إدارة الجودة الشاملة

من منظور تأصيلي إسلامي

د. إسماعيل محمد عيسى شاهين

أستاذ مساعد بقسم الدراسات الإسلامية بكلية التربية جامعة الأمير سطام بالمملكة العربية السعودية

د. عبدالرحمن محمد عبدالله حمدي

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية المجتمع جامعة الأمير سطام ، منتدب من جامعة البطانة السودان

إدارة الجودة الشاملة من منظور تـأصيلي إسلامي

د. إسماعيل محمد عيسى شاهين[١] د. عبدالرحمن محمد عبدالله حمدي[٢]

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقصي ومعرفة مدى وجود فلسفة ومفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة المعاصرة في الفكر الإسلامي. حيث انطلقت الدراسة من حقيقة شمولية الفكر الإسلامي وصلاحية أفكاره ومبادئه لكل زمان ومكان. وقد تمثـــل الهـــدف الرئيسي للبحث في تأصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي وعقائدي للفرد المسلم.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي النظري، الذي يعتمد على المعلومات الثانويـــة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي من أهمها : تأصل وتجذر مفـــاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة المعاصرة في الفكر الإسلامي، إضافة إلى اتساع معـــاني ودلالات هذه المفاهيم والمبادئ في الفكر الإسلامي عنها في الفكر المعاصر.

Abstract

This study aims to know, and investigate the presents of Total Quality Management's (TQM) philosophy concepts, and principles in Islamic thought, however, the study, begins from the Fact that, Islam is comprehensive religious, which is valid everywhere, and time. The research main objective is to ensure that total quality management concepts are already presents, in the Islamic thought. The research uses a descriptive methodology, which depends, on theoretical information deducted from secondary data. The study researches some results, such as, that T.Q.M concepts are more comprehensive in Islamic thought, and T.Q.M 's concepts are one of important teachings of Islam .

(١) أستاذ مساعد بقسم الدراسات الإسلامية بكلية التربية جامعة الأمير سطام بالمملكة العربية السعودية.

(٢) أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية المجتمع جامعة الأمير سطام ، منتدب من جامعة البطانة السودان .

أولاً : الإطار العام للدراسة :

١-١ المقدمة :

لقد حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام بالغ وسط الباحثين والممارسين على حد سواء، حيث اتجهت إليه الأنظار باعتبارها طوق النجاة التي ينبغي أن تتشبث بها كل من المنظمات الخاصة والعامة، لأنه قد ظهر في ظل ظروف ومتغيرات اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وثقافية شديدة التعقيد حيث أصبحت هذه المنظمات تعمل بلا حدود جغرافية، وفي ظل منافسة شرسة حيث لا تستطيع المنظمات البقاء والاستمرارية إلا من خلال تميزها وزيادة قدرتها على خدمة المستهلك وتلبية حاجاته ورغباته وتطلعاته ونجد أن هذا المستهلك هو الذي يحدد بقاء واستمرارية المنظمة من عدمها فأصبحت المنظمة الناجحة هي التي تنال رضا وقبول العميل. وإدارة الجودة الشاملة وبما تحمله من مبادئ، وفلسفة ومضامين، تستطيع تحقيق غاية رضا العميل، وبالتالي أصبحت سلاحاً تنافسياً مهماً من أجل دعم المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها.

قد يعتقد البعض أن إدارة الجودة الشاملة حديثة ومبتكرة من قبل العلماء الغربيين أمثال ديمنج، وجوران، وكروسبي، وغيرهم من العلماء الذين ساهموا في وضع اللبنات الأساسية والأفكار والنظريات حول هذا الموضوع، ولكن بالرجوع إلى التراث الإسلامي، ويُلاحظ أن هذه الأفكار والمبادئ والمفاهيم متأصلة في الفكر الإسلامي ممثلاً في الكتاب والسنة الشريفة المطهرة.

إن الحرص على معرفة النظرة الإسلامية في ميادين الحياة المختلفة، هو أمر محمود يعمل على ربط الإنسان المسلم المعاصر بإرثه الاعتقادي والإيماني، وفيه تحقيق لشمول رسالة الإسلام وصلاحيتها في كل زمان ومكان. وعلى الرغم من تفوق الغرب وتطوره مقارنة بالشرق المسلم، ألا أن الحقيقة الثابتة هي ريادة

المنهج الإسلامي وشموليته في أمور الحياة الدنيا والأخرى على حد سواء، وسبب تخلف الأمة الإسلامية يعود إلى ضعف تمسك الأمة بمنهجها وقيمها ومبادئها التي وردت في رسالة الإسلام (الكتاب والسنة) حيث نجد أنها قد تضـــمنت كـــل المبادئ والقيم الحسنة ، والتي تقود إلى سعادة البشرية في الدارين.

