****

****



**قسم الإدارة العامة**

**كلية الاقتصاد والإدارة**

**جامعة الملك عبد العزيز**

**المملكة العربية السعودية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

**تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية**  
**Implementing Total Quality**

**Management in Government Organizations**

**إعداد الطالبة**

**منى علي عبد الله الزهراني**

**الرقم الجامعي**

**1700239**

**اشراف الدكتورة**

**رجاء يحيى الشريف**

**الفصل الدراسي الثاني**

**1438هـ / 2017م**

**تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية**  
**Implementing Total Quality Management in Government Organizations**

**منى بنت علي بن عبدالله الزهراني**

**قسم الإدارة العامة – كلية الاقتصاد والإدارة**

**جامعة الملك عبدالعزيز بجدة**

**2017م/1438هـ**

## المستخلص

الإسلام هو دين الله الذي اختاره لعباده، ويتضمن الإسلام الجدة والابداع والكمال في كل تعاليمه المشروعة للإنسان فقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في جميع جوانب الحية، فالإنسان يسعى الى اقتناء الأشياء التي تتميز بالجودة، إذا الجودة سلاح فعّال لجذب الزبائن والمستهلكين، وهي وسيلة ناجحة لتوفير احتياجات ورغبات الزبائن بأفضل ما يمكن. وهدفت هذه الورقة العلمية إلى التعرف على ادارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، نشأتها ومبادئها ومتطلباتها وأهم روادها واستعرضت مفهوم الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي من خلال ايراد أدلة من القران الكريم والسنة النبوية الشريفة ومفهومها في الفكر المعاصر حيث يعني كلاهما الاتقان والإحسان في كل شيء بهدف المنافسة والتميز. وتوصلت الباحثة لعدة نتائج: إن أهم ما يجب ترتكز عليه الأجهزة الحكومية عند تبنيها مفهوم الجودة الشاملة هي تحقيق رضا الله أولا ثم رضا المستفيدين في المرتبة الثانية. مبادئ الجودة التي أتفق عليها المهتمين بالجودة الشاملة في إدارة الاعمال هي مبادئ أساسية في العمل في الإسلام. وان متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي متطلبات للعمل عامة في التصور الإسلامي وضرورات لتحقيق نجاحه وقبوله ابتداء من الاقتناع والايمان بأهمية الجودة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق الجودة والتخلق بأخلاقيات القيادة الإدارية الناجحة والسير على طريق واضح من بيانات واضحة وكوادر مؤهلة وإمكانيات متوفرة كل ذلك على اعتبار أن تحقيق الجودة مطلب إسلامي ملح. وكانت توصيات الباحثة كالتالي: من الضروري إبراز أهمية التحفيز والتشجيع في العمل والتركيز على التحفيز المعنوي والأخروي (الأجر والثواب، ورضا الله) لما له من أثر عظيم في تقوية الدافعية للعمل. ومن الأهمية أن تطبق مبادئ الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، لما لها من القوة الاعتقادية والأخلاقية لتحقيق التطوير والإصلاح. الاهتمام بتوعية الموظفين في الأجهزة الحكومية بأهمية مراعاة الجودة في أعمالهم وبيان أهميتها من منظور إسلامي وما يترتب عليها من نجاحات. من الضروري الاهتمام بتأصيل الجودة الشاملة من منظور إسلامي بصورة مستوفية وبدراسة علمية شاملة ومتكاملة. تأهيل القيادات لتبني مفهوم الجودة الشاملة داخل منظماتهم. لابد عند تحقيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية من توفير كل متطلباتها وهذا الامر لن يتم بين يوم وليلة وإنما يتطلب وقت طويل لتحقيقه ولكن لابد من البدء الآن فمسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة.

**قائمة الجداول**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم الجدول** | **عنوان الجدول** | **الصفحة** |
| 1 | الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة | 16-17 |

**قائمة الأشكال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم الشكل** | **عنوان الشكل** | **الصفحة** |
| 1 | مستويات الاتقان | 9 |
| 2 | دورة ديمنج ( (PDCA ) | 10 |
| 3 | ثلاثية جوران | 10 |
| 4 | مراحل تطور الجودة | 13 |

## المقدمة

إن جودة العمل واتقانه في كل شؤون الحياة يعد أساساً من أساسيات ديننا الحنيف، لذلك دعا القرآن الكريم إلى الإخلاص في العمل الذي ينعكس بدوره ليكون الاحسان ملازما في كل شيء، ويكون الاتقان والجودة منهجا في أداء العمل وهذا من شأنه أن يجعل العمل يأتي بنتائج ذات جودة ونوعية جيدة لصالح العامل وصاحب العمل والمستفيدين والمجتمع بأكمله.

لا بد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إلي الجودة خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة قبل أكثر من أربعة عشر قرنا من الزمان، قال الله تعالى: صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ۚ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (النمل:88)، وهذا يدل على ما يحتويه القرآن الكريم من التعاليم والعلوم تدل على الجودة والإتقان في كل شيء خلقه الله سبحانه وتعالى في هذا الكون، وكما قال تعالى: إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ بقدر (القمر: 49). أي لا زيادة ولا نقصان. وفي السنة النبوية الشريفة وهي المصدر الثاني للفكر الإسلامي بعد القرآن نرى فيها ما يحثنا على الاجادة والاتقان فيما نعمله حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)[[1]](#footnote-1)

ولقد كانت الإدارة في الماضي تعتمد في تصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها على السرعة والتكلفة الأقل دون الاهتمام بجودتها، فبعد ما تسعى لتصريفها في الأسواق تجبر على تقديم خدمات ما بعد البيع من أجل اصلاح العيوب التي تظهر عليها بعد الاستخدام، وهذا يحمل الإدارة مزيدا من التكلفة من توظيف عاملين وتوفير أجهزة الصيانة وغيرها.

ولقد تغير هذا المفهوم القديم في ظل مبادئ الجودة واستبدل بمفهوم آخر وهو تقديم الخدمات بجوده أعلى وتكلفه أقل، كما قال فايجنباوم رئيس الأكاديمية الدولية للجودة: "إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص"، لذلك أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر. التي يعتمد نجاح المنظمات عليها.

ولا غرابة أن الآن لا يكاد تمضي دقيقة من الوقت إلا ونسمع كلمة الجودة وحسن الأداء من شعارات وأهداف ونداءات، ذلك بسبب ما يمر به العالم اليوم من تطورات من تقدم صناعي وتقني وتنافس شديد ما جعل منشآت الأعمال والأفراد تحذو إلى ذلك، لأنه بات من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعا عملياً لابد من تطبيقه في مختلف منشآت الأعمال. وذلك بفضل اطلاع البشرية على العالم بيسر وسهولة بفضل تقنيات الاتصال الحديثة.

من هنا ظهرت أهمية الجودة في جميع جوانب الحياة، في الصناعة في التجارة في المعلومات في الأداء في الإنتاجية وفي الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد قاد التحدي الذي تواجهه المنشأة تبني الجودة الشاملة كفلسفة وتطبيق ليس في مجال العمل فقط بل في جميع جوانب الحياة.

### التفسير الشرعي للنص القرآني:

* **جامع البيان عن تأويل آي القرآن للطبري[[2]](#footnote-2)**

قوله:﴿ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ﴾  
وأوثق خلقه.  
وبنحو الذي قلنا في ذلك، قال أهل التأويل. \* ذكر من قال ذلك:

* حدثني عليّ، قال: ثنا أبو صالح، قال: ثني معاوية، عن علي، عن ابن عباس، قوله: ﴿صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ يقول: أحكم كلّ شيء.
* حدثني محمد بن سعد، قال: ثني أبي، قال: ثني عمي، قال: ثني أبي، عن أبيه، عن ابن عباس، قوله:﴿ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ يقول: أحسن كلّ شيء خلقه وأوثقه.
* حدثني محمد بن عمرو، قال: ثنا أبو عاصم، قال: ثنا عيسى؛ وحدثني الحارث، قال: ثنا الحسن، قال: ثنا ورقاء جميعا، عن ابن أبي نجيح، عن مجاهد، قوله: ﴿الذي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ قال: أوثق كلّ شيء وسوّى.
* حدثنا القاسم، قال: ثنا الحسين، قال: ثني حجاج، عن ابن جُرَيج، عن مجاهد: ﴿أتْقَنَ﴾ أوثق.
* حدثنا بشر، قال: ثنا يزيد، قال: ثنا سعيد، عن قَتادة: ﴿إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ يقول تعالى ذكره: إن الله ذو علم وخبرة بما يفعل عباده من خير وشرّ وطاعة له ومعصية، وهو مجازي جميعهم على جميع ذلك على الخير الخيرَ، وعلى الشرِّ الشرّ نظيره.
* تفسير القران العظيم لابن كثير**[[3]](#footnote-3)**

قوله: ﴿صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾

أي : يفعل ذلك بقدرته العظيمة الذي قد أتقن كل ما خلق ، وأودع فيه من الحكمة ما أودع (إنه خبير بما تفعلون)  أي: هو عليم بما يفعل عباده من خير وشر فيجازيهم عليه .

* **[تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان للسعدي[[4]](#footnote-4)](http://furqan.co/)**

وترى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ

ومن هوله أنك ترى " الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً " لا تفقد شيئا منها, وتظنها باقية على الحال المعهودة, وهي قد بلغت منها الشدائد والأهوال كل مبلغ, وقد تفتت, ثم تضمحل, ويكون هباء منبثا.   
ولهذا قال: " وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ " من خفتها, وشدة ذلك الخوف وذلك " صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ " فيجازيكم بأعمالكم.

### المسح العلمي للنص القرآني (الدراسات السابقة):

**1/ دراسة باديس (2016) بعنوان: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك- قسم تكرير المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية (لجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي). ولتحقيق لأهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (49) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (259) مفردة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير مجتمعة كانت متوسطة بنسبة (62.4%). وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية. وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

**2/ دراسة الشهراني (2016) بعنوان: " جودة الخدمات الطلابية بجامعة الملك خالد دراسة ميدانية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مؤشرات جودة الخدمات الطلابية بجامعة الملك خالد في مجالات (خدمات شؤون الطلاب، والإسكان، والتغذية، والاعلانات المتنوعة، والأنشطة المختلفة، والتوجيه والإرشاد، والحقوق الطلابية)، والمتطلبات اللازمة لتطبيق مؤشرات جودة الخدمات الطلابية، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيري: (الكلية والمعدل التراكمي). ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من طلاب السنة الرابعة (المستوى السابع) (بنين) في جميع كليات مقر المدينة الجامعية لجامعة الملك خالد بالقريقر بأبها، والبالغ عددهم (464) طالب. وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن مؤشرات جودة الخدمات الطلابية بجامعة الملك خالد في مجالات (خدمات شؤون الطلاب، والإسكان، والتغذية، والاعلانات المتنوعة، والأنشطة المختلفة، والتوجيه والإرشاد)، تتوافر بدرجة متوسطة، بينما مؤشرات جودة الحقوق الطلابية تتوافر بدرجة قليلة، حيث جاءت مؤشرات جودة الأنشطة المختلفة كأعلى درجة توافر بين مؤشرات جودة المجالات الأخرى، كما توصل البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة البحث على مؤشرات جودة الخدمات الطلابية في مجالات (خدمات شؤون الطلاب، والتغذية، والاعلانات المتنوعة، والأنشطة المختلفة، والتوجيه والإرشاد، والحقوق الطلابية) تعزى لاختلاف متغير الكلية، لصالح متغير الكليات العلمية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات جودة الإسكان، وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف متغير المعدل التراكمي، كما توصل البحث إلى موافقة أفراد العينة على أهمية جميع المتطلبات اللازمة لتطبيق مؤشرات جودة الخدمات الطلابية.

**3/ دراسة العبوة (2016) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الابداع بالتطبيق على الجامعات الخاصة في الاردن"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة، طبقت على عينة الدارسة البالغ عددها 1027 عضو هيئة تدريس، تم توزيع 1300 استبيان. وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومعظم متغيراتها لها أثر كبير على الإبداع ولكن بنسب متفاوتة.

### تعقيب الباحثة على الدراسات:

استعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات العربية القيمة المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الورقة العلمية للتعرف على الآراء حول الموضوع، والتي فصّلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسية، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في الصناعات النفطية، ودورها في الابداع المؤسسي، وكذلك كيفية استيعابها في المجال التربوي، وقد توصلت الباحثة إلى إجماع الدراسات على أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في جميع المجالات والإدارات.

ومن الملاحظ بعد استعراض ادبيات الدراسة، أنه تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي وهو أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وما تمثله من استراتيجية تنظيمية وأسلوب إداري حديث، ووضوح مبادئ الجودة ومتطلباتها ومعوقات تطبيقها، ذلك أن معظم من كتب في موضوع الجودة درس هذه المبادئ والمتطلبات.

وبالرغم من أن الجودة الشاملة مفهوم أصيل في الإسلام إلا أن الباحثة لاحظت أن الدراسات لهذا المفهوم من منظور اسلامي قليله فهو في حاجه الى مزيد من الاهتمام والتوضيح.

### التفسير العلمي للنص القرآني:

مسيرة الإنسان في هذه الحياة تتطلّب منه العمل والجهد ليصل لأهدافه، ويوفّر احتياجاته في هذه الحياة، فلا يوجد شخص خالي من العمل فالأب يعمل ليوفر الغذاء والطعام لأبنائه، والأم تعمل في المنزل وتبذل جهدها لتوفر الأمن والأمان والاستقرار لأولادها في منزلها، وحتى الأولاد في دراستهم وبذلهم جهدهم في الدّراسة فيعتبر هذا عملاً ليتمكنوا من الوصول للأهداف التي يسعوا لها، فجميعنا نعمل ونسعى، ولكن هناك فرق بين أن تعمل وأنت محب لهذا العمل ومستمتع بعملك وبين أن تعمل وأنت كارهاً لهذا العمل، لهذا ارتبط إتقان العمل بحبه وبصفات أخرى يجب عليك امتلاكها لتتمكّن من إتقان العمل**[[5]](#footnote-5)**. لذلك سعى الإسلام دائما الى تحقيق الإتقان لأجل الوصول الى قناعة ممارسة الاحسان في كل مجالات الحياة، وربط ذلك بأمانة العمل وإخلاص النية فيه التي هي قناعة ومسؤولية فردية، لان الإتقان البشري يقتضي دائما القناعة الفكرية**[[6]](#footnote-6)**، فما هو إتقان العمل؟ وما هو الاحسان؟ وما هي الجودة؟

### مفهوم الاتقان:

**الإتقان في اللغة[[7]](#footnote-7):** من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء.

**الاتقان اصطلاحا**[[8]](#footnote-8)**:** الأداء المتكامل لشخص محترف في أي مجال عملي.

**إتقان العمل**[[9]](#footnote-9)**:** القيام بالعمل المراد إنجازه، والانتهاء منه بأفضل صورة وعلى أتمّ وجه، ويكون ذلك ببذل الجهد، والبعد عن التراخي في العمل. لفظ إتقان هو مصدر لكلمة أتقن، أي بمعنى أنجز العمل بإحكام وبمُنتهى الدقّة.  
مفهوم الاحسان:

**الإحسان في لغة[[10]](#footnote-10):** من أحسن، فعل ما هو حسن وأحسن الشيء أجاد صنعه.

**وعرف الإحسان بأنه[[11]](#footnote-11)** " إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه "

### مفهوم الجودة:

**الجودة في اللغة:**

عرفها الرازي (١٤٢٣هـ، مادة: جود) "(جاد) الشيء يجود (جودًة) بفتح الجيم وضمها أي صار جيدا، و(أجاد) الشيء (فجاد) و(جوّده)، أيضا (تجويدا)، وشاعرا (مِجوادٌ) بالكسر أي يجيد كثيرا[[12]](#footnote-12).

**ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة الذي أشار إليه العزاوي[[13]](#footnote-13)** أنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معين"

**شكل1: مستويات الاتقان**

**الاتقان**

**الاحسان**

**الجودة**

**المصدر: الباحثة**

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديماً الدقة والاتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر أو لاستخدامها لأغراض الحماية[[14]](#footnote-14)

ويعد مصطلح الجودة من المصطلحات التي نالت في عالم اليوم رواجا كبيرا على مختلف الثقافات، وكثرت المناداة بتطبيقها على مختلف المؤسسات والإدارات، ومن هنا تعددت تعريفات الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون، تبعا لتعدد نظرتهم ومداخلهم لهذا الاتجاه، وتبعا لتعدد مواقع أعمالهم التي ينتمون إليها. ولذلك سنتطرق هنا لبعض من هذه المفاهيم بهدف إيضاحها والتعرف على المقصود منها[[15]](#footnote-15).

**تعريفات للجودة[[16]](#footnote-16):**

* عرفها ديمنج (Deming) بأنها "تلبية احتياجات العميل حاضرا ومستقبلا ".
* ويعرفها جوران (Juran) بأنها:" الملاءمة للاستخدام".
* أما كروسبي (Crosby) فيعرفها بأنها: "المطابقة مع المتطلبات التي يضعها المستهلك".

**شكل2: دورة ديمنج ( (PDCA )**



**40 %**

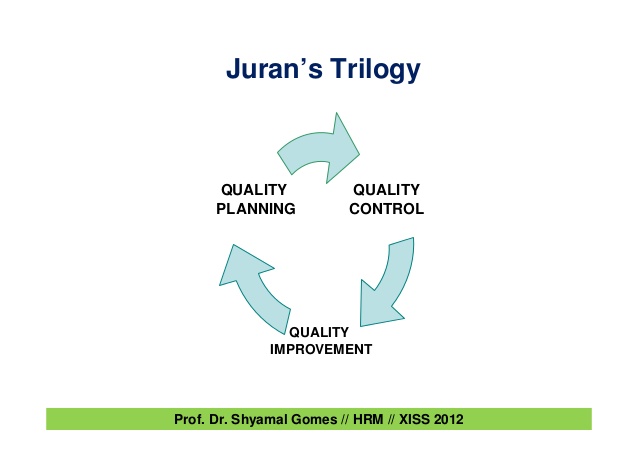
**40 %**

**10 %**

**10 %**

المصدر: <http://cutt.us/b88qM>

**شكل3: ثلاثية جوران**



**الرقابة على الجودة**

**التخطيط للجودة**

**تحسين الجودة**

المصدر: <http://cutt.us/xiQZc>

**رواد الجودة[[17]](#footnote-17)Gurus Quality :**

يبدو من المناسب قبل الدخول في تفاصيل اسهامات رواد الجودة وتعاقبهم التاريخي، أن نُعرّف أولا المقصود برائد الجودة guru quality وللتوضيح نشير بأن الـ Guruهو الرجل الحكيم، الجيد، المعلم، وعلى وجه أدق هو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجهاته ومداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته. وتأسيسا على ذلك يصنف رواد الجودة في ثلاثة مجموعات منذ عقد الأول من القرن العشرين:

**المجموعة الأولى:** وهم الرواد من الولايات المتحدة الامريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي وأبرزهم د.ادوارد دیمنج (W Edwards Deming)، ود. جوزیف جوران (Joseph M Juran)، و د. أرماند فایجنبوم (Armand V Feigenbaum) ، وغيرهم من المؤسسين للجودة والأدوات الإحصائية المعتمدة.

**المجموعة الثانية:** هم اليابانيون الذي طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكان وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين. ومن أبرزهم د.كاورو إیشیكاوا(Kaoru Ishikawa) ، و د.جینیشي تاجوشي (Genichi Taguchi) ، و د. شیجیو شینجو(Shigeo Shingo) ، و د. ماساكي أیماي (Massaki Imai) ، وغيرهم من العلماء اليابانيون الذي تتلمذوا على الأمريكان وأسسوا فلسفتهم الخاصة في الجودة.

**المجموعة الثالثة:** وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة. ومن أبرزهم فیلیب كروسبي(Philip Crosby B) ، وتوم بيترز (Tom Peters) وسنستعرض فيما يأتي أبرز الإسهامات لرواد الجودة المشار إليهم فيما تقدم بالإضافة إلى أساتذة وباحثين لهم بصمات جلية في مجال الجودة، ومعظم اعضاء هذه المجموعة عاشوا عصر تكنولوجيا المعلومات وأسواق إدارة المعرفة ومتطلباتها.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة**[[18]](#footnote-18):**

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

ولقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.

**مفهوم إدارة الجودة الشاملة على حسب الكلمات التي يتكون منها[[19]](#footnote-19):**

**إدارة:** تعني وجود فلسفة قوامها التركز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي، وذلك من خلال التنظيم والإشراف. والإدارة تعني أيضا خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة.

**الجودة:** وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم، وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين.

**الشاملة:** وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل.

**إذن، إدارة الجودة الشاملة هي[[20]](#footnote-20):**

أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد.

**مراحل تطور مفهوم الجودة[[21]](#footnote-21):**

بالإضافة إلى تعدد تعريفات الجودة وصعوبة الاتفاق على تعريف محدد لها فإنها مرت أيضاً بعدد من المراحل تطور فيها مضمونها بشكل غير عادى وهذه المراحل هى:

### أولا: مرحلة التفتيش ( الفحص ) : Inspection Stage

تتضح معالم هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين وخصوصا بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور Taylor وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل ، حيث كانت الجودة عبارة عن عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعة سعيا لاستبعاد المعيب منها ، وضمان عدم وصوله إلى العملاء، ومعنى ذلك أن هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ ، فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده ، ولذا يطلق البعض على هذه المرحلة – أحيانا – تعبير أنها عملية إطفاء الحريق إشارة إلى أنها لا تحاول منع إشعال الحريق، ولكنها تأتى لتطفئ النار التى اشتعلت فعلا.

### ثانيا: مراقبة الجودة Quality Control

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام 1931 حينما نشر الإحصائي الشهير والتر شيوارت Walter Shewart كتابه عن مراقبة الجودة، وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل جزءا من التصميم والأداء مستخدما في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة.

### ثالثا: توكيد (ضمان) الجودة Quality Assurance

مع بداية فترة السبعينيات تحول مفهوم الجودة فى هذه المرحلة إلى مفهوم الأخطاء الصفرية أو منع وقوع الأخطاء Zero Defects وليس مجرد استبعادها، ومعنى ذلك أن الجودة تبنى فى المراحل المبكرة من العمل وليس فى مرحلة الرقابة ، أى أن تأكيد الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

**تعقيب:**

تمثل المراحل الثلاث السابقة المدخل التقليدى لإدارة الجودة والذى لم يعد كافيا لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجى وإقامة التكتلات الاقتصادية وغير ذلك من مظاهر العولمة مما كان دافعا لظهور فكر فلسفى جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك فى المرحلة الرابعة أو ما يطلق عليه المفهوم الحديث للجودة ( الجودة الشاملة )

### رابعا: المفهوم الحديث للجودة ( الجودة الشاملة ) Total Quality

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء وتفادى إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تلائم متطلبات المستفيدين وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع؛ فهى شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ، وهى شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملاءمة للاستخدام ،كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تُمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر ، كما أنها تعنى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفى الزمن المحدد وهى تعنى أيضا العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم.

**شكل4: مراحل تطور الجودة**

**المصدر: الباحثة**

أهداف الجودة الشاملة**[[22]](#footnote-22)**

* العمل على خلق بيئة تقوم بالحفاظ على التطوير المستمر ودعمه.
* إشراك جميع جهود العاملين في المنظمة.
* تطوير ومتابعة أدوات القياس لأداء العمليات.
* ضرورة الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في عملية الإنتاج لتحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية تخدم متطلبات العميل.
* التحسين المستمر على نوعية المخرجات.
* رفع مستوى الكفاءة من خلال زيادة التعاون والجهود المشتركة لمستويات الإدارة المختلفة والتشجيع على العمل الجماعي.
* إرشاد العاملين إلى اتخاذ القرارات بالاستناد على الحقائق وليس على المشاعر.
* إيجاد سياق ثقافي يعمل على تكثيف وعي العملاء.
* توجيه كافة الجهود لجذب العديد من العملاء والتقليل من شكواهم إن وجدت.

**عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة[[23]](#footnote-23):**

اذا كان الهدف من فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون، فإن هناك سيلا واضحا لتحقيق ذلك من أهمها الآتي:

* التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون.
* القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب.
* اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة.
* الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل.
* خفض الزمن المطلوب للتجاوب على مستوى المنظمة ككل.
* إشراك الأفراد في السلطات على جميع المستويات.

وتعد النقطة الأخيرة الأكثر جوهرية لنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن المؤكد أن باقي النقاط لها أهميتها، ولكنه إذا لم تكن هناك مشاركة إبداعية وحماسية من قبل الأفراد في المنظمة فإن إدارة الجودة الشاملة لن تثمر أيا من آثارها المفيدة.

**المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة[[24]](#footnote-24):**

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

### أولا: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

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. إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً 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.

### ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادىء 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.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

### ثالثاً: التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومباديء القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

### رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

### خامساً: تشكيل فرق العمل.

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.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

### سادساً: التشجيع والحفز.

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 واستمراريته. 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.

### سابعاً: الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات الجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

### ثامناً: استراتيجية التطبيق.

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

1. الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
2. التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
3. التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

### الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

ركزت الإدارة بالجودة الشاملة على تعديل أخطاء الإدارة التقليدية وتصحيحها وعمل نموذج متكامل يتوافق مع احتياجات المنظمة، فيما يلي سنستعرض أهم أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **وجه المقارنة** | **الإدارة التقليديــــــــة** | **إدارة الجودة الشاملة** |
| **الهيكل التنظيمي** | **هرمي ورأسي يتصف بالجمود** | **مسطح وأقل تعقيدا / افقي شبكي** |
| **التوجه** | **نحو الانتاج** | **نحو المستفيد** |
| **القرارات** | **قصيرة الاجل وتبنى على الاحاسيس والمشاعر التلقائية** | **طويلة الأجل تتبنى الحقائق** |
| **تأكيد الاخطاء** | **مبدأ علاجي أي بعد حدوث الخطأ** | **مبدأ وقائي أي قبل احتمال حدوث الخطأ** |
| **وجه المقارنة** | **الإدارة التقليديــــــــة** | **إدارة الجودة الشاملة** |
| **نوع الرقابة** | **الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات** | **الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات** |
| **المشاكل** | **تحل عن طريق المدراء** | **تحل عن طريق فرق العمل** |
| **التركيز** | **إبقاء الوضع الكائن وعدم اصلاح مالم يكسر** | **التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملا بمبدأ الوقاية خير من العلاج** |
| **علاقة الرئيس بالمرؤوس** | **يحكمها التواكل والسيطرة** | **يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين** |
| **علاقة المرؤوسين بالرئيس** | **نظرة المراقب بناء على الصلاحيات** | **نظرة الميسر والمدرب والمعلم** |
| **المسئولية** | **عناصر فردية** | **جماعة تقع على عاتق جميع العاملين** |
| **النظرة لعناصر العمل والتدريب** | **عناصر كلفة** | **عناصر استثمار** |
| **مجالات الاهتمام** | **حفظ البيانات الخارجية** | **تسجيل وتحليل النتائج واجراء المقارنات** |
| **أسلوب العمل** | **أساليب العمل الفردية** | **أساليب العمل الجماعية** |

**المصدر: محاضرات الدكتورة رجاء محاضرة4 الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة**

**تابع الجدول**

## الخاتمـــــــــــة

إن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية حيث أصبح كل فرد في المنظمة مسئولاً عنها حتى توصلنا إلى التطوير المستمر في العمليات وتحسين الأداء. إن تعبير الجودة ليس تعبيراً جديداً، وخير دليل على ذلك ما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية.

فلا بد على القيادات أن تعزز من انتهاج الأسلوب العلمي الواعي واستثمار الطاقات البشرية في المنظمة في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة التي تواجه المنظمات اليوم في ظل العولمة والتقنية المتطورة والانترنت.

وتوصلت الباحثة لهذه النتائج:

* أهم ما يجب ترتكز عليه الأجهزة الحكومية عند تبنيها مفهوم الجودة الشاملة هي تحقيق رضا الله أولا ثم رضا المستفيدين في المرتبة الثانية.
* ان مبادئ الجودة التي أتفق عليها المهتمين بالجودة الشاملة في إدارة الاعمال هي مبادئ أساسية في العمل في الإسلام.
* ان متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي متطلبات للعمل عامة في التصور الإسلامي وضرورات لتحقيق نجاحه وقبوله ابتداء من الاقتناع والايمان بأهمية الجودة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق الجودة والتخلق بأخلاقيات القيادة الإدارية الناجحة والسير على طريق واضح من بيانات واضحة وكوادر مؤهلة وإمكانيات متوفرة كل ذلك على اعتبار أن تحقيق الجودة مطلب إسلامي ملح.

ومن واجبنا كباحثين ضرورة توضيح أهمية تطبيق مفاهيم الجودة والجودة الشاملة والاهتمام بها في ظل عالم يسوده جو المنافسة بين مختلف المنظمات. فأصبح لزاما عليها رفع مستوى الأداء من أجل توفير خدمات وسلع ذات جودة عالية بأقل التكاليف الممكنة من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء وحصولها على ميزة تنافسية.

بناء على ما تقدم توصي الباحثة بما يلي

* من الضروري إبراز أهمية التحفيز والتشجيع في العمل والتركيز على التحفيز المعنوي والأخروي (الأجر والثواب، ورضا الله) لما له من أثر عظيم في تقوية الدافعية للعمل.
* من الأهمية أن تطبق مبادئ الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، لما لها من القوة الاعتقادية والأخلاقية لتحقيق التطوير والإصلاح.
* الاهتمام بتوعية الموظفين في الأجهزة الحكومية بأهمية مراعاة الجودة في أعمالهم وبيان أهميتها من منظور إسلامي وما يترتب عليها من نجاحات.
* من الضروري الاهتمام بتأصيل الجودة الشاملة من منظور إسلامي بصورة مستوفية وبدراسة علمية شاملة ومتكاملة.
* تأهيل القيادات لتبني مفهوم الجودة الشاملة داخل منظماتهم.
* لابد عند تحقيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية من توفير كل متطلباتها وهذا الامر لن يتم بين يوم وليلة وإنما يتطلب وقت طويل لتحقيقه ولكن لابد من البدء الآن فمسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة.

وفي الختام أسأل الله العظيم رب العرش الكريم أن يتقبل منا العمل ويرزقنا الإخلاص فيه فما كان فيه من فائدة من فضله وتوفيقه سبحانه، وما فيه من قصور فمن جهلي ومن الشيطان أعاننا الله منه. وبعد أحمد الله رب العالمين وأصلي واسلم على النبي الهادي الأمين محمد صلى الله عليه وسلم.

### المراجع:

* القران الكريم
* السنة النبوية
* ابن كثير، إسماعيل بن عمر بن كثير (1998م)، تفسير ابن كثير، المسمى بتفسير القرآن العظيم، المحقق: محمد بن حسين شمس الدين، ط1، بيروت: دار الكتب العلمية.
* باشيوة، حسن عبدالله، د.ت، جودة التعليم من منظور إسلامي (الإحسان، الإتقان، الجودة، التميز).
* توفيق، عبدالرحمن، (2005م)، ط3، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
* جروسي، جيوفاني سي، (1998م)، إدارة الجودة الشاملة هل هي مفهوم أجوف؟، ترجمة: نهله قصراوي، مجلة التجارة والصناعة، مجلد 23، عدد 266، دبي
* الجوير، عبدالرحمن إبراهيم (2008م)، إدارة الجودة الشاملة = الاتقان = في الفكر الإسلامي المعاصر، المدينة المنورة: مطابع الرشيد.
* الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق (2002م)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء.
* الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر (2002م)، مختار الصحاح، تحقيق: أحمد إبراهيم زهوة، ط1، بيروت: دار الكتاب العربي.
* رضوان، محمود عبدالفتاح (2013م)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
* الريفي، عايدة إسماعيل (2010م)، الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي بين التحديات والطموحات، (أبحاث الندوة الثالثة حول: الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الاسلامي)
* الزهراني، عبدالله بن فرحان محمد، (2007م)، ط1، إدارة الجودة الشاملة منتهى الدقة والتميز في الأداء، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
* السعدي، عبدالرحمن بن ناصر بنت عبدالله (2000م)، تفسير السعدي، المسمى بتيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، المحقق: عبدالرحمن بن معلا اللويحق، ط1، مؤسسة الرسالة.
* السقاف، حامد عبدالله، (1998م)، المدخل الشامل  للإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية: مطبعة الفرزدق.
* الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، (2001م)، تفسير الطبري المسمى بجامع البيان عن تأويل أي القرآن، تحقق: الدكتور: عبدالله بن عبدالمحسن التركي، ط1، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والاعلان.
* عبد العظيم، حمدي، (2008م)، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
* عبود، علي أحمد، (2003م)، إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، (دراسة غير منشورة)، القاهرة: جامعة عين شمس.
* العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
* العلي، عبد الستار، (2008م)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
* العواودة، سمير محمد جمعة، (2010م)، واجبات العمال وحقوقهم في الشريعة الإسلاميّة، ط1، القدس: جامعة القدس.
* الغامدي، عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي، (2009م)، أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، قسم المناهج وطرق التدريس، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
* المزجاجي، أحمد داود، (2012م)، ط3، الوجيز في أخلاقيات العمل، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر.
* ويليامز، ريتشارد، (1999م)، ط1، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

**المواقع الالكترونية:**

* أحمد السيد كردي، 16 أكتوبر 2011، إدارة الجودة الشاملة، <http://cutt.us/N1mdD> تاريخ الدخول: 23/2/2017م.
* د.م ،21 يناير 2016، اتقان العمل، [http://cutt.us/6oQek /](http://cutt.us/6oQek%20/) ، 25/3/2017م.
* لحسن عبدالله باشيوة، (د.ت)، رواد الجودة، [http://cutt.us/6zP3p /](http://cutt.us/6zP3p%20/) تاريخ الدخول: 1-4-2017م
* <http://cutt.us/ssB0X> تاريخ الدخول: 5/4/2017م.
* [http://cutt.us/WQiRT /](http://cutt.us/WQiRT%20/) تاريخ الدخول:29/3/2017م.
* <http://cutt.us/N5Jfa> تاريخ الدخول: 1/4/2017م.

## الملاحق

****

رابط لدورة إدارة الجودة الشاملة للأستاذ عبدالعزيز المبارك

<http://www.youtube.com/watch?v=d8TBQ10T8oA>

**المحتويات**

[المستخلص 3](#_Toc483574163)

[المقدمة 6](#_Toc483574164)

[التفسير الشرعي للنص القرآني: 8](#_Toc483574165)

[المسح العلمي للنص القرآني (الدراسات السابقة): 9](#_Toc483574167)

[تعقيب الباحثة على الدراسات: 11](#_Toc483574168)

[التفسير العلمي للنص القرآني: 12](#_Toc483574169)

[مفهوم الاتقان: 12](#_Toc483574170)

[مفهوم الجودة: 13](#_Toc483574171)

[مفهوم إدارة الجودة الشاملة 16](#_Toc483574172)

[أولا: مرحلة التفتيش ( الفحص ) : Inspection Stage 17](#_Toc483574173)

[ثانيا: مراقبة الجودة Quality Control 18](#_Toc483574174)

[ثالثا: توكيد (ضمان) الجودة Quality Assurance 18](#_Toc483574175)

[رابعا: المفهوم الحديث للجودة ( الجودة الشاملة ) Total Quality 18](#_Toc483574176)

[أهداف الجودة الشاملة 19](#_Toc483574177)

[أولا: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة. 21](#_Toc483574178)

[ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج. 21](#_Toc483574179)

[ثالثاً: التعليم والتدريب. 21](#_Toc483574180)

[رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين. 22](#_Toc483574181)

[خامساً: تشكيل فرق العمل. 22](#_Toc483574182)

[سادساً: التشجيع والحفز. 22](#_Toc483574183)

[سابعاً: الإشراف والمتابعة. 23](#_Toc483574184)

[ثامناً: استراتيجية التطبيق. 23](#_Toc483574185)

[الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة: 23](#_Toc483574186)

[الخاتمـــــــــــة 26](#_Toc483574187)

[المراجع: 28](#_Toc483574188)

[الملاحق 31](#_Toc483574189)

1. الموصلي، مسند ابي يعلي الموصلي، حديث رقم 4323. [↑](#footnote-ref-1)
2. الطبري، تفسير الطبري، المسمى بجامع البيان عن تأويل أي القرآن، 2001. [↑](#footnote-ref-2)
3. ابن كثير، تفسير ابن كثير، المسمى بتفسير القرآن العظيم، 1998. [↑](#footnote-ref-3)
4. السعدي، تفسير السعدي، المسمى بتيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، 2000. [↑](#footnote-ref-4)
5. د.م ،21 يناير 2016، اتقان العمل، [http://cutt.us/6oQek /](http://cutt.us/6oQek%20/) ، 25/3/2017م. [↑](#footnote-ref-5)
6. باشيوة، د.ت: 4 [↑](#footnote-ref-6)
7. ابن منظور، 2003، ج3: 73. [↑](#footnote-ref-7)
8. المزجاجي، 2012: 96. [↑](#footnote-ref-8)
9. العواودة، 2010: 9. [↑](#footnote-ref-9)
10. أنيس وزميله، 1972: 74. [↑](#footnote-ref-10)
11. حجازي، 1982، ج1: 459 [↑](#footnote-ref-11)
12. الرازي، 2002: 67 [↑](#footnote-ref-12)
13. العزاوي، 2005: 14-15 [↑](#footnote-ref-13)
14. الدرادكة، الشبلي، 2002: 15-16 [↑](#footnote-ref-14)
15. الغامدي، 2009: 82 [↑](#footnote-ref-15)
16. [http://cutt.us/6zP3p /](http://cutt.us/6zP3p%20/) تاريخ الدخول: 1-4-2017م [↑](#footnote-ref-16)
17. المرجع السابق. [↑](#footnote-ref-17)
18. العزاوي، 2005: 39. [↑](#footnote-ref-18)
19. عبود، 2003: 5 [↑](#footnote-ref-19)
20. أحمد السيد كردي، 16 أكتوبر 2011، إدارة الجودة الشاملة، <http://cutt.us/N1mdD> تاريخ الدخول: 23/2/2017م. [↑](#footnote-ref-20)
21. <http://cutt.us/ssB0X> تاريخ الدخول: 5/4/2017م. [↑](#footnote-ref-21)
22. [http://cutt.us/WQiRT /](http://cutt.us/WQiRT%20/) تاريخ الدخول:29/3/2017م. [↑](#footnote-ref-22)
23. جروسي، 1998: 41 [↑](#footnote-ref-23)
24. السقاف، 1998 [↑](#footnote-ref-24)