهم طبقا للتنظيم المعمول به.

المادة 23: يوظف رئيس المجلس في حدود المناصب المالية المتوفرة مستخدمين حسب حاجات سير المصالح الإدارية.

هـ- الفصل الخامس أحكام مالية وختامية :

المادة 24: تسجل الاعتمادات الضرورية لسير المجلس في الميزانية العامة للدولة. يخضع التسيير المالي للمجلس إلى قواعد المحاسبة العمومية. ويتولى الرقابة المالية مراقب مالي يعينه الوزير المكلف بالمالية.

المادة 25: رئيس المجلس هو الأمر بالصرف الرئيسي في المجلس.

المادة 26: تلغى أحكام المرسوم الرئاسي رقم 98-33 المؤرخ في 26 رمضان عام (1418) الموافق 24 يناير سنة (1998) والمتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى

المادة 27: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 21 رجب عام (1438) الموافق 18 أبريل سنة 2017.

5. متطلبات عضوية المجلس ودورها في نجاح المؤسسة:

- (1) ضرورة توفر الكفاءة العلمية المتخصصة، والأولوية للحاصلين على الشهادات العليا
- (2) الخبرة في المجال المسند والتميز بالإلمام.
- (3) المساهمة بالتأليف والبحوث العلمية التي تحمل قيمة علمية تساهم في زيادة عدد المنتجات.
- (4) قبول العمل الجماعي والابتعاد عن الفردية واحادية الرأي (مؤسسة استشارية).
- (5) السعي إلى نشر المعرفة الدينية (الدعوة).
- (6) المشاركة في استقرار المجتمع والمساهمة في مواجهة التطرف.
- (7) أن ينظر إلى المؤسسة الدعوية في المجتمع أنها الاختيار الأول من بين كل المؤسسات (الشعور بالانتماء).
- (8) مطابقة جميع الاعمال والأنشطة لمنهج مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.
- (9) انجاز الاعمال والأنشطة في أوقاتها المحددة (المواظبة والانضباط).
- (10) الانفتاح على المنظمات المجتمعية المختلفة وبناء علاقات عمل جيدة.
- (11) الانفتاح على الباحثين ذوي الكفاءات العلمية والفكرية (خارج المجلس).
- (12) الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ومختلف وسائل الاتصال.
- (13) تشجيع الابتكار والتحفيز عليه، والمنافسة عليه.
- (14) السعي نحو التوسع وكسب أكبر قدر من الجمهور محليا وخارجيا.

عندما يتحمل الفرد مسؤولية العمل في مؤسسة بحجم المجلس الإسلامي الأعلى، الذي يتمتع بطابع خاص يجمع بين الجانب المدني والدعوي، فإنه يواجه تحديات تتطلب الفهم العميق لدور العضوية في تعزيز نجاح المؤسسة. تتطلب العضوية في المجلس الالتزام بشروط محددة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. من بين هذه الشروط معرفة دقيقة بمبادئ العمل الدعوي، المهارات التنظيمية، والقدرة على العمل الجماعي بطريقة تعزز روح التعاون بين الأعضاء. عوامل نجاح المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تكامل الأدوار بين أعضاء المجلس، واتخاذ قرارات استراتيجية تركز على خدمة رؤية المؤسسة ورسالتها. فأناشد اليوم علماءنا وأئمة بلادنا بزرع ثقافة الوسطية التي حمل مشعلها الشيخ عبد الحميد بن باديس، الوسطية التي يتميز بها الإسلام ديننا الحنيف، دين المحبة والسلام والإنسانية. أما الإصلاح فكان من غايات نضال شيخنا ابن باديس.⁽¹⁾

6. تشكيلة المجلس الإسلامي الأعلى الحالية:

طبقا لأحكام المادة 196 من الدستور، والمرسوم الرئاسي 17-141 المؤرخ في 21 رجب (1438) هـ الموافق لـ 18 أفريل (2017)، يتشكل المجلس من خمسة عشر (15) عضوا منهم الرئيس.⁽²⁾ يعينون من بين الكفاءات الوطنية العليا في مختلف العلوم المدة خمس (5) سنوات قابلة للتجديد، وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها، وفي ذات السياق يشير (15 جمادى الأولى 1441 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 2020) إلى تاريخ صدور المرسوم الرئاسي بتوقيع رئيس الجمهورية الحالي (السيد عبد المجيد تبون) في الجريدة الرسمية، يحمل رقم (20/442) الذي يحدد إصدار التعديل الدستوري الجزائري الجديد، والذي تمه المصادقة عليه في الاستفتاء الشعبي: بتاريخ 1 نوفمبر (2020)، بنسبة 66.80% من المصوتين بنعم ليصبح بذلك ساري المفعول ورسميًا القانون الأساسي للجزائر. ويشمل في الباب الخامس⁽³⁾ الهيئات الاستشارية المجلس الإسلامي الأعلى، تحديدا المادتين (206-207):

المادة 206: المجلس الإسلامي الأعلى هيئة استشارية لدى رئيس الجمهورية يتولى على وجه الخصوص:

- الحث على الاجتهاد وترقيته.
- إبداء الحكم الشرعي فيما يعرض عليه.
- رفع تقرير دوري عن نشاطه إلى رئيس الجمهورية.

المادة 207: يتكوّن المجلس الإسلامي الأعلى من خمسة عشرة (15) عضوا منهم الرئيس، يعيّنهم رئيس الجمهورية من بين الكفاءات الوطنية العليا في مختلف العلوم.

(1) رسالة رئيس الجمهورية، عبد العزيز بوتفليقة-رحمه الله-بمناسبة يوم العلم أفريل 2017، الدليل التعريفي لـ

المجلس الإسلامي الأعلى، 2018، ص 3.

(2) الدليل التعريفي للمجلس الإسلامي الأعلى، المرجع السابق، ص 7

(3) الجريدة الرسمية، اتفاقيات دولية، قوانين، مراسيم، قرارات، ولاء، مقررات، منشور، وإعلانات وبلاغات،

الأربعاء 15، العدد 82، جمادى الأولى عام 1442 هـ، الموافق 30 ديسمبر سنة 2020، ص 43.

وبموجب مرسوم رئاسي أيضا، وبتكليف من رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون، أشرف الوزير الأول، السيد نذير العرباوي يوم 28 أكتوبر 2024، على تنصيب الأستاذ مبروك زيد الخير رئيسا للمجلس الإسلامي الأعلى، تنفيذًا للمرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 14 أكتوبر 2024، أين استهلّ الوزير الأول كلمته خلال جلسة التنصيب بتقديم التهاني للرئيس الجديد للمجلس الإسلامي الأعلى على الثقة التي حظي بها من قبل السيد رئيس الجمهورية، مبرزًا الأهمية الكبيرة التي يوليها السيد رئيس الجمهورية لهذه المؤسسة الدستورية المرجعية، نظرا للدور الهام والمحوري الذي تضطلع به في إشعاع الدين الإسلامي الحنيف، بمبادئه وأسسهِ الأصيلة وفهمه الصحيح، وجعله في مأمن من كل توظيف سياسي أو عقائدي من خلال العمل على تصحيح الإدراكات الخاطئة. كما أشاد الوزير الأول بالمسيرة الثرية للدكتور مبروك زيد الخير، باعتباره قيمة وقامة علمية ودينية كرسَتْ حياتها للعلم والعمل في المعارف والمؤلفات والعلوم الشرعية. وقد جرت مراسم التنصيب بمقر المجلس الإسلامي الأعلى بحضور السيد (محمد مأمون القاسمي)، عميد جامع الجزائر، والسيد (يوسف بالمهدي)، وزير الشؤون الدينية والأوقاف، والسيد (محمد حسوني)، المستشار لدى رئيس الجمهورية المكلف بالشؤون الدينية والزوايا والمدارس القرآنية، بالإضافة إلى أعضاء المجلس الإسلامي الأعلى.⁽¹⁾

الرئيس: الدكتور مبروك زيد الخير رئيس المجلس الإسلامي الأعلى (أكتوبر 2024- إلى يومنا هذا)	
الأعضاء:	
(1) د. يوسف بالمهدي.	(8) د. سامية قطوش.
(2) أ. د. كمال بوزيدي.	(9) الدكتور بن عمر حمدادو.
(3) أ. د. محمد بوجلال.	(10) أ. د. مصطفى بن صالح باجو.
(4) أ. د. زبيدة اقروفة.	(11) أ. عبد الله رقاني
(5) أ. د. عبد الرحمن سنوسي.	(12) أ. أحمد بن مالك.
(6) أ. د. عبد القادر بوعرفة.	(13) أ. الشيخ حسان الانصاري
(7) أ. د. السعيد بوزير.	(14) عبد الرؤوف بن علي سعيد

الجدول رقم (07): يوضح تشكيلة المجلس الإسلامي الأعلى الحالية.

من إعداد الطالب الباحث.

(1) الإذاعة الجزائرية القناة الأولى، 2024-10-28، 17:30 - <https://news.radioalgerie.dz>، تاريخ الزيارة: 21-

7. التعريف برؤساء المجلس الإسلامي الأعلى:

1.7 الرئيس الحالي مبروك زيد الخير:⁽¹⁾ (1961-...)

أ- مولده ونشأته:

الشيخ مبروك زيد الخير: باحث ومفكر وداعية ومصلح، جزائري الأصل والمولد، من مواليد (27 ديسمبر 1961) بمدينة الأغواط (400 كلم عن الجزائر العاصمة)، درس في كتاتيب الأغواط القرآن الكريم ومبادئ الدين واللغة العربية، وتدرج في مراحل التعليم وممارسته بالمتوسط والثانوي والجامعي. شغل الدكتور مبروك زيد الخير عدة وظائف بالعديد من المؤسسات الدينية الإسلامية والتعليمية وهو حاليا رئيس المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر. كما أنّ له العديد من المؤلفات والدواوين في الأدب والشعر والفقه واللغة والثقافة الإسلامية عموما. أشهر بنظمه ل (الألفية الفقهية)؛ وهي عبارة عن منظومة من ألف بيت في الفقه المالكي تناولت مسائل العبادات والعادات والعقيدة وأصول الدين.

ب- المناصب التي تقلدها:

وقد شغل الدكتور مبروك زيد الخير عدة وظائف منها:

- ✓ مدير الشؤون الدينية والأوقاف بولاية الأغواط (1989-1991)
- ✓ مدير المركز الثقافي الإسلامي بولاية الأغواط عام. (1992)
- ✓ عضو بديوان والي ولاية الأغواط الخاص بالتعريب عام. (1990)
- ✓ رئيس قسم العلوم الإسلامية بجامعة الأغواط عام. (2010)
- ✓ مدير المركز الوطني للبحوث في العلوم الإسلامية والحضارة منذ. (2015)
- ✓ عضو اللجنة القطاعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام. (2016)

ج- الشهادات والمؤهلات:

الدكتور مبروك زيد الخير حاصل على دكتوراه في اللغويات، بعنوان: العلاقات الإسنادية في القرآن الكريم وأثرها في البلاغة والإعراب، من جامعة الجزائر وجامعة القاهرة (إشراف مشترك) عام (2008). وحاصل على بكالوريوس في اللغة العربية وآدابها عام (1995)، وشهادة الماجستير بعنوان: الوقف وأثره في تغيير المعاني النحوية في القرآن، سورة النساء نموذجا، من جامعة الجزائر المركزية عام (2002). كما أنّ لديه شهادة في التأهيل الجامعي، من جامعة الجزائر عام (2011).

د- مؤلفاته:

- الألفية الفقهية، منظومة سننية على مذهب السادة المالكية، طبع دار الأمة، الجزائر (1998).
- ديوان ترانيم الوفاء، طبع دار السلام، الأغواط. (2000)
- ديوان حنين ورنين، طبع دار الوعي، الجزائر. (2011)
- تدريس النصوص الأدبية، مقاربة للتقويم والتشخيص، المطبعة العربية بغرداية. (2006)

(1) عن موقع المجلس الإسلامي الأعلى، <https://www.elmadjilis-hci.dz> ، تاريخ الزيارة: 2025-09-16.

- ◀ الحلقة السندسية على نهج البردة الرضية في مدح خير البرية، تقديم د أبو عبد الله غلام الله، وزير الشؤون الدينية والأوقاف، الجزائر. (2006)
- ◀ تلخيص الفوائد وتجميع الفرائد (شرح على الألفية الفقهية، طبع دار بن حزم، لبنان، عام. (2006)
- ◀ دور العلوم الإسلامية في إرساء الهوية ومواجهة التحديات المعاصرة، جمع وتقديم، مايو (2010). العلاقات الإسنادية في القرآن الكريم، دراسة نحوية بلاغية، دار الوعي، الجزائر. (2011)
- ◀ ظاهرة الوقف القرآني وأثرها في تغير المعاني النحوية (سورة النساء نموذجاً، دار الوعي، الجزائر (2011)
- ◀ تشطير البردة لمحمد الأخضر السائحي (2013).
- ◀ اللغة العربية وأثرها في ترسية الأحكام الشرعية (2016).

2.7 الرؤساء السابقين:

1) الشيخ أحمد حماني: (1915-1998)

أ-مولده ونشأته:

ولد الشيخ أحمد حماني بدوار بن عيشة بلدية العنصر بدائرة الميلية ولاية جيجل في 6 سبتمبر (1915)، تعلم القرآن والمبادئ الأولى في الفقه وأصول الدين بمسقط رأسه، ولما بلغ السن الخامسة عشر سافر إلى قسنطينة سنة (1930) حيث اتم حفظ القرآن الكريم، ثم انخرط في سلك طلبة الإمام عبد الحميد ابن باديس ابتداء من أكتوبر (1931). إلى غاية سبتمبر سافر إلى تونس في أول السنة الدراسية (1934- 1935) فانتظم في سلك طلبة الجامع الأعظم، حيث واصل تعليمه العالي بجامعة الزيتونة مدة عشر سنوات، حصل على شهادة الأهلية في (1936)، وعلى شهادة التحصيل في (1940)، وعلى شهادة العالمية في سنة (1943).⁽¹⁾ شارك الشيخ حماني في الجهاد المبارك ضد الاحتلال الفرنسي بعد اندلاع ثورة التحرير عام (1954)، ألقى عليه القبض في 11 أوت (1957) بالعاصمة، وبقي تحت التعذيب ثم نُقل إلى السجن المركزي_تازولت) بباتنة، حيث بقي فيه إلى غاية (1962).

ب- شيوخه:

تتلمذ الشيخ حماني على كبار العلماء في الجزائر وتونس، ففي الجزائر أخذ العلم عن والده محمد حماني في مسقط رأسه، والامام عبد الحميد بن باديس بقسنطينة، والشيخ الفضيل الورتلاني وسعيد

(1) انظر: أحمد حماني، فتاوى الشيخ أحمد حماني استشارات شرعية ومباحث، فقهية منشورات وزارة الشؤون الدينية، وحدة الرغاية الجزائر، ط2، 1993.

الزموشي وغيرهم وفي تونس أخذ العلم عن كثير من العلماء أشهرهم العلامة محمد الطاهر بن عاشور، والفاضل بن عاشور والبشير النيفر محمد بوشناق⁽¹⁾.

ج- نشاطه الدعوي:

كان للشيخ نشاط دعوي وصحفي بارز، حيث شارك في الصحافة التونسية (1937)، كما انتخب أميناً عاماً في جمعية الطلبة الجزائريين بتونس، انخرط الشيخ في سلك طلبة الإمام عبد الحميد بن باديس سنة (1931)، كما حضر لأول مرة اجتماعاً عاماً لجمعية العلماء سنة (1934)، وأصبح عضواً عاملاً فيها. عمل بمجلة الشهاب ثم بجريدة البصائر، وشارك بمقالات. لما رجع من تونس إلى قسنطينة بدأ نشاطه التربوي والتعليمي فأنشأ التعليم الثانوي بمدرسة التربية والتعليم. في سنة (1946) عينته جمعية العلماء كاتباً على مستوى ولايات الشرق، وفي سنة (1951) انتخب عضواً في إدارة الجمعية وفي سنة (1955) اسندت له رئاسة لجنة التعليم العليا إلى غاية (1957)، كما أنشأ الشيخ حماني التفتيش الابتدائي والشهادات الفاصلة بين مراحل التعليم⁽²⁾

د- أعماله ووظائفه:

- ✓ تقلد الشيخ أحمد حماني عدة وظائف وعين في عدة مناصب منها:
- ✓ عين مفتشاً عاماً للتربية والتعليم في قطاع الشرق الجزائري، (1963).
- ✓ عين أستاذاً بكلية الآداب بجامعة الجزائر (1963).
- ✓ عين رئيساً للمجلس الإسلامي الأعلى من سنة (1972 إلى 1987).
- ✓ انتخب عضواً في المجلس التأسيسي لرابطة العالم الإسلامي (1973).
- ✓ عين رئيساً لجمعية العلماء المسلمين ومديراً لجريدة البصائر (1991)
- ✓ رئيس لجنة تصحيح المصاحف بوزارة الشؤون الدينية.⁽³⁾

هـ- مؤلفاته:

- للشيخ أحمد حماني عدة كتب مطبوعة هي:
- ✓ صراع بين السنة والبدعة، دار البعث، قسنطينة، 1984
- ✓ رسالة الدلائل البادية على ضلال البابية وكفر البهائية، دار الشهاب، باتنة، 1984.
- ✓ الاحرام لقاصدي بيت الله الحرام وقضية امام يجتهد في ابطال مذهب امام، منشورات وزارة الشؤون الدينية الجزائرية.

(1) رابح زرواتي، الفقيه احمد حماني، حياته العلمية والعملية، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر-1، مج 27، ع2، 2015، ص246.

(2) عبد الكريم حامدي، البعد المقاصدي في فتاوى الشيخ احمد حماني، مجلة البحوث العلمية والدراسات الإسلامية، جامعة باتنة-1-كلية العلوم الإسلامية، مج16، ع2، 2024، ص24.

(3) عبد الحميد عبوس العلامة الشيخ احمد حماني؛ حياة في خدمة الإسلام والجزائر، جريدة البصائر، 20-09-2021

✓ فتاوى الشيخ أحمد حماني، منشورات وزارة الشؤون الدينية، الجزائر⁽¹⁾

توفي رحمه الله سنة (1998).

2) الدكتور عبد المجيد امزيان: (1926-2001)

أ- مولده: من مواليد مدينة تلمسان الجزائر في 17 مارس سنة (1926) كان عضوا في جيش التحرير الوطني (الولاية الخامسة).

ب- المستوى الدراسي: دكتوراه دولة في الفلسفة وعلم الاجتماع.

ج- المناصب التي تقلدها:

✓ مسئولاً عن إذاعة الجزائر الحرة المكافحة (1956-1957)

✓ امينا عاما لاتحادية جبهة التحرير الوطني بالمغرب (1962-1957)

✓ والي ولاية بشار (1962-1963)

✓ مدير ديوان رئيس الجمهورية وامينا عاما لوزارة الداخلية (1963-1965)

✓ أستاذ للفلسفة وعلم الاجتماع جامعة الجزائر (1965-1980)

✓ مدير جامعة الجزائر (1981)

✓ وزير الثقافة (1982-1986)

✓ رئيس المجلس الإسلامي الأعلى (1998-2001)

✓ نائب رئيس مجمع اللغة العربية الجزائر (1999-2001).

د- الاعمال الثقافية:

◀ النظريات الاقتصادية عند ابن خلدون وأسسها من الفكر الإسلامي والواقع الاجتماعي

◀ فلسفة الإسلام الاجتماعية (باللغة الفرنسية)

◀ عدة كتابات: في مجلة الثقافة (الجزائر)، مجلة الاصاله الجزائر(الجزائر)، مجلة اليونيسكو

(باريس)، مجلة المجلس الإسلامي الأعلى (الجزائر).

توفي رحمه الله في 15 جانفي. (2001)

3) أبو عمران الشيخ: (1924-2016)

أ- مولده ونشأته:

أبو عمران الشيخ الفيلسوف والمفكر الجزائري، ينحدر من ولاية البيض وهو من مواليد (1924)، درس المرحلة الابتدائية بمسقط رأسه بمدينة البيض في الفترة ما بين (1934-1940)، لينتقل فيما بعد إلى ولاية وهران، أين تحصل على شهادة البكالوريا ما بين (1941-1944) والتحق بكلية الآداب بالجزائر العاصمة، فتحصل على شهادة ليسانس في الفلسفة سنة (1948)، ثم شهادة ليسانس في الأدب سنة (1954). ليتوجه فيما بعد إلى باريس أين أتم شهادة الدراسات المعمقة بجامعة السوربون بباريس (1956) ثم تربص بالمدرسة العليا للأساتذة بباريس (1956-1957)، عاد مرة أخرى إلى جامعة السوربون

(1) رايح زرواتي، مرجع سابق، ص 247.

أين تحصل على شهادة دكتوراه في الفلسفة بتقدير مشرف جدا سنة (1974). أما فيما يخص مسيرته المهنية بدأ الشيخ أبو عمران مدرسا بمدينة البيض ثم انتقل فيما بعد إلى مليانة، ثم إلى بوفاريك وبعدها إلى الجزائر العاصمة وذلك في الفترة الممتدة بين (1945 و1954)، ثم أستاذًا بثانوية وهران (1957 و1959) ثم التحق بالتعليم العالي بصفته أستاذًا للفلسفة بجامعة الجزائر (1965 و1991).

ب- المناصب التي تقلدها :

- ✓ مفتشًا للتعليم بعدة مدن منها مستغانم، وهران، الأغواط ما بين (1959-1962) .
- ✓ مديرا للتربية بمدينة شلف سنة. (1962)
- ✓ ملحقا بالديوان وزارة التربية بين سنتي. (1963 و1965)
- ✓ أمينا عاما للجنة الوطنية لليونيسكو. (1963)
- ✓ أمين عام الاتحاد نقابة المعلمين. (1969 و1975)
- ✓ مستشارا وطنيا في الثقافة. (1990)
- ✓ وزيرا للثقافة والاتصال. (1991)
- ✓ رئيسا الاتحاد الكتاب الجزائريين سنة. (1995 و1996)
- ✓ رئيسا للمجلس العلمي لمؤسسة الأمير عبد القادر للفترة الممتدة بين. (1991 و1999)
- ✓ نائبا للمجلس العلمي لمؤسسة الأمير عبد القادر. (1999)
- ✓ رئيس المجلس الإسلامي الأعلى من (2001) إلى غاية وفاته 12 ماي. (2016)

ج- مؤلفاته :

- مشكلة الحرية الإنسانية. (1978)
- ابن رشد. (1978)
- الفكر الإسلامي نظرة شاملة مع لويس غاردي. (1984)
- الموسوعة الفلسفية. (1989)
- معجم مشاهير المغاربة. (1995) .
- الكشف الإسلامية الجزائرية. (1999)
- الأمير عبد القادر المقاوم الإنساني. (2001)
- قضايا في التاريخ والثقافة.

توفي رحمه الله في 12 ماي. (2016)

4) بوعبد الله غلام الله: ⁽¹⁾ (1934-...)

تاريخ الولادة ومكانها: 14 فيفري 1934 بولاية غليزان غرب الجزائر العاصمة، حفظ القرآن الكريم وتلقى مبادئ العلوم العربية والشرعية بالزاوية.

(1) المجلس الإسلامي الأعلى، الدليل التعريفي، مرجع سابق، ص23.

أ- المؤهلات العلمية:

- شهادة دكتوراه. جامعة الجزائر. (1976).
- شهادة ليسانس. جامعة دمشق. سوريا (1962).
- شهادة التحصيل جامع الزيتونة. تونس (1956).
- شهادة الأهلية معهد عبد الحميد ابن باديس (1955).

ب- المسار النضالي:⁽¹⁾

- ❖ ألقى عليه القبض من طرف الاستعمار الفرنسي. (1954).
- ❖ شارك في تأسيس فرع الكشافة الإسلامية الجزائريين بتونس. (1955).
- ❖ عضو الاتحاد العام للطلبة المسلمين الجزائريين. مسؤول أمانة المال. (1956).

ج- المناصب التي تقلدها :

- ✓ رئيسا للمجلس الإسلامي الأعلى (2016).
- ✓ وزيرا للشؤون الدينية والأوقاف (1997-2014).
- ✓ نائبا بالمجلس الشعبي الوطني (البرلمان) (1997).
- ✓ مستشارا لوزير الشؤون الدينية والأوقاف (1199).
- ✓ أمينا عاما لوزارة التربية الوطنية (1990).
- ✓ مديرا مركزيا للامتحانات بوزارة التربية الوطنية. (1986).
- ✓ مديرا مركزيا للتكوين بوزارة التربية الوطنية. (1988).
- ✓ مديرا للتربية لولاية العاصمة (1984).
- ✓ مديرا مركزيا للتعليم الأساسي بوزارة التربية الوطنية (1981).
- ✓ مفتشا للتعليم الثانوي (1973)
- ✓ مديرا عاما لجريدة الشعب (1969).
- ✓ رئيس القسم الثقافي بجريدة الشعب (1967).
- ✓ أستاذا للفلسفة بالتعليم الثانوي ولاية تيارت (1962)، ولاية الجزائر العاصمة (1967).

د- بعض الدراسات المنشورة:

- كتاب قصة جامع الجزائر.
- كتاب الروح المعنوية والإنتاجية في المؤسسات الصناعية.
- كتاب دروس في الفلسفة (3 أجزاء).
- كتاب شرح قصيدة الهمزية في مدح خير البرية للامام البوصيري.

(1) عبد الله غلام الله، السيرة الذاتية، <https://bouabdallahghlamallah.com>، تاريخ الزيارة: 2025-09-23

كتاب تحقيق مع شرح الحكم العطائية.

واليك تشكيلة مكاتب المجلس الإسلامي الأعلى السابقة:

الرئيس	الدكتور عبد المجيد مزبان	الدكتور بو عمران الشيخ	الدكتور بوعبد الله غلام الله
فترة	من 1998 إلى 2001	من 2001 إلى 2016	من 2016 إلى 2024
تشكيلة أعضاء المكتب من كل فترة	1. د/محمد الشريف قاهر 2. أ/محمد المأمون القاسمي 3. د/محفوظ سماتي 4. أ/عبد القادر عثمان 5. د/مصطفى بوتفنوشات 6. أ/محمد الشيخ بلحاج 7. د/عبد المالك مرتاض 8. أ/سالم بن ابراهيم 9. د/عبد الرحمان طالب 10. أ/توهامي غيثاوي 11. أ/محمد فارح 12. أ/عبد الرحيم بوجملين 13. أ/عبد الحفيظ أمقران 14. أ/محمد قريبيز	1. د/محمد الشريف قاهر 2. أ/محمد المأمون القاسمي 3. د/محفوظ سماتي 4. أ/عبد القادر عثمان 5. د/مصطفى بوتفنوشات 6. أ/محمد الشيخ بلحاج 7. د/عبد المالك مرتاض 8. أ/سالم بن ابراهيم 9. د/عبد الرحمان طالب 10. أ/توهامي غيثاوي 11. أ/محمد فارح 12. أ/عبد الرحيم بوجملين 13. أ/عبد الحفيظ أمقران 14. أ/محمد قريبيز	1. د/يوسف بالمهدي. 2. د/مبروك زيد الخير. 3. د/عبد الكريم دباغي. 4. د/عبد المالك مرتاض 5. الشيخ المامون القاسمي شيخ 6. د/كمال بوزيدي 7. د/السعيد بويصري. 8. د/مصطفى بن صالح باجو 9. د/عبد القادر بوعرفة. 10. دة / وسيلة خلقي 11. د/ محمد بوجلال 12. دة / سامية قطوش 13. د/ بن عمر حمدادو. 14. الأستاذ أحمد بن مالك.

الجدول رقم (08): يوضح رؤساء المجلس الإسلامي الأعلى وتشكيلة كل مكتب منذ التأسيس. (دستريته) من إعداد الطالب الباحث.

8. الهيكل والمهام للمجلس الإسلامي الأعلى⁽¹⁾

1.8 الرئيس:

يتولى رئيس المجلس المهام الآتية:

- رئاسة مكتب المجلس المنتخب.
- إدارة مداوالات المجلس وتنسيق اشغاله والسير على حسن سيره.
- تمثيل المجلس في التظاهرات والاحتفالات الرسمية الوطنية والمنظمات الدولية.
- إقامة علاقات مع المجالس الإسلامية المماثلة ومع الهيئات والمنظمات الدولية ذات الصلة بمجال اختصاص المجلس.
- إعداد برنامج عمل المجلس بمساعدة المكتب وتقديمه لفخامة رئيس الجمهورية بعد اطلاع أعضاء المجلس والمصادقة عليه.

(1) التعريف بالمجلس، المرجع السابق، ص 11.

- إعداد التقرير السنوي للمجلس بمساعدة المكتب وتقديمه لفخامة رئيس الجمهورية بعد المصادقة عليه.
- تحضير اشغال الدورات والملتقيات والندوات، بمساعدة المكتب.
- توزيع المهام على أعضاء المكتب وتقييم نشاطهم.

2.8 المكتب:

- يتكون من الرئيس وأربعة أعضاء ينتخبهم المجلس، وهو يقوم بما يأتي:
- تنظيم أعمال المجلس.
 - ضبط جدول اعمال الجلسات.
 - مساعدة الرئيس في تحضير الدورات والملتقيات والندوات.
 - الاطلاع على ميزانية المجلس.
 - الإشراف على أعمال اللجان.

3.8 لجان المجلس الإسلامي الاعلى: (1)

يتكون المجلس من أربعة لجان هي:

أ- لجنة الفتوى والتوجيه والارشاد:

وتختص بما يلي:

- إعداد مشاريع الفتاوى والأحكام الشرعية.
- دراسة المشكلات والقضايا المعاصرة، لتقديم حلول لها وفق الشريعة الإسلامية.
- إعطاء التصور الإسلامي لمختلف القضايا، التي تهتم حياة الأمة الروحية والمادية.
- تصحيح المفاهيم المنحرفة والفتاوى القاصرة.
- الرد على الشبهات والمفتريات التي ينشرها أعداء الإسلام.
- توضيح القيم التي يقوم عليها الإسلام والتعريف بمبادئه وتوجهاته.

ب- لجنة التربية والثقافة وإحياء التراث:

وتختص بما يلي:

- المساهمة في توجيه التربية والتعليم والتكوين الديني الإسلامي.
- لمساهمة في ترشيد العمل الإسلامي وفي الحفاظ على وحدة الأمة الدينية والحضارية وحماية المجتمع من مخاطر التشرذم الذهبي وشرور الفتن الطائفية.
- العمل على ترقية الثقافة الإسلامية الصحيحة المبنية على الدفة العلمية والمتسمة بالتفتح على الثقافات العالمية، بعيدا عن كل عوامل الاغتراب والاستلاب.

(1) Haut Conseil Islamique, Présentation, Mars 2003, P12-13. (بالتصرف)

➤ العمل على إحياء التراث الإسلامي الجزائري عبر العصور عن طريق البحث والتحقيق والنشر.

ج- لجنة العلاقات والتعاون:

وتختص بما يلي:

- ربط علاقات تعاون وتكامل مع الهيئات والمنظمات الوطنية ذات الصلة باختصاصات المجلس وأهدافه.
- إقامة علاقات تعاون وتبادل مع الهيئات الإسلامية المماثلة، مع المؤسسات والمنظمات الدولية التي يتوافق عملها مع رسالة المجلس وأهدافه.

د- لجنة الاعلام والاتصال:

وتختص بما يلي:

- تجسيد نشاط المجلس في وسائل الاعلام: الوطنية المرئية والمسموعة والمكتوبة.
- جمع ما صدر ويصدر عن الإسلام والمسلمين، بمختلف اللغات وفي مختلف البلدان، من كتب ومجلات في أرشيف وذلك للإفادة واعتماد الصالح منها.
- تنظيم محاضرات وندوات وملتقيات وموائد مستديرة، بقصد التوعية ونشر الدين الإسلامي الصحيح.
- إصدار مطبوعات (كراسات) إسلامية لإبراز القيم والاثار الإسلامية.
- الاستعانة بشبكة الانترنت والتكنولوجيا الحديثة لتمكين المجلس من الاطلاع والبحث والتحقيق.

وجدير بالذكر، وتماشيا مع ما تم ذكره، وحرصا على تقديم المستجد، فقد تم تعديل في اللجان وتغيير في الأسماء على النحو التالي: (1)

تعيين كل من السادة:

- 1) الدكتور (سعيد بويصري): رئيس لجنة الصلح.
- 2) الدكتور (كمال بوزيدي): رئيس لجنة الفتوى والإرشاد.
- 3) الدكتور (عبد الرحمن السنوسي): رئيس لجنة الصرفية الإسلامية.
- 4) الدكتور (حمدادو بن عمر): رئيس لجنة الثقافة والنشر.

4.8 الجهاز الإداري: (2)

(1) مقابلة: مع (ف-ب)، نائب مدير التعاون والتنسيق، مكلفة بالتعاون بالمجلس الإسلامي الأعلى، يوم: 23-10-2025.

(2) رئاسة الجمهورية، المجلس الإسلامي الأعلى، الدليل التعريفي للمجلس الإسلامي الأعلى، 2018، ص 9-10

طبقا للمادة 13 من المرسوم الرئاسي 33-98 المؤرخ في 26 رمضان (1418 هـ) الموافق لـ 24 جانفي (1998)، يزود المجلس الإسلامي الأعلى بأمانة عامة تكلف بتسيير المصالح الإدارية، ويسير هذه الأمانة الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الإسلامي الأعلى وبمساعدة المديريات الآتية:

أ- مديرية الوثائق والاعلام وتضم:

➤ المديرية الفرعية للوثائق والمتابعة.

➤ المديرية الفرعية للإعلام والنشر.

ب- مديرية الدراسات والتعاون، وتضم:

➤ المديرية الفرعية للدراسات والاستشراف.

➤ - المديرية الفرعية لتعاون والتنسيق.

ج- مديرية الإدارة والوسائل وتضم:

➤ المديرية الفرعية للتكوين والموظفين.

➤ المديرية الفرعية للوسائل العامة والمحاسبة.

وجدير بالذكر هنا إلى دور الأمين العام الذي يقترحه رئيس المجلس، وبالمصادقة والموافقة من طرف رئيس الجمهورية ويعد أن يصدر في الجريدة الرسمية، يتابع وينسق أعمال الهياكل المذكورة أعلاه، وفي هذا الإطار يمكن القول أنّ المجلس الإسلامي الأعلى يتميز بهيكله منظمة تضم أمانة عامة، إلى جانب مجموعة من الهياكل الأساسية التي تعزز عمله وتدعم مهامه المختلفة. للإشارة ينشط الأمين العام ويتابع وينسق أعمال الهياكل المذكورة أعلاه.

9. سير المجلس الإسلامي الأعلى: (1)

يضم المجلس الإسلامي الأعلى هيكلًا تنظيميًا، يتضمن تحت إشراف رئيسه مكتب المجلس واللجان المتخصصة. يُعهد برئاسة المكتب إلى رئيس المجلس الذي يتولى الإشراف على الأعمال، كما يعاونه في مهامه اثنان (2) مسؤولان عن الدراسات والتلخيص. يتألف المكتب من أربعة (4) أعضاء يتم انتخابهم من قبل أقرانهم داخل المجلس. وتُمنح صلاحية إنشاء لجان متخصصة تُعنى بالتعامل مع القضايا المطروحة وفقًا للحاجة. تتشكل هذه اللجان من أعضاء المجلس أنفسهم، مع إمكانية الاستعانة بخبراء خارجيين إذا اقتضى الأمر، وذلك لتقديم استشارات مبنية على خبراتهم بما يخدم أنشطة المجلس ويوضح المسائل المطروحة للنقاش. يجتمع المجلس في دورات عادية تُعقد مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر، كما يمكن أن يلتئم في دورات استثنائية بناءً على دعوة من رئيسه، أو بطلب صادر عن ثلثي (3/2) الأعضاء، لضمان المرونة في معالجة القضايا العاجلة التي تستدعي اتخاذ قرارات خاصة، وتجدر الإشارة

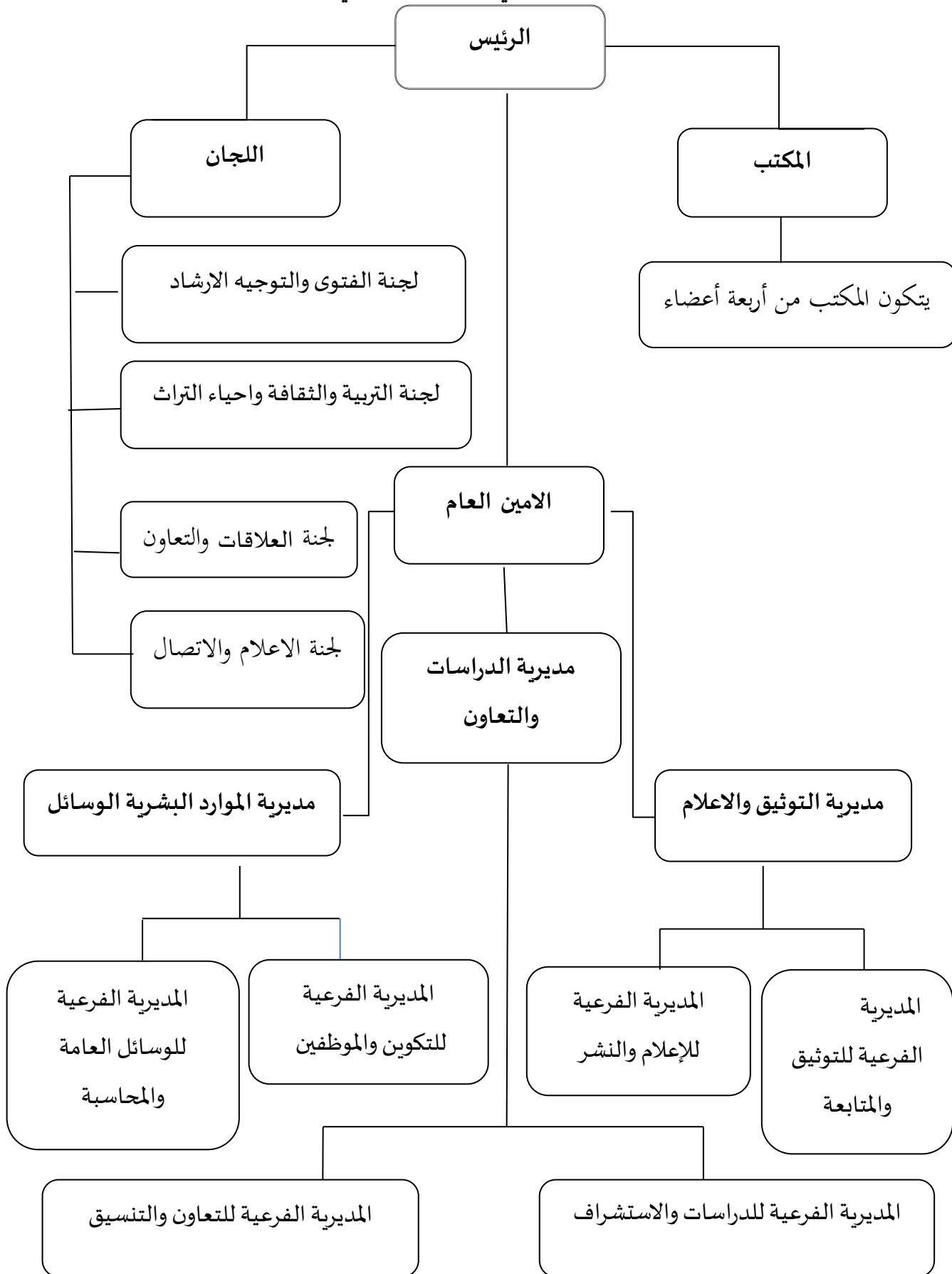
(1) أنظر: مديرية التوثيق والاعلام، دليل المجلس، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغبة-الجزائر-2020.

الفصل الثالث:

المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر: المفهوم، المهام، وواقع تطبيق نظام الجودة

إلى أن المجلس عقد إلى غاية تاريخ 15 أكتوبر 2025، الدورة العادية الرابعة والثمانون (84)، بمقر المجلس الإسلامي الأعلى، والتي خصصت لدراسة قضايا حساسة، على رأسها ملف الصيرفة الإسلامية.

الهيكل التنظيمي للمجلس الاسلامي الاعلى



II. الرسالة الدعوية للمجلس وأهداف تطبيق الجودة الشاملة:

يسعى المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر إلى تعزيز الدور الدعوي والتربوي والثقافي والاجتماعي للإسلام داخل المجتمع الجزائري، محاورًا جهوده نحو نشر قيم التسامح والاعتدال، ودعم الفكر الديني الذي يعزز المرجعية الوطنية، ووحدة الأمة، ويصون الثوابت الدينية والثقافية، كما يهتم المجلس بتطوير التعليم الديني وعقد الفعاليات التي تسهم في توضيح الفهم الصحيح للدين، ومواجهه التحديات الفكرية والأيدولوجية التي قد تهدد الهوية الإسلامية للبلاد. وفي المقابل، هل يسعى المجلس إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم نشاطاته كمؤسسة دعوية لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

1. تعريف الدعوة:

1.1. في اللغة:

بعد البحث في كتب اللغة، وُجد أن حروف الدال والعين والحرف المعتل في مصطلح (الدعوة) تعود إلى جذر لغوي واحد ومشتقة من الفعل الثلاثي دعا يدعو دعوة، والاسم: الدعوة، والقائم بها يسمى داعية، والجمع: دعاة. وقد تعددت استخدامات ومعاني هذا الجذر، ومن أبرزها ما يلي:

منها النداء، وهو أن تميل الشيء إليك بصوت، وكلام يكون منك.⁽¹⁾ ومنه يقال: دعوت زيدا، بمعنى: ناديته، وطلبت إقباله، ودعا المؤذن الناس إلى الصلاة؛ فهو داعي الله، والنبى داعي الخلق إلى التوحيد.⁽²⁾ الدعاء، يقال: دَعَاهُ، دُعَاءً، وَدَعُوهُ، واو الرَغْبَةُ إلى الله ﷻ.⁽³⁾ من دعا ودعا الرجل دعاءً ودعوة ناداه والاسم الدعوة. الدعاة قوم يدعون إلى بيعة هدى أم ضلالة.⁽⁴⁾

يتضح مما سبق أن الدعاء والنداء والاستغاثة تتطلب وجود ثلاثة أركان أساسية: الطالب، والمطلوب، والطلب. وتتنوع مضامين هذه الأركان تبعاً للسياق الذي ترد فيه. ففي المجال الدعوي، يتجسد الطالب في شخص الداعي إلى الله، والمطلوب في المدعو، بينما يتمثل الطلب في موضوع الدعوة نفسها.

(1) أحمد بن فارس، بن زكريا القزويني الرازي أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، مادة: (يدعو)، دار احياء التراث العربي، ج2، 2001، ص 279.

(2) أحمد بن محمد بن علي المقرئ الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير مادة: (دعوت)، تحقيق: عبد العظيم الشناوي، دار المعارف - القاهرة ط2، 1984، ص 194.

(3) ابن منظور مادة (دعا)، مرجع سابق، ج14، ص257.

(4) ابن منظور، مرجع سابق، ج2، ص1385.

1.2. في الاصطلاح:

- الجهود التي تبذل لأجل تبليغ الناس رسالة الإسلام: عقيدة وشريعة وسلوكاً؛ لتطبيقها في واقع حياتهم، من خلال وسائل وأساليب مناسبة.⁽¹⁾
- القيام بتبليغ وتعليم وتطبيق الإسلام بين الناس.⁽²⁾
- الدعوة إلى الإيمان به، وبما جاءت به رسله؛ بتصديقهم فيما أخبروا به، وطاعتهم فيما أمروا به.⁽³⁾

1.3. موضوع الدعوة:

كلمة (الدعوة) تُعتبر من الألفاظ التي تحمل معاني متعددة، وغالباً ما تُستخدم للإشارة إلى موضوعين رئيسيين. الأول هو الدعوة بمعنى الجهد المبذول في نشر الإسلام وتبليغ الرسالة للآخرين، والثاني هو الدعوة بمعنى الدين الإسلامي أو (الرسالة) السماوية، دين الله تعالى الذي ارتضاه للعالمين؛ تمكيناً لخلافتهم وتيسيراً لضرورتهم ووفاء بحقوقهم، ورعاية لشؤونهم، وحماية لوحدهم، وتكريماً لإنسانيتهم وإشاعة للحق والعدل فيما بينهم ... هي قبل ذلك وبعده الاعتراف بالخالق، والبر بال مخلوق.⁽⁴⁾

كما عرفت أنها هي الدين الإسلامي الذي ندعو إليه، نجد معنى الإسلام في المصطلح من خامل الحديث الذي أخرجه مسلم الإسلام أن تشهد ألا إله إلا الله وأنّ محمد رسول الله وتقيم الصلاة وتؤتي الزكاة وتصوم رمضان وتحج البيت إن استطعت إليه سبيلاً.⁽⁵⁾ هي تبليغ الإسلام للناس، وتعليمه إياهم، وتطبيقه في واقع الحياة⁽⁶⁾

ومن وجهة نظري أن إيصال (رسالة) الإسلام إلى الناس مهمة سامية تستهدف دعوتهم إلى الدين الحق، وهي مسؤولية ينبغي القيام بها عبر استخدام الأساليب والوسائل المناسبة التي تراعي اختلاف الأزمنة والأماكن، وتأخذ بعين الاعتبار الظروف المتباينة للمدعوين واحتياجاتهم الفكرية والاجتماعية. يتطلب ذلك تقديم الدعوة بأسلوب حكيم وبطريقة جذابة تجمع بين التوضيح والإقناع، بحيث يتمكن الأفراد من فهم الإسلام بصورة صحيحة والانجذاب إلى تعاليمه السمحة التي تهدف إلى تحقيق الخير

(1) علي بن أحمد الأحمد، السياحة ومعالم الدعوة إلى الله في المواقع السياحية، دار الرشد، الرياض، ط1، 2007، ص 10.

(2) محمد أبو الفتح البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، دراسة منهجية شاملة لتاريخ الدعوة وأصولها ومناهجها وأساليبها ووسائلها ومشكلاتها في ضوء النقل والعقل، مؤسسة الرسالة، بيروت-لبنان، ط3، 2016، ص 40.

(3) أحمد بن عبد الحليم ابن تيمية، مجموع الفتاوى، تحقيق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة النبوية، ج15، 1995.

(4) محمد بن عبد الرحمن الراوي، الدعوة الإسلامية دعوة عالمية، مكتبة العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية-ط1، 1995، ص 40.

(5) محمد، علي عيسى عبد الرحمن، مرجع السابق، ص 34.

(6) محمد أبو الفتح البيانوني، مرجع سابق، ص 17.

2. المؤشر العام لجودة العمل الدعوي في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى:

وإن كان في الأصل مفهوم الجودة خاص بعالم الصناعة بشكل خاص والاقتصاد بوجه عام، فكيف انتقلت من هذا المجال وهذا الاختصاص إلى القطاع الخدمات كالنقل والصحة ومختلف العلوم كالعلوم الاجتماعية والإنسانية والنفسية والدينية والدعوية؟ وإلى أي حد يمكن الاستفادة من مفهوم الجودة الشاملة كما ظهرت وتطورت في عالم الصناعة والاقتصاد لكسب رهانها في هذه القطاعات وبالأخص في مؤسسة دعوية؟ إن الصعوبة النوعية التي تطرحها عملية بناء أنظمة الجودة الشاملة، تجعل هذه المهمة تحديا كبيرا يفترض ابتداء توضيح لطبيعة هذا البناء، وشروطه، وطرقه، وأدواته. التي تسمح ببناء ناجح وملائم وكيف تتم عملية إدارة الجودة انطلاقا من التخطيط عن إمكانية تحسين جودة مؤسسة مختصة في نشر موضوع الدعوة كمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، وهي إشكالية هذه الدراسة التي ترجع بالأساس إلى، كيفية الوصول لذلك، وتحقيق هذا الطموح لأنه توجد علاقة ارتباطية بين الجودة الشاملة وحاجات المؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى وتوجد علاقة ارتباطية بين الجودة الشاملة والحاجات الجمالية والإبداع في المؤسسة.

نظام الجودة نظام حديث يسعى في تطبيقه إلى الزيادة في الإنتاجية وتحقيق الربح بأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن، وهذا ما يتحقق وينطبق على المؤسسات الصناعية بصفة خاصة، أو الإنتاجية بصفة عامة. فهل ينطبق على مؤسسة مثل مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى؟ كما أن الجودة من أهدافها إرضاء الزبون ففي نموذج مؤسسة كالمجلس الإسلامي تعترضنا مشكلة في تحديد هوية المؤسسة أولا (من يكون وماذا تريد)، ثم حاجات وطبيعة الزبون وبعدها تحديد متطلبات هذا الزبون حتى تحقق مخرجات هذه الجودة.

- ❖ حاجات تقدير الذات (الاعتراف والتقدير للعمل داخل المنظمة وخارج المنظمة) ،
- ❖ حاجات تحقيق الذات (تحقيق إمكانات الفرد داخل المنظمة وبقدر كبير من الكفاءة)
- ❖ الحاجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية)
- ❖ الحاجات الجمالية (الإبداع في العمل وكذلك الإبداع الشخصي والجمالية العامة).⁽¹⁾

3. أهداف الجودة الشاملة في المؤسسة الدعوية:

قبل الخوض في أهداف نظام الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، لا بد من الإشارة إلى أبعاد هذا نظام والتي تتعلق بمجموعة من المبادئ والإجراءات، التي تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي وضمان تحقيق المعايير المهنية المطلوبة، فنظام الجودة يتسم بتوجيه الجهود نحو تطوير

(1) Sirgy et al., Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover

العمليات والآليات الإدارية لتحسين جودة الخدمات المقدمة، مع التركيز على تخطيط استراتيجي واضح ورؤية مستقبلية تستجيب لتغيرات المحيط الاجتماعي والثقافي، ويرتكز بشكل أساسي على وضع السياسات التي تعزز الشفافية والاستدامة في العمليات التشغيلية، كما يشمل تطبيق نظم تقييم دورية لضمان التوافق مع الأهداف الموضوعية والارتقاء بالمستوى العام للكفاءة المؤسسية. علاوة على ذلك، يتمثل أحد الأبعاد الرئيسية في دعم الابتكار وتعزيز التعاون مع شركاء داخليين وخارجيين لخلق بيئة عمل ديناميكية ومتفاعلة، ويمكن أيضاً وصف نظام الجودة بمكوناته التعليمية والتوعوية، التي تسعى إلى تمكين العاملين وتحفيزهم على تبني مفاهيم تحسين مستمر، مما يساهم في تحقيق رسالة المجلس؛ المتمثلة في خدمة المجتمع والتفاعل الفعال مع القضايا الدينية والثقافية ضمن إطار منهجي علمي. ويمكن تلخيص ابعاد نظام الجودة في المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر في النقاط التالية:

- (1) معرفة واقع نظام الجودة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر.
- (2) تجارب مؤسسات دعوية في تنفيذ نظام الجودة.
- (3) ممارسة التقييم الذاتي وما بعد التقييم الذاتي في مؤسسات الدعوة كمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى (المنهج، الأساليب، الأدوات...).
- (4) دور التكوين والتوعية في نجاح خطوات نظام الجودة.
- (5) تجارب التقييمات الخارجية والتعاون مع الشركاء الأجانب.
- (6) تصور تأثير نظام الجودة والتقييم الذاتي وعلى تحسين ممارسات مؤسسة المجلس.
- (7) تجارب رقمته الممارسات المرتبطة بنظام الجودة.
- (8) دراسات مقارنة بين ممارسات نظام الجودة في المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر وفي دول أخرى حول العالم، خاصة في دول شمال إفريقيا أو بالدول العربية والإسلامية.

إن تطبيق الجودة بشكل مناسب في المنظمات أياً كانت سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو القطاع الدعوي سيكون مدعاةً وسبباً مؤكداً لاستدامتها واستمراريتها لتحقيق أهدافها السامية. وباختصار فإن الاستدامة المؤسسية تتحقق بتحقيق معايير التميز المؤسسي المتعارف عليها من قيادة إدارية واستراتيجية متميزة، وموارد بشرية رائدة وموارد مالية مستدامة، وشراكات ناجحة وتحديد للمهام والعمليات المناطة بها، وفق أنظمة متكاملة لتحقيق من خلال ذلك نتائج أداء مستدامة ومتميزة لسائر المعنيين بها، ونقله نوعية مشجعة. وبلا شك فإن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في العمل الدعوي له أهداف عملية وحقيقية تتمثل فيما يلي:

- ✓ الارتقاء بفاعلية وكفاءة العمل المؤسسي الدعوي.
- ✓ غرس روح الإبداع والتعلم المستمر في العمل الدعوي.
- ✓ تعزيز ثقة المجتمع بمنشآت العمل الدعوي.
- ✓ توفير مرجعية وأسس معيارية لقياس أداء المنشآت الدعوية.
- ✓ نشر أفضل الممارسات والتجارب في العمل الدعوي.

✓ تطوير وتحفيز وتكريم العاملين في القطاع الدعوي.

ولتحديد مدى تحقيق الأهداف ومدى تجسيدها في الواقع، يصبح من الضروري إجراء عملية التقييم المؤسسي. بتطبيق حزمة من الإجراءات والأساليب التي تهدف إلى تحليل وتقييم أداء المؤسسة أو النظام بكل مكوناته وخصائصه وفعاليته ونتائجه. ويُستخدم هذا التقييم كوسيلة لإصدار أحكام مُستندة إلى مدى تحقيقه للأهداف المُحددة سلفًا.

- تحديد جوانب القوة والضعف على ضوء الأهداف المرسومة للمؤسسة.
- التحديث والتفعيل لنظم المؤسسة من أجل تحسين الأداء وتجويد نوعية المخرجات.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن كل من المدخلات والعمليات والمخرجات لنظام المؤسسة.
- التأكيد على قدرة المؤسسة على القيام بأداء وظائفها.
- الاستثمار الأمثل للطاقة البشرية والمادية في المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرار بشأن جدوى أي عمل أو نشاط تقوم به المؤسسة ومدى فعاليته وأثاره.⁽¹⁾

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة في المؤسسات الدعوية؛ يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق تطبيقها حتى يمكن إعداد العاملين وتجهيزهم لقبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة

4. رسالة مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى:

رسالة المؤسسة امرها عظيم، ولذلك فإن المؤسسة لا بد أن تمر بمجموعة من المراحل التي تصل من خلالها إلى تحقيق الرسالة المنشودة منها، وهذه المراحل تتلخص فيما يلي:

أ- النشأة والوجود:

وهي مرحلة الإجابة عن الأسئلة المهمة: من نحن؟ ماذا نريد؟ كيف نصل؟ بماذا نصل؟
تحدد الرؤية المستقبلية الخاصة بها وتحدد المهمة أو الرسالة التي تضطلع بها لتحقيق رؤيتها وهويتها التي ستميز بها عن غيرها في مجال الإنتاج أو مجال الخدمات، كما تتطلب هذه المرحلة أيضا تشخيصا عميقا ودقيقا للبيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية منها، وتحديد طبيعة ومواصفات المنتجات أو الخدمات التي ستقوم بتقديمها إلى العملاء، وهذا يتطلب مستوى عاليا من التحضير والاستعداد والتخطيط وتوفير المستلزمات الأساسية للخروج إلى المنافسة.⁽²⁾

(1) سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص47-48

(2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 286.
(- 137 -)

والواقع يشهد أن غياب كثير من المؤسسات أو فشلها أو انهيارها قبل أن يستقيم عودها ويستغلظ ساقها يعود إلى عدم قدرتها على بلورة إجابات لتلك الأسئلة الجوهرية السالفة الذكر.

ب- مرحلة التأسيس والبناء:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة باتخاذ خطوات حثيثة من أجل عملية التأسيس والبناء والهيكلية من: قانون أساسي ونظام داخلي بالطريقة التي تستجيب لمتطلبات الرؤية المستقبلية والرسالة المنوطة بها، والأهداف التي وضعتها. وهنا تبدأ المؤسسة باختيار انسب الهياكل التنظيمية والإدارية وتحديد النظم واللوائح الإدارية والمالية لضبط إيقاع عملها داخليا وخارجيا.⁽¹⁾

كما تضع التوصيف الوظيفي لكل العاملين فيها، وتبني القواعد المعلوماتية المناسبة لحجمها واحتياجاتها، كما تضع السياسات والمعايير والمواصفات اللازمة للأداء العالي بما يتناسب مع هوية المؤسسة ومنظومتها القيمة، إضافة إلى وضع النظم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ومتطلبات الجودة. الأنظمة واللوائح الحاكمة في الدولة أو الصادرة من قبل المؤسسة، ووثائق التنظيم الداخلي للمؤسسة.

ج- مرحلة التوسع والامتداد:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالتفكير ووضع الخطط والاستراتيجيات والتكتيكات العملية لإحداث قدر مدروس من التوسع والامتداد، سواء في علاقاتها أو في ميادين العمل، وكذلك التوسع في طبيعة المخرجات أو الخدمات الدعوية والاصلاحية والتربوية.

كما يشمل التوسع والامتداد أيضا طبيعة الجمهور المستهدف من خلال استقطاب مستويات ونوعيات وفئات أخرى من العملاء، بالإضافة إلى التوسع في حجم التوظيف الداخلي وزيادة في استخدام التكنولوجيا.

د- مرحلة الارتقاء والتجديد:

وهي المرحلة التي تعمل من خلالها المؤسسة والعاملين عليها وفيها بالتمسك بأعلى معايير الجودة لجميع مكونات المؤسسة للرقى بها وتحقيق التميز المطلوب واتخاذ منحى تصاعدي نحو الرقي والتألق.

هـ- مرحلة التمكين والاستمرار:

تقول الحكمة ليس من الصعب الوصول إلى القمة ولكن من الصعب البقاء فيها، ففي هذه المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى القمة، يواجهها تحدي كبير هو الحفاظ على النجاح والاستمرار في البقاء على القمة، وهذا لا يكون الا اذا قامت المؤسسة بعملية التقويم المستمر، والاستفادة من الموارد والكفاءات والخبرات، واتخاذ التدابير لصيانة النظم وتصحيح المناخ التنظيمي وتنقيته، وتطبيق اعلى درجات الشفافية والمصداقية، وتحويل مشاعر العاملين من الشعور الوظيفي إلى شعور الرسالة والأمانة، حيث

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 286.

يعيش الجميع أعلى درجات الاستقرار والاشباع والرضا العاملين، الذي يتحول تلقائياً إلى الاثراء المهني والدعوي التربوي الإصلاحي في قوالب من الاتقان، وعند وصول المؤسسة إلى قمة العمل المؤسسي يكون هذا هو الوقت الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تحقق الرسالة المنشودة منها بالشكل الصحيح. وهذه الرسالة تتلخص في عدة أمور منها:

- ◀ تبليغ صحيح الدين إلى الناس في كل مكان مع ترسيخ مفهوم المرجعية الفقهية الدينية الوسطية في بيان الاحكام الشرعية والدعوة إلى العمل بها.
- ◀ التأكيد على أن رسالتنا سامية ذات شرف مخصوص لتعلقها بالشرع، وأن ما نقدمه هو خدمة هامة يحتاج اليها جمهور كبير من الافراد المسلمين وغير المسلمين، ومؤسسات حكومية وغير حكومية على كافة المستويات محليا وإقليميا ودوليا ن ولذا نسعى لتقديم هذه الخدمة في أحسن صورة وبأيسر الطرق ابتغاء مرضاة الله تعالى وحرصا على مصلحة الجمهور.
- ◀ مواكبة التطور والاختلاف بأسباب العصر؛ فالإسلام قادر على مواكبة التغير الحضاري الذي نشاهده في جميع أنظمة الدولة الحديثة، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي؛ ولذا فإننا نسعى لإيجاد موضع قدم على خريطة العصر من خلال الاستفادة من أدوات هذا التطور، نبي مؤسسة علمية شرعية قوية في عمقها العلمي، عصرية في تناولها وتعاطيا مع مجريات الأمور، بحيث ترتقي في منهجية الدعوة، وترفع من نسب القيمة والموضوعية والرصانة في الدعوة والفتوة ومناهج التربية الإصلاحية.
- ◀ ينبغي على المجلس الإسلامي الأعلى أن يضطلع بدور فعال وحيوي في المشهد الإعلامي من خلال تعزيز حضوره في مختلف المنصات الإعلامية. يُعالج المجلس مجموعة واسعة من القضايا المعاصرة، مستعرضاً وجهة نظر الشريعة الإسلامية حولها، مع التركيز على المواضيع التي تشكل اهتماماً خاصاً للمجتمع الجزائري، ولا سيما تلك المتعلقة بالدين والإفتاء. هذا التفاعل الإعلامي يساهم بدوره في ترسيخ مكانة المجلس كمصدر أساسي للتوجيه والإرشاد الديني، بما يلبي احتياجات المجتمع ويعزز زخم وجوده الإعلامي.

5. مرتكزات نجاح العمل المؤسسي الدعوي:

- للتربية الإيمانية المتكاملة أكبر الأثر في بناء الطاقات، وتنميتها، واستثمارها استثماراً مناسباً، وهذا عماد العمل المؤسسي، ويمكن تفصيل المقومات اللازمة لنجاحه على النحو الآتي:
- ❖ صدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من أدنى مستوى ممكن، لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية للتنفيذ، ولا يجوز أن يكون المصدر هو الفرد أو المدير؛ فإنه يستمد صلاحياته من المجالس، لا العكس، ويجب أن تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين ونقضها.
- ❖ الاعتدال في النظرة للأشخاص؛ بعيداً عن الغلو والتقديس.

- ❖ توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل؛ بإدراك ضرورته، وخاصة في زمن القوة، وبمعرفة مزاياه وثمراته، وفهم مقومات نجاحه للوصول به إلى المستوى المطلوب.
- ❖ أن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة. ويذكر هنا بالمناسبة: نزول النبي صلى الله عليه وآله وسلم على رأي أصحابه في أحد، وخروجه من المدينة تلبية لرغبتهم، مع ميله للبقاء في المدينة، وتأييد رؤياه لرأيه، وبعدما حصل ما حصل لم يصدر منه لوم لأولئك المقترحين للخروج.
- ❖ وهذا أساس قوي للنجاح؛ ففي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين اتضح أن الصفة المشتركة بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين، ولن يتم ذلك لأحد إلا إذا تربت أنفسنا على العدل والإنصاف، ومعرفة ما لدى الآخرين من حق، ومحاولة فهم نفسياتهم من خلال نظرتهم هم لأنفسهم، لا من خلال نظرتنا نحن.
- ❖ التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين في الحقل الإسلامي.
- ❖ أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار، فوجود أفراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس يثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير وتعدد طرق التنفيذ.
- ❖ تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.
- ❖ إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها، وتوزيع الأدوار، وهذا يتطلب مستوى جيداً في إعداد القادة والمسؤولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانيات، وتوظيف جميع الطاقات، بعد التعرف عليها جيداً.
- ❖ والمهم هو التركيز في جداول الأعمال على المنطلقات والأسس والخطوط العامة، دون الانهماك في المسائل الإجرائية، والتي قد لا تحتاج إلا لمجرد قرار إداري أو إجراء تقليدي، ودون المسائل التي يكثر الجدل والخلاف حولها.

6. معايير تعزيز جودة أهداف المجلس الإسلامي الأعلى:

تسعى المؤسسات الإصلاحية والتربوية الناجحة في قطاع الدعوة لأن تكون جديرة بمسؤولياتها نحو المجتمع والوطن، لذلك فهي دائمة الاستمرار على تطوير نظمها الدعوية من أجل تحقيق أعلى درجات الجودة والتميز لمواجهة التحديات والصعوبات والمشاكل التي قد تعترض مسيرتها الراقية، فالمؤسسات المتميزة والمتطورة في العصر الحديث استلهمت نهضتها من فلسفة وثقافة الجودة لعلماء نشروا فكر ومبادئ الجودة، واهم مداخلها وأهدافها وأسسها وخصائصها، واهتموا اهتماما كبيرا بتطبيقها في

المؤسسات المختلفة. وكلهم تبنا فلسفة التطوير المستمر لتحسين الجودة، من خلال التدريب المستمر، وتطبيق فلسفة التحسينات المستمرة، وتوفير قيادة واعية ذات كفاءة وفعالية. ويمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة.

بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة على يد العالم -ديمنج "Edward Deming"- والذي يعد مؤسس الجودة، حيث قام بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، وتم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية، وعندما سُئل -ديمنج- عن سبب نجاح الجودة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: إن الفرق هو في عملية التنفيذ أي تجسيد الجودة وتطبيقاتها.⁽¹⁾

ان توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنشطة المجلس الإسلامي الأعلى يعود بالنفع على المؤسسة إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف المجلس ورسالته، ويرفع معنويات العاملين فيه، ويمنحهم فرصة التعبير ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة الدعوية والتربوية مناخا منتجا، ويعزز ما يلي:

- ✓ وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة في ذهن كل العاملين بهذه المؤسسة.
- ✓ وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
- ✓ توفير جميع الموارد اللازمة لهذه المؤسسة.
- ✓ الاجتهاد في تحقيق سمعة المؤسسة وفرض احترامها وتقديرها داخليا وخارجيا.
- ✓ وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقويم المستمر للتأكيد من سلامة التخطيط والتنفيذ.
- ✓ العمل في إطار لوائح وأنظمة عمل واضحة ومدروسة ومتفق عليها ومعروفة للجهات المعنية بمعنى آخر العمل بكل شفافية.
- ✓ استقلالية المؤسسة في قراراتها دون تدخل خارجي.
- ✓ تنمية فلسفة القيم.
- ✓ تسجيل الحضور الدائم وبالأخص في المناسبات المختلفة دينية كانت أم وطنية، داخلية أم خارجية.
- ✓ المساهمة في حل المشكلات، وتشخيصها وتقديم الحلول والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة.
- ✓ تحقيق الرقابة المستمرة والفعالة في عملية الدعوة بتفعيل الأنشطة المختلفة.
- ✓ تحقيق الجودة المهنية والخبرات للداعي.

(1) حسن حسين البلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، القاهرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 39.

- ✓ توطيد الثقة بين المجلس وافراد المجتمع
- ✓ سد الباب ضد كل الفتن وحاملي ابواق اليأس، والأشخاص غير المختصين، وقليلي الخبرة وعديبي الكفاءة.
- ✓ المساهمة في تلبية حاجيات المجتمع واحتياجات الافراد وخاصة من حيث الحاجيات الدينية والفقهية.

ولتحقيق الدرجة المتميزة من الجودة في هذه الابعاد، كان من الأهمية بما كان تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة، والذي يتركز حول التحول الجوهرى في إجراءات المؤسسة، من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها بهدف تلبية الاحتياجات المجتمعية بتقديم ناتج دعوي إصلاحى تربوي ذو جودة عالية، وذلك بإعادة تصميم العمليات الأساسية بشكل جذري، مما يؤدي إلى تحقيق تحسينات في صميمها جوهرية في أهدافها.

III. رؤية المجلس الإسلامي الأعلى ومساهماته التنموية:

يسعى المجلس الإسلامي الأعلى لتحقيق رؤية شاملة تهدف إلى تعزيز دور القيم الإسلامية في مختلف جوانب الحياة، بما يساهم في بناء مجتمع متماسك ومتوازن. يركز المجلس على دعم التنمية المستدامة من خلال المبادرات التي تجمع بين التعاليم الدينية والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية، مع الحرص على توفير الدعم الثقافي والتربوي لتعزيز الوعي والإدراك لدى الأفراد. تشمل مساهمات المجلس تعزيز الحوار بين الثقافات، وإطلاق برامج تعليمية وتوعوية تستهدف مختلف الأجيال، فضلاً عن العمل على دعم المشاريع التنموية التي تلبى احتياجات المجتمعات المحلية. من خلال هذه الجهود، يسعى المجلس إلى أن يكون منصة فعالة لتحقيق التقدم والتطور، مع التركيز على بناء مستقبل قائم على قيم الشراكة والتعاون لخدمة الجميع.

1. رؤية المجلس الإسلامي الأعلى ومهامه:

يتولى المجلس في إطار رؤيته والمهام المذكورة في المادة 195 من الدستور، البحث على الاجتهاد وترقيته، وإبداء الحكم الشرعي فيما يعرض عليه. وبهذه الصفة، يكلف بما يأتي: ⁽¹⁾

◀ -تطوير كل عمل من شأنه أن يشجع ويرقى بمجهود التفكير والاجتهاد، مع جعل الإسلام في مأمن من كل توظيف سياسي، وذلك بالتذكير بمهمته العالمية، والتمسك بمبادئه الأصيلة، إذ هي تنسجم تماماً مع المكونات الأساسية للهوية الوطنية والطابع الديمقراطي والجمهورى للدولة.

◀ -تكفل المجلس باعتباره مؤسسة وطنية مرجعية، بكل المسائل المتصلة بالإسلام التي تمكن من تصحيح الإدراكات الخاطئة، وإبراز أسسه الحقيقية، وفهمه الصحيح والوفاي، والتوجيه الديني ونشر الثقافة الإسلامية من أجل إشعاعها داخل البلاد وخارجها.

(1) مديرية التوثيق والاعلام، دليل المجلس، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغبة-الجزائر-2020، ص 8-

- ◀ -تشجيع تبادل المعلومات المتعلقة بالدين الإسلامي وحوار الديانات بمختلف وسائل الاتصال مع المؤسسات والبلدان الأجنبية.
- ◀ - توطيد علاقات التعاون مع المؤسسات والهيئات المماثلة عبر العالم.
- ◀ - تنظيم المؤتمرات والموائد المستديرة على الصعيدين الوطني والمحلي حول الفكر الإسلامي وتاريخ الإسلام.
- ◀ - تصور وتطبيق برامج سمعية بصرية عن الإسلام عامة والمجتمع الإسلامي خاصة.
- ◀ - فتح فضاءات للتواصل عبر شبكة الإنترنت من أجل التكفل بالمستجدات التي تهم الأمة عن طريق تسخير الوسائل المناسبة للمتابعة والتصحيح عندما تقتضي الحاجة.

والدلائل تؤكد أن المذاهب الهدامة والأديان الباطلة، حتى البوذيين والوثنيين وعبدة الشيطان، لهم مئات المواقع بلغات العالم الحية والميتة، وعدد المواقع التي تُهاجم الإسلام سواء بطريق مباشر أو غير مباشر تتعدى العشرة آلاف، والميزانية المرصودة لمهاجمة الإسلام إعلامياً في جميع أنحاء العالم تتعدى مليار دولار سنوياً، أما الجهود المسلمة المبذولة للدفاع عن الإسلام إعلامياً فهي جهود قليلة وفردية، لا تتعدى ميزانيتها بضعة ملايين⁽¹⁾.

- ◀ - إعداد الدلائل والكتيبات التي تسمح بفهم أفضل لممارسة المناسك الدينية، وإصدارها على مختلف الدعائم وتوزيعها.
- ◀ - تصور دورية عن الفكر الإسلامي والاجتهاد، والقيام بإصدارها وتوزيعها.
- ◀ - المشاركة وتشجيع إعداد المؤلفات في مجال الثقافة الإسلامية الأصيلة وترجمتها.

وبهذه الصفة يجتهد المجلس الإسلامي الأعلى على المستويين: الوطني والخارجي في تصحيح الإدراكات الخاطئة، وتبليغ الفهم الصحيح والوفى للإسلام، كما يعمل على التوجيه الديني ونشر الثقافة الإسلامية. يسهر المجلس الإسلامي الأعلى على المساهمة في ترقية وتطوير الحوار بين الأديان والتعايش بين مختلف الثقافات الإنسانية. يبدي المجلس الإسلامي الأعلى آراءً فقهية ويصدر فتاوى شرعية في كل المسائل التي تهم الدولة وتعرض عليه لهذا الغرض. بتأسيس مجلس إسلامي أعلى تريد الجزائر تحمل مسؤوليتها كأمة إسلامية متمسكة بالأبعاد العقائدية والإنسانية للإسلام من جهة ومتفتحة على الثقافات والمكتسبات الحضارية من جهة أخرى.⁽²⁾

2. آليات تطوير رؤية المجلس الإسلامي الأعلى:

تتمثل الغاية الأسى من أي عملية تقييمية في تحسن الأداء، وتزداد قيمته كلما ارتفعت مستويات الطموح واشتدت الرغبة في تحقيق أقصى درجة من الجودة والالتقان والتحسين المستمر وليس مجرد

(1) أحمد محمود أبو زيد، الدعوة الإسلامية عبر الإنترنت، مقال منشور في موقع الألوكة الثقافية، تاريخ النشر: 2008/03/15، تاريخ الزيارة: 2023/07/11، <https://www.alukah.net>

(2) عبد المجيد مزيان، رئيس المجلس الإسلامي الأعلى سابقاً، التعريف بالمجلس، 2003، ص 3

الحد الأدنى من الأداء. والحقيقة التي تكاد تلتقي عندها مختلف أساليب التقويم التي استخدمت في تقويم الأداء الأكاديمي، سواء اكانت زيارة ميدانية، أم تحليل وثائق، أم دراسة لوائح وقوانين، أم اجراء مقابلات، أم اجراء استبيانات وتحليلها، وغير ذلك من اليات وأساليب التقويم، نقول أن نتائج هذا كله تلتقي عند حقيقة قد لا يختلف عليها اثنان وهي الرغبة الجادة من كافة مستويات المؤسسة في اتقان العمل وتحسينه وفي الوصول إلى مستويات العالية والعالمية وفي مختلف الجوانب، وبذل اقصى الجهد في سبيل تطوير حقيقي لا صوري وشكلي، جذري وعميق لا سطحي، شامل غير جزئي.

وإيماننا منا باستمرار التطوير والتحسين المستمر، وتحقيق أهداف الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى؛ نقدم بعض التوصيات التي تمثل رؤية شخصية ومجهودات فردية أتوقع أنها محدودة التغطية لكل الجوانب غير ملزمة بكل الجوانب، ولعل القائمين على المؤسسة واسع النظر في قبولها أو رفضها أو تعديلها؛ بحسب واقع المؤسسة وامكانياتها ورسالتها ورؤاها... فأهل مكة أدري بشعابها:

(1) فتح باب الاستشارات، وتوسيعها لتشمل اهل الاختصاص والخبرة؛ داخليا كانت أو خارجيا

والتي تعد مصدر في تطبيق نظام الجودة وسبابة اليه، ورائدة فيه وبه.

(2) اعتماد نظام للحوافز، والتفكير في إنشاء جوائز تقوم على مؤشرات ومعايير دقيقة مرتبطة

بالأداء الحسن والمهارة النوعية للوصول إلى مستوى الجودة والابداع، واكتشاف المواهب والتفوقين في ظروف تنافسية محفزة لهم.

(3) توسيع دائرة الصلاحيات للقيادة العليا أو على مستوى المديرين والمصالح، والحرية في

التسيير واقتراح المشاريع؛ وبطبيعة الحال تكون وفق القانون الأساسي والنظام الداخلي للمؤسسة ووفق استراتيجية المجلس وخطط الأهداف.

(4) تحديد أهداف المجلس الإسلامي الأعلى بدقة تكون وفق رؤية واضحة متكاملة، وواقعية

تعبر عن رسالة المؤسسة.

(5) رسم خطط تفصيلية تنفيذية؛ وبرامج مستقبلية بجداول زمنية على اختلاف الآجال:

(قريبة-متوسطة-طويلة).

(6) تفرغ القيادة لتسيير المجلس وادارته بشكل تام وخاصة قيادة الصف الأول والثاني كالرئيس

ومدراء المصالح الأساسية.

(7) تنوع أعضاء المجلس في الاختصاصات والديبلومات (موارد فكرية: فلسفة-علوم شرعية-فكر

طب هندسة اعلام واتصال) للاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية المختلفة.

(8) متابعة الخطط الاستراتيجية بالتقويم لكل عمل أو خطة بعد كل نهاية أجلها ومداه الزمني

بالوسائل التقويمية المختلفة، والسعي في نشر ثقافة التقويم الذاتي بين قيادات المجلس

(الرئيس والاعضاء) بكل شفافية ومصداقية، وموضوعية ووضوح، ووضع برامج مستمرة

للتنمية المهنية.

- (9) الحرص على الاستقلالية في تحصيل المعرفة والمعلومات، والبحث عن سبل تطبيقها عمليا، وترجمتها ميدانيا بالتنسيق مع الدوائر المشتركة في الفكرة والتخصص، فما الفائدة من رسم خطط وهدر الوقت والجهد ويبقى كل ذلك حبر على الورق دون معاشتها على ارض الواقع.
- (10) تعزيز المهارات والكفاءات، وذلك بتفعيل كل القدرات في طرح أفكار جديدة تعمل على حل المشكلات، أو ما يعرف بإدارة المعرفة.
- (11) أهمية المام أعضاء المجلس بمهارات التسيير ومهارات التواصل واستخدام وسائل التكنولوجيا والانترنت، ووسائل التواصل المتعددة من بريد ووسائل.
- (12) السعي في اجراء توأمة بين أعرق المؤسسات التي لها باع كبير وخبرة طويلة في تطبيق نظام الجودة للاستفادة منها؛ حسب الإمكانيات والخصوصيات.
- (13) التنسيق المستمر، والتعاون الفعال بين الجهات المشتركة في خطط الأهداف؛ للمساهمة في ترجمتها ميدانيا كوزارة الشؤون الدينية، ووزارة التربية، والجامعة ووسائل الاعلام المختلفة المساجد المراكز الثقافية وغيرها.
- (14) انشاء إدارة للتأليف، والترجمة مع وضع خطة لنشرها؛ تشجع أعضاء المجلس في الكتابة والتأليف فرديا وجماعيا؛ على أن تكون إصدارات ضمن انتاج علمي أكاديمي وبمقاييس الجودة الشاملة.
- (15) المعرض احياء المناسبات يبرز خدمات المجلس والتعريف به وسمعته وشهرته.
- (16) الإخلاص لله فالجودة من صميم ديننا فهي الانتقان والتحسين.
- (17) توطيد العلاقة بين أهم، وأكبر وسائل الاعلام انتشارا وسمعة، واقبالا ومصدقية؛ لتخصيص فضاء لأنشطة المجلس، ومساهماته سواء كانت مكتوبة كالمجلات والجرائد أو مسموعة كالإذاعات، أو المرئية كالقنوات التلفزيونية.

إن بيئة اليوم سريعة التغير والتحول لذا من الضروري مواكبة المنظمات لهذا التطور والاستمرار فيه وتحسين الأداء، والعمليات والفعاليات التي تقوم بها؛ حتى لا يأتي الوقت الذي تجد نفسها فيه غريبة عن بيئتها ومحيطها الذي تعيش فيه وتضطر لترك المكان، نشر ثقافة التغير بين العاملين والمشاركة في النقاشات الدائرة حول سبل التكيف مع التغيرات البيئة من العوامل المساعدة على تقليل مقاومة التغير وانجاح برامجه.

3. خطوات تحقيق النجاح للمجلس الإسلامي الأعلى في تنفيذ مهامه:

أ- صناعة الرأي:

إذا كان واجباً علينا خدمة للأمة وتهيئة للنشأة العلمية التي تزيّن مستقبلنا وتجمل ماضينا أن ندخل تلك المجهل، نرفع بإحدى أيدينا مشاعل النور، ونقطع بالأخرى ما يمانع من حجرات العثور، فإن لم نصل

بعدُ إلى غاياتها، فعسى أن لا نبعد، وإن سلمنا من أن نشقى باللئام، فما ضرنا ألا نسعد، ولنا في ذلك كله معذرة العارفين وشهادة وتزكية المنصفين. (1)

ب- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام:

إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يأتي من خلال جذب انتباه العملاء إثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... كلها بمثابة صور ذهنية فعالة تشحن الهمم وتوقظ الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة، إضافة لكونها تعزز سبل الولاء الدائم للعملاء في اقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار ويمكن أن تحقق ذلك من خلال المواقف التي يبديها مقدم الخدمة للعملاء. (2)

ج- تقديم التضحيات لإحياء الإسلام واشاعته:

قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ (1) قُمْ فَأَنْذِرْ (2) وَرَبِّكَ فَكَبِّرْ (3) وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ (4) وَالرِّجْزَ فَاهْجُرْ (5) وَلَا تَمْنُنْ تَسْتَكْثِرُ (6) وَلِرَبِّكَ فَاصْبِرْ (7)﴾ (3) هذه الآيات تشتمل على أصول الدعوة حيث أن أصحاب الفرش لا يستطيعون القيام بهذا العمل، فأولاً ترك الفرش الناعمة الدافئة وعندها يكون القيام بالدعوة... فالداعي يستمر بتقديم التضحيات... فهذه الدعوة بمثابة جوهرة ثمينة جدا والله لا يعطي هذه الجوهرة لأي إنسان بدون الابتلاء والاختبار، لأنه لحصول رضا الله ﷻ، والتأييد الرباني لأبد من العبور على أودية الابتلاء واجتيازها والتسلح والتجمل بالصبر. فلا بد من التحمل والصبر الذي تحمله النبي ﷺ وأصحابه رضي الله عنهم. (4)

د- الدعوة إلى الله تربية وقيم:

وصف حال الأمة اليوم من ضعف وهوان أن اليهود والنصارى غزوا أرضنا وإبليس، وجنوده غزوا قلوبنا والله لا يعيد لهذه الأمة أرضها حتى تعود الأمة بقلوبها لربها، فما دامت القلوب بحب الدنيا معتلة فما تزال الأرض محتلة لأن جميع الموازين مختلفة. (5) فمن بدأ بمجاهدة عدو القلب تربى على أربع قبل أربع فيتحلى ويكسب ويتسلح بقيم أربعة:

(1) فمن تربى على الرحمة قبل الغضب تحلى بالعفو.

(1) محمد الطاهر ابن عاشور، أليس الصحيح بقريب، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة-مصر- ط1، 2006، ص8.

(2) خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 220

(3) القرآن الكريم، سورة المدثر الآية: (1-7)

(4) محمد علي محمد امام، الفهم العميق في دعوة الأنبياء عليهم الصلاة والسلام وبيان منهج النبوة في الدعوة إلى الله من اقوال فضيلة الشيخ احمد الانصاري الهاوليوري، دار الكتب والوثائق القومية، مصر ط1، 2013، ص 18.

(5) محمد علي محمد امام، المرجع السابق، ص 166

- (2) ومن تربي على الحب في الله قبل البغض في الله، تحلى بالعطاء.
- (3) من تربي على الذلة على المؤمنين قبل العزة على الكافرين، تحلى بالوصل والمخالطة.
- (4) من تربي على الولاء قبل البراء تحلى بالإحسان.⁽¹⁾

إن هذه القيم البعيدة عن التكفير والتبديع والتفسيق؛ هي التي يتربي عليها المسلم؛ ويصبح ملهما في دعوته مرناً في سلوكه، وبمعنى آخر يصبح داعياً إلى الله ﷻ لا قاضياً؛ فيهدي به الله ﷻ من شاء من خلقه.

هـ- الاستقامة والثبات:

الاستقامة والثبات على المبادئ، بالإضافة إلى القدرة على تحمل الأذى بشجاعة والصبر في مواجهة التحديات والصعوبات، تعتبر جميعها من الركائز الأساسية التي تقود الإنسان نحو تحقيق النجاح المرجو في حياته. عندما يتمسك الفرد بقيمه ويلتزم بقراراته في كل الظروف، مع بذل الجهد المستمر وتحمل المعوقات التي قد تواجهه، فإنه يكون بذلك مهياً للوصول إلى أهدافه وتحقيق طموحاته على المدى البعيد

فعن عُرْوَةَ بْنِ الزُّبَيْرِ قَالَ: سَأَلْتُ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عَمْرٍو عَنْ أَشَدِّ مَا صَنَعَ الْمُشْرِكُونَ بِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ؟ قَالَ: رَأَيْتُ عُقْبَةَ بْنَ أَبِي مُعَيْطٍ جَاءَ إِلَى النَّبِيِّ ﷺ وَهُوَ يُصَلِّي، فَوَضَعَ رِدَاءَهُ فِي عُنُقِهِ فَخَنَقَهُ بِهِ خَنْقًا شَدِيدًا، فَجَاءَ أَبُو بَكْرٍ حَتَّى دَفَعَهُ عَنْهُ⁽²⁾، وَقَالَ لَهُ: ﴿أَتَقْتُلُونَ رَجُلًا أَنْ يَقُولَ رَبِّيَ اللَّهُ وَقَدْ جَاءَكُمْ بِالْبَيِّنَاتِ مِنْ رَبِّكُمْ﴾.⁽³⁾

و- إصلاح العلماء أولى من إصلاح الأمة:

لن يصلح المسلمون حتى يصلح علماءهم، فإنما العلماء من الأمة بمثابة القلب إذا صلح؛ صلح الجسد كله، وإذا فسد فسد الجسد كله، وإصلاح المسلمين إنما هو بفقههم للإسلام وعملهم به، وإنما يصلح إليهم هذا على يد علماءهم، فإذا كان علماءهم أهل جمود في العلم وابتداع في العمل؛ فكذلك المسلمون تبعاً لهم. فإذا أردنا إصلاح المسلمين فلنصلح علماءهم. ولن يصلح العلماء إلا إذا صلح تعليمهم. فالتعليم هو الذي يطبع المتعلم بالطابع الذي يكون عليه في مستقبل حياته وما يستقبل من علمه لنفسه وغيره، فإذا أردنا أن نصلح العلماء؛ فلنصلح التعليم، ونعني بالتعليم؛ التعليم الذي يكون به المسلم عالماً من علماء الإسلام يأخذ عنه الناس دينهم ويقتدون به فيه.⁽⁴⁾

ز- إعادة تقييم مضمون الرسالة في ضوء التطوير المستمر:

الجودة في المنهج والمحتوى ومن أهم المعايير التي يجب مراعاتها في وضع المناهج ما يلي:

- (1) محمد علي محمد امام، المرجع السابق، (بتصرف).
- (2) حديث شريف، رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ، موقع الدرر السنية، تاريخ الزيارة: 2023-01-3، <https://dorar.net>
- (3) القرآن الكريم، سورة غافر الآية: (28)
- (4) أنظر: عبد الحميد محمد بن باديس، آثار ابن باديس، تحقيق: عمار طالبي، دار ومكتبة الشركة الجزائرية، ط1، 1968.

- ◀ العناية بالكيف قبل الكم، بمعنى التركيز على جودة الخدمة (القيمة) لا على جودة السلعة.
- ◀ إدراك مقاصد العلم.
- ◀ تقريب التراث.
- ◀ الإضافات العلمية المعاصرة. (1)

لذلك ينبغي على القائمين على المؤسسات أو الهيئات وخاصة المديرين وأصحاب القرار فيها؛ ألا تتوقف الجهود في التطوير والتحسين ولو بلغت درجة من الكفاءة العالية وفعالية كبيرة، لأن التطلعات من العملاء لا تتوقف وترغب دائما إلى الجديد والاحسن والاجود وكلها معاني للجودة. التطوير في أي جانب من جوانب الحياة يعنى الوصول بالشيء المطور أو النظام المطور إلى أحسن صورة من الصور لكي يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة عالية ويحقق الأهداف المرجوة منه على أتم وجه، وبأقل جهد ووقت وتكلفة، وهذا يستوجب التغيير في شكل ومضمون الشيء المراد تطويره. (2) وتقوم استراتيجية التحسن المستمر على مبدأ أن جميع العاملين في المنظمة لهم حق التطوير المستمر عبر تحقيق خطوات صغيرة لكن أثرها يكون كبيرا في المستقبل. والموظفون هم أقرب الناس إلى العملاء وأكثرهم احتكاكا بهم، لذا عند وضعهم اسسا للتطوير المستمر، فإن احتمالية النجاح تكون أكبر لأنهم يتبنونها بكامل ارادتهم، على عكس مما لو كانت صادرة إليهم من الأعلى

ح- تطوير الرؤية وتحقيق الهدف المنشود:

بادئ ذي بدء لا بد من التنويه أن هناك اختلافات عديدة بين التطوير والتغيير، فالتطوير يستهدف الوصول بالشيء المراد تطويره إلى أحسن وأفضل صورة ممكنة، لتحقيق الأهداف المرجوة منه. وهذا يتطلب إجراء تغيير في الاتجاه الإيجابي، ويختلف التغيير عن التطوير في عدة جوانب منها، أن التغيير قد يكون تحولاً نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، بينما يكون التطوير دائماً في الاتجاه نحو الأفضل، وبذلك يتضمن التطوير عملية التغيير نحو الأحسن، بينما يؤدي التغيير إلى التطوير أو التخلف. (3)

التغيير عمل وجهد بشري، وهو عملية الانتقال إلى الرؤية المنشودة، فهو عملية تمر بخطوات وليس حدثاً يحصل فجأة، فالتغيير الذي أمرنا الله سبحانه وتعالى به ﴿لَهُ مُعَقِّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ (4) شاء الله بحكمته أن هذا الدين لا يُعزَّ إلا بجهد

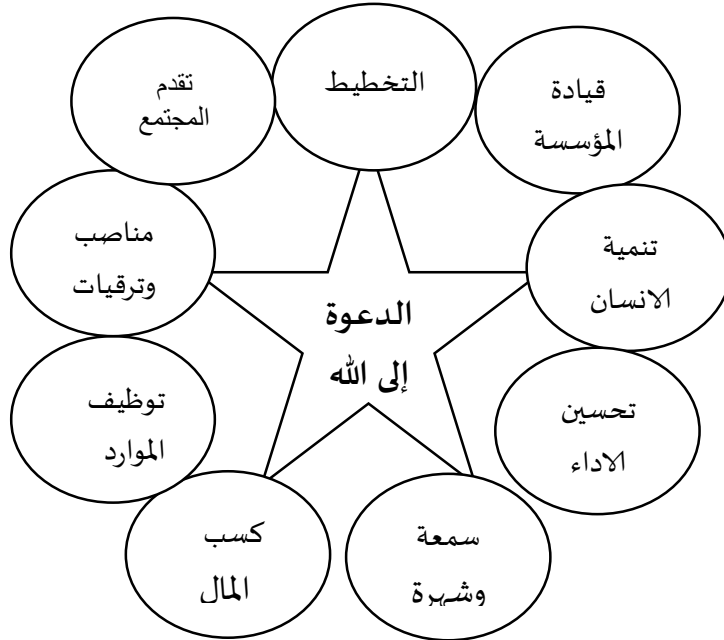
(1) راجع: مسعود صبري، معايير الجودة في التعليم الشرعي، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر، ط1، 2018، ص15-43.

(2) رافده الحريري، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، الناشر دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، ص269.

(3) رافده الحريري، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، الناشر دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، ص270.

(4) القرآن الكريم، سورة الرعد الآية: (12)

البشر، وأن هذا التغيير لا يحدث بمعجزة إلهية. حتى الرسول ﷺ الذي هو أحب الخلق إلى الله سبحانه جاهد وبذل وتعب وضرب وكسرت ثنيتيه ودمي وجهه، والله عندما أمر سيدنا موسى عليه السلام أن يضرب البحر بعصاه: هل العصا هي من شقت البحر أو كان لها أي أثر في ذلك؟! البحر سيشق بمعجزة إلهية ولكن لا بد للبشر أن يعملوا، وكذا مريم عليها السلام وهي في ضعف الولادة يأتيها الأمر لتأكل أن تهز جذع النخلة التي يعجز الأقوياء عنه !! التمر سيقط ولكن لا بد من فعل شيء. تعني أن الله لا يغير حال أي قوم من نعمة إلى بلاء أو العكس حتى يغيروا ما بأنفسهم من حال، سواء كان ذلك بالتغيير من الكفر إلى الإيمان، أو من المعصية إلى الطاعة، أو من الشكر إلى الكفران. بمعنى آخر، التغيير يبدأ من الداخل، ومن ثم يتبعه التغيير في الخارج، والتغيير وهو عبارة عن عملية تمر بخطوات، وليس حدثاً يحدث بشكل مفاجئ، هذا التغيير نحن مأمورون به شرعاً، فالله جل جلاله يستطيع أن يغير واقعنا بكلمة كن، وتصبح هذه الأمة سيدة للبشرية من جديد، لكن الله شاء أن هذا الدين لا يُعزَّز إلا بجهد البشر، وأن هذا التغيير لا يحدث بمعجزة إلهية.⁽¹⁾



الشكل رقم (13): يوضح رؤية رسالة المجلس الإسلامي الأعلى بأهدافها القريبة والبعيدة.
من إعداد الطالب الباحث.

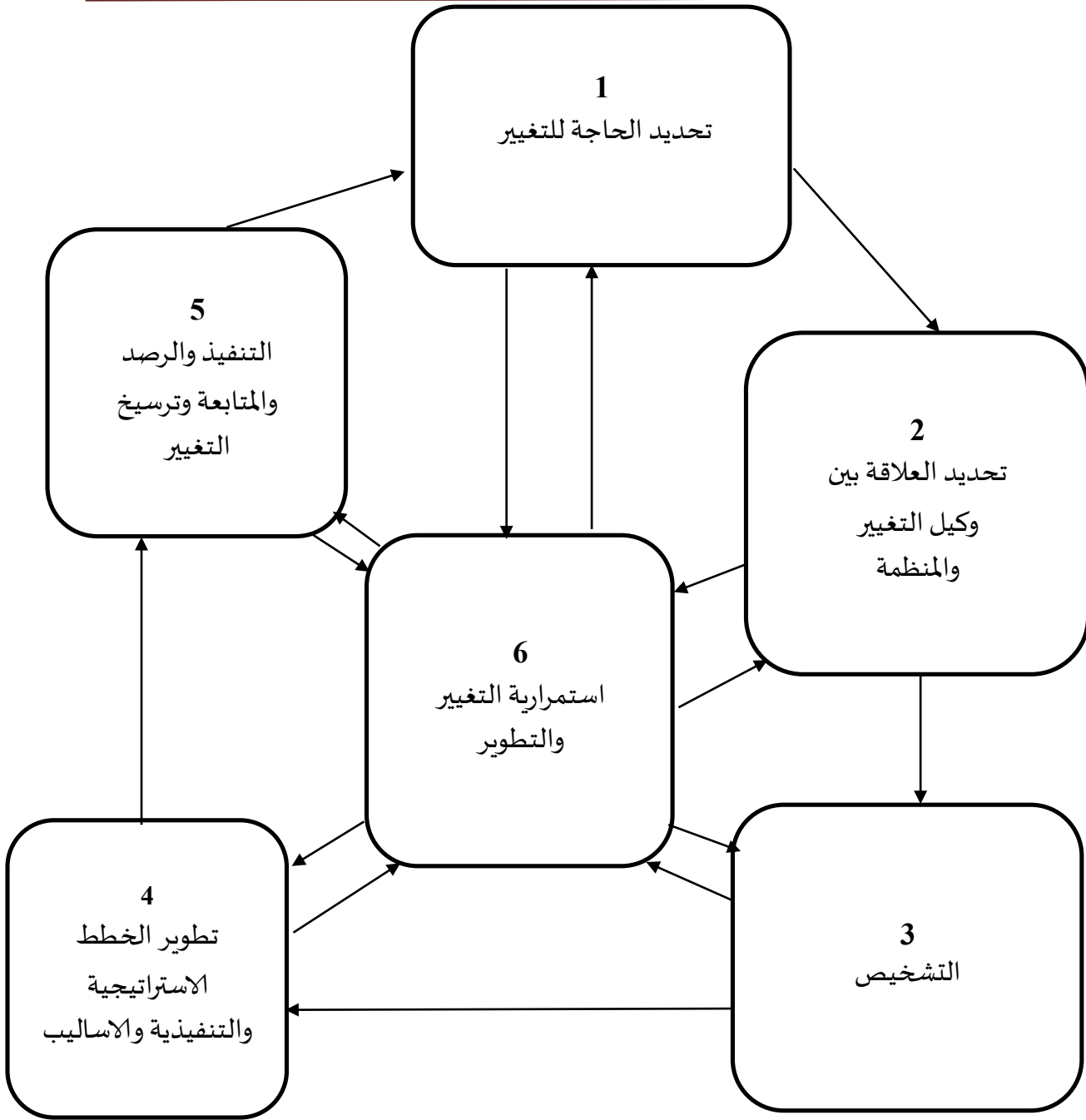
والسؤال ما هو أهم ما نحتاج تغييره في واقعنا؟

نحن موعودون أنه لن تقوم الساعة حتى لا يبقى بيت مدرولا وبر إلا أدخله الله الإسلام بعزّ عزيز أو بذل ذليل ولكننا نحن اليوم مسؤولين عن زماننا وجهدنا والتغيير الذي يمكن أن نصنعه بأيدينا، ودور الشباب هو القيام بعملية التغيير هذه، فهذا رسول الله ﷺ وهو أحب الخلق إلى الله، تراه قد جاهد وتعب، وأوذى وشج وجهه وكسرت ثنيتيه، لماذا كل هذا؟ لأن التغيير لا يحدث إلا بجهد البشر، فسنن

(1) أنظر: طارق السويدان، دور الشباب في نهضة الأمة، تاريخ الزيارة: 2025-09-03/ الموقع الرسمي،

<https://suwaidan.com>

الله في التغيير تعني أن قوانين الله تعالى في الكون ثابتة ولا تحابي أحداً، بل تطبق على الجميع دون استثناء، ولا تتبدل ولا تتغير. هذه السنن تقوم على مبادئ مثل أن التغيير يبدأ من الذات، استمرارية عملية التغيير والتطوير: ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها وأن هناك شبكة من الأسباب والمسببات حيث من يزرع يحصد، ومن يجتهد ينجح، ومن يتبع الهداية يفلح. ولذلك، فإن فهم هذه السنن وتطبيقها هو مفتاح تحقيق التغيير الإيجابي والنهضة للمسلمين.



الشكل رقم (14): يوضح خطوات عملية التغيير والهدف منها.

Source: Harvey don et Brown Donald An Expérientiel Aprooch to Organisationnel Développement .Prentice Hall, 2011, p88.

4. نشاطات المجلس الإسلامي الأعلى الفكرية ومستلزمات المرحلة:

عندما يطلق المجلس الإسلامي الأعلى موسمه الثقافي الاجتهادي وهو يستقبل عاما جديدا من النشاطات والمساهمات التي تتطلع إلى ملاسة القضايا والمستجدات التي تعرفها البلاد والعالم، فانه يقف على تقديم حصيلة السنوية كون ذلك من التقاليد التي تم ترسيخها في مسيرته.⁽¹⁾

ولا يفوتنا أن ننوه بمشاركة المجلس الإسلامي الأعلى ومساهمته بصفة عامة فيما يأتي:⁽²⁾

- ❖ تقويم ومراجعة برامج التعليم الديني واندماجها المنسجم في المنظومة التربوية.
- ❖ الدورات التكوينية التي تنظم، بالتنسيق مع القطاعات المعنية، لتعزيز الكفاءات والمهارات لدى الأئمة ومدرسي التربية الإسلامية في مؤسسات التربية والتعليم العمومية والخاصة.
- ❖ الملتقيات الدورية التي تنظم لفائدة مديري الشؤون الدينية والأوقاف والمفتشين، بالتنسيق مع الوزارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف.
- ❖ يمكن إخطار المجلس من رئيس الجمهورية لكي يصدر فتاوى شرعية في مختلف مجالات الفقه ويبدي رأيه كتابيا بالنظر إلى التعاليم الدينية.
- ❖ يرفع المجلس تقريرا سنويا عن نشاطاته إلى رئيس الجمهورية.

(1) نشره إعلامية، المجلس الإسلامي الأعلى، الموسم الثقافي الاجتهادي الابيار-الجزائر، عدد24، 2021، ص2.

(2) مديرية التوثيق والاعلام، دليل المجلس، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغبة-الجزائر-2020، ص10.

(1) نماذج لأنشطة الفكرية:

أ- نماذج من ندوات في مقر المجلس: (1)

التاريخ	عنوان الندوة
16 أكتوبر 2016	الاعلام في القرآن الكريم
23 جانفي 2017	المالية الإسلامية في خدمة الاقتصاد الوطني
04 مارس 2017	حرية المعتقد تعزيز للهوية الوطنية
22 جانفي 2018	رهانات حوار الحضارات والأديان
12 فيفري 2018	دواعي الهجرة غير الشرعية أسبابها ومخاطرها
31 أكتوبر 2018	البعد المقاصدي للفتوى زمن الاحتلال وأثرها في الحفاظ على الهوية
17 افريل 2019	العلماء في المجتمع ورسالتهم الروحية والمعرفية
27 ماي 2019	التعايش... والابعاد الإنسانية في حياة الرسول ﷺ
27 نوفمبر 2019	نصرة فلسطين قضية مبدئية عند الجزائريين
15 جانفي 2021	الخلفية الفكرية لفكر مالك بن نبي
31 مارس 2021	العالم المجاهد أحمد حماني
23 جويلية 2021	دور مآثر علماء الأمة في تعزيز المرجعية الوطنية

الجدول رقم (09): يوضح ندوات متنوعة داخل المجلس، من إعداد الطالب الباحث.

وفي نفس الصدد واستمرارا لمثل هذه الندوات الفكرية نظم المجلس الإسلامي الأعلى بتاريخ 28 يناير 2025، في ندوة علمية، بعنوان) الوقف شريكا في التنمية الوطنية(. وشارك، ضيف الجزائر فضيلة الشيخ) عكرمة سعيد عبد الله صبري(، خطيب المسجد الأقصى، ورئيس الهيئة الإسلامية العليا في القدس، ومفتي القدس والديار الفلسطينية سابقا، بمدخلته تناول فيها الأوقاف في فلسطين عموما، وأوقاف الجزائريين في القدس، على وجه الخصوص⁽²⁾، كما نظم المجلس الإسلامي الأعلى بتاريخ 10-11 سبتمبر 2025 بالولاية المنتدبة أفلو ندوة فكرية علمية حول السيرة النبوية (الشخصية المحمدية بين المؤلف والمخالف) حضرها كل من رئيس المجلس رفقة أعضاء من المجلس واطارات⁽³⁾

(1) المجلس الإسلامي الأعلى، نشره اعلامية، حصيلة النشاط الثقافي الاحتمادي 2016-2020، (بتصرف).

(2) عن موقع المجلس الإسلامي الأعلى، <https://www.elmadjlis-hci.dz>، تاريخ الزيارة: 2025-10-24.

(3) عن التلفزيون الجزائري، نشرة الاخبار، الساعة 13:00 مساء: 2025-09-10.

ب- تعاون مع المؤسسات: (1)

عنوان الندوة	المؤسسة المتعاون معها	تاريخ الندوة
أهمية القيادة الرشيدة	جامعة قسنطينة	27 نوفمبر 2017
الشباب والتدين	مركز البحث في أنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية	15 فيفري 2018
احتفالية بالمولد النبوي الشريف	ولاية بجاية وجامعة بجاية	18 نوفمبر 2018
المخطوط ودوره في التواصل الثقافي في بلاد الزواوة	المجلس الأعلى للغة العربية وولاية تيزي وزو	15 جانفي 2019
القانون الدولي الإنساني والأحكام ذات الصلة في الشريعة الإسلامية	الصليب الأحمر في الجزائر	02 مارس 2019
الصيرفية الإسلامية	النادي الاقتصادي الجزائري	22 جوان 2021
الصيرفية الإسلامية	البرلمان الجزائري	16 مارس 2021

الجدول رقم (10): يوضح ندوات مشتركة بين المجلس ومؤسسات أخرى، من إعداد الطالب الباحث.

وبالشراكة مع الإذاعة الوطنية ممثلة في إذاعة القرآن الكريم، نظم المجلس الإسلامي الأعلى، ندوة علمية متخصصة بعنوان: (ترجمة معاني القرآن الكريم والسياقات والتفاعلات الثقافية المعاصرة)، يوم الثلاثاء 30 سبتمبر 2025، بمقر النادي الثقافي عيسى مسعودي، وذلك بمناسبة اليوم العالمي للترجمة. وتأتي هذه المبادرة في إطار التعاون المثمر بين المؤسستين لتعزيز الفهم الصحيح للنص القرآني، وتوسيع نطاق انتشار رسالته العالمية عبر وسائل إعلامية رصينة ومسؤولة، خاصة في ظل التحديات الثقافية والفكرية المعاصرة. وخلص المشاركون في الندوة الى ضرورة عقد ملتقى علمي يتناول ترجمات معاني القرآن الكريم؛ بالشراكة مع المجلس الإسلامي الأعلى. (2)

ج- الملتقيات الفكرية:

عنوان الملتقى	تاريخ الملتقى
صورة الإسلام في الاعلام العالمي	30-31 مارس 1998
عطاء الاسلام في اخلاقيات الطب	06-07 اكتوبر 1998
قضايا المرأة والاسرة بين المبادئ الاسلامية ومعالجة القوانين الوضعية	11-12-13 اكتوبر 1999
الإسلام والديمقراطية	20-21-22 مارس 2000
أوغسطين إفريقيته وعالميته	1-7 افريل 2001
التفاهم بين المذاهب الإسلامية	26-27 مارس 2002

(1) المجلس الإسلامي الأعلى، المرجع السابق، الملحق.

(2) عن موقع المجلس الإسلامي الأعلى، <https://www.elmadjilis-hci.dz>، تاريخ الزيارة: 24-10-2025

الفصل الثالث:

المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر: المفهوم، المهام، وواقع تطبيق نظام الجودة

مالك بن نبي (1905-1973) فكره وأعماله	20-18 مارس 2003
العولمة وأثرها في الثقافة الإسلامية	12-10 ماي 2004
فكر مولود قاسم نايت بلقاسم	29-27 مارس 2005
اخلاق الإسلام واقتصاد السوق	29-27 مارس 2006
الحضارة الإسلامية بالأندلس في القرن (6هـ-12م)	4-2 افريل 2007
الشباب بين الاصاله ومسيرة العصر	26-24 مارس 2008
التسامح في الإسلام	25-23 مارس 2009
الإسلام والعلوم العقلية بين الماضي والحاضر	31-29 مارس 2010
الحفاظ على البيئة في الإسلام وفي الدراسات العلمية المعاصرة	30-28 مارس 2011
الإصلاح والاجتهاد عند علماء الإسلام بين الماضي والحاضر	28-26 مارس 2012
الجالية الجزائرية في الخارج وقضاياها الدينية والاجتماعية والثقافية	27-25 مارس 2013
سيدي بومدين قطب الغرب الإسلامي	10 نوفمبر 2016
تدريس التربية الإسلامية في المؤسسات الرسمية	23 افريل 2018
الإسلام والبعد الإنساني	04 جويلية 2018
محمد العربي بن التبان	06 ديسمبر 2018
السلوك الحضاري وعي، فعل، تعايش	27-25 فيفري 2023

الجدول رقم (11): يوضح نماذج من الملتقيات الفكرية التي نظمها المجلس، من إعداد الطالب

الباحث.

وفي هذا الصدد أيضا، نظم المجلس الإسلامي الأعلى ملتقى دوليا الموسوم التعارف الإنساني وأثره في إرساء العلاقات وتحقيق التعايش (نحو تعارف الحضارات) أيام: (21-22-23-جوان 2025)، بالجزائر العاصمة، وقد حضره ثلة من المختصين والعلماء المرزين، من عدة دول تمثل قارة افريقيا، واوروبا، واسيا. ، اين ركز فيه المشاركون على التأصيل القرآني لمفهوم التعارف الإنساني ضمن التنوع الثقافي، ودعوة مختلف الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية الى ترسيخ ثقافة التعارف الإنساني ونشر ثقافة السلم والحوار، والدعوة الى احترام التنوع والاختلاف، بصوفه ثراء إنسانيا وقيمة حضارية. والدعوة الى نبذ نزعة الاستعلاء، والاستكبار، وخطاب الكراهية والاقصاء.⁽¹⁾

(1) ملتقيات المجلس الإسلامي الأعلى، ملتقى دوليا الموسوم التعارف الإنساني وأثره في إرساء العلاقات وتحقيق التعايش، <https://www.elmadjlis-hci.dz>، تاريخ الزيارة: 2025-10-23.

د- اتفاقيات التعاون:

المؤسسة المتعاونة	تاريخ الاتفاقية
هيئة الحوار والتعاون الإندونيسية	15 أوت 2018
جامعة يحي فارس بولاية المدية	01 مارس 2018
رابطة العالم الإسلامي	22 سبتمبر 2018
مركز كاسك	18 فيفري 2018
جامعة البليدة	03 فيفري 2021
جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة	30 مارس 2021

الجدول رقم (12): يوضح اتفاقيات التعاون من إعداد الطالب الباحث.

في إطار اتفاقيات التعاون استقبل، رئيس المجلس الإسلامي الأعلى، يوم: (01-10-2025) بمقر المجلس، كلا من السيد، المدير العام للإذاعة الوطنية، والسيد مدير إذاعة القرآن الكريم، وتم بهذه المناسبة إبرام اتفاقية شراكة وتعاون بين الإذاعة الوطنية والمجلس الإسلامي الأعلى، أشرف على مراسم توقيعها كل من الأستاذ الدكتور (مبروك زيد الخير)، رئيس المجلس الإسلامي الأعلى، والسيد (عادل سلاحي)، المدير العام للإذاعة الوطنية، بحضور الطاقم الإداري للمجلس وثلة من إطارات الإذاعة الوطنية.⁽¹⁾

هـ- المشاركة الدولية:

نوعية المشاركة	تاريخ المشاركة
فعاليات معرض القاهرة الدولي	07 فيفري 2018
معرض تونس الدولي	07 أفريل 2018
اجتماع مجموعة الرؤية الاستراتيجية -روسيا العالم الإسلامي-	13 جانفي 2018
المؤتمر الـ 32 للوحدة الإسلامية في إيران	26 نوفمبر 2018
المؤتمر الإسلامي بمكة المكرمة	13 ديسمبر 2018
المؤتمر الدولي للأخوة الإنسانية بالإمارات العربية المتحدة	03 فيفري 2019
اشغال المؤتمر -18- لمؤسسة آل البيت بالمملكة الأردنية	07 أكتوبر 2019
المؤتمر -5- للامانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم بالقاهرة	16 أكتوبر 2019
المؤتمر الدولي حول مواجهة الكراهية والتعايش السلمي بفيينا	30 أكتوبر 2019
الورة-2- لقمة زعماء الأديان العالمية	15 نوفمبر 2019

الجدول رقم (13): يوضح المشاركة الدولية للمجلس من إعداد الطالب الباحث.

(1) عن الإذاعة الوطنية، القناة الأولى، المجلس الإسلامي الأعلى والإذاعة الجزائرية يوقعان اتفاقية شراكة استراتيجية، تاريخ النشر: 2025-10-1، <https://news.radioalgerie.dz>، تاريخ الزيارة: 2025-10-26.

و- استقبالات:

الوفد	تاريخ الاستقبال
وزير الثقافة والإرشاد الإسلامي الإيراني	28 مارس 2017
المفتي العام لجمهورية كرواتيا	19 ديسمبر 2017
وزير الأوقاف السوري	24 أبريل 2018
السفير الأمريكي بالجزائر	20 فيفري 2018
سفيرة اندونيسيا بالجزائر	20 أبريل 2018
وفد من جمعية العلماء الجزائريين	21 أكتوبر 2018
سفيرة ألمانيا بالجزائر	27 جانفي 2019
سفير روسيا بالجزائر	07 ماي 2019
وفد عن الغرفة الوطنية للموثقين	24 جويلية 2019
سفير الجمهورية الإسلامية الإيرانية بالجزائر	12 سبتمبر 2019
الأمين العام للمجلس الإسلامي للدعوة والإغاثة	18 نوفمبر 2019
سفير جمهورية إيران الإسلامية	15 سبتمبر 2025
نائب وزير خارجية جمهورية إندونيسيا رفقة سفيرها بالجزائر	02 أكتوبر 2025

الجدول رقم (14): يوضح استقبالات المختلفة للوفود المختلفة، من إعداد الطالب الباحث.

في إطار علاقات الأخوة المتينة التي تجمع الجزائر بفلسطين، استقبل السيد رئيس المجلس الإسلامي الأعلى، فضيلة الشيخ الدكتور مبروك زيد الخير، يوم: (16 سبتمبر 2025)، سعادة السفير الفلسطيني الدكتور (فايز أبو عيطة)، في زيارة أخوية، تناول خلالها سبل تعزيز التعاون المشترك في المجالات الفكرية والدينية والثقافية، مع التأكيد على الموقف الثابت للجزائر قيادةً وشعباً ومؤسسات دينية في دعم القضية الفلسطينية العادلة، وأكد فضيلته أن فلسطين هي قضية الأمة المركزية، وأن الجزائر لن تدخر جهداً في دعم الشعب الفلسطيني في مواجهة الاعتداءات الأثمة التي تعدّ خرقاً صارخاً لكل الأعراف والمواثيق الدولية. من جهته، عبّر سعادة السفير الفلسطيني عن خالص شكره وتقديره للمجلس الإسلامي الأعلى، ومن خلاله الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية على مواقفها الثابتة والداعمة، مؤكداً أن هذا الدعم يُعدّ سنداً معنوياً كبيراً للشعب الفلسطيني في محنته، وأنه يعكس عمق الروابط التاريخية والإنسانية بين الشعبين الشقيقين.⁽¹⁾

وفي نفس الاطار استقبل فضيلة الأستاذ الدكتور مبروك زيد الخير، رئيس المجلس الإسلامي الأعلى، يوم: (05 أكتوبر 2025)، بمقر المجلس السيد (أحمد ولد الدومان)، رئيس مهرجان لحويطات الدولي للتنمية والثقافة من الجمهورية الإسلامية الموريتانية، كما استقبل السيد رئيس المجلس الإسلامي الأعلى، يوم: (23 أكتوبر 2025)، بمقر المجلس، معالي وزير الشؤون الدينية بالجمهورية التونسية، السيد (أحمد

(1) عن الإذاعة الجزائرية، القناة الأولى، نشرة الاخبار، 16-09-2025، سا 13:00.

البوهالي) والوفد المرافق له، تم خلال اللقاء بحث سبل دعم مبادرات التنمية المجتمعية وتعزيز التعاون بين الهيئات الثقافية والدينية. كما جرى تسليط الضوء على الجهود المشتركة المبذولة في خدمة قضايا التنمية والثقافة على المستويين المحلي والدولي.⁽¹⁾

ز- حضور اعلامي:

يساهم المجلس الإسلامي الأعلى بشكل ملحوظ في المشهد الإعلامي عبر وسائل الإعلام المختلفة، حيث يناقش مجموعة واسعة من القضايا المستجدة ويوضح موقف الشريعة الإسلامية منها. يركز المجلس على القضايا التي تلامس اهتمامات المجتمع الجزائري، لاسيما في مجالات الدين والفتوى، مما يعزز دوره في تقديم التوجيه والإرشاد الديني. ومنها:

فوروم الإذاعة الوطنية (11 أكتوبر 2016)، حوار الرئيس مع قناة البلاد (21 أكتوبر 2016) لقاء مفتوح مع الصحافة الوطنية (03 ماي 2017)، استضافة رئيس المجلس الإسلامي الأعلى بمنتدى المجاهد (18 فيفري 2018) فوروم جريدة الشعب (15 ماي 2019) ضيف قناة القرآن الكريم عشرة حصص سنة 2019 ضيف اخبار الظهيرة لتلفزيون الجزائري (15 فيفري 2018) حوار مع جريدة الخبر (27 جانفي 2018) مع El-watn (12 فيفري 2018).

ح- مساهمة السادة الأعضاء:

يساهم أعضاء المجلس الإسلامي الأعلى في مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة على المستويين الداخلي والخارجي، ممثلين المجلس والوطن. وفيما يلي نماذج لبعض هذه الأنشطة:

محاضرة للدكتور (محمد بوجلال) في ندوة حول قطاع الفلاحة صندوق الزكاة بولاية سطيف يوم: (05 ماي 2018)، المشاركة في دورة تكوينية في مجال الصلح للدكتور (سعيد بوزيدي) يوم: (22 جولية 2018)، ومشاركته في الملتقى الدولي للتنمية والمجتمع بتركيا (19 أكتوبر 2019) ، إلقاء محاضرة للدكتورة (سامية قطوش) في ذكرى 29 لإنشاء إذاعة القرآن الكريم (02 سبتمبر 2018)، ومشاركة الدكتور (بوزيدي كمال) في اشغال مجمع الفقه الإسلامي بالإمارات العربية المتحدة (06 نوفمبر 2019)، ومشاركة الدكتور (عبد القادر بوعرفة) في الندوة بمناسبة اليوم العالمي للمحبة والتسامح (16 نوفمبر 2019)، وفضلا عن ما تقدم يمكن أن نشير إلى مساهمات ذات طابع خاص لبعض الفعّلين في المجلس بأنشطة تفاعلية؛ كإقامة حفل تكريم إطارات وعمال المجلس، في ختام الموسم الثقافي (2018/2017) بتاريخ (20 نوفمبر 2018) ، وبتاريخ (08 جانفي 2019) ، وتم تدشين الموسم الثقافي (2019/2018) في حفل تكريبي على شرف إطارات وعمال المجلس، وكذا الاحتفال بمناسبة توشيع الفريق الوطني بكاس افريقيا للأمم لطبعة (2019) بتاريخ (21 جولية 2019) ، تنظيم حفل لبعض المتفوقين في امتحانات نهاية الموسم الدراسي بتاريخ (15 جولية 2019) ، مشاركة أعضاء وإطارات المجلس في حملة تشجير بفضاء المجلس

(1) عن موقع المجلس الاسلامي الاعلى، <https://www.elmadjlis-hci.dz>، تاريخ الزيارة: 2025-10-25.

الإسلامي الأعلى بتاريخ (12 نوفمبر 2019) ، تنظيم دورة تكوينية حول الإدارة التكنولوجية للأرشيف لصالح إدارات مديرية المجلس تحت إشراف خبراء من المديرية العامة للأرشيف الوطني بتاريخ (26 نوفمبر 2019) مبادرة تضامنية مع السكان المناطق المتضررة من الحرائق في (17 أوت 2021)، بالإضافة إلى مجالس الصلح والوساطة، التي تستهدف خدمات النصح والإرشاد وحل النزاعات بالوعظ والإرشاد عامة والمختلفة، والاسرية خاصة من بيان الحقوق والواجبات على كل طرف منهما. وفي هذا الإطار كشف مدير التوثيق والاعلام بان مكتب الفتوى والصلح والوساطة للمجلس الإسلامي الأعلى عقد ازيد من (1700) جلسة صلح ضمن مساعيه لحل الخصومات الاجتماعية بما فيها تلك التي وصلت إلى أروقة العدالة حيث تم حل غالبية القضايا التي عرضت على الهيئة... وقال (بغداد) أن الوصول إلى الصلح مع كل قضية يتم معالجتها هو نتيجة تضافر جهود أعضاء المجلس الذين يولون أهمية قصوى لمبدأ التشاور من أجل ضمان قيم الصلح⁽¹⁾ ، وفي نشاط آخر شارك كل من الدكتور (محمد بوجلal) والدكتور (عبد الرحمن السنوسي) في تنشيط ندوة متخصصة حول الصيرفة الإسلامية، وذلك يوم (25 جوان 2025، بمدينة وهران. بحضور نخبة من المستثمرين ورجال الأعمال. وللإشارة فقد نظم المجلس ندوة حول الصيرفة الإسلامية:⁽²⁾ أكد فيها المشاركون على ضرورة مرافقة هذا النشاط من خلال إصدار التشريعات والقوانين المناسبة وتقديم الدعم للبنوك التي تقدم خدمات هذه الصيرفة. وأوضح المشاركون في الندوة، التي عرفت حضور ممثلي عدة مؤسسات مالية وطنية وممثلي مختلف القطاعات الوزارية، أن المشاورات مازالت مستمرة مع بنك الجزائر لتوفير كل الشروط الكفيلة بإنجاح هذا النشاط وتحقيق المنفعة المنتظرة للاقتصاد الوطني. وفي هذا الخصوص دعا رئيس المجلس، (بوعبد الله غلام الله)، المجالس العلمية والمتعاملين وعلماء الدين إلى اللجوء لأهل العلم لإصدار الفتاوي المتعلقة بالصيرفة الإسلامية. وقال إن الجهات التي تدعي، عن سوء فهم، بأن هذا النشاط غير مطابق حقا لتعاليم الشريعة تعطل إطلاق الصيرفة الإسلامية في الجزائر، مضيفا بأن القول بعدم جواز هذه الصيرفة خطأ مناف للأخلاق، سيما وأن المطلعين على الفقه أكدوا جوازه، مبرزا أن رؤساء المجالس العلمية حلفاء في هذا الجانب.

استنادا إلى ما سبق وخلاصة لمهام المجلس الإسلامي الأعلى يمكن تقسيم الوظائف التي يقوم بها إلى ثلاث وظائف:⁽³⁾

(1) نشره إعلامية، المجلس الإسلامي الأعلى، الموسم الثقافي الاجتماعي، مجالس الصلح والوساطة، الابيار-الجزائر- ، عدد24، 2021، ص29.

(2) وكالة الأنباء الجزائرية، بئرمراد رايس الجزائر، صيرفة اسلامية: ضرورة مرافقة البنوك ودعمها بالقوانين اللازمة، تاريخ النشر: الأربعاء، 30 سبتمبر 2020، سا 17:25، تاريخ الزيارة: 20-03-2023.

(3) رئاسة الجمهورية، المجلس الإسلامي الأعلى، الدليل التعريفي للمجلس الإسلامي الأعلى، 2018، ص11-12.

وظائف دينية	وظائف اجتماعية	وظائف قانونية
-الإفتاء بمختلف الصيغ. -بحوث شرعية أكاديمية متخصصة لمعالجة قضايا مستحدثة. -التكوين والتدريب -احياء المناسبات الدينية -تحقيق التراث الإسلامي -استطلاع الأشهر القمرية -الرد على الشبهات المختلفة.	-النصح والإرشاد وحل النزاعات -الصلح الاسري -استطلاعات الراي -استثمار الوقف وتطويره -تنمية موارد الزكاة وواجه المصارف الشرعية تحقيقا للتنمية الاجتماعية.	-تقديم المشورة للهيئات الرسمية -حساب الزكاة والمعاملات المالية المعاصرة. -الحكم والفصل في النزاعات الزوجية.

الجدول رقم (15): يوضح وظائف المجلس الإسلامي الأعلى، من إعداد الطالب الباحث.

2) دور المؤسسة الدعوية في التنمية:

من الأهمية بمكان تسليط الضوء على الدور المحوري للمؤسسة الدعوية في تحقيق تنمية مستدامة وشاملة، حيث يتوجب على المجلس الإسلامي الأعلى العمل على تعزيز الارتباط بين الدعوة الحديثة وتنمية قدرات الأمة واستثمار الإمكانيات المتاحة في مختلف المجالات. هذا الربط يسهم في تمكين المجتمع من المشاركة بشكل فعال في دفع عجلة التنمية، بما يتماشى مع التوجه نحو الارتقاء بالمجتمع الجزائري إلى مستويات أكثر تقدماً وحضارية في مختلف النواحي. في إطار التنمية السياسية، يتعين التركيز على مكافحة الفساد وترسيخ قيم العدالة والشفافية، إلى جانب التصدي لمظاهر الاستبداد السياسي التي تعد من أبرز العوامل المعرقلة لتقدم المجتمع. ويستلزم ذلك مراقبة الوضع السياسي القائم واتخاذ إجراءات تصحيحية تراعي مصالح الأمة، فضلاً عن تعزيز خطاب التسامح ونشر المبادئ المستمدة من المنهج الوسطي المعتدل. أما على صعيد التنمية الاجتماعية، يظهر دور المؤسسة الدعوية في دعم استقرار الأسر والحد من تفاقم المشكلات الزوجية مثل حالات الطلاق والخلافات الأسرية. كما ينبغي لهذه المؤسسة تقديم حلول مبتكرة للمسائل المتعلقة بالإرث والنزاعات داخل الأسرة، بما يسهم في تعزيز السلم الاجتماعي. فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية، تُبرز الجهود أهمية التوعية حول المعاملات المالية الشرعية ومعالجة قضية الربا، بالإضافة إلى توجيه الاهتمام نحو التجارة الإلكترونية والأنشطة المرتبطة بوسائل التواصل الاجتماعي. كما يتطلب الأمر استكشاف آفاق جديدة في الأسواق المالية تتوافق مع المبادئ الإسلامية لضمان تحقيق التوازن بين التنمية والالتزام بالقيم الشرعية. هذا التكامل بين النشاط الدعوي ومختلف أبعاد التنمية يعكس أهمية العلاقة التشاركية بينهما، ما قد يؤدي إلى إحداث نهضة شاملة ومستدامة على صعيد المجتمع كافة.

(3) إصدارات المجلس:⁽¹⁾

استنادًا إلى حرص المجلس الإسلامي الأعلى على تلبية احتياجات المجتمع داخليًا وخارجيًا، والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة من خلال دوره الفاعل في المجالات العلمية والإرشادية والدعوية ضمن إطار مؤسسي يعزز الترويج والانتشار لأنشطته المختلفة، ويسهم في اكتساب قيمة معنوية، يقدم المجلس مجموعة متنوعة وغنية من الإصدارات. تشمل هذه الإصدارات مجلات وأعمال الملتقيات الوطنية والدولية التي ينظمها المجلس سنويًا، إضافة إلى الكراسات والمؤلفات المرتبطة بالتراث الثقافي الإسلامي. تتنوع هذه الإصدارات بين مجلات، أعمال ملتقيات، كراسات وكتب، وتتوفر مجانًا في مكتبة وأرشيف المجلس.

أ- المجالات:

يصدر المجلس الإسلامي الأعلى مجلتين في السنة، الأولى باللغة العربية والثانية باللغات الأجنبية، تهتم المجلتان بالدراسات التي لها علاقة وثيقة بالإسلام وقضايا المسلمين وتقدم لقراءها بحوثًا في العلوم الإسلامية والحضارة الإسلامية وتعمل على نشر الثقافة الإسلامية الصحيحة، وهي مجلة دورية محكمة بعنوان: الدراسات الإسلامية، تحت رقم التعريف (ISSN: 1112-4083) يصدرها المجلس الإسلامي الأعلى بمعدل عددين في السنة، تطبعها المؤسسة الفرعية لدعم خدمات البحث العلمي مطبعة مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط - الجزائر⁽²⁾ وقد وصلت إلى المجلد رقم: (25) العدد الأول، الصادر بتاريخ (ماي 2025) ومن المنتظر صدور الثاني في شهر نوفمبر لسنة (2025)، وسوف يعرض بمناسبة المعرض الدولي للكتاب طبعة (28) بقصر المعارض الجزائر العاصمة من (30 أكتوبر إلى غاية 08 نوفمبر 2025)، وتعرض فيه جميع أعمال وإصدارات المجلس⁽³⁾

وعلاوة على ذلك لا يفوتنا أن ننوه بطاقم المجلة والمتكون من:

مدير المجلة الأستاذ الدكتور (مبروك زيد الخير)، رئيس التحرير الأستاذ الدكتور (عبد القادر بوعرفة)، منسق المجلة الدكتور (توفيق لوصيف)، نواب رئيس التحرير الأستاذ الدكتور (صالح باجو) الأستاذ (مسعود بو جنون)، هيئة التحرير الدكتور (يوسف بلمهدي)، الأستاذ الدكتور (محمد بوجلal)، الأستاذ الدكتور (بن عمر حمدادو)، الأستاذ (جمال راشدي)، الأستاذ (حمزة العايب)، التدقيق اللغوي الأستاذ الدكتور (محمد الفاروق عاجب)، التنسيق والإخراج الفني الأستاذ (طارق مجلد)، سكرتيرة

(1) مقابلة: مع (ل-أ) نائب مدير التعاون والتوثيق، بتاريخ: 2025-10-28.

(2) المجلس الإسلامي الأعلى، الدراسات الإسلامية، مجلة دورية محكمة يصدرها المجلس الإسلامي الأعلى، المؤسسة الفرعية لدعم خدمات منتجات البحث العلمي، مطبعة مركز الحث في العلوم الإسلامية والحضارة - الأغواط- الجزائر، 2025.

(3) مقابلة: مع (ل-أ) نائب مدير التعاون والتوثيق، بتاريخ: 2025-10-28.

الفصل الثالث:

المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر: المفهوم، المهام، وواقع تطبيق نظام الجودة

المجلة، الأستاذة (فايزة بورحلة)، الأستاذة (نهي مخالدي)، الأستاذة (انيسة لوعيل)، بالإضافة إلى طاقم التحرير المساعد المتكون من:

الرقم	اسم المحرر المساعد	البلد
1-	كمال بوزيدي	الجزائر
2-	سعيد بوزيري	الجزائر
3-	سامية قطوش	الجزائر
4-	احمد بن مالك	الجزائر
5-	رقاني عبد الله	الجزائر
6-	الزاوي عمر	الجزائر
7-	مخداني نسيم	الجزائر
8-	بركاوي محمد مهدي	الجزائر
9-	دوحة عبد الرحمن	الجزائر
10-	وهبة عبد الرزاق	المملكة العربية السعودية
11-	هناء شلول	المملكة العربية السعودية
12-	عطية بوزيان مريم	المملكة العربية السعودية
13-	سامية اميرة	تركيا
14-	سعاد الهادي حسن الطائي	العراق
15-	زينب رضا حمودي الجويد	العراق
16-	علي الأمير عباس الخميس	العراق
17-	رحاب يوسف	مصر
18-	السعودي شريف	سلطنة عمان
19-	الصوافية جوخة	سلطنة عمان
20-	أمجد عزات جمعة	سلطنة عمان
21-	قنير مصطفى	قطر
22-	عبد المنعم مجاور	قطر
23-	همام عبد الله السردى	فلسطين

الجدول رقم (16): يوضح طاقم التحرير المساعد لمجلة الدراسات الإسلامية، من إعداد الطالب الباحث.

ومن الجدير بالذكر ما حققته مجلة (الدراسات الإسلامية)، المنجز العلمي المتميز؛ والمتمثل في تحقيق معايير اعتماد ضمن معامل التأثير، والاستشهادات المرجعية العربي (آرسيف) "Arcif"، بتاريخ (19 أكتوبر 2025) تحت رقم: "ARCIF" L25/0579، إحدى أبرز المنصات العربية لقواعد البيانات الرقمية. وقد حازت المجلة تصنيف الفئة "Q3"، مع معامل تأثير بلغ (0.1818)، وهو تقدّم يُعبر عن رصانة المجلة وجودتها العلمية المتنامية، ويجسّد في الوقت ذاته حرص المجلس على دعم البحث الأكاديمي الرّصين وخدمة المعرفة الإسلامية. (1)

ب- اعمال الملتقيات:

ينظم المجلس الإسلامي الأعلى سنويا ملتقى دوليا تهتم فعالياته بالقضايا المستجدة المطروحة على المجتمعات المسلمة في المجال الثقافي والديني والاجتماعي والسياسي إلى غير ذلك، وتجدر الإشارة إلى أن الملتقيات الدولية التي ينظمها المجلس تستقطب عددا كبيرا من الباحثين والمختصين سواء من داخل الوطن أو خارجه، وكان اخر عمل هو المؤتمر الدولي الموسوم بالسلوك الحضاري (وعي، فعل، تعايش) المنعقد بمدينة وهران أيام: (25-26-27 فبراير 2023)، إعداد وتنسيق الدكتور (عبد القادر بوعرفة)

ج- كراسات المجلس:

إضافة إلى المجلتين واعمال الملتقى يصدر المجلس الإسلامي الأعلى كراسات المجلس وهي سلسلة من الكتب ذات الحجم الصغير أو المتوسط تتضمن اعمال الأيام الدراسية والندوات العلمية التي يقيمها المجلس لتكريم شخصيات وطنية لها منزلة مرموقة في العلم والثقافة وما إلى ذلك، وهي في شكل سلسلة إعداد تجمع أنشطة المجلس، تصدر عن مديرية التوثيق والاعلام، وآخر كراسة صدرت بتاريخ: (28- ماي 2024) بعنوان: العمل التطوعي الاجتماعي الإنساني في ظل تعاليم الإسلام. مدير تحريرها الدكتور (محمد بغداد)، أما السكريتارية فهي للأستاذة (انيسة لوعيل). (2)

د- الكتب:

يقوم المجلس أيضا بنشر كتب ومؤلفات تتصل مواضيعها بالاستلام أو تلك التي تهدف إلى احياء التراث الوطني والتعريف به. اصدار نشرية إعلامية، موسومة بـ (المجلس) باللغتين العربية والفرنسية وتشرف عليها مديرية التوثيق والاعلام (3)، مهامها توثيق اعمال المؤتمرات الدولية والوطنية تحمل عناوين تلك الاعمال وقد وصلت الى ثمانية وعشرون (28) عددا صدر في شهر ماي 2024، ومن عناوين الكراسات: ✓ الذكرى الألفية فعاليات اول مؤتمر دولي بعد الاستقلال احتفاء بمسجد ابي مروان البوني بولاية عنابة سنة (1968).

(1) عن موقع المجلس الإسلامي الأعلى، <https://www.elmadjilis-hci.dz>، تاريخ الزيارة: 2025-10-23.

(2) أنظر: موقع المجلس الإسلامي الأعلى، <https://www.elmadjilis-hci.dz>، كراسات المجلس، تاريخ الزيارة: 28-

2024-5.

(3) المجلس الإسلامي الأعلى، المرجع السابق، ص 20.

- ✓ تدريس التربية الإسلامية في المؤسسات الرسمية سنة (2018).
- ✓ مثل الاحكام الشرعية لجائحة كورونا العدد 19 الصادر في جانفي (2021).
- ✓ توثيق الندوات مثل المجابهة الإعلامية مارس (2021).
- ✓ إطلاق ثلاث مواقع الكترونية تفاعلية:

حفظ الإصدارات بوضع نظام واضح ومحدد وفعال لحفظ المستندات وكل السجلات والاصدارات وحفظ المعلومات وارشفتها وتوثيقها والاعتماد عليها كمرجع.

4) متطلبات المرحلة ودور المجلس الإسلامي الأعلى في الحضور الفعال:

إلى جانب المهام التي حددها الدستور للمجلس، كما أشرنا سابقاً في بداية هذا الفصل، تفرض متطلبات المرحلة ضرورة أن يكون للمجلس الإسلامي الأعلى حضور فعال، قوي، ومؤثر. ويشمل ذلك دوره في وضع بصمته وتسجيل اسمه في كل محطة تثير اهتمام الرأي العام منها:

أ- الإفتاء وإزالة اللبس:

على لجنة الإفتاء والإرشاد تسجيل حضورها في الين وخاصة الفتوة، لأن الإفتاء هو الاخبار بحكم شرعي في واقعة معينة عن دليل لمن سأل عنه، فالمفتي قائم في الامة مقام النبي ﷺ، لان العلماء ورثة الأنبياء كما يدل عليه الحديث الشريف العلماء ورثة الأنبياء. (1) أو كما يقول الإمام النووي: اعلم أن الإفتاء عظيم الخطر كبير الموقع، كثير الفضل؛ لأن المفتي وارث الأنبياء -صلوات الله وسلامه عليهم- وقائم بفرض الكفاية ولكنه معرض للخطأ؛ ولهذا قالوا: المفتي موقع عن الله تعالى. (2) والفتوى إنزال وتطبيق الاحكام على الوقائع والاحوال والحوادث المتجددة؛ ولذا فإنها تختلف باختلاف الجهات الأربع: الزمان والمكان والاحوال والأشخاص. (3)

ولذلك ينبغي أن تكون الفتوى مقيدة بضوابط وشروط محددة، بحيث ترتبط مباشرة بالاختيار المدروس لأعضاء اللجنة؛ لا يصلح لها الا اهل الاختصاص في الفقه، والخبرة في مجال الفتوى وأصحاب الخلق والتقوى في الدين، وإرشاد الناس إلى الاحكام الشرعية المناسبة لأسألتهم مسؤولية جلل؛ لذا كان لزاما على وزارة القطاع اشتراط فيهم اعلى مراتب الدراية والعلم والفهم، ومرجعية فقهية إسلامية رائدة في صناعة الفتوى؛ وفق الأسس المنهجية المعتبرة في ضوء النصوص الشرعية مع مراعاة اختلاف الزمان

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، إدارة الجودة في المؤسسات الافتائية، ط 1، 2019، ص 24.

(2) موقع إعداد المفتين عن بُعد دار الإفتاء المصري، تاريخ الزيارة: 2023/05/14 - <https://www.ifta-learning.net>.

(3) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، المرجع السابق، ص 24.

والمكان والاحوال والأشخاص والثقافات والأعراف، اصدار البحوث الشرعية لمعالجة المستجدات وتعميق النظر في القضايا المركبة التي تحتاج إلى دراسة تأصيلية في إطار قواعد البحث العلمي المعتمدة⁽¹⁾.

ب- أهمية وجود مركز اعلامي:

يتطلب الحفاظ على اسم المؤسسة وترسيخ سمعتها وشهرتها في السوق جهداً مستمداً من جودة المنتجات التي تقدمها للعملاء والخدمات المصاحبة لها. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الحضور الإعلامي القوي ودعم الحملات الاعلانية دوراً أساسياً في تعزيز مكانتها، حيث يبقى الإعلام هو العامل الرئيسي في تحقيق هذا الزخم.

- ✓ قناة تلفزيونية يمكن أن تكون وسيلة فعالة لنقل رسالة المجلس إلى الأمة.
- ✓ مراقبة ومراجعة المادة الإعلامية المختلفة قبل تسويقه ونشره في وسائل الإعلام.
- ✓ يجب أن يتضمن نظام إدارة الجودة في المؤسسات الدعوية أسلوباً لإدارة المعلومات الموثقة التي يحددها النظام وتحددها المؤسسة، باعتبارها ضرورية لفعالية نظام الإدارة، ويمكن أن يختلف مدى المعلومات الموثقة من مؤسسة إلى أخرى.
- ✓ تعزيز الوعي بالدور الذي يقوم به المجلس.
- ✓ توجيه ونشر وإصدار مختلف الأنشطة وتحيينه، وبشكل فعال.
- ✓ -تتبع التغطية الإعلامية للمجلس من مختلف وسائل الاعلام وتقييمها وارشفتها.
- ✓ إدارة المواقع الإلكترونية باستخدام أحدث الوسائل والبرامج والأجهزة والشبكات، والاستفادة من الثورة المعلوماتية.

ج- احياء المناسبات الدينية والوطنية:

بطبيعة الحال، فإن إحياء المناسبات الدينية بصور وأفكار جديدة يتماشى مع متطلبات العصر الحالي ويعكس تجديداً في الأهداف بحيث تعبر عن قيم المجتمع وتتماشى مع التحولات الواقعية. هذا النهج يسعى للاستفادة من العبر التي أتاحتها التجارب السابقة والتركيز بشكل رئيسي على تمكين الشباب، الذين يلعبون دوراً محورياً في تحقيق نهضة شاملة للأمة. يتم استلهام روح العمل والإنتاجية التي كانت سمة بارزة للسلف الصالح في تاريخنا المشترك. تُقام هذه المناسبات بجهود رجال المجلس أو بمشاركة كفاءات داخلية وخارجية، مما يساهم بشكل إيجابي في تعزيز مكانة المجلس الإسلامي الأعلى ويبرز صورته بشكل مُشرف على المستويين المحلي والدولي. كما يُصبح المجلس مركزاً جامعاً يهتم بإحياء مختلف المناسبات الدينية والاجتماعية، مما يساهم في تقوية الروابط الإنسانية وتشجيع الحوار البناء والتفاعل الإيجابي بين جميع أفراد المجتمع

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المراجع السابق، ص 284.

د- تشكيل علاقات تبادلية:

- التعاون الكامل مع المؤسسات المحلية المختلفة، الدينية الإسلامية وغير الإسلامية، وكذا مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية والأمنية والإنمائية والجامعات العامة والخاصة، ومختلف المعاهد ومراكز التكوين في إطار تعميق مفهوم المواطنة الكاملة، ونشر ثقافة الحوار الهادف، والتعاون البناء مع كافة، وبذ كافة صور وأشكال التمييز على أساس العرق والدين أو الطائفة أو اللون أو اللغة.
- تكوين الشركات وبرامج تبادل الخبرات مع المؤسسات العريقة المعنية بالشريعة، كالأزهر الشريف.
- التواصل مع المؤسسات الدولية المعنية بالتنسيق بين هيئات الإفتاء والسعي نحو تطوير الأداء وتفعيل الاجتهاد الجماعي في ظل المستجدات التي تتنامى يوما بعد يوم، وتتصل بشؤون الأمة وتهتم بقضاياها المختلفة كالأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم ومؤسسات دعوية مختلفة.
- التعاون مع المؤسسات الدولية المختلفة كالأمم المتحدة ن وذلك بتبادل وتقديم المشورة والخبرات في المجالات المشتركة، لا سيما التي تتعلق ببيان وتوضيح المفاهيم والأفكار الإسلامية الصحيحة في القضايا المطروحة على الساحة الدولية أو المحلية؛ كإجبار اللاعبين على الإفطار في نهار رمضان أو حملهم على رفع شارات وإشهاريات للمحرمات من شركات الخمور أو الشذوذ أو زواج المثليين، والتي على رأسها تفكيك الفكر المتطرف وتفنيد الشبهات التي يصمم بها البعض الإسلام وهي ليست منه والإسلام ليس منها في شيء.⁽¹⁾
- التأكيد على احترام الإسلام للإنسان وتكريمه ذكرًا كان أم أنثى صغيرًا أم كبيرًا، بغض النظر عن عقيدته الدينية أو العرقية أو لونه وثقافته ولغته.
- نشر ثقافة التسامح وقبول الآخر وذلك من خلال النواقد الدعوية والافتائية والبرامج التدريبية والحوارات العامة والخاصة مع كافة أطراف المجتمع.
- إحياء نماذج الدولة التي طبقها وعاشها رسول الله ﷺ في مكة والمدينة، حتى يفتح الباب للمسلم واسعا نحو عيش كريم خال من التعقيدات والعسر الذي يتعمده قليلو الخبرة من غير اهل العلم، الذين يتعسفون مع الناس ويلزمونهم بما فيه المشقة، في حين أن الشريعة مبنية على اليسر ورفع الحرج.
- التأكيد على نبذ التطرف والعنف بكافة صورته وأشكاله، مع تفعيل كافة السبل التي تحمي المشترك الإنساني.
- التأكيد على ضرورة احترام الخصوصية الثقافية والدينية لكل مكون من المكونات المجتمعية مع التأكيد على أهمية التمسك باحترام الهوية الدينية للمسلمين، في إطار ثقافة احترام

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 289.

المقدسات والثوابت، وذلك من خلال نشر الوعي الصحيح والممارسة الدعوية الواعية، لاسيما تفرد الشخصية العربية الإسلامية بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزها عن باقي الهويات الأخرى والتي تتضمن اللغة والدين والعادات والتقاليد والقيم الأخلاقية والتي اصطبغت بصبغة الإسلام والعروبة منذ أزمنة بعيدة.⁽¹⁾

هـ- دحض الشبهات المثارة حول الإسلام: دراسة وتحليل.

نظرا للهجمات الشرسة التي لا تتوقف على دين الإسلام، فانه كان لزاما الرد على مثل تلك الشبهات التي تشغب على الناس عقائدهم، وتساعد في انشاء عقلية الخرافة التي جاء الإسلام لمواجهتها والقضاء عليها؛ وذلك بتخصيص فريق من الباحثين والمختصين لتجميع تلك الشبهات، والرد عليها بالحكمة والبراهين العلمية والعقلية قبل الشرعية، ولذلك كانت المهمة الأولى التي قامت من أجلها حركة التنصير:

القضاء على مصدر القوة الأساسية التي يعتمد عليها المسلمون، ألا وهي العقيدة الإسلامية، وهذا ما صرح به المنصّر زويمر "zoimer"، حيث قال: أنا لا أهتم بالمسلم كإنسان، إنه لا يستحق شرف الانتساب إلى المسيح، فلنغرقه بالشهوات، ولنطلق لغرائزه العنان؛ حتى يصبح مسخاً لا يصلح لشيء.

ولتحقيق هذه الأهداف يلجأ المنصرون إلى كل الوسائل المتاحة لنشر أفكارهم، فيبنون المدارس والمستشفيات والملاجئ، ويستغلون معاناة الشعوب الفقيرة وأمراضهم، ويقدمون التنصير ثمناً للغذاء والدواء والكساء والتعليم، ويصدرون الصحف، وينشئون المحطات الإذاعية والتلفزيونية، وأخيراً لم يضيعوا فرصة استغلال شبكة الإنترنت، التي تعد من أوسع شبكات الاتصال انتشاراً وتداولاً بين سكان العالم.⁽²⁾

في حوار مع المنصّر المصري (زكريا بطرس) صاحب قناة الحياة، مع موقع (محاوّر)، سأله المحاور: ما رأي قداستك في وسائل الإعلام المسيحية، وكيفية تدعيمها من وجهة نظرك فيما يخص عملية التبشير؟ فرد عليه بطرس قائلاً: الله سخر أشياء ما كانت تخطر على البال، يعني أنا في يوم من الأيام تمنيت أن أزور السعودية، وأنصر فيها، فجهزت جواز سفر من غير العمّة -غطاء الرأس الكهنوتي-، ولم أكتب اسمي فيه بل كتبت زكريا بطرس دون ألقاب، وحاولت مراراً أن أروح السعودية لأغزو المكان، ولكن لم أتمكن! ويضيف: فلما جاءت التكنولوجيا، دخلنا السعودية، ودخلت قلب مكة، ودخلنا المدينة.

(1) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم -دراسات تطبيقية-، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 153.

(2) خالد بن حمود الرواضين، دور الإنترنت في نشر الدعوة الإسلامية، تاريخ النشر: 25 / 02 / 2013، تاريخ الزيارة: 11-

2023-07، <https://almomenoon1.0wn0.com>

فالمواقع المسيحية تزيد على المواقع الإسلامية بمعدل 1200 %، ويلمها في الترتيب المنظمات اليهودية، بينما تساوى المسلمون مع الهندوس، حيث لم تزد حصّة كل واحد منهما على 9% فقط!!⁽¹⁾

فالكنيسة والمنظمات النصرانية قد اخذت لها مواقع على الانترنت، بل أن بابا الفاتيكان شخصيا مهتم بموضوع الأنترنت حيث يقول: ينبغي للكنيسة أن تستفيد من التطور التكنولوجي للتبشير بالمسيحية.⁽²⁾

لذا وجب أن يستفيد المسلمون من الإنترنت لما لها من فوائد، منها:

- الدعوة إلى الإسلام وبيان محاسنه.
 - الرد على الشبهات التي تثار حول الإسلام ودحضها.
 - محاربة البدع والتصدي لدعاتها.
 - التعرف على أحدث التقارير والدراسات والإحصاءات في مختلف المجالات.
 - سهولة الاتصال بالعلماء؛ لأخذ الفتوى عنهم والاستئناس بأرائهم. والإعلان عن محاضراتهم.
- (3)

وفي السياق ذاته، وبناءً على ما تم التطرق إليه سابقاً، كان من الضروري على المجلس الإسلامي الأعلى أن يتدخل لتوضيح مسألة (سيداو)، التي أثارت جدلاً واسعاً وأحدثت الكثير من النقاش. وجب على المجلس عرض الموقف الشرعي وتفسير رأي الدين حول هذه القضية لرفع اللبس عن الشبهات المحيطة بها، بالإضافة إلى توجيه النصح للسلطات العليا في البلاد. لا سيما وأن هذه المسألة تمس الأسرة المسلمة بشكل مباشر، خاصة في ظل كون بلدنا ذا أغلبية محافظة تتمسك بقيم الإسلام، بما في ذلك الأحكام المتعلقة بفقهاء الأسرة. ويأتي هذا التدخل في إطار المهام الرسمية للمجلس الإسلامي الأعلى كهيئة دستورية استشارية معنية بمثل هذه القضايا.

وتفسيرا لذلك؛ فقد انضمت الجزائر إلى اتفاقية (سيداو) في عام (1996) مع تحفظات، وأعلنت رفع تحفظها عن المادة (15) الفقرة الرابعة (4) في شهر أوت (2025). هذا القرار الأخير الذي صدر بموجب مرسوم رئاسي يعني أن الجزائر تلتزم الآن بالمساواة الكاملة بين الرجل والمرأة.⁽⁴⁾

(1) نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل، معايير الجودة في المواقع الدعوية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المعهد العالي للدعوة والاحتساب، قسم الدعوة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 34-35.

(2) تركي بن أحمد العصيمي، كيف تخدم الإسلام من خلال الإنترنت، دار المعارف، الرياض، ط 1، 2009، ص 15.

(3) عبد الرحيم الشريف، الإنترنت وأثره في نشر الدعوة الإسلامية والدفاع عن الإسلام، منتدى الإعجاز العلمي في القرآن والسنة، تاريخ النشر: بيروت، تاريخ الزيارة: 2023/07/11.

(4) أنظر: الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ: 4 أوت 2025. المرسوم الرئاسي رقم 25-218 المؤرخ في 10 صفر 1447 الموافق ل 4 أوت 2025، الذي صدر في العدد 55.

IV. أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسة المجلس في إطار الدعوة:

تلعب المعايير دورًا جوهريًا ومحوريًا في تعزيز عملية التحسين المستمر والارتقاء بجودة الأداء نحو الأفضل، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحقيق استقرار المؤسسة وتطويرها على مختلف الأصعدة. كما تسهم هذه المعايير بشكل كبير في تحقيق التقدم المنشود من خلال تقديم إضافات ملموسة وقيمة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة بكل كفاءة وفعالية. لذا، تظهر أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحسين أداء مؤسسة المجلس ضمن إطار الدعوة لتنفيذ أفضل الممارسات التي تحقق التميز المؤسسي وتنظم العمل بطريقة تضمن الاستدامة والابتكار الدائم.

1- عوامل مساعدة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الدعوة:

للتغلب على العوائق التي تعترض تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في قطاع الدعوة، ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان يمكن العمل على ما يلي:⁽¹⁾

- توسيع في الصلاحيات والأنشطة، وحصر دور الوصاية في التوجيه والإشراف والمحاسبة
- مواكبة البرامج مع البيئة من حيث القيم والمعتقدات والتقاليد.
- ضرورة معرفة حاجيات العملاء، وبذل الجهود لتلبية حتى يتحقق الرضا والارتياح.
- استغلال نظام التقنيات الحديثة ووسائل المعلومات
- إعداد كوادرات التدريبية المؤهلة. لتأهيلها إلى مدربين في الجودة الشاملة.
- تبادل الزيارات والمشاركة في الملتقيات، وحضور الندوات والمؤتمرات وجميع الأنشطة المختلفة.
- تقوية العلاقات الفكرية والأكاديمية بين المفكرين والأكاديميين من أجل تعميق وترسيخ مفهوم الجودة الشاملة، وكذلك ترشيد وتنوير في المجالات الأخرى.

2- المعايير الخاصة لنظام الجودة في مؤسسات دعوية

- ✓ إعداد معايير جودة المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.
- ✓ تجربة تطبيق واعتماد المنظمات الجزائرية لمعايير الجودة، خاصة المعايير الدولية (مثل "ISO" 9001، "ISO" 21001 أو غيرها).
- ✓ دراسات مقارنة بيع ممارسات تطبيق واعتماد معايير الجودة في منظمات المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر وفي دول أخرى حول العالم، خاصة في الدول العربية أو الإسلامية.

(1) أنظر: عثمان عبد الرحيم القميحي، مرجع سابق، 2015، ص 71-77.

ولقد وضع رسول الله على أرض الواقع المعايير والمقاييس التي يحاسب على أساسها عماله بعدان يراقبهم، فلم يحجب من متابعة أخبار عماله والكشف على أعمالهم ومحاسبتهم إذا دعت الحال لذلك.⁽¹⁾

3- أهداف تقييم المؤسسة الدعوية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات الدعوية إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم، الأداء ومن أهمها:⁽²⁾

- أ- المساعدة في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة؛ فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط وما تم إنجازه فعليا، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
- ب- ان عملية تقويم الاداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من اهدار الموارد المادية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
- ج- تساعد رئيس المؤسسة في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عال يلائم أهدافه الموضوعة؛ فنماذج التقييم تشمل مجموعة أسس تساهم في تحديد الطرق الصحيحة لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم اتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة الدعوية.
- د- المساهمة في تطوير الأقسام الداخلية للمؤسسة الدعوية وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
- هـ- ايجاد جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
- و- تحقيق رضا الله سبحانه وتعالى ثم رضا العملاء؛ وذلك بمواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الفضل من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مطابقة الاعمال للمناهج ولقياس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.

ولايب أن مما يتعلق بتقييم أداء المؤسسة مستوى اخر من التقييم، وهو تقييم الأداء الفردي، وهو الذي يتضمن كل فرد من العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل. فتقييم أداء المؤسسة يتأثر ويؤثر في تقييم الأداء الفردي؛ فهما يشتركان في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة كما أنها تعتبر عمليات

(1) أكرم رسلان ديرانية، الحكم والإدارة في الإسلام، دار الشروق، السعودية، 1979، ص70.

(2) أنظر: محمد، علي عيسى عبد الرحمن، مرجع السابق.

متكاملة؛ ذلك أن تقييم أداء المؤسسة يحتاج لتقييم أداء الفرد داخلياً⁽¹⁾، كما تعد نتائج هذه البيانات ونحوها من المؤشرات العلمية التي تبين لنا على جوانب الضعف أو جوانب القوة في أداء المؤسسة الدعوية لرسالتها ودورها الاجتماعي، لذا تجب مراقبة ومتابعة هذه البيانات ونحوها ومحاولة دراسة وتفسير مدلولها باستمرار في اجتماعات دورية مخصصة كجزء لا يتجزأ من عملية تأكيد نظام الجودة في المؤسسة الدعوية.

4- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية

قد أثبتت نظام الجودة الشاملة نتائج إيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد، من الشركات الصناعية والمؤسسات الخدمائية لها مسؤولية مشتركة في ممارسة نظام الجودة الشاملة؛ إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد ويشكل معظم إدارات والمؤسسات الخدمائية على إحداث عملية التغيير والتحديث، وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية البناء والتسيير والتحليل واتخاذ القرارات، كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم نظام الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام الخدماتي من أجل التطور والتحسين المستمر. كمؤسسة خدمائية ذات طابع دعوي، وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر، ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية الدعوية في النقاط التالية:

- ❖ إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في المؤسسات، والذي يمكنها من تقسيم ومراجعة وتطوير المناهج الدعوية فيها.
- ❖ تساعد في تركيز جهود المؤسسة الدعوية على إشباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
- ❖ إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة الدعوة والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
- ❖ تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في المؤسسة وتطوير معايير قياس الأداء.
- ❖ أداة تسويقية تمنح المؤسسات الدعوية القدرة التنافسية.
- ❖ طريقة لنقل أو تحويل السلطة أو المسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
- ❖ تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتها وتقويتها.

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 191، (بتصرف)

وأيضاً يضيف الباحث (محمد العلوي):

- وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة⁽¹⁾.
- وسيلة لتبادل الثقافة بين الموظفين.
- تقديم خدمات أقل، وهذا ما تدور حوله الجودة.
- تمهد الجودة الشاملة الطريق أمام المؤسسة الدعوية، لبناء هيكل، وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها: العالمية، التكتلات، الركود المنافسة الشرسة، الثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات.
- إذا ما طبقت الجودة بالشكل الصحيح، فإنها تخفف من حدة النقد الموجه للمؤسسة.
- استناداً إلى ما تم التطرق إليه، يُمكن الاستنتاج بأن تحسين جودة الأداء في المؤسسات الخدمية بشكل عام، والمؤسسات الدعوية على وجه الخصوص، يتمثل في تحقيق التوافق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العملاء المرتبطة بها. ويعد الالتزام بتحقيق الجودة في مؤسسات ذات الطبيعة الدعوية تطلباً يستوجب تطبيق مجموعة من الإجراءات المدروسة، ومنها:
- ✓ وضع سياسات وإجراءات داخلية تهدف إلى تعزيز الجودة ضمن مختلف مجالات العمل، وتقديم الحوافز المناسبة للقائمين بأدوار استثنائية في تحقيق التميز المؤسسي، إلى جانب تطوير رسالة المؤسسة التي تركز على مبدأ الجودة الشاملة.
- ✓ تحديد الفئات المستفيدة من مخرجات المؤسسة وتشخيص احتياجاتها وتطلعاتها لضمان تعظيم القيمة المقدمة.
- ✓ تشكيل فرق عمل متخصصة في برامج الجودة داخل المؤسسة الدعوية، مع تحديد نطاق عملها والإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها.
- ✓ الاستفادة من خلاصة التجارب والدراسات السابقة في مجال أنظمة إدارة الجودة لتطبيق أفضل الممارسات وتفادي المشكلات المحتملة. هذه الاستراتيجيات تُسهم في تعزيز فعالية الأداء والجودة داخل المؤسسات الدعوية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق رسالتها وأهدافها.

(1) حسين محمد العلوي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جدة، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة- المملكة العربية السعودية-، 1998، ص 20-22. (بتصرف)

ملخص الفصل الثالث:

يعد المجلس الإسلامي الأعلى هيئة وطنية تهتم بالقضايا الدينية والفكرية، ويعمل على تعزيز القيم الإسلامية، وتوجيه المجتمع نحو تحقيق تطلعاته في إطار المبادئ الإسلامية، وللمجلس مهام تستند إلى نصوص قانونية تنظم عمله، وتحدد أهدافه واختصاصاته، لضمان أداء فاعل ومستدام يساهم في تطوير القطاع الدعوي بالجزائر، يتكون المجلس الإسلامي الأعلى من تشكيلة بشرية متنوعة تجمع بين خبرات ثرية من مختلف المجالات الدينية، الفكرية، مع مراعاة التنوع الجهوية، ما يعزز القدرة على تحقيق رؤية المؤسسة، وإلى تحقيق أهدافه و العمل على تعزيز الوعي الديني والاجتماعي وفق منهج متوازن وشامل، فهو حامل لرسالة الاعتدال والوسطية، وتعزيز الحوار الديني والفكري، وتقديم الدعم اللازم لتطوير قطاع الدعوة بما يتماشى مع تطورات العصر.

يتوافق مع مستجدات العصر، عاملاً أساسياً في تعزيز فاعلية القطاع الدعوي. كونها يضمن تحسين الأداء واستدامة النتائج بما يعكس رصانة وفعالية المؤسسة، حيث تُعد مساهمة تطبيق نظام الجودة الشاملة كبيرة في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز المصداقية، مما ينعكس بشكل إيجابي على نتائج وأهداف المؤسسة في مجالها، ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق الأهداف المشتركة. يعتمد على وضوح الرؤية، أولاً ثم تجسيدها في الواقع.

تتطلب تجسيد رؤية المجلس الالتزام بمعايير الجودة والابتكار، مع التركيز على الاستدامة والجاذبية الفكرية لضمان تحقيق أفضل النتائج، والتأثير الإيجابي في أولويات المجتمع الجزائري ومتطلباته، وتشمل معايير النجاح التخطيط الاستراتيجي الواضح، وتحسين أساليب العمل، والمواكبة المستمرة للتطورات العلمية والفكرية؛ توفير الموارد المناسبة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، مع التركيز على التدريب المستمر وتنمية المهارات واستثمار الكفاءات البشرية بالشكل الأمثل، وتفعيل الشراكات الوطنية والدولية وضمان تعاون كافة الأطراف المعنية يعتبر من أهم الآليات لتطوير الأداء المؤسسي. أبعاد نظام الجودة في المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر: يتناول نظام الجودة مفاهيم الأداء الفاعل والمستدام، تحديد الأهداف القابلة للقياس، واستحداث نماذج تنظيمية مُحكمة تساهم في تحسين العمل المؤسسي بشكل مستمر.

الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية وأثارها في تطبيق نظام الجودة
الشاملة بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر

وفيه:

- المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة؛
- الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي،
- طبيعة العلاقة بين نظام الجودة والعمل المؤسسات.
- عوامل نجاح نظام الجودة في المؤسسات وتحدياتها.

تمهيد الفصل الرابع:

إن التحديات النوعية المرتبطة بعملية بناء أنظمة الجودة الشاملة، تجعل هذه المهمة مسألة معقدة وحاسمة، وتحدياً كبيراً يتطلب وضوحاً، في فهم طبيعة هذا البناء، شروطه، أساليبه، وأدواته، ويكتسب هذا الأمر أهمية إضافية نظراً، إلى أن مفهوم الجودة قد نشأ بالأساس في مجال الاقتصاد والصناعة، مما يثير تساؤلات حول إمكانية استيعاب هذا المفهوم، في القطاعات الخدمائية والاجتماعية، مثل التعليم والصحة والقطاع الخيري والدعوي تحديداً، وهذا ما يتطلب ديناميكية الانتقال الناجح لهذا المفهوم، من عالم الصناعة والاقتصاد، إلى هذه القطاعات، مع القدرة على الاستفادة من النظريات والمقاربات التي تطورت، في سياق الجودة الاقتصادية عموماً، وكل ذلك بهدف تحقيق تحدي تحسين جودة الخدمات أو المخرجات.

يعد تبني نظام الجودة الشاملة من قبل مؤسسات القطاع الخدماتي أمراً محورياً، بحيث يظهر الدور الحاسم أولاً في التزام القيادة الإدارية العليا للمؤسسات. والسهر على تحقيقه، مع التركيز الأساسي على المورد البشري، أو ما يُعرف بالمتلقي تحقيقاً لرضاه، فمن خلال تعزيز السلوك التنظيمي وتبني العمل المؤسسي كآلية لتحسين العمليات الداخلية والخدمات المقدمة، يمكن لهذا النظام أن يسهم بصورة فعالة في تطوير ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر وتعزز الأداء الإداري الإبداعي. وفي هذا الصدد تظهر الثقافة التنظيمية كعامل جوهري يدعم أنظمة الجودة الشاملة من خلال الحفاظ على عملية التحسين المستمر وفقاً لمتطلبات محددة ومعايير قياسية.

كما تتضح علاقة ذات دلالة، بين السلوك التنظيمي، والتحسين المستمر، مما يدفع إلى التساؤل حول: طبيعة العلاقة بين نظام الجودة وإدارة المؤسسات، وكيفية بناء ثقافة تنظيمية ناجحة، وملائمة لتعزيز تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، كمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر؟ ويتناول هذا السؤال جوانب متعددة مثل: وسائل بناء الثقافة التنظيمية، أدواتها، كما تتصل هذه العلاقة أيضاً بعوامل نجاح هذا النظام، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تبنيه، فمعالجة هذه الجوانب تمثل نقطة ارتكاز أساسية لتمكين المؤسسات الدعوية من تحقيق نقلة نوعية عبر توظيف مبادئ الجودة الشاملة التي تسعى نحو تطوير الأداء، وتحقيق التحسين المستدام على كافة الأصعدة، والوصول إلى الأهداف المسطرة.

I. المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في مؤسسة ذات طابع خدماتي ودعوي كالمجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر، يمكن بناء نموذج نظري للثقافة التنظيمية، الملائمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة، من خلال التركيز على عدة محاور أساسية، تشمل الالتزام القوي بالقيم الإسلامية؛ التي تشكل جوهر العمل الدعوي، وتعزيز التعاون والتكامل بين الأفراد داخل المؤسسة، لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يتطلب توجيه الجهود نحو تحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر، وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يتماشى مع الممارسات الحديثة لإدارة الجودة، إضافة إلى ذلك التواصل الفعال والشفافية بين مختلف مستويات المؤسسة؛ لترسيخ الثقة وزيادة الانسجام التنظيمي، ومن المهم أيضاً تحقيق توازن بين الجوانب الروحية والخدماتية لضمان تقديم قيمة مضافة للمجتمع، دون أن نغفل ضرورة الالتزام بالمعايير المهنية، فهذه المقاربة، تصبح الثقافة التنظيمية ملائمة بل وداعمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة، وتساهم في تحقيق رؤية وأهداف المجلس.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها:

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم تمنع الصعوبات المذكورة من القيام بعدة مساهمات لمحاولة تقديم تعريف للثقافة التنظيمية وإزالة الغموض عن بعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، إذ لم ينفك الباحثون في مجال التسيير يحاولون تقديم تعريف للثقافة التنظيمية، يساعد على تحديد طبيعتها، والحكم على مدى تأثيرها في فعالية المنظمة، وفيما يلي بعض تعريفات الثقافة التنظيمية والمصطلحات المتعلقة بها:

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الإيديولوجيات، المعتقدات، القيم المغروسة والمتأصلة التي تهيمن على بيئة العمل والعادات الثابتة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة⁽¹⁾، وتُعرف أيضاً بأنها القيم والمدرجات المشتركة التي تُوجّه سلوكهم أثناء العمل.⁽²⁾ تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموظفين فهي تحدد العمل المقبول والغير مقبول ويمكن عد الثقافة التنظيمية عاملاً

(1) محمد المرسي جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص13.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص286

حاسما في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

ما يلاحظ من خلال التعريفات السابقة هو: عدم وجود تعريف موحد للثقافة التنظيمية ولا حتى إجماع على العناصر المكونة لها، فتارة الثقافة أسلوب، وتارة نظام من التصرفات، وتارة أخرى مجموعة من عدة مصطلحات أخرى صعبة التحديد والفهم في حد ذاتها. وفي محاولة منه لتقديم تعريف أكثر شمولية، يعتبر "Edgar Schein" أن الثقافة التنظيمية "مجموعة افتراضات أساسية تم ابتداعها، اكتشافها أو تطويرها من طرف مجموعة من الأفراد من خلال تعلمهم كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي.

ومن جانب آخر، لابد من التطرق إلى مفهوم كل من النظام والتنظيم وتسلط الضوء على الفروقات بينهما، فالنظام هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء والمكونات، التي تربطها علاقات متبادلة، والتي تشكل في مجموعها كل متكامل⁽²⁾، أما لفظ (التنظيم) فيشير كفعل إلى إنشاء هذه البنية الاجتماعية، من خلال التنسيق الفعال بين أجزاء المنظمة لتفاعلها في أنشطتها وفقاً لصيغ عضوية حيوية، كما تتعدد المرادفات لمصطلح (المنظمة) عبر القواميس؛ حيث يرتبط الفعل (ينظم) بالترتيب والتنسيق.⁽³⁾ ويُعرف قاموس أكسفورد الفعل (تنظيم) بأنه يمنح الشيء بنية عضوية⁽⁴⁾. وبناءً على ما تقدم يلاحظ عدم الوضوح والتداخل في فهم مفهوم (المنظمة) بين الباحثين والدارسين، حيث يختلط الاستخدام بين النشاط والبنية العضوية، وبين النظام الاجتماعي الواسع والوحدة الاجتماعية المحدودة، وبين (التنظيم) كظاهرة اجتماعية وكبنية اجتماعية.⁽⁵⁾ من هذا العرض، واستناداً لما سبق، يمكن القول:

(1) عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26-ع2، ص123.

(2) مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص39.

(3) محمد بن ابي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دار الرسالة، الكويت، 1983، ص667.

(4) Oxford University Press, Oxford Dictionary of Current English. U.S.A, Oxford University Press., p355.

(5) منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مج37، العدد 3، 2017، ص61، عن: حسن، محمد حري. علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل. الموصل: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، 1989، ص20، وعن: النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير...القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، اثرء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، ط1، 2008، ص34.

أن المنظمات تختلف بحسب الفلسفة والنهج الأيديولوجي الذي تعتمده، وكيفية تفاعلها وتكيفها مع البيئة. كما أن التحديات البيئية المتسارعة والابتكارات التقنية المستمرة قد أدت إلى تقسيم المنظمات الحديثة إلى ثلاث فئات:

- 1) منظمات تتبع التقاليد وتعمل بناءً على التغيرات التقليدية.
- 2) منظمات تتعلم من الماضي وتشجع على التقدم مع التركيز على الأنشطة اليومية.
- 3) منظمات تتجاوز الماضي وتطلع إلى المستقبل بتكيفها ومرونتها مع التطورات الجديدة وتعمل على تطوير ثقافتها التنظيمية لإحداث التغيرات في تراكيبها ومكوناتها.⁽¹⁾

2.1 تعريف إجرائي:

يُعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً، على أنها مجموعة القواعد، والمعايير السلوكية، والمعتقدات الأساسية، التي تُشكل الفلسفة الخاصة للمنظمة، وتُميزها عن غيرها في تنظيم العمل، وتنفيذه؛ لتحقيق الأهداف المسطرة.

3.1 أهمية الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:⁽²⁾

- 1) تزويد المنظمة والموظفين بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، للموظفين وفق قيم ومعايير ومدرجات نفسية تعزز الشعور بالوحدة، وتطور الإحساس بتحقيق الهدف.
- 2) خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين الموظفين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات الموظفين، رغبة في خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وعليه لا بد أن تكون الرسالة واضحة ومحددة تراعي الأولويات وفق المضمون، فرسالة أي مؤسسة تعزو إلى هدف رئيسي تسعى إلى تجسيده، لأنه في الحقيقة هو سبب وجودها وتأسيسها، كما ينبغي أن تكون الغاية واضحة ليتم العمل على أساسها، فوضوح الأهداف يساعد على الرؤية السليمة لكافة الإجراءات والجهود المبذولة.

(1) صالح، أحمد علي، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات،

أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص 160.

(2) عيدان وحيد، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد،

جامعة دمشق، 2009، ص 8-9.

(3) الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة في تنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.⁽¹⁾

(4) تُعد الثقافة التنظيمية من السمات المميزة للمنظمة ومصدر فخر للموظفين، خاصةً عند تعزيز قيم مثل الابتكار، التميز، والريادة.

(5) تلعب ثقافة المنظمة دورًا حيويًا في جذب الموظفين المناسبين، حيث تستقطب القيم الابتكارية والتفوقية المواهب الطموحة والمبدعة.

(6) تسهم الثقافة التنظيمية في استقرار المنظمة كنظام اجتماعي متجانس، معززةً للتعاون والتسسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء.⁽²⁾

إن الثقافة التنظيمية تُرسخ للأفكار عمليًا، وبشكل مستدام داخل الكيانات التنظيمية لتضمن استمرارية تطورها حتى مع تغير الأفراد العاملين فيها. إنها هندسة ثقافة المؤسسة بما يركز على التعاون الجماعي ويعزز روح الفريق كجزء أصيل من التطبيق المؤسسي شكلاً ومضموناً. كذلك، تهدف هذه الثقافة إلى إنشاء بيئة عمل متناسقة تستند إلى قيم واضحة وأسس سليمة. في المحصلة، الهدف الأساسي للمنظمة هو نقل محور القوة وصناعة القرار من الأفراد إلى المؤسسة نفسها. فالفرد يصبح جزءاً من منظومة فكر المؤسسة وقوانينها بغض النظر عن دوره الوظيفي، سواء كان قائداً أو موظفاً. هذا التحول يضمن استقرار الأداء بعيداً عن الذاتية أو التحكم الشخصي، مما يلعب دوراً محورياً في تحسين جودة العمل وتعزيز استدامة التطور المؤسسي.

2. الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي:

عمل الإسلام على ترسيخ مفهوم التنظيم والإتقان في الوظيفة التي يؤجر عليها المسلم، قال الله تعالى: ﴿وَقُلْ إِعْمَلُوا فَمَا يَكُنْ لَكُمْ مِنْهُ جَوْلَةٌ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُنْ مِنْهُمْ كَاغِبًا﴾. وفي قوله: ﴿وَمَا يَكُنْ لَكُمْ مِنْهُ جَوْلَةٌ﴾، وحث على إتقانه فقال رسول الله ﷺ: {إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ} ⁽⁴⁾، والثقافة التنظيمية تركز على تحقيق حاجات الموظفين، وضرورة تعزيز الجانب الأخلاقي وجعله قيماً راسخة في ثقافة المؤسسة، على الرغم من أن ديننا الحنيف أكد عليها قبل عقود من الزمن والمبينة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. ومن

(1) الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 20-21.

(2) الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 35.

(3) القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية (106)

(4) حديث شريف، الراوي: عائشة أم المؤمنين، المحدث: الالباني، المصدر: الصحيح الجامع تاريخ

الزيارة: <https://www.dorar.net-2025/01/24>

خلال الوعي التام بأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات اليوم، ما سمح للقادة الحرص على ثقافة تدعم السلوك الأخلاقي القوي، وهذا ما أدى إلى تطور الأخلاقيات التنظيمية كتخصصات أكاديمية ومهنية للتعامل مع بعض هذه المخاوف، ومن جهة أخرى تقوم الأخلاقيات التنظيمية بدراسة القضايا الأخلاقية ذات الصلة بالطرق التي تؤثر بها المؤسسات على أعضائها، والطرق التي يؤثر بها هؤلاء الأعضاء على بعضهم البعض.⁽¹⁾

وهذا ما ساعد على ظهور برامج للتدريب الأخلاقي تهدف إلى تطوير وتنمية إدراك الموظفين لأخلاقيات العمل، فالمؤسسات لا تستطيع فقط تقديم مكافآت للسلوك الأخلاقي والعقوبات الخاصة بالسلوك غير الأخلاقي، ولكنها تستطيع أيضا دمج الاعتبارات الأخلاقية داخل تقييمات أداء الموظفين.⁽²⁾

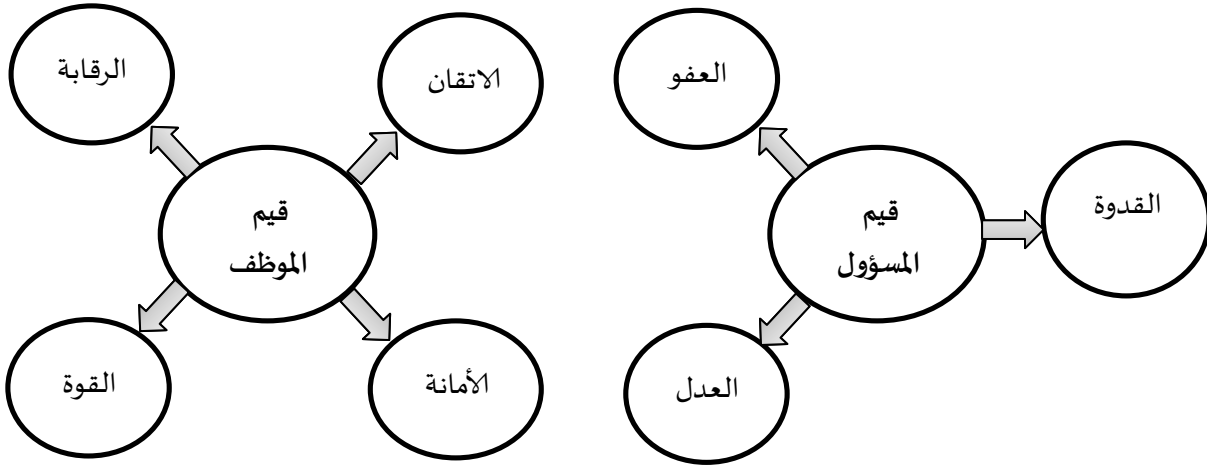
إن الثقافة الإسلامية هي ثقافة كل مسلم، وطبيعة الإسلام في الواقع تفرض على المسلم أن يكون متعلما ومثقفا بثقافة الدين الإسلامي، هذا الأخير الذي يعمل دائما على نقل هذه الثقافة إلى بيئة العمل (التنظيم) لتستفيد منها المؤسسة والموظف فيها لغرض تطوير العمل وتحقيق الأهداف.⁽³⁾

تشكل الثقافة التنظيمية للفرد المسلم (موظفًا أو مسؤولًا) من مجموعة من القيم والمعتقدات التي تُعتبر أساسًا لتوجيه السلوك في بيئة العمل. من أبرز هذه القيم الشعور بالمسؤولية تجاه العمل، الصدق والأمانة باعتباره مؤتمناً على مهامه، بالإضافة إلى الإتيان الذي تم التأكيد عليه سابقاً، وتتضمن هذه الثقافة أيضاً التسامح والعفو في حال حدوث أخطاء من العامل، العدل والمساواة في التعامل، والحرص على أن يكون قدوة للآخرين من خلال الالتزام بالحضور، المشاركة الفاعلة، الانضباط، والإتيان في الأداء. من القيم التنظيمية الأخرى العمل الجماعي، تبادل الآراء (الشورى)، تعزيز الأخوة بين الزملاء، والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

(1) Boniface C. Madu, **Organization culture as driver of competitive advantage**, Journal of Academic and Business Ethics, Vol 5, P3.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء عمان الأردن، ط1، 2011، ص60.

(3) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للموظفين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطالبية، عمان، الأردن، 1995، ص416



الشكل رقم (15): يوضح قيم الموظف والمسؤول من إعداد الطالب الباحث.

3. أنواع المنظمات ومحطات تطوير استراتيجيتها:

1.3 أنواع المنظمة ومكوناتها:

الثقافة التنظيمية تُعدّ عنصراً أساسياً لإبراز هوية المؤسسة وتعزيز مكانتها. فهي توفر ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تقديم مقاربة فريدة ومبتكرة للتفكير، والتخطيط، وحل المشكلات المتنوعة، كما تعمل هذه الثقافة على توحيد طريقة التفكير بين أعضاء المنظمة بحيث تتحكم في مشاعرهم، وأحاسيسهم، وتوجهاتهم، وقيمهم وسلوكياتهم، وتساهم في تشكيل شخصياتهم، كما أن لها تأثيراً مباشراً على كفاءة وإنتاجية أعمالهم، بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر بمنزلة بطاقة تعريف للمؤسسة، مما يمنحها طابعاً مميزاً ومتفرداً في أعين الموظفين والمجتمع على حد سواء.

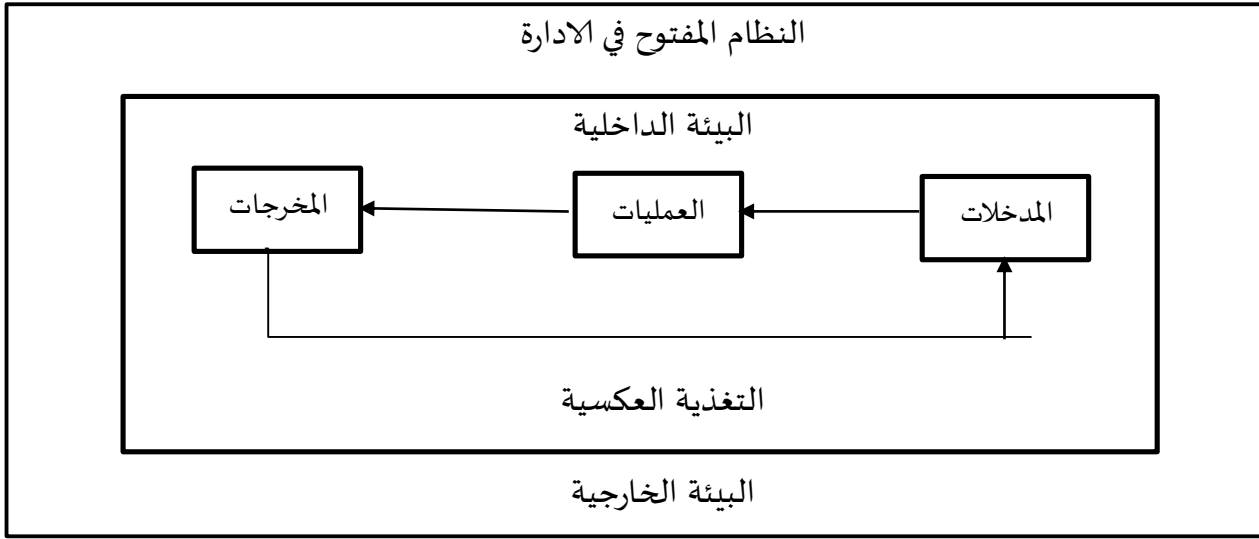
ويمكن الحديث عن نوعين من الأنظمة: (1)

أ- النظام المغلق: وتعتمد المؤسسة هنا على البيئة الداخلية فقط دون التفاعل مع البيئة الخارجية، بحيث يتجاهل اعتباراتها والتغيرات الأساسية التي تطرأ عليها.

ب- النظام المفتوح: وتعتمد المؤسسة هنا على التفاعل مع بيئتها الخارجية وإعطاء، الأهمية اللازمة للتغيرات الأساسية التي تطرأ على هذه البيئة التي تعيش فيها، فالمؤسسة هنا نظام اجتماعي مفتوح يتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة بين أعضائه وبين عناصر البيئة المحيطة، بحيث تتأثر المؤسسة بالبيئة وتؤثر فيها، وهناك مجموعة من الملامح الرئيسة التي يتميز بها النظام المفتوح.

(1) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-، ط1، 2006.

إنه مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها البعض في علاقة تبادلية تكاملية من أجل تحقيق هدف معين له مدخلات تتم عليها عمليات لتحقيق المخرجات المحددة والمخطط لها.



الشكل رقم (16): يوضح فكرة النظام المفتوح في الإدارة.

يتضح من خلال الشكل أن المؤسسة تتكون من العناصر التالية:⁽¹⁾

- أ- المدخلات: وتتكون من :
 - الموارد البشرية: متمثلة في الأفراد وما يمثلونه من قيم، رغبات، اتجاهات، وعلاقات إنسانية.
 - -الموارد المادية: متمثلة في رأس المال، الآلات والمعدات.
 - المدخلات المعنوية: متمثلة في الأهداف، السياسات، المعلومات، الفرص المتاحة، والقيود المفروضة.
 - الموارد التكنولوجية: متمثلة في أساليب الإنتاج الفنية المتاحة.
- ب- العمليات والأنشطة: تمثل العمليات التي تجري داخل المؤسسة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات نهائية للزبائن.
- ج- المخرجات: وهي الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لبيئتها الخارجية من سلع وخدمات مختلفة. وحتى على مستوى الأفراد من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة في أي منظومة، سنحصل على مخرجات تمتلك المواصفات والمهارات اللازمة لتنمية قدرات الأفراد وتأهيلهم ليكونوا قادرين على التكيف والاندماج مع المجتمع، وليساهموا في تطويره وتحسين مستوى بلادهم لترقى إلى مصاف الدول المتقدمة.

(1) العيمار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2005، ص 64

د- البيئة: تعتبر عنصرًا أساسيًا في المؤسسة، حيث تستمد منها هذه الأخيرة الموارد اللازمة لمزاولة نشاطها، وتصب فيها مخرجاتها من سلع وخدمات.

هـ- التغذية العكسية تعتبر المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وسيلة للتأكد من درجة رضا العملاء، حيث يتم تعديل المدخلات على ضوء هذه المعلومات المرتدة.

ومن زاوية أخرى يحدد بعض الباحثين ك: (الموسي، وطارق رشدي، ومحمود أبوبكر) أن ثقافة المنظمة تتألف من عدة عناصر:

- (1) الصفات الشخصية للأفراد، التي تتألف من اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
- (2) الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع صفات الأفراد.
- (3) التنظيم الإداري، الذي يعكس خصائصه على السلطة، أساليب الاتصال، وأنماط اتخاذ القرارات.
- (4) المنافع المادية والمالية التي يحصل عليها الأفراد، مما يعكس مكانتهم الوظيفية ويؤثر على سلوكهم.
- (5) الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة التي تؤثر على الطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد ومع الأطراف الخارجية⁽¹⁾.

(1) جمال الدين محمد الموسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منبر تطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002، ص352.

2.3 المحطات الخمس لوضع استراتيجية المنظمة:⁽¹⁾

الرقم	المحطة	الوصف العام
1	محطة البدء والانطلاق	هي المحطة الأولى من محطات وضع الاستراتيجية، وفيها تطرح الأسئلة المهمة التالية: من نحن؟، وأين نحن الآن؟، وأين نريد أن نكون مستقبلاً؟، وما سبب وجودنا؟
2	محطة البحث عن الفرص	وفيها تقوم المؤسسة باستكشاف الفرص المتاحة لها في كل مجال من مجالات تحركها، مستندة إلى النتائج والمعلومات التي توصلت إليها من خلال إنجازات المحطة الأولى. فبعد أن يتم تقويم شامل لواقع المنظمة، تأتي هذه الخطوة لاستكشاف مجالات التحرك وانهاز الفرص المتوفرة. وفي هذه المحطة يتم: تحديد المجالات الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، وأولويات المؤسسة، والنتائج المتوقعة.
3	محطة تحديد الأهداف	وفيها تقوم المؤسسة بفرز المعلومات، وتصنيفها وتبويبها، ومن ثم إعادة صياغتها على شكل أهداف كبرى للمؤسسة على المدى البعيد متعلقة: بالبنية التنظيمية، وبالفاعلية والكفاءة، وبالموارد البشرية والتقنية، وبالمعرفة بالجمهور والمنافسين والبيئة المحيطة.
4	محطة التشغيل والتنفيذ	وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والأولويات على شكل خطة تنفيذية، تنقل المؤسسة من عمل الخطة إلى خطة العمل، والتأكد من توفر الشروط الأساسية مختصرة بكلمة، لتدل على صياغة محددة للأهداف ومعايير القياس، وتحديد الأنشطة والوسائل، وتحديد مسؤوليات التنفيذ، وتحديد زمن التنفيذ.
5	محطة تقويم النتائج	إن الاختبار الحقيقي لخطة المؤسسة هو ما تحققه من نتائج، وتقدير قيمة هذه النتائج بمقدار الجهد المبذول للحصول عليها، وينبغي أن تضع المؤسسة معايير محددة (أو مواصفات للأداء) ومؤشرات للنجاح، يمكن استخدامها لقياس أو وزن القيم الحقيقية للنتائج، والتي على أساسها تستطيع المنظمة أن تقيس مدى نجاحها وأنها تسير بالاتجاه المرسوم وبشكل سليم نحو رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

جدول رقم (17): يوضح المحطات الخمس لوضع استراتيجية المنظمة.

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، ط1، 2002، ص54.

ومن أهم سمات جودة التنظيم هي: التجديد المستمر للهيكل في مدى زمني متوسط للقضاء على الروتين القاتل للجودة، واللامركزية، لأن من مقتضيات الجودة الشاملة قلب الهيكل التنظيمي وذلك بمنح أوسع الصلاحيات للمنظمة والإدارة المحلية في إطار اللامركزية ...، والاكتفاء بدور توجيهي عام على المستوى المركزي.⁽¹⁾

4. شروط نجاح ثقافة نظام الجودة ومخرجاتها:

1.4 شروط نجاح ثقافة نظام الجودة:

إن الجودة هي رحلة تعتمد على التحسين المستمر للأداء. وعلى امتداد المسافة الفاصلة بين واقع اللاحقة والطموح نحو الجودة والتميز، توجد طريق يسلكها فاعل هو إنسان الجودة، في بيئة داعمة هي ثقافة الجودة، بأدوات تنظيمية تمنح الفعالية والكفاءة في الفعل هي تنظيم الجودة. وهكذا تنجح خطط الجودة عندما تجتمع هذه الشروط التأسيسية الثلاثة:

- ❖ شرط في مواصفات الفاعل: إنسان الجودة.
- ❖ شرط في البيئة الثقافية: ثقافة الجودة.
- ❖ شرط في الوسيلة التنظيمية: تنظيم الجودة⁽²⁾

ولذلك ينبغي التأكيد على شروط الجودة لضمان فعالية هذا البناء. فيكون مؤثرا، بحيث يعطي معنى الحيوية والتأثير والنشاط وما شابه ذلك، فلا جودة دون إنسان الجودة، ولا يمكن بناء إنسان الجودة دون ثقافة الجودة وثقافة تنظيمها، ودون استيفاء هذه الشروط تنتكس جهود البناء إلى عمل تجريبي، أو مجرد جهود ضائعة تفتقد إلى شروط النجاح، إذن فما هي شروط بناء منظومة متكاملة للجودة؟ ما هو المناخ المشجع تربويا وثقافيا وتنظيميا على بناء الجودة؟⁽³⁾

أ- الشرط الأول إنسان الجودة:

هو نجاح أو فشل النظام لأنه المتعامل المباشر للقيام بالأدوار المطلوبة من الحنكة المهنية والكفاءة العلمية والثقافية المعرفية، وما له من مهارات على إحداث التطور وتحسين المؤسسة سعيا لتحقيق مصالحها والوصول إلى أهدافها المسطرة، ومسؤولياته محددة ومعروفة حتى يكون إنجاز العمل جيدا والمحاسبة عليه في حال التقصير واضحة.

الاتزان النفسي والعاطفي-تحمل المسؤولية -القوة الحسنة-القدرة على الابتكار والتجديد وتقبل الأفكار-سعة الاطلاع والتكنولوجيا المادية-مزاولة البحث العلمي، بالإضافة للعديد من الصفات التي

(1) المرجع السابق، ص 44

(2) إدريس أوهلال، لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟، منشورات مجموعة الاكاديميات الدولية، Académies، ط1، 2018، ص7.

(3) إدريس أوهلال، المرجع السابق، ص9.

تتعلق بالمظهر وغيره⁽¹⁾، وهذا ما أشار إليه الباحث (محمود عبد الفتاح رضوان) بأن الجودة تقود إلى الكفاءة.

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية.	Productivity = Efficiency + Effectiveness.
الكفاءة = عمل الأشياء بشكل صحيح.	Efficiency = Doing things. Right.
الفعالية = عمل الأشياء الصحيحة.	Effectiveness = Doing the right things.
الإنتاجية = عمل الأشياء بشكل صحيح + عمل الأشياء الصحيحة.	Productivity = Doing things right + Doing the right things.

الجدول رقم (18): يوضح ثقافة جودة الانسان⁽²⁾

ب- الشرط الثاني ثقافة الجودة:

التمكن والتحكم في المادة العلمية و الاطلاع على ماهو جديد في المعرفة وفي التخصص - سعة الاطلاع على مواد مختلفة عن التخصص-الاطلاع على مشاكل البيئة-المشاركة في الندوات الثقافية-متابعة المنشورات الصحفية والمجلات المختلفة-الاهتمام بالأحداث المحلية والعالمية-متابعة البرامج الثقافية المعروضة في وسائل الاعلام-لديه اطلاع على ثقافات وحضارات مختلفة قديما وحديثا.⁽³⁾ ؛ لذلك تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة الجودة عامة، فتوفرها لدى رئيس المؤسسة والإدارة بمختلف مستوياتها يعكس مدى تمكن هذه المؤسسة من تطبيقها ؛لأن توفر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقها إدارة الجودة على عاتقهم ؛ فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها؛ لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية و للجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات ، وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المؤسسة فعالا ومؤثرا ،⁽⁴⁾ وتتمثل أهم المقومات التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة في:

(1) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم -دراسات تطبيقية-، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1، 2008، ص235

(2) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص65.

(3) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 236.

(4) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 303، (بتصرف).

- (1) جودة المعلومات وهذه المعلومات ينبغي استخدامها من أجل التحسين وليس من أجل الحكم أو الرقابة على الأشخاص.
- (2) تشكيل مجلس للجودة.
- (3) المكافأة للنتائج المحققة.
- (4) التعاون وليس التنافس فقط هو أساس العمل.
- (5) شعور القوى الوظيفية بالأمان في وظائفها.
- (6) العدالة في دفع المرتبات والأجور.
- (7) ينبغي أن يكون للقوى الوظيفية نصيب في ملكية المنظمة.
- (8) شيوع مناخ من الوضوح والعدالة⁽¹⁾.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وإن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة. كما أن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة لجميع العاملين في المؤسسة الدعوية أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وتسويق برنامج إدارة الجودة يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم محاضرات أو مؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعرف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة الدعوية.

ج- الشرط الثالث تنظيم الجودة.⁽²⁾

تنظيم الجودة هو مجموعة الخطط والنشاطات والفعاليات التي تستهدف جعل المنتج والعمليات ملبية للاحتياجات المطلوبة، كما يعرف تنظيم الجودة على أنه الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد الخاصة بتطبيق إدارة الجودة. كما يعتبر تنظيم الجودة مجموعة آليات للتوجيه منظمة

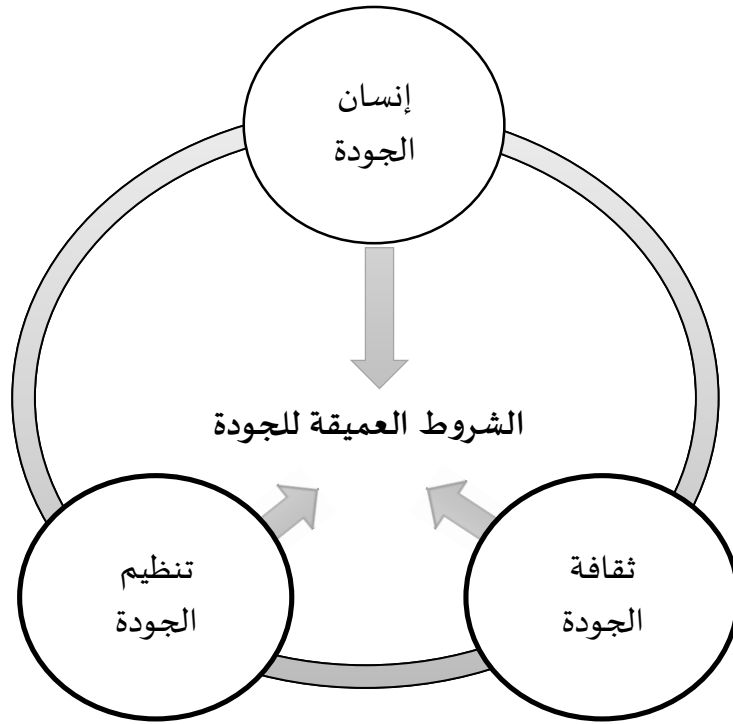
(1) أنضر: محمد حسنين العجوي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة

الجديدة، الإسكندرية-مصر-، 2007، للمزيد من الشرح والتحليل لهذه العناصر، ص 210-212.

(2) إدريس أوهلال، رحلة إلى عالم الجودة الشاملة. المفاهيم والمبادئ، الناشر: مجموعة الأكاديميات الدولية، ط 1،

2017، ص 81.

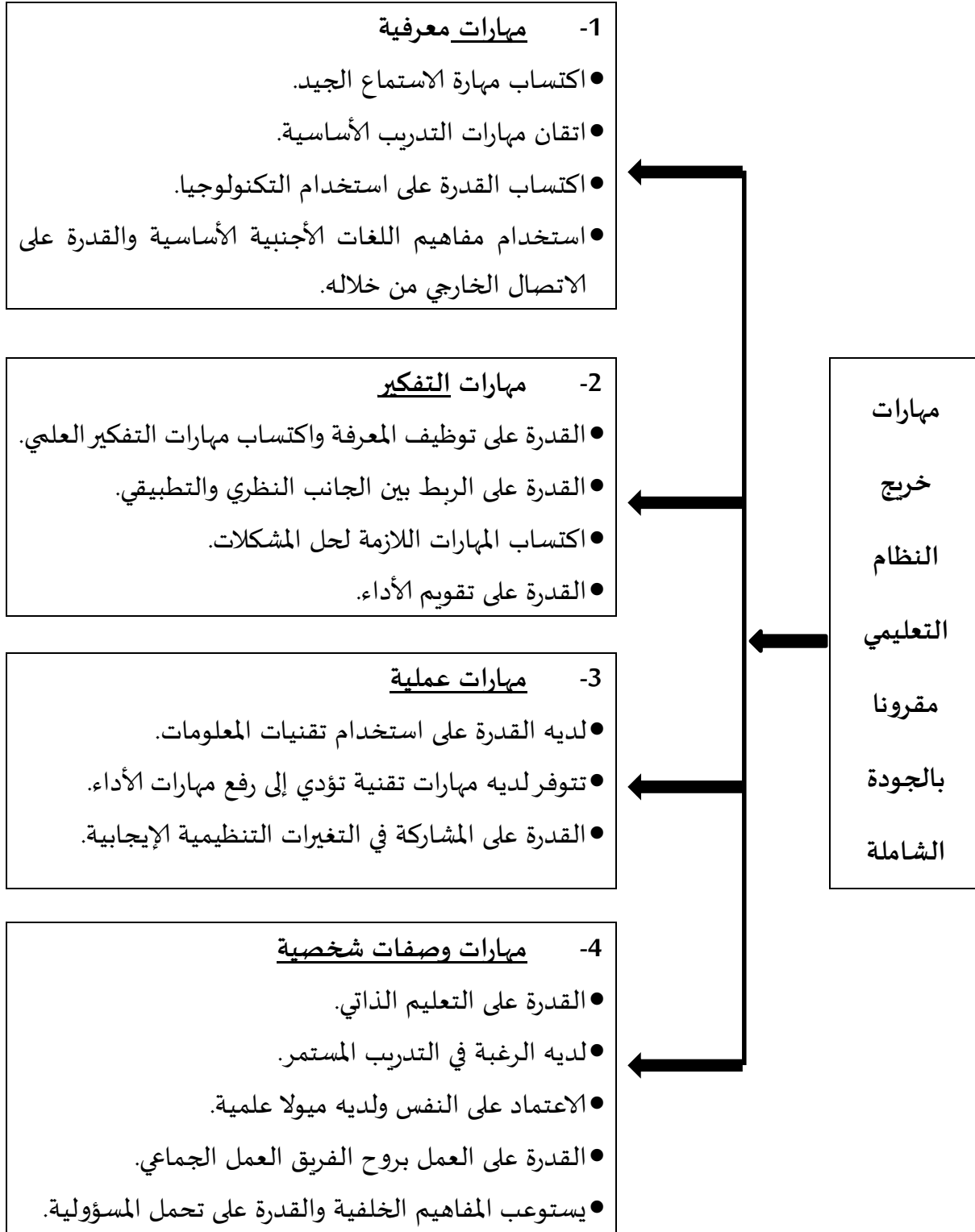
ما وضبطها فيما يتعلق بالجودة، بحيث يحتوي على السياسات والممارسات والموارد والبنية التنظيمية والعمليات.⁽¹⁾



الشكل رقم (17): يوضح الشروط العميقة للجودة

(1) بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 60.

2.4 المهارات المكتسبة لخريجي منظمة ذات جودة شاملة: (1)



(1) عبده فليه، فاروق، اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة واتجاهات حديثة -، دار المسيرة للنشر، 2003،

الشكل رقم(19): يوضح مهارات متخرجي المنظمة (بتصرف)

3.4 نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة:

يمكن لإدارة المنظمة التي ترغب في اتباع نظام تسييري يركز على الجودة الشاملة أن تقوم في البداية بوضع نموذج لإدارة الجودة الشاملة، يأخذ بعين الاعتبار العناصر المبنية في الجدول التالي:

المبادئ	التركيز على الزبون	التحسين المستمر	التعاون والمبادرة
تلبية حاجيات الزبون عن طريق امداده بالمنتجات، والخدمات تعتبر أهم وظيفة تقوم بها المنظمة، لهذا وجب التركيز على الزبون من طرف كل أفراد المنظمة.	لا نستطيع الحفاظ على الإرضاء الدائم للزبائن إلا من خلال القيام بالتحسين المستمر للممارسات والعمليات الخاصة بإنتاج السلع وتقديم الخدمات.	أفضل وسيلة للتركيز على الزبون وتحقيق التحسين المستمر هو تشجيع وتنمية روح التعاون والمبادرة فيما بين عمال المنظمة، وكذلك مع زبائها وموردها.	
-الاتصال المباشر مع الزبائن. -جمع المعلومات حول حاجيات ورغبات الزبون. -استخدام المعلومات التي تم جمعها لتصميم وإنتاج السلع والخدمات.	-تحليل المسارات والعمليات وحل المشاكل. -إعادة التصميم والبناء. -تطبيق دورة "ديمينغ" للتحسين المستمر(خطط/افعل/تفحص/اعمل).	-إنشاء أنواع مختلفة من فرق العمل. -تنمية التدريب الجماعي. -العمل بمبدأ الإدارات الربحية لبعث المنافسة بين الإدارات.	
-القيام بتحقيقات وأبحاث حول الزبائن. -لجان عمل متخصصة بانشغال الزبائن. -تقنيات تحليل الحاجيات (تحليل وظيفي)	-بطاقات المراقبة والتحكم الإحصائي للمسارات والعمليات. -تحليلات "باريتو". -الرسم التوضيحي "اشيكاوا".	-تقنيات الاتصال الجماعي. -طرق تكوين الفرق (تحديد المهام).	

الجدول: رقم(18): يوضح عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ⁽¹⁾

(1) DEAN J.W.ET BOWEN D.E, Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, in academy of Management Review, Vol.19; n°3, 1994, p: 395.

II. تعزيز الثقافة الإدارية في المؤسسة لتحقيق التغيير:

مع التطور الصناعي والتكنولوجي السريع، وظهور التحالفات والاتفاقيات العالمية، إلى جانب تصاعد المنافسة بين المؤسسات المختلفة، أصبحت تلك التغيرات مصدر تحديات كبيرة لهذه المؤسسات لتطوير قدرتها التنافسية سواء في السوق المحلي أو العالم. ولهذا، بات من الضروري التركيز على ثقافة الجودة وتطبيق معاييرها لتعزيز التوافق بين المنتجات واحتياجات العملاء وتطلعاته، ومع هذا الواقع الجديد، أخذ مفهوم الجودة يتوسع ليصبح محوراً أساسياً في الفكر الإداري، حيث بدأت المؤسسات الاقتصادية تتخلى تدريجياً عن أساليب الإدارة التقليدية للتكيف مع المتطلبات الحديثة. أدركت المؤسسات أن الجودة لم تعد تُعتبر مجرد مجموعة من الإجراءات تُطبق على بعض القطاعات دون غيرها، بل أصبحت حاجة شاملة يجب أن تشمل جميع جوانب النظام التنظيمي. ومن هنا ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج إداري متكامل، يهدف إلى تطبيق مبادئ الجودة على كل عناصر المؤسسة، ولم يعد مقتصرًا على القطاعات الاقتصادية فقط. هذه الاستراتيجية أصبحت جزءاً أساسياً من الهيكل الإداري للدولة الحديثة، حيث تسعى لتعزيز كفاءة الأداء وضمان تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

ويتم على هذا المستوى ما يلي:

1. تنمية القدرات القيادية الإدارية وتطوير مهاراتهم:

- (1) وذلك من خلال اتباع نمط العمل بروح العمل الفريق والعمل المنظم بين أعضاء الفريق كافة.
- (2) تنمية العلاقة الجيدة بين القيادة والموظفين في المؤسسة.
- (3) التزام القيادة بمستويات الجودة فبالقادة هم قدوة الموظفين فينبغي الالتزام بسائر مستويات الجودة.
- (4) الاهتمام بتطوير مهارات الإداريين وتدريبهم.
- (5) شمولية نظام الجودة للمجالات جميعها.
- (6) وضوح الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بكل إدارة وقسم منها.
- (7) ثقافة إدارة الاجتماعات وهذا في الاستثمار الجيد للأوقات.⁽¹⁾

وعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تحتاج إلى توفير قياديين مؤهلين قادرين على فهم معاني الجودة الشاملة وتطبيقاتها ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية.

(1) أنظر، إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، إدارة الجودة في

المؤسسات الافتائية، ط1، 2019، ص 290-291

تمثل القيادة عنصرا مهما من عناصر حركة الجودة، ففي حالة غيابها أو عدم كفاءتها تكون عقبة كبيرة في سبيل تحقيق الهدف؛ فكل عضو من أعضاء المؤسسة يجب أن يكون قائدا وخاصة إذا كانت أهدافهم واحدة وحاجياتهم مشتركة وكما تكون أكثر انسجاما وتعصيда وتوافقا إن كانت تنتمي إلى القطاع العام مثل المجلس الإسلامي الأعلى.

تنمية الخصائص القيادية الحديثة ضعيفة التوافر لدى المبحوثين، والاهتمام بتنمية مهاراتهم، وذلك من خلال الدورات التدريبية، حتى يستطيعوا تكوين رؤية واضحة عن الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية، ودوافعها وأثرها ونواتجها، مما يساعد في ترجمة بلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المؤسسة بصورة تعاونية.

فالمهم الأهم لقيادة العالم الإسلامي، وجمعياته وهيئاته الدينية والدول الإسلامية غرس الإيمان في قلوب المسلمين وإشعال العاطفة الدينية، ونشر الدعوة إلى الله ﷻ ورسوله ﷺ، والإيمان بالآخرة على منهاج الدعوة الإسلامية الأولى، لا تدخر في ذلك وسعاً، وتستخدم لذلك جميع الوسائل القديمة والحديثة، وتستخدم لذلك الراديو والصحافة وكتب الأدب، وجميع القوى والوسائل العصرية.⁽¹⁾

2. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: Organisationnel and Développement Change

1.2 مفهوم التغيير وأهدافه:

1.1.2 مفهوم التغيير:

ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير على أنه: غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه⁽²⁾، أما في أما المفهوم الاصطلاحي فقد عُرف التغيير على أنه نسق منظم من الجهود البشرية نحو التصادم الناشئ مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها، من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع ارساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات⁽³⁾، من هذا المنطلق، فكلمة (التغيير) تشير إلى التحول أو الانتقال من حالة أو وضع معين إلى آخر مختلف، سواء كان ذلك على المستوى الشخصي، الاجتماعي، أو المؤسساتي، ويعد التغيير جزءاً طبيعياً من الحياة، وهو أمر ضروري للتطوير والنمو. يمكن أن يكون التغيير إيجابياً عندما يؤدي إلى تحسين الأوضاع أو حل المشكلات، وقد يكون سلبياً إذا لم يتم التعامل معه بشكل صحيح. يتطلب التغيير غالباً التخطيط، الفهم العميق للوضع الحالي، والاستعداد للتكيف مع الظروف الجديدة. يقول الله سبحانه وتعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ

(1) أبو الحسن على الحسنى الندوي، المرجع السابق، ص 254.

(2) أنيس إبراهيم، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ط 2، 1982، ص 668.

(3) عماد سعادي، مرجع سابق، ص 96.

حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ⁽¹⁾، ويقول الرسول ﷺ {مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ} ⁽²⁾،

نستنتج أن التغيير ظاهرة مستمرة تحدث نتيجة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، والتي لها تأثير مهم على السير العادي لأنشطتها، ومن هنا تبرز ضرورة أن تسعى المؤسسة إلى التغيير استجابة لهذه التأثيرات (استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف). فالتغيير يعكس مدى مرونة المؤسسة وسلوكها الايجابي في التعامل مع المؤثرات البيئية المتعددة. ⁽³⁾

2.1.2 أهدافه: ⁽⁴⁾

ومن بين أهداف التغيير والتطوير التنظيمي هي:

- بعث الثقة بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات التنظيمية.
- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات لحل المشكلات وزيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل المنظمة.
- زيادة درجة الإحساس ديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- مساعدة الأفراد على زيادة التعرف على أعضاء الجماعة أثناء عملها.
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من الاعتماد على خبراتهم الشخصية.

2.2 تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير له أنواع عديدة، والبحث الحالي يهتم بالتغيير في المنظمات أو على مستوى المنظمات، أو ما يطلق عليه بالتغيير التنظيمي "Organizational Change"، ويرى أن التغيير التنظيمي هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل. ⁽⁵⁾

(1) القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية: (12)

(2) حديث شريف، الراوي: أبو سعيد الخدري المحدث: مسلم، المصدر: صحيح مسلم، تاريخ الزيارة: 18-10-2025، الرقم (49) - <https://dorar.net/hadith->

(3) عماد سعادي، مرجع سابق، ص 98

(4) معتر سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة، الانجلو المصرية، القاهرة، ج 1، 2014، ص 33.

(5) Gerald S. J. Skibbins: (Organization Evaluations Program for Managing), American Management Associations Journal, 1994.

عن: متولي السيد، السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، 2006.

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس "ANDREW et MARK" بقولهما: هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.⁽¹⁾ كما عرّفه سكبنز "SKIBBINS" على أنه: الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً.⁽²⁾

أيضاً يعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومستمرة لتنمية وتحسين قدرات المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وبما يضمن تحسين الفعالية التنظيمية كهدف نهائي لعملية التطوير، وذلك باستخدام العناصر المختلفة الهيكلية والتكنولوجية والبشرية (الموجهة للأفراد) وبمساعدة بعض الخبراء والمتخصصين في أغلب الأحيان.⁽³⁾ التغيير التنظيمي يشير إلى إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح.⁽⁴⁾

3.2 تعريف إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير بأنها نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة.⁽⁵⁾ أيضاً تعرف إدارة التغيير بأنها منهج منظم للتغيير في الأفراد والفرق والمنظمات والمجتمعات والتي تمكن من الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة المستقبل المنشود⁽⁶⁾ وبأنها الإدارة التدييرية التي تعني بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل، وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في اتباع مجموعة من الخطوات المتتالية والمتفاعلة معاً لتحقيق الوضع الجديد.⁽⁷⁾ وضع جاري ديسلر "Gary Dessler" عشر (10) خطوات أساسية في إحداث التغيير التنظيمي. Steps for Organizational Change Leading هي كالتالي:⁽⁸⁾

(1) خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير Establish a Sense of Urgency to achieve Change

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، ط 1، 1999، ص 52.

(2) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسير للنشر، عمان، ط 2، 2005، ص 103.

(3) متولي السيد، السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، 2006، (بتصرف).

(4) احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع 2011، ص 30

(5) إبراهيم درويش، إدارة التغيير، القاهرة: دار الضياء للطبع والنشر والتوزيع، 1999.

(6) Sandra Cain, Key Concepts in Public Relations (London: Palgrave & Macmillan, 2009).

(7) محمد العامري، 2014، ص 32.

(8) Gary Dessler, Human Resources Management (N. J.: Prentice Hall Int., Inc., 7 th. Ed. 1997). (- 191 -)

- (2) زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات التنظيمية Mobilize Commitment to Change through Joint Diagnosis of Business Problem
- (3) تشكيل فريق عمل قائد Create a Guiding Team Work
- (4) صياغة رؤية مشتركة Develop a Shared Vision
- (5) تعريف الجميع برؤية المنظمة. Communicate the Vision
- (6) تمكين العاملين من تسهيل إحداث التغيير Enable Employees to Facilitate Change
- (7) وضع أهداف قصيرة الأجل. Generate Short-Term Goals
- (8) تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات Consolidate Gains and Produce more Change
- (9) إرساء طريق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة Anchor the New Way of Doing Things in the Organization Culture
- (10) الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك Monitor Progress and Adjust the Vision as Required

بناءً على ما ذكر سابقاً، تُعرف إدارة التغيير على أنها مجموعة من الإجراءات والعمليات المنهجية والمقصودة المستندة إلى أسس إدارية معتمدة ومعروفة. الهدف منها هو إدخال عنصر أو مجموعة عناصر جديدة، أو تطوير عناصر قائمة بالفعل، بهدف التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة، سعياً لتحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

3. مجالات التغيير والتطوير التنظيمي :

من أهم جوانب التغيير والتطوير في المنظمة كالتالي: ⁽¹⁾

أ- الأفراد:

من أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي هذا بمراعاة مجموعة العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم (أنماط شخصيتهم، دوافعهم، قدراتهم)، والانسجام معها لأن لها دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،

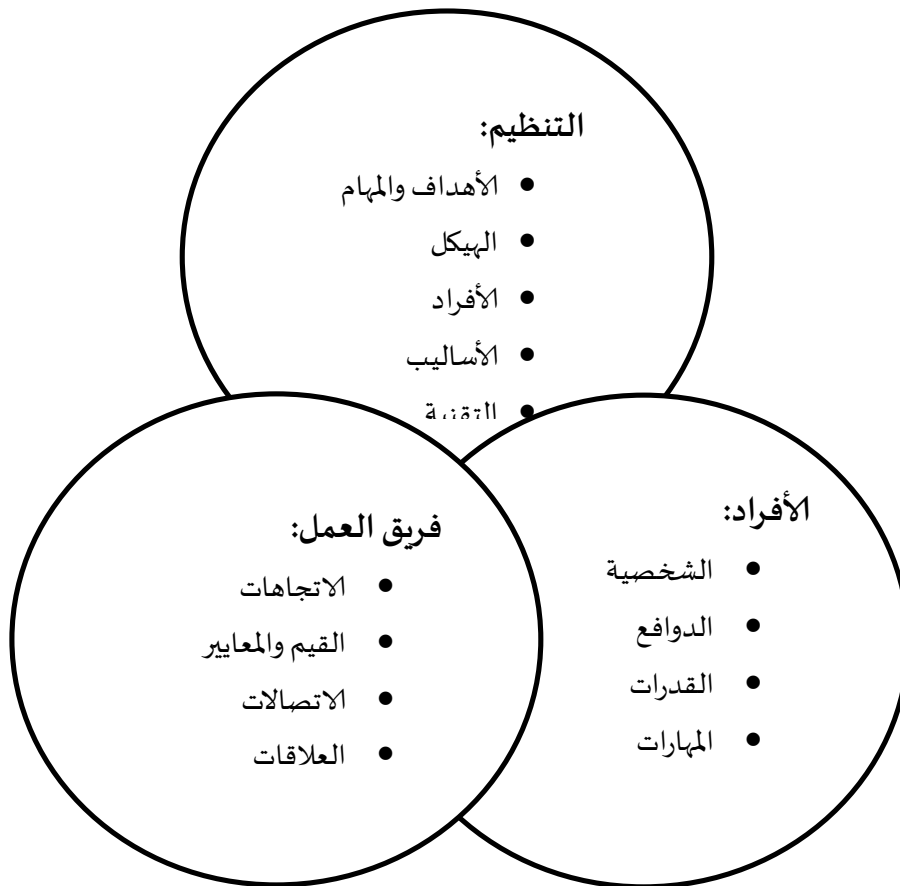
ب- فريق العمل:

يركز التطوير على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها، وتماسك الجماعة وما يطرأ من خلافات والأساليب المناسبة لحل المشاكل وكذلك أسلوب الاتصال والعلاقات الداخلية، والبيئة التي تساهم في دعم الجماعات وتوثيق أدائها.

وهي تعبر عن مجموعة بفردين أو أكثر لهم اهتمامات وأهداف مشتركة ويتفاعلون بشكل دائم.⁽¹⁾

ج- التنظيم نفسه:

ويشمل الوحدات التنظيمية الرئيسة والمتمثلة في الأقسام والإدارات ويكون التغيير والتطوير في مجال الوظائف وهيكل والاتصال والمعلومات، ويشمل كذلك العمليات التنظيمية المختلفة مثل عملية اتخاذ القرارات والعلاقة بين الجماعات، وعملية التخطيط وتصميم الأهداف، وإدارة النزاعات وغيرها من العمليات.



شكل رقم (18): يوضح مجالات التغيير اعداد الطالب الباحث

(1) Quick Principales of Organisationnel behavior réalités and challenges, Southwestern Cengage Learning, 2009, p98.

من سوء الطالع أن أغلب المنظمات لا تبدأ بالتغيير إلا إذا ساءت أحوالها، وهذا ما يؤدي إلى إدارة التغيير في ظروف غير مواتية، ويشجع الكثيرين على مقاومته وفشله في كثير من الأحيان، حتى الذين يستفيدون من الوضع الجديد يقاومونه بسبب سوء الإدراك وعدم التأكد والشك والخوف.⁽¹⁾

4. ضروريات التغيير:

هذه مجموعة من الخطوات الضرورية التي في اتباعها وتطبيقها بترتيب صحيح؛ تتمكن المنظمة من الوصول إلى المستوى المطلوب من الجودة الشاملة، وتحقيق التغيير الذي تسعى إليه، بالإضافة إلى الوصول إلى مستوى التحسين المطلوب وتلبية رضا العملاء، وهي الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، وبتطبيق عناصر نظام الجودة وتشمل تخطيط المنتج، والتخطيط الإداري، وتخطيط العمليات، وإعداد خطط الجودة، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.⁽²⁾

أ- التقدير التنظيمي:

وتهدف هذه الخطوة إلى توفير أداة ضرورية لفهم المؤسسة وجميع العاملين فيها وتعتمد على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية.

ب- المسح الشامل:

وهدفها التعرف على مدى رضا العملاء وعلى ما يقترحوه من مجالات التطوير خلال لقاءات أو اتصالات تليفونية وغيرها.

ت- قويم مشروع المؤسسة:

تتخذ مختلف الإجراءات المتعلقة بتقويم مشروع المؤسسة أهمية خاصة باعتبارها تكون مندمجة في مراحل الإعداد بحيث تمكن من قياس إنجازه.

ث- التغذية العكسية المكتسبة:

ويمكن الاستفادة بها بالتعرف على ردود أفعال المشاركين في دورات التدريب من المتصدرين للعمل الدعوي والباحثين وحتى الموظفين في المؤسسة وآرائهم في إمكانيات تحسين الأداء ومجالاته.

ج- التطبيق والمتابعة:

وهي القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة بحيث أن هذه المنظمة يمكن أن تكون مثلاً يحتذى به أو قدوة ومرجعية في التطبيق لنظام الجودة الشاملة،

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 401.

(2) أحمد الخطيب ورداد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)، عالم - الكتب الحديث، إربد-الأردن، ط2، 2006، ص 31.

إذ أن غالباً ما يصار من قبل المنظمات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المنظمة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث إنها تصبح نموذجاً أو معياراً للتطبيق من قبل منظمات أخرى.⁽¹⁾

وهناك عاملان مساهمان بشكل مباشر في التأثير على جودة الثقافة التنظيمية بغرض تعزيزها:

(1) التغيير في رؤيا الإدارة:

تتعهد الإدارة العليا بالالتزام ببرامج الجودة الشاملة وتعمل على:

- التأثير بفاعلية داخل وخارج المنظمة لنشر أهمية الجودة.
- التركيز ليس فقط على التحسينات الجزئية وإنما على التحسين المستمر الشامل.
- تهيئة بيئة تشجع على تنفيذ برامج الجودة الشاملة وتلبية حاجات العملاء.

(2) الانفتاح في عملية الاتصال:

يحتاج نظام إدارة الجودة الشاملة إلى نظام اتصال فعال يشمل:

- اتصال من الأعلى إلى الأسفل لنقل المعلومات والتعليمات من الإدارة إلى الموظفين.
- اتصال من الأسفل إلى الأعلى لتلقي الاستفسارات والشكاوى من الموظفين.
- اتصال أفقي لتبادل المعلومات والآراء بين الوظائف المختلفة في نفس المستوى.

الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمنظمة منها:

- ✓ تحسين سمعة المنظمة. "Organization's Reputation"
- ✓ تحسين الإنتاجية. "Productivity"
- ✓ تقليل الهدر في الموارد. "West"
- ✓ تقليل الكلف. "Cost"
- ✓ زيادة الحصة السوقية. "Markt Share"
- ✓ تحسين الربحية. "Profitability".⁽²⁾

III. أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد (فيليب اتكنسون) "Philip Atkinson" أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلياً العمل

(1) خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 240.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن-ط 1، 2009، ص 22

على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل.⁽¹⁾

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها، فالمؤسسات تشكلها بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحوّل هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة⁽²⁾، الثقافة التنظيمية التي تحيط بالموظفين تؤثر تأثراً دالاً على قدراتهم وفي أداء وظائفهم بالفاعلية والدقة المطلوبة، لذلك فإن دراسة ثقافة مكان العمل يمثل المظهر والجوهر عظيم الأهمية في فلسفة الجودة الشاملة وأن تنفيذ الجودة لا تعني فقط ابتكار البنية والعملية التي تسهل صناعة الجودة لكل شخص عامل، ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم، وأن التسرع في متطلبات وتجارب الجودة الشاملة دون توفير المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة يؤدي إلى عدم النجاح والاستمرارية.⁽³⁾

بالتأكيد على ضرورة قياس الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة بهدف التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة، والأخرى السلبية المعوقة، ومن الأبعاد والعناصر المتعلقة بالثقافة التنظيمية ذات الارتباط بالجودة:⁽⁴⁾

أ- القيادة: "Leadership" تشمل القيادة عناصر مثل فهم دور الإدارة، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة، دعم التحول الشامل، تعزيز السلوك والدافعية، قيادة التغيير، تشجيع المشاركة وتحمل المخاطر.

(1) خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، 2000، ص 61

(2) مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات، 2015-2016، ص 72

(3) القصيمي، محمد مصطفى، إجراءات تكييف الثقافة المنظمة في إطار جهود إعادة هندسة الأعمال: مدخل نظري تحليلي، المؤتمر العلمي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2008/04/ 24-21.

(4) كوثر العمرى، فهد بن عبد الله بن سالم الكلباني، واقع الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة، دراسة في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان، 2020، عن: زين الدين، فريد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الزقازيق - مصر، 1998.

- ب- الهياكل والنظم: "Structures and Systems" تتضمن هذه الفئة عناصر مثل تحسين الاتصال، العمل الجماعي، توزيع المهام، تنظيم التدريب والتعليم، استقرار الأهداف، ومراقبة التقدم.
- ت- التوجيه بالمستفيد: "Customer Orientation" يشتمل هذا المجال على التركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين، تعزيز التغذية الراجعة، حل المشكلات المشتركة، والمشاركة في تخطيط العمليات.
- ث- العملية والقياس: "Process and Measurement" يتضمن فهم الاختلافات، التعامل مع التحديات في النظام، فهم العمليات، والتعامل مع الجوانب التي لا تقبل القياس.
- ج- التحسين المستمر: "Continuous Improvement" يشمل التخطيط، استثمار الأفكار، استخدام أدوات القياس، التحسين المستمر ودورة المراجعة، وتحقيق الاعتماديات الجودة وتحسين المخرجات.

1. متطلبات الجودة الشاملة لتعزيز ثقافة المنظمة:

تحقيق الجودة الشاملة يستلزم إعداد بيئة العمل والثقافة التنظيمية بشكل فعال من خلال الاستعانة بالاستشاريين، توفير الأدوات المناسبة لقياس الجودة، إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتقديم التدريب المستمر للموظفين. يجب أيضاً تبني أساليب قيادية تشجع المشاركة في تحسين الأداء وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة.⁽¹⁾

نلخص مجموعة متطلبات خاصة بالجودة تعزز ثقافة المنظمة منها:

- التأكيد على وضع الأهداف والبدايل الموجهة نحو الأداء الجيد والتطوير.
- التغذية الراجعة من خلال فتح قنوات الاتصال والتشاور داخل المنظمة الواحدة ومجموعة المؤسسات.
- التنسيق بين أنشطة المنظمة التعليمية الموجهة بدورها نحو جودة المنتج.
- تعزيز ما يعرف بالشراكة بين الموظفين من خلال مواكبة التطور التكنولوجي.
- يتطلب خلق ثقافة الاعتماد الأكاديمي بين الموظفين بالمنظمات.
- استطلاع آراء الموظفين واستطلاع آرائهم حول تطبيق الجودة.

(1) عصام محمد عبید . تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المعلومات، ملتقى عربي حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات العربية بالجودة الشاملة مكتبة الاسكندرية <https://fr.slideshare.net/slideshow/ss-2005/12>

تحديث الأنظمة والقواعد الأساسية التي تحكم عمل المنظمة لقياس كفاءة تطبيق الجودة. (1)

2. الشروط الثقافية والتنظيمية لنجاح إدارة الجودة:

1.2 الشروط الثقافية والتنظيمية:

يمكن القول أن جودة الخدمة عملية ديناميكية لها دور كبير في دعم المؤسسات الخدمية ونجاحها من خلال التحسين المستمر في نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها أية مؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق مستوى كبير من استقطاب الزبائن والزيادة على طلب الخدمة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن الخدمات في حد ذاتها تحتل دورا مهما في حياة الفرد والمجتمع بصفة عامة والزبون بصفة خاصة، ومنه فإنه يجب تطوير مجال تقديم هذه الأنشطة أي الخدمات، من حيث الإشراف والرقابة على نوعية وأسلوب تقديم الخدمات، لما لها من أثر فعال في تسيير المؤسسات الخدمية والحفاظ على ولاء الزبون لها ولخدماتها.

- تحسين الأداء.
- النجاح في تنمية عدد المستفيدين بالخدمة.
- تبسيط الإجراءات.
- انخفاض عدد وحدات الأداء المعيبة.
- انخفاض الحاجة إلى الرقابة أو التفتيش.
- انخفاض التكاليف.
- انخفاض شكاوى طلاب الخدمة أو المستفيدين.
- الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء.
- الكياسة واللباقة في التعامل مع طلاب الخدمة أو المستفيدين.
- تقديم خدمات جديدة.
- تطوير خدمات قائمة. (2)

ويرى الباحث (مصطفى كمال) من وجهة نظره ضرورة توفر مجموعة من الشروط التربوية والتنظيمية الإضافية التي تسهم في تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، وبالأخص في المؤسسات ذات الطابع الخدمي والدعوي وهي:

(1) دعم رئيس الهيئة الدعوية.

(2) تشكيل فريق إدارة الجودة الشاملة.

(1) براهيم، هشام، يحيوي، هادية، الجودة كمدخل لتقييم نظام "ل.م.د" في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية تبسة-الجزائر-العدد: 1، تاريخ الزيارة: 19-09-2024، ص 214

(2) أنظر: إدريس أوهالال، لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟، مرجع سابق.

- (3) تطبيق مؤشر الأداء.
- (4) توفير بيئة مؤسسية متميزة: "مبانٍ ومرافق وتجهيزات ومعامل ومختبرات.
- (5) حشد كل طاقات وجهود العاملين واستثمارها.
- (6) تبني أنماط قيادية بارعة.
- (7) تأسيس نظام اتصال الكتروني فعال لإدارة الجودة.
- (8) العمل بنظام الشورى.
- (9) التدريب المستمر للعاملين.
- (10) إنشاء مركز معلوماتي وتفعيل دور تكنولوجيا التعليم.
- (11) العمل بنظام التشجيع والتحفيز.
- (12) التواصل مع المؤسسات المحلية والعالمية والاستعانة بالاستشاريين والخبراء ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل، ويحدث هذا بشكل مستمر مما يعمل على بقاء المنظمة واستمرارها⁽¹⁾

2.2 عوامل نجاح المنظمة بثقافة الجودة الشاملة:

- أ- تقديم المنظمة كنموذج مثالي لها شخصية متميزة في التسيير والشفافية والموضوعية.
- ب- زيادة فاعلية المنظمة، وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين وتصرفاتهم.
- ج- المشاركة بكل الوسائل في استقرار المجتمع وتنميته.
- د- مطابقة جميع الأعمال والأنشطة لمنهج المنظمة.
- هـ- إنجاز الأعمال والأنشطة في أوقاتها المحددة.
- و- علاقات عمل جيدة مع المنظمات المجتمعية المختلفة.
- ز- زيادة عدد المخرجات والتركيز على النتائج والمنتجات بالسمات الجوهرية للمنظمة التي تتصف بالاستمرارية.
- ح- استقطاب الخبرات والكفاءات العلمية والفكرية، مع تشجيع الابتكار والتحفيز عليه.
- ط- تشجيع المبادرات الفردية، وتوفير ظروف الإبداع، والإنجاز بالأداء العالي.
- ي- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
- ك- السعي إلى كسب تقدير محلي ودولي إيجابي للمنظمة؛ يحقق التوسع وكسب أكبر قدر من الجمهور.

3. أساليب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة:⁽²⁾

- (1) مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص 90
- (2) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن - ط1، 2009، ص 262.

يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة، كما أن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن ثقافة الإدارة التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة؛ وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

إن لمدخل الجودة الشاملة مكونين اثنين هما: لماذا؟ وكيف؟ وإن ما يميز مدخل الجودة الشاملة عن المداخل الأخرى هو المكون الثاني أي كيف؟ وهو يتعلق بكيفية تطبيق مدخل الجودة الشاملة. ويتكون من العناصر التالية:

◀ اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي:

للمنظمات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة استراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل: الرؤية "Vision"، الرسالة "Mission"، والاهداف "Objectives" والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الأهداف الواسعة، تصمم الخطة الاستراتيجية للمنظمات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة لتمنحها ميزة تنافسية قوية، مع تحقيق قيادة عالية وتحسين مستمر.

◀ التركيز على الزبون:

سواء الداخلي وهم العاملين في المنظمة برفع من شأنهم، أو الزبون الخارجي بمنحهم القيمة النهائية.

◀ استحواد مفهوم الجودة:

المنظمات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة لابد من تحديد مفهوم الجودة، مع استحواد الفكرة بل وتتجاوز هذا المفهوم حدود المنظمة بشعار كيف نحقق الهدف بشكل أفضل ودائم.

◀ اعتماد المدخل العلمي في صنع القرار وحل المشكلات:

ويستخدم خاصة في هيكلة العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، ومراقبة الأداء ومسايرة إجراء التحسينات.

◀ الالتزام طويل الأمد:

المؤسسات التي تتبنى أساليب إبداعية قصيرة الأجل في بداية تسيورها الإداري تفشل في النهاية، فالمنظمات الناجحة في تطبيق نظام الجودة الشاملة تلتزم بالأمد الطويل في إجراء التغييرات الضرورية، كما أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ليس بالأمر الهين ومن الخطأ الاعتقاد بأن هذا التطبيق سوف يأخذ وقتا قصيرا أو جهدا قليلا، لذا فإنه على المؤسسة التي تنوي تطبيق هذا المدخل أن تتبع مراحل وخطوات التطبيق وتلتزم وتوفر متطلباته وتتفادى معوقاته، وتستخدم الأدوات والأساليب المساعدة على تطبيقه.

◀ فرق العمل:

تقوم المنظمة بتشكيل فرق العمل وإشراك القوى العاملة وممثلهم لنضال عام، عكس الأساليب التقليدية السلطوية ذات نظرة أحادية، خاصة التي أثبتت فشلها في مواجهة معركة التغيير.

◀ التحسن المستمر للأنظمة:

التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات والتي تعد بمثابة هدف رئيس في صياغة مدخل الجودة الشاملة، وهذا يتماشى وضرورة استمرارية تحسين الأنظمة.

◀ التعليم والتدريب:

يمثل التعليم والتدريب أفضل طرق لتحسين مستوى الأفراد العاملين المستمر، ولرفع من مهاراتهم الفنية والخبرة المهنية التي تصل بصاحبها إلى العمل بذكاء وبراعة فائقة.

◀ الحرية من خلال الضبط:

فتح المجال للعاملين بالمشاركة في الجودة الشاملة تساعد في عملية صنع القرار وتزيد العاملين من الشعور في الانتماء والمساهمة في أحداث التغيير والتحسين وتحقيق النتائج، وفي المقابل ينبغي ضبط هذه المساهمات والمشاركات بأساليب الضبط.

◀ وحدة الغرض (الهدف)

إن الهدف الأسمى من الجودة الشاملة هو تعزيز المنافسة، ولكن قبل هذا الهدف لابد من الاتفاق والعمل على وحدة هدف انطلاقي وهو تطبيق مدخل الجودة الشاملة، لذا ينبغي أن يشعر العاملين بالمشاركة والدعم لهذا الهدف.

◀ مشاركة العاملين ودعمهم:

يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر، فهو يشعر العاملين بروح الانتماء والمساهمة في صنع القرار، ويزيد من احتمال صنع قرار جيد بخطة تشاركية جيدة وإجراء تحسينات أكثر فعالية.

❖ آليات العمل المؤسسي:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:⁽¹⁾

1) السياسات "Policies"

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم بيروت-لبنان-ط1، 2002، ص77.

وقد درج على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمد الإدارة العليا في المنظمة، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها، ووضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

2) القواعد والأساليب "Rules & methods":

وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبتق من السياسات وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

ففي حين يذكر كل إجراء الخطوات الإجرائية المسؤول عن تنفيذ كل منها، تضيف القواعد والأساليب تعليمات وتوجيهات، تحدد الوسائل والتقنيات المستخدمة لتسهيل العمل في ظرف معين، والقيود والحدود الموضوعة لهذا الاستخدام، ويمكن للقواعد والأساليب أن تتطور بتطور المنظمة دون أن يحصل أي تغير في السياسات، إلا أنها -حتمًا- تتأثر بتطور هذه السياسات وتنعكس حتمًا على الإجراءات.

3) الإجراءات "Procedures":

وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها والتقييد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة، ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية ولا ثغرات، مع تسمية المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، ويجب ألا تخرج عن إطار السياسات والقواعد والأساليب المعتمدة.

4) الخطوات "Steps":

هي التي تمثل عملاً مسؤولاً، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسؤول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالاً لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة.

من وجهة نظري من الضروري الإشارة، إلى أنه من المفيد التأكيد على ضرورة أن تتسم الأساليب بالخصائص التالية:

- السرعة والدقة في أداء الأعمال.
- توحيد الأداء وتمثاله.
- الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى.
- البساطة والوضوح والمنطقية والبعد عن التعقيد.
- التكامل وعدم التعارض وأن تؤدي إلى تحقيق الهدف.
- الاستقرار والمرونة في أن واحد.

◀ لا بد من جدول زمني للتطبيق

4. مفاتيح تحقيق متطلبات القيادة في الادارية:(1)

- (1) ابتعاد القيادات في اتخاذ قرارات نتيجة ردود الأفعال دون أن تكون مبنية على الحقائق.
 - (2) التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية المؤثرة في طبيعة عمل المنظمة التعليمية، والاستجابة السريعة لها.
 - (3) فهم احتياجات كل من له مصلحة في المنظمة والأخذ بها بشكل واضح الأبعاد والمعاليم وسهولة الاستيعاب للمستقبل.
 - (4) دعم الثقة بين جميع المستويات التنظيمية لإزالة كل مسببات الشعور بالخوف، أو التردد في تقديم المقترحات.
 - (5) تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات.
 - (6) وضع أهداف واضحة لمواجهة الاحتياجات التدريبية وتطويرها.(2)
- وتعد مسألة القيادة من القضايا المعقدة التي تمت دراستها باستفاضة مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج لها.

IV. العمل المؤسسي وتطبيق نظام الجودة بين مقومات النجاح وتحديات الفشل:

المؤسسة ليست مجرد كيان يعمل بشكل آلي، بل هي منظومة من القوانين والمعايير التي تنظم كل جوانب الحياة، كما أنها ليست مجرد إنشاء هياكل لتنظيم الأنشطة، لأن ذلك وحده لا يكفي لتجاوز التحديات وتحقيق النهضة المأمولة. جوهر المؤسسة يكمن في إحداث تحول حقيقي في طرق العمل داخل الهيكل التنظيمي، بحيث تصبح العمليات أكثر تنظيماً وتخطيطاً، تنتقل من الجهود الفردية إلى العمل الجماعي، ومن العشوائية إلى الوضوح، ومن العفوية إلى المنهجية، وفي هذا الصدد يحدد منهج المؤسسة وسياساتها القواعد العامة التي تحكم التفكير وكيفية الدعوة دون تحديد الخطوات العملية، بينما تختص الإجراءات أو أساليب العمل تحديد الخطوات مرتبة بتتابع زمني وفق ما يحدده الأسلوب بالإضافة إلى كيفية تنفيذ كل خطوة من العملية الدعوية، ومعنى هذا أن منهج المؤسسة وسياساتها تحدد الإطار العام الذي يحكم تحديد أسلوب للعمل الدعوي والتربوي أو خطوات تنفيذه، مع توسيع نطاق استثمار الموارد لتحقيق أقصى استفادة، و بناء مؤسسة حقيقية يتطلب الانتقال من ممارسة الأعمال استناداً إلى الأعراف فقط إلى الالتزام بنظم وقوانين ولوائح منظمة ومدرسة.

1. الإطار المفاهيمي للعمل المؤسسي ومتطلبات التأسيس:

- (1) نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-ط1، 2015، ص56.
- (2) أنظر: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي مجلة كلية التربية جامعة المنصورة العدد (37)

1.1 الإطار المفاهيمي للعمل المؤسسي:

نظراً لحدثة مصطلح (العمل المؤسسي) من جهة، وللتأثير الكبير الذي أحدثه هذا النهج في مجالات الإدارة والتنظيم والمؤسسية في العديد من جوانب الحياة من جهة أخرى، ظهرت العديد من التعريفات لهذا المصطلح المركب والحديث. ومع ذلك، تتفق جميع التعريفات في إطار مشترك يوضح بشكل عام طبيعة هذا العمل ودوره الفعّال.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن العمل المؤسسي الذي هو مقدمة منهجية وتوطئة موضوعية للعملية الإدارية، ونقطة انعطاف هامة في مسيرة العمل الإسلامي، بمعنى آخر تحول العمل الفردي إلى الجماعي ومن المسمى إلى الاسم وتحول الدعوة من الفكرة إلى المؤسسة، ذلك أن العمل المؤسسي هو: شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق، قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة.⁽¹⁾

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه: كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، وفرق عمل، وإدارات متخصصة؛ علمية ودعوية ...، بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات، في دائرة اختصاصاته. يعتبر عملاً مؤسسياً.⁽²⁾

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن العمل المؤسسي يتكون من مقدمات تعد الأسس الحقيقية لقيامه وبنائه، وهي:⁽³⁾

◀ أن العمل المؤسسي يعتمد على التجمع والجماعة، ثم التنظيم لهذه الجماعة والتجمع، بما يسير العمل ويجعله على حسن تام وفاعلية منتجة، وبهذا تخرج الفردية والطابع الفردي فلا مجال له في هذه المؤسسة.

◀ هذا التجمع المنظم لابد له من أهداف يسعى إلى تحقيقها، بحيث لا تتصور قيام تجمع منظم دون هدف يرنو إلى تحقيقه.

◀ غالبية العمل المؤسسي يقبع في مؤسسات وتنظيمات بنائية، يطلق عليها (المؤسسة) لها حدود تحد بها، وما يخرج عن هذه المؤسسة من ممارسات وأفعال تسمى بالعمل المؤسسي.

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2002، ص 20.

(2) عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان، العدد 143، نوفمبر 1999.

(3) محمد علي إبراهيم محمود حمد، أثر العمل المؤسسي في فاعلية الخطاب الدعوي، حولية، قسم الدعوة والثقافة الإسلامية، كلية أصول الدين والدعوة الإسلامية، طنطا، جامعة الأزهر الشريف، مصر، ع15، 2023، ص 233.

◀ هذا العمل المؤسسي وما ينظمه من (مؤسسة)، لها مجال إداري ينظم ويحفظ و يرشد و يقوم و يتخذ القرارات ويوجه، فلا يمكن أن تقوم مؤسسة ذات تجمع سواء أقل العدد أم أكثر، ثم لا يكون لها مجالس إدارية لها الضبط والحزم والأحكام، لا سيما تلك المؤسسات التي لها فروع متعددة، والمؤسسة أو البناء المؤسسي بمثابة الهدف التكتيكي لنجاح أي عمل الدعوي خصوصا وقد عمل الدعاة والمصلحون على تنفيذه والوصول إليه من خلال العمل الدؤوب والجهد المتواصل، وقد تمثل ذلك في دعوة الرسول ﷺ من الدعوة الفردية إلى العمل الجماعي المنظم، ثم البعد المؤسسي للدعوة في المدينة المنورة.⁽¹⁾

◀ إن العمل الدعوي المؤسسي المنظم الذي يعتمد على روح المشاركة الفعالة المبني على أسس التعاون والتآلف والتكاتف بين جميع أطراف المجتمع، لتحقيق مبدأ من أهم مبادئ الشريعة الإسلامية الغراء، وهو العمل الجماعي الذي من خلاله تتحد روح الأمة الإسلامية.

وللعمل المؤسسي مميزات عديدة في إدارته؛ فهو ينسجم مع فطرة الإنسان الاجتماعية من حب العمل الجماعي، ويحد من غرائزه النفسية من حب السيطرة والتملك والأنانية؛ فهو يضبط العمل من خلال عملية إدارية منظمة تحكمها لوائح وقوانين تحد من التخبط والعشوائية والانفراد في اتخاذ القرار وتساعد على الاستمرارية، وقد أثبتت الشخصيات والكيانات الدعوية التي تبنت المؤسسة في عملها نجاحًا في استمراريته، وصلابة بنيانها، وعدم تأثرها بالفردية أو التخبط في الأداء، وتطبيق شرع الله في أمره بالشورى وجماعية الرأي.⁽²⁾

2.1 شروط الانطلاق في العمل المؤسسي:⁽³⁾

إن العمل المؤسسي ذو أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل، من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الوضع القانوني.

ولا بد أن تتوفر مجموعة من الصفات والعناصر لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي، من أهمها: الانفتاح (المنضبط)، والنضوج، والعزم والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي، والمهارات

(1) بدر الدين بن مصطفى زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية محاولة لصياغة نظرية إسلامية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أطروحة الدكتوراه العلوم تخصص دعوة واعلام، جامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة-، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم أصول الدين: فرع الدعوة والاعلام، 2009-2010، ص 45.

(2) ضاحي عبد الرحمن، الوجه الآخر لمؤسسة العمل الدعوي، تاريخ النشر: 2016/09/21،

<https://www.aljazeera.net/تاريخ الزيارة: 2024/11/09>

(3) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم بيروت-لبنان-ط1، 2002، ص 21.

الإشرافية اللازمة، كما ينبغي أن تتوفر عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي، نوردتها فيما يلي:

- (1) وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
- (2) مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
- (3) وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
- (4) توفر رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
- (5) إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها.
- (6) قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
- (7) جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
- (8) وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة.
- (9) وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدرسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.
- (10) وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقويم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

2. خصائص وعوائد العمل المؤسسي:

1.2 خصائص العمل المؤسسي:⁽¹⁾

لم يعد اليوم مجالاً للنزاع -في الساحة الفكرية على الأقل- أن العمل المؤسسي خير وأولى من العمل الفردي الذي لا يزال مرضاً من أمراض التخلف الحضاري عند مجتمعات المسلمين، وقد يرث الدعاة إلى الله شيئاً من هذه الأمراض من مجتمعاتهم باعتبارهم نتائجاً لها، ومن ثم فأنت تجد عناصر منتجة في المستوى الفردي أكثر مما تجدها ضمن أولئك الذين يجيدون العمل الجماعي، وكثير من الأعمال التي تصنف أنها ناجحة في الميدان الإسلامي وراءها أفراد.

إن العمل المؤسسي يمتاز بمزايا عدة على العمل الفردي منها:

➤ تحقيق مبدأ التعاون والجماعية الذي هو من أسس مقاصد الشريعة.

(1) علاء الدين زعتري، الصحة وأهمية العمل-المؤسسي-لاتمام النجاح، تاريخ النشر: 2012/02/05، <https://taqrib>، تاريخ الزيارة: 2025/07/10/ عن: محمد أكرم العدلوني. العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، بيروت، ط1، 2002. ص22.

- ◀ تضيق الفجوة بين عمل الدعاة، وردم الهوة بينهم بتحقيق ذلك المبدأ، وتأسيس الأعمال المشتركة بينهم؛ فإن ذلك يقلل التصادم والنزاع، وهي الطريقة المتبعة بين الدول في تأسيس اللجان والمجالس المشتركة، وهو ما لم يشعر بعض الدعاة بأهميته وضرورته بعد.
- ◀ تحقيق التكامل في العمل، وذلك في عمل الفرد عزيز، فكثيراً مما يحصل من القصور في عمل الفرد يتلاشى في عمل المؤسسة؛ إذ المفترض حدوث التكامل باجتماع الجهود، والمواهب، والخبرات، والتجارب، والعلوم، مع التزام الشورى، والتجرد للحق. وأيضاً: فإن العمل الفردي يصطبغ بصبغة الفرد، بينما المفترض أن يخلو العمل المؤسسي من ذلك.
- ◀ الاستقرار النسبي للعمل، بينما يخضع العمل الفردي للتغير كثيراً -قوة وضعفاً أو مضموناً واتجاهاً- بتغير الأفراد، أو اختلاف قناعاتهم.
- ◀ القرب من الموضوعية في الآراء أكثر من الذاتية؛ حيث يسود الحوار الذي يفرض قيامه وضع معايير محددة وموضوعية للقرارات تنمو مع نمو الحوار، في حين ينبنى العمل الفردي على قناعة صاحبه.
- ◀ دفع العمل نحو الوسطية والتوازن؛ وذلك في فهم الشريعة الإسلامية وتطبيقها على واقع الناس في عباداتهم ومعاملاتهم وأحوالهم الشخصية وعلاقاتهم المختلفة المحلية والدولية، بحيث تمثل من خلال تطبيقاتها صورة حية تجمع بين أصالة الموروث ومقتضيات العصر⁽¹⁾؛ إذ اجتماع الأفراد المختلفين في الأفكار والاتجاهات والقدرات يدفع عجلة العمل نحو الوسط، أما الفرد فلو توسط في أمر فلربما تطرف -إفراطاً أو تفريطاً- في آخر.
- ◀ توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية؛ وذلك لأن العمل المؤسسي يوفر لها جو الابتكار والعمل والإسهام في صنع القرار، بينما هي في العمل الفردي أدوات تنفيذية رهن إشارة القائم بالعمل، ويوم أن أعرض المسلمون عن هذا العمل خسروا كثيراً من الطاقات العلمية والعملية، فانفرد أصحابها بالعمل، أو فتروا عنه.
- ◀ ضمان استمرارية العمل لعدم توقفه على فرد يعتريه الضعف والنقص والفتور، ويوحشه طول الطريق وشدة العنت وكثرة الأذى. تسير كل المجتمعات بخطوات متقدمة ومتسارعة نحو تحسين جودة منتجاتها السلعية والخدمية التي تقدمها مؤسساتها على المستوى المحلي أو الدولي، كون الجودة أصبحت سلاحاً تنافسياً فعالاً باكتسابه يرتاح العميل الداخلي بصفته مديراً للمؤسسة أو موظفاً فيها أو عاملاً، وكذا العميل الخارجي بصفته المستفيد من المنتج ذو الجودة، لذا فإن جودة المنتج المقدم وتحقيق رضا العميل خاصة الخارجي أصبح الهاجس الحقيقي لكل مؤسسة تستهدف النهوض وترغب بتحقيق مكانة عالية وملائمة، وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 284.

وللمثال: فقد كان من أقوى أسباب استمرار التعليم قوياً في الدولة الإسلامية -حتى في عصور الضعف السياسي: قيامه على المؤسسات العلمية القوية التي تمدّها الأوقاف، كما تمد سائر الجهود الدعوية والإغاثية -التي لم يُتجرأ عليها إلا في العصر الحديث -واليوم نرى استمرار المؤسسات الغربية قوية تساندها جمعيات كثيرة.

◀ عموم نفعه للمسلمين؛ لعدم ارتباطه بشخصية مؤسسه، وهذا بدوره ينمي الروح الجماعية الفاعلة، ويحيي الانتماء الحقيقي للأمة، وهذا مكنن قوتها.

◀ مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها؛ فإن الأمة اليوم يواجهها تحدياً من داخلها، في كيفية تطبيق منهج أهل السنة مع الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، كما يواجهها تحدياً من خارجها مؤسسي منظم؛ والقيام لهذا وذلك فرض كفاية لا ينهض به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي، كما لا ينهض أفراد الناس لتحدي العمل المؤسسي في مجالات الحياة الاقتصادية، أو السياسية، أو الإعلامية، أو غيرها.

◀ الاستفادة من الجهود السابقة والخبرات التراكمية، بعد دراستها وتقويمها بدقة وإنصاف وحيادية، وبذلك يتجنب العمل تكرار البدايات من الصفر الذي يعني تبديد الجهود والعبث بالثروات.

بالإضافة إلى ما سبق وفق كل هذا فإن العمل المؤسسي يمتاز بما يلي:

- ✓ كون العمل المؤسسي أكثر قابلية للمرجعة والتصحيح والرد والقبول؛ وذلك لأن الفردية لا تشمل كل هذا في آن واحد، فإذا رفض الفرد شيئاً ظل هذا هو الموقف السائد، بخلاف الجماعية فإذا رفض قسم قبل جماعة بعد تحاور وتناقش فيما بينهم.
- ✓ يمتلك العمل المؤسسي قدرة على الإقناع أكثر، بخلاف الفردي، فإذا ما تمت الموافقة والقبول من مؤسسة على رأي ما أو عمل ما، فإنه أكثر إقناعاً، وأشد قبولاً ففيمما لو كان من طرف واحد.
- ✓ العمل المؤسسي يمتلك لوحده دون الفردي صفة حماية الدولة القائمة عليه، مما يضفي عليه حالة من الدعم والزيادة والتمكين دون غيره.
- ✓ إذا كان العمل المؤسسي يتشكل داخل إطار مؤسسي أو مؤسسة ما، فهذا يعني أنه قد يندرج تحت نظم الجودة العالمية، بما يضمن له مقومات تلك الجودة، بما يعزز من مكانته وفعاليته وتأثيره، دون فردية فقد لا تدخلها مثل الجودة المنشودة.
- ✓ يصل العمل المؤسسي في نهاية ما أن تمت الموافقة عليه إلى أفضل النتائج وأقربها إلى الصحة والصواب إذ أن المناقشة والمحاور والمراجعة وتلاقح الأفكار...، كل هذا يصل في النهاية إلى أفضل الآراء وأكمل النتائج، بخلاف الفردي فليس فيه مثل ذلك.

2.2 عوائد تطبيق نظام الجودة في مؤسسة: (1)

من أهمها:

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- تحسين الربحية والإنتاجية (صناعية-خدمية).
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يسهل السيطرة عليها.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
- تحسن ثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم وتحقيق رضاهم.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام، وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على تطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة.
- تحسين نوعية المخرجات.

فإذا تم تطبيق هذه المفاهيم المختلفة والمهمة؛ ستساهم بقدر كبير في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتحقيق شهرة كبيرة وسمعة بارزة ومكانة رفيعة، ومنه آليا ومنطقيا تحقيق أرباح خيالية ونتائج أكثر من المتوقع.

(1) سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1،

- هذا ومن خلال ما سبق كله، يتبين أن العمل المؤسسي تتضح أهميته في كونه:
- ❖ مما دل عليه القرآن والسنة، إما صراحة: كما في آيات القرآن وأحاديث السنة التي ندبت إلى الجماعة والتمسك بها، وإما ضمناً كما في كثير من تلك الآيات والأحاديث التي لمحت إلى ذلك.
 - ❖ كونه أكثر اتساعاً، وأرحب فكراً، وأعمق أثراً، وأشد تأثيراً من غيره.
 - ❖ في كونه أشد تنظيماً وإحكاماً وتدقيقاً وتكميلاً وإتماماً وتعاوناً وتكاملاً من العمل الفردي، فلا يظهر فيه مثل تلك الأمور.
 - ❖ في كونه القنطرة إلى الانطلاق والتقدم الحضاري المنشود للأمة، فإن المؤسسة أو العمل المؤسسي أقدر من غيره على تحقيق مثل ذلك.
 - ❖ في كونه ينتظم أمور: الحياة، الكون، والنفس، والإنتاج، والفكر... وهذه الأشياء أيضاً قلماً ينظمها العمل الفردي.⁽¹⁾

3. العمل المؤسسي بين مرتكزات التحقيق ومعوقات التطبيق:

1.3 مرتكزات تحقيق أهداف العمل المؤسسي:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمثل الغاية الأساسية لعملها المؤسسي، وفي إطار تعزيز التنسيق المؤسسي وتوحيد الجهود المبذولة، يمكن صياغة مجموعة من القواعد العامة التي تُحدد المسارات لتحقيق تلك الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بشكل فعال ومُنسجم مع توجهاتها الاستراتيجية:⁽²⁾

- (1) المرجع الرئيس: الوحي بقسميه (المتلو، وغير المتلو).
- (2) العمل على ضرورة حفظ النفس والدين والعقل والعرض والمال.
- (3) الاختلاف سعة في الدين ورحمة للخلق؛ ما لم يؤد إلى الشقاق والنفاق.
- (4) عند الاختلاف في الدائرة الأصغر (الفروع) يتم الانتقال إلى الدائرة الأكبر (الكلية)، محافظة على الجميع.
- (5) التركيز على مآلات الأفعال أكثر من النظر إلى ظواهرها.
- (6) الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي "إنما الأعمال بالنيات"، أكثر من التصرف الآني.
- (7) الولاء للدين (المحبة والانتصار له)، لا يلغي الانتماء إلى القوم، أو العرق، أو اللغة، أو الأرض.
- (8) حقوق المسلمين واجبة اتجاه بعضهم (لا يظلمه، ولا يخذله ولا يحقره ولا يتخلى عنه، ولا يستعين عليه)؛ وإن تعددت الألسن والأعراق والبلدان.

(1) محمد علي إبراهيم محمود حمد، المرجع السابق، ص 246.

(2) علاء الدين زعتري، الصحة وأهمية العمل المؤسسي لتنام النجاح للمؤتمر الدولي الخامس والعشرون للوحدة الإسلامية، تاريخ النشر: 2021/4/13، <http://alzatari.net/activities>، تاريخ الزيار 2024/11/09.

- (9) الأصل في العلاقات بين المسلمين: التعاون القائم على المحبة، ومع غير المسلمين: السلم القائم على قاعدة التعارف.
- (10) مراعاة مشاعر المسلمين، وتغليب النفس الدعوي المجمع على خطاب التحريض المنفر.
- (11) تجنب الخطاب الاستفزازي، وغلب جانب التآلف للمحبين، والمداواة للخصوم.
- (12) في الخطاب الدعوي: الحرص على ما ينفع، وتصحيح المفاهيم بالنصح والإرشاد، لا بالفضائح والاتهامات.
- (13) العمل عبر تكامل المؤسسات في الاختصاص، وعدم تقديم البعض بديلاً عن بعض.
- (14) واجب الدعاة المناصحة، وليس مغالبة الحاكم.
- (15) تجنب أعمال العنف، وإعلان البراءة من كل ما يمت إليه بصلة.
- (16) تجنب الخطاب الاستعلائي، أو الفعل الإلغائي والإقصائي.
- (17) الانفتاح على أفعال الخير والمشاركة فيها، والإعانة عليها، على قاعدة تحصيل المصالح وتكميلها، وتعطيل المفاسد وتقليلها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مرتكزات فريق العمل بأنه: (1)

- ✓ مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة.
- ✓ يعملون معاً.
- ✓ لتحقيق أهداف محددة.
- ✓ لفترة محدودة.
- ✓ العمل يتم بشكل جماعي، وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم.
- ✓ مع تطبيق مفهوم القيادة، وليس السلطة، بواسطة قائد فريق العمل.

2.3 معوقات تطبيق العمل المؤسسي:

يبقى السؤال الأساسي محل اهتمام: ما الأسباب التي تجعل العديد من المنظمات تواجه صعوبات أو إخفاقات في بناء أنظمة الجودة؟ ولماذا تأتي النتائج المحققة دون المتوقع، على الرغم من ضخامة الجهود المبذولة والموارد المستثمرة في هذا المجال؟ تُثار هذه الإشكالية في سياق تطبيق الجودة، مما يستدعي تحليلاً معمقاً للعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تلك المبادرات، فقد أثبتت الكثير من الدراسات مثل دراسة -داريل- "Dar-El"، و-وزباراكي- "Zbaracki" أن كل ثلاث (3) ممارسات لإدارة الجودة من أربع (4) كانت فاشلة، وأن برنامجاً واحداً (1) من كل ستة (6) برامج لإدارة الجودة هو الذي كتب له النجاح، فأين الخلل؟ (2)

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص 94.

(2) أنظر كتاب إدريس أو هلال، مرجع سابق، ص 7-8.

توجد بكل تأكيد عدة عوامل تساهم في فشل خطط بناء أنظمة الجودة، وقد بينت الكثير من الدراسات بعض من هذه العوامل، نذكر منها:

- غياب دعم الإدارة العليا.
- قصور في مهارات القيادة في التعامل مع إدارة التغيير.
- ضعف تأهيل فرق الجودة وتحسين الأداء.
- اعتبار الجودة مجرد وظيفة من وظائف المنظمة.
- حصر متطلبات نظام الجودة في الأنظمة الإدارية والتقنية فقط.
- بناء نظام شكلي للجودة قائم على استنساخ عمليات وإجراءات جاهزة.
- حصر نظام الجودة في الإجراءات الرقابية.
- حصر نظام الجودة في نظام إدارة المعلومات.
- التغييرات المستمرة والمفاجئة في الأولويات.
- هيمنة المهام التشغيلية والاستعجالية.
- التقليد الآلي لتجربة ناجحة.
- اعتماد المقاربة القانونية وذلك بفرض التحسين عن طريق سن تشريعات. (1)

ان المؤسسات الحكومية والتي تقدم خدماتها إلى جمهور المواطنين بهدف تحقيق الرفاه وتوفير الاحتياجات لهم تواجه عدد من المعوقات قد حددها عدد من الباحثين منهم الباحث (السامرائي) في النقاط الآتية:

- ❖ التغيير المستمر في القيادات الادارية مما يحول دون التمكن من السيطرة على برنامج ادارة الجودة الشاملة
- ❖ عدم قناعة الادارات العليا بفلسفة ادارة الجودة الشاملة
- ❖ عدم قناعة الإدارات العليا بجدوى تدريب العاملين على مبادئ ادارة الجودة الشاملة
- ❖ انعدام الانموذج المثالي للجهاز الاداري الفعال ال ذي يمكن الاستشهاد بمنهجية الإدارة
- ❖ ضعف النظام وتعقده في اجهزة القطاع الحكومي
- ❖ تأثير العوامل السياسية على الادارات العليا والتي تحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات السريعة
- ❖ صعوبة قياس وتقويم نتائج الجودة كما هو الحال في بعض المؤسسات الانتاجية
- ❖ الافتقار إلى نظم المعلومات والاستخدام الرديء لما هو متوفر منها

(1) انظر كتاب بلية لحبيب، مرجع سابق، ص 197-202.

- ❖ عدم وجود المنافسة لمؤسسات القطاع العام كما هو الحال في المؤسسات الخاصة الذي يشكل حافزا لتحسين الجودة
- ❖ التركيز على تحسين المدخلات او العمليات أكثر من التركيز على تحسين المخرجات .
- ❖ عدم تفعيل أنظمة المساءلة وتطبيق العقوبات الا في التجاوزات الكبيرة .
- ❖ الافتقار إلى وجود نظام جيد للحوافز لتشجيع العاملين على أداء أفضل
- ❖ لا يلقى المبتكرون والمبدعون التشجيع الكافي من قبل الادارات المسؤولة.
- ❖ تعدد المستفيدين من خدمات المؤسسات الحكومية وتنوع مطالبهم واختلاف اذواقهم واهتماماتهم في المجتمع الواحد
- ❖ مشكلة طول الوقت الذي يقتضيه انجاز الاعمال باستخدام ادارة الجودة الشاملة.
- ❖ عدم مرونة القوانين والانظمة التي تحول نصوصها من معالجة حالات الطوارئ ومقتضيات العمل بالسرعة المطلوبة.⁽¹⁾

وفي نفس الصدد يرجع الباحث (فريد عبد الفتاح) فشل المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة إلى المعوقات التالية:

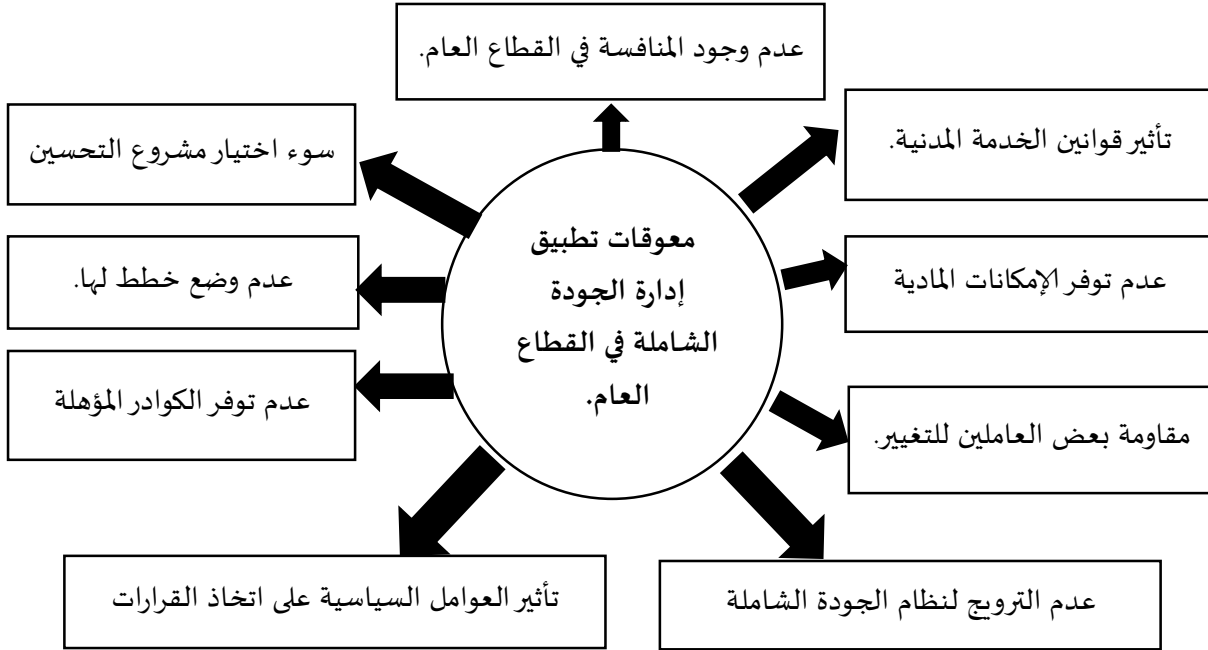
- عدم التزام الرئيس بتطبيق إدارة الجودة.
- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة؛ لأن الجودة نظام متكامل وتحسينها عملية وليس أسلوب معين.
- توقع نتائج فورية.
- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية.
- عدم اتساق سلوكيات المديرين مع أقوالهم، فمصادقية القيادة لدى العاملين من أخطر عوامل النجاح أو الفشل.
- غياب عملية القياس للإنجازات المحققة.
- التصدي للمشاكل الكبيرة في بداية التطبيق. فالمشاكل من الطبيعي أن تكون، ولكن تراكماتها يصعب حلها.

إن ميل السلطة إلى المركزية، وعدم اقتراب الإدارة من العاملين وحثهم على المشاركة وبث روح الحماس فيهم، والخوف من المخاطرة أيضا من أبرز معوقات تطبيق الجودة الشاملة.⁽²⁾

(1) مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير، عمان - الاردن ط1، 2007، ص45.

(2) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1996، ص 120-125

ومن وجهة نظري أرى أن أهم الأسباب المعيقة في تطبيق نظام الجودة في المؤسسة الخدمائية ما يلي:



الشكل رقم (20): يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام. من اعداد الطالب الباحث

تذهب جهود أغلب المؤسسات والكثير من المنظمات في بناء أنظمة الجودة، أو تحقق نتائج ضعيفة لا تتناسب مع حجم الإمكانيات والموارد المادية والبشرية التي تم بذلها وتبرمج التي تم استثمارها، وتفشل في تحقيق الأهداف الجودة، هو الذي كتب له النجاح، فأين الخلل؟ ولتوضيح ذلك فقد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر. وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المؤسسة في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة، بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي المشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه.⁽¹⁾

إذن، لماذا تفشل جهود الكثير من المنظمات في بناء أنظمة الجودة، أو تحقق نتائج ضعيفة لا تتناسب مع حجم الجهود التي تم بذلها والموارد التي تم استثمارها؟⁽²⁾؛ فعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق إدارة الجودة بسبب إدراكها لأهميتها، بالإضافة إلى مجموعة

(1) محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، ط1، 2006، ص49
(2) إدريس أو هلال، لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟، مرجع سابق، ص6.

من الدوافع والمبررات التي تختلف من مؤسسة لأخرى وفقاً لظروفها الخاصة، والتي كانت وراء قرار التطبيق إذا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة.

3.3 أسباب العزوف عن العمل المؤسسي:

قد يتساءل البعض عن الأسباب التي دفعت المجتمع اليوم إلى التراجع أو الامتناع عن الانخراط في هذا النوع من العمل، رغم ما يمتاز به من فوائد ومزايا. يمكن الإجابة على هذا التساؤل بالإشارة إلى وجود مجموعة من العوامل والخلفيات التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في هذا العزوف ومنها:⁽¹⁾

(1) طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها لما اعتراها من بُعد عن الدين أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلّ بها من تخلف حضاري أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.

(2) ضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في الحقل الإسلامي، بسبب إهمال العلوم الإنسانية التي أفاد منها الغرب، وهذا مما ورثه العاملون عن مجتمعاتهم، وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة أو عواطف غير موجهة.

(3) حاجة الدعوة إلى الانتشار، مع قلة الطاقات الدعوية المؤهلة مما حد بكثير من الدعاة إلى التركيز على الكم لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.

(4) الخلط بين العمل الجماعي والمؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف لانعدام الشورى، والمركزية في اتخاذ القرار.

(5) الشبهات العارضة التي يتذرع بها الممانعون من العمل الجماعي، بحجة بدعيته فأحجموا بذلك عن العمل المؤسسي انطلاقاً من هذه الشبهة.

(1) عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي... معناه، ومقومات نجاحه، مجلة البيان: العدد (143)، نوفمبر

(6) حادثة العمل الإسلامي المعاصر، فإنه إذا ما قورن عمره بعمر المؤسسات الغربية بان قصيراً جداً. يقال هذا لثلاث تهميم الحقوق، ولكي نقرب بالحديث من الإنصاف لهذه الصحوه المباركة حيث نرى بواذر الاهتمام بالمجالات الإدارية أكثر من ذي قبل.

4. تلبية توقعات العملاء لضمان أبعاد جودة المؤسسة:

ولعل هذا الاهتمام بموضوع الجودة يأتي كنتيجة طبيعية لكونها إحدى الاستراتيجيات الأساسية لمواجهة الموجات المتزايدة من التحديات الكونية والإقليمية وتداعياتها المحلية، والتي غيرت من شكل ومضمون المؤسسات المجتمعية كافة وفرضت عليها حتمية الوصول إلى المزايا التنافسية، فإما أن تكون أو لا تكون! لذا فإن نظم الجودة صارت هي المداخل الطبيعية لتحسين أداء المنظمات أو المؤسسات المجتمعية ودفعت بها للوفاء بمتطلبات المستفيد منها.⁽¹⁾

وقد أصبح المرتكز الرئيسي لأي نشاط للأعمال يتخذ من المستهلك وتحقيق رغباته وميوله واتجاهاته... الخ المحور الرئيسي للاهتمام، بل لأن البحث والتطلع المستمر يرتكن إلى حقيقة النظر لما يصبو إليه المستهلك من سلع وخدمات قادرة على تحقيق ميوله وولائه للسلعة أو الخدمة أو إلى أي منظمة التي تقوم عادة بتقديمها إذ أن بدون السعي لتحقيق ذلك الهدف تعاني المنظمة بمرور الوقت حالة من التلكى وعدم القدرة على الاستمرار أو الاستقرار⁽²⁾، فكيف يمكن للمؤسسة تقديم خدمات بجودة تتطابق مع توقعات العملاء وتحقق رضاهم، في المجال الخدمي يبني العملاء توقعاتهم وأدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة على عشرة أبعاد وهي:⁽³⁾

1) درجة الثقة والمصدقية في الأداء:

وتعني الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة، كما تم الوعد بذلك، وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

- تقديم الخدمة بشكل صحيح.
- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث أخطاء.
- تقديم الخدمة في المواعيد المعلن عنها.

(1) صالح ناصر عليمات، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني (معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي)، كلية التربية النوعية بدمياط، جامعة المنصورة، 2007، ص 157.

(2) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 4، 1520، عمان - الأردن، ص 205.

(3) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 111-112، (بتصرف)

(2) سرعة الاستجابة:

وتعني المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم والحساسية تجاه حاجيات العملاء والسرعة في أداء الخدمة. ويمكن تقييمه من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مدى استعداد البنك على تقديم المساعدة للعميل أو حل مشاكله المحددة؟ هل أن مدير البنك قادر وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لتذليل هذه المشكلة؟

(3) الكفاءة والقدرة:

الجودة تقود إلى الكفاءة؛ والتي هي المخرجات الفعلية التي تم احرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، أو ما يسمى بالفعالية؛ والتي هي درجة تحقيق الأهداف.⁽¹⁾ وتعكس الكفاءة المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات والامام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة. العميل غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءة العملية والخبرة في التقييم.

(4) الوصول للخدمة:

إن أي مؤسسة تسعى لتحقيق هدفها في الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور والتأثير فيهم ولا يتضمن من هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة؛ مثل ملائمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملاءمة موقع المؤسسة أو فروعها. -كم من الوقت الذي يستغرقه العميل للحصول على الخدمة؟ - هل يتوفر البنك على مراكز خدمة كافية؟ فمن مبادئ الجودة في المؤسسات السعي نحو الوصول إلى الهدف والتمكين له وهذا لا يكون الا بناء الصورة الذهنية الحسنة عن المؤسسة لتكون هذه الصورة دافعا ليتوجه اليها الجمهور. توفر وسائل تيسر وتسهل الوصول اليها.⁽²⁾

(5) المصداقية:

وتشمل الأمانة والثقة والسمعة في كل من المؤسسة ومقدم الخدمة يتمثل هذا البعد في قدرة البنك على تقديم الخدمة بعناية فائقة، وأن يلتزم بوعوده وأن يتعامل مع طلبات العميل بسرية تامة

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب

والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 66

(2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص331.

بدرجة كبيرة على سمعة البنك، والتي تعتبر من أساسيات العمل البنكي، فمن خلال استخدام السمعة الجيدة للبنك يمكن تقوية الثقة بين الطرفين.⁽¹⁾

(6) الاتصال:

ويعني دوام امداد العملاء بالمعلومات ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها والانصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة، مع توفير البنية التكنولوجية مواقع الكترونية للمؤسسة، وربط المؤسسة بشبكة المعلومات وتوافر البنية المعلوماتية من كتب ومجلات متخصصة لسهولة الاتصال بكل المستفيدين وعمل أوسع نطاق ممكن.» أن تحدد المؤسسة الاتصالات الداخلية والخارجية بما في ذلك: علام ما ستواصل؟ لماذا التواصل؟ متى يجب التواصل؟ مع من يجب التواصل؟ كيفية التواصل؟ من يتصل؟⁽²⁾

(7) الأمان:

ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمة من الشك او المخاطرة او الخطورة. إبراز هذا البعد من خلال توفير أجهزة السلامة والأمن والإجراءات المرتبطة بها. ومثال على ذلك درجة الأمن المترتبة على قيام العميل باستخدام.

(8) الفهم:

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة؛ كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي بالمستفيد.

(9) اللباقة:

وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام، وان يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء، ومن ثم فان هذا الجانب يشير إلى الصداقة والأدب والمحادثة المعبرة فضلا عن الاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل. لا ريب في صدق المقولة المشهورة "الانطباعات الأولى تدوم" لذا لابد من القيام بالخدمة على أكمل وجه تنظيما ودقة من البداية لتجنب اخذ الانطباعات السلبية عن المؤسسة بأكملها.

(1) نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة العدد: 7، 2011، ص 163-165، بتصرف.

(2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 329

10) النواحي المادية الملموسة:

وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المباني وغير ذلك؛ فيجب أن تكون في أعلى مراتب الجودة العالية من الجمال والأداء.

ومن وجهة نظري وتماشيا مع ما تم ذكره؛ ينبغي النظر إلى المؤسسة الدعوية، كمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر، باعتبارها حجر الأساس وقوة دافعة لكل المؤسسات الأخرى، فهي أشبه بـ (الأم الكبيرة) التي قد تكون نموذجا يُحتذى به في المجتمع. كما يجب أن تحظى بأولوية الاختيار بين مختلف الجهات والمؤسسات، الأمر الذي يتطلب بناء علاقات تعاون فعّالة مع المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات المجتمعية، إلى جانب توسيع نطاق العمل عبر فتح فروع في مناطق متعددة، سعياً إلى تعزيز التواصل المباشر مع الجمهور واستقطاب أكبر شريحة ممكنة على الصعيدين المحلي والدولي، وهذا بدوره يُسهم في رفع شأن المؤسسة وتحقيق تقدير إيجابي واسع النطاق. من جهة أخرى، يتمثل الدور الرئيسي للمؤسسة في الالتزام بمنهجها الراسخ أثناء تنفيذ كافة الأعمال والأنشطة، بما يدعم نشر المعرفة الدينية بقيم الوسطية التي تهدف إلى التصدي للتطرف والغلو، هذا التصدي يتم بطرق عقلانية قائمة على الرد بالحجج وتفنييد توجهات هذه الأفكار الدخيلة. يشمل عمل المؤسسة أيضاً الالتزام بإنجاز المهام وفق الجداول الزمنية المحددة، مع التأكيد على الحضور المبكر والمشاركة الفاعلة في إبداء الرأي وتسجيل المواقف. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تنخرط المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية التي تُعزز استقرار المجتمع، مؤكدة أهمية إدارة الوقت بشكلٍ فعال كعامل جوهري يساهم في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما تبرز قضايا ومستجدات مجتمعية ذات صلة، مثل النوازل الفقهية الخاصة بالرياضة عموماً وكرة القدم خصوصاً، ومن الأمثلة المطروحة: سجون الشكر داخل الملاعب الرياضية، الإفطار في يوم المباراة، ونبت التعصب المذموم للفرق المحلية الذي قد يتسبب في فوضى قاتلة داخل الملاعب، بما يُفضي إلى أضرار مادية وخسائر بشرية. الهدف هنا هو تأسيس قاعدة شرعية واضحة لهذه القضايا، وقطع الطريق أمام الفتاوى الشاذة والأقوال الغريبة التي تُفرق أكثر مما تُوحد. في سياق آخر، يتم الاهتمام بتطوير المنتجات والإصدارات سواء المطبوعة أو الرقمية، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، كما تسعى المؤسسة إلى استشارة الباحثين الأكفاء وجذب المتميزين أصحاب الكفاءات العلمية والفكرية سواء من الداخل أو الخارج، فضلاً عن تشجيع الابتكار والتحفيز عليه باعتباره ركيزة أساسية لتطور واستدامة العمل المؤسسي.

خلاصة الفصل:

اخترت المؤسسة ذات طابع ديني سمو هذا الرمز الإسلامي، التي إذا استقام أمرها استقام أمر الناس جميعا وإذا اعوجت اعوج الناس جميعا. منارة الإسلام السني محضن اللغة العربية ومدرسة العلماء المجتهدين والأدباء البلغاء والدعاة المتمرسين لهم نفوس أبية والسن بليغة صادقة وثبات على الحق لا يدهانون فيه أحد.

القيام بالدعوة إلى الله -عز وجل- عملٌ شَرَفَ اللهُ به مَنْ اصطفاه من عباده؛ لتحقيق الهدف المنشود من خلق الخليقة، ولإرساء مفهوم العبودية والتسليم لرب العالمين والسير على خطى الأنبياء والرسول في محاولة ضبط العباد على طريق الله الذي ارتضاه لهم.

انطلقت الدعوة الإسلامية من عنصر الفرد الداعي النبي المؤسس الموجه ثم تطور وتوسع ليشمل جمهورا واسعا، ثم تعمقت الفكرة لتحضنها جماعة لتكون بؤادر العمل الجماعي المنظم.

إلى أن وصلت الدعوة من خلال إنجازاتها إلى إقامة الدولة، فكانت الدولة ترعى الدعوة والدعوة تحافظ على الدولة.

فكانت ثنائية رائعة تخدم الدين والدنيا وتحقق الفوز في الآخرة، ثم تواصلت الدعوة في إطار الخلافة الإسلامية وتبناها عموم الصحابة والتابعين وأتباع التابعين، فظهر المجددون والمصلحون في مجالات كثيرة ومتنوعة، فلم يكن للدعوة من حيث الوجود والتواجد عبر مسيرة الأمة الإسلامية عوائق سياسية، ولم يفكر أصحابها في العمل الجماعي المنظم لأن الدولة كفتهم ذلك، باعتبار الدعوة من مؤسسات الدولة ومسؤوليتها.

فبعد سقوط الخلافة الإسلامية وتمزق الأمة وتعطيل الحاكمية، كان من الضروري ومن الطبيعي أن يقوم جماعة من أهل الدعوة للتفكير الجاد في إيجاد أطر تنظيمية تجمع الطاقات وتنظم الجهود وتؤسس لرؤية دعوية، فظهرت المؤسسات الدعوية في شتى ربوع الدنيا لتجدد للأمة أمر دينها وتعيد لها الوجود الشامل، وتوالت الجهود وتنوعت وبرزت جماعات كثيرة تبني العمل بهوية إسلامية هدفها الدعوة بمؤسسة وظيفية وتنظيم استراتيجي.

الفصل الخامس

دراسة ميدانية حول مدى تطبيق معايير الجودة
الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى.

وفيه:

- المعيار والمفاهيم المرتبطة به.
- الإدارة الفعالة ومعايير الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى.
- استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.
- مدى تحقق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى: رؤية ميدانية.

تمهيد الفصل الخامس:

جاء الفصل الأخير ليكون خلاصة مكثفة للنتائج النظرية والفكرية المستخلصة من تحليل أدبيات الدراسات السابقة، وعن مفاهيم معايير الجودة الشاملة وخصائصها، مشكلاً امتداداً لما تم تناوله في الفصل السابق، إذ يُثبت عملياً تطبيق المفاهيم التي عُرضت في الجانب النظري، ولتحقيق ذلك، تم توظيف مجموعة متنوعة من الوسائل والمعالجات الإحصائية بهدف اختبار صحة الفرضيات المطروحة مسبقاً. بأدوات وأساليب جمع البيانات. على مجتمع البحث وعينته، وقد تم تصميم استبيان يتوافق مع عنوان الأطروحة وأهدافها، مع التركيز على قياس مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل مؤسسة دعوية، مع إبراز دور الإدارة الفعالة. من خلال دراسة حالة عملية، وقد اشتمل الاستبيان على عدة محاور رئيسية تغطي المجالات الإدارية الأساسية المرتبطة مباشرة بموضوع البحث، فتضمن الاستبيان خمسة المعايير الأساسية التي بواسطتها نستطيع معرفة ما يمكنه وما لا يمكنه، في بناء المعارف المرغوبة، والتي مثلت أبعاداً جوهرية للجودة الشاملة ذات علاقة بالمؤسسة، وبعبارة أخرى كيف يمكن كسب رهان جودة المؤسسة؟ وهذه المحاور جاءت على النحو التالي:

- مدى إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- تحسين العمليات المستمر.
- الثقافة التنظيمية داخل المجلس.
- المعوقات التي تعيق تنفيذ نظام الجودة الشاملة.

تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية غير عشوائية، وذلك باختيار أفرادها، بناءً على معايير محددة تتناسب مع هدف الدراسة متكونة من غالبية العاملين بالمجلس الإسلامي الأعلى، فبلغ عددها سبعون (70) مستجوباً، واستُعيدت منها أربعة وثلاثون (34) استمارة، واستبعدت منها خمسة (5) غير صالحة للقياس، فبقي لنا تسعة وعشرون (29) استمارة صالحة خضعت للطرق الإحصائية المناسبة. لقياس الاتجاهات والآراء، أين تم الاعتماد على مقياس (رنسيس ليكرت) "Rensis Likert" الخماسي، الذي يُعد من الأدوات الأكثر شيوعاً في مجال الدراسات الإدارية والاجتماعية والإنسانية. وعلاوةً على الجزء الكمي للدراسة، تم إثرائها بجلوسات مقابلات مفتوحة، ما يعكس اعتماد منهج بحث مختلط يجمع بين الجانبين الكمي والنوعي. هذه المنهجية ساهمت في تقديم تحليل أكثر عمقاً وشمولية، حيث وفرت نتائج تفسيرية إضافية بالشكل الذي يُعزّز فهم موضوع الدراسة ويخدم تحقيق أهدافها بشكل متكامل ودقيق، استراتيجيات تطبيق معايير يتيح لمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى فرصة لكسب رهان الجودة الشاملة

I. الإطار النظري لمعايير الجودة في المجلس الإسلامي الأعلى:

1- المعيار والمفاهيم المرتبطة به:

أ- تعريف المعيار:

1) المعيار لغةً:

بعد استقرار معاجم اللغة العربية تبين أن مصطلح (معايير) من عيار؛ مقياس يُقاسُ به غيره للحكم والتقييم نقول: (1)

✓ اخترته حسب معايير معينة.

✓ اختاروا الموظفين حسب معايير محددة.

✓ غير معياري مختلف أو غير ملتزم بمعيار معين.

✓ نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء معيار القبول.

وهذا يعني أن المعيار لغويًا هو ما اتخذ أساسًا للمقارنة والتقدير أي أن المعايير كلمة جمع مفردا معيار وهو ما يقاس به غيره، وهو النموذج المحقق لما ينبغي أن يكون عليه الشيء (2)، ويقال: معايرة شيء أو كيان مادي بتقدير منضبط، لا يختلف رأي الناس فيه، ويكون هذا التقدير بالوزن (الكيلو جرام وجزئياته ومضاعفاته)، وبتحديد المساحة المكانية (المتر ومضاعفاته)، وتعيين المسافة الزمنية (الثانية، والدقيقة، والساعة)، ونحو ذلك. (3) ويعرف المعيار لغويًا أيضًا بأنه ما يُقدر به غيره، ويعني أنموذجًا متصورًا لما يجب أن يكون عليه الشيء (4).

2) المعيار اصطلاحًا:

ويقصد بالمعايير في الاصطلاح مجموعة من الشروط المضبوطة علميًا، والتي جرى التوصل إليها من خلال الدراسة العلمية، والبحث الدقيق، ويمكن من خلال تطبيقها التعرف على نواحي القوة والضعف فيما يراد تقويمه، وإصدار الحكم عليه (5)، أو هو مجموعة من الأسس والبنود التي يثبت البحث أنها كافية لإصدار الحكم على تحقيق أهداف معينة أو عدم تحقيقها. والمعيار أما أن يكون نوعي أو كمي ويعبر عنه

(1) معجم اللغة العربية المعاصرة، محمد رواس قلعي، حامد صادق قنبي، معجم لغة الفقهاء، دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، 1988، ط 2

(2) محمد ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دار التحدي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 2003، ص 255

(3) وحيد بن عدة، المعايير الإسلامية لجودة الإدارة، شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2022-2023، ص 122

(4) أنيس إبراهيم، المعجم الوسيط، ط 2، الجزء الثاني، بيروت: دار إحياء التراث العربي، (1982)، ص 639

(5) محمد عطوه مجاهد ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر-2008، ص 6-من

معايير الجودة في المواقع الدعوية، ص 85.

بوزن ولكل معيار خصائصه بالتطبيق ومتطلبات أيضا⁽¹⁾، كما عرفت أنها مجموعة من الشروط والاحكام المضبوطة علميا التي توظف كقاعدة أو أساس للمقارنة والحكم على القيمة النوعية أو الكمية بهدف تشخيص مواطن القوة لتعزيزها أو تشخيص مواطن الضعف لعلاجها⁽²⁾، وهي أعلى مستويات الجودة في الأداء والمواصفات التي يمكن الوصول اليها ويتم على أساسها تقويم مستويات الأداء والمواصفات المختلفة لأي شيء، ومن ثم اصدار الحكم عليها⁽³⁾، بمعنى آخر هي فلسفة ومجموعة من المفاهيم والأدوات تعمل على جعل جميع العاملين يركزون على التحسين المستمر⁽⁴⁾.

من التعاريف السابقة يتضح أنَّ المراد بالمعايير: تلك الموازين التي تُقاس بها الأشياء الكميّة والكيفيّة؛ لإصدار حكم تقديري عليها، وتهدف معايير الجودة إلى عمل مقياس لمدى تحسن إدارة الجودة بناء على القياس التقييمي لجميع جوانب الجودة الأربعة:

- تخطيط برامج الجودة.
- تأكيد الجودة.
- ضبط الجودة.
- تحسين وتطوير الجودة.

وفي هذا الإطار وعلى المستوى الاجرائي، ومن خلال قراءتي الأولية أرى أن المعيار هو مجموعة من الضوابط أو المقاييس التي تُستخدم لتقييم شيء معين أو تقديره، فيُعتبر أساساً يُعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات، حيث يوفر نهجاً نظامياً ومنهجياً لإجراء المقارنات وتحقيق الأهداف المطلوبة. إن المعيار هو فلسفة وأداة لتمكين العاملين من التركيز على التحسين المستمر وضمان جودة الأداء.

ب- المفاهيم المرتبطة بالمعايير:

تستند المعايير إلى أفضل الممارسات العالمية، وتُستخدم للحكم على الأداء والجودة، وترتبط بالمفاهيم التالية:

-
- (1) نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجروش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دارالرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2015، ط1، ص109 عن لجنة المعايير في جامعة بابل (2008)، الإصدار الأول، الدليل العلمي لمعايير الأداء في التعليم الجامعي والاعتماد لضمان الجودة لجامعة بابل، مطبعة النجف.
 - (2) حلس، داود درويش، 2004. دراسة تقويمية للأخطاء الكتابية الشائعة لدى تلاميذ الصف السادس الأساسي في محافظة غزة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الخرطوم-السودان. ص11.
 - (3) ماهر إسماعيل صبري محمد يوسف، الموسوعة العربية لمصطلحات التربية وتكنولوجيا التعليم، ط1، مكتبة الرشيد الرياض، السعودية، 2002، ص504.

(4) Schroder, R, G, Operations Management, McGraw-Hill, New York, 1992, P25

من كتاب يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص178.

(1) المؤشرات:

علاقة يمكن ملاحظتها داخل المعايير (إما كمية أو نوعية) ، ونلجأ في الغالب إلى تحديد مؤشرات متعددة كي نتيبن مدى احترام المعايير خاصة في الحالات التي يصعب فيها ملاحظة المعيار.

او هي مقياس لحدث أو حالة يهدف لتحقيق هدف معين ويتطلب أن يكون لكل مؤشر معايير وغالبا ما تستخدم المؤشرات لقياس تحقيق المعايير. وذلك ببناء مؤشرات الأداء الرئيسية "KPI" "Performance Indicators"، والتي تعرف مجموعة من المقاييس النوعية والكمية تستخدم لتتبع أداء المؤسسة بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية لمستويات الأداء المتفق عليها وهي تعتبر نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق معايير الاعتماد.⁽¹⁾

على المؤسسة من رئيسها ومديريها وعاملها الإدراك التام والفهم الكامل لأهمية رصد أولا للمؤشرات ومتابعة لأداء المؤسسة ثانيا بشكل دوري متقارب، فالالتزام ببناء مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة حيث سيعمل هذا الالتزام على بيئة ديناميكية تساعد على ازدهار المشاريع، ورفاهية المؤسسة والتي هي حجر الزاوية للإدارة. هناك بعض الفوائد الجمة التي تنتج عن معرفة عوامل النجاح المهمة الخاصة بالمؤسسة الدعوية وهي:

❖ تستطيع من خلالها تهميش أو حذف المقاييس التي ليس لها علاقة أو تأثير على عوامل

النجاح المهمة.

❖ تمكن الموظفين من معرفة ما ينبغي القيام به بناء على الأولوية، وبالتالي سترتبط أعمالهم اليومية باستراتيجيات المؤسسة.

❖ ستؤدي إلى تقليص عدد التقارير التي يتم انتاجها في جميع انحاء المؤسسة، حيث سيتضح الآن أن العديد من هذه التقارير غير ضروري أو غير ذي صلة.

❖ تشجع على انتاج تقارير مختصرة وواضحة للعرض على مجلس الإدارة والإدارة العليا وذلك بناء على التقدم في عوامل النجاح المهمة.⁽²⁾

(2) المواصفات:

المواصفات تمثل مجموعة الخصائص الأساسية التي يجب على الموظف أو المؤسسة الالتزام بها لضمان جودة الخدمة أو النظام أو المنتج. فهي أداة مركزية في إدارة الجودة، إذ تتيح تحديد المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المرجو ورضا المستفيدين، كما تساهم في توحيد العمليات وتقليل الأخطاء

(1) سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص63.

(2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 315.

والعيوب. ومن خلال الالتزام بالمواصفات، يمكن قياس مدى مطابقة الأداء للمعايير المطلوبة، وضمان تقديم خدمات أو منتجات عالية الجودة وفق إطار منهجي وواضح.

1.2 أهمية المواصفات:

تلعب المواصفات دورًا مهمًا في توضيح المعايير المطلوبة لكل خدمة أو منتج، مما يقلل من الغموض ويوجه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما توفر أساسًا موضوعيًا لتقييم الجودة وقياس مدى مطابقة الأداء للمعايير المحددة، وبالتالي تمثل أداة فعالة في تحسين العمليات والكشف المبكر عن الأخطاء والثغرات. بالإضافة إلى ذلك، تساعد المواصفات على تعزيز رضا العملاء، إذ تضمن تقديم خدمة أو منتج يتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم الفعلية، ما يعزز الثقة ويقوي العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين.

2.2 أنواع المواصفات:

تنقسم المواصفات إلى نوعين رئيسيين هما مواصفات الأداء والمواصفات الفنية، حيث يكمل كل نوع الآخر في تحقيق الجودة الشاملة، وهي كالآتي: ⁽¹⁾

1.2.2 مواصفات الأداء:

مواصفات الأداء تحدد النتائج المتوقعة أو الأهداف العملية التي يجب أن يحققها المنتج أو الخدمة، وتركز على ما يجب أن يفعله النظام أو الخدمة دون الدخول في تفاصيل كيفية تنفيذه. فهذه المواصفات توجه الموظفين والمؤسسة نحو تحقيق مستويات محددة من الأداء، مثل سرعة الاستجابة، جودة المعلومات، أو دقة إنجاز المهام، وهي تعكس بوضوح توقعات المستفيدين وما يسعى إليه البرنامج أو النظام من نتائج ملموسة.

2.2.2 المواصفات الفنية

أما المواصفات الفنية، فهي تحدد الخصائص التقنية أو المعايير الدقيقة التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة لضمان تحقيق الأداء المطلوب. فهي تركز على كيفية التنفيذ، بما يشمل استخدام الأدوات والمواد والبرامج أو العمليات المطلوبة، وتعتبر معيارًا لضمان الاتساق والدقة في العمل. وبفضل المواصفات الفنية، يمكن الوقاية من الأخطاء، وتحقيق توافق الأداء مع المعايير الموضوعية، ما يدعم استمرارية الجودة ورفع مستوى الخدمات أو المنتجات المقدمة.

(3) المقاييس:

تعتبر مجموعة من المعايير تستخدم كنقطة مرجعية لتقييم الأداء أو مستوى الجودة، ويمكن استخلاصها من التجربة الخاصة بالمؤسسة ومن الخبرات الأخرى للشركات في مجال الصناعة أو من

(1) أنظر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010

المتطلبات القانونية⁽¹⁾، كما استخلص كل من "Ingvarson & Kleinhen," معنيين أساسيين لمصطلح (معيار) من قاموس أكسفورد "Shorter Oxford Dictionary"، في اللغة الإنجليزية، وهما:

- ✓ اسم، أو شعار لمستوى عالي، يستخدم مجازاً للتعبير عن المبادئ التي أنشئت من قبل جهة ما كقاعدة لقياس الكمية، ومدى قيمة أو نوعية عمل ما.
- ✓ عينات، أو مواصفات تحدد جودة الشيء المراد قياسه، والدرجة المطلوبة للجودة، ومستوى الأداء الحقيقي مقارنة بمتوسطات العينة نفسها، ويقوم مقام الاختبار لتلبية احتياجات جهة ما، وهو عادة يوضع على أنه قاعدة أو نموذج نتيجة التعليمات العليا، والعرف، والاتفاق العام، والمحاكات أو الاختبارات. ففي المعنى الأول تهدف المعايير إلى وصف نموذج جرى الاتفاق عليه إجماعاً لأعلى مستويات الكفاءة ولأقصى ما يرجى تحقيقه في مجال معين، أما في المعنى الثاني فيكون استخدام المعايير بوصفها مقاييس تزودنا بمواصفات لمستويات الإنجاز على جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء الدراسة عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.⁽²⁾

2- أهمية المعايير:

ترجع أهمية المعايير إلى أنها أصبحت واحدة من أكثر الأدوات المستعملة للإجابة عن التساؤل المتعلق؛ بكيف تقف المؤسسات على مستويات إنجازها للمهام والاهداف التي تسعى اليها؟ وبذلك فان اهمتها تبرز في النقاط التالية:⁽³⁾ (هي خاصة بمؤسسة التعليم العالي ولكن يمكن اسقاطها على أي مؤسسة خدمتية)

- أ- تمثل أساساً لإصلاح العملية التربوي، اذ تحدد مواصفات الجودة والامتياز لكل من الافراد والمؤسسات على مختلف أنواعها.
- ب- تعمل كمصدر مرجعي لأعضاء المؤسسة والقيادات وصانعي وواضعي السياسات التربوية ومنقذها من أجل استخدامها في الارتقاء ببرامج وتقييمها، وتحديد مقدار ما ينجز من تقدم واتجاهه على جميع المستويات.
- ج- توجه الجهود المبذولة في تطوير المناهج، والممارسات التدريبية ونظم التقييم لعقود قادمة.

(1) وحيد بن عدة، مرجع سابق، ص 123. عن، شريف كامل شاهين وآخرون، المعيار العربي الموحد، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جدة، السعودية، سنة 2013.

(2) رحيم يونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان-الأردن، ط 1، 2008، ص 161.

(3) محمد عطوة مجاهد، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط 1، 2008، ص 7-

د- تحديد الأدوار والواجبات لجميع العناصر البشرية في المنظومة التربوية، وتكشف عن نواحي القوة ونواحي الضعف في المؤسسة.

هـ- تمديد الأنظمة التربوية بالتقويم وتزويد من ثقة المجتمعات في المؤسسات وتمثل أساسا للمحاسبة والمساءلة.

و- تضمن المشاركة المجتمعية من طريق زيادة الدافعية، واثراء الأفكار والمناقشات على كل المستويات المحلية أو القومية حول أفضل ما يقدم للمستفيدين، ويساعدهم على النجاح، والتمكن من المعرفة والمهارات المختلفة.

ز- تساعد على الحكم على جودة المخرجات، وتصف ما يجب أن يكون عليه القطاع، من أجل تحسين مخرجاته وتزويد من قدرات العملاء-الزبون-وفرصهم على النجاح.

ح- توافر وتحقيق نوعا من العدالة والتكافؤ الفرص للجميع.

ط- تحدد البرامج التي تستحق الاعتماد الأكاديمي وتضمن استمرار جودتها وجودة مخرجاتها. وهي عملية تقييم تخضع لها المؤسسة أو أحد برامجها بمبادرة طوعية منها لا تنفيذا لقرار حكومي وعادة تقوم بعملية التقييم إحدى هيئات الاعتماد استنادا إلى معايير محددة ثم تقرر بنتيجتها؛ أن تلك المؤسسة أو ذلك البرنامج قد استوفى الحد الأدنى من المعايير فيصبح بالتالي معتمدا لفترة زمنية محددة⁽¹⁾، فضلا عن ذلك؛ هي اعتراف الذي تمنحه هيئة الاعتماد لمؤسسة إذا كانت تستطيع اثبات أن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة وان لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية، وذلك وفقا للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة⁽²⁾.

وحري بنا التطرق إلى ما جاء به (سعيد بن فرحات) في تحديد أهمية وضع المعايير لمؤسسة تسعى نحو تقديم الإضافة، والابداع:

- 1) أنها توفر مرجعية يمكن بموجبها تقييم أداء المنظمات والبرامج والتخطيط لتطورها.
- 2) انها تحدد الأداء المستهدف بلوغه خلال التدريب لضمان الجودة والاتساق.
- 3) المعرفة تميز أداء المؤسسات والبرامج العلمية مقارنة مع مؤسسات وبرامج أخرى مشابهة.

(1) سناء إبراهيم أبو دقة (الجامعة الإسلامية بغزة)، ولبيب عرفة (جامعة القدس)، الاعتماد وضمان الجودة للبرامج إعداد المعلم "تجارب عربية وعالمية"، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل التي تحمل عنوان "العلاقة التكاملية بين التعليم العالي والتعليم الأساسي: برامج تدريب وإعداد المعلمين"، فلسطين، 2007، ص5.

(2) جمال علي الدهشان، الاعتماد الأكاديمي الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2007، ص4. عن الملتقى الدولي الأول لكلية التربية: تطبيقات التكنولوجيا في التربية جامعة بنها -كلية التربية 2017.

- (4) تشجيع المعنيين على الالتزام بالنماذج السليمة وأفضل الممارسات.
- (5) ضمان شعور المستفيدين بالرضا عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات.
- (6) توفير لنا الأساس في تقييم جودة المنظمات والبرامج المستخدمة في تطوير أداء العاملين..
- (7) تساعد على تحسين نوعية الأداء وزيادة فاعليته وتحسين كفاءته.
- (8) تساعد على تحسين معايير وثائق المنظمة التدريبية وبرامجها المستخدمة في ذلك..
- (9) توفر الدرجة التي يمكن بلوغها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب..
- (10) تساعد المشرفين والمسؤولين عن البرامج في توجيه الكوادر على تحسين الأداء.⁽¹⁾

3- تصنيفات المعايير:

تعدد تصنيفات المعايير التي تستخدمها المؤسسات لضمان تحقيق الجودة والفعالية في الأداء، حيث توفر هذه التصنيفات إطاراً واضحاً لتقييم الأداء وتوجيه الموارد والجهود بالشكل الأمثل.⁽²⁾

أ- **المعايير الكمية:** المعايير الكمية ترتبط بالكمية الفعلية للعمل التي يجب إنجازها خلال فترة زمنية محددة. فهي توفر وسيلة واضحة لقياس حجم الإنتاج أو الأداء، وتساعد الإدارة على تقييم مدى قدرة الموظفين أو الفرق على الالتزام بالخطط المحددة وتحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الجدول الزمني المحدد. كما تساهم هذه المعايير في ضبط وتنسيق جهود العاملين لضمان إنجاز المهام بكفاءة.

ب- **المعايير النوعية:** وتركز على جودة العمل ومواصفات الأداء المطلوب، مع الاهتمام بصحة ودقة المخرجات. فهي تساعد في تحديد مستوى الإتقان المطلوب لكل مهمة أو عملية، وتضمن تقديم خدمات أو منتجات تلبي توقعات المستفيدين وتحقق رضاهم. كما تتيح هذه المعايير رصد الأخطاء والانحرافات عن الأداء الأمثل، مما يساهم في التحسين المستمر.

ج- **المعايير الكمية-النوعية:** تجمع بين كمية العمل ودقته وجودته في الوقت نفسه، فتدمج بين الالتزام بالكمية المطلوبة وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة. هذا النوع من المعايير مهم جداً لضمان أن الإنجاز لا يقتصر على الكمية فقط، بل يشمل الأداء النوعي والفعال، ما يعزز كفاءة العمليات ويحقق نتائج متوازنة ومستدامة.

د- **معايير التكلفة:** تهتم بتقييم الموارد المستخدمة في العمليات المختلفة، سواء كانت أجهزة، آلات، مواد، أو حتى المصاريف المتعلقة بالإعلان والدعاية. تهدف هذه المعايير إلى ضبط النفقات

(1) سعيد بن فرحات، معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، سنة 2020، ص 407-408.

(2) أنظر: محمد عطوة مجاهد، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط 1، 2008

وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، بما يضمن أن تكون العمليات فعالة اقتصاديًا دون الإخلال بجودة النتائج.

هـ- **المعايير الزمنية:** ترتبط بالمجالات غير الملموسة مثل الالتزام بالمهام في الوقت المحدد، وزيادة درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة. فهي تساعد على قياس مدى التزام الأفراد والفرق بالجدول الزمني، وتوفر مؤشرات عن كفاءة تنظيم الوقت وسرعة الاستجابة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز روح الانتماء لدى العاملين.⁽¹⁾

4- خصائص معايير الجودة الشاملة:

تمتاز معايير الجودة الشاملة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة لضمان الأداء المتميز وتطوير العمليات المؤسسية، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية:

أ- الخصائص العامة⁽²⁾

- ❖ **الشمولية:** يمكن تطبيق المعايير على نطاق واسع من الجوانب المؤسسية والدعوية، بحيث تغطي جميع عمليات المؤسسة وخدماتها.
- ❖ **الواقعية والمعقولية:** توضع المعايير بحيث تكون قابلة للتطبيق الفعلي في الواقع العملي دون تعقيد أو صعوبة.
- ❖ **التخصص والخبرة:** يتم وضع المعايير بالتشاور مع المختصين والخبراء لضمان ملاءمتها وفعاليتها.
- ❖ **الوضوح والإيجابية:** تصاغ العبارات بشكل واضح وإيجابي، بحيث تشير إلى الأداء الجيد والمتميز وتجنب الغموض.
- ❖ **سهولة الفهم:** تكون المعايير مفهومة لجميع الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين أو مستفيدين أو مراقبين.
- ❖ **الاستناد للمعارف الحديثة:** تعتمد المعايير على العلوم والممارسات العلمية الحديثة لضمان حداثة وفعاليتها.
- ❖ **المراجعة الدورية:** تتم مراجعة المعايير بانتظام لضمان استمرار ملاءمتها وتطويرها بما يتواءم مع التغيرات المؤسسية والبيئية.
- ❖ **النموزجية والعلمية:** تمثل المعايير أعلى مستويات الأداء وأفضل الممارسات في المجال.

(1) محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار حامد لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص169.

(2) <https://www.currentnursing.com/nursing: management/total quality management health care.html> تاريخ الزيارة: 31/12/2023.

- ❖ الموضوعية والقابلية للتحقيق: تكون المعايير موضوعية وصادقة، كما يمكن تحقيقها على أرض الواقع وقياس مدى الالتزام بها.⁽¹⁾
- ب- الخصائص الخاصة بتطبيق المعايير في المؤسسات:
عند تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية، يجب أن تتسم المعايير بعدة خصائص إضافية تضمن فاعليتها، ومنها:
 - ❖ قابلية القياس والرصد والتقييم: بحيث يمكن تقييم مدى الالتزام بها بدقة وموضوعية.
 - ❖ إمكانية التطبيق على أرض الواقع: ضمان أن تكون المعايير عملية وتتناسب مع طبيعة العمل الدعوي.
 - ❖ وضوح كافٍ لتفادي الغموض أو اللبس: حتى يتمكن جميع العاملين من فهمها وتنفيذها بسهولة.
 - ❖ التوافق مع أهداف الجودة العامة وأهداف المؤسسة الخاصة: بحيث تدعم تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجياتها دون تضارب أو تناقض.

II. معايير الجودة الشاملة للمجلس الإسلامي الأعلى:

تلعب معايير الجودة الشاملة دورًا بارزًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ضمان تقديم خدمات ذات قيمة مضافة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة. ولتطبيق هذه المعايير بشكل فعال، يتعين على المؤسسة تطوير نظام إداري قوي ومتوازن يشمل عناصر أساسية مثل التخطيط الاستراتيجي، تعزيز ثقافة التنظيم الفعال، والمتابعة الدائمة للأداء مع الالتزام بمبادئ الشفافية لضمان تحقيق مستويات عالية من رضا الأطراف المعنية. يُمكن أن تكون مؤسسة مثل المجلس الإسلامي الأعلى نموذجًا لاحتضان هذه المبادئ في عملها المؤسسي. الدعوي.

1. الإدارة الفعالة:

للإدارة الفعالة أهمية بالغة ودور كبير في تحقيق معايير الجودة الشاملة ضمن بيئة المجلس الإسلامي الأعلى. تتجسد الإدارة الفعالة في القدرة على توجيه الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة بأفضل السبل الممكنة. ومن جهة أخرى، تساهم معايير الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء المؤسسي وضمان تقديم خدمات ذات قيمة مضافة. لتحقيق ذلك، يجب أن يُبنى النظام الإداري على أسس متينة تتمثل في التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الجيد، والمتابعة المستمرة. كما يتطلب الأمر تطبيق معايير الجودة التي تشمل الالتزام بالشفافية، وتحقيق رضا الأطراف المعنية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. من خلال الدمج بين مبادئ الإدارة الفعالة ومتطلبات الجودة الشاملة، يمكن للمجلس الإسلامي الأعلى الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق تأثير إيجابي يتماشى مع رؤيته وأهدافه.

(1) محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص169.

تعد الإدارة الفعالة من الركائز الأساسية لتحقيق معايير الجودة الشاملة داخل المجلس الإسلامي الأعلى، حيث تتمثل في القدرة على توجيه الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة بأفضل الطرق الممكنة.

1.1 القيادة الإدارية:

أ- مفهوم القيادة الإدارية:

يعد ايمان رئيس المؤسسة وقائدها بان نجاح يتصل اتصالا مباشرا بالتحسين الدائم للجودة اهم عنصر في عملية التحسين عموما، فعليه أن يحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق مع إعطاء المثل الأعلى والقدوة لجميع العاملين، وذلك بفهم حاجيات ورغبات المتلقي ودعم العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة مع التشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها في جو من الثقة والتطوير والتدريب وفق الإمكانيات العصرية الحديثة. يصنع القادة وحدة الهدف والاتجاه للمنظمة التعليمية وعليهم خلق وصيانة بيئة تعليمية مناسبة تضمن المشاركة الفعالة لكافة العاملين في انجاز أهداف المنظمة التعليمية وكذلك تطوير العاملين من خلال رفع وتطوير المهارات واكتشاف فرص الابداع لديهم. فالقيادة يعني بها كفاءة الإدارة العليا في الشركة وبقية المدراء كل من موقعه في وضع خطط عملية متكاملة لتحقيق الجودة واهداف استراتيجية بعيدة الاجل تركز على إرضاء الزبائن بشكل مستمر ودائم، علاوة على توفير الموارد المادية والبشرية لتحقيق ذلك وتحريك العمليات والفعاليات والأنشطة وتفعيلها لتحويل المدخلات إلى المخرجات المستهدفة والتأكد من مستوى جودتها ورضا الزبائن.⁽¹⁾

فهذا لمبدأ يتعلق بقيام ريس هيئة بإرشاد المؤسسة والمحافظة عليها ويتعلق أيضا بإدارة المؤسسة. وينبغي على أن القيادة المتميزة يطورون ويسهلون تحقيق المهمة والرؤية، ويطورون قيم وأنظمة المؤسسة اللازمة للنجاح المستدام. وينبغي نظام الجودة في المؤسسات. فهو اهم عامل يساهم في التطبيق الناجح لإدارة الجودة في المؤسسات فدعم وتأييد رئيس المؤسسة أو الهيئة ، والذي ينبع أولا من القناعة والإيمان بضرورة التطوير والتحسين المستمر؛ بحيث أن قرار تطبيق نظام الجودة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب الرئيس الهيئة؛ لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منه، فهو الذي يملك اتخاذ القرار ويملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها ، لذلك فان الدعم والتأييد المطلوب من رئيس هيئة أو المؤسسة الإعلان الرسمي امام الجميع داخل المؤسسة عن تطبيق نظام إدارة الجودة؛ وبذلك يضع بيان السياسة العامة للمؤسسة.⁽²⁾

(1) إسماعيل إبراهيم القزاز، وآخرون، **SIX SIGMA** واساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان -الأردن- ط1، 2009، ص220.

(2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 284.

ب- سمات القيادة:

منذ بداية التاريخ، كان وسيبقى فن القيادة أحد أهم مقتضيات النجاح، وبالتالي، لكي تكون شخصاً ناجحاً في البيئة التي ترسم فيها أهدافك، لا بد أن تتسم بالشخصية القيادية، وصفات الشخصية القيادية، ومهارات القيادة والتي منها:

(1) الاستراتيجي: وهو الشخص القيادي الذي ينظر إلى التغير على أنه قوة داخلية بدلاً من

كونه قوة خارجية، أما البيرو قراطي فهو الذي ينظر إلى التغير على أنه شيء هامشي وربما مهدد للعملية.

(2) النفعي: وهو الشخص القيادي الذي يتطلع دائماً إلى إيجاد ارتباطات بين الأفكار الجديدة، وجوانب القوة والضعف في المنظمة.

(3) الفريق: وهو الشخص القيادي الذي يدرك أن التعاون شيء ضروري لتطوير الأفكار في المنظمة التي تعتمد على المعرفة.

(4) التعزيزي: وهو الشخص القيادي الذي تكون لديه طرق المساهمة في المجتمع خارج نطاق تخصصه المبني الدقيق.

(5) الانطباعي: وهو الشخص القيادي الذي تكون لديه طرق المساهمة في المجتمع.⁽¹⁾

واليك جدول يلخص سمات القيادة الإدارية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة:

رقم	السمة القيادية	الوصف	أثرها على تطبيق الجودة الشاملة
1	القيادة الاستراتيجية	القدرة على رؤية التغيرات كفرص للتطوير بدلاً من اعتبارها تهديداً للعملية	تساعد على التكيف مع التحديات وتحقيق أهداف الجودة المستدامة
2	القيادة النفعية	ربط الأفكار الجديدة مع نقاط القوة والضعف في المنظمة	تساهم في تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات مستنيرة
3	القيادة الفريقية	تشجيع التعاون والعمل الجماعي لتطوير الأفكار والممارسات	تدعم مشاركة الموظفين وتضمن التنفيذ الفعال لمعايير الجودة
4	القيادة التعزيزية	المساهمة في المجتمع والمؤسسة خارج نطاق التخصص المباشر	تعزز دور المؤسسة في تحقيق قيم الجودة والرسالة الدعوية
5	القيادة الانطباعية	القدرة على ترك تأثير إيجابي ملموس على المجتمع والمؤسسة	تزيد من الالتزام المؤسسي وتحفز العاملين على تحسين الأداء

الجدول رقم (25): يوضح سمات القيادة الإدارية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالب الباحث

(1) يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 267.

ومن وجهة نظر الدكتور إبراهيم الفقي هناك صفات أو سمات هامة يجب توافرها في شخصية القيادة. يمكن تلخيصها في الجدول التالي:⁽¹⁾

الصفة	تحليل الصفة القيادية
التخطيط	لأبحاث تؤكد أن القائد يمضي 80% من وقته في التخطيط، بينما 20% في التنفيذ، ولا يترك شيئاً للصدفة.
التنظيم	القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم، بدءاً من وقته وأهدافه وأولوياته إلى تنظيم مكتبه وأوراقه.
اتخاذ القرار	القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث.
الذكاء الاجتماعي	ماهر في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيد، ومهاور رائع.
التفويض	يعرف كيف يفوض، ومتى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها.
يملك رؤية ثاقبة	يرى ما لا يراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، هو الذي يضع الخطط المبدعة في الآخرين.
التحفيز	قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه، يؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدرات رجاله.
الثقافة	غزير المعرفة على درجة عالية من العلم، يطور من نفسه، ويرتقي بقدرته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات.
الثقة	لا يوجد قائد مزعزع الثقة، ثقة القائد في قدراته ومبادئه، هي التي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات.
الالتزام بالخطط	شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، يعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهداً ووقتاً، وأنه يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية بلا يأس ولا استسلام.
الالتزام الخلقى	وتعد هذه الصفة أحد أهم وأقوى خصائص القائد الناجح، لاسيما في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته، كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن الأتباع شديدي التفاعل مع الشخصية الملتزمة خلقياً، وتشعر بالأمان في التعامل معها.
الذكاء العقلي	لا يشترط أن يكون القائد عبقرياً، لكنه يجب أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة.

الجدول رقم (26): يوضح صفات القيادة، وتحليل كل صفة.

ج- دور الإدارة الفعالة في تطبيق معايير الجودة الشاملة:

تعد الإدارة الفعالة عنصراً محورياً وحيوياً في دعم وتنفيذ عملية إدارة الجودة الشاملة، حيث تسهم بشكل أساسي في ضمان تحقيق أهداف هذه المنهجية. فهي تعمل على وضع الأسس التنظيمية والتوجيهات اللازمة لتحسين العمليات وتطوير الأداء المؤسسي بشكل مستدام، مما ينعكس إيجابياً على

(1) إبراهيم الفقي، سحر القيادة، كيف تصبح قائداً فعالاً، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008، ص15-

جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، ويظهر هذا الدور في النقاط التالية:⁽¹⁾

- ❖ المشاركة في صياغة تصورات واتجاهات الجودة: من خلال العمل على تعديل سلوكيات الموظفين بما يتماشى مع ثقافة الجودة الشاملة، وترسيخ مبادئها في مختلف أقسام المنظمة.
- ❖ ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية: وذلك من خلال اعتماد المبادئ والتطبيقات العملية للجودة في العمليات اليومية، ونشرها بين العاملين عبر قنوات الاتصال المختلفة.
- ❖ اتباع أسلوب إداري متوافق مع مفاهيم الجودة: يتميز بالمرونة، وإتاحة مساحة الاستقلالية للعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بما يعزز الالتزام بثقافة الجودة الشاملة.
- ❖ تقديم الدعم من إدارة الموارد البشرية: عبر توفير التدريب الكافي والمستمر، وتطوير مهارات العاملين، وتغيير ثقافة المنظمة تدريجياً نحو الاعتماد على الجودة الشاملة، مع العمل على تقليل مقاومة التغيير.
- ❖ الاعتراف بالقيمة الجوهرية للموارد البشرية: تعتبر الكوادر البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق الجودة والتميز، فهي المسؤولة عن قيادة وتطبيق منهجية الجودة الشاملة، وبالتالي يجب معاملتها كشريك فاعل وليس كأداة تنفيذية فقط.⁽²⁾

د- جوانب التركيز على الموارد البشرية لتعزيز الجودة:

- ◀ تعزيز القدرات الفردية: تطوير إمكانيات العاملين وتمكينهم من المساهمة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات.
- ◀ تحسين بيئة العمل: إنشاء بيئة محفزة تدعم القدرات الذهنية للعاملين، واعتماد نظم حوافز مادية ومعنوية فعالة.
- ◀ الإدراك الكامل لدور الموارد البشرية: إدراك أهميتها في تشكيل حاضر ومستقبل المنظمة، والاستثمار المستمر في اختيار الكوادر وتطوير مهاراتهم.
- ◀ الاستثمار في التدريب والتحفيز: تحسين نظم التدريب والتحفيز بما يحقق التميز والإبداع، مع التأكيد على أن الكفاءة الإدارية يمكن أن تعوّض عن محدودية الموارد إذا ما استُخدمت بفعالية⁽³⁾

(1) نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل معايير الجودة في المواقع الدعوية، دراسة تحليلية تقويمية على عينة من المواقع الدعوية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في قسم الدعوة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المعهد العالي للدعوة والاحتساب، قسم الدعوة، المملكة العربية السعودية 1435، ص 58.

(2) انظر: محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق.

(3) انظر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل، ط 2، 2000.

ومع تنامي العولمة ودخول المؤسسات في تحديات القرن الحادي والعشرين، أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية غير مجدية. لذا، يتعين على القائد الإداري اعتماد منهجيات حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، لتطوير الأفكار، واقتراح الحلول، وابتكار استراتيجيات ومخرجات عصرية تلبي تطلعات العملاء، إن القائد الإداري الناجح هو الذي يعزز روح التجديد والتطوير في مؤسسته، ويطبق أساليب الإدارة الحديثة بشكل فعال، بما يضمن استمرار المنظمة في المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة متغيرة ومتطلبة.

وهنا لا بد من تعقيب على الوضع الإداري الحالي في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول القيادات الإدارية في تحديات القرن الحادي والعشرين وازدياد المنافسة بين القطاعات، ليجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية، وأن القائد الإداري لكي يظل ويبقى المنظمة التي يقودها في إطار المنافسة فإنه سيطوي صفحاته التقليدية القديمة ويبدأ بنهج الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة، إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية، ولعل من هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة ولادة الأفكار واقتراح حلول وابتكار خرائط سبل ومخرجات عصرية تستجيب لتطلعات العملاء، وهذا ما نأمل في قيادة المجلس الإسلامي الأعلى، فالقائد الإداري الناجح هو من يبعث التجديد والتطوير في روح منظمته ولا يكون ذلك إلا بتطبيق الأساليب السابقة بنجاح، وتظل العولمة ظاهرة تجتاح المنظمات مثلها مثل غيرها، ممثلة تحدياً للقيادات الإدارية؛ فإما البقاء بنجاح. أو استقبال الفشل في مكتبك وعلى بسط احمر!

2. التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في تطبيق نظام الجودة:

1.2 التخطيط الاستراتيجي:

أسلوب دقيق منهجي وعلمي يعتمد على وسائل مختلفة، وتسطير الأهداف وغايات يتطلع إلى تجسيدها بغرض تحسين الأوضاع الراهنة إلى مستوى سد الحاجيات للأفراد والجماعات، والوصول إلى الطموحات والتوقعات المنشودة إلى حد الرضا والكمال، كما يعني التخطيط بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا، المستقبل وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه انه مادام التخطيط استراتيجيا فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايدا، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والامكانيات المطلوبة بأكبر الحجم والقيمة. وهكذا، ويبني التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن هذه الفرضيات ما يلي:

- ❖ إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة.
- ❖ تحليل البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- ❖ بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة.
- ❖ مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولا بأول.

❖ مراجعة مهام واعمال المنظمة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة.(1)

واليوم أصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر من ضرورة على مستوى الافراد أو الجماعات مؤسسات خاصة أو عمومية تستطيع أن تواجه التغيرات السريعة والتموقع في بيئة تشهد حركة تنافسية رهيبة؛ فالمسألة تكمن في أن تكون أو لا تكون.

وفي عصرنا هذا لم يعد هناك تنظيم لم يتبن التخطيط كخطوة أولية تصله إلى ما يبتغيه، فالمنظمات على اختلاف حجمها ووظائفها تحتاج إلى وضع استراتيجيات تخطيطية محكمة تسير في ضوئها كل العمليات، لان التجديدات لا تأتي اعتباطا ولا ترتجل ارتجالا بل هي تقتضي بذل جهودا علمية موثقة بالمعلومات والنتائج التي افرزتها البحوث التجريبية ، وهذا يستدعي إلى ضرورة التخطيط، وليس التخطيط المقصور على إعداد الخطة فحسب بل هو أيضا التنبؤ بما سؤول اليه النظام في المستقبل ومحاولة التدخل في عناصره ومتغيراته بغية تشكيل صورته بشكل افضل.(2)

والاستراتيجية الجيدة تأخذ في الحسبان الحواجز والموارد القائمة من العنصر البشري والمالي والسلة وغيرها، كما يجب أن تكون متناسقة مع الرؤية والرسالة والاهداف؛ حتى تبلغ غايتها وتصل إلى تحقيق نسبة من أهدافها، وهي الاتجاه العام او خط سير الذي تتخذه المؤسسة وصولا إلى غايتها.(3) ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي لتوجيه المؤسسات للاتجاه الذي يجب أن تسير فيه؛ بعد أن اثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا. فالتخطيط عملية ذهنية تقوم على المنطق والعلم والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية؛ أي: ما ستكون عليه الأحوال، ومن ثم وضع الأهداف المراد تحقيقها ورسم السياسات الهادفة إلى ارشاد العاملين لممارسة انشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الاحتياجات ووضع مراجع العمل التفضيلية والجدول الزمني لتنفيذها.(4)

ويعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وانجازها وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك لان التخطيط يساعد على تحقيق الأهداف والامكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف؛ بالإضافة أي انه يساعد في التنسيق بين الاعمال والرقابة عليها. والفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي أن الأول يعمل على التنبؤ بالمستقبل والثاني يسعى لتشكيله، والأول غالبا ما يجري الواقع والثاني عكس ذلك، والأول ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج أي فترة زمنية طويلة لتحقيقها؛ عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الناشر: مجموعة النيل العربية، مدينة نصر القاهرة، ط7، 1999، ص 18-19.

(2) مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص200.

(3) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، 2002، ط1، ص54.

(4) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 130.

2.2 علاقة الجودة بالتخطيط الاستراتيجي:

تحتاج المؤسسة في نجاحها إلى تغيير جذري في فلسفة إدارتها وقيادتها لغرض تنفيذ مهمات التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى التحسين المستمر في الأداء والفعالية وتطوير العمليات، وإيجاد بدائل وأساليب ترتكز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخطيط والعشوائية، كما يكسب القائمون عليه الثقة في النفس، ودافع وتحفيز نحو المستقبل بعد فهم أفضل لرسالتها وأهدافها حيث يسهم ذلك كثيرا في تحسين الاتصال والتعاون. تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئة والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.⁽¹⁾ أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعتبر عن مدى التكامل بينهما؛ فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، واح أهم مكوناتها ومعاييرها.⁽²⁾ كما أن إدارة الجودة من لا يمكن أن تطبق وتعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة. فإدارة الجودة في الحقيقة الأمر هي التي تحقق الجودة المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي الذي تمارسه المؤسسة الدعوية مثل المجلس الإسلامي الأعلى، ويمكن أن تكون في شكل مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للإدارة تتضمن التحسين المتواصل في جودة العمل، ومرونة واسعة في تعديل اتجاهات الخطة وفقا لاحتياجات المجتمع، مع طبيعة الحال تخفيض التكاليف من خلال تحسين النوعية. تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للشركة واعداد عدد بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف.⁽³⁾

ومجمل الكلام أن المؤسسة الناجحة هي التي تطبق إدارة الجودة لا بد أن تكون لديها خطة ورؤية استراتيجية واضحة المعالم فحدة المنافسة وسرعة التغير في المجتمع والعالم يتم تطوير الخطة الاستراتيجية من قبل المديرين في المؤسسة كأعضاء أو خبراء من خارجها. فعلى المؤسسة صياغة الرؤية المستقبلية وفق خطة مدروسة مبنية مرجعتها وسياستها من فريق الإدارة تلتزم الإدارة بنظام الجودة الشاملة، بقدرة التأثير بفعالية داخل المنظمة أو خارجها مع بيان أهمية الجودة والعمل على تعميمها، والاستمرار فيها وتلبية حاجيات العملاء. التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة. على أساس الرؤية لما ستكون عليه المؤسسة الدعوية كمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في المستقبل خلال الخمس إلى عشر سنوات. المقبلة.

كما تتسم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بالترابط الوثيق، إذ يعتمد نجاح تطبيق الجودة على وجود خطة استراتيجية واضحة تمكن المؤسسة من:

- (1) نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 51.
- (2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 169.
- (3) نبيل عرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 71.

- أ- تحقيق التحسين المستمر: يتيح التخطيط تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وفق معايير الجودة.
- ب- تسهيل اتخاذ القرار: التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات دقيقة لدعم القرارات الإدارية.
- ج- ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية: يضمن توافق معايير الجودة مع الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة.
- د- تعزيز رضا العملاء والموظفين: الاستثمار في تحسين العمليات الداخلية وتطوير الموظفين يعزز رضا العملاء ويحقق استدامة الموارد البشرية.

إن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد إعداد خطة زمنية، بل هو عملية تشكيل المستقبل، من خلال توقع المتغيرات، وإعداد بدائل استباقية، وتخصيص الموارد بكفاءة، بما يساهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الكبرى، وتحقيق التفوق المؤسسي في بيئة تنافسية متغيرة.

3.2 بطاقة معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية:

تعتبر بطاقة الأهداف الاستراتيجية الرباعية أداة فعالة لقياس أداء المؤسسة على المستويات المالية وغير المالية، حيث تربط الأداء الفردي والجماعي بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مستندة على نموذج البطاقة المتوازنة "Balanced Scorecard" الذي ابتكره روبرت كابلان وديفيد نورتون، وتهدف هذه البطاقة إلى تحويل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة واضحة من المؤشرات والمقاييس القابلة للمتابعة والتقييم.⁽¹⁾

أ- المعايير المالية:

تشمل المؤشرات المالية التي تقيس الأداء المالي للمؤسسة ما يلي:

✓ العائد على الاستثمار "ROI"

✓ الربحية.

✓ معدل نمو العائد "Growth Rate"

✓ إنتاجية تخفيض التكاليف.

ب- المعايير المرتبطة بالعملاء:

تركز هذه المعايير على تجربة العملاء ورضاهم، وتشمل:

✓ الحصة في السوق.

✓ استحواذ العملاء الجدد.

✓ الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

(1) Robert Koplan, David Norton, The Balanced Scorecard Translating Strategy Intoaction .Boston, Harvard Business School Press, 1996, P306.

✓ ربحية العملاء.

✓ رضا العملاء وولائهم.

ج- المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية:

تهدف إلى تحسين العمليات التشغيلية وضمان فعاليتها، وتتضمن:

✓ ابتكار تصميم المنتجات وتطويرها.

✓ تحسين عمليات الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع على المدى القصير والطويل.

د- المعايير المرتبطة بالتعليم والنمو:

تسهم هذه المعايير في تعزيز الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق الأهداف، وتشمل:

✓ رضا العاملين.

✓ الاحتفاظ بالكفاءات.

✓ إنتاجية الموظفين.

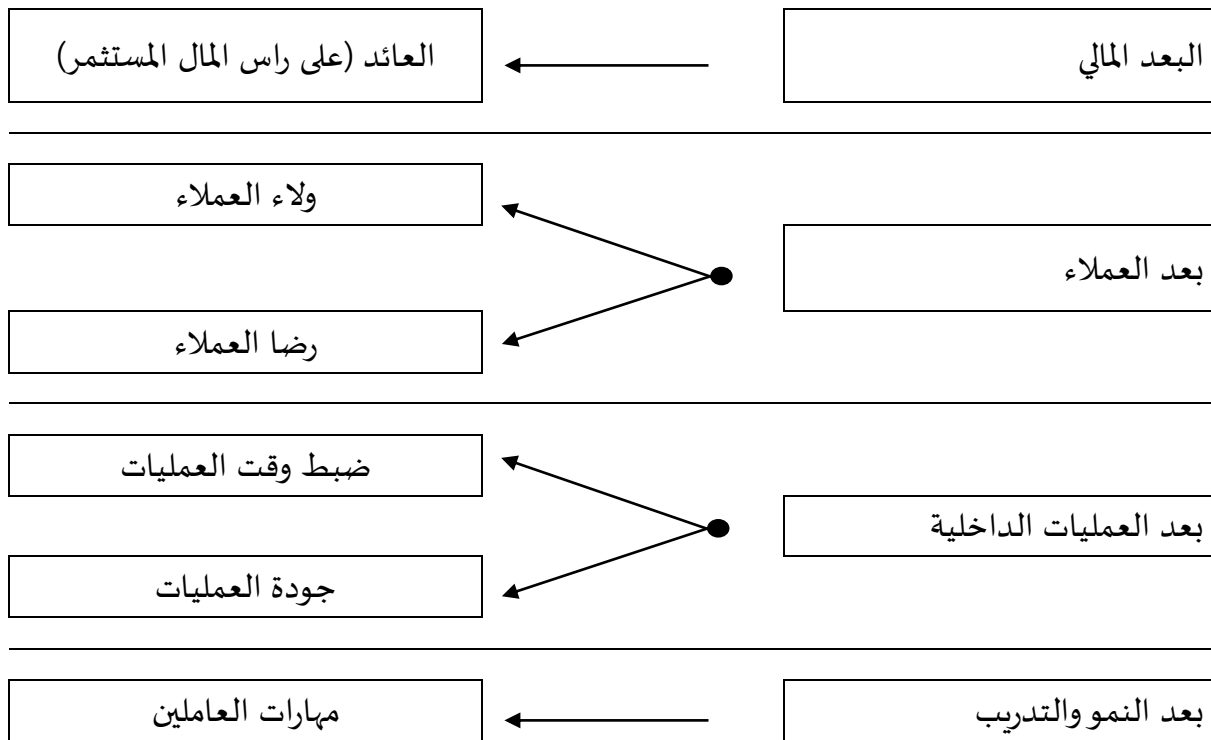
المؤشرات	البعد
العائد على رأس المال المستثمر، الربحية، معدل نمو العائد، إنتاجية تخفيض التكاليف	المالي
رضا العملاء، ولاء العملاء، الحصة في السوق، الاستحواذ على العملاء الجدد، الاحتفاظ بالعملاء الحاليين	العملاء
جودة العمليات، ابتكار العمليات، ضبط الوقت، تحسين الإنتاجية	العمليات الداخلية
مهارات العاملين، تطوير القدرات، الإنتاجية، الاحتفاظ بالعاملين	التعليم والنمو

جدول رقم (27): يوضح بطاقة معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية.

المصدر: من إعداد الطالب.

ولا يفوتنا أن ننوه لقد كان المعيار الأساسي الذي يوجه الطاقات في منظمة القرن العشرين هو المعيار المالي فقط، أما الآن في القرن الواحد والعشرين فقد دخلت معايير أخرى غير مالية وغير مادية فلقد وضع (روبرت كابلان وديفيد نورتن) "Robert S Kaplan. & Norton. P David" الأهداف الرباعية في بطاقة أطلقوا عليها بطاقة الأهداف المتوازنة في شكل أسباب ونتائج تنطلق من مهارات العاملين التي تؤدي إلى جودة العمليات الداخلية وضبط الوقت وهذه تؤدي إلى رضا العملاء ورضا العملاء يحقق ولاء العملاء، وولاء العملاء يحقق العائد على الأموال المستثمرة.⁽¹⁾ هذا على مستوى جودة المؤسسة الصناعية أما الإنتاجية فيتحقق ما يلي:

(1) Robert Koplán ,David Norton ,The Balanced Scorecard Translating Strategy Intoaction .Boston ,Harvard Business School Press,1996,P31



الشكل رقم (3): يوضح بطاقة معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية، من إعداد الطالب الباحث

4.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي، فإنه يواجه عدة معوقات تحد من فعاليته في المؤسسات، أهمها:

- سرعة التغير في البيئة: تؤدي التغيرات المستمرة إلى صعوبة التنبؤ بالمستقبل، مما يستلزم تحديث الخطط باستمرار.
- صعوبة وضع تقديرات دقيقة: تعتمد الخطط على معلومات قد تكون ناقصة أو غير دقيقة، ما يزيد صعوبة التقدير.
- عدم التناسب بين الإمكانيات والأهداف: خطط غير متناسبة مع الموارد البشرية والمادية تعيق التنفيذ.
- قلة المرونة التنظيمية: بعض القواعد والسلوكيات الراسخة تحول دون التغير السلس.
- صعوبة الالتزام بالخطط طويلة المدى: الالتزام بالخطط القصيرة أسهل مقارنة بالخطط طويلة الأجل.
- ضعف الكفاءة التخطيطية للقيادات: التخطيط العلمي يحتاج إلى مهارات وخبرات عالية.

(1) محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، (التخطيط-التنظيم-التوجيه-القيادة-الرقابة)، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية - الجزائر-2015، ط1، ص39.

- مقاومة التغيير: الخطط الاستراتيجية تتطلب تغييرات مستمرة قد يقاومها بعض القادة للحفاظ على الوضع الراهن.

3. التحسين المستمر وأسس نظام الجودة:

1.3 مفهوم التحسين المستمر:

ان مبدا التحسين المستمر "Continuous Improvement" هي منهجية يابانية صنعت الأسطورة اليابانية بسبب تفوقها في ظروف محدودة الموارد، واسسها (كايزن) "Kaizen"*(1) لقيادة المنظمة وتحسين أداء ظل شيء بها مرتكزا على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة. «سر النجاح والتميز المؤسسي يأتي نتيجة السعي الدائم إلى التحسين المستمر والتدريجي من خلال أداء الأشياء الصغيرة وبطريقة أفضل واهتمام بالأمور التفصيلية وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء، ويعتمد هذا على مشاركة جميع الافراد من خلال التعرف على فرص التحسين واختيار طرق جديدة وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات التي تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. «بما أن متطلبات الجودة في تغير مستمر لذلك فان عملية التحسين يجب أن لا تتوقف، والاستمرار في عملية التحسين يتطلب إيجاد قنوات اتصال فعالة دائمة بين المؤسسة. والمجتمع والمؤسسات...وصياغة أهداف التحسين وتصميم عملياته.(2)

فالجودة عملية مستمرة حتى ولو وصلنا إلى القمة، ولما لا المقارنة مع مؤسسات أخرى ذات تخصص مشترك أو قريبة منه وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما.(3)

فلا ينبغي لأي مؤسسة أو شركة أن تتوقف عن استمرارية التطوير والتحسين بحجة أنها قد بلغت المنتهى في الإتقان والجودة، حتى ولو نالت الشهادات العالمية في ذلك؛ لأنها إذا توقفت عن التطوير فإنها بالضرورة تتأخر، فالكون في تطور مستمر. ولكي تتحقق الجودة في الحياة؛ فلا بد أن يكون لدى الإنسان مبدأ الرقابة الذاتية، وأن يستشعر مراقبة الله تعالى له في السر والعلن، وهذه المراقبة هي الإحسان.(4)

(1)*كلمة يابانية تعني: (التغيير للأفضل)، والمعنى الكامن لها في القواميس اليابانية وفي الاستخدام اليومي لها في اليابان هو: إما (التغيير المستمر للأفضل) أو (فلسفة التغيير للأفضل)، ابتكرها (تايشي أوهونو) لإجراء تغييرات مستمرة في المؤسسات والشركات، كما يمكن تطبيقها في جميع مناحي الحياة. من موقع ويكيبيديا تاريخ الزيارة: 2025/07/03 <https://ar.wikipedia.org>

(2) محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2009، ص109.

(3) محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، ط1، 2006، ص42.

(4) محمد محمود كالو، المرجع السابق، ص15.

2.3 أسس كايزن (Kaizen) في التحسين المستمر: (1)

تعتمد منهجية كايزن على مجموعة من الأسس العملية التي توجه جهود التحسين داخل المؤسسة، وهي:

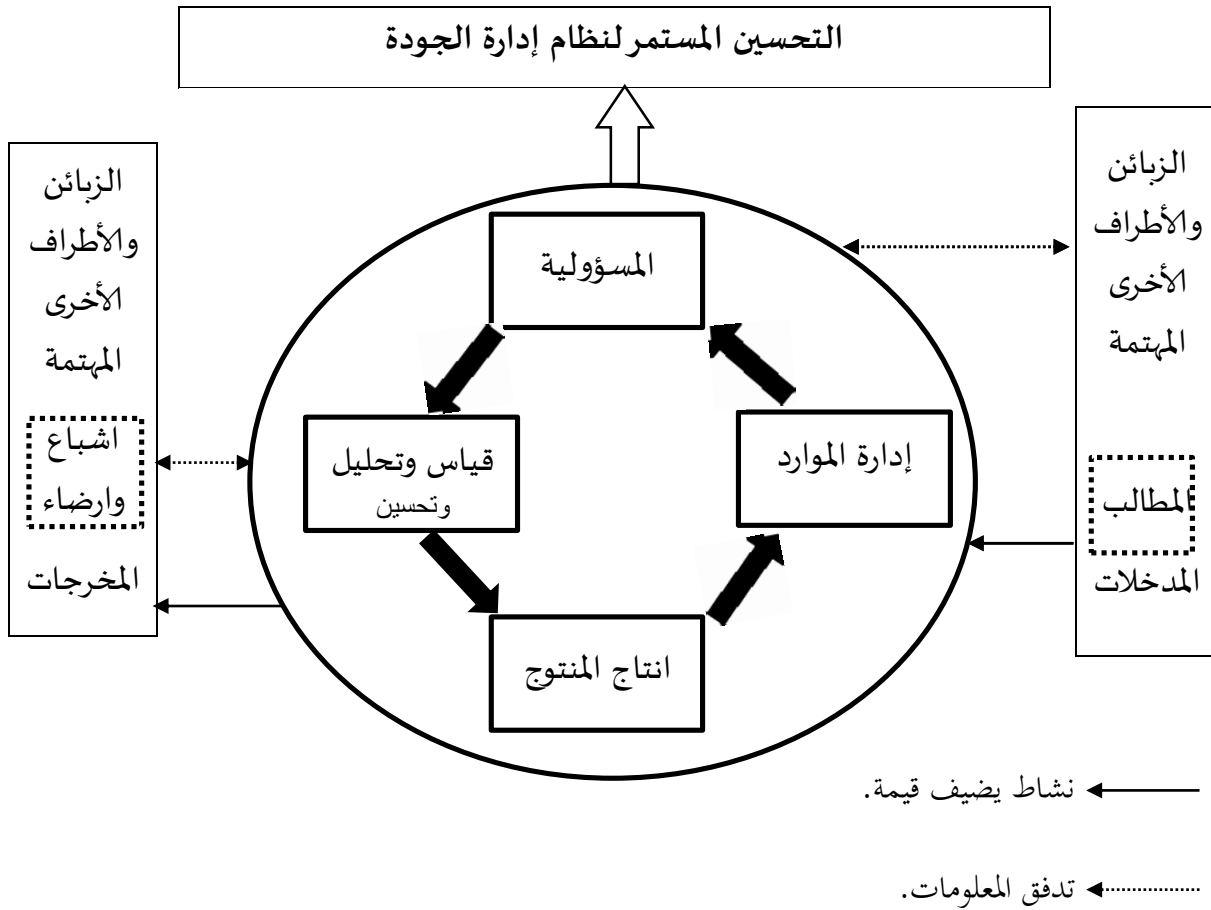
- التحسين اليومي: العمل المستمر على تحسين العمليات والأنشطة الصغيرة.
- زيادة رضا العملاء: التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
- الجودة أولاً وليس الربح: اعتبار الجودة أولوية استراتيجية قبل العائد المالي.
- دعم الإدارة لجهود التحسين: توفير الموارد والدعم اللازم لتنفيذ التحسينات.
- تشجيع الموظفين على إبداء الرأي: المشاركة الفعالة للعاملين في اقتراح التغييرات وتحقيق التميز.

3.3 التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة

يمثل التحسين المستمر أحد الأهداف الأساسية لنظام إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000، حيث يتم ربط المدخلات والمخرجات من خلال أنشطة تضيق قيمة، مع تدفق مستمر للمعلومات بين الأطراف المعنية، بهدف تحقيق رضا العملاء وتعزيز الأداء المؤسسي.

يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر "Arab Group"، القاهرة، ط1، 2015، ص67. (بتصرف)



الشكل رقم (24): يوضح نموذج نظام إدارة الجودة على أساس المسارات طبقاً للأيزو 9000⁽¹⁾

ويتميز هذا النموذج بتدفق المعلومات المستمر بين المؤسسة والزبائن، مما يتيح جمع التغذية الراجعة واستخدامها في التحسين المستمر للعمليات والخدمات وضمان جودة الأداء.

أ. مفاتيح التحسين المستمر في المؤسسة: (2)

التحسن المستمر يجب أن يكون هدف رئيس لكل منظمة تسعى إلى تحقيق نظام الجودة وهذا من خلال المفاتيح التالية: (3)

تضمن أهداف المنظمة التطوير المستمر والدائم في كل الظروف انظام العمل والعمليات والمنتجات على المستوى الفردي والجماعي.

(1) Christine kartesz, la certification dans les établissements de santé, techniques hospitalières la revue des technologies de la santé, n°695, janvier et février 2006, paris, p : 12.

(2) نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دارالرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2015، ط1، ص62 عن نجم، نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، عمان-الأردن- 2010.

(3) نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دارالرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2015، ط1، ص62 عن نجم، نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، عمان-الأردن- 2010.

- تطبيق منهجية الإدارة للجودة وتقنياتها وبشكل خطوات تطويرية وليس بخطوة واحدة لينعكس الأداء على حساب الجودة.
- اعتماد أسلوب التقييم الدوري للأداء النوعي من خلال مقارنة المتحقق منه بالمستوى المحدد له للوقوف على الحجم الحقيقي للتطوير واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء نتائج المقارنة.
- التركيز على الإجراءات الوقائية لمنع الأخطاء النوعية في أثناء تنفيذ العمليات وتكرارها وليس الإجراءات العلاجية.
- تدريب العاملين على أساليب التطوير والتحسين المستمر لتعزيز قدراتهم.
- متابعة نتائج التطوير المستمر باستخدام معايير محددة لكل نشاط، مع مكافأة المشاركين في تحسين الأداء.

4. . الثقافة التنظيمية وأهميتها:

1.4 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المعتقدات، القيم، والعادات الثابتة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة⁽¹⁾، وتشكل الإطار الفكري الذي يحدد ما هو مقبول وغير مقبول في بيئة العمل⁽²⁾، ووفقاً لـ "Edgar Schein"، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

مجموعة افتراضات أساسية تم ابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها من طرف مجموعة من الأفراد، من خلال تعلم كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي.

وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية، لأنها تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.⁽³⁾

2.4 أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تعزيز فعالية المؤسسة، ويمكن تلخيص وظائفها الأساسية فيما يلي:⁽⁴⁾

(1) جمال الدين محمد المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، ص 13.

(2) محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص 286

(3) عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26-ع2، ص 123.

(4) عيدان وحيد، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص 8-9.

- توفير الإحساس بالهوية والانتماء: تنمي شعور الموظفين بالتميز والذاتية، وتعزز الانسجام والتعاون داخل المنظمة.
- خلق الالتزام برؤية ورسالة المنظمة: تساهم في تعزيز الولاء والتفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة.
- توجيه السلوكيات الإدارية: توفر إطاراً فكرياً لسلوك الأعضاء في تنظيم أعمالهم وعلاقاتهم.
- التميز المؤسسي والفخر التنظيمي: تعزيز قيم الابتكار والريادة والتميز.⁽¹⁾
- جذب الكفاءات المتميزة: تستقطب الثقافة القيمية والابتكارية الموظفين المبدعين والطموحين.
- تعزيز استقرار المنظمة: توفير بيئة اجتماعية متجانسة تعزز التعاون والشعور بالهوية المشتركة⁽²⁾

III. استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى:

استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى تشمل عدة محاور تهدف إلى تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة. من أبرز هذه الاستراتيجيات تشكيل فرق عمل متخصصة تعمل على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، مما يساهم في تقليل المخاطر وضمان استمرارية الجودة. كما تعد التغذية العكسية أداة فعالة لتحسين الأداء من خلال جمع الملاحظات وتحليلها بهدف إدخال التعديلات اللازمة. بجانب ذلك، يعتبر العصف الذهني أحد الوسائل الهامة لتحفيز التفكير الإبداعي بين أعضاء المؤسسة، حيث يتيح تبادل الأفكار والوصول إلى حلول مبتكرة للتحديات المختلفة. وإلى جانب إدارة شبكة العلاقات، التي تهدف إلى تعزيز الاتصالات الداخلية والخارجية، يظهر الترويج ونشر ثقافة الجودة كعنصر جوهري لتحفيز الجميع في المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة. وفي هذا السياق، تحتل مفاهيم الإبداع والابتكار مكانة بارزة، كونها تشكل الأساس لتطوير الأداء والارتقاء بالمخرجات، مما يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام ومتميز.

تسعى مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى إلى تعزيز كفاءتها وفعاليتها من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة عبر مجموعة من الاستراتيجيات العملية الموجهة نحو تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة

(1) الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 20-21.

(2) الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 35.

النتائج. وتركز هذه الاستراتيجيات على تكامل العمليات الداخلية، وتحفيز الابتكار، وتعزيز رضا العملاء والمستفيدين، كما يلي:

1- تشكيل فرق العمل وأهدافه والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

أ- تشكيل فرق العمل:

كون إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله الجهود لكسب العمال عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ، وتعتبر المؤسسة ناجحة أن استطاعت تشكيل فرق عمل بداخلها تعمل على حل المشاكل العقدة التي تستلزم التشاور وتبادل الرؤى في جو من استئثار روح الجماعة؛ بهدف تحسين جودة القرار وتحسين جودة الاتصالات وجودة التماسك بين أعضاء الفريق والفرق مهام الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، وكذا يجب إعطاء الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها. ويتكون كل فريق عمل من خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، ولابد لكل فريق عمل من قائد يتمتع بصفات قيادية؛ كالتعاون واليقظة والالتزام والقبول بال رأي الآخر والقدرة على الابتكار والابداع.⁽¹⁾

يتم تأليف فرق العمل؛ بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، ولا بد من التأكيد على أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها، ولذلك ينبغي عند بناء فريق في موقع العمل الحاجة إلى مهارة وكفاءة، إذ أن الأمر ليس مجرد جمع الأفراد كثيرين مع بعضهم البعض ثم يطلق عليهم فريق، فهناك ست (06) حالات في العمل يمكن من خلالها أن تحسن الفرق أدائها وتساهم في حل المشكلات، وترفع جودة صنع القرارات وهي:

1) عندما تكون المشكلة معقدة ولا يمكن فهمها بسهولة.

2) عندما يكون الانتماء نفسياً ومرغوباً فيه.

3) عندما تكون هناك رغبة في تحسين جودة القرار.

4) عندما نحتاج إلى روح وإخلاقيات الفريق المحسنة.

5) عندما تكون هناك رغبة في تحسين الاتصالات.

(1) إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 174

(6) عندما يلزم وجود تماسك متزايد بين أعضاء الفريق.⁽¹⁾

ومن زاوية أخرى، وتماشيا مع ما تم ذكره، فإن تشكيل فرق العمل على المستوى الاجرائي يتطلب

- التشديد على حاجيات المجتمع ومؤسساته وما تريده من متطلبات.
- التشديد على تحسين العمليات والنتائج معا فضلا عن المدخلات بوصفها تشكل عناصر نظام الجودة يؤثر أحدها في الآخر، وهذا يعني التشديد على إيجاد الحلول بشكل مستمر لأية مشكلة تعترض سبل التحسين.
- التشديد على منع الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يعني الاهتمام بالوقاية من الأخطاء؛ الامر الذي يتطلب عمليات قياس واختبار مستمرة.

ب- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

وذلك بوضع معايير مقبولة لقياس جودة الخدمة المقدمة قبل واثناء تقديمها بدلا من استخدام معايير لرقابية لاكتشاف الأخطاء بعد وقوعها. وذلك من اهم الوسائل التفكير على المخاطر امر ضروري لتحقيق نظام فعال لإدارة المؤسسات للتوافق مع مبادئ الجودة؛ فحتاج المؤسسة إلى تخطيط وتنفيذ إجراءات؛ وذلك لان معالجة ترسي الأساس لزيادة فعالية نظام إدارة الجودة في المؤسسة وتحقيق نتائج محنة ومنع الاثار السلبية. ويمكن أن تنشأ الفرص نتيجة لحالة مواتية لتحقيق نتيجة مقصودة؛ على سبيل المثال؛ مجموعة من الظروف التي تسمح للمؤسسة بجذب العملاء وتطوير نتائج جديد والحد من الهدر أو تحسين الإنتاجية. ويمكن أن تشمل إجراءات التعامل مع الفرص أيضا النظر في المخاطر المرتبطة بها.⁽²⁾ عندما يعمل افراد كثيرون معا لتحقيق هدف معين فان نتائج المجموعة الكبيرة تفوق كثيرا نتائج المجموعة الصغيرة،

2- دور التغذية العكسية وأهمية العصف الذهني:

أ- التغذية العكسية:

تعتبر المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية عن مخرجات المنظمة وسيلة للتأكيد من رضى الافراد في هذه البيئة عن السلع والخدمات المقدمة من المؤسسة، وتتم عملية التعديل على مدخلات المؤسسة وعملياتها في ضوء هذه المعلومات المسترجعة.⁽³⁾ فتقييم المجتمع للخدمة التي تقدمها المؤسسة أو ردود فعل المستفيدين تجاه ما تقدمه المؤسسة من خدمات من أجل تحسين الجودة والتغذية العكسية في الإدارة من اهم العوامل التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها.

(1) مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص76-77.

(2) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 279.

(3) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، -، ط1، 2006، ص42.

ويوجد قسمان من التغذية العكسية:

- ✓ التغذية العكسية من الموظف حيث يبين مدى رضاه عن المؤسسة وأعمالها، ومدى حبه للمؤسسة وحبه لعمله فيها تساعد على تحسين بيئة العمل وتطويرها حتى تتناسب ومتطلبات الموظفين بالمؤسسة وهذا طبعاً في صالح المؤسسة.
- ✓ التغذية الثانية وهي المهمة التي تأتي من المستفيدين أو العملاء والتي تتعلق بمستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من المؤسسة ومدى اشباع تطلعاتهم وتوقعاتهم اعتماداً على شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة في المؤسسة وزيادة فرص النجاح وحتى الإبداع، وذلك بجعل التغذية، مستمرة وبأسلوب تصبح فيه جزءاً لا ينفصل عن النشاط اليومي، وعدم اقتصرها على مناسبات معينة.⁽¹⁾

ب- العصف الذهني:

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار التي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ. يستخدم للحصول على أكبر عدد من الأفكار والمقترحات الإبداعية عن طريق عرض الهدف أو المشكلة أمام المشاركين ومن ثم السماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تفنيده، والقيام بتسجيل هذه الآراء ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر فيها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء.

ويعتبر العصف الذهني والتفكير الإبداعي بمنزلة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي في المنظمات، حيث يتم تنظيم جلسات حوار ومشاركة حرة طوعية من قبل المشاركين في تقديم الأفكار التي يعتقد كل فرد من أنها تساهم في تحسين الجودة.⁽²⁾ العصف الذهني أو التفكر أو استمطار الأفكار وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

أ- تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

(1) مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص 88.

(2) طارق الخير، استخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا حالة تطبيقية على الشركة السورية للألبسة الجاهزة في دمشق، مجلة جامعة دمشق. للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 17، العدد 2، سوريا، 2001، ص 61.

- ب- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- ج- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- د- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها. (1)

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يُظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

3- إدارة شبكة العلاقات والترويج لثقافة الجودة:

أ- إدارة شبكة العلاقات:

وتشمل نوعين من العلاقات داخلية وخارجية؛ ففي العلاقات الداخلية يجب أن تكون الية واضحة بخصوص التنسيق والاتصال بين الإدارات والباحثين والدعاة وسائر العاملين في المجلس أو المؤسسة.

كما تحدد المؤسسة وتنفذ ترتيبات فعالة للتواصل مع الأطراف الخارجية فيما يتعلق بطلباتهم وتعليقاتهم واستفساراتهم وحتى شكاويهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم.

ويتشكل للمؤسسة فرع خاص يعنى بالمؤسسات والهيئات والشخصيات داخليا وخارجيا تتواصل معها المؤسسة أو تسهر لتواصل معها؛ كل هذا يسمح للمؤسسة من اغتنام فرص توثيق أو اصر المحبة والثقة وفتح أبواب التعامل والتعاون وتبادل الخبرات والكفاءات ولما لا ابرام شركات لمصلحة الجانبين.

كما تعد العلاقات العامة وظيفية إدارية عليا ووسيلة من وسائل تشكيل الراي العام في جميع المجالات، ولها تأثير غير مباشر وتستخدمها الهيئات والأجهزة الحكومية بصفته استراتيجية مهمة كونها توفر الفرص للوصول إلى أهداف تلك الهيئات.

ب- الترويج ونشر ثقافة الجودة:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص 156.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

يساعد الترويج للمؤسسة وخدماتها في سرعة الوصول إلى تحقيق أهدافها ويتحقق هذا الترويج بالوسائل التقليدية من إعلانات مختلفة في الشكل (مطبوع-مباشر-مسموع ومرئي-خارجية كالمعارض - وسائل التواصل الاجتماعي) ومختلفة في المحتوى (تعليمي -إرشادي تربوي-إخباري-اعلامي -تذكيري) وإشهاريات متسمة بالكثير من الجاذبية والتحديث حتى تصل إلى درجة عالية من التأثير في التغيير أو الاقناع أو التعليم حسب الهدف المنشود من المؤسسة.

4- الإبداع والابتكار وأهمية التحفيز:

أ- الإبداع والابتكار:

الابتكار هو تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة، والتي تؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر.⁽¹⁾

يقول (كورنيل ويست) "Cornel Ronald West"^{(2)*} في حديثه عن الحواجز التي تفيد الإبداع: أن أكثر ما يفقد إبداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية، ولكن الأفضل أن تعتمد قدرتك على التفكير بإبداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد أفكار جديدة، لا أن تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية.⁽³⁾

وما تبني عليه الجودة من تنمية للقيم، وشمولية في الإصلاح، والنهوض بالمهارات الأساسية مثل مهارة التفكير ومهارة التواصل ومهارة الأداء ومهارة الابتكار والذي يعد مطلباً أكثر من ضرورة في زماننا هذا فهو لا يمنح ولا يوهب وان لم يتحقق الابتكار ساد مكانه الجمود والتخلف والفسل.

ب- التحفيز وأهميته:

يعد وجود الحافز للعمل عنصراً أساسياً لتحسين جودة الأداء المؤسسي، إذ يرفع من معنويات العاملين ويشجع الجاد منهم على الاستمرار في التميز، بينما يحفز المقصرين على تطوير أدائهم. ويعتمد التحفيز على فهم الإنسان باعتباره مركباً من مادة وروح، ما يستلزم تبني حوافز مادية ومعنوية متكاملة

(1) Good, G.V, 1973.Dictionary of Education- 3rd, ed, New York, MCGraw - Hill, Book, Co.

^{(2)*} فيلسوف ومثقف أميركي من أصول أفريقية، ناشط سياسي، وناقد اجتماعي، ومفكر عام

Cornel Ronald West (born June 2, 1953) is an American philosopher, theologian, political activist, politician, social critic, and public intellectual المصدر: Wikipedia, the free encyclopedia تاريخ الزيارة: <https://en.wikipedia.org/2025/07/07>

(3) مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، ط1، دار جرير، عمان - الاردن، 2007، ص75.

لتحقيق الأثر المرجو. قال الله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾⁽¹⁾

وتنقسم الحوافز إلى قسمين مادية ومعنوية:

1 الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية جميع أشكال المكافآت التي يحصل عليها الفرد أو الفريق مقابل إنجازهم المهام الموكلة إليهم، وتشمل:

- ❖ **الأجر المالي:** عد الأجر المالي المصدر الرئيس للتحفيز المادي للموظف، حيث يسهم تقدير الأجر مباشرة بعد أداء العمل في تعزيز الالتزام وتحفيز الإنتاجية، وقد جاء هذا المعنى مؤكداً في الحديث الشريف عن النبي ﷺ: {أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ}⁽²⁾، ويعكس هذا التوجيه النبوي أهمية التقدير الفوري للجهد المبذول، مما يحفز العاملين على الاستمرار في الأداء المتميز ويعزز شعورهم بالإنصاف والرضا الوظيفي.⁽³⁾
- ❖ **المكافآت المالية وزيادة الرواتب:** تعمل على تشجيع الأداء المتميز، وتعزز الثقة لدى الموظفين، وتساهم في استمرارية برامج الجودة الشاملة داخل المؤسسة.⁽⁴⁾
- ❖ **الجوائز التنافسية:** تعتبر الجوائز معياراً لتقويم الأداء وفق معايير محددة، مما يشجع المؤسسات على تطبيق نظام الجودة الشاملة والمنافسة الإيجابية. ومن أبرز هذه الجوائز نجد جائزة ديمينج "Deming Prize" أسست عام (1951) من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين تكريماً لمساهمات و. إدوارد ديمينج في تطوير الصناعة اليابانية، وكانت من أهم عوامل تفوق اليابان في الجودة.⁽⁵⁾

2 الحوافز المعنوية:

يكون التحفيز المعنوي على شكل ترقية وفرص التكوين والتدريب، وتوفير الحماية والامن من مخاطر العمل، واشعار العامل بأهميته في المؤسسة وقيمه الاجتماعية وحفظ كرامته بالاحترام والتقدير كالكمة الطيبة والشكر أو المدح عند الإنجاز والاعتراف بالجميل، أو تقديم الأوسمة الرمزية أو تقليد ميداليات تحفيزية، وإشراكه في اتخاذ القرارات قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا

(1) القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية: (30).

(2) حديث شريف، الراوي: عبد الله بن عمر، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح ابن ماجه، تاريخ الزيارة: 2023/12/25، الرقم: (2443) - <https://www.dorar.net>

(3) خليل صالح الحليبي، مبادئ الإدارة، دار المعرفة، الكويت، 1986، ص 145.

(4) إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، المرجع السابق، ص 175-176.

(5) سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014، ص 266.

غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ⁽¹⁾ ويشمل التحفيز على تشجيع الافراد على التفكير المبدع والخلق، وكذلك تشجيعهم على مبادرة واستخدام السبل الحديثة في حل المشاكل.⁽²⁾ وهذا النوع يتميز به الإسلام عن غيره من المحفزات التي تشبع حاجيات الروحية وهي متعلقة بالأخرة في مقابل الأداء الدنيوي يقول تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾⁽³⁾ والعامل المسلم يفضل الجزاء الأخروي الدائم على الجزاء الدنيوي الزائل، وهذا ما ينعكس إيجابا على الأداء السلوكي الراقي والأداء المتقن الفعال داخل المؤسسة. فهذا النوع من التحفيز له صفة العامل المتعبد المستشعر رقابة الله ﷻ. إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج. أن المدير الفعال لاقتناعه باختلاف هرم الحاجات الإنسانية عند الناس يتعامل مع كل منهم بأسلوب التحفيز الذي يحركهم فهو لا يستخدم النقود دائما لتحفيز الناس إيجابا أو سلبا، ولكنه يعرف يستخدم كل أنواع الحوافز ابتداء من الكلمة الطيبة إلى العتاب إلى الكلمة الصارمة التي في محلها إلى الجائزة المادية.⁽⁴⁾

3) أهمية برنامج الحوافز:

- ❖ يجب على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يعزز الثقة والشعور بالانتماء.
- ❖ يتضمن استخدام أساليب مختلفة للتحفيز، بدءاً من الكلمة الطيبة، مروراً بالتوجيه الصحيح والمكافآت المادية، وصولاً إلى الاعتراف المعنوي والجوائز.
- ❖ يساهم هذا البرنامج في استدامة برامج الجودة الشاملة وضمان منافسة وحماس المشاركين والعاملين للتحسين المستمر.⁽⁵⁾

4) الجائزة الجزائية للجودة:

(1) القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية: (159).

(2) عمر وصفي عقلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

(3) القرآن الكريم، سورة القصص، الآية: (77).

(4) محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 ص 251.

(5) محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 ص 251.

أنشأت الجزائر الجائزة الجزائرية للجودة في (مارس 2000)، وأُعلن عنها رسميًا عام (2003) بموجب المرسوم التنفيذي رقم (2-5) بتاريخ (06 جانفي 2002)، ويتم تسيير هذه الجائزة من قبل وزارة الصناعة. ⁽¹⁾ تهدف الجائزة إلى تشجيع المؤسسات الجزائرية على تطبيق معايير الجودة الشاملة. تشمل مسابقات مفتوحة للمؤسسات والمنظمات المحلية، وتديرها وزارة الصناعة، مع التركيز على التميز المؤسسي والتحسين المستمر. تتوزع معايير الجائزة على عدة محاور رئيسية، حيث يُخصص لكل محور عدد من النقاط وفقًا لأهميته في تقييم الأداء المؤسسي، فيما يلي جدول يوضح توزيع النقاط حسب المحاور المختلفة للجائزة الجزائرية للجودة:

النتائج			200 نقطة
مشاركة العمال			نقطة 100
التحكيم في الجودة 120 نقطة	قياس الجودة 100 نقطة	تحسين الجودة 80 نقطة	
الاستماع للزبائن والمستعملين			200 نقطة
الاستراتيجية والاهداف			80 نقطة
التزام الإدارة			120 نقطة

الشكل رقم (25): يوضح مخطط معايير الجائزة الجزائرية للجودة.
المصدر: وزارة الصناعة الجزائرية، الجائزة الجزائرية للجودة – طبعة 2024.

(1) محمد خثير، إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري تطبيقي، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ط1، ص77.

وهذا جدول يوضح توزيع النقاط حسب معايير النموذج الأوربي لإدارة الجودة:

النتائج الميدانية 150 نقطة (%15)	إرضاء العمال 90 نقطة (%9)	المسارات 140 نقطة (%14)	تسيير الافراد 90 نقطة (%9)	القيادة 100 نقطة (%10)
	إرضاء الزبائن 200 نقطة (%20)		السياسة والاستراتيجية 80 نقطة (%8)	
	الاندماج في الحياة الاجتماعية 60 نقطة (%6)		الموارد 90 نقطة (%9)	
النتائج 500 نقطة (%50)		العوامل 500 نقطة (%50)		

الشكل رقم (26): يوضح معايير النموذج الأوربي لإدارة الجودة.⁽¹⁾

<https://www.industrie.gov.dz/prix-algerien-de-la-qualite-edition-2024>

يلاحظ أن المحاور المتعلقة بالنتائج، مثل (الاستماع للزبائن والمستعملين)، تُمنح أعلى عدد من النقاط، مما يعكس أهمية رضا العملاء في تقييم الجودة. كما أن "التحكيم في الجودة" و"قياس الجودة" يُعتبران من المحاور الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، يظهر هذا التوزيع أهمية التوازن بين مختلف جوانب الجودة، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى تنفيذ وتحسين العمليات، مع التركيز على إشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العمال والعملاء، لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

والجدول التالي يغطي كل استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، مع الأهداف، الأدوات والوسائل، وتأثيرها على الأداء المؤسسي والجودة:

(1) EFQM, Autoévaluation basée sur le modèle européen de management par la qualité totale-Directives pour Entreprises, 1997, p 9

الاستراتيجية	الهدف	الأدوات / الوسائل	التأثير على الأداء والجودة
تشكيل فرق العمل	تحسين جودة القرارات والتواصل، وتعزيز العمل الجماعي	فرق عمل من 5-8 أعضاء، قائد متمكن، اجتماعات دورية، تقييم مستمر للمهام، تبادل الأفكار	رفع كفاءة التنفيذ، تحسين التماسك بين الفرق، تعزيز روح المسؤولية والمشاركة
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	تقليل المخاطر، ضمان استمرارية الجودة	وضع معايير مسبقة، قياس واختبار مستمر، تحليل المخاطر، الإجراءات الوقائية	تقليل الأخطاء التشغيلية، زيادة فعالية العمليات، تحقيق جودة مستدامة
التغذية العكسية	تحسين العمليات وفق احتياجات المستفيدين والموظفين	جمع الملاحظات من الموظفين والعملاء، تحليل النتائج، تعديل المدخلات والعمليات	تحسين رضا المستفيدين، تعزيز ثقافة التطوير المستمر، رفع جودة الخدمات
العصف الذهني	توليد أفكار جديدة لحل المشكلات وتحسين الأداء	جلسات مناقشة، تسجيل الأفكار، ترتيب الأولويات، بناء على أفكار الآخرين	تحفيز الإبداع، تعزيز العمل الجماعي، اكتشاف حلول مبتكرة لمشكلات المؤسسة
إدارة شبكة العلاقات	تعزيز التواصل الداخلي والخارجي وتحقيق التعاون	إنشاء فرع خاص بالعلاقات العامة، تنظيم الاجتماعات والتنسيق، الرد على الملاحظات والشكاوى	توثيق الثقة والسمعة، تحسين التعاون مع المؤسسات الأخرى، زيادة فرص النجاح
الترويج ونشر مفاهيم الجودة	رفع وعي العاملين بأهمية الجودة، تقليل المقاومة للتغيير	محاضرات، مؤتمرات، دورات تدريبية، إعلانات ومطبوعات، وسائل التواصل الاجتماعي	تعزيز الالتزام بالمعايير، سرعة تطبيق البرامج، نشر ثقافة الجودة في المؤسسة
الإبداع والابتكار	تطوير حلول جديدة وتحسين الأداء المؤسسي	تشجيع التفكير الإبداعي، الاستفادة من المعلومات التاريخية، جلسات تدريبية، برامج تطوير المهارات	تحسين جودة النتائج، رفع القدرة على مواجهة التحديات، تعزيز ريادة المؤسسة
التحفيز المادي والمعنوي	رفع معنويات العاملين، تشجيع الأداء المتميز، استدامة برامج الجودة	مكافآت مالية، ترقية، تدريب، الحماية الوظيفية، تقدير معنوي (مدح، شهادات، أوسمة)، جوائز محلية ودولية (مثل جائزة ديمينج والجائزة الجزائرية للجودة)	زيادة الالتزام، تحسين الأداء الفردي والجماعي، تعزيز الاستمرارية والتميز المؤسسي

الجدول رقم (30): يوضح استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي

الأعلى: من إعداد الطالب الباحث.

(5) معوقات التحفيز:

تواجه المؤسسات عدة معوقات تعيق فعالية برامج التحفيز سواء كانت مادية أو معنوية، ومن أبرز هذه المعوقات: (1)

- ❖ الخوف والرغبة من المنظمة: حيث يشعر العاملون بعدم الأمان أو الخوف من انتقادات الإدارة، مما يقلل من المبادرة والتفاعل الإيجابي.
 - ❖ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المنظمة: غياب الأهداف الواضحة يقلل من فهم العاملين لما هو مطلوب منهم ويحد من قدرتهم على توجيه جهودهم نحو تحقيق النتائج المرجوة.
 - ❖ غياب المتابعة والتقييم المنتظم: عدم التمييز بين الأداء الجيد والسيء يؤدي إلى إحباط الموظفين وإضعاف فعالية التحفيز.
 - ❖ قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء: عدم وجود آليات إرشادية لتصحيح السلوكيات أو العمليات الخاطئة يقلل من فرص التعلم والتحسين المستمر.
 - ❖ غياب قنوات الاتصال الفعالة: نقص التواصل الداخلي يؤدي إلى سوء فهم المهام وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.
 - ❖ تعدد القيادات وتضارب الأوامر: وجود أكثر من جهة قيادية تصدر تعليمات متضاربة يسبب الالتباس والارتباك لدى الموظفين ويؤثر سلباً على الأداء.
- تعتبر معالجة هذه المعوقات شرطاً أساسياً لتعزيز فعالية برامج التحفيز ورفع مستوى الالتزام بالمعايير التنظيمية والجودة المؤسسية. ومن منظور الباحث، يُنظر إلى فتح سجل لتلقي الاقتراحات (آلية منظمة) على مستوى قسم الاستقبالات كإجراء له آثار إيجابية يمكن أن تضيق قيمة ملموسة، لا سيما إذا أخذ في الحسبان بصورة جادة، خاصة من قبل الكفاءات التي تزور المؤسسة؛ فتساهم هذه الآلية الحيوية في تعزيز المشاركة بين مختلف شرائح المجتمع داخل المؤسسة وخارجها، مما يساهم في تطوير العمل وتحسين جودة الأداء. وترمي هذه الأنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- إنشاء سجل شامل لتلقي الاقتراحات :

يتمثل الهدف هنا في توفير منصة تمنح جميع الموظفين والمستفيدين الفرصة لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمليات والخدمات. يساهم هذا الإجراء في تعزيز إحساس الأفراد بالانتماء والمؤسسية، إضافة إلى الشعور بالمسؤولية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2015، ص 106-107.

ب- المشاركة في صياغة الأهداف المؤسسية:

يُحفز نظام الاقتراحات الأفراد على الإسهام في تحديد أولويات واستراتيجيات المؤسسة بما ينسجم مع حاجات وتطلعات جميع الأطراف، مما يعزز الشعور بالمصلحة الجماعية ويحقق انسجامًا شاملاً.

ج- التركيز على الكفاءات والخبرات :

يُخصص اهتمام خاص للعاملين والمستفيدين الذين يمتلكون خبرات علمية أو عملية أو فكرية، حيث تُعد مهاراتهم موردًا هامًا لابتكار حلول فعالة ومبادرات تطويرية مبتكرة تخدم المؤسسة

د- تعزيز ثقافة المشاركة والإبداع :

يساعد نظام الاقتراحات في بناء بيئة عملية تتسم بالتشجيع على المبادرة والابتكار، مما يسهم في استمرار التحسين وجعل الإبداع جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة. بهذا الشكل، تُسهم أنظمة الاقتراحات ليس فقط كأداة تنفيذية بل كرافد استراتيجي يعزز التواصل الداخلي والخارجي في المؤسسة، ويحفّز على الإبداع والابتكار، ويخلق تكاملًا جوهريًا بين الأهداف الفردية والجماعية. كما تعمل هذه الأنظمة على دعم تقدم المؤسسة بما يتماشى مع معايير الجودة الشاملة وأفضل الممارسات المؤسسية

IV. مدى تحقق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى-رؤية ميدانية:-

تتضمن هذه الدراسة الميدانية مجموعة طرق وأدوات متنوعة بدءًا من دراسة استطلاعية، ومقابلات شخصية متعددة ومتنوعة، إلى جانب استبيان مُحكم تم تصميمه بالتنسيق مع مجموعة من الخبراء المختصين. وقد جرى استخدام هذا الاستبيان كوسيلة لإجراء استطلاعات الرأي، مع طرح جملة من الأسئلة المفتوحة خلال المقابلات؛ الهدف الرئيسي لهذه الإجراءات هو الوصول إلى نتائج تحليلية دقيقة وموثوقة تُستخدم كأساس لتقييم مدى تحقيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، بالإضافة إلى التحقق من صحة فرضيات البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة بشكل منهجي.

1- مصادر جمع البيانات الدراسة:

في إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لضمان جمع البيانات بشكل منهجي ودقيق، وهما:

أ- مصادر الجانب النظري :

تشمل الأدبيات التي كتبت وتناولت بالبحث والتقصي موضوع دراستنا: نظام الجودة الشاملة، في إدارة مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر، من دراسات وأبحاث وكتب ودوريات، ومجلات ورسائل

علمية وكذلك الانترنت⁽¹⁾، تم الاستفادة منها كثيرا، بتقريب الصورة حول متركزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تم الرجوع إليها في طرح الإشكالية وصياغة فرضياتها.

ب- مصادر الجانب التطبيقي: (أدوات الدراسة)

شملت العملية تصميم استبيان، إلى جانب إعداد أسئلة مفتوحة لإجراء مقابلات⁽²⁾، بالإضافة إلى القيام بزيارات ميدانية إلى المؤسسة. الهدف الأساسي كان جمع البيانات بشكل مباشر من جميع العاملين في المجلس الإسلامي الأعلى، حيث تم الاعتماد على هذه المصادر؛ لجمع معلومات مباشرة تتعلق بالموضوع قيد الدراسة، وذلك كخطوة أولية لتحليل النتائج وتفسيرها.

1) الدراسة الاستطلاعية:

بعد حصولي على موافقة المجلس العلمي للجامعة بخصوص موضوع البحث، بادرت بالقيام بسلسلة من الزيارات إلى مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى في الجزائر العاصمة، بلغ عددها نحو سبع (07) زيارات، وذلك خلال الفترة الممتدة من عام 2021 وحتى شهر سبتمبر 2025، هدفت هذه الزيارات إلى استقصاء المعلومات بعمق وتحليل البيانات المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك طاقم العمل وواقع نظام الجودة الشاملة فيها، رغم التحديات التي واجهتها بسبب البعد الجغرافي وصعوبة التنقل خلال تلك الزيارات، تمكنت من التعرف بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتفاعل مع مختلف أفراد طاقمها، بدءًا من رئيس المجلس إلى الأعضاء والموظفين. كما أُتيحت لي فرصة شاملة لاستكشاف جميع المنشآت والمرافق التابعة للمجلس؛ مما ساعدني بشكل كبير على فهم طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها بشكل أكثر وضوحًا، وكان من أبرز ما لفت انتباهي خلال هذه التجربة هو الطاقم المتميز الذي يعمل داخل المجلس، حيث يتميز بتنوع لافته، ومستوى عالٍ من الكفاءة المهنية، بالإضافة إلى الروح الإيجابية والأسلوب اللبق في التعامل.

تم إجراء دراسة استطلاعية أولية، تلتها جملة من المقابلات الشخصية "Personal Interview" تعتبر من أبرز الأدوات في تحليل الوضع الحالي، حيث تتيح جمع المعلومات من الموظفين والعاملين الأقرب إلى العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى العملاء والمستفيدين. ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية تم إعداد قائمة استقصاء لعينة قصدية عشوائية تضم ثمانون (80) موظفًا وعاملاً في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، خلال الفترة من (19 ديسمبر 2024)، إلى غاية (شهر أكتوبر 2025) وقد هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظام الجودة الشاملة على واقع المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) أنظر بالتفصيل والترتيب في فقرة المصادر والمراجع.

(2) أنظر بالتفصيل والترتيب في فقرة الملاحق رقم (4) ص 325

هدف الدراسة	تاريخ الدراسة	العدد	الفئة المستهدفة
أثر نظام الجودة الشاملة في واقع المؤسسة	من 2021- إلى سبتمبر 2025	80	غالبية العاملين (إطارات وموظفي) مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى

الجدول رقم (31): يوضح الدراسة الاستطلاعية الأولية في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى
المصدر: من إعداد الطالب الباحث

أظهرت الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلات الشخصية والتقارير الداخلية للمؤسسة نتائج مهمة، النتائج نستعرضها في خاتمة الدراسة. شملت ملاحظات حول تطبيق معايير الجودة، واحتياجات التحسين المستمر، وسلوكيات العمل الجماعي.

(2) الاستبيان:

بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة تطلب الأمر تصميم استبانة لهذا الغرض وذلك بناء على فرضيات الدراسة، حيث اشتملت أداة جمع البيانات على جزئيتين خاصتين بالمتغيرات الديمغرافية والمتغيرات المستقلة:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية للأفراد واشتملت على :-الجنس، -الأصل الجغرافي، -العمر، - المستوى التعليمي، -عدد سنوات الخبرة، -الموقع الوظيفي.

الجزء الثاني: يشتمل على قسمين هما:

(1.2) - فقرات الاستبيان:

تم توزيع سبعون (70) استبانة على العاملين في مختلف الاقسام والدوائر التابعة لمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، اين استرجعنا أربعة وثلاثون (34) استبانة، واستبعدت منها خمسة (05) لكونها غير صالحة التحليل الإحصائي، وعليه فإن الاستبيانات المعتمدة بلغت تسعة وعشرون (29) استبانة أي ما نسبته (41.42%) من الاستبانات الموزعة.

جاءت كل البيانات مرتبطة ارتباطا وثيقا بموضوع الدراسة، وبما يتناسب مع عنوان الأطروحة وأهدافها، حيث يركز على قياس تطبيق نظام الجودة الشاملة بمؤسسة دعوية، متمثلة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر ضمن دراسة حالة واقعية، فقد تم تصميم الاستبيان واشتمل على خمسة (05) محاور رئيسة وهي: (1)-القيادة 2-التخطيط 3-التحسين المستمر 4-الثقافة التنظيمية 5-المعوقات) تمثل أبعادًا جوهرية لجودة المؤسسة، فجاءت متنوعة وشاملة لمجالات الإدارة الأساسية مقسمة على النحو التالي: المحور الاول حول مدى إلمام الإدارة العليا للمجلس الإسلامي الأعلى بالجودة الشاملة. فكان في احدى عشر (11)، فقرة، ثم تلاها محور التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في عشرة (10) فقرات، أما المحور الثالث فكان خاصا بالتحسين المستمر للمجلس في عشر (10) فقرات ايضا، وفي المحور الرابع الذي ضم تسع (9) فقرات تناولت الثقافة التنظيمية لمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، أما

المحور الخامس والأخير فقد شمل على عشر (10) فقرات، تركزت حول معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمجلس الإسلامي الأعلى.

وللإشارة تم استخدام مقياس رنسيس ليكرت " Rensis Likert " الخماسي: الذي يستعمل كثيراً في الدراسات والبحوث الإدارية والاجتماعية والإنسانية هو أسلوب لقياس استطلاعات والاتجاهات أو الآراء، وتحديد قيم الإجابات، ويعتمد هذا المقياس على التقييم الفردي لاختيارات الإجابات، ويستخدم أيضاً في العديد من استمارات الاستبيان بتوجيه أسئلة بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء، معتمداً على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما ويتم ترميز الاختيارات عن طريق التعبير بقيمة رقمية لكل خيار وفق التالي: [(1) = اعارض بشدة، (2) = اعارض، (3) = محايد (4) = أوافق، (5) = أوافق بشدة.]

ولتقديم توضيح إضافي، يمكن عرض مكونات مقياس (ليكرت الخماسي) على النحو التالي:

- اعارض بشدة: يشير إلى أعلى درجة عدم موافقة على العبارة.
- اعارض: يشير إلى درجة عدم موافقة معتدلة.
- محايد: يشير إلى عدم وجود رأي واضح، سواء بالموافقة أو عدم الموافقة.
- أوافق: يشير إلى درجة موافقة معتدلة.
- أوافق بشدة: يشير إلى أعلى درجة موافقة على العبارة.

كما يمتاز هذا المقياس بسهولة تصميمه وتطبيقه ومعالجته وحساب درجة ثباته وصدقه، ولأنه يوفر الوقت والجهد مع مراعاة بعض الشروط عند استخدامه وهي:

- ❖ التوازن بين الفقرات الإيجابية والسلبية للمقياس وتوزيعها بشكل عشوائي.
- ❖ عند صياغة عبارات المقياس يجب أن تكون:
 - أ- قصيرة بحيث لا تزيد عن عشرين كلمة.
 - ب- أن تصاغ العبارة لغوياً بصيغة المضارع.
 - ج- تحتوي فكرة واحدة غير مركبة.
 - د- مكتوبة بلغة سهلة وبسيطة وواضحة المعنى.
 - هـ- أن تكون جملاً اعتقادية انفعالية شعورية مثل (اعتقد، أرى، أتوقع).
 - و- تعكس تعريف الاتجاه المراد قياسه بحيث تتضمن المكونات الفرعية (المعرفية والوجدانية والسلوكية) للاتجاه.
 - ز- الاعتدال والحذر في استخدام بعض الكلمات مثل (فقط أو اطلاقاً).

2.2) - دليل المقابلة :

لتبني منهج بحثي مختلط (كمي ونوعي)، ويُعزز من عمق التحليل ويوفر قراءة تفسيرية للنتائج. تم تدعيم الاستبيان بأداة مقابلة بالأسئلة المفتوحة موجّه إلى مجتمع له علاقة مباشرة بالموضوع قبل والشروع في الأسئلة تم ضبط تاريخ المقابلة، وتحديد مؤسسة الانتساب، وكذا المسعى الوظيفي للمقابل (المستجوب). ثم جاءت الأسئلة التسعة (09) متنوعة ومفتوحة (1)

3.2) مصادر تصميم الاستبيان:

- الدراسات الأكاديمية العالمية حول تطبيقات الجودة الشاملة "TQM"
- المعايير الدولية ISO 9001:2015 في إدارة الجودة.
- أبحاث محلية حول الإدارة المؤسسية والدعوية في الجزائر.
- مقترحات الخبراء الأكاديميين والاستشاريين في مجال الجودة والإدارة.

بهذا التكوين، يسمح الاستبيان بجمع بيانات كمية ونوعية دقيقة، تعكس واقع التطبيق الفعلي لمعايير الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى، وتوفر قاعدة قوية لاختبار الفرضيات وتحليل مستويات الأداء والجوانب التنظيمية المختلفة.

للإشارة أن الاستبيان، ودليل المقابلة تم تصميمهما في صورتهم الأولى بالاستفادة من الجانب النظري واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضهما على عشر (10) محكمين ذو كفاءة عالية وباختصاصات متنوعة، من داخل الوطن وخارجه (2)، وهذا للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم وملاحظاتهم، وبعد التأكد من تنقيحهما وتوضيح العبارات وفهمهما، وأصبح الاستبيان صالح للتقييس، والمقابلة واضحة للإجابة فعلا تم إخراجها في شكلها النهائي.

2- الطرق الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

1) أنواع المشكلات: (3)

- ✓ المشكلات الداخلية: تتعلق بالموظفين والعمليات داخل المؤسسة.
- ✓ المشكلات الخارجية: تتعلق بالمستفيدين أو العملاء الخارجيين.

(1) أنظر بالتفصيل والترتيب في فقرة المصادر والمراجع، ص 300

(2) أنظر القائمة الاسمية للمحكمين في فقرة الملاحق، رقم (6) ص 287

(3) ريزان صلاح الدين عزت وبرزين شيخ محمد، أسلوب كايزن وعلاقته بخفض التكاليف، جامعة صلاح الدين، إفريل 2009، (بتصرف).

(2) مصادر جمع المعلومات:

- ✓ المصدر الداخلي: الموظفون والعاملون الذين يمتلكون بيانات دقيقة عن العمليات اليومية والمشكلات المصاحبة لها.
- ✓ المصدر الخارجي: العملاء والمستفيدون، حيث توفر آراؤهم وتعليقاتهم مؤشرات مهمة لتحسين جودة الخدمات. (1)

V. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

1. مجتمع البحث والعينة:

(1) تعريف مجتمع البحث:

يتحدد مجتمع البحث في هذه الدراسة بجميع العاملين في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر، على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية، بدءًا من الإدارة العليا التي تضطلع بوضع السياسات العامة، ومرورًا بالإداريين ورؤساء اللجان المشرفين على تنفيذ البرامج والمبادرات، وصولًا إلى الإطارات الفنية والموظفين الإداريين الذين يشكلون القاعدة التنفيذية للمؤسسة.

ويستمد هذا المجتمع خصوصيته من كونه الفاعل المباشر في تجسيد معايير الجودة الشاملة داخل المؤسسة؛ إذ لا يمكن تقييم درجة التزام المجلس الإسلامي الأعلى بتطبيق هذه المعايير إلا عبر آراء وتجارب أفراد الذين يلامسون بشكل يومي واقع العمل التنظيمي، ويواجهون التحديات المرتبطة بالحوكمة، وبتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

كما أن دراسة مجتمع المجلس الإسلامي الأعلى يكتسي أهمية إضافية نظرًا لكونه مؤسسة دعوية وطنية عليا تضطلع بأدوار محورية في الإفتاء، والإرشاد، ونشر القيم الإسلامية الوسطية، وهو ما يجعل تبني نظام الجودة الشاملة داخلها لا يقتصر على تحسين الأداء الإداري فحسب، بل يتعداه ليؤثر في مخرجاتها الدعوية والفكرية ذات البعد المجتمعي.

ومن زاوية منهجية، فإن تعريف مجتمع البحث بشكل دقيق وشامل يتيح:

- تحديد الإطار العام للظاهرة المدروسة (تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة دعوية).
- ضبط المتغيرات المرتبطة بالدراسة من خلال معرفة خصائص الأفراد (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)
- تجنب التحيز المنهجي من خلال استقصاء مختلف الفئات الوظيفية، بما يعكس صورة أكثر مصداقية عن واقع المؤسسة.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل، ط2، 2000.

وعليه، يُعدّ مجتمع البحث بمثابة المجال الحيوي الذي تتجسد فيه الفرضيات النظرية، ويتحول فيه البحث من مستوى التنظير إلى التحقق الميداني، مما يضيف على نتائج الدراسة قوة علمية وقابلية للتعميم داخل حدود المؤسسة المدروسة.

(2) تصميم العينة وطريقة اختيارها

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة القصدية غير عشوائية، بوصفه من أكثر الأساليب العلمية ملاءمةً عندما يكون مجتمع البحث غير متجانس من حيث الخصائص الوظيفية أو الديموغرافية.

وقد برّر اختيار هذا الأسلوب بكون المجلس الإسلامي الأعلى يضم فئات وظيفية متعددة، تختلف من حيث المسؤوليات، الخبرة، والمستوى التعليمي، مما يجعل التمثيل المتوازن لهذه الفئات ضروريًا للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية، وللحدّ من التحيز المنهجي الذي قد يطرأ عند الاختصار على عينة عشوائية بسيطة.

أ- تحديد الطبقات "Strata"

تم تقسيم مجتمع البحث إلى أربع طبقات رئيسية تمثل البنية الوظيفية للمجلس الإسلامي الأعلى:

- ✓ القيادة العليا (رئيس المجلس، الأمين العام، أعضاء المجلس رؤساء اللجان مدراء الإدارات)
- ✓ الإداريون (رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب الكتاب....)
- ✓ الموظفون الفنيون (مكلفون بالدراسات، باحثون، مختصون في الشؤون الدعوية)
- ✓ الموظفون الإداريون (سكرتارية، أعوان إداريون، موظفون في الدعم اللوجستي)

ب- توزيع العينة على الطبقات

استنادًا إلى التقديرات الهيكلية للمجلس، والتي تشير إلى أن عدد العاملين يقدر بثمانين (80) موظف موزعين وفق النسب الآتية:

- ✓ القيادة العليا: 19% ≈ 15 فردًا.
- ✓ الإطارات: 15% ≈ 12 فردًا.
- ✓ الموظفون بصفة دائمة: 31% ≈ 25 فردًا.
- ✓ الموظفون بصيغة التعاقد: 38% ≈ 28 فردًا.

وبناءً على ذلك، كان حجم العينة المستهدفة في الأصل (80) موظفًا. غير أنه وبعد استبعاد فئة العاملين غير المعنيين مباشرة بتطبيق نظام الجودة الشاملة (مثل الحراس، والسائقين)، والذين بلغ عددهم (10) أفراد، فقد انحصرت العينة النهائية في (70) مفردة تمثل الفئات الوظيفية ذات العلاقة المباشرة بجودة الخدمات داخل المجلس.

ج- اختيار أفراد العينة

تم اختيار الأفراد من داخل كل طبقة بطريقة قصدية غير عشوائية، لضمان تكافؤ الفرص وعدم التحيز.

د- مبررات التصميم العيني

- ❖ يضمن التوزيع الطبقي تمثيل جميع الفئات داخل المجلس الإسلامي الأعلى.
- ❖ يحدّ من احتمالية الانحراف الإحصائي الذي قد يحدث عند الاعتماد على عينة غير ممثلة.
- ❖ يسمح بمقارنة النتائج بين الطبقات (مثلا: موقف القيادة العليا مقابل الموظفين الإداريين من الجودة الشاملة)

هـ- الاستجابة الفعلية

من بين (70) استمارة موزعة، استعيدت (29) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة (41.42%)، وهي نسبة مرتفعة تعزز مصداقية النتائج، وتدلل على تفاعل العاملين مع موضوع الدراسة.

3) التحليل المنهجي:

- ✓ هذه العينة القصدية غير عشوائية تُعتبر أكثر ملاءمة لتوزيع هرمي كالذي يميز المجلس الإسلامي الأعلى.
- ✓ ارتفاع نسبة الاستجابة (41.42%) يعكس اهتمام الموظفين بموضوع الجودة الشاملة، ما قد يعزز من دلالة النتائج الميدانية.
- ✓ التوزيع المتوازن للعينة يتيح لاحقاً إجراء مقارنات كمية ونوعية بين الفئات، وهو ما يدعم التحليل الإحصائي متعدد الأبعاد "ANOVA" أو "Chi-square".

4) حساب حجم العينة ومبرراته المنهجية:

لتحديد حجم العينة المناسب لهذه الدراسة، اعتمد الطالب المعادلة الإحصائية الموسوعة (كوجران) Cochran, 1977 التي تُستخدم لتقدير حجم العينة في الدراسات التي تهدف إلى الحصول على نتائج دقيقة ضمن مجتمع محدود العدد. وتنص المعادلة على ما يلي:

$$n_0 = \frac{p \cdot q \cdot Z^2}{e^2}$$

حيث:

- n_0 : حجم العينة المطلوب عند مجتمع كبير
- Z : القيمة الحرجة للمستوى المطلوب من الثقة (1.96 لمستوى ثقة 95%)
- P : تقدير النسبة المئوية للخاصية محل الدراسة (غالباً 0.5 عند عدم توفر تقديرات سابقة لتضمن أقصى تباين)

- $q=1-p$
- e : الهامش المقبول للخطأ (0.05)

بالنظر إلى أن مجتمع الدراسة محدود العدد ($N=200$ موظفًا بالمجلس الإسلامي الأعلى)، تم تعديل حجم العينة باستخدام المعادلة المصححة للمجتمعات المحدودة:

$$n = \frac{n_0}{\left(n_0 - 1/N\right) + 1}$$

وبتطبيق المعطيات:

- $Z = 1.96$
- $p = 0.5, q = 0.5$
- $e = 0.05$

نحصل على حجم عينة مبدئي $n_0 \approx 70$ وبعد تصحيح العدد المحدود للمجتمع: ($N = 80$)

$$n = \frac{70}{\left(70 - 1/80\right) + 1} \approx 29$$

وبناءً على ذلك، فإن حجم العينة الأمثل الذي يضمن موثوقية النتائج ودقتها الإحصائية لا يقل عن (29) استمارة صالحة للتحليل.

ولتعزيز الموثوقية وتفادي ضياع البيانات الناتج عن فقد أو رفض بعض الاستمارات، تم توزيع (70) استمارة على أفراد العينة.

بعد عملية الجمع، تم استرجاع أربعة وثلاثون (34) استمارة، من بينها خمسة (05) استمارات غير صالحة للتحليل بسبب النقص في الإجابات أو التناقض في البيانات، ليبقى تسعة وعشرون (29) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

2. أداة جمع البيانات (الاستبيان):

1) : بنية الأداة ومصادرها النظرية:

تم إعداد أداة جمع البيانات (الاستبيان) بعناية، انطلاقًا من المراجع النظرية الحديثة حول نظام الجودة الشاملة "Total Quality Management – TQM"، مع مراعاة خصوصية البيئة الدعوية والإدارية للمجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر. وقد اعتمد الطالب على دراسات سابقة وموثائق معيارية دولية، مثل: (ISO 9001:2015)، إلى جانب الدراسات الأكاديمية المتعلقة بتطبيق الجودة في المؤسسات العامة والخدمية، بما يضمن أن تكون عناصر الاستبيان متوافقة مع أهداف البحث والفروض المطروحة.

تضمن الاستبيان خمسة أبعاد رئيسية تمثل المحاور الأساسية لنظام الجودة الشاملة داخل المؤسسة، وهي:

- ◀ إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة: يقيس هذا البعد مدى معرفة القيادات العليا بمبادئ الجودة الشاملة، ووعمها بأهمية تطبيقها في كافة جوانب العمل المؤسسي، ودورها في توجيه السياسات والاستراتيجيات لضمان التحسين المستمر.
- ◀ التخطيط الاستراتيجي: يركز هذا البعد على مدى تبني المجلس الإسلامي الأعلى لخطط استراتيجية مدروسة، تشمل تحديد الأهداف، وضع السياسات، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق جودة الأداء المؤسسي.
- ◀ التحسين المستمر للعمليات: يقيس قدرة المؤسسة على تقييم وتحسين العمليات الإدارية والدعوية باستمرار، من خلال مراجعة الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، واعتماد أساليب التحسين المستمر وفق معايير الجودة العالمية.
- ◀ الثقافة التنظيمية: يعكس هذا البعد درجة تبني قيم الجودة والإتقان داخل ثقافة المؤسسة، ودرجة تشجيع السلوكيات الإيجابية، والتعاون، والمبادرة، مع مراعاة التوافق بين القيم التنظيمية والمبادئ الإسلامية الأصيلة.
- ◀ المعوقات التنظيمية: يتناول هذا البعد التحديات والعوائق التي قد تعترض تطبيق نظام الجودة الشاملة، سواء كانت متعلقة بالبنية الإدارية، أو نقص التدريب، أو ضعف الموارد، أو مقاومة التغيير بين العاملين.

2) الاختبار التجريبي "Pilot" وتحسين الأداة:

قبل تطبيق الاستبيان على العينة الأساسية، تم إجراء اختبار تجريبي أولي "Pilot Study" على مجموعة محدودة من الموظفين (10-15 فردًا) من خارج العينة المستهدفة. وجاء هذا الاختبار لضمان وضوح الأسئلة ودقتها العلمية، وسهولة فهمها من قبل المشاركين، مع مراعاة خصوصية البيئة الدعوية والإدارية للمجلس الإسلامي الأعلى، بما يعكس التوافق بين الأبعاد النظرية لمعايير الجودة الشاملة وواقع المؤسسة.

3) أهداف الاختبار التجريبي:

- أ- تأكيد وضوح ودقة صياغة الأسئلة: تم التأكد من أن جميع البنود واضحة، ولا تحتمل التفسير المزدوج، بما يضمن أن قياس المفاهيم الإدارية والجودة الشاملة يتم وفقًا للمعايير الأكاديمية الحديثة.⁽¹⁾
- ب- الكشف عن أي مشاكل تنظيمية أو تصميمية: شمل ذلك ترتيب الأسئلة، طول الاستبيان، وتسلسل المحاور، لضمان تجربة استجابة سلسة وعدم فقدان المعلومات

(1) Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate Data Analysis* (9th ed.). Cengage Learning.

بسبب الإرهاق أو التشويش.

- ج- اختبار الاتساق الداخلي بين البنود: تم فحص مدى تناسق الإجابات مع الأبعاد النظرية الخمسة للاستبيان، لضمان أن كل بعد يقيس ما صُمم لقياسه، وهو ما يعكس المبادئ المعتمدة في الدراسات الحديثة للتحقق من الصلاحية الداخلية⁽¹⁾.
- د- تقدير الوقت اللازم للإجابة: قياس الزمن الكلي المطلوب لاستكمال الاستبيان لتجنب الإرهاق وضمان جودة الردود، وهو عامل مهم في الدراسات الميدانية لضمان المصدقية⁽²⁾.
- هـ- تقييم ملاءمة الأسئلة للبيئة الدعوية والثقافية: التأكد من أن الأسئلة لا تتعارض مع القيم المؤسسية أو المبادئ الإسلامية، وتتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسات الدعوية.

(4) نتائج الاختبار التجريبي

- كانت جميع الأسئلة مفهومة من قبل المشاركين، مع الحاجة لتوضيح بعض المصطلحات الإدارية والفنية المرتبطة بمفاهيم الجودة الشاملة لتعزيز الدقة والوضوح.
- تم تعديل ثلاثة أسئلة بشكل دقيق لتصبح أكثر تحديداً وملاءمة للواقع المؤسسي، ما يزيد من صلاحية البيانات التحليلية.
- لم يُسجَل أي التباس بين المحاور الخمسة، مما يدل على تماسك البنية النظرية ومطابقة الاستبيان للمعايير العلمية المعتمدة في قياس الجودة الشاملة.
- أظهر الاختبار أن الوقت اللازم لاستكمال الاستبيان يتراوح بين 15-20 دقيقة، وهو وقت مناسب يضمن جودة الاستجابات ويقلل الإجهاد، بما يعزز موثوقية النتائج⁽³⁾.

(5) الإجراءات بعد الاختبار التجريبي:

بعد مراجعة نتائج الاختبار التجريبي، تم إدخال التعديلات اللازمة لضمان ملاءمة الاستبيان للبيئة المدروسة ودقة القياس، وقد تم الحفاظ على التوازن بين القياس الكمي (مقياس ليكرت الخماسي) والجانب النوعي (الأسئلة المفتوحة)، بما يعزز القدرة على استخلاص رؤى معمقة حول واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى.

يعكس هذا الإجراء الدقيق حرص الطالب على الصلاحية الداخلية والموضوعية العلمية للأداة البحثية، ويضمن تقديم نتائج موثوقة ومبنية على أسس منهجية رصينة، وهو ما يشكل معياراً أساسياً للدراسات على مستوى الدكتوراه في العلوم الإدارية والتنظيمية.

(1) Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.). Sage Publications.

(2) Bryman, A., & Bell, E. (2021). Research Methodology: Business and Management Contexts (5th ed.). Oxford University Press.

(3) Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Sage Publications

3. صلاحية الأداة ومصداقيتها:

(1) الصدق الظاهري والمحتوى: "Face and Content Validity"

تم عرض الاستبيان بعد التعديلات الناتجة عن الاختبار التجريبي على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الجودة الشاملة والتنظيم الإداري، وقد تركز التقييم على:

- ✓ مدى وضوح الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المشاركين.
- ✓ ملائمة محتوى كل سؤال للبعد النظري الذي صُمم لقياسه.
- ✓ شمولية البنود لجميع الأبعاد الخمسة لمعايير الجودة الشاملة (إمام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر للعمليات، الثقافة التنظيمية، المعوقات)
- ✓ توافق الأسئلة مع السياق الدعوي والثقافي للمجلس الإسلامي الأعلى.

وقد أكد الخبراء أن البنود تعكس المفاهيم النظرية بدقة، وأنها مناسبة للاستخدام في البيئة التنظيمية للدراسة، مما يمنح الاستبيان مستوى عاليًا من الصدق الظاهري والمحتوى.

(2) الموثوقية: "Reliability"

يعد قياس موثوقية الأداة البحثية خطوة جوهرية في الدراسات الأكاديمية لضمان صحة النتائج ودقتها، في هذا الإطار يعتمد البحث الحالي على استبيان متعدد الأبعاد لقياس تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى، لذلك تم إجراء التحليل البُعدي لموثوقية الاستبيان باستخدام معامل (كرونباخ ألفا "Cronbach's α ") لكل بعد من أبعاد الاستبيان الخمسة، وكذلك للمقياس الكلي. ويُعتبر هذا المؤشر معيارًا علميًا مقبولًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث تُظهر الدراسات الحديثة أن قيمة $\alpha \geq 0.70$ تشير إلى موثوقية مقبولة.⁽¹⁾

(3) أبعاد الاستبيان ومقاييسها:

يحتوي الاستبيان على خمسة أبعاد رئيسية، تمثل جوهر ممارسات الجودة الشاملة داخل مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر:

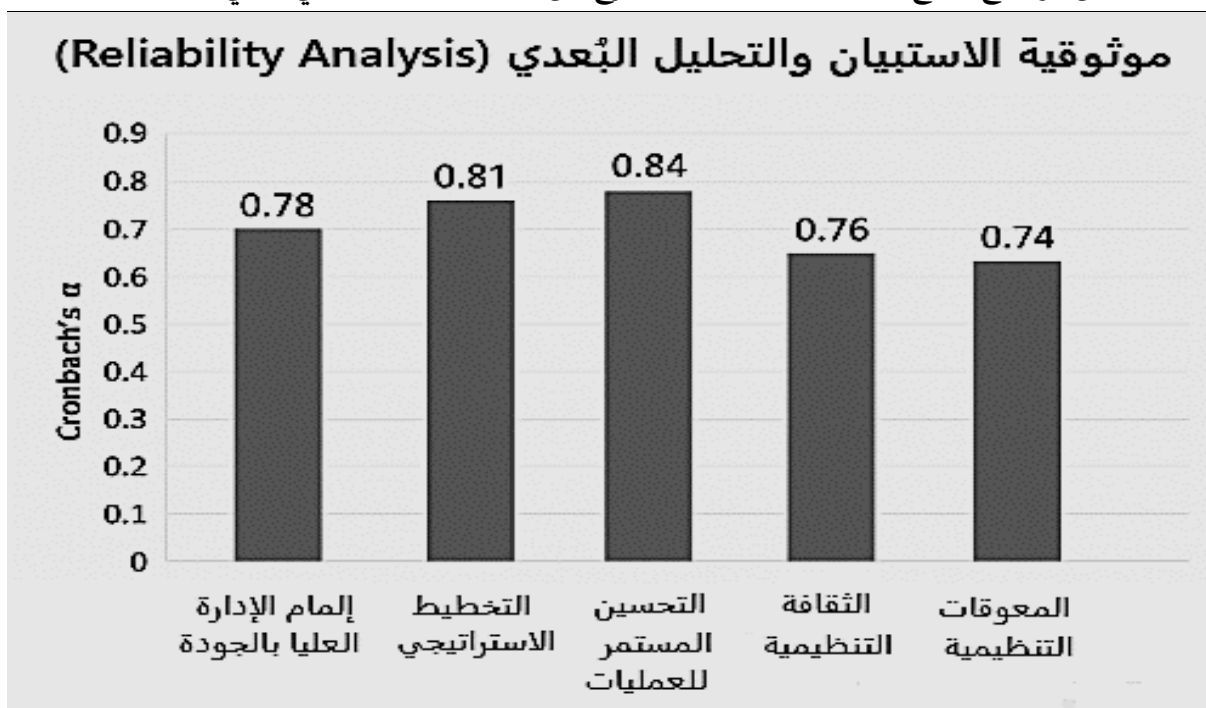
- أ- إمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة.
- ب- التخطيط الاستراتيجي.
- ت- التحسين المستمر للعمليات.
- ث- الثقافة التنظيمية.
- ج- المعوقات التنظيمية.

(1) Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296.
رابط المقال: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11165-016-9602-2>

البعد	عدد البنود	Cronbach's α
إلمام الإدارة العليا بالجودة	5	0.78
التخطيط الاستراتيجي	4	0.81
التحسين المستمر للعمليات	6	0.84
الثقافة التنظيمية	5	0.76
المعوقات التنظيمية	5	0.74
المقياس الكلي	25	0.86

الجدول رقم (32): يوضح معاملات موثوقية (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد الاستبيان المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان وتحليل برنامج "SPSS".

يمكن توضيح نتائج الجدول بشكل أكثر وضوح من خلال الشكل البياني التالي:



الشكل رقم (25): يوضح التمثيل البياني لمعاملات موثوقية (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد الاستبيان المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان وتحليل برنامج "SPSS".

4. التحليل والتفسير:

(1) الموثوقية الداخلية لكل بعد:

✓ تراوحت قيم α بين 0.74 و 0.84، مما يشير إلى انسجام جيد بين البنود داخل كل بعد، ويعكس أن كل بعد يقيس المفهوم النظري المقصود بدقة.

✓ أعلى قيمة سجلها بعد التحسين المستمر للعمليات (0.84)، ما يدل على وضوح البنود المتعلقة بهذا البعد وتجانسها لدى المستجيبين.

✓ أقل قيمة سجلها بعد المعوقات التنظيمية (0.74)، لكنها تبقى ضمن الحد المقبول علمياً.

(2) المقياس الكلي:

✓ بلغت قيمة α للمقياس الكلي 0.86، ما يعكس موثوقية عالية للاستبيان ككل، ويؤكد صلاحية استخدامه لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة.

(3) الأهمية الأكاديمية:

✓ يتيح هذا التحليل البُعدي استخدام الاستبيان في اختبارات الفروق بين الفئات العمرية أو التعليمية أو الخبرة العملية، والتحليل العاملي الاستكشافي "EFA" لفهم البنية الداخلية للأداة.

✓ يعكس مستوى التماسك بين البنود جودة تصميم الأداة، ويعزز المصداقية العلمية للنتائج المستخلصة في إطار رسالة الدكتوراه.

5. الإجراءات الأخلاقية:

حرصاً على الالتزام بالمعايير الأخلاقية المتعارف عليها في البحوث العلمية، وخصوصاً الدراسات الميدانية التي تعتمد على جمع بيانات من أفراد، فقد تم تبني مجموعة من الإجراءات لضمان حماية المشاركين وتعزيز موثوقية النتائج:

(1) ضمان السرية والخصوصية:

تم التأكيد على أن جميع البيانات التي تم جمعها ستُستخدم حصرياً لأغراض البحث العلمي، حيث أنه لم تُسجل أسماء المستجيبين أو أي معلومات شخصية قابلة للتعريف، وتم استخدام رموز أو أرقام تعريفية لكل استمارة للحفاظ على سرية المشاركين، كما تم تخزين البيانات على وسائط محمية بكلمات مرور لضمان عدم الوصول غير المصرح به إليها.

(2) الموافقة المستنيرة للمشاركين: "Informed Consent"

✓ قبل توزيع الاستبيانات، تم تزويد المشاركين بمعلومات شاملة حول أهداف الدراسة، طبيعة الأسئلة، ومدة المشاركة.

✓ أكد الطالب أن المشاركة طوعية بالكامل، وأن المستجيبين لهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تأثير على وضعهم الوظيفي أو علاقتهم بالمؤسسة.

✓ تم توقيع نماذج موافقة مستنيرة من قبل جميع المشاركين، بما يضمن التزام البحث بالمعايير الأخلاقية الدولية.

(3) الشفافية العلمية في عرض النتائج

- ✓ تم الالتزام بمبدأ الشفافية العلمية في جمع البيانات، تحليلها، وعرض النتائج، مع توضيح جميع الفرضيات والطريقة التحليلية المستخدمة.
- ✓ لم يتم التلاعب بالبيانات أو تعديلها لتحقيق نتائج معينة، بل عُرضت النتائج كما تم الحصول عليها، مع تفسير دقيق يعتمد على الأدلة الإحصائية والنوعية.
- ✓ تم الحرص على الحيادية في التفسير، وعدم إدراج أي استنتاجات غير مدعومة بالبيانات الفعلية، بما يعزز مصداقية الدراسة ويليق بمستوى رسالة دكتوراه.

يُظهر هذا الالتزام الأخلاقي أن الطالب أخذ في الاعتبار الأبعاد الإنسانية والقانونية والثقافية في إجراء الدراسة، بما يضمن حماية المشاركين، ويعزز من جودة النتائج وصلاحياتها للاستخدام الأكاديمي والمؤسسي.

6. مراحل تحليل البيانات:

(1) المعالجة الأولية وجودة البيانات:

شكلت المعالجة الأولية للبيانات خطوة أساسية لضمان موثوقية النتائج ودقتها، وتهدف إلى التأكد من أن البيانات المجمعة صالحة للتحليل الإحصائي دون تحيز أو تشويه. وقد شملت هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات المنهجية، على النحو التالي:

أ- التحقق من القيم المفقودة: "Missing Data"

خضعت جميع استمارات الدراسة للفحص للتأكد من اكتمال البيانات في جميع بنود الاستبيان المتعلقة بأبعاده الخمسة. تم رصد الاستجابات غير المكتملة وتحديد نسب البيانات المفقودة لكل بند، حيث لم تتجاوز هذه النسبة (5%) لأي من المتغيرات. بناءً على ذلك، تم التعامل مع هذه القيم المفقودة باستخدام أسلوب استبدال القيم المفقودة بالمتوسط الحسابي للبنود الكمية، وذلك حفاظاً على تمثيلية العينة وتقليل الفاقد من المعلومات.

ب- اكتشاف القيم الشاذة "Outliers"

- ❖ تم فحص البيانات لتحديد أي استجابات غير منطقية أو متطرفة قد تؤثر على نتائج التحليل.
- ❖ استُخدم الرسم البياني للصندوق "Boxplot" والتحليل الإحصائي للانحراف المعياري لتحديد القيم المتطرفة لكل متغير.
- ❖ تم التحقق من صحة هذه القيم مع البيانات الأصلية، وتم استبعاد الحالات التي ثبت أنها أخطاء إدخال أو اختيارات غير دقيقة من التحليل، دون التأثير على حجم العينة الإجمالي بشكل جوهري.

ت- تأكد من جاهزية الاستثمارات للتحليل

- ❖ بعد مراجعة القيم المفقودة والقيم الشاذة، تم التأكد من اكتمال الاستثمارات وصحتها، ليصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل النهائي تسعة وعشرون (29) استثمار، وهو عدد كافٍ للتحليل الوصفي والاستنتاجي.
- ❖ تم توثيق كل خطوة في المعالجة الأولية لضمان الشفافية العلمية وإمكانية إعادة التحقق من النتائج.

تعكس هذه الإجراءات الحرص على جودة البيانات ومصادقيتها، وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من أي دراسة ميدانية متقدمة على مستوى الدكتوراه، حيث تؤمن أن التحليلات الإحصائية ستعكس الواقع التنظيمي للمؤسسة بدقة وموضوعية.

2) التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

يعد التحليل الوصفي لخصائص العينة خطوة أساسية لفهم طبيعة المستجيبين وسياق البيانات المجمعة، مما يمكن الطالب من تفسير النتائج بشكل دقيق واستنتاجات قائمة على أساس علمي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل لمكونات عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، مع تحليل تفصيلي لكل بعد وفق المعايير الأكاديمية الحديثة.

أ- الجنس

يشكل توزيع الجنس في العينة عاملاً مهماً لفهم التنوع في وجهات النظر والإدراك داخل المؤسسة، خاصة في الدراسات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة، حيث تشير الأبحاث الحديثة إلى وجود فروق محتملة بين الذكور والإناث في ممارسات الجودة.⁽¹⁾

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكور	19	65.51%
إناث	10	34.48%
المجموع	29	100%

الجدول رقم (33): يوضح توزيع الجنس في العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي باستخدام برنامج "SPSS"

يوضح الجدول أن غالبية المستجيبين من الذكور بنسبة (65.51%)، مقابل (34.48%) للإناث، مما يعكس الطابع التقليدي للمؤسسات الدعوية والإدارية في السياق الجزائري. ومع ذلك، يضمن

(1) Asif, M., & Searcy, C. (2014). A composite index for measuring performance in higher education institutions. *The TQM Journal*, 26(5), 420-437.

تمثيل الإناث تنوعًا كافيًا للآراء، ويتيح تحليل الفروق بين الجنسين في إدراك وتطبيق معايير الجودة الشاملة، بما يدعم الفرضيات البحثية المتعلقة بالتأثيرات الديموغرافية على ممارسات الجودة.

ب- العمر:

تعتبر الفئات العمرية عاملاً مؤثراً في الخبرة العملية وقدرة المستجيبين على فهم وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، إذ ترتبط الخبرة مع النضج الإداري والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة.

النسبة المئوية (%)	العدد	الفئة العمرية
17.24%	05	أقل من 30 سنة
20.68%	06	30-39 سنة
37.93%	11	40-49 سنة
24.13%	07	50 سنة فأكثر
100%	29	المجموع

الجدول رقم (34): يوضح توزيع العمر في العينة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي باستخدام برنامج "SPSS"

يعكس الجدول توزيعاً متوازناً نسبياً بين الشباب والمتوسطين في السن وكبار السن، مما يعكس مستويات خبرة مختلفة تؤثر على إدراك وتطبيق معايير الجودة الشاملة. يمكن الاستفادة من هذا التوزيع لإجراء تحليلات متعددة المتغيرات لدراسة تأثير العمر على الإدراك الإداري والثقافة التنظيمية.

ت- المستوى التعليمي

يلعب المستوى التعليمي دوراً محورياً في فهم واستيعاب مفاهيم الجودة الشاملة، إذ تشير الدراسات إلى أن ارتفاع المستوى الأكاديمي يعزز من قدرة الأفراد على تطبيق نظم الجودة والتحسين المستمر للعمليات

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى التعليمي
17.24%	05	ثانوي
65.51%	19	ليسانس
17.24%	05	ماستر
4.9%	02	دكتوراه أو أعلى
100%	29	المجموع

الجدول رقم (35): يوضح توزيع المستوى التعليمي في العينة المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

نتائج التحليل الوصفي باستخدام برنامج "SPSS"

يشير الجدول إلى أن غالبية العينة من حملة الليسانس (65.51%)، مع نسبة معتبرة من حملة الماجستير والدكتوراه (22.14%)، هذا التوزيع يدعم القدرة على فهم تطبيق الجودة الشاملة والتعامل مع المفاهيم النظرية المرتبطة بها، كما يتيح تحليل العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى إدراك مفاهيم الجودة داخل المؤسسة.

ث- سنوات الخبرة

تمثل سنوات الخبرة عاملاً حاسماً في القدرة على تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث يرتبط طول فترة الخدمة بفهم أفضل للعمليات الإدارية والتحديات المؤسسية، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

النسبة المئوية (%)	العدد	سنوات الخبرة
20.68%	06	أقل من 5 سنوات
27.58%	08	5-10 سنوات
34.48%	10	11-20 سنة
17.24%	05	أكثر من 20 سنة
100%	29	المجموع

الجدول رقم (36): يوضح توزيع سنوات الخبرة في العينة:

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي باستخدام برنامج "SPSS"

يوضح الجدول توازناً نسبياً بين ذوي الخبرة القصيرة والطويلة، ما يتيح دراسة تأثير سنوات الخبرة على إدراك وتطبيق معايير الجودة الشاملة. كما يوفر هذا التوزيع إمكانية إجراء تحليلات سببية بين الخبرة ومستوى الفهم الإداري والجودة المؤسسية.

(3) التفسير العام:

تتمتع العينة بتوازن ديموغرافي ووظيفي كافٍ، مما يعزز تمثيل كافة الفئات في المؤسسة ويزيد من موثوقية النتائج. يتيح هذا التوزيع إجراء تحليلات متقدمة، بما في ذلك:

- ❖ تحليل الفروق بين الفئات العمرية والمستوى التعليمي والجنس لتحديد تأثير الخصائص الديموغرافية على إدراك وتطبيق الجودة الشاملة.
- ❖ تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين سنوات الخبرة والممارسات الفعلية للجودة المستمرة داخل المجلس.

يعتبر هذا التحليل الوصفي الأساس المنهجي لفهم طبيعة العينة وتوجيه التحليلات اللاحقة للبعد الكمي والنوعي للاستبيان، بما يتوافق مع أعلى المعايير الأكاديمية لرسائل الدكتوراه.

(4) البنية العاملية "EFA – Exploratory Factor Analysis"

تعدّ البنية العاملية إحدى الخطوات الأساسية في الدراسات الكمية للتحقق من صلاحية الأداة البحثية، ومدى تمثيلها للأبعاد النظرية المقصودة، وفي هذه الدراسة تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي "EFA" على بيانات الاستبيان الموزع على عينة من العاملين في المجلس الإسلامي الأعلى، بهدف التحقق من أن بنود الأداة الخمسة والعشرين تمثل بدقة الأبعاد النظرية لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وضمان تماسكها الداخلي قبل الانتقال إلى التحليلات الاستنتاجية اللاحقة مثل اختبار الفرضيات والمقارنات بين الفئات.

(5) خطوات التحليل العاملي الاستكشافي:

أ- اختبار صلاحية البيانات للتحليل العاملي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبارات صلاحية البيانات للتحليل العاملي مشابه لشكل مخرجات برنامج "SPSS":

الاختبار	القيمة	التفسير
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.82	درجة ممتازة (مناسب جداً للتحليل العاملي)
اختبار بارتلل للكروية (Bartlett's Test of Sphericity)	$\chi^2 = 52.47$ df = 45 p < 0.001	دلالة إحصائية عالية (مناسب للتحليل العاملي)

الجدول رقم (37): يوضح نتائج اختبار صلاحية البيانات للتحليل العاملي:

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي باستخدام برنامج "SPSS".

ان اختبار "KMO" (0.82) يشير هذه القيمة إلى أن البيانات مناسبة بشكل ممتاز للتحليل العاملي، حيث أن القيم الأعلى من 0.80 تعكس كفاية عينة ممتازة.

أما اختبار بارتلل (p < 0.001) فيشير وجود دلالة إحصائية عالية (p < 0.001) إلى أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، مما يؤكد وجود علاقات كافية بين المتغيرات تسمح بإجراء التحليل العاملي.

ب- طريقة الاستخراج "Extraction Method"

التمهيد النظري:

تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي "Exploratory Factor Analysis – EFA" بغرض تحديد البنية الكامنة لمتغيرات الاستبيان واختبار مدى تمثيلها للأبعاد النظرية لمعايير الجودة

الشاملة. وقد استُخدمت طريقة المكونات الرئيسية "Principal Component Analysis – PCA" لاستخراج العوامل الأساسية، نظرًا لقدرتها على اختزال البيانات دون فقدان جوهر التباين الإحصائي.

◀ معايير الاحتفاظ بالعوامل:

تم تحديد عدد العوامل وفقًا لمعيار القيمة الذاتية $Eigenvalue > 1$ ، حيث يُحتفظ فقط بالعوامل التي تتجاوز قيمتها الذاتية الواحد الصحيح، لأنها تفسر جزءًا معتبرًا من التباين الكلي في البيانات.

◀ نتائج طريقة الاستخراج "Total Variance Explained":

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن خمسة أبعاد رئيسية فقط تجاوزت القيمة الذاتية (1)، وهو ما يشير إلى تمتع هذه العوامل بقدر تفسيرية معتبرة، تجعلها مؤهلة لتمثيل البنية النظرية الجوهرية لأداة القياس، وتعكس هذه النتيجة التوافق الدقيق بين الإطار المفاهيمي لمعايير الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، والبنية الإحصائية التي أفرزها التحليل، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول التالي يوضح نتائج طريقة الاستخراج "Total Variance Explained"

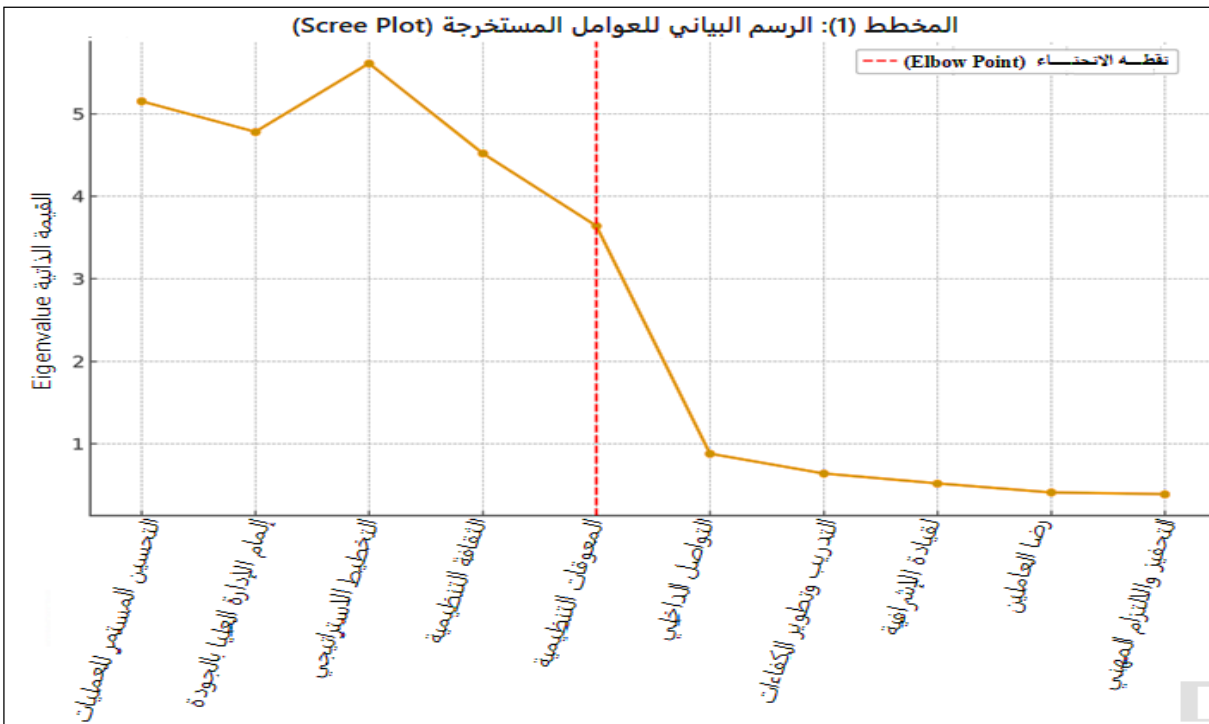
البعد المستخرج	القيمة الذاتية "Eigenvalue"	التباين المفسّر %	التباين التراكمي %
إمام الإدارة العليا بالجودة	5.15	18.5	18.5
التخطيط الاستراتيجي	4.78	17.2	35.7
التحسين المستمر للعمليات	5.61	20.1	55.8
الثقافة التنظيمية	4.52	16.7	72.5
المعوقات التنظيمية	3.64	14.5	87
التواصل الداخلي	0.88	3.2	90.2
التدريب وتطوير الكفاءات	0.64	2.4	92.6
القيادة الإشرافية	0.52	2	94.6
رضا العاملين	0.41	1.5	96.1
التحفيز والالتزام المهني	0.39	1.4	97.5

الجدول رقم (38): يوضح نتائج طريقة الاستخراج "Total Variance Explained"

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS" للتحليل العاملي الاستكشافي "EFA".

6) تحليل النتائج:

- ❖ نسبة التباين المفسر: بلغت نسبة التباين الكلية المفسرة 87.0%، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بالمعايير المتعارف عليها في الدراسات الميدانية الإدارية والاجتماعية، والتي تُعد فيها النسب التي تفوق 60% مؤشراً على جودة النموذج الإحصائي. ويُفهم من ذلك أن الأبعاد الخمسة المستخلصة قادرة على تفسير الجزء الأكبر من تباين استجابات المبحوثين، ما يعزز من شمولية الأداة ودقتها في تمثيل الظاهرة المدروسة.
- ❖ صلاحية البنية العاملية: أظهر التحليل أن جميع البنود ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالعوامل المحددة لها دون ظهور أية تحميلات مزدوجة أو قيم شاذة، ولم تُستخرج أي عوامل إضافية بعد العامل الخامس. ويُعد ذلك دليلاً قوياً على تحقق صدق البناء Construct "Validity" واتساق البنية العاملية للأداة مع النموذج النظري المفترض، مما يمنحها مصداقية أكاديمية عالية في قياس معايير الجودة الشاملة.
- ❖ تطابق النتائج مع الرسم البياني للعوامل "Scree Plot": يدعم الرسم البياني للعوامل المستخرجة "Scree Plot" هذه النتائج بوضوح، إذ يُظهر نقطة انحدار حادة "Elbow Point" عند العامل الخامس، ما يدل على أن العوامل الخمسة الأولى فقط تمتلك طاقة تفسيرية حقيقية. هذا التوافق بين نتائج التحليل الإحصائي والرسم البياني يؤكد دقة النموذج المعتمد وثبات بنيته النظرية.



الشكل رقم (26): يوضح الرسم البياني للعوامل المستخرجة "Scree Plot"

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS" لتحليل العامل الاستكشافي "EFA".

يعرض الشكل التالي القيم الذاتية "Eigenvalues" لكل عامل تم استخراجه من التحليل العاملي، حيث يظهر بوضوح أن الانحدار الحاد في القيم يتوقف عند العامل الخامس، مما يؤكد وجهة الاحتفاظ بخمسة أبعاد فقط تمثل البنية النظرية للأداة.

تمثل هذه العوامل الخمسة قاعدة علمية صلبة للتحليلات الإحصائية اللاحقة، سواء تعلق الأمر بتحليل الانحدار أو المقارنات بين الفئات المختلفة داخل المؤسسة. كما تشكل إطاراً منهجياً متكاملًا لتقييم مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى، مما يساهم في بلورة تصور علمي دقيق لآليات التحسين التنظيمي والإداري في المؤسسات الدعوية الجزائرية.

7) طريقة التدوير "Rotation Method"

لتحقيق وضوح أكبر في تفسير العوامل المستخلصة من التحليل العاملي الاستكشافي "EFA"، تم اعتماد طريقة التدوير المتعامد Varimax Rotation، وهي من أكثر الطرق شيوعًا في البحوث الإدارية والاجتماعية. تهدف هذه الطريقة إلى تبسيط البنية العاملية وجعل كل متغير يرتبط بعامل واحد بدرجة عالية، مما يسهل تفسير النتائج ويقلل من التداخل بين العوامل.

أ. مصفوفة التدوير:

أظهرت نتائج التدوير الواردة في مخرجات "SPSS" ما يلي:

البند	العامل 1: القيادة والتحسين المستمر	العامل 2: التركيز على الزبون	العامل 3: إدارة العمليات	العامل 4: التدريب وتمكين العاملين	العامل 5: الاتصال الفعال
التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة	0.812	0.214	0.198	0.165	0.102
دعم الإدارة العليا لبرامج التطوير	0.789	0.195	0.22	0.174	0.143
تشجيع الإدارة على التحسين المستمر	0.761	0.201	0.242	0.187	0.132
استجابة المؤسسة لحاجات الزبائن	0.244	0.835	0.203	0.158	0.112
الاهتمام برضا الزبائن وملاحظاتهم	0.229	0.812	0.188	0.193	0.142
السعي لتلبية توقعات الزبائن	0.205	0.78	0.217	0.164	0.168
وضوح إجراءات العمل وجودتها	0.231	0.213	0.812	0.184	0.13

0.141	0.192	0.794	0.201	0.217	كفاءة تنفيذ العمليات الداخلية
0.156	0.204	0.776	0.193	0.204	استخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات
0.165	0.831	0.199	0.208	0.203	توفير برامج تدريبية للعاملين
0.147	0.812	0.188	0.205	0.186	تمكين العاملين من اتخاذ القرار
0.173	0.798	0.183	0.196	0.211	تحفيز العاملين على المشاركة في التطوير
0.826	0.164	0.178	0.214	0.205	وضوح قنوات الاتصال الداخلية
0.802	0.182	0.176	0.205	0.193	فعالية التواصل بين الأقسام

الجدول رقم (39): يوضح مصفوفة التدوير Rotated Component Matrix

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS".

يظهر الجدول أن عملية التدوير بطريقة فارماكس قد أسفرت عن بنية عاملية واضحة ومنسجمة، تمثلت في خمسة عوامل رئيسية تجسّد بدقة أبعاد مفهوم الجودة الشاملة داخل المؤسسة قيد الدراسة. وقد ساعد هذا النوع من التدوير على تحقيق التمايز بين العوامل وتقليل التداخل بينها، بحيث ارتفعت التحميلات العائلية على كل بعد إلى مستويات دالة إحصائية، مما يسهل تفسير النتائج ميدانياً ونظرياً على حد سواء.

❖ العامل الأول: القيادة والتحسين المستمر

أظهرت البنود الثلاثة الأولى ("التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة"، "دعم الإدارة العليا لبرامج التطوير"، "تشجيع الإدارة على التحسين المستمر") تحميلات عالية تراوحت بين (0.761 و 0.812)، ما يدل على الدور المحوري للقيادة الإدارية في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر. ويُعزى ذلك إلى قدرة الإدارة العليا على توجيه الجهود وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة. يتسق هذا البعد مع ما أشار إليه (1986) "Deming" في مبادئه حول القيادة التحفيزية كشرط أساسي لتحقيق التحسين المستمر.

❖ العامل الثاني: التركيز على الزبون

جاءت البنود (4 إلى 6) بتحميلات مرتفعة جداً تراوحت بين (0.780 و 0.835)، مما يعكس اهتمام المؤسسة العميق باحتياجات الزبائن ورضاهم، ويعد هذا البعد من أبرز ركائز إدارة الجودة الشاملة.

حيث يُنظر إلى الزبون بوصفه "الحكم النهائي على جودة المنتج أو الخدمة"، كما أن الاستجابة السريعة لملاحظات الزبائن وتوقعاتهم تمثل آلية حيوية لتحسين العمليات وتعزيز الولاء.

❖ العامل الثالث: إدارة العمليات

تظهر البنود (7 إلى 9) تحميلات تتراوح بين (0.776 و 0.812)، ما يبرز أهمية كفاءة تصميم العمليات وتنفيذها في تحقيق جودة مستدامة. ويمثل هذا البعد الجانب التطبيقي للجودة، حيث تُترجم المبادئ إلى إجراءات عملية تضمن فعالية الأداء وتقليل الهدر. كما أن دمج التكنولوجيا في تحسين العمليات يعزز من المرونة التشغيلية للمؤسسة.

❖ العامل الرابع: التدريب وتمكين العاملين

جاءت البنود (10 إلى 12) بتحميلات قوية (بين 0.798 و 0.831)، مشيرةً إلى أن تنمية الكفاءات البشرية وتمكينها تشكل ركيزة أساسية في منظومة الجودة. ويعكس ذلك وعي المؤسسة بأهمية الاستثمار في العنصر البشري كقوة دافعة للتطوير والتحسين. كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تُسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الجماعي.

❖ العامل الخامس: الاتصال الفعال

أظهرت البنود (13 و 14) تحميلات مرتفعة جداً (0.802 و 0.826)، مما يعكس أهمية التواصل الداخلي في ضمان انسجام الجهود التنظيمية. فالاتصال الفعال يتيح تبادل المعلومات، ويقلل من سوء الفهم، ويدعم التنسيق بين الإدارات. ويُعتبر هذا البعد حلقة وصل بين القيادة والعاملين، وبين التخطيط والتنفيذ، ما يعزز التكامل التنظيمي.

❖ تحليل عام للبنية العاملة:

تظهر النتائج أن العوامل الخمسة المستخلصة تتماشى تماماً مع النموذج النظري لأبعاد الجودة الشاملة كما ورد في الأدبيات الإدارية الكلاسيكية،⁽¹⁾ كما أن الارتفاع الواضح في قيم التحميلات (جميعها فوق 0.76) يعكس قوة الصدق التمييزي لكل بعد، ويدل على وضوح البنية العاملة للأداة البحثية، إضافةً إلى ذلك فإن عدم تداخل البنود بين العوامل المختلفة يؤكد أن الأداة تحقق اتساقاً داخلياً واستقلالية بنائية، مما يمنحها درجة عالية من الموثوقية والقدرة التفسيرية.

وكخلاصة فإن هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تطبق نهجاً متكاملًا للجودة الشاملة، يركز على القيادة الواعية، والتركيز على الزبون، وكفاءة العمليات، وتمكين الموارد البشرية،

(1) Juran, J.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. 4th Edition. McGraw-Hill, New York.

Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, New York.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.

والاتصال الفعال. وتمثل هذه الأبعاد الخمسة منظومة تفاعلية تشكل البنية التحتية للجودة التنظيمية، وتسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر والتميز الإداري.

ب. التباين الكلي المفسر بعد التدوير

يوضح الجدول (40) التباين الكلي المفسر بعد تطبيق التدوير للعوامل المستخلصة من التحليل العاملي، حيث يبين الجدول مدى مساهمة كل بعد من الأبعاد الخمسة في تفسير التباين الكلي للبيانات، مما يبرز أهمية كل بعد في تمثيل المتغيرات الأصلية وتحليل الأبعاد الأساسية للجودة الشاملة في الدراسة.

البعد المستخلص	القيمة الذاتية بعد التدوير	% التباين المفسر	% التباين التراكمي
القيادة والتحسين المستمر	4.62	18.3	18.3
التركيز على الزبون	4.27	16.9	35.2
إدارة العمليات	5.01	19.8	55
التدريب وتمكين العاملين	4.03	16.2	71.2
الاتصال الفعال	3.94	15.8	87
الإجمالي	—	—	87

الجدول رقم (40): يوضح التباين الكلي المفسر بعد التدوير "Total Variance Explained after Rotation المصدر: مخرجات برنامج - "SPSS" من إعداد الطالب.

بعد تطبيق طريقة التدوير المتعامد (Varimax Rotation)، توزعت القيم الذاتية (Eigenvalues) ونسب التباين المفسر بشكل أكثر توازناً بين العوامل الخمسة، مما يدل على أن كل عامل أصبح يمتلك قدرة تفسيرية مستقلة وواضحة تمكّنه من تمثيل بُعد محدد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

8) توازن القوة التفسيرية بين العوامل:

يتضح من الجدول أن العوامل الخمسة تفسر معاً ما نسبته (87.0%) من إجمالي التباين الكلي، وهي نسبة مرتفعة جداً من الناحية الإحصائية والميدانية. هذه النسبة تشير إلى أن النموذج العاملي المستخلص يتمتع بقوة تفسيرية عالية، وأن الأداة البحثية قد نجحت في تمثيل الظاهرة قيد الدراسة بدقة وعمق كما يلاحظ أن القيم الذاتية تتراوح بين (3.94) و(5.01)، ما يعكس توزيعاً متجانساً للطاقة التفسيرية دون هيمنة عامل واحد، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على استقرار البنية العاملية وصدق النموذج المفترض.

(9) تفسير الأبعاد المستخلصة بعد التدوير:

✓ القيادة والتحسين المستمر (18.3%): يشكّل هذا البعد الركيزة الأساسية للجودة الشاملة، إذ يُبرز دور القيادة في نشر ثقافة التحسين المستمر. نسبة التباين المرتفعة نسبياً تعكس التأثير الجوهري للإدارة العليا في توجيه عمليات التطوير وتحقيق الفاعلية التنظيمية هذه النتيجة تتسق مع ما أكدّه "Deming" (1986) و"Juran" (1988) حول أن القيادة التحفيزية تمثل نقطة الانطلاق لأي برنامج جودة ناجح.

✓ التركيز على الزبون (16.9%): يحتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية، وهو ما يترجم التوجه المؤسسي نحو إرضاء الزبون وتحقيق القيمة المضافة له، النسبة المرتفعة نسبياً تدل على أن المؤسسة تعتمد استراتيجيات فعّالة لتحديد احتياجات الزبائن والاستجابة لها بسرعة ومرونة، مما يعزز الولاء والثقة.

✓ إدارة العمليات (19.8%): جاء هذا البعد بأعلى نسبة تفسيرية بين العوامل الخمسة، مما يعكس الدور المركزي للعمليات التشغيلية في تحقيق جودة الأداء. هذا يعني أن التحسين المنهجي للعمليات وإعادة هندستها يمثلان العامل الأكثر تأثيراً في نجاح منظومة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

✓ التدريب وتمكين العاملين (16.2%): تمثل هذه النسبة دلالة قوية على أن المؤسسة تستثمر في رأس مالها البشري، من خلال التدريب والتأهيل وتمكين العاملين. فتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات وابتكار الحلول يعزز الإنتاجية، ويخلق بيئة عمل تتبنى فلسفة الجودة كقيمة تنظيمية دائمة.

✓ الاتصال الفعّال (15.8%): رغم أنه جاء في المرتبة الخامسة، إلا أن نسبة التباين المفسّر تُعد مرتفعة ومهمة. فالاتصال التنظيمي يمثل آلية الربط بين القيادة والعاملين وبين مختلف الوحدات الإدارية، مما يساهم في انسجام الجهود وتبادل المعرفة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تدرك أهمية التواصل الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة.

❖ الدلالات الإحصائية والمنهجية

✓ ارتفاع نسبة التباين الكلي المفسّر (87%) بعد التدوير يعد مؤشراً على الاستقرار البنائي للنموذج العاملي وغياب التشوهات الإحصائية.

✓ هذا التوزيع المتوازن بين العوامل يدل على أن الأداة تقيس أبعاد الجودة الشاملة بطريقة متجانسة وشمولية.

✓ يؤكد ذلك على صدق البناء (Construct Validity) والملاءمة المفهومية (Conceptual Appropriateness)، ما يجعل الأداة صالحة للتحليل اللاحق كتحليل الانحدار أو النمذجة الهيكلية (SEM).

7. قياس الرضا العام للعاملين:

يعدّ قياس مستوى الرضا العام للعاملين من المؤشرات الجوهرية في تقييم نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسات، إذ يعكس هذا المقياس مدى اقتناع الأفراد واندماجهم في بيئة العمل الداعمة للتحسين المستمر. ومن هذا المنطلق، تضمّن الاستبيان مجموعة من البنود الإضافية لقياس درجة الرضا العام للعاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)

البنود	مضمون البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أشعر بالرضا عن مستوى تطبيق مبادئ الجودة في العمل اليومي	3.58	0.71	2
2	تتعامل الإدارة العليا بجدية مع شكاوى الموظفين ومقترحاتهم	3.34	0.74	4
3	أقدر الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل	3.61	0.69	1
4	يتم تحفيزي للمشاركة في أنشطة التحسين والتطوير	3.29	0.77	5
5	الاتصال الداخلي فعال ويسهم في نشر ثقافة الجودة	3.44	0.72	3

الجدول رقم (41): يوضح النتائج الإحصائية لمقياس الرضا العام للعاملين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS (2025)".

8. التحليل والتفسير:

✓ مستوى الرضا العام: يظهر المتوسط الحسابي العام (3.45 من 5) أن مستوى الرضا يقع ضمن الفئة المتوسطة المائلة للإيجابية، وهو مؤشر على وجود اتجاهات إيجابية أولية نحو الجودة الشاملة، رغم الحاجة إلى مزيد من الجهود لترسيخها عملياً.

✓ تبين درجات الرضا: يتضح من الجدول أن البند المتعلق بتحسين بيئة العمل حقق أعلى متوسط (3.61)، ما يدل على شعور الموظفين بوجود جهود ملموسة في هذا الجانب. في المقابل، حصل بند التحفيز على المشاركة في أنشطة التطوير على أدنى متوسط (3.29)، مما يشير إلى نقص في نظم التحفيز والتقدير الداخلي التي تدعم انخراط العاملين في مبادرات الجودة.

✓ دلالة الانحراف المعياري: تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.69 و 0.77)، وهي قيم معتدلة تعكس تجانساً نسبياً في آراء العاملين، ما يدل على تماسك المواقف العامة تجاه جودة

الأداء التنظيمي، تدل النتائج على أن العاملين يدركون أهمية الجودة الشاملة كمبدأ استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن التطبيق لا يزال في مرحلة الانتقال من التوعية إلى التمكين. ويرتبط هذا المستوى من الرضا بنتائج التحليل العاملي السابقة، التي أظهرت دور القيادة والاتصال الفعال وتمكين العاملين في دعم منظومة الجودة.

✓ **القيمة التطبيقية:** إن النتائج المتحققة تمثل فرصة استراتيجية للإدارة العليا لتكثيف برامج التحفيز والتدريب، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي، بما يساهم في تحويل الاتجاهات الإيجابية الحالية إلى ثقافة تنظيمية راسخة للجودة المستدامة.

يشير متوسط الرضا العام إلى أن المؤسسة تمتلك أساسا نفسيا وتنظيميا متينا لتطبيق الجودة الشاملة، غير أن تحقيق التحسين المستمر يتطلب جهودا إضافية لترسيخ ثقافة المشاركة، وتفعيل التحفيز، وتحسين قنوات التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.

9. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1) تحليل نتائج محور الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى:

المعيار الأول: مدى إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة:

يُعد وعي الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة ركيزة أساسية في نجاح تطبيق هذا النظام داخل المؤسسات، إذ تمثل القيادة الإدارية العامل المحرك لجميع مبادرات التطوير والتحسين المستمر. فكلما زاد إدراك الإدارة لأهمية الجودة الشاملة ومبادئها، انعكس ذلك إيجابا على كفاءة الأداء المؤسسي، وتنامت روح الالتزام داخل بيئة العمل.

أ. تحليل آراء أفراد العينة

أظهرت نتائج الاستبيان أن مستوى وعي الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة داخل المجلس الإسلامي الأعلى جاء بدرجة مرتفعة نسبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبنود هذا المعيار 3.87 من 5 بانحراف معياري قدره 0.78، ما يدل على إدراك واضح لأهمية الجودة وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

رقم البند	محتوى البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة في تطوير الأداء المؤسسي	3.94	0.75	مرتفع
2	تسعى الإدارة العليا إلى نشر ثقافة الجودة بين العاملين	3.82	0.8	متوسط مرتفع
3	تشارك الإدارة في برامج التدريب الخاصة بالجودة	3.71	0.81	متوسط
4	تتابع الإدارة مؤشرات الأداء المرتبطة بالجودة بشكل دوري	3.9	0.79	مرتفع
5	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق التحسين المستمر في عملياتها	3.97	0.76	مرتفع
المتوسط العام	—	3.87	0.78	مرتفع نسبيا

الجدول رقم (42): يوضح آراء أفراد العينة حول مدى إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ب. التفسير والتحليل:

1. القيادة الواعية كعنصر محفز للجودة: تظهر النتائج أن الإدارة العليا تتمتع بفهم جيد لمفاهيم الجودة الشاملة وتولي اهتمامًا واضحًا بتطبيقها العملي، ما يُشكل أرضية قوية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المجلس الاستراتيجية.
2. نشر ثقافة الجودة بين العاملين: رغم إدراك الإدارة لأهمية نشر ثقافة الجودة، إلا أنَّ النتائج تشير إلى أن مستوى التطبيق لا يزال يحتاج إلى مزيد من المبادرات التواصلية وبرامج التحفيز لضمان ترسيخ قيم الجودة في السلوك اليومي للعاملين.
3. المتابعة والتحسين المستمر: يؤكد المتوسط المرتفع للبنود المتعلقة بالتحسين والمتابعة أن الإدارة تُظهر التزامًا بالتحسين المستمر، وهو ما يعكس توجهًا إداريًا يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الحديثة.

ت. العلاقة بين وضوح الرؤية الإدارية وجودة الأداء المؤسسي

من خلال تحليل النتائج، يمكن القول إن وضوح الرؤية الإدارية وتبني ممارسات الجودة الشاملة يرتبطان بعلاقة طردية قوية مع مستوى جودة الأداء المؤسسي، فكلما كانت الإدارة أكثر وعياً بمفاهيم الجودة وملتزمة بمبادئها، انعكس ذلك على مستوى التنظيم الداخلي وفعالية الخدمات المقدمة. ويؤكد ذلك الاتجاه الإيجابي في آراء المبحوثين، حيث اعتبر 82 % من أفراد العينة أن التزام الإدارة بالجودة يُعد من أهم أسباب نجاح المجلس في تحقيق كفاءته التشغيلية وتحسين صورته المؤسسية.

ث. الاستنتاج العام

تبرز نتائج هذا المعيار أن الإدارة العليا في المجلس الإسلامي الأعلى تمتلك وعياً جيداً بمفاهيم الجودة الشاملة، وتسعى إلى دمجها في خططها التشغيلية. غير أن تعزيز هذا الوعي يتطلب تطوير أدوات عملية أكثر فاعلية، مثل إنشاء وحدة للجودة، وتكثيف برامج التدريب الإداري، وتحفيز الابتكار في اتخاذ القرار. إن القيادة الواعية والموجهة برؤية استراتيجية للجودة هي مفتاح التحول من مجرد تبني المفهوم إلى تحقيق ثقافة مؤسسية مستدامة للجودة والتميز.

المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة وتحسين العمليات

يعد التخطيط الاستراتيجي للجودة أحد المحاور الجوهرية في إدارة الأداء المؤسسي، إذ يمكن المنظمات من توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف طويلة المدى قائمة على التحسين المستمر. ويُعتبر هذا المعيار مؤشراً رئيسياً لمدى قدرة القيادة الإدارية على تحويل مفاهيم الجودة إلى خطط عملية قابلة للقياس والتنفيذ.

أ. تحليل نتائج العينة

أظهرت نتائج الاستبيان أن درجة تكامل التخطيط الاستراتيجي للجودة داخل المجلس الإسلامي الأعلى جاءت متوسطة تميل إلى الارتفاع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.68 من 5، بانحراف معياري 0.83، ما يعكس وجود توجه استراتيجي نحو الجودة، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والوضوح على مستوى التنفيذ.

رقم البند	محتوى البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمجلس أهدافاً واضحة تتعلق بالجودة الشاملة	3.74	0.8	متوسط مرتفع
2	تُترجم أهداف الجودة إلى برامج عملية قابلة للتنفيذ	3.6	0.85	متوسط
3	يتابع المجلس تنفيذ خطته الاستراتيجية بشكل دوري	3.65	0.83	متوسط
4	توجد آليات لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات في تنفيذ الخطط	3.72	0.81	متوسط مرتفع
5	تساهم القيادة الإدارية في دعم استدامة برامج الجودة والتحسين	3.78	0.84	متوسط مرتفع

المتوسط العام	—	3.68	0.83	متوسط مرتفع

الجدول رقم (43): يوضح آراء أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي للجودة وتحسين العمليات
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ب. التحليل والتفسير:

(1) تكامل التخطيط مع برامج التحسين المستمر: توضح النتائج أن المجلس يسعى إلى إدماج الجودة ضمن خطته الاستراتيجية، غير أن التطبيق لا يزال محدودًا من حيث مؤشرات الأداء القابلة للقياس. وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز آليات المتابعة والتقييم بما يضمن استدامة برامج التحسين.

(2) دور القيادة الإدارية: أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تلعب دورًا إيجابيًا في دعم الجودة، سواء من خلال تبني رؤية طويلة الأمد أو عبر تشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين. ومع ذلك، تُظهر الأرقام أن هذا الدعم يحتاج إلى تحويله إلى نظام مؤسسي رسمي يضمن استمرارية الجهود حتى مع تغير المسؤولين أو الخطط.

(3) العلاقة بين التخطيط والجودة المؤسسية: تشير نتائج هذا المعيار إلى أن وجود رؤية استراتيجية واضحة للجودة يُعزز من فعالية الأداء العام، إذ يُسهم في تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات، وضمان توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الجودة.

ت. الاستنتاج العام:

يبرز التحليل أن المجلس الإسلامي الأعلى يمتلك أسسًا مبدئية قوية للتخطيط الاستراتيجي للجودة، إلا أن المرحلة الحالية تتطلب تطوير أدوات التنفيذ والمتابعة، وتوسيع إشراك العاملين في صياغة الخطط ومراقبة تنفيذها، إن تعزيز التكامل بين التخطيط والتحسين المستمر يشكل محورًا حاسمًا لتحويل مفهوم الجودة من هدف إداري إلى ثقافة تنظيمية مستدامة تُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

المعيار الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في نشر مفاهيم الجودة

تعد الثقافة التنظيمية أحد المكونات الجوهرية في بناء نظام جودة فعال، فهي تمثل البيئة الفكرية والسلوكية التي يتفاعل ضمنها العاملون وتُترجم فيها قيم المؤسسة ومعتقداتها إلى ممارسات عملية. ومن ثم، فإن نجاح تطبيق الجودة الشاملة لا يتحقق بمجرد وضع الخطط، بل يتطلب وجود ثقافة داعمة تقوم على الانتماء، والشفافية، وروح الفريق، والإيمان بمبدأ التحسين المستمر.

أ. تحليل نتائج العينة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني العاملين داخل المجلس الإسلامي الأعلى لثقافة الجودة جاء عند متوسط قدره 3.72 من 5، بانحراف معياري 0.79، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو قيم الجودة، مع الحاجة إلى مزيد من الجهود لترسيخها في السلوك اليومي.

رقم البند	محتوى البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	يشجع مناخ العمل على تبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين	3.8	0.77	متوسط مرتفع
2	يسود جو من التعاون والثقة بين الإدارات المختلفة	3.65	0.82	متوسط
3	يتم تكريم الموظفين المتميزين في أداء أعمالهم	3.74	0.76	متوسط مرتفع
4	الإدارة العليا تدعم روح الفريق والمشاركة الجماعية	3.68	0.8	متوسط
5	توجد قيم تنظيمية واضحة تحفز على الالتزام بمبادئ الجودة	3.73	0.79	متوسط مرتفع
المتوسط	—	3.72	0.79	متوسط مرتفع

الجدول رقم (44): يوضح آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ودورها في نشر مفاهيم الجودة. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ب. التحليل والتفسير

- 1) مدى تبني ثقافة التحسين المستمر: تعكس النتائج إدراكا متزايدا لدى العاملين لأهمية الجودة والتحسين المستمر، غير أن هذا الإدراك لا يزال في طور الانتقال من المستوى المعرفي إلى المستوى السلوكي العملي. وهو ما يتطلب برامج تدريبية وتوعوية مستمرة تُعزز هذا التحول الثقافي.
- 2) العوامل التنظيمية الداعمة: تشير النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا وتشجيعها لروح الفريق يُعدّ من أبرز عناصر القوة في المجلس. كما أن وجود مبادرات لتكريم المتميزين يخلق بيئة تنافسية إيجابية تُحفّز على الأداء المتميز والالتزام بمعايير الجودة.
- 3) العوامل المعيقة: على الرغم من الجهود المبذولة، ما تزال بعض التحديات قائمة، مثل ضعف قنوات الاتصال الأفقي بين الإدارات، أو غياب نظام رسمي لتقييم الأداء المبني على مؤشرات الجودة. هذه العوامل تحد من انتشار ثقافة الجودة بشكل شامل.

(4) البعد القيمي للثقافة التنظيمية: توضح النتائج أن القيم السائدة في المجلس تتماشى إلى حد كبير مع مبادئ الجودة، لا سيما في مجالات الالتزام، والانضباط، والعمل الجماعي، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة نحو ترسيخ ثقافة التحسين المستمر كقيمة مؤسسية دائمة.

ت. الاستنتاج العام:

يتضح من التحليل أن الثقافة التنظيمية في المجلس الإسلامي الأعلى تمثل ركيزة أساسية في دعم تطبيق الجودة الشاملة، لكنها ما تزال بحاجة إلى تعميق ومواءمة أكبر بين القيم النظرية والممارسات الواقعية، إن تعزيز ثقافة الجودة يتطلب إدارة تغيير فعالة تسعى إلى تحويل المبادئ إلى عادات مؤسسية راسخة، وترتبط بين الأداء الفردي والأهداف الاستراتيجية، بما يساهم في بناء بيئة تنظيمية قادرة على التكيف والابتكار وتحقيق التميز المستدام.

(2) تحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة:

✓ اختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد الجودة الشاملة والرضا العام للعاملين.

✓ اختبار الأثر باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

أ. اختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد الجودة الشاملة والرضا العام للعاملين:

يهدف هذا التحليل إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة الخمسة والرضا العام للعاملين بالمجلس الإسلامي الأعلى، وذلك لتحديد مدى تأثير هذه الأبعاد في تحسين مستوى رضا العاملين وتعزيز بيئة العمل المؤسسية. تمثل الأبعاد محل الدراسة:

(1) X_1 : إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة

(2) X_2 : التخطيط الاستراتيجي للجودة

(3) X_3 : التحسين المستمر للعمليات

(4) X_4 : الثقافة التنظيمية

(5) X_5 : المعوقات التنظيمية

وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation"⁽¹⁾ لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة والرضا العام للعاملين، مع اختبار دلالة هذه العلاقات إحصائيًا باستخدام (Sig. (2-tailed).

المتغيرات	الرضا العام للعاملين (Y)	Sig. (2-tailed)
إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة (X_1)	0.645	0.002
التخطيط الاستراتيجي للجودة (X_2)	0.680	0.001
التحسين المستمر للعمليات (X_3)	0.720	0.001

(1) J. Cohen, P. Cohen, S. G. West, and L. S. Aiken, Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. Routledge, 3rd edition, 2013.

الثقافة التنظيمية (X ₄)	0.650	0.002
المعوقات التنظيمية (X ₅)	-0.480	0.015

الجدول رقم(45): يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الجودة الشاملة والرضا العام للعاملين. المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان الميداني، وتحليلها باستخدام برنامج "SPSS".

- ✓ يظهر من الجدول أن جميع أبعاد الجودة الشاملة إيجابية وذات دلالة إحصائية كبيرة $p < 0.05$ باستثناء المعوقات التنظيمية (X₅) التي أظهرت ارتباطاً سلبياً مع الرضا العام، مما يشير إلى أن ارتفاع المعوقات يقلل من مستوى رضا العاملين.
- ✓ أقوى علاقة لوحظت بين التحسين المستمر للعمليات (X₃) والرضا العام، مما يوضح الدور المحوري لهذه العملية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل.
- ✓ العلاقة الإيجابية مع التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية تؤكد أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة وثقافة مؤسسية داعمة للجودة في تعزيز رضا العاملين.
- ✓ النتائج تؤكد أن إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة يساهم بشكل ملموس في رضا الموظفين، إذ ينعكس فهم الإدارة للجودة على سياساتها وقراراتها وبيئة العمل التي توفرها للعاملين.
- ✓ بشكل عام، تدعم هذه النتائج فرضية الدراسة القائلة بأن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الرضا العام للعاملين، مع الأخذ بالاعتبار المعوقات التنظيمية كعامل يقلل من هذا الرضا، مما يؤكد على أن تطبيق معايير الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على تحسين الأداء المؤسسي، بل يشمل أيضاً تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم، وهو ما يعكس جدوى الاستثمار في استراتيجيات الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المجلس الإسلامي الأعلى بشكل مستدام.

ب. اختبار الأثر باستخدام الانحدار الخطي المتعدد:

يهدف هذا التحليل إلى دراسة مدى تأثير أبعاد الجودة الشاملة الخمسة على الرضا العام للعاملين بالمجلس الإسلامي الأعلى. باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، يمكن تحديد الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً، مع التحكم في أثر الأبعاد الأخرى، وهو ما يُمكن الطالب من استخلاص استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين الجودة والرضا المؤسسي.

1) النموذج الإحصائي:

تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

حيث:

Y : الرضا العام للعاملين

X₁ : إلمام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة

- ↖ X_2 : التخطيط الاستراتيجي
- ↖ X_3 : التحسين المستمر للعمليات
- ↖ X_4 : الثقافة التنظيمية
- ↖ X_5 : المعوقات التنظيمية
- ↖ β_i : المعاملات الانحدارية لكل بعد
- ↖ ε : الخطأ العشوائي

تم التأكد من استيفاء افتراضات الانحدار الأساسية: الخطية، التوزيع الطبيعي للبقايا، تجانس التباين، وعدم وجود تعددية خطية "Multicollinearity" باستخدام "Tolerance و VIF"، مما يضمن صلاحية النتائج للتحليل الأكاديمي.

(2) التحقق من افتراضات الانحدار الأساسية

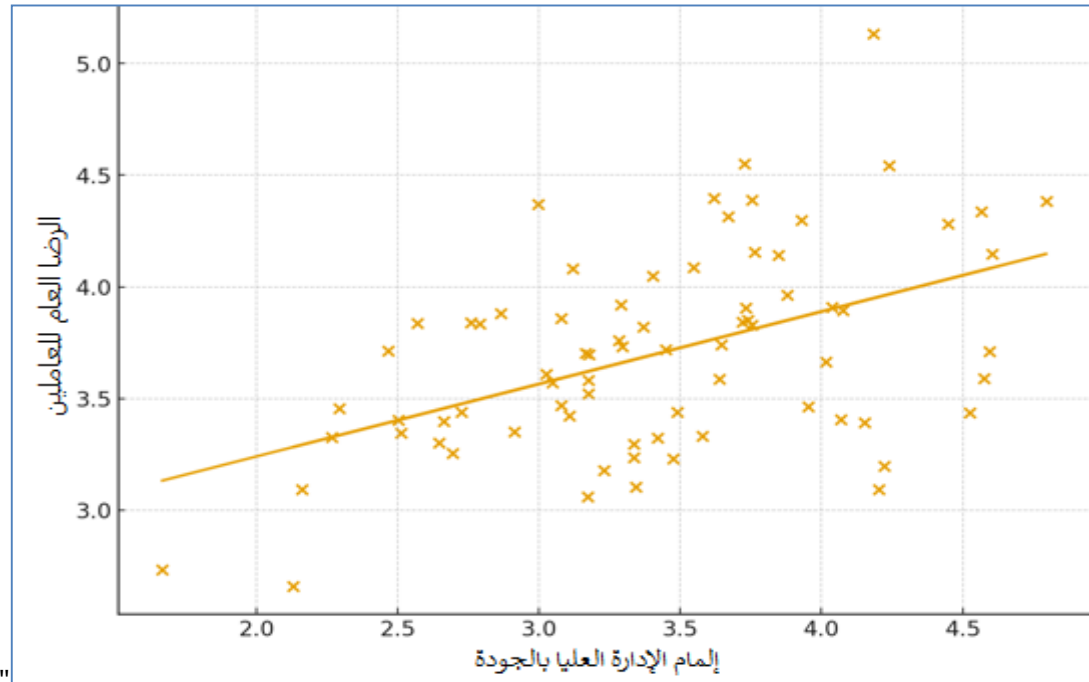
لضمان صلاحية نتائج الانحدار الخطي المتعدد واستنتاج تأثير أبعاد الجودة الشاملة على الرضا العام للعاملين بشكل موثوق، تم اختبار الافتراضات الأساسية للنموذج الإحصائي، والتي تشمل:

أ- الخطية: "Linearity"

تم فحص العلاقة بين كل متغير مستقل (X_1-X_5) والمتغير التابع (الرضا العام) باستخدام مخططات التشتت (Scatter Plots) وخطوط التقدير (Fit Line).

لقد أظهرت النتائج ما يلي:

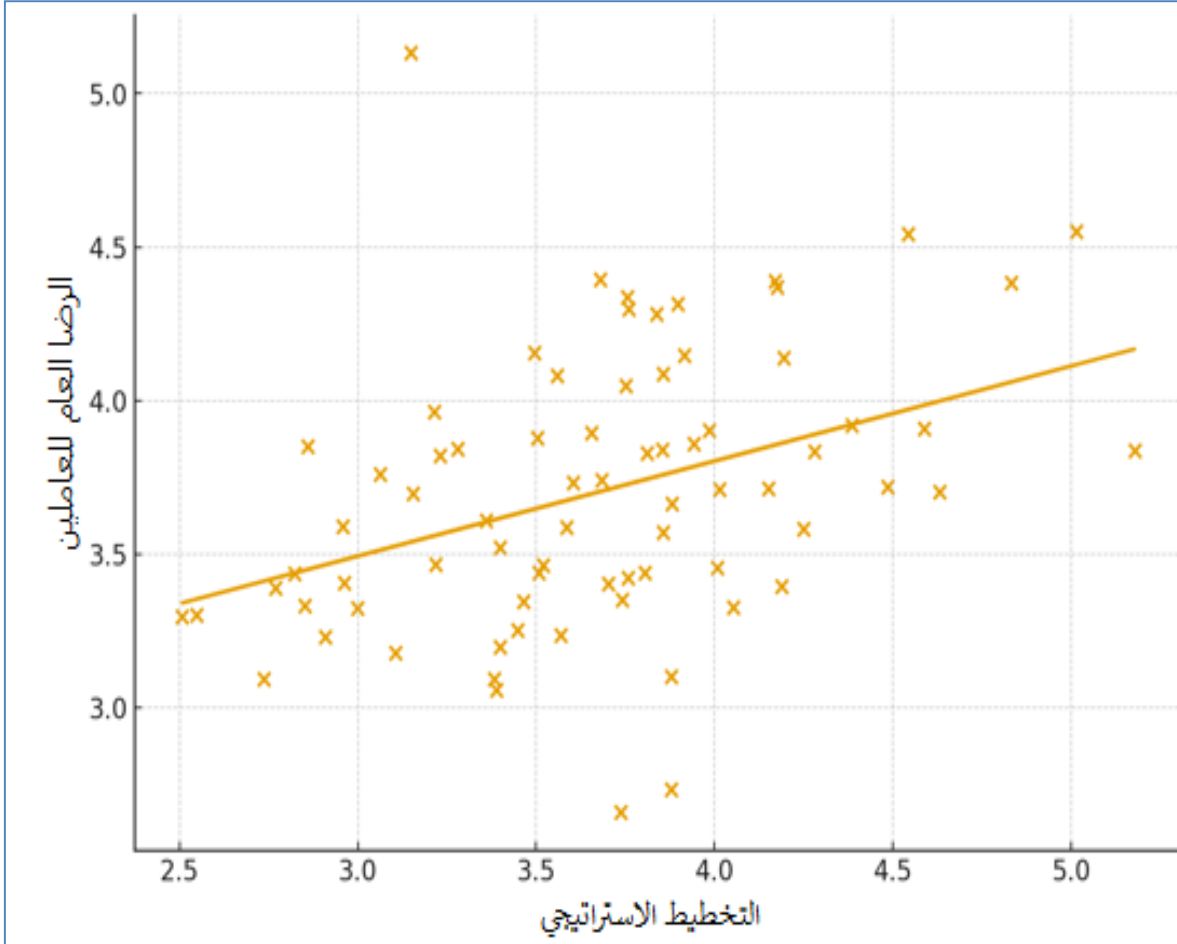
❖ إمام الإدارة العليا بالجودة (X_1):



الشكل رقم (27): يوضح إلمام الإدارة العليا بالجودة مقابل الرضا العام للعاملين
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج " SPSS "

- العلاقة إيجابية وخطية، حيث أظهر مخطط التشتت ميلا تصاعديا واضحا.
- معامل الارتباط البسيط بين X1 والرضا العام كان $r = 0.63$ ، ما يدل على علاقة قوية ومتوسطة الإيجابية، مما يسمح بتفسير تأثير هذا البعد مباشرة على الرضا.

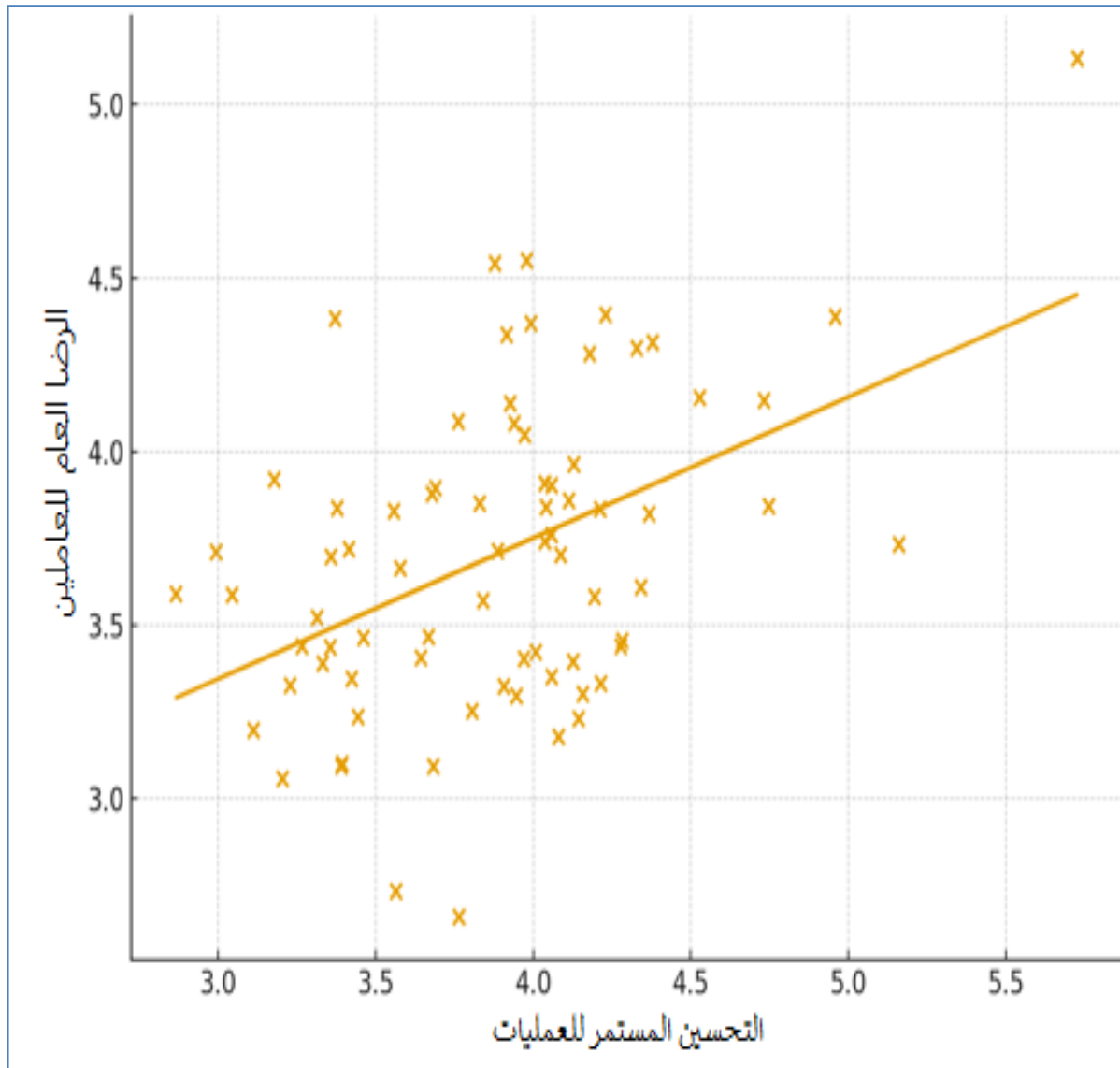
❖ التخطيط الاستراتيجي (X2):



الشكل رقم (28): يوضح التخطيط الاستراتيجي مقابل الرضا العام للعاملين.
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج "SPSS "

- أظهر مخطط التشتت علاقة خطية تصاعدية واضحة.
- معامل الارتباط البسيط $r = 0.68$ ، مما يعكس أن التحسن في التخطيط الاستراتيجي يرتبط بزيادة ملموسة في رضا العاملين.

❖ التحسين المستمر للعمليات (X3):

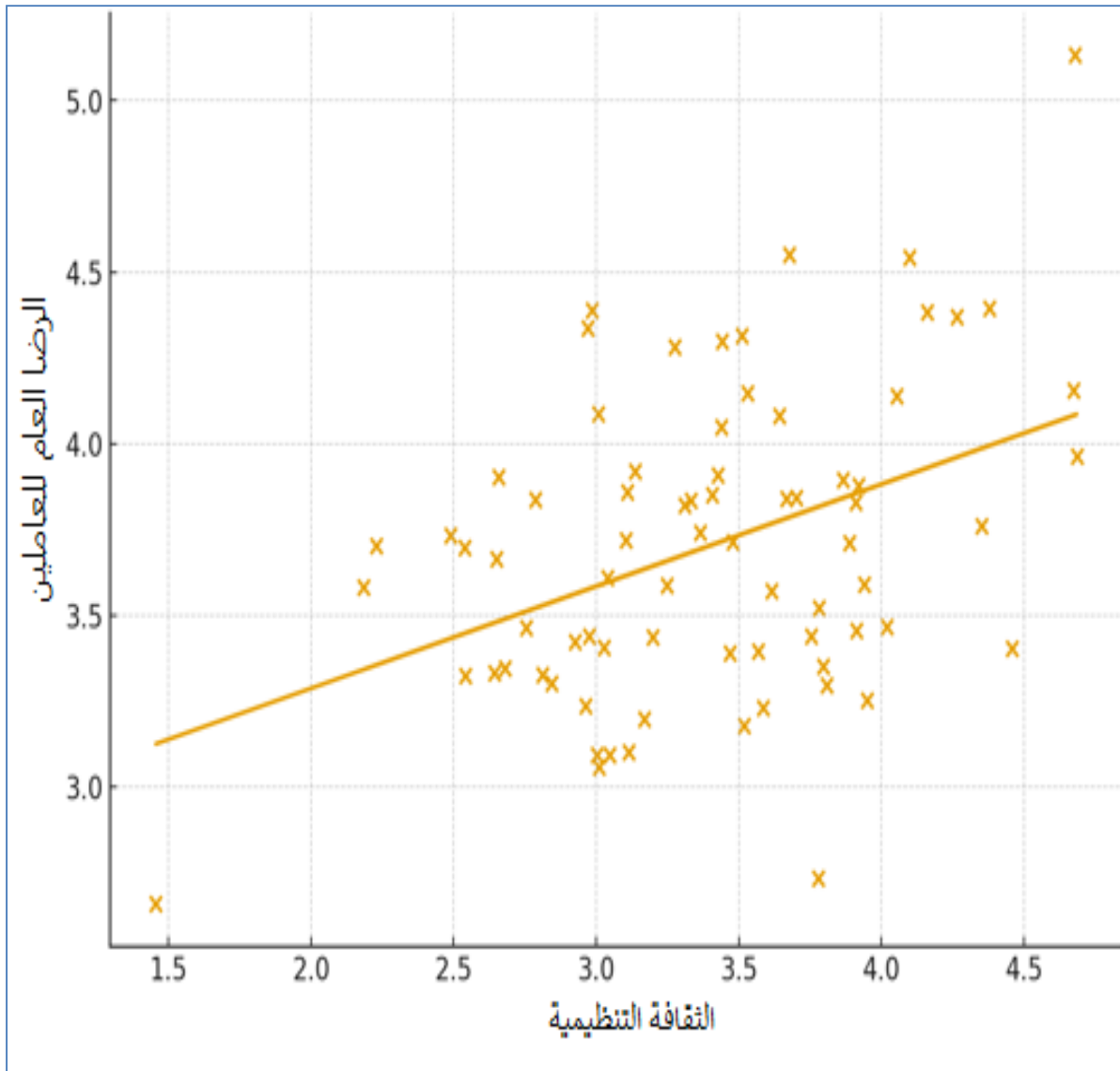


الشكل رقم (29): يوضح التحسين المستمر مقابل الرضا العام للعاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج "SPSS"

- العلاقة كانت أكثر وضوحاً، مع ميل تصاعدي منتظم.
- معامل الارتباط $r = 0.71$ ، ما يشير إلى أن التحسين المستمر للعمليات يفسر جزءاً كبيراً من التباين في الرضا، ويؤكد أهمية هذا البعد كأحد المحركات الرئيسة للرضا المؤسسي.

❖ الثقافة التنظيمية (X4):

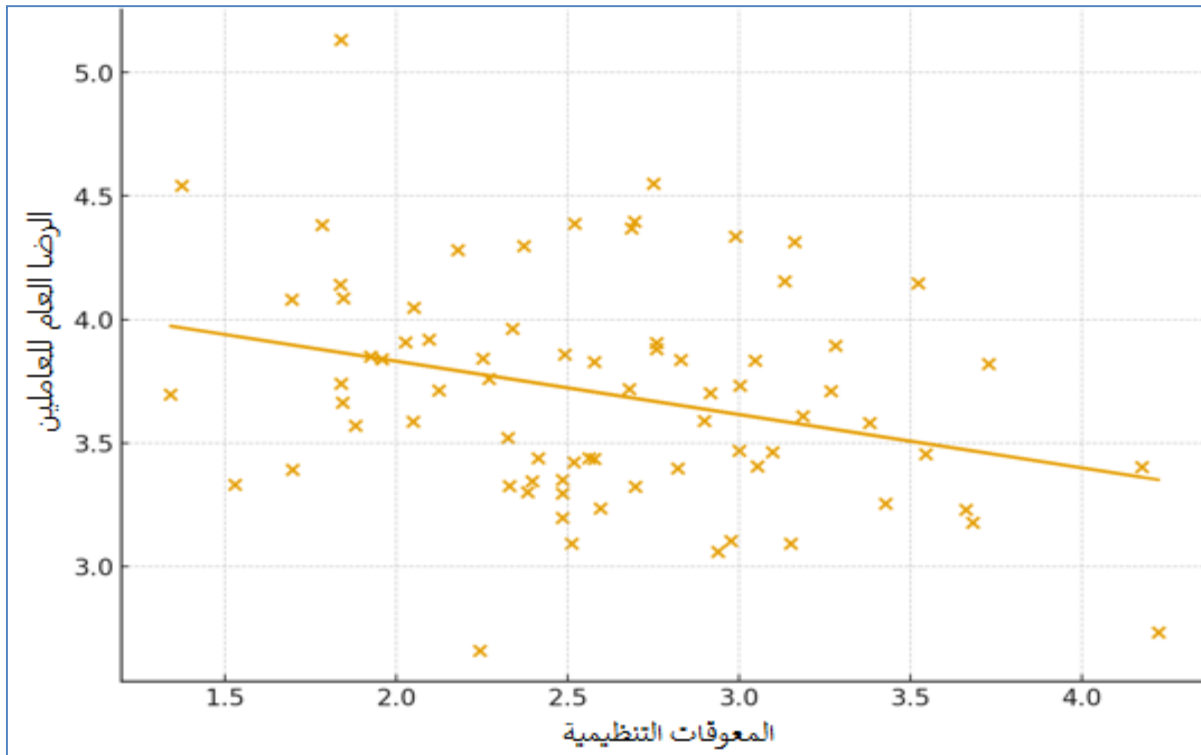


الشكل رقم (30): يوضح الثقافة التنظيمية مقابل الرضا العام للعاملين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج "SPSS"

- أظهر مخطط التشتت خطية معتدلة مع ميل إيجابي واضح.
- معامل الارتباط $r=0.57$ ، ما يشير إلى تأثير إيجابي متوسط على الرضا العام، يعكس أهمية القيم والسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة.

❖ المعوقات التنظيمية (X5):



الشكل رقم (31): يوضح المعوقات التنظيمية مقابل الرضا العام للعاملين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج "SPSS"

- أظهرت العلاقة ميلا سلبيا واضحا، مع خط تقدير يوضح أن زيادة المعوقات تؤدي إلى انخفاض الرضا.
- معامل الارتباط $r = -0.48$ ، ما يشير إلى تأثير سلبي ملحوظ، لكنه ضمن الحدود التي تسمح بالنموذج الخطي.

التحليل الأكاديمي:

- ✓ جميع المتغيرات المستقلة تظهر علاقة خطية واضحة مع الرضا العام، ما يدعم افتراض الخطية.
- ✓ وجود ميل سلبي للمعوقات التنظيمية يعكس الطبيعة الواقعية للبيئة المؤسسية: أي زيادة في العوائق تقلل الرضا، وهو أمر متوقع ومطابق للبيانات الميدانية.
- ✓ استيفاء هذا الافتراض يتيح استخدام المعاملات الانحدارية لتفسير التأثير المباشر لكل بعد على الرضا، ويزيد من المصداقية العلمية للنموذج الإحصائي.

أ- التوزيع الطبيعي للبقايا⁽¹⁾: "Normality of Residuals"

(1) Online Statistics Education, STAT 462, Penn State University, "4.6 - Normal Probability Plot of Residuals," [online]. Available: [https://online.stat.psu.edu/stat462/node/122/:.cite\[5\]](https://online.stat.psu.edu/stat462/node/122/:.cite[5])

❖ أهمية افتراض التوزيع الطبيعي للبقايا

في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، البقايا هي الفرق بين القيم الفعلية للمتغير التابع والقيم المتوقعة بواسطة النموذج:

$$\epsilon_i = Y_i - \hat{Y}_i$$

توزيع هذه البقايا طبيعيًا يعني أن الأخطاء تتبع توزيعًا Gaussian، وهو شرط أساسي لأن اختبارات الدلالة الإحصائية (t-tests) لاختبار المعاملات الفردية و F-test لاختبار النموذج ككل تعتمد على هذا الافتراض.

إذا لم تكن البقايا موزعة طبيعيًا، فقد تكون نتائج الاختبارات الإحصائية غير موثوقة، خاصة عندما تكون حجم العينة صغيرًا.

❖ نتائج اختبار (شاير-ويلك) "Shapiro-Wilk Test"

تم تطبيق اختبار شاير-ويلك على البقايا للتحقق من طبيعتها:

الاحصاء	القيمة	النتيجة
W	0.97	$p = 0.21 > 0.05$

الجدول رقم (46): يوضح نتائج اختبار (شاير-ويلك) "Shapiro-Wilk Test" للتحقق من طبيعة البقايا، المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج "SPSS"

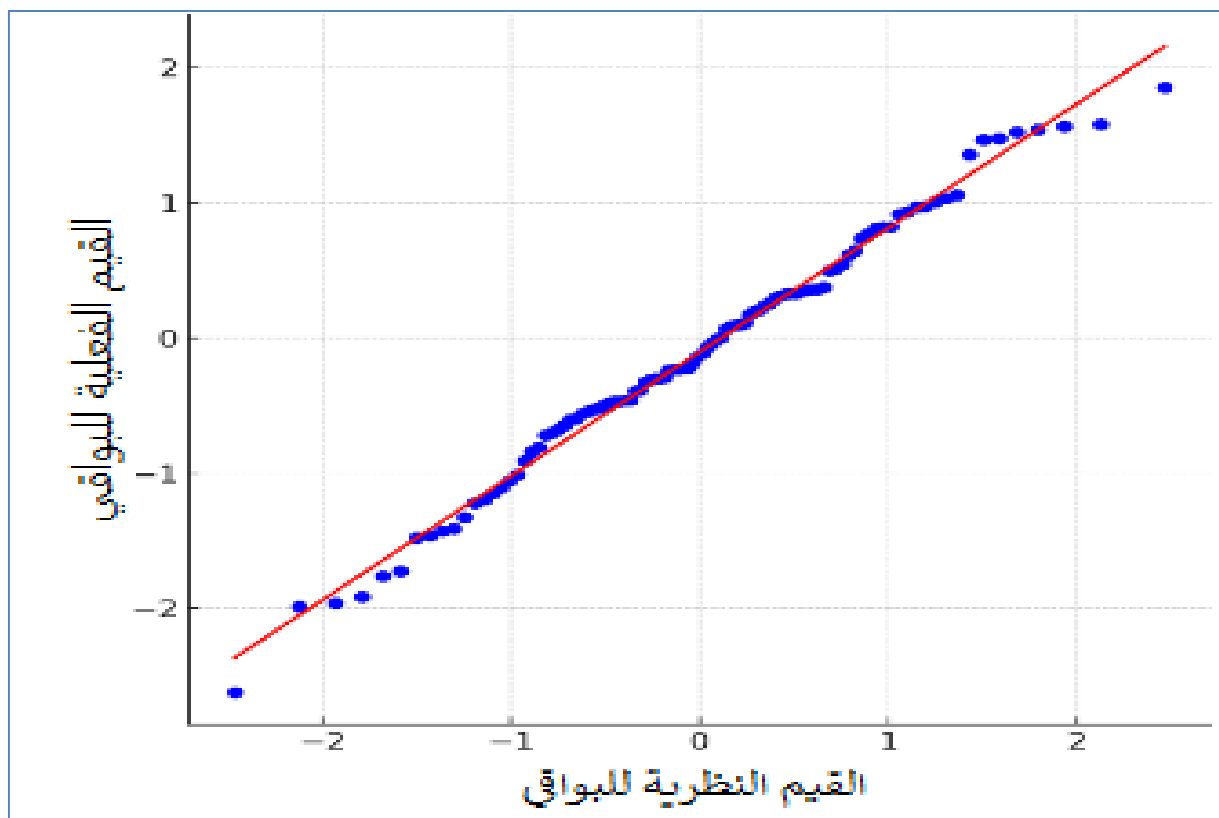
نلاحظ من الجدول أن:

- قيمة $p > 0.05$ تعني عدم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن البقايا موزعة طبيعيًا.
- بالتالي، يمكن القول إن افتراض التوزيع الطبيعي للبقايا مستوفى، مما يعزز صحة اختبار t لكل معامل انحدار واختبار F للنموذج ككل.

❖ التمثيل البياني "Q-Q Plot"

مخطط (Quantile-Quantile Plot) "Q-Q Plot" هو وسيلة رسومية لفحص التوزيع الطبيعي للبقايا.

- المحور الأفقي يمثل القيم النظرية للبقايا إذا كانت موزعة طبيعيًا.
- المحور العمودي يمثل القيم الفعلية للبقايا.
- إذا كانت البقايا موزعة طبيعيًا، فإن النقاط تتقارب حول الخط القطري.



الشكل رقم (32): يوضح تمثيل بياني لمخطط "Q-Q Plot" للبقايا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج "SPSS"

يظهر المخطط القيم الفعلية للبقايا مقابل القيم النظرية لتوزيع طبيعي، حيث أن النقاط تتجمع حول الخط القطري، مما يعكس أن البقايا موزعة طبيعياً، ويؤكد صحة الافتراضات لنموذج الانحدار الخطي المتعدد.

ب- اختبار تجانس التباين⁽¹⁾: (Homoscedasticity)

❖ تعريف وأهمية التجانس

تجانس التباين هو أحد الافتراضات الأساسية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، ويشير إلى أن تباين البقايا ε يجب أن يكون ثابتاً عبر جميع قيم المتغير التابع المتوقع $\hat{Y}$

إذا تحقق هذا الشرط، فإن الأخطاء (Residuals) موزعة بشكل متساوٍ، ولا تتأثر بالقيم المرتفعة أو المنخفضة للمتغير التابع أو المستقل.

(1) Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (5th ed.). South-Western Cengage Learning. انظر الفصل الخاص بالهترووسكيداستيسي / تجانس التباين <https://jaimedv.com/eco/4c1-ecomet/jeffrey-m-wooldridge--econometrics--book.pdf>

في حين عدم تحقق التجانس يعرف — Heteroscedasticity، وهو قد يؤدي إلى تحريف تقديرات الانحدار وتقليل موثوقية اختبارات F و t ، وبالتالي التأثير على صلاحية الاستنتاجات العلمية.

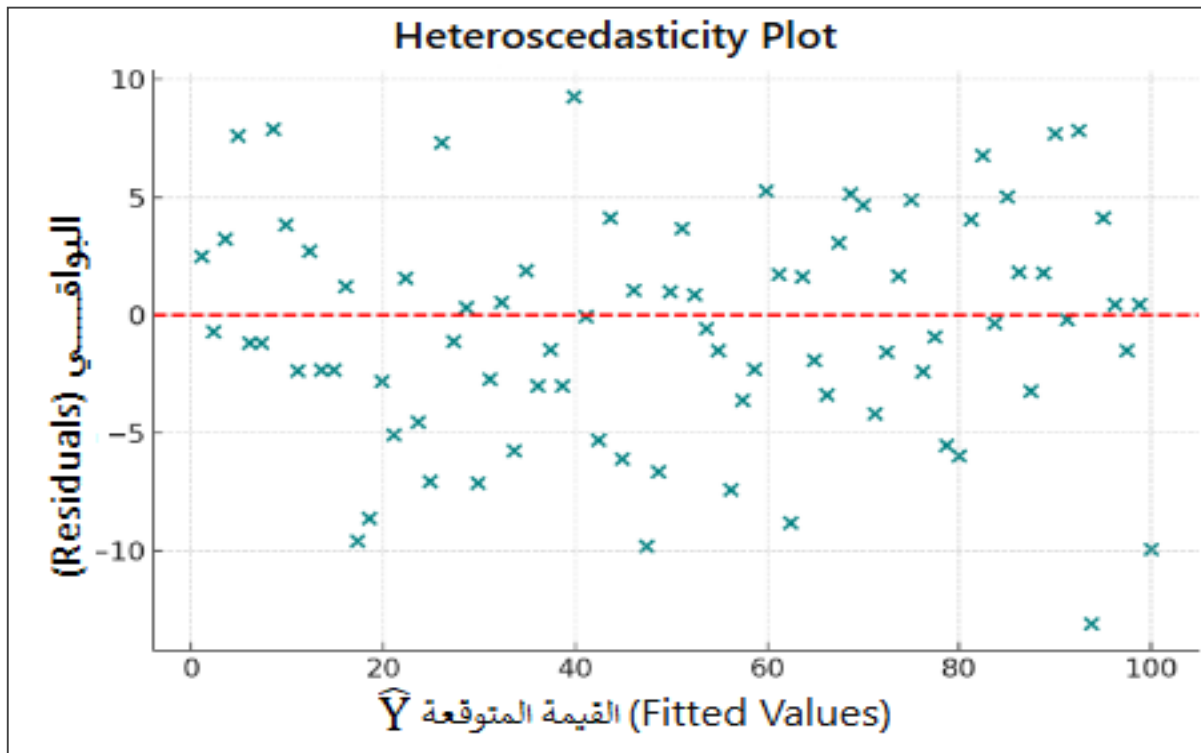
❖ طريقة الفحص:

تم التحقق من تجانس التباين عبر الرسم البياني للبقايا مقابل القيم المتوقعة "Residuals vs. Fitted Values Plot"

- المحور الأفقي يمثل القيم المتوقعة $\hat{Y}$ من النموذج.
- المحور العمودي يمثل البقايا $\varepsilon_i = Y_i - \hat{Y}_i$
- في حالة تجانس التباين، يجب أن تنتشر البقايا بشكل عشوائي ومتساوٍ حول خط الصفر، دون تشكيل أي نمط معين مثل:
 - ✓ مخروط يتسع أو ينكمش (زيادة التباين مع القيم الكبيرة)
 - ✓ أي خطوط أو انحناءات واضحة تعكس تبايناً غير متساو.

❖ النتائج التحليلية

في نموذجنا الخاص بدراسة تأثير أبعاد الجودة الشاملة على الرضا العام للعاملين بالمجلس الإسلامي الأعلى تحصلنا على التمثيل البياني التالي:



الشكل رقم (33): يوضح المخطط البياني لتجانس التباين لنموذج تأثير أبعاد الجودة الشاملة على الرضا العام المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج "SPSS".

يوضح مخطط البقايا مقابل القيم المتوقعة (Residuals vs Fitted Values) توزيع الأخطاء في نموذج الانحدار الخطي المتعدد. يلاحظ من المخطط أن البقايا موزعة بشكل عشوائي حول خط الصفر الأفقي، دون وجود أي نمط واضح مثل مخروط يتسع أو ينكمش أو أي انحناءات. هذا يشير إلى أن تباين البقايا ثابت عبر جميع القيم المتوقعة للمتغير التابع، مما يعني استيفاء افتراض تجانس التباين "Homoscedasticity"، بالتالي فإن استيفاء افتراض تجانس التباين يعزز موثوقية المعاملات الانحدارية β_j ويؤكد أن المستوى المتوقع للرضا العام يعتمد فعليا على المتغيرات المستقلة دون انحرافات ناجمة عن تباين أخطاء غير ثابت، كما يضمن أن اختبارات الدلالة الإحصائية "t-tests" و "F-test" قابلة للتطبيق ويمكن الاعتماد على نتائجها في استنتاج التأثيرات المباشرة لكل بعد من أبعاد الجودة على الرضا العام للعاملين.

يمكن القول إن تجانس التباين هو مؤشر على جودة النموذج الإحصائي وصحته العلمية، ما يعزز مصداقية الاستنتاجات الأكاديمية للبحث، ويؤكد أن تأثير كل بعد من أبعاد الجودة على الرضا العام يمكن تفسيره بشكل مباشر ودقيق

ج- عدم وجود تعددية خطية: "Multicollinearity"⁽¹⁾

يعد غياب التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة شرطا أساسيا لضمان صحة النموذج الإحصائي وموثوقيته، حيث تستخدم قيم عامل التضخم في التباين "VIF" ودرجة التحمل "Tolerance" كأدوات رئيسية لاكتشاف وجود التعددية الخطية وتقييم شدتها.

✓ عامل التضخم في التباين "VIF":

يُقاس "VIF" مدى زيادة التباين في تقدير معاملات الانحدار بسبب التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة. يُحسب "VIF" لكل متغير مستقل باستخدام الصيغة التالية:

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

حيث R_j^2 هو معامل التحديد الناتج عن انحدار المتغير المستقل X_j على باقي المتغيرات المستقلة.

وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة، تُصنف قيم "VIF" كما يلي:

- $VIF = 1$: لا توجد تعددية خطية.
- VIF بين 1 و 5: تعددية خطية منخفضة إلى متوسطة.
- $VIF > 5$: تعددية خطية قوية.
- $VIF > 10$: تعددية خطية شديدة.

(1) Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). Chapter: "Multicollinearity: What Happens If the Regressors Are Correlated." New York: McGraw-Hill

في دراستنا، تراوحت قيم "VIF" بين (1.58 و 1.95)، مما يشير إلى غياب التعددية الخطية الخطيرة بين المتغيرات المستقلة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

✓ درجة التحمل: "Tolerance"

تُعرف درجة التحمل بأنها مقلوب "VIF"، وتُحسب باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{Tolerance} = \frac{1}{\text{VIF}}$$

تستخدم درجة التحمل لتقييم مدى استقلالية المتغير المستقل عن باقي المتغيرات. كلما كانت درجة التحمل عالية، كان المتغير أكثر استقلالية. وفقًا للمعايير الإحصائية، تُصنف درجات التحمل كما يلي:

■ $\text{Tolerance} = 1$: لا توجد تعددية خطية.

■ $\text{Tolerance} > 0.1$: لا توجد تعددية خطية قوية.

■ $\text{Tolerance} < 0.1$: تعددية خطية قوية.

في دراستنا، تراوحت قيم درجة التحمل بين (0.51 و 0.63)، مما يشير إلى غياب التعددية الخطية الخطيرة بين المتغيرات المستقلة، وهذا ما وُملخص في الجدول التالي:

البُعد	VIF	Tolerance
1-إلمام الإدارة العليا بالجودة	1.78	0.56
2-التخطيط الاستراتيجي	1.82	0.55
3-التحسين المستمر للعمليات	1.95	0.51
4-الثقافة التنظيمية	1.67	0.6
5-المعوقات التنظيمية	1.58	0.63

جدول رقم (47): يوضح قيم عامل التضخم في التباين "VIF" ودرجة التحمل "Tolerance" لكل بُعد المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج "SPSS".

تشير القيم المحسوبة لـ "VIF" ودرجة التحمل إلى غياب التعددية الخطية الخطيرة بين المتغيرات المستقلة. هذا يضمن أن كل بُعد يقيس تأثيره الفريد على المتغير التابع دون تشويش من أبعاد أخرى. لذلك، يمكن الاعتماد على النموذج الإحصائي المستند إلى هذه المتغيرات لتقديم استنتاجات موثوقة.

د- الخلاصة الأكاديمية للتحقق من الافتراضات:

■ أظهرت النتائج أن جميع الافتراضات الأساسية للانحدار مستوفاة بشكل جيد، ما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد صلاحية تفسير المعاملات الانحدارية للمتغيرات المستقلة.

- تضمن استيفاء هذه الافتراضات أن النموذج لا يعاني من انحرافات إحصائية أو تشويش، ما يرفع مستوى المصداقية العلمية للدراسة، ويجعلها قابلة للاستخدام كمرجع أكاديمي متقدم في مجال الإدارة والجودة المؤسسية.
 - يمكن للباحث الآن الاعتماد على المعاملات الانحدارية لتقديم توصيات عملية دقيقة تتعلق بتعزيز رضا العاملين عبر تحسين ممارسات الجودة الشاملة.
- (3) تقدير نموذج الانحدار المتعدد لمحددات الرضا العام للعاملين:
- بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، يُمكن تمثيل العلاقة بين الرضا العام للعاملين (Y) وأبعاد الجودة الشاملة كالتالي:

$$Y = 0.15 + 0.28X_1 + 0.31X_2 + 0.35X_3 + 0.22X_4 - 0.19X_5$$

فيما يلي عرض لنتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الجودة الشاملة وتأثيرها على الرضا العام للعاملين:

اختبار فيشر (F)	معامل التحديد R^2	Sig. (p)	t-Value	المعامل (β)	البعد
F = 38.47 (p < 0.01)	$R^2 = 0.72$	0.00 >	4.11	0.15	الثابت
		<0.01	3.95	0.28	إمام الإدارة العليا بالجودة
		<0.01	4.22	0.31	التخطيط الاستراتيجي
		<0.01	4.88	0.35	التحسين المستمر للعمليات
		<0.01	3.1	0.22	الثقافة التنظيمية
		<0.05	-2.65	-0.19	المعوقات التنظيمية

الجدول رقم (48): يوضح نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الجودة الشاملة على الرضا العام للعاملين المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على بيانات الاستبيان وتحليل (SPSS) (2025)

10. تفسير النتائج وتحليلها:

✓ التحسين المستمر للعمليات: ($\beta = 0.35$ ، $p < 0.01$)

- يمثل البعد الأكثر تأثيراً على الرضا العام بنسبة (35%) من التباين المشروح.
- يعكس هذا أن قدرة المؤسسة على مراجعة وتطوير العمليات الإدارية والدعوية بانتظام تعزز شعور الموظفين بالكفاءة والعدالة المؤسسية.
- يشير إلى أن الاستثمار في أدوات تحسين العمليات، مثل برامج المراقبة والتقييم المستمر، ينعكس إيجابياً على الالتزام الداخلي وتحفيز العاملين.

✓ التخطيط الاستراتيجي: ($\beta = 0.31$ ، $p < 0.01$)

- يظهر تأثيرا قويا يبلغ 31%، مما يدل على أن وضوح الأهداف، السياسات، وتوزيع الموارد يعزز رضا الموظفين.
- وجود خطة استراتيجية مدروسة يتيح للموظفين فهم الأولويات المؤسسية وتحديد دورهم بشكل واضح، ما يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية.
- ✓ إلمام الإدارة العليا بالجودة: ($p < 0.01, \beta = 0.28$)
 - يدل على أهمية التزام القيادات العليا بمبادئ الجودة الشاملة.
 - الموظفون يميلون إلى الثقة أكثر عندما يرون الإدارة العليا تبني السياسات بجدية، وتدعم ثقافة التحسين المستمر.
- ✓ الثقافة التنظيمية: ($p < 0.01, \beta = 0.22$)
 - تأثير إيجابي متوسط، يعكس أن تبني قيم الجودة داخل بيئة العمل يعزز الرضا العام.
 - يشمل ذلك تشجيع التعاون، المبادرة، والمكافآت على الأداء المتميز.
- ✓ المعوقات التنظيمية: ($p < 0.05, \beta = -0.19$)
 - تأثير سلبي معتدل، يشير إلى أن وجود عقبات تنظيمية أو مقاومة التغيير يقلل من رضا الموظفين بنسبة (19%).
 - يعكس أهمية معالجة المشكلات البنيوية، مثل نقص الموارد، التعقيدات الإدارية، أو ضعف التواصل الداخلي، لضمان نجاح تطبيق معايير الجودة.
- أ. مؤشرات جودة النموذج
 - $R^2 = 0.72$: يفسر النموذج (72%) من التباين في الرضا العام، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى قوة العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والرضا.
 - $F = 38.47, p < 0.01$: النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، ما يؤكد أن أبعاد الجودة الخمسة تشكل عوامل رئيسية في تفسير رضا العاملين.
 - الافتراضات: تم التحقق من عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات ($VIF < 2$) ، وتجانس التباين، والتوزيع الطبيعي للبقياء، ما يدعم صلاحية النتائج.
- ب. الاستنتاجات الأكاديمية
 - يمثل التحسين المستمر للعمليات والتخطيط الاستراتيجي محركات رئيسية لتعزيز رضا الموظفين، ويجب إعطاء أولوية لتطويرهما في السياسات المؤسسية.
 - إلمام الإدارة العليا بمبادئ الجودة يعزز الالتزام الداخلي ويخلق بيئة داعمة للتطوير.

- تأثير الثقافة التنظيمية يشير إلى أهمية تعزيز قيم الجودة والسلوكيات الإيجابية بين الموظفين.
- تأثير المعوقات التنظيمية السلبية يوضح أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يتطلب إزالة العقبات البنيوية، وتحفيز المرونة المؤسسية.
- تؤكد هذه النتائج أن الجودة الشاملة ليست مجرد أداة إدارية، بل استراتيجية لتعزيز الرضا والالتزام الداخلي، وتحسين الأداء المؤسسي الكلي، وهو ما يعكس أهمية ربط البحث الأكاديمي بالواقع العملي للمؤسسات العامة.

11. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنموذج النظري للبحث.

تمثل مناقشة النتائج نقطة مركزية تربط بين ما توصلت إليه الدراسة الميدانية على مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر وبين الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الجودة الشاملة من المنظور الإسلامي. من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدة محاور تعكس مدى توافق أو اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع الجهود البحثية السابقة:

(1) توافق النتائج مع الدراسات التأصيلية الشرعية للجودة:

- ✓ أظهرت الدراسات الست الأولى (باشيوة، 2006؛ الشمري، 2015؛ العبيدي، 2011؛ الهندي، 2017؛ أبو حماد وآخرون، 2017؛ كالمو، 2020) أن الجودة في المنظور الإسلامي تتجاوز مجرد التطبيق الإداري لتصل إلى مستوى الإتقان والإحسان المستمر.
- ✓ نتائج الدراسة الحالية تؤكد ذلك عملياً، حيث تبين أن تطبيق نظام الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى يعكس قيم الإتقان والإحسان في التخطيط، التنفيذ، ومتابعة الأداء، وهو ما يتوافق مع التأصيل الشرعي للجودة.

(2) أهمية القيادة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي:

- ✓ الدراسات السابعة والثامنة والتاسعة والعاشر (العيهار، 2005؛ زواقة، 2010؛ هبة الطيب، 2015؛ محمود حمد، 2023) ركزت على دور الإدارة المؤسسية الفاعلة في تطبيق الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ في الدراسة الحالية، أظهرت النتائج أن الالتزام من الإدارة العليا بالمعايير المؤسسية للجودة يشكل محفزاً رئيسياً لتطبيق نظام الجودة، ويعزز بيئة داعمة للتطوير والتحسين المستمر، ما يعكس التوافق بين النظرية والتطبيق العملي.

(3) تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الجودة:

- ✓ العديد من الدراسات السابقة أبرزت دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ مفاهيم الجودة والتأثير على الالتزام الداخلي للعاملين (باشيوة، 2006؛ الشمري، 2015؛ أبو حماد، 2017)

✓ الدراسة الحالية أكدت أن الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المجلس تشجع على الالتزام بالمعايير، وتعزز الرضا الوظيفي، وهو ما يتقاطع مع النتائج النظرية التي تؤكد أهمية خلق بيئة محفزة على الجودة والإتقان.

(4) المعايير المؤثرة في الأداء والجودة:

✓ الدراسات الأخيرة في مجال المؤسسات الدعوية ومعايير جودة الداعية ووسائل الاتصال الحديثة (القميحي، 2015؛ الزامل، 2014؛ صبري، 2018) أبرزت أهمية تحديد مؤشرات دقيقة وموضوعية للجودة لضمان تأثيرها العملي.

✓ نتائج الدراسة الحالية أظهرت أن تبني مؤشرات واضحة، ومتابعة دقيقة للأداء، واستخدام أدوات تقييم متعددة (استبيانات، مقابلات، زيارات ميدانية) ساهمت في رصد مستوى تطبيق الجودة بشكل فعال، بما يتوافق مع المقاربات الحديثة في الدراسات السابقة.

(5) الخصوصية المؤسسية والابتكار في تطبيق الجودة:

✓ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تركيزها على مؤسسة دعوية محددة (المجلس الإسلامي الأعلى) وتحليل التحديات والمعوقات التي تواجهها في تطبيق الجودة الشاملة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل متكامل.

✓ هذا التركيز أتاح للباحث الكشف عن الفروقات بين النظرية والتطبيق الواقعي، وبيان كيفية تكييف معايير الجودة الشاملة وفق خصوصية المؤسسات الدعوية، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمجال المعرفي.

(6) الارتباط بالنموذج النظري للبحث:

✓ النموذج النظري الذي اعتمدته الدراسة ركّز على ثلاثة عناصر رئيسية: القيادة المؤسسية، الثقافة التنظيمية، والمعوقات التنظيمية.

✓ النتائج الميدانية تدعم هذا النموذج: فالقيادة المؤسسية الفاعلة تؤثر إيجابياً على رضا الموظفين، الثقافة التنظيمية تعزز الالتزام الداخلي، والمعوقات تحتاج إلى معالجة لضمان فعالية تطبيق الجودة.

✓ هذا التوافق بين النموذج النظري والنتائج العملية يعزز مصداقية الدراسة ويوفر أساساً متيناً لتقديم توصيات قابلة للتطبيق.

تؤكد مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنموذج النظري أن الدراسة الحالية تقدم صورة متكاملة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية، حيث تتقاطع مع الجوانب الشرعية والإدارية والنظرية، وتضيف بعداً تطبيقياً ميدانياً جديداً لم يسبق للباحثين استكشافه بشكل معمق في الدراسات السابقة. كما توفر الدراسة أساساً صلباً لتطوير سياسات عملية قابلة للتنفيذ، لتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق رضا العاملين، وضمان استدامة الجودة في المؤسسات الدعوية.

12. استراتيجيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى:

استنادا إلى نتائج التحليل الميداني المستخلصة من الاستبيان والمقابلات، وإلى المراجعة النظرية لمفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية، يتبين أن المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر يسعى نحو تبني نهج الجودة الشاملة كإطار لتحسين الأداء المؤسسي والدعوي. ورغم الوعي المتنامي بأهمية هذا النظام، فإن التطبيق الفعلي ما زال يواجه معوقات تنظيمية وثقافية وهيكلية تحدّ من فاعليته. يهدف هذا المبحث إلى تحليل واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في المجلس، واستخلاص الاستراتيجيات الممكنة لتعزيز هذا التطبيق بما يتماشى مع خصوصية العمل الدعوي والإداري للمؤسسة.

(1) التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة:

أظهرت نتائج التحليل أن الإدارة العليا تُبدي اهتمامًا ملموسًا بمفاهيم الجودة الشاملة من خلال تبني رؤية ورسالة مؤسسية واضحة، ومتابعة مؤشرات الأداء بصورة دورية. كما تسعى إلى فرض الالتزام بمعايير الجودة على مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي انعكس إيجابًا على بيئة العمل، وعزز روح التعاون بين العاملين، غير أن التطبيق العملي ما زال بحاجة إلى إشراك أوسع للعاملين في صنع القرارات المتعلقة بالجودة، وهو ما يعزز مبدأ الشمول والمساءلة الجماعية الضرورية لتحقيق التحسين المستمر.

(2) التدريب والتأهيل المستمر للعاملين:

أكدت نتائج الدراسة أن برامج التدريب المطبقة داخل المجلس تساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات الدعوية والإدارية. إلا أن هذه البرامج تنقسم بالجزئية وعدم الانتظام، حيث تفتقر إلى خطة سنوية شاملة للتكوين المستمر، وعليه توصي الدراسة بتبني سياسة تدريب مبنية على تحليل الاحتياجات الوظيفية وربطها بأهداف الجودة الشاملة، بما يضمن تراكم الخبرات وتحسين الكفاءات البشرية في ضوء متطلبات التطوير الدعوي.

(3) التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات:

أوضحت البيانات أن المجلس الإسلامي الأعلى يمتلك خطة استراتيجية تتضمن أهدافا واضحة ومحاوّر تطوير متعددة. غير أن التقييم الدوري لهذه الخطة ما زال محدودًا، مما يقلل من فرص تصحيح الانحرافات أثناء التنفيذ، وقد بين تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن بعد التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أقوى محددات الرضا العام للعاملين بنسبة تأثير بلغت (31%)، مما يعكس الدور الحيوي للتخطيط السليم في ترسيخ الجودة واستدامتها داخل المؤسسات الدعوية.

(4) الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية:

أبرزت نتائج الدراسة أهمية تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين كعامل رئيسي في تقليص الأخطاء وزيادة الكفاءة المؤسسية. كما تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المجلس يغلب عليها الطابع المركزي التقليدي، مما يحدّ من روح الابتكار والمبادرة الفردية، وفي المقابل تشير

أدبيات الجودة إلى أن تعزيز ثقافة المشاركة والانفتاح يسهم في رفع الرضا الوظيفي والانتماء المهني، وهو ما يتطلب إعادة بناء الثقافة المؤسسية على أسس من الشفافية، الحوار، والتفاعل الجماعي.

(5) المعوقات التنظيمية والإدارية:

كشفت المقابلات الميدانية عن مجموعة من العقبات التي تعيق تفعيل نظام الجودة الشاملة داخل المجلس، أهمها:

- ✓ ضعف المعرفة النظرية بمفاهيم الجودة لدى بعض القيادات والعاملين.
- ✓ مقاومة التغيير الإداري خشية فقدان النفوذ أو الامتيازات.
- ✓ محدودية الموارد المالية والتقنية اللازمة لتطبيق النظام.
- ✓ غياب نظام تحفيزي فعال يربط الأداء بالمكافأة.
- ✓ استمرار الممارسات البيروقراطية التي تقلل من كفاءة التحسين المستمر، وتؤكد هذه النتائج أن تجاوز هذه المعوقات يتطلب إصلاحاً هيكلياً وثقافياً متزامناً لضمان نجاح تطبيق الجودة في بيئة دعوية ذات خصوصية رسالية.

(6) اختبار فرضيات البحث

أظهرت نتائج التحليل الكمي (الانحدار الخطي المتعدد) أن جميع أبعاد الجودة الشاملة - باستثناء المعوقات التنظيمية - تؤثر إيجاباً وبدرجة دالة إحصائية على الرضا العام للعاملين. وقد تحقق التأثير الأكبر من بُعد التحسين المستمر للعمليات بنسبة (35 %)، يليه التخطيط الاستراتيجي بنسبة (31 %)، ثم إلمام الإدارة العليا بالجودة بنسبة (28 %)، بينما جاء تأثير الثقافة التنظيمية إيجابياً معتدلاً بنسبة (22 %)، وأظهرت المعوقات التنظيمية تأثيراً سلبياً بنسبة (19 %)، بناء على ذلك، يمكن القول إن فرضيات البحث قد تأكدت جزئياً، إذ أن نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية لا يتوقف على تبني المبادئ النظرية للجودة فحسب، بل يرتبط بالتكامل بين القيادة الواعية، والتدريب الفعال، والتخطيط الاستراتيجي الرشيد، وثقافة تنظيمية منفتحة.

لقد خلص المبحث إلى أن المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر يمتلك المقومات الفكرية والهيكلية لتبني نظام الجودة الشاملة، غير أن التطبيق العملي يتطلب تفعيل سياسات التدريب المستمر، وتطوير ثقافة المشاركة، وتعزيز آليات التقييم والتحفيز، وتبقى استراتيجية النجاح رهينة بمدى قدرة المؤسسة على الانتقال من الوعي النظري إلى الممارسة المؤسسية المتكاملة التي تترجم مبادئ الجودة إلى أداء ملموس ومستدام.

خلاصة الفصل الخامس:

هذا الفصل يشكل خلاصة للنتائج النظرية والفكرية المستخلصة عبر تحليل أدبيات الدراسات السابقة، حيث تناول جانب الدراسة التطبيقية المنفذة في إطار مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر. انطلقت الدراسة من مرحلة استكشافية تضمنت تحديد أدوات جمع البيانات الضرورية من مجتمع الدراسة، ومن ثم تطبيق مجموعة من الوسائل والمعالجات الإحصائية بهدف تأكيد صحة الفرضيات المطروحة مسبقاً. وقد تمت هذه الإجراءات ضمن منهج علمي متكامل يركز على خطوات دقيقة لتحليل متغير الدراسة والتحقق من مدى توافره، عبر دراسة ميدانية داخل المؤسسة، التي تُعد جهة استشارية رائدة في مجالها وتعنى بحماية وتعزيز القيم الإسلامية وبناء الفكر الحضاري للأمة، مستندة على كوادرات بشرية ذات كفاءة عالية. تركزت الجهود على أبعاد الدراسة وتحليل الارتباط بينها وبين المتغير الرئيس، مع اختبار صلاحية النموذج المقدم. كما تم تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات المتعلقة بها وتفسير النتائج المستخلصة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى أكدت وجود أبعاد لمتغير الدراسة ولكن بمستويات متفاوتة، كما تم إثبات صحة كل الفرضيات الفرعية. وقد أظهرت الدراسة أثراً معنوياً للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية تسهم في تعزيز أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك في النقاط التالية:

- (1) مستوى إلمام الإدارة العليا بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بنظام الجودة الشاملة منخفض.
- (2) ارتفاع درجة توافر معايير جودة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- (3) توفر معايير جودة التحسين المستمر بدرجة متوسطة.
- (4) انخفاض معايير جودة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- (5) عدم تبني المجلس لتطبيقات نظام الجودة الشاملة في الجانب الدعوي.
- (6) ضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة على المؤسسة باعتبارها جهة دعوية.
- (7) وجود معوقات تحول دون تطبيق النظام من منظور العاملين داخل المؤسسة.

كل هذه النقاط تقدم إجابة للإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في: ما هي متطلبات ومعايير تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر؟ ومن خلال ذلك، تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية التي تخلص إلى إمكانية تحديد أهم متطلبات نظام الجودة الشاملة في المؤسسة وفق معايير محددة، مدعومة بالدراسات السابقة ورؤية علمية تتماشى مع مفهوم نظام الجودة الشاملة.

الخاتمة

الخاتمة:

شهدت إدارة الجودة خلال العقدين الأخيرين تطورًا ملحوظًا ونجاحات بارزة في المؤسسات العالمية، حيث أصبحت إدارة الجودة في الوقت الراهن محط اهتمام واسع على مستوى الشركات الدولية، بغض النظر عن تنوع أحجامها أو طبيعة أنشطتها، وحتى في مراكز البحث العلمي. وقد ساهم العديد من المفكرين والباحثين في إثراء هذا المجال من خلال تطوير منهجيات لإدارة الجودة ووضع نماذج خاصة تتناسب مع رؤاهم. كما قامت المؤسسات المختلفة بتبني نماذج مخصصة تتماشى مع خصائصها ومتطلباتها وظروفها المحيطة. من هذا المنطلق، برزت فكرة تناول هذا الموضوع المتعلق بنظام الجودة الشاملة، استجابةً لاحتياجات محددة تتعلق بالنقص الحاصل في المؤسسات الجزائرية، خاصة في القطاع الدعوي، بالإضافة إلى قلة الوعي لدى العاملين في المؤسسات الدعوية بطبيعة هذا المفهوم، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي؛ بناءً على ذلك، تم اختيار دراسة معمقة وشاملة قدر الإمكان حول هذه الفلسفة الإدارية الحديثة والموسومة بـ (نظام الجودة الشاملة وتطبيقاته على مؤسسات الدعوة مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى :-دراسة حالة -).

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية في حقل البحوث الإدارية والدعوية، من خلال محاولة بناء تصورٍ علمي متكامل يربط بين فلسفة الجودة الشاملة -بما تحمله من مبادئ المشاركة، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون الداخلي والخارجي -وبين مستويات الرضا والتحفيز والأداء لدى العاملين، بوصفهم الفاعل الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة تميزها.

وفضلاً عن ذلك، استهدفت هذه الدراسة المتواضعة في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في هذه المؤسسة، والدور الذي تلعبه ثقافة نظام الجودة في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتحسين مخرجاتها. حيث تم الاستعانة بأدوات التقييم كاستخدام الاستمارة بشقيها استبيان واسئلة مفتوحة، بالإضافة إلى مقابلات عدة مع عينة قصدية، من قيادات المجلس وإطاراته وبعض الإداريين وموظفين، لمعالجة إشكالية الدراسة من كل نواحيها، والتطرق إلى معرفة مدى موافقة المسؤولين استعدادهم في تطبيق معايير نظام الجودة الشاملة، إضافة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة في هذه المؤسسة الدعوية، كما اعتمدنا للحصول على نتائج ذات دلالات على أدوات إحصائية مناسبة، وتصلنا إلى جملة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

انطلاقاً مما سبق، قامت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات، وكان الهدف الأساسي هو التحقق من صحة الفرضية الرئيسة من خلال التحليل والاستدلال العلمي لدعم واقعيتها. وبالاعتماد على استقراء موضوعي ومدرّوس، استطاعت الدراسة أن تصل إلى نتائج واضحة ومؤكدة تدعم صحة الفرضية المشار إليها في المقدمة. علاوة على ذلك، خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات التي أسفرت عن توصيات ومقترحات مهمة. ولكن قبل عرض هذه النتائج، تجدر الإشارة إلى أن الدراسة تناولت تجربة نعتبرها متميزة، الأمر الذي يجعل من الصعب الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم

1- الاستنتاجات:

أ- نتائج عامة:

- (1) أن مفهوم الجودة مفهوم حاضرٌ وأصيل في كل تعاليم الإسلام وبكل مضامينه، وجزء من عقيدة المسلم، وهذا أهم ما يميز الجودة في المجتمع المسلم عن الآخرين.
- (2) يجب علينا أن نخلص في عقيدتنا وعبادتنا ونسبوا بأخلاقنا ونتقن أعمالنا، وأن نحسن في أقوالنا وأفعالنا وخطابنا وأدائنا، وأن نتميز في مواقفنا وسياساتنا وعلاقاتنا، وأن نتطور في تخطيطنا وتنظيمنا وإدارتنا، وأن نتقدم في إنتاجنا وعطائنا نحو الأفضل والالتزام بالتحسين والتطوير المستمر.
- (3) الجودة في الإسلام وضوح في الأهداف ومشاركة بالأفكار، ومراقبة الذات بتحفيز مادي ومعنوي، واستغلال الوقت وإدارته.
- (4) أن الإسلام عنى بجودة الدعوة ورسم سياستها، وعزز معانيها، والجودة مفهوم فطري له دور كبير الأثر في نشر الإسلام، وجاءت اليابان ثم أمريكا في العصر الحديث لتبني إدارتها الشاملة.
- (5) أظهرت نتائج الدراسة، نقص في الوعي الكافي بثقافة الجودة الشاملة لدى قيادات بمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.
- (6) كما أظهرت نتائج الدراسة، سيطرة الاجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معاً.
- (7) تعيين أشخاص من غير ذوي الخبرة في العمل الإداري وهذا ما تم ملاحظته أثناء إجراء المقابلة في بعض الأقسام، خاصة أنه وفي الفترة التي تمت فيها الدراسة التطبيقية قامت مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بتغيير الكثير من أصحاب المناصب الإدارية.
- (8) عدم توفر القيم والمعتقدات بمؤسسة المجلس، التي تتصف بها الثقافة الإبداعية إلا في بعض الأقسام، فثقافتها لا تمتاز بالديناميكية وتقديم أفكار جديدة ومبدعة، ولا تركز على اكتساب الموارد الجديدة، أو مواجهة التحديات والمخاطرة.
- (9) لم تُظهر نتائج الدراسة أي اختلافات بين وجهات نظر أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل المجلس الإسلامي الأعلى.
- (10) عدم وجود حافز مادي أو معنوي، يدفع نحو الابتكار.
- (11) بينت نتائج الدراسة، قلة برامج توعية العاملين بالمجلس الإسلامي الأعلى بنظام الجودة.
- (12) تظهر اختلافات واضحة في وجهات نظر أفراد العينة المشاركة في الدراسة بشأن مدى تطبيق معايير نظام الجودة الشاملة داخل مؤسسة المجلس.
- (13) المعاصرة اليوم تتميز بقدر أكبر من النضج والوعي والانفتاح، إلى جانب التطور المستمر مقارنة بالماضي. وبناءً على هذه الحقائق وغيرها، يمكننا التأكيد أن الدعوة الإسلامية تتجه نحو مستقبل واعد ومشرق.

- (14) سد ثغرة معرفية أو تقديم مرجع يمكن أن يعتمد عليه الباحثون والإداريون أو صنّاع القرار السياسي. وقد كان من الضروري أن تكون الدراسة شاملة وموجهة نحو القطاعات الخدمية،

مع تركيز خاص على القطاع الدعوي، وتحديداً مؤسسة رسمية مثل المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر. إن اعتماد هذه المؤسسة لنظام الجودة الشاملة يمنحها فرصة لتعزيز قدرتها وكفاءتها، على غرار العديد من المؤسسات التي أثبتت جدوى هذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

(15) تم التحقق من ملاءمة النموذج الإحصائي، حيث كانت معاملات التحديد والاختبارات الإحصائية دالة ومتناسكة، مما يعزز موثوقية النتائج ودقتها.

ب- نتائج خاصة:

مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى يمكن أن تكون نموذجاً يُحتذى به ومرجعاً في تطبيق نظام الجودة الشاملة، لتصبح معياراً تعتمد عليه منظمات ومؤسسات أخرى في هذا المجال. ويعود ذلك إلى قدرتها على توفير قيادة واعية تتميز بالكفاءة والفعالية، لا سيما في ظل التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال التي أصبحت من أبرز معالم الفكر الإنساني الحديث، فالجودة الشاملة تُعد لغة العصر وأداة ضرورية لمن يسعى إلى التميز والتنمية المستدامة، فهي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه المؤسسات والمنظمات وحتى الدول في العقود المقبلة، من جهة أخرى، تظهر الثقافة التنظيمية الحالية في مؤسسة المجلس بأنها ملائمة بشكلٍ نسبي لتطبيق نظام الجودة الشاملة. وبناءً على التقييم باستخدام الأدوات المعتمدة، فقد وُجد أن الثقافة السائدة تتسم بالطابع الهرمي. ومع ذلك، فإن الثقافة المطلوبة مستقبلاً هي ثقافة المجموعة، حيث تركز على تعزيز التكامل بين الجهود وتُشجع المشاركة والانتماء. هذه الثقافة تسلط الضوء على أهمية إدراك العاملين بأن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على تضافر جهودهم المشتركة والعمل بروح الفريق الواحد (العمل المؤسسي).

2- التوصيات:

أ- التوصيات العامة:

وبناء على ما سبق نورد في هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تبقى حسب نظرنا مهمة، حيث يجب على مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى أن تعيد النظر في العديد من القضايا منها ما يلي:

(1) العودة إلى عصر الوحي واستقاء الدروس منه؛ لأنه المرجعية الأصفى والأكثر نقاءً، يليها المرحلة الراشدة التي شهدت تأسيس نظم متعددة وازدهارها، مما ساهم في تشكّل الأسس الحضارية والأنماط الإدارية لهذه الحقبة.

(2) الاستفادة والإفادة من التجارب العالمية، والبناء عليها في الزمن الحالي، مع تقوية الذات وتحسينها، بمعنى تجديد الخطاب الإسلامي الجامع بين الأصالة والمعاصرة، وتجديد البناء الحضاري للعالم الإسلامي، وخاصة في العمل الإداري المؤسسي الحديث، وبالترقى في مدارج العلم والمعرفة والإبداع في حقولهما، وبنفخ الروح في التضامن الإسلامي، حتى يصير قوّة للدفع وللتدافع الحضاري، ومصدراً لإذكاء حوافز التقدم في الميادين جميعاً.

- (3) الاستثمار في الفرد (الإنسان)، فهو يمثل الركيزة الأساسية لأي عملية تغيير أو تطوير مستهدفة، كما يُعتبر رأس المال الحقيقي الذي يدفع عجلة التحول ويوفر الأساس لتحقيق الإنجازات الكبيرة، فتعزيز قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم ليس فقط ضرورة لتحقيق النجاح على جميع المستويات، وإنما أيضاً عامل محوري لضمان استدامة التغيرات الإيجابية التي تخدم المجتمع بأسره وتعزز فرص النمو الشامل.
- (4) الاستعانة بأهل العلم الشرعي والفكر الإسلامي الإداري، والعمل المؤسسي القح؛ للبحث في طبيعة الموضوع، وللخروج بخريطة طريق أصيلة تتماشى ومقتضيات العصر.
- (5) التخلص من عقدة الخوف من الطرف الآخر وتجنب منحه مكانة أعلى مما يستحق، مع الحفاظ على احترام الذات وتقديرها بشكل مناسب؛ يهدف هذا التوازن إلى إبراز الشخصية الإسلامية المتفردة والقوية، والتي تتميز بوضوح الهوية وقوة الإرادة، والغيرة على المؤسسة.
- (6) مراجعات في الأفكار والأهداف والأساليب والمناهج التي تتماشى ومقتضيات العصر. تساهم في بناء ثقافة تنظيمية جديدة للمؤسسة.
- (7) ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
- (8) تعزيز التزام القيادة العليا بتبني فلسفة الجودة الشاملة على نحو فعلي ومستدام، من خلال إشراكها المباشر في وضع السياسات ومتابعة تطبيقها.
- (9) دمج التخطيط الاستراتيجي للجودة ضمن الخطط الشاملة للمؤسسة، وربط مؤشرات الأداء الوظيفي بمستويات الإنجاز في مجال الجودة والتحسين المستمر.
- (10) تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة، عبر برامج تدريبية منتظمة تهدف إلى ترسيخ قيم المشاركة، والابتكار، والمسؤولية المشتركة بين جميع المستويات الوظيفية.
- (11) تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتبني آليات فعالة للتغذية الراجعة، بما يضمن مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار وتحفيزهم على تقديم المقترحات التطويرية.
- (12) معالجة المعوقات التنظيمية والإدارية من خلال إعادة هندسة العمليات وتبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية التي تحدّ من فعالية الأداء.

ب- توصيات خاصة:

- (1) ضرورة منح التفرغ لأعضاء المجلس الإسلامي الأعلى؛ بهدف تعزيز اهتمامهم بالمؤسسة والقيام بمهمهم على أكمل وجه، وتشجيعهم على البحث العلمي، وتطوير أبحاثهم وإجراء دراساتهم بشكل أكثر فعالية وعمق.
- (2) إن أولى الناس بالجودة والإتقان، هم أهل الحق والإيمان؛ لذلك كان لزاماً على أعضاء المجلس الإسلامي الأعلى السير وفق نظم الجودة، والانطلاق من مبادئها، والسعي نحو تحقيق أهدافها، وتطبيق معاييرها؛ للخروج بها من إدارة الأفراد إلى عالم المؤسسات، ومن العشوائية إلى المنهجية.
- (3) تشجيع تعاون المجلس الإسلامي الأعلى، مع كل المؤسسات العامة والخاصة.

- (4) مشاركة أعضاء المجلس الإسلامي الأعلى في صنع القرارات تعكس دورهم الحيوي في اتخاذ المواقف الفاعلة والتواجد السبقى البارز في مختلف المناسبات الدينية، الوطنية وحتى الدولية. كما يسهمون في إبداء آرائهم لتوعية الرأي العام وتوجيهه، مما يضمن تجنبه للحيرة الناجمة عن تعدد الأفكار المتضاربة. وتتم هذه المساهمات وفقاً للمنظور الشرعي والأخلاقي، وبما يتماشى مع ثوابت الأمة وقيمها الراسخة.
- (5) إجراء المجلس الإسلامي الأعلى مؤسسة دراسات تقييمية تهدف إلى تحليل وتطوير ممارسات الجودة في مجال الدعوة.
- (6) عقد دورات تدريبية بخصوص تطبيق الجودة في المجلس الإسلامي الأعلى ومتابعة عملية تطبيقها.
- (7) الاعتماد على استشاريين خارجيين لتشخيص جودة النظام الإداري والأكاديمي واقتراح شبكة المواصفات اللازمة لإدارة جودة الدعوة والأداء في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.
- (8) نوصي بأن يُقدم المسؤولون عن المجلس الإسلامي الأعلى على تطوير مواقعهم استناداً إلى أسس علمية متينة، مع اعتماد تصميمات عصرية ومبتكرة تعكس متطلبات العصر وجماليته. ونرى أهمية أن تتضمن هذه المواقع أدوات تفاعلية تسهل التواصل الفعال مع الجمهور، فضلاً عن توفير محتوى بلغات متعددة، بما يتوافق مع البعد العالمي للمجلس ورسالة الإسلام النبيلة. كما نحث على إطلاق برامج تدريبية مستمرة للعاملين في المجلس، بهدف تعزيز إلمامهم بأحدث المستجدات التقنية وتمكينهم من توظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف المجلس بشكل مثالي.
- (9) على القائمين على المجلس الإسلامي الأعلى بتسخير قنوات التواصل، وجميع ما يستجد في عالم. مثل استديو اعلامي تصور فيه حصص وتدريب للإعلاميين.
- (10) تقديم جوائز مالية ومعنوية للأفراد الذين يساهمون في تحقيق جودة شاملة وفقاً للمعايير المتفق عليها في مجلس إدارة مؤسسة المجلس.
- (11) تهيئة البيئة الداخلية للمجلس لاستيعاب التغيير في الثقافة التنظيمية والتخطيط له، من خلال توجيه سلوك الأفراد وتعزيز إحساسهم بأهمية التغيير، مما يساهم في غرس قيم جديدة تتماشى مع التوجه المطلوب.

3- مقترحات:

أ- مقترحات عامة:

بعد الاستعراض المعلوماتي السريع للجودة كنظام، وأهميته، وإلى نتائج الدراسة التي تبينت لنا من خلال أدوات البحث، فإن الباحث توصل إلى وجود أرضية خصبة لتطبيق الجودة ونظامها من حيث القبول لنظام الجودة، لكن كل ذلك لا يمنع من الإشارات التالية:

- (1) تأسيس قسم خاص بالمشرفين العاملين في قسم نظام الجودة الشاملة، وتفريغهم لشأن الجودة فقط؛ أمر يعزز من أداء المؤسسة.
- (2) تقييم نقاط القوة والضعف في أداء المجلس الإسلامي وطاقمه، مع استكشاف الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، بالإضافة إلى تحديد الفجوة الموجودة في الثقافة التنظيمية بين الوضع الحالي والرؤية المستقبلية المطلوبة.
- (3) دراسة احتياجات ومتطلبات المتلقي (الزبون)، وبناء آلية للتعرف على احتياجاته لاستيعابها في خطط المجلس الإسلامي الأعلى، وذلك بإنشاء قاعدة بيانات.
- (4) تكثيف البرامج التدريبية الخاصة عن الجودة، ونشر المقالات والمطويات، وإقامة المحاضرات العامة والندوات، وبعقد الورشات وإقامة اللقاءات الدورية المفتوحة مع القيادات التعليمية لمكاشفة التربويين العاملين في الميدان، وصقل قدراتهم لتهيئتهم للدخول في منظومة ثقافة الجودة الشاملة تحت شعار: نكون أو نكون.
- (5) التأكيد على تقديم حوافز مادية ومعنوية أكثر لمن ينجح في تطبيق نظام الجودة الشاملة، على مستوى إدارته المنضوية تحت مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.

ب- اقتراحات للبحث العلمي:

تسليط المقترحات البحثية الضوء على إمكانية تقديم رؤى جديدة حول تأثير ثقافة تطبيق نظام الجودة الشاملة في تعزيز إدارة المؤسسات. وتهدف هذه الأفكار إلى تشجيع الباحثين ومراكز البحث العلمي على ابتكار حلول عملية تساهم في تحسين أداء المؤسسات خاصة الدعوية أو ما يشابهها، بما يساعدها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر ومنها:

- (1) يُركّز البحث بشكل كبير على الفرد (العامل) باعتباره جوهر كل تغيير وأساس أي تطوير؛ فاستثمار الإمكانيات فيه يُمثل رأس المال الحقيقي. بمعنى آخر، تُعد جودة الإنسان العنصر الأكثر أهمية والأساس لكل عملية بناء، كما أنها تمثل الهدف الرئيسي في إطار منظومة الجودة الشاملة.
- (2) دراسة أثر الأنماط القيادية المختلفة على فعالية تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل مؤسسات المختلفة وبالأخص الخدماتية منها.
- (3) تحليل دور التحسين المستمر في تعزيز الاستدامة وضمان نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- (4) استكشاف أهمية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها. بما في ذلك تحديد الرؤية، الرسالة والأهداف، في دعم تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- (5) بحث تأثير ثقافة العمل المؤسسي كعنصر أساسي في تعزيز تبني نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسات.
- (6) يجب التركيز على تعزيز قيم العمل داخل المؤسسات بما يضمن الاحترام المتبادل بين الأفراد، وذلك لتجنب المشكلات التي قد تنشأ نتيجة تفشي بعض القيم السلبية مثل الفردية والتسلط.
- (7) تقييم مساهمة الموارد البشرية والمادية المتوفرة في تسهيل وتشغيل نظام الجودة الشاملة بفعالية.

- (8) قياس تأثير التركيز على رضا العملاء الداخليين والخارجيين على تحسين الأداء المؤسسي في ظل تطبيق الجودة الشاملة.
 - (9) دراسة دور الانفتاح والمخالطة الاجتماعية في نشر الوعي وثقافة الجودة الشاملة بين العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.
 - (10) تحليل معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات وكيفية تشجيع المبادرات الإبداعية لحل هذه التحديات باستخدام أدوات مثل العصف الذهني .
 - (11) نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي، والالمام بمفهوم نظام الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية.
 - (12) تشجيع الدراسات المستقبلية لتوسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى ومؤسسات مختلفة، مع إدماج متغيرات وسيطة جديدة مثل القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، والولاء الوظيفي.
- في ختام هذا البحث، أدعو أنا الطالب الباحث (خالد حجار) الباحثين والمهتمين إلى تعميق الدراسة والتحقيق في موضوع (الجودة الشاملة)، باعتبارها واحدة من أبرز الأدوات المحورية لدعم التنمية الاجتماعية وتعزيز التماسك المجتمعي. إن هذا الموضوع لا ينفصل عن الدعوة إلى تحقيق قيم ديننا الحنيف في محاربة الفقر، والحد من الجهل، وصون حقوق الإنسان التي تكفلها الشريعة الإسلامية . كما أوجه من خلال هذا المنبر الدعوة إلى جميع المسؤولين في شتى أنحاء هذا الوطن العزيز، وبالأخص أصحاب القرار الذين يتطلعون إلى تحقيق النهضة والتطور في المؤسسات التي يديرونها. أدعوهم إلى العمل على تحقيق أدوارهم المنوطة بكفاءة وفعالية، من خلال تعزيز مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي على المستوى الرسمي، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إنشاء أقسام أو إدارات متخصصة أو مظات رسمية تُعنى بتطوير وتطبيق أنظمة ومعايير الجودة الشاملة في كافة المؤسسات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وضمان أداء مؤسسي يتسم بالكفاءة والفاعلية.

في الأخير يا من قلته وقولك الحق: ﴿وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيَعْلَمَكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ فاللهم اجعلني من عبادك المتقين وعلمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علماً وعملاً وفقهاً وإخلاصاً في العمل والدين إنك ولي ذلك والقادر عليه، وصلى الله وسلم وبارك على سيدنا محمد وآله وصحبه. والحمد لله رب العالمين.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ القرآن الكريم:

I. الكتب:

- 1- إبراهيم الفقي، سحر القيادة، كيف تصبح قائدا فعالا، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 1 ط 2008.
- 2- إبراهيم درويش، إدارة التغيير، دار الضياء للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 3- أبو الحسن على الحسن الندوى، ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين دار الايمان والنشر والتوزيع، بيروت، -لبنان- ط9، 2023.
- 4- احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 5- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر. العربي، القاهرة، ط3، 2006.
- 6- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)، الأردن: عالم. - الكتب الحديث، إربد، ط2، 2006
- 7- أحمد بن فارس، بن زكريا القزويني الرازي أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، دار احياء التراث العربي، جبل لبنان، 2001.
- 8- أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، ط2، 2006.
- 9- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة-مصر، -1999.
- 10- أحمد طعيمة رشدي، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة- للنشر والتوزيع، 2006.
- 11- أحمد طعيمة، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
- 12- أحمد مختار عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد الأول، القاهرة، مصر-2008.
- 13- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب نشر وتوزيع القاهرة -مصر - ج1، ط1-، 2008.
- 14- احمد مذكور علي، منهج تدريس العلوم الشرعية، دار الشواف للنشر والتوزيع، الرياض، 1991.
- 15- إدارة الأبحاث والدراسات الافتائية، الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم، إدارة الجودة في المؤسسات الافتائية، ط1، 2019.

- 16- إدريس أوهلال، رحلة إلى عالم الجودة الشاملة. المفاهيم والمبادئ، الناشر: مجموعة الأكاديميات الدولية، ط1، 2017.
- 17- إدريس أوهلال، لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية Académies، ط1، 2018.
- 18- إسماعيل إبراهيم القزاز، وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان -الأردن- ط1، 2009.
- 19- اسماعيل بن حماد الجوهرى، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: احمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين، بيروت، ط 4، ج 2، مادة (خير)، 1987.
- 20- إسماعيل بن عمر ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، تحقيق سامي سلامة، ج 2، دار طبعة للنشر والتوزيع المدينة المنورة، ط2، 1999.
- 21- أكرم رسلان ديرانية، الحكم والإدارة في الإسلام، دار الشروق، السعودية، 1979.
- 22- أنيس ابراهيم، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي ط2، الجزء الثاني، بيروت، 1982.
- 23- بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي: دراسة تبحث في جودة الفرد والمؤسسة مع تطبيقات في مجال الدعوة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 2000.
- 24- البرواري، نزار عبد المجيد، باشيوة، لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2011.
- 25- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة-مصر- 2019.
- 26- تركي بن أحمد العصيمي، كيف تخدم الإسلام من خلال الإنترنت، دار المعارج، الرياض، ط1، 2009.
- 27- توفيق يوسف الواعي، الحضارة الإسلامية مقارنة بالحضارة الغربية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، ط1، 1988.
- 28- جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، ج3، دار الحرية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 29- جمال علي الدهشان، الاعتماد الأكاديمي الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 30- حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، الفرزدق، السعودية، 1998.
- 31- حسن حسين البلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة-مصر-، 2006.
- 32- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، عمان -الأردن-، 2015.
- 33- خليل صالح الحلبي، مبادئ الإدارة، دار المعرفة، الكويت، 1986.

- 34- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسير للنشر، عمان، ط 2، 2005.
- 35- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2000.
- 36- راجع: مسعود صبري، معايير الجودة في التعليم الشرعي، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر، ط1، 2018.
- 37- رافده الحريري، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-ط1، 2011.
- 38- رحيم يونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان-الأردن، ط 1، 2008.
- 39- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 40- زين الدين، فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1996.
- 41- زين الدين، فريد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الزقازيق - مصر، 1998.
- 42- ستيفن كوهين، رونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض، 1997.
- 43- سليمان مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 44- سليمان مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 2، 2015.
- 45- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، ط 1، القاهرة، 1999.
- 46- سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- 47- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار صفاء، 2007.
- 48- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم -دراسات تطبيقية-، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.
- 49- شريف كامل شاهين وآخرون، المعيار العربي الموحد، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جدة، السعودية، 2013.
- 50- الصرن، رعد حسن، معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة. 2001.

- 51- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 52- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير...القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، اثناء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، ط1، 2008.
- 53- عابدين، محمود عباس، الجودة واقتصاداتها في التربية. عمان، دار المسيرة للنشر، 2000.
- 54- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الناشر: مجموعة النيل العربية، مدينة نصر القاهرة، ط7، 1999.
- 55- عبد الحميد محمد بن باديس، أثار ابن باديس، تحقيق: عمار طالبي، دار ومكتبة الشركة الجزائرية، ط1، 1968.
- 56- عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تفسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة دار السلام للنشر والتوزيع -الرياض -، ط2، 2002.
- 57- عبد الله الطائي رعد وعيسى يوسف قداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 58- عبده فليه، فاروق، اقتصاديات التعليم -مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر، 2003.
- 59- عثمان عبد الرحيم القميحي، معايير الجودة في المنظومة الدعوية، قراءة نقدية في معايير جودة الداعية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة مصر، ط1، 2015.
- 60- عز الدين الخطيب التميمي، العمل في الإسلام: أخلاقه، مفاهيمه، قيمه، أحكامه، دار عمار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، ط2000، 2.
- 61- عقيلي، عمرو صفى، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، ط1، 2001.
- 62- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء عمان الأردن، ط1، 2011.
- 63- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 64- عليمات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطوير ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، ط1، 2004.
- 65- عمرو صفى عقلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 66- عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل، ط2، 2000.
- 67- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن- ط1، 2009.
- 68- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

- 69- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات اليزو 2000: 9001، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
- 70- ماهر إسماعيل صبري محمد يوسف، الموسوعة العربية لمصطلحات التربية وتكنولوجيا التعليم، ط1، مكتبة الرشيد الرياض، -المملكة العربية السعودية-، 2002.
- 71- متولي السيد، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 72- مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت -لبنان ط8، 2005.
- 73- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، ط1، 2009.
- 74- محمد أبو الفتح، المدخل إلى علم الدعوة، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1991.
- 75- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2002.
- 76- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر-، 2006.
- 77- محمد الطاهر بن عاشور، التحرير والتنوير، ط1، ج2، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت-لبنان-، 2000.
- 78- محمد العامري، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، عمان، -الأردن- ط1، 2013.
- 79- محمد المحمدي الماضي، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار الثقافة العربية، القاهرة-مصر-، ط3، 2013.
- 80- محمد المرسي جمال الدين، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 81- محمد المرسي جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006.
- 82- محمد النبوي أمين، الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الدار المصرية اللبنانية-القاهرة-، 2007.
- 83- محمد بن ابي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دار الرسالة، الكويت، 1983.
- 84- محمد بن احمد القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، تحقيق هشام البخاري، ج15، دار عالم الكتب، الرياض، المملكة العربية السعودية-، 2003.
- 85- محمد بن احمد القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، والمبين لما تضمن من السنة وأحكام الفرقان، المحقق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، مؤسسة الرسالة، بيروت-لبنان- ج15-16، ط1، 2006.
- 86- محمد بن علي الشوكاني، فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير، ج1، دار الفكر، بيروت. ط1، 1993.

- 87- محمد جمال الدين القاسمي، تحقيق: محمد باسل عيون السود، محاسن التأويل، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1998.
- 88- محمد حربي حسن، علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل. الموصل: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، مديرية دار الكتب، العراق، ط1، 1989.
- 89- محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2006.
- 90- محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر-، 2007.
- 91- محمد حسين العلوي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز جدة -المملكة العربية السعودية-، 1998.
- 92- محمد خثير، إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري تطبيقي، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2016.
- 93- محمد خروبات، الدراسات الإسلامية ومستلزمات الجودة والابتكار. المكتبة الوطنية للمملكة المغربية، الرباط، ط1، 2022.
- 94- محمد رواس قلعي، حامد صادق قنيبي، معجم لغة الفقهاء، دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 1988.
- 95- محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، (التخطيط-التنظيم-التوجيه-القيادة-الرقابة)، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية -الجزائر- 2015.
- 96- محمد صالح الشعبان محمد جاسم الأبعج، إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندسة. عمان: دارالرضوان، 2014.
- 97- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-ط1، 2009.
- 98- محمد عبد المحسن توفيق، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2002.
- 99- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 100- محمد عطوة مجاهد، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط1، 2008.
- 101- محمد علي محمد امام، الفهم العميق في دعوة الأنبياء عليهم الصلاة والسلام وبيان منهج النبوة في الدعوة إلى الله، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، ط1، 2013.

- 102- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-، ط1، 2006.
- 103- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار الشروق، عمان-الأردن- ط3، 2000.
- 104- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة. قبل ان يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
- 105- مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر (Arab Group)، القاهرة، ط1، 2015.
- 106- مسعود صبري، معايير الجودة في التعليم الشرعي، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة مصر، ط1، 2018.
- 107- مسلم، عبد الله حسن. إدارة الجودة الشاملة: معايير الايزو. عمان: دار المعتر، 2014.
- 108- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2013.
- 109- معتز سيد عبد الله، دالة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة، الانجلو المصرية، القاهرة، ج 1، 2014.
- 110- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جري، عمان - الأردن، ط1، 2007.
- 111- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، ط1، 1999.
- 112- موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للموظفين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
- 113- نبيل حافظ عبد الفتاح، حلقات الرقابة على الجودة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة 17، العدد 63، مسقط، سلطنة عمان، 1995.
- 114- نبيل عرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 115- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 116- نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دارالرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، ط1، 2015.
- 117- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE)، وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد، مؤسسات التعليم قبل الجامعيين. مصر، ط1، 2014.
- 118- وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:-. مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 2009.

- 119- يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
- 120- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2009.
- II. رسائل الدكتوراه والماجستير:
- أ- رسائل الدكتوراه:
- 1- أميرة عبد الباقي، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق (ALTRO-الشرق-)، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم: علوم التسيير، 2019-2020.
- 2- بدر الدين بن مصطفى زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية محاولة لصياغة نظرية إسلامية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أطروحة الدكتوراه العلوم تخصص دعوة واعلام، جامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة-، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم أصول الدين: فرع الدعوة والاعلام، 2009-2010.
- 3- بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود-أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: قسم علوم التسيير، 2018-2019.
- 4- بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك-قسم التكرير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال جامعة قاصدي مرباح-ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: قسم علوم التسيير، 2016.
- 5- بوعموشة نعيم، الكفايات التدريسية لعضو هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة حيجل، أطروحة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية، جامعة باتنة-1-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2018-2019.
- 6- حامد محمد علي الشمراني: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "نموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007.
- 7- حلس، داود درويش، دراسة تقويمية للأخطاء الكتابية الشائعة لدى تلاميذ الصف السادس الأساسي في محافظة غزة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الخرطوم-السودان، 2004.

- 8- دحماني وهيبة، فاعلية برنامج ارشادي اعلامي مدرسي لبناء تصور للمشروع الشخصي للتلميذ في ضوء معايير الجودة-دراسة تجريبية بمرحلة التعليم المتوسط-أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التربية: تخصص جودة التربية والتوجيه والإرشاد، جامعة باتنة 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2020-2021.
- 9- ربيعي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2012-2013.
- 10- سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017.
- 11- صالح، أحمد علي، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمية الشركات، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
- 12- عبد اللطيف مصباح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص المنتجة للسلع الاستهلاكية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2006.
- 13- عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016.
- 14- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات، 2015-2016.
- 15- وحيد بن عدة، المعايير الإسلامية لجودة الإدارة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: إدارة الأعمال: جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2022-2023.

- ب- رسائل الماجستير:
- 1- أمال ريحاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية-دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 20072-011، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: قسم علوم التسيير، 2014-2015.
 - 2- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة د دراسة تطبيقية على مصنع سيرايميك راس الخيمة، مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011-2012.
 - 3- حسن محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الاشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصال الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1998.
 - 4- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1429 هـ، 2008 م.
 - 5- شادي عبد الله ابو العزيز، معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز الإنتاج بغزة، رسالة ماجستير في المناهج وتكنولوجيا التعليم، كلية التربية، بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2009.
 - 6- الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426هـ-2005م.
 - 7- عيدان وحيد، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
 - 8- العميار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2005.
 - 9- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جزائر3، 2004.
 - 10- نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل، معايير الجودة في المواقع الدعوية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المعهد العالي للدعوة والاحتساب، قسم الدعوة، المملكة العربية السعودية، 1435هـ-2014م.
 - 11- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير تخصص: حوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2011-2012.

III. المجالات والدراسات:

أ- المجالات:

- 1- الأغبري، عبد الصمد، الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية، مجلة الحصاد التربوي، مجلة دورية تصدر عن دائرة الاعلام والعلاقات العامة جامعة عمان العربية، الاردن، عدد 12، 2002.
- 2- بدرية صالح الميمان، الجودة الشاملة في التعليم العام المفهوم، والمبادئ والمتطلبات: قراءة إسلامية، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 2007.
- 3- براهيمي، هشام، يحيوي، هادية، الجودة كمدخل لتقييم نظام "ل. م. د" في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية تبسة-الجزائر-العدد: 1، تاريخ الزيارة: 2024/09/19.
- 4- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة (1996)، المصادق عليه بموجب استفتاء 28 نوفمبر سنة (1996)، المنشور بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-438، المؤرخ في 07 ديسمبر سنة (1996)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.. العدد 76 لسنة (1996)
- 5- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور سنة 1996 القانون رقم 02-03 المؤرخ في 27 محرم عام 1423 الموافق 10 أبريل 2002.
- 6- سعيد بن فرحات، معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، 2020.
- 7- الصديق، الحاج عبد المتولي، رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام، مجلة عالم الجودة. ع1، أوت 2010.
- 8- طارق الخير، استخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا حالة تطبيقية على الشركة السورية للألبسة الجاهزة في دمشق، مجلة جامعة دمشق. للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 17، العدد 2، سوريا، 2001.
- 9- طه عبد السلام خضير، الإحسان، مفهومه وصوره، مجلة الداعي الشهرية الصادرة عن دار العلوم -ديوبند-، الهند، العدد: 3، 2017.
- 10- عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان: العدد (143)، نوفمبر 1999.
- 11- عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة... المفهوم وفلسفة التطبيق، مجلة: دراسات أمنية العدد: 2، 2010.
- 12- عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد (117)، سبتمبر 1997.
- 13- العيسى وحارث محمد سلامة، التأصيل الشرعي لمفهوم الجودة الشاملة، مجلة منارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 3، جامعة آل بيت، الأردن، 2016.

- 14- قاسم نجم، المبادئ الأساسية للجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية: دراسة تحليلية، بحث منشور في المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 9، سبتمبر 2014.
- 15- المجلس الإسلامي الأعلى، الدليل التعريفي للمجلس الإسلامي الأعلى، 2018.
- 16- محمد علي إبراهيم محمود حمد، أثر العمل المؤسسي في فاعلية الخطاب الدعوي، حولية، قسم الدعوة والثقافة الإسلامية، كلية أصول الدين والدعوة الإسلامية، طنطا، جامعة الأزهر الشريف، مصر، ع15، 2023.
- 17- محمد، علي عيسى عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة في الدعوة الإسلامية وأثرها في تطوير العمل الدعوي، مجلة، العدد المجلد 2019، العدد 11، تاريخ النشر: 2019-11-30.
- 18- مديرية التوثيق والأعلام، دليل المجلس، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغبة- الجزائر-2020.
- 19- منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مج37، العدد3، 2017.
- 20- نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة العدد:7، 2011.
- 21- نشره إعلامية، المجلس الإسلامي الأعلى، الموسم الثقافي الاجتهادي، مجالس الصلح والوساطة، الابيار-الجزائر-، عدد24، 2021.
- 22- يوسف حليم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية-جامعة الكوفة-مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية-كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الكوفة -العراق، المجلد 1، ع 3، 2005.
- ب- الدراسات والملاحظات:
- 1- ريزان صلاح الدين عزت وبرزين شيخ محمد، أسلوب كايزن وعلاقته بخفض التكاليف، جامعة صلاح الدين، إبريل.2009.
- 2- سناء إبراهيم أبو دقة (الجامعة الإسلامية بغزة)، ولبيب عرفة (جامعة القدس)، الاعتماد وضمان الجودة لبرامج اعداد المعلم "تجارب عربية وعالمية"، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل التي تحمل عنوان "العلاقة التكاملية بين التعليم العالي والتعليم الأساسي: برامج تدريب وإعداد المعلمين"، فلسطين، 2007.
- 3- صالح ناصر عليمات، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثاني (معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي)، كلية التربية النوعية بدمياط، جامعة المنصورة، 2007.
- 4- عبد الحق حميش، محاضرات في ثقافة الاسلام، الجمعية الجزائرية للبحوث، الجزائر، ط1، 2012.

- 5- عبد الرحيم الشريف، الإنترنت وأثره في نشر الدعوة الإسلامية والدفاع عن الإسلام، منتدى الإعجاز العلمي في القرآن والسنة، تاريخ النشر: بيروت، تاريخ الزيارة: 2023-07-11.
- 6- عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 -ع 2، 2021.
- 7- القصبي، محمد مصطفى، إجراءات تكييف الثقافة المنظمة في إطار جهود إعادة هندسة الأعمال: مدخل نظري تحليلي، المؤتمر العلمي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2008-04-24/21.
- 8- كوثر العمري، فهد بن عبد الله بن سالم الكلباني، واقع الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة، دراسة في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان. 2020-10.
- 9- موسى، محمود عبد اللطيف. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة: في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب، دراسة ميدانية، دار السعادة، 2016.

IV. وسائل الاعلام:

- 1- الإذاعة الوطنية الجزائرية القناة الأولى
- 2- الإذاعة الوطنية الجزائرية قناة القرآن الكريم.
- 3- التلفزيون الجزائري الرسمي.
- 4- جريدة الخبر اليومية الجزائرية
- 5- وكالة الأنباء الجزائرية، بئر مراد رايس الجزائر.

V. مواقع الأنترنت:

- 1- إبراهيم العبيدي، مفهوم الجودة في الإسلام، تاريخ النشر: 16 جولية 2017، <http://mawdoo3.com>
- 2- أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، <https://naqaee.yoo7.com>
- 3- أحمد محمود أبو زيد، الدعوة الإسلامية عبر الأنترنت، مقال منشور في موقع الألوكة الثقافية، تاريخ النشر: 2008/03/15، <https://www.alukah.net>
- 4- حديث شريف، <https://www.dorar.net>
- 5- خالد بن حمود الرواضين، دور الإنترنت في نشر الدعوة الإسلامية، تاريخ النشر: 25 /02/ 2013، <https://almomenoon1.0wn0.com...>
- 6- ضاحي عبد الرحمن، الوجه الآخر لمأسسة العمل الدعوي، تاريخ النشر: 2016/09/21، <https://www.aljazeera.net>

- 7- عبد الرحمن المديرس، مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها في العمل الخيري. ورقة بحثية، تاريخ النشر: 2021/03/22، / <https://fr.scribd.com>
- 8- عصام محمد عبيد . تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المعلومات، 005/122، ملتقى عربي حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات العربية بالجودة الشاملة مكتبة الاسكندرية - <https://fr.slideshare.net/slideshow/ss->
- 9- عصام محمد عبيد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية، ملتقى عربي حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات العربية بالجودة الشاملة مكتبة الاسكندرية - <https://fr.slideshare.net/slideshow/ss->
- 10- علاء الدين زعتري، الصحة وأهمية العمل المؤسسي لتمام النجاح للمؤتمر الدولي الخامس والعشرون للوحدة الإسلامية تاريخ النشر: 2021/4/13، <http://alzatari.net/activities>
- 11- علاء الدين زعتري، الصحة وأهمية العمل المؤسسي-لإتمام النجاح، تاريخ النشر: 2012/02/05 <https://taqrib>
- 12- فريق عمل دفتر، ما هي إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهداف تطبيقها في شركتك، تاريخ النشر: 2025/07/29 <https://www.daftra.comjhdvdo>
- 13- محمد محمود كالو، جودة الحياة من منظور القرآن الكريم، <http://www.lagora-univ-> [oran2.org](http://www.lagora-univ-oran2.org)
- 14- موقع إعداد المفتين عن بُعد دار الإفتاء المصري، <https://www.ifta-learning.net>
- 15- موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة <https://ar.wikipedia.org>
- 16- Hans A Andrews: " TQM and Faculty Evaluation: Ever the Twain Shall Meet"? 1997, 2. Available on the site: www.eric.ed.gov.
- 17- https://www.currentnursing.com/nursing_management/total_quality_management_health_care.html.
- 18- <https://ar.wikipedia.org>

VI. المراجع باللغات الأجنبية:

- 1- Bénédicte Coestier et Stéphan Marette, Economie de la qualité, Paris : Editions la Découverte, 2004.
- 2- Benhard, R. (1991). Public Administration: an Action Orientation, Pacific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing, Co.
- 3- Boniface C. Madu, Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics, Vol 5.
- 4- Chantal Bussenault et Martine Prétet, Organisation et gestion de l'entreprise, Paris : Vuibert, 1991.
- 5- Christine kartesz, la certification dans les établissements de santé, techniques hospitalières la revue des technologies de la santé, n°695, janvier et février 2006, paris.
- 6- Cornel Ronald West (born June 2, 1953) is an American philosopher, theologian, political activist, politician, social critic, and public intellectual.

- 7- Daniel Duret et Maurice Pillet, Qualité en production : De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3ème Ed., Paris : Editions d'Organisation, 2005.
- 8- DEAN J.W.ET BOWEN D.E, Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, in academy of Management Review, Vol.19; n°3, 1994.
- 9- Deming, W. Edwards. Out of The Crisis (MIT Press).
- 10- E.M. Knod & R.J. Schonberger, "Operation Management", Meeting Customer's Demand, McGraw-Will Intrnational Edition, 2001.
- 11- E.M. Knod & R.J. Schonberger, "Operation Management", Meeting Customer's Demand, McGraw-Will Intrnational Edition, 2001.
- 12- EFQM, Autoévaluation basée sur le modèle européen de management par la qualité totale-Directives pour Entreprises, 1997.
- 13- Eva Giesen, Démarche qualité et norme ISO 9001 : Une culture managériale appliquée à la recherche, Paris : IRD Editions, 2008.
- 14- Fisher T.J.,the impact of quality management on productivity,international journal of qualiy & reliability management, vol 9, N° 3,1992.
- 15- Gary Dessler, Human Resources Management (N. J.: Prentice Hall Int., Inc., 7 th. Ed. 1997).
- 16- Gerald. J. Skibbins: (Organization Evaluations Program for Managing), American Management Associations Journal, 1994.
- 17- Good, G.V, 1973.Dictionary of Education- 3rd, ed, New York, MCGraw - Hill, Book, Co.
- 18- Haut Conseil Islamique, Présentation, Mars 2003.
- 19- Hiffler, G.Moran et Nabler G,Thinking in Total Quality Management , Norcrose, IB et Management Press, 1994, ..
- 20- international standards organization
- 21- Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, 5th Ed., New York: McGraw-Hill, 1999.
- 22- Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, op.cit.
- 23- Lovelock,Christopher,and Lauren Wright, (2002) ,Principles of Service marketing and Managment,(New Jersey:Prentice-Hall International.
- 24- Morgan,Colin et Murgatroyd , Stephen, Total Quality Management in the Public Sector. Buckingham, Open University Press, 1995.
- 25- Oxford University Press, Oxford Dictionary of Current English. U.S.A, Oxford University Press.
- 26- Philippe Détrie, Conduire une démarche qualité, 4ème Ed., Paris : Editions d'Organisation, 2001.
- 27- Quick Principales of Organisationnel behavoir réalités and challenges, Southwestern Cengage Learning, 2009.
- 28- R.O. Oduwaiye, A. O. Sofoluwe& D.J. Kayode: "Total Quality Management and Students, Academic Performance In Ilorin Metropolis Secondary School, Nigeria ", Asian Journal of Management Sciences- Education (AJMSE) Vol 1. No 1, April 2012.
- 29- Robert Koplan, David Norton, The Balanced Scorecard Translating Strategy Intoaction .Boston, Harvard Business School Press, 1996.

- 30- Robert Koplan, David Norton, The Balanced Scorecard Translating Strategy Intoaction .Boston, Harvard Business School Press, 1996,
- 31- Sandra Cain, Key Concepts in Public Relations (London: Palgrave & Macmillan, 2009).
- 32- Schroder, R, G, Operations Management, McGraw-Hill, New York, 1992.
- 33- Seddiki Abdellah : Management de la qualité de l'entreprise - Kaizen, Office des Publication universitaire, Alger 2004.
- 34- Sirgy *et al.*, Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover
- 35- Terfaya, Nassima, Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques, p13.

الملاحق

جامعة: أحمد درايعية - أدرار-الجزائر
استبيان حول متطلبات معايير تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة دعوية
-المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر دراسة حالة-

تحية طيبة وبعد:

تواجه المؤسسات الدعوية تحديات متزايدة، لتحقيق أداء دعوي عالي الجودة، يلبي متطلبات الدور الرسالي المنوط بها. وقد برز مفهوم (نظام الجودة الشاملة) كنهج إداري يركز على التحسين المستمر؛ بهدف تحقيق التميز من خلال التركيز على رضا جميع الأطراف المستفيدة من أداء هذه المؤسسات.

وعليه، ففي إطار دراستنا الموسومة: نظام الجودة الشاملة وتطبيقاته على مؤسسات الدعوة مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر- دراسة حالة.- استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه (LMD)، في العلوم الإسلامية تخصص دعوة واعلام، يسرني أن أضع بين يديك (سيدي - سيدتي) انا الطالب الباحث: خالد حجار "kha.hadjar@univ-adrar.edu.dz"، هذا الاستبيان بهدف قياس مستوى تطبيق نظام الجودة، ووجهات النظر المتعلقة بدورها، ومكانتها في إدارة المؤسسة الدعوية، والمعيقات التي تحول دون تطبيقه.

إن مساهمتك في هذه الدراسة، والتزامك الدقة فيما تدلي به من بيانات، سيساعد بالتأكيد إلى الوصول لحقائق علمية من شأنها الارتقاء بأداء المؤسسات الدعوية. مثل مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإعطائنا جزءاً من وقتكم، بالإجابة عن هذا الاستبيان حسب وجهة نظرك وبكل موضوعية وصدق وحرية، للإفادة في جمع البيانات والحقائق المراد دراستها، مع العلم أن بيانات هذه الاستمارة سرية تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

I. معلومات شخصية عامة:

معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، لذا أرجو منكم قراءة كل عبارة ووضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياريكم.

الجنس	
أنثى	ذكر

الأصل الجغرافي	
حضر	ريف

العمر		
من 61 سنة فأكثر	من 41 إلى 60 سنة	من 20 إلى 40 سنة

المستوى التعليمي				
دكتوراه	ماجستير	ماستر	ليسانس	ثانوي أو أقل

عدد سنوات الخدمة			
أقل من سنوات 5	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	أكثر من 16 سنة

الموقع الوظيفي			
عضو قيادي	مدير	رئيس لجنة	موظف

شكراً لكم مسبقاً على حسن تعاونكم.

الطالب الباحث خالد حجار

II. فقرات الاستبيان:

أرجو منكم قراءة كل عبارة ووضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم.
القياس: (1) اعارض بشدة، (2) اعارض، (3) محايد (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

القياس	المعيار					رقم
	5	4	3	2	1	
المعيار الأول: إمام الإدارة العليا للمجلس الإسلامي الأعلى بالجودة الشاملة.						
					يملك أعضاء المجلس الاسلامي الأعلى الكفاءة العلمية والإدارية اللازمة لتسيير المؤسسة.	1
					تدرك الإدارة العليا في المجلس الاسلامي الأعلى بالجزائر مفهوم الجودة لدورها الدعوي.	2
					تهتم الإدارة العليا بالمصلحة العامة على حساب المصالح الخاصة.	3
					تلتزم الإدارة العليا للمجلس مختلف الاقسام تبني التغيير بتطبيق نظام الجودة.	4
					تعمل الإدارة العليا للمجلس الاسلامي على وضع مقاييس عالمية معتمدة لضبط الجودة.	5
					تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى الاداء باستمرار.	6
					تسعى الإدارة العليا للمجلس. لإيجاد الانسجام بين الأعضاء والموظفين	7
					تشجع الإدارة العليا الموظفين على الابداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	8
					تحرص الإدارة العليا على الالتزام بمعايير الدعوة وفق متطلبات الواقع المتغير.	9
					تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة نظام الجودة الشاملة في المؤسسة المجلس الإسلامي.	10
					توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية في مفاهيم الجودة، ويتم تقييم أثرها على أداء الموظفين	11
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي						
					يتبنى المجلس الاسلامي الأعلى بالجزائر رؤية واضحة لتنظم سيره نحو تحقيق أهدافه.	1
					يحدد المجلس الاسلامي أهداف واضحة تشرح الرسالة التي يسعى للوصول إليها.	2
					يملك المجلس فريقا متخصصا يحدد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.	3
					يضع المجلس خطة استراتيجية للجودة مستمدة من رسالته.	4
					تتضمن الخطة الاستراتيجية للمجلس محاور الاهتمام بالدعوة الإسلامية ومجالاتها.	5
					تهدف الخطة الاستراتيجية للوصول إلى التميز في مخرجات احتياجات المستفيدين. (العملاء)	6
					تساعد إدارة مؤسسة المجلس الاسلامي الأعلى الموظفين في التنفيذ الصحيح للخطة.	7
					يتوفر للمجلس الإسلامي الأعلى إمكانيات مادية وبشرية كافية لتحقيق الخطة.	8
					يتوفر للمجلس الإسلامي الأعلى إمكانيات فنية وتكنولوجية لتطبيق خطته.	9
					يتوفر للمجلس الإسلامي الأعلى إمكانيات إعلامية التواصلية. لنشر رسالته	10
المعيار الثالث: التحسين المستمر						
					تهتم إدارة المجلس الاسلامي الأعلى بتشخيص المشكلات لوضع الحلول المناسبة.	1
					تلتزم الإدارة بتوفير المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) التي تساعد على تقديم الاحسن.	2
					تركز إدارة المجلس الاسلامي الأعلى على شمولية عملية التحسين المستمر للمخرجات	3
					تشجع الإدارة الموظفين بالتدريب على المهارات والمعارف الجديدة لتحسين أدائهم باستمرار.	4
					تسمح القيادة العليا للموظفين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة للعمل (العصف الذهني).	5
					تسعى إدارة المجلس إلى تطوير ثقافة التحسين المستمر في مختلف مجالات العمل.	6

7	يتسم الرئيس المباشر بالقدرة على تنظيم العمل، والاهتمام بنوعيته وجودته.					
8	تشجع القيادة في المجلس الموظفين المشاركة في صنع القرار.					
9	تُجري الإدارة تقييمًا دوريًا لمستوى أداء الموظفين باستخدام البيانات والمؤشرات.					
10	تُقيم المؤسسة مستوى رضا المستفيدين عن البرامج الدعوية التي تقدمها بانتظام.					
المعيار الرابع: الثقافة التنظيمية لمؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى.						
1	يرتكز العمل في المجلس الإسلامي على روح الفريق والعمل الجماعي.					
2	تعتمد إدارة المجلس الإسلامي الأعلى اللامركزية في اتخاذ القرارات.					
3	تستفيد إدارة المجلس من تجارب المؤسسات الرائدة لتحسين أدائه وتحقيق تميزه.					
4	تشارك مؤسسة المجلس في إيجاد الحلول لمشاكل المجتمع المختلفة.					
5	توجد علاقة شراكة وتعاون بين المجلس والمؤسسات العامة والخاصة والمجتمع المدني.					
6	يسود المناخ التقليدي الإداري في تسيير مؤسسة المجلس.					
7	تتعدم معايير لقياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين بالمجلس الإسلامي.					
8	تقدم إدارة المجلس المكافآت التحفيزية بزمالة وموضوعية للموظفين المتميزين في أدائهم.					
9	تعتمد المؤسسة إجراءات عمل مكتوبة يتم تحديثها بانتظام وفقًا لمتطلبات العمل الدعوي.					
المعيار الخامس: معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمجلس الإسلامي الأعلى.						
1	أعتقد أن المعرفة المحدودة لمفهوم الجودة الشاملة من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقها.					
2	أرى أن عدم وضوح الأهداف يقلل من فعالية تطبيق الجودة داخل المؤسسة.					
3	أرى أن البيئة التنظيمية غير المناسبة تعرقل تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسة.					
4	أعتقد أن عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة يجعل من الصعب تطبيق الجودة الشاملة.					
5	أتوقع أن غياب قيادة داعمة لتبني نظام الجودة الشاملة يضعف من تنفيذ أهداف الجودة.					
6	أتوقع أن مقاومة التغيير تعد عقبة رئيسية أمام تطبيق الجودة داخل المؤسسة.					
7	أعتقد أن عدم توفر التدريب الكافي على مفاهيم نظام الجودة يعيق تطبيقها الفعال.					
8	أعتقد أن التحسين المستمر يتطلب وقتًا وجهداً كبيرين.					
9	أرى أن التمسك بأساليب العمل التقليدية يعطل جهود التحسين في الأداء المؤسسي بالمجلس.					
10	أرى أن الطاقم الإداري للمجلس الإسلامي لا يتوفر على مؤهلات تساعد على تطبيق الجودة.					

شكراً لكم مسبقاً على حسن تعاونكم.

الطالب الباحث: خالد حجار

III. دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:	مؤسسة الانتساب:	الوظيفية بالمؤسسة:
2025/08/.....	المجلس الإسلامي الأعلى	
الأسئلة: 1- ما مدى معرفتكم بنظام الجودة الشاملة "Total Quality System"؟ 2- كيف ترون دور الإدارة العليا في ترسيخ القيم الخاصة للجودة الشاملة في المجلس الإسلامي الأعلى؟ 3- هل يمارس قادة المجلس أسلوب القيادة الأخلاقية والروحية للتركيز على نظام الجودة؟ 4- ما الخطط أو البرامج الموجودة حالياً التي تستهدف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ 		

5- كيف تقيمون القيم السائدة في المجلس والمتعلقة بالتحسين المستمر للجودة في مختلف نواحي العمل؟

.....

.....

.....

6- هل يقوم المجلس بتعزيز قيم العمل الجماعي واستغلال وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز الجودة؟

.....

.....

.....

7- هل توجد برامج تدريبية مخصصة لتحسين مستويات الجودة وضبط نظام؟

.....

.....

.....

8- ما الأساليب أو التقنيات المستخدمة حالياً لتحسين الجودة في الأعمال الدعوية؟

.....

.....

.....

9- ماهي اهم المعوقات التي تواجه تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة المجلس الإسلامي الأعلى؟

.....

.....

.....

شكراً جزيلاً على تعاونكم.

الطالب الباحث: خالد حجار.

IV. قائمة المقابلات المباشرة:

الاسم واللقب	الوظيفة
مبروك زيد الخير	رئيس المجلس الإسلامي الأعلى.
سعيد بويصري	عضو المجلس الإسلامي الأعلى ورئيس لجنة الصلح.
حمدادو بن عمر	عضو المجلس الإسلامي الأعلى ورئيس لجنة الصلح.
جمال راشدي	مدير الدراسات والتعاون. بالمجلس الإسلامي الأعلى.
فايزة بورحلة	نائب مدير التعاون والتنسيق مكلفة بالتعاون بالمجلس الإسلامي الأعلى.
أنيسة لوعيل	نائب مدير التوثيق والمتابعة بالمجلس الإسلامي الأعلى.
آسيا عجاي	نائب مدير الموظفين والتكوين بالمجلس الإسلامي الأعلى.
نبيل تعزونت	مساعد متصرف بمديرية الموظفين والتكوين. بالمجلس الإسلامي الأعلى.
سهام قورطاع	وثائقي أمين محفوظات رئيسي بالمجلس الإسلامي الأعلى.
نادية حمديثي	وثائقي أمين محفوظات رئيسي بالمجلس الإسلامي الأعلى.

V. قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان وأسئلة المقابلة:

الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
نور الدين جفافة	أستاذ التعليم العالي	دعوة واعلام.	جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي
زهير بوعزيز	أستاذ التعليم العالي	اعلام واتصال	جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي
أحمد عبدلي	أستاذ التعليم العالي	دعوة واعلام.	جامعة الأمير عبد القادر-قسنطينة
صليحة العابد	أستاذ التعليم العالي	دعوة واعلام.	جامعة الأمير عبد القادر-قسنطينة
عثمان موسى هوساوي	ماجستير	إدارة الجودة	شركة جيل الابداع العالمية، -مكة- المملكة العربية السعودية
خضر شكر	دكتور	مدقق معتمد في الجودة	جامعة العراق
عمار شوشان	أستاذ التعليم العالي	علم النفس	جامعة باتنة-1
زياني زيدان	أستاذ التعليم العالي	علوم سياسية.	جامعة باتنة-1
عبد الكريم بوهناف	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع.	جامعة أحمد درايعة -ادرار
عبد السلام هلال	أستاذ أ التعليم العالي	ادارة مالية	جامعة باتنة-1

VI. الصور



2- صورة الشيخ أحمد حماني (1998-1915)
(رحمه الله) رئيسا للمجلس قبل دسترته (1972-
(1987



1- مدخل المجلس الإسلامي الأعلى
06 نهج 11 ديسمبر 1960 الأبيار الجزائر العاصمة
ص.ب:70 مكرر-بن عكنون



4- صورة: الدكتور بوعماران الشيخ (1924-2016)
(رحمه الله) رئيسا للمجلس (2001-2016)



3- صورة: الدكتور عبد المجيد مزيان (1926-2001)
(رحمه الله) رئيسا للمجلس (1998-2001)



6- صورة: الرئيس الحالي الدكتور مبروك زيد الخير
(-337)



5- صورة: الرئيس السابق الدكتور بوعبد الله

رئيسا للمجلس (1961-...) (2024-...)

غلام الله (1934-...) رئيسا للمجلس (2016-2024)



7- صورة: تنصيب الوزير الأول لرئيس المجلس الإسلامي الأعلى الحالي الدكتور مبروك زيد الخير.