١-٢ مشكلة البحث :

تتطلع العديد من المنظمات العربية والباحثين والممارســين إلى إجـــراء البحوث والدراسات التي من شأنها دراسة فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشـــاملة من أجل التحقق من فاعلية وكفاءة هذا البرنامج ومن أجل التأكد من نجاعته في حل المشكلات والقضايا المعاصرة التي تواجه تلك المنظمات. ومما لا شك فيه أن أمر إجراء دراسة تأصيلية ومن منظور إسلامي لإدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يعمل على تشجيع كلاً من الباحثين والممارسين على الاطمئنان لجدوى وقيمـــة فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنه عندئذ سيرتبط بالمفاهيم الدينية والعقائدية لدى الجميع، مما يؤدي إلى التزام أكبر ومساندة أعظم من قبـــل الإدارات العليـــا في المنظمات، والذي يقود بدوره إلى نجاح تطبيق المنهج إضافة إلى الروح الإيجابية التي تنشأ لدى العاملين ، كنتيجة لهذا التأصيل، والذي أيضاً بدوره ســـيقود إلى تهيئة بيئة أفضل لتنفيذ البرنامج.

بناء على ما سبق ، فإن مشكلة البحث تتمثل في بحث وتأصيل مفهـــوم إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي، ويمكن طرح مشكلة البحث مـــن خـــلال السؤال التالي: -

ما مدى تأصيل مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي؟

١-٣ تساؤلات البحث:

يسعى الباحث للإجابة عن التساؤلات التالية :

١. ما مدى وجود مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي؟
٢. ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة في الفكر المعاصر ؟
٣. ما هي الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة ذات الصلة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
٤. ما هي المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة التي وردت في الفكر الإسلامي؟
٥. ما هي نقاط الاتفاق والاختلاف في مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في كلٍ من المنهجين المعاصر مقابل الفكر الإسلامي؟

١-٤ أهداف البحث :

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية :-

١. تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأبعاد المفاهيمية والفكرية والفلسفية التي اشتملت عليها.
٢. إبراز ريادة وشمولية وصلاحية الفكر الإسلامي في كل زمان ومكان.
٣. بيان المفاهيم الإسلامية ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة.

٤. توضيح الصلة بين مفهوم ونظريات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (كما ورد في الفكر الغربي) مع المفاهيم الإسلامية الـــتي وردت في القـــرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.

١-٥ منهجية البحث :

تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي المكتبي والذي يعتمد علـــى المصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب والمراجع والدراسات المنشورة وغير المنشورة.

١-٦ تنظيم البحث :

تتكون الدراسة من ثلاثة أجزاء، وهي المقدمة، الإطار النظري والـــذي يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفكر المعاصر، وإدارة الجودة الشاملة في الإسلام، وفي الجزء الثالث يتم عرض النتائج.

ثانياً : الإطار النظري

٢-١ إدارة الجودة الشاملة في الفكر المعاصر

٢-١-١ الجودة لغة:

كلمة جودة أصلها الاشتقاقي " (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء"[(١)]. والجواد في اللغة هو هو السخي وقيل هو الذي يعطي بلا مسألة صيانة للأخر من ذل السؤال. ومن اشتقاقاته: الجيد ضد الرديء وجاد بالشيء يجود جودة.

(١) أبي الحسين، معجم مقاييس اللغة، ج١، بيروت إحياء التراث العربي، ٢٠٠١م، ص٤٩٥.

٢-١-٢ الجودة اصطلاحاً :

يرجع مفهوم الجودة (**Quality**) إلى الكلمة اللاتينية (**Qualities**) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وفي قديم الزمان كانت تحدد الدقة والإتقان من خلال القيام ببناء الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور بغرض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، ولكن حديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير (**Mass Production**) والثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة[١].

وعرف وليم أستيفونسون في منيرزيد (٢٠٠٦م) الجودة بانها [٢]:

" صنف السلعة المنتجة أي أن الجودة تشير إلى الصنف المتميز من السلعة، فإذا قسمت السلعة إلى درجات حسب الترتيب التالي (**A, B, C, D**) فإن الجودة تعني الصنف **A**"

ونجد أن الجمعية الأمريكية لضبط الجودة عرفتها بأنها " مجموعة من مزايا وخصائص المنتج القادرة على تلبية حاجات المستهلكين" [٣] .

ويقول جيمس دين في خضير كاظم (٢٠٠٢م) " بأن الجودة من حيث المفهوم تعني الملائمة للاستعمال".

وقد عرف كونيل (**Connell**) الجودة في فيصل بن جاسم (٢٠٠٨م) بأنها "المتانة والأداء المتميز للمنتج".

---

(١) منير زيد عبوي، إدارة الجودة الشاملة ، ط١ (عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص٣٢.

(٢) فيصل بن جاسم بن محمد ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط١ (بيروت: دار المعرفة للطباعة و النشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)، ص٣١.

(٣) منير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص٣٢.

بناءًا على الاستعراض السابق للتعريفات يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا وأوجه هي:

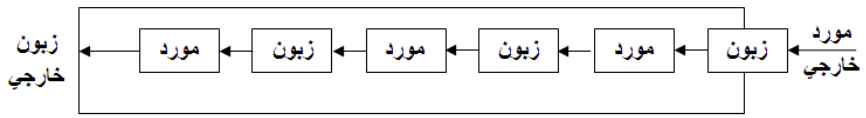
١. جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عن تصميم المنـــتج سواء كان هذا المنتج سلعة أم خدمة.

٢. جودة الإنتاج: المواصفات التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.

٣. جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عن الاستعمال الفعلي للمنـــتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

والشكل (١/٢) يوضح الجوانب الثلاثة التي يمكن النظر منها للجودة .

شكل (١/٢) يوضح سلسلة الجودة



المصدر : عمر المقلى وعبدالله عبدالرحيم، إدارة الجودة الشاملة ، ط١، (الخرطوم: مطابع العملة، ٢٠٠٦م) ، ص٢٠

٢-١-٣ تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تنوعت وتعددت المفاهيم التي تتناول مصطلح إدارة الجودة الشاملة ما بين إنه فلسفة إدارية، أو منهج للعمل على نحو صحيح، أو أنه أداة للمنافسة العالمية وقد وضع كل اتجاه ما لديها من أدوات وكانت التعريفات التالية لكل اتجـــاه على حدة:

١. الاتجاه الذي يقول بأنه فلسفة إدارية وهي التي ينتمي إليها هوفر وزملائه (١٩٩٤ **Hoffer Etal**) كما ذكرها فيصل فقد أكدوا على أنه فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسات أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب رضا العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.

٢. ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي أداة للتحسين المستمر وقد عرفها بروكا بأنها " الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة".

٣. ركزت على العميل بصفته قلب الجودة الشاملة والمستخدم النهائي لهذه الجودة ويقول عنها أنتوني ميتشيل بأنها " تحسين مستويات رضا العميل وتحسين هوامش الربح في نفس الوقت".

٤. تركز على العمل الداخلي للمؤسسة وتعتبر أن إدارة الجودة الشاملة هي التزام ومشاركة الجميع في العمل، ويقول أنتوني ميشيل إن إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق الجودة الشاملة من خلال كسب التزام ومشاركة الجميع. كما يعرفها محمد هلال بأنها " عبارة عن نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل

على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خـــلال فـــرق العمل".

٥. تجعل من إدارة الجودة الشاملة مدخلاً منهجياً متكاملاً حيث يعرفهـــا كروسبي بقوله " أن إدارة الجودة الشاملة هي عبـــارة عـــن المنهجيـــة المؤسسية لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، وحيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية".

مما يتقدم يمكن القول أنه لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن تعريف إدارة الجودة الشاملة. ويلاحظ مـــن خـــلال الاتجاهات الفكرية المختلفة والتعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة أنـــه يتضح بجلاء ما تمت الإشارة إليه مسبقاً بأن التباين الشكلي في المفاهيم لا يمـــس جوهر الإطار الفكري الذي تسير بمقتضاه إدارة الجودة الشاملة (**TQM**) إذ أنها تمثل الفلسفة الإدارية والإطار العملي الذي يسعى لتكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة من خلال اشتراك جميع العاملين والالتزام بالتطوير والتحسين المستمر من أجل تحقيق رضا المستهلك النهائي.

٢-١-٤ الإطار الفسلفي لإدارة الجودة الشاملة:

تتمثل عناصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الآتي [١]:

١. مشاركة جميع العاملين حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع فكل فرد في الشركة مسئول عن جودة المنتج.

٢. أن الجودة تسعى لتحقيق الربح حيث مازال هنالك اهتمام كبير لتحسين موقف الربحية من خلال تحسينات الجودة للسلع والخدمات.

٣. التعاون في فريق العمل حيث يتعين أن يدرك جميع العاملين أنهم يعتمدون على بعضهم البعض لفعالية الإدارة، فالمهندسون والفنيون والعمال ينظرون إلى أنفسهم نظرة تكافئية ويعملون جنباً إلى جنب وهذا ما أطلق عليه الكاتب الياباني أوكيودا (**okuda**) المشاركة التعاونية **synergetic partnership** .

٤. تكلفة الجودة (**Cost of quality**) وفقاً لهذا المفهوم فإن تكلفة الجودة هي جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة المنتج.

٥. التميز التنافسي وهو يعني محاولات الإدارة المستمرة التي تساعدها على تقوية مركزها التنافسي والذي لا يتأتى إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف على منتجاتها تميزاً في مختلف الأوجه.

٦. عملية تسليم الجودة وتعني أن إدارة الجودة لا تهتم فقط بجودة السلعة أو الخدمة في مراحلها النهائية، بل أنها تطلب تطبيق نظم جديدة وهو ما

(١) فريد عبدالفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: مكتبة النهضة العربية ، ١٩٩٦م) ، ص٥٤٥.

يطلق عليها (عملية تسليم الجودة) وهي التسمية العامة لهذا المفهـــوم ، وتهدف هذه العملية إلى التأكد أن كل شخص يعمل في تلك الأنشطة التي تمثل أكثر أهمية لنجاح الأعمال قد قام بإنهاء مهام مجموعة العمـــل وتحسين جودة المخرجات للمستهلكين الداخليين وهـــم الأشـــخاص التاليين له في خط تنفيذ الأعمال وهو ما يعرف اصطلاحاً بسلاســـل الجودة (**Quality chains**) .

٧. الملكية وعناصر الإدارة الذاتية، ويقصد بها أنه إذا كان من غير الممكن لمعظم الأفراد أن تكون لهم ملكية تجارية في المنظمة التي يعملون فيهـــا، فإنه يمكن على الأقل أن يتمتعوا بالملكية النفســـية في العمـــل. وقـــد أوجدت برامج الجودة الشاملة مبدأ أن الأفراد يريـــدون أن يتملكـــوا المشاكل ولذلك فإن مشاركتهم في تجميع البيانات، ومراحـــل حـــل المشكلة ، واقتراح الحلول يشعرهم بالملكية وينمي لديهم مفهوم الإدارة الذاتية.

٢-١-٥ أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة بصورة أساسية لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها في الآتي [١]:

١. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة حيث أن المنتج الجيد يمكن المنظمة من مواجهة المنافسة.
٢. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
٣. زيادة إنتاجية عناصر المنظمة.
٤. زيادة قدرة المنظمة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
٥. ضمان التحسين المستمر لكل قطاعات المنظمة ولكافة المستويات وزيادة الفاعلية.
٦. زيادة قدرة المنظمة الكلية على النمو المتواصل.
٧. زيادة ربحية المنظمة.

بالإضافة للأهداف المذكورة أعلاه يرى عبدالنبي (٢٠١٣) أن هنالك أهداف أخرى يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة منها [٢] :

١. تحسين صورة المنظمة في أعين المستهلكين لمنتجاتها.
٢. زيادة حجم مبيعات المنظمة.

---

(١) محمد يسري عثمان وأيمن رشاد مرجع سبق ذكره، ص٥٥.

(٢) عبدالنبي، إبراهيم آدم، (٢٠١٣)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة حالة شركة زين للاتصالات بحث ماجستير غير منشور، جامعة النيلين السودان.

٢-١-٦ أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة [١]:

يمكن تلخيص أسباب الاهتمام بهذا الموضوع في النقاط التالية:

١. أن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.

٢. أن نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء وبالتالي الوفاء بتلك الاحتياجات.

٣. في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

٤. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ٩٠٠٠ **ISO** ، وإن كان الحصول على مثل هذه الشهادات لا يعني بحال من الأحوال أن المنظمة طبقت إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن للمنظمة أن تحصل على هذه الشهادات دون التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة.

٥. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.

٦. تدعيم الترابط والتنسيق بين الإدارات داخل المنشأة.

٧. التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذو جودة عالية.

٨. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء لبيئة العمل.

---

(١) محمد يسري عثمان وأيمن رشاد مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٦-٥٧ .

٩. توفير المعلومات المرتدة للعاملين وبناء جسور الثقة بين أفراد المنظمة لكل.

١٠. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة ومنتجاتها وأهدافها.

١١. تحقيق معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.

١٢. تحسين سمعة المنظمة لدى العملاء والعاملين.

٢-١-٧ مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن توضيح هذه المبادئ كما أوردها أبو نبعة وسعد (١٩٩٨، ص٦٩) على النحو الآتي [١] :

١. التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها. والتأكيد على إيجاد البنى التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل الملائمة، وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

٢. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة. والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل،

(١) عبدالعزيز أبو نبعة وفوزية سعد، إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد ٢٠ ، العدد ١٩٩٨، ٧٤، ص ٦٩-٩٣.

عن طريق تصميم عمليات الإنتاج السلعي أو الخدمي التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية وتطبيق التقنيات والأساليب الفنية بفعالية في جميـــع مراحـــل تقـــديم الخدمات أو المنتجات.

٣. تفعيل التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة مع التأكيـــد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.

٤. مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة والتعـــاون مـــع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

٥. مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحســـين الجودة عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحلـــه، ومســـاهمة الأفراد جميعاً في التعرف على المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشـــاملة ومعوقاتها والعمل على حلها تعاونياً باستخدام الأساليب الإحصـــائية ومنهجية البحث العلمي وحل المشكلات.

٦. تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المســـتفيد مـــن الخدمة أو السلعة بتميز، ويتطلب ذلك من المؤسسة إن تسعى لتحديد احتياجات جهودها المستهدفة من السلع والخدمات.

٢-١-٨ أهمية إدارة الجودة الشاملة Importance Of (TQM)

تعتبر الجودة الشاملة ذات أهمية إستراتيجية وحيوية بالنسبة لكل من المستهلكين والمنظمات باختلاف أنشطتها وأحجامها، ذلك لأن جودة المنتج سلعة أم خدمة تلعب دوراً هاماً بالنسبة لإستراتيجية المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية وتنعكس أهمية الجودة على ما يلي [١]:

١. سمعة المنظمة : Firm Reputation

تكتسب المنظمة شهرتها من جودة المنتجات التي تقدمها للسوق، وتوجد علاقة مباشرة بين سمعة المنظمة وحجم مبيعاتها، فالسمعة الطيبة والشهرة تمكن المنظمة من التنافس مع المنظمات الأخرى.

٢. المسئولية القانونية للجودة : Legal Responsibility

المنتجات الرديئة سواء كانت سلع أو خدمات تلقى على عاتق المنظمة بمسئولية قانونية جراء أي ضرر يصيب المستهلك ناتج من استخدامه لهذه المنتجات ويترتب على ذلك تعويضات مالية لرفع الضرر عن المستهلك وربما عقوبات حكومية رسمية تؤدي إلى توقف المنظمة مؤقتاً.

٣. الاهتمام العالمي بالجودة والمنافسة: International Competence

يمكن القول أن العصر الحالي الذي نعيشه هو عصر الجودة، فالمشاركة في السوق العالمية تتطلب توافر مستويات معينة من الجودة.

---

(١) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان : دار الشروق للنشر، ٢٠٠٦م)، ص٣٢.

٤. التكاليف وحصة السوق: Costs & Market Share

إن تحسين الجودة يؤدي إلى تقليل المعيب وتقلل أيضاً من حجم المرفوض من السلعة المنتجة ويقلل كذلك من تكاليف خدمة ما بعـــد البيـــع والنقـــل والفحص وتكلفة الفرصة البديلة (المبيعات غـــير المحققـــة): **Opportunity Cost** وعدم رضا المستهلك وكذلك تمثل أعباء على المنظمة يجب أن تعمـــل على تفاديها وتقليلها لأقل حد ممكن.

٥. حماية المستهلك : Customer Protection

يؤدي تطبيق نظام الجودة في أنشطة المنظمة ككل ووضـــع مواصـــفات قياسية محددة إلى تحقيق منتج نهائي عالي الجودة وتعزيز ثقة المستهلك في منتجات المنظمة وتساهم في حمايته من الغش التجاري.

٦. الإنتاجية [١]: Productivity

انخفاض الجودة يمكن أن يؤثر على الإنتاجية حيث هنالك علاقة مباشرة بين الجودة والإنتاجية، فوجود منتج معيب يتطلب إعادة تشغيله مرة أخرى مما يؤثر على عمليات التشغيل والتجميع وانخفاض حجم المخرجات من الوحدات وعلى العكس من ذلك نجد أن ارتفاع الجودة يمكن أن يزيد من الإنتاجية.

ويمكن أن نلاحظ من منطلق أهمية الجودة نجد أن وظيفة الجودة أو وظيفة مراقبة الجودة هي دائماً البحث عن الأخطاء ومحاولة معرفة مرتكـــب الخطـــأ والاتصال به من أجل تصحيح الخطأ الذي ارتكبه، فتظل مراقبة الجودة دائماً من عوامل التوتر والقلق ولكن باللباقة والفهم من الممكن أن يتحول هذا الجهد إلى قوة إيجابية لصالح العمل ككل. وتقع المسؤولية الأساسية للجودة علـــى عـــاتق

(١) منى صلاح الدين شريف، إدارة الإنتاج والعمليات في النظم الصناعية والخدمية (القاهرة : الحريري للطباعة والنشر، ١٩٩٩م)، ص١٣٥.

الإدارة العليا والتي تقوم بدورها بتفويض هـذه السـلطة إلى مختلـف إدارات التشغيل، وفي مجال مراقبة الجودة فليس هنالك جهد أفضل من الذي يبذله المدير لإرساء هذه الفكرة من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية.

٢-٢ إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي :

تتضح مظاهر الجودة في كل جوانب الإسلام : سواء ما يتصل بجانب العقيدة أو الشريعة أو الأخلاق أو فلسفة الإسلام تجاه الإنسان والكون والحياة ، فهو كمال الجودة والإبداع ، ذلك أن الإسلام دين الله الكامل والخاتم الذي لا دين بعده ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْراً فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ ﴾ [البقرة : ١١٧]

إن مفهوم الجودة حاضرٌ في كتاب الله، بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ؛ ويشهد لذلك قوله تعالى:﴿ لَّيْسَ الْبِرَّ أَن تُوَلُّواْ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَـكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ وَالْمَلآئِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّآئِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُواْ وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاء والضَّرَّاء وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَـئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَـئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴾ [البقرة : ١٧٧]

٢-٢-١ مفهوم الجودة والإحسان والإتقان وارتباطها :

ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفاهيم أخرى ذات علاقة ، يتعرض لها الباحثون من باب التوضيح والمقارنة ، ولعل من أبرز هذه المصطلحات الإحسان والإتقان ، فالجودة في اللغة أصلها الاشتقاقي (ج و د) وهو أصل يدل على السماح بالشيء وكثرة العطاء .

الجودة : لغة . « الجيد ، ككيس: ضد الرديء ، ج: جياد ...وجاد (يجود) جودة وجودة : صار جيدا ، ... وجاد وأجاد : أتى بالجيد، فهو مجواد. ... والجواد : السخي، والسخية، ج : أجواد وأجاود وجود ، واستجاده: طلب جوده ....وفرس جواد ، بين الجودة ، بالضم : رائع ، ج : جياد. ..

واستجاد الفرس : طلبه جوادا. ... والجود : المطر الغزير ، أو ما لا مطر فوقه ، .... وشاعر مجواد : مجيد » [١].

وجاء في محكم التنزيل : ﴿ إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ ﴾ [ص: ٣١] وفي تفسيرها يقول القرطبي : « يَعْنِي الْخَيْلَ جَمْعُ جَوَادٍ لِلْفَرَسِ .....كَمَا يُقَالُ لِلْإِنْسَانِ جَوَادٌ إِذَا كَانَ كَثِيرَ الْعَطِيَّةِ غَزِيرَهَا » [٢]. والجياد في الآية السابقة بمعنى : الجيدة في الجري ، والسريعة في الانقياد ، وكثيرة العطاء والرائعة في الجمال . ومن خلال العرض السابق لمعاني الجودة من الناحية اللغوية

---

١ – القاموس المحيط : الفيروز آبادى (ت : ٨١٧هـ) ص ٢٧٥، تحقيق: مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة إشراف: محمد نعيم العرقسُوسي، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت، ط ٨ ، ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م.

٢ – الجامع لأحكام القرآن: القرطبي (ت: ٦٧١هـ) ١٥/ ١٩٢. تحقيق : أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش دار الكتب المصرية بالقاهرة ، ط ٢ ، ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م.

يتضح أنها تتضمن الأداء الجيد والعطاء الواسع المستمر الذي يتصف بالروعة والجمال .

الإحسان لغة : والإحسان مصدر أَحْسَنَ يُحْسِنُ إِحْسَانًا، وهو مشتق من الْحُسْنِ، ويُطلق في اللغة على الإتقان والإيجاد، إذا أجاد الشيء فهو محسن فيه، وإذا أتقن الشيء فهو محسن فيه. ومتعلق الإحسان الظاهر والباطن [١].

ووردت مشتقاته في القرآن الكريم مرات كثيرة ، تارة بصيغة المصدر ، وتارة بصيغ الفاعل و لم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة مخاطباً فيها الجماعة في قوله تعالى: ﴿ وَأَحْسِنُوَاْ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ [البقرة : ١٩٥]. والعمل الحسن كما أخبر النبي الكريم عمل يحبه الله عز وجل ؛ ويشهد لذلك قول النبي الكريم : « إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن » [٢] .

وجاء في لسان العرب : « يُقَالُ: قَدْ أَحْسَنْتَ إِلَيَّ وأَنْعَمْتَ أَيْ زِدْتَ عليَّ الإِحسانَ » [٣]. والفرق بين الإحسان والإنعام : « أَن الإِحسانَ يَكُونُ لنفسِ الإِنسان وَلِغَيْرِهِ، تَقُولُ: أَحْسَنْتُ إِلى نَفْسِي، والإِنعامُ لَا يَكُونُ إِلا لِغَيْرِهِ » [٤].

وحث الرسول على معاملة الناس بالحسنى والتزام الأخلاق الحسنة معهم ، ويشهد لذلك الحديث النبوي : عَنْ أَبِي ذَرٍّ قَالَ: قَالَ لِي رَسُولُ اللهِ ﷺ : «

---

١ – شرح الأصول الثلاثة للحازمي (١٦/ ٢) .

٢ – صحيح الجامع الصغير وزياداته: محمد ناصر الدين، الألباني (ت: ١٤٢٠هـ) ١ / ٣٨٤. والحديث رقم : ١٨٩١ الناشر: المكتب الإسلامي .

٣ – لسان العرب لابن منظور : ١٢/ ١ ٥٨

٤ – المرجع السابق : ١٣/ ١١٧

اتَّقِ اللهِ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَأَتْبِعِ السَّيِّئَةَ الحَسَنَةَ تَمْحُهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ » [١].

مفهوم الإحسان في العمل : **الإحسان في العمل ذو شقين** :

الأول – استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان فيه : ويؤكد هذا قول الرسول ﷺ الذي روته عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها : « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » [٢]. ولكن هل يكفي الإتقان في العمل والمهارة في أدائه لبناء حضارة إسلامية حقيقية ؟ والإجابة على هذا السؤال ، أن ذلك بالتأكيد لا يكفي .

الثاني– التوجه بالعمل إلى الله عز وجل : فالعمل عبادة والإحسان في العمل مرتبط بمفهوم الإحسان في التصور الإسلامي الذي هو المرتبة العليا من مراتب الدين وهو أن تعبد الله كأنك تراه فأن لم تكن تراه فإنه يراك [٣] .

أهمية الإحسان في كل شيء :إن النبي ﷺ قال: « إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد أحدكم شفرته، ولْيرِحْ ذبيحته » [٤] .

ويلاحظ من التوجيه النبوي السابق أن الرسول ﷺ أراد بجانب حرصه على غرس الرحمة في قلب الذابح، حتى لو كان المذبوح حيوانا، أراد النبي بجانب

---

١ – سنن الترمذي : محمد بن عيسى ، الترمذي، أبو عيسى (ت: ٢٧٩هـ ، ٣/ ٤٢٣ تحقيق : بشار عواد معروف ، دار الغرب الإسلامي – بيروت ، ١٩٩٨م .

٢ – صحيح الجامع الصغير وزياداته : أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين الألباني ١/ ٣٨٣ ، رقم ١٨٨٠ . الناشر: المكتب الإسلامي (د . ن) وانظر : صحيح وضعيف الجامع الصغير وزيادته للسيوطي : ١/ ٢٧٦١.

٣ – مجلة جامعة أم القرى ١٩ – ٢٤ مج ٦/ ٢٨٧ باب : من مفاهيم ثقافتنا الإسلامية .

٤ – سنن الترمذي: ٣ / ٧٥ باب: ما جاء في النهي عن المُثْلة والحديث رقم: ١٤٠٩.والحديث حسن صحيح.

ذلك أن يكسب المسلم عادة الإتقان، حتى لو كان هذا العمل هو ذبح الأنعام الذي ينتهي بإتمام العمل كيفما كان، وليست له أثر اجتماعي ملحوظ.

والحديث السابق يدلل على الإتقان في العمل كما يشير إلى توفير الأداة الفاعلة والمجيدة لتنفيذ المهمة على أكمل وجه. وبالإجمال فإن الإحسان يتضمن معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد وإتقان العمل وإخلاصه لله عز وجل ، وبذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان وثمرة من ثماره .

إن الإحسان دعوة إلى إيجاد الشخصية المثلى، الشخصية التي اتجهت حركة المجتمع وجهود التربية إلى إيجادها، هذه الشخصية تمثل المثالية التي تحققت في واقع المجتمع المسلم في الماضي، ويمكن أن تتحقق في واقعنا إذا توافرت الشروط الموضوعية لتحقيقها. وقد اختصر القرآن الكريم الصورة الإنسانية المثالية في آية واحدة؛ يقول تعالى:﴿ وقولوا للناس حسنا ﴾ [البقرة :٨٣] وللوصول إلى شخصية المسلم التي تحققت فيه معاني الإحسان نرى أن الأمر يحتاج إلى مجاهدة شديدة للنفس تتحقق فيها كثير من الصفات ، منها قول الله تعالى: ﴿الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين ﴾ [آل عمران: ١٣٤]

ولأن الإحسان مجاهدة وجهاد يقول سبحانه وتعالى: ﴿ والذين جاهدوا فينا لنهدينهم سبلنا وإن الله لمع المحسنين ﴾ [العنكبوت ٦٩] وقد وصف الله سبحانه الأنبياء جميعاً بأنهم من المحسنين الذين يستحقون حسن الجزاء عند الله لأنهم كانوا يجاهدون أنفسهم خوفاً من الله وتقوى، يقول الله تعالى: ﴿إن المتقين في جنات وعيون آخذين ما آتاهم ربهم إنهم كانوا قبل ذلك محسنين كانوا قليلاً من الليل ما يهجعون

وبالأسحار هـــم يســـتغفرون وفي أمـــوالهم حـــق للســـائل والمحـــروم ﴾ [الذاريات ١٧- ١٩].

والإحسان في أمور الدنيا يشمل الحياة كلها إذ إن الحياة لا تنموا ولا تزدهر، والحضارات لا تبنى ولا تتقدم إلا بالإحسان، وهو يشمل : إحسان التخطيط وإحسان التنفيذ وإحسان التقدير « إن الله كتب الإحسان على كل شيء » والمسلم لا يتربى على الإحسان إلاّ إذا قصد الإحسان في تفاعله مع المجتمع، ليس بقصد اللياقة الاجتماعية المظهرية؛ بل بقصد مراعاة حق الإنسان وحق الأخوة الإسلامية في إحسان التعامل على قاعدة من الأمانة والصدق والإخلاص والتقوى والمسؤولية الاجتماعية المتجذرة في وجدانه وكيانه .

الإحسان إيجابية ، والمسلم مطالب بان يكون الإحسان وسيلته إلى مرضاة ربه لأن الله يأمر بالعدل والإحسان قولاً وعملاً ؛ لقول الله تعالى: ﴿ وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن ﴾ [الإسراء : ٥٣] ويقول تعالى: ﴿ ليجزيهم الله أحسن ما كانوا يعملون ﴾ [التوبة ١٢١] وكذلك فإن الإسلام توجه في تربيته إلى مجتمع العمل ليكون متقناً كما علمنا رسول الله ﷺ ، وجعل الإسلام العمل المعيار الأوحد لما يكسبه الإنسان في الحياة، وجعل إتقان العمل عبادة تحبب العامل إلى الله، وتحقق له سر استخلافه ووجوده ، فالمجتمع العامل هو المجتمع المنتج الذي يعتمد أفراده على جهدهم العضلي والفكري، لذلك دعا الإسلام إلى العمل وباركه وجعل له جزاء في الآخرة مع جزاء الدنيا.

كما أن الإسلام يحرم استغلال الإنسان، وسلب جهده وطاقته ، كما أكد الإسلام على حق العامل في ملكية أجره وحمايته والوفاء له والتعجيل بإعطاء الأجير حقه قبل أن يجف عرقه، بل جعل الإسلام كل عمل يقوم به المسلم طاعة لله إذا قصد مصلحة البشر وأتقنه وأخلص فيه، وجعل العمل عبادة

وقربى يعتبر من أعظم الدوافع لبذل الجهد وكثرة الإنتاج، وفي المقابل حرم الإسلام البطالة وعابها فجعل اليد العليا خيراً من اليد السفلى وحض على العمل، حيث يقول الرسول ﷺ: «لأن يأخذ أحدكم حبله، فيأتي بحزمة الحطب على ظهره، فيبيعها، فيكف الله بها وجهه خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه»(١)

والمشكلة أننا نقر هذه المبادئ نظرياً ونحدث عنها كثيرًا ، ولكننا لا نترجمها في واقع مجتمعنا الذي يتميز بضعف الإنتاج ، والتهرب من العمل ، وعدم
الإتقان ، بل يحمل قيماً فكرية نحو العمل مخالفة لمفهوم الإسلام .

مجتمعنا يحتاج إلى تغيير جذري في مفاهيم العمل وأهمية الإنتاج ويحتاج إلى تعليم مكثف لأهمية الإتقان لكل عمل يقوم به ، فنحن لا نتعلم من ديننا ولا نتعلم من غيرنا ، وتربيتنا الأسرية والمدرسية والحياتية لا تقوم على أهمية أن تعمل، وتكد وتجتهد وتبني في الحياة بل إن مفاهيم خاطئة لا تفرق بين التكافل كقيمة حياتية، والتواكل والتكاسل كعيوب سلوكية وحياتية ، وإلى الآن لم توضع البرامج التي ستغير من أساليب العمل.

و مفاهيم الإنتاج في المستقبل والتعليم العام والجامعي في بلادنا يدلان على أننا لا نسعى لتغيير هذا المجتمع إلى الأفضل والأحسن ، وسنظل عالة على

---

١ – صحيح البخاري : ٢/ ١٢٣، باب الاستعفاف عن المسألة ، والحديث رقم : ١٤٧١. تحقيق : محمد زهير بن ناصر الناصر ، دار طوق النجاة ط ١، ١٤٢٢هـ .

غيرنا نستهلك ما يصنعون وينتجون ، ونمارس فضيلة المناقشة والجدال والتنظير والتجديد للشعارات والأماني وأحلام اليقظة التي أدمنها مجتمعنا.

والمجتمع المتعلم هو المجتمع الذي يبشر بالحضارة والرفاهية والنظام والتخطيط والإنتاج والازدهار، وهو المجتمع المعصوم من الفوضى والتسيب ، والمبرأ من الأمية والجهل والخرافة، وكل مظاهر التخلف الحضاري والعلمي ، وهو المجتمع الذي يربط الأسباب بالمسببات ، والنتائج بالمقدمات، ويكتشف قوانين الله في الكون ، ويحسن التعامل معها والاستفادة منها، وأول آيات الوحي كانت دعوة إلى المجتمع المتعلم المعتمد على المنهج العلمي .

والمنهج العلمي الذي أصله المسلمون وعممه علماء الحديث ، وقبل ذلك وضع أساسه القرآن الكريم هذا المنهج هو الذي أوجد مجتمع العلم والحضارة وكان سر التقدم وبناء العقلية المسلمة على منهجية العلم والإيمان .

ويجدر بالذكر أن الأستاذ سعيد حوى وضح أن الإحسان ذو جانبين ، عمل الحسن أو الأحسن ثم الشعور أثناء العمل بأن الله يرانا أو كأننا نراه [١] . وهذا هو تعريف الرسول ﷺ للإحسان عندما سأله جبريل عليه السلام عن الإحسان . قال: ما الإحسان ؟ قال: « أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك » [٢] . فالإحسان مراقبة دائمة لله، وإحساس بقيمة العمل، وعلى هذا تندرج كل عبادة شرعية، أو سلوكية أو عائلية تحت مصطلح الإحسان الذي يعني انتقاء الأحسن في كل شيء فالشخصية المسلمة تتميز

١ – جند الله ثقافة وأخلاقا : سعيد حوى ص ٢٤١ مكتبة وهبة بالقاهرة ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
٢ – صحيح البخاري ١/ ١٩ والحديث رقم : ٥٠ .

بالإحسان الذي يرتبط بالتقوى وعبر عنه كمرحلة سامية من مراحل الإيمان المصاحب للعمل، يقول تعالى: ﴿ ليس على الذين آمنوا وعملوا الصالحات جناح فيما طعموا إذا ما اتقوا وآمنوا وعملوا الصالحات، ثم اتقوا وآمنوا ثم اتقوا وأحسنوا والله يحب المحسنين ﴾ [المائدة : ٩٣] .

فإذا كان المسلم مطالباً بالعبادة، والعمل المترجم للإيمان فإنه مطالب دائماً بالإحسان في العمل والحياة، غير أن هناك تفاوتاً في مجالات الإحسان حيث ركز القرآن الكريم، في طلب الإحسان في أمور منها: الإحسان إلى الوالدين، مع دوام الإحسان في كل شيء ، يقول الله تعالى: ﴿ واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً وبالوالدين إحسانا وبذي القربى واليتامى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل وما ملكت أيمانكم إن الله لا يحب من كان مختالاً فخورا ﴾ [النساء : ٣٦] فالإحسان بنص هذه الآية انفتاح على قطاعات كثيرة في المجتمع ، يطالب المسلم بالتعامل معها ، والتفاعل على أساس من التقوى والحرص على الجماعة حتى يكون الجهد المبذول في سبيل الإحسان إليها ذا قيمة اجتماعية .

الإتقان في اللغة : يقول ابن منظور : « أتقن الشيء: أحكمه ، وإتقانه إحكامه . والإتقان : الإحكام للأشياء » [١]. وجاء في محكم التنزيل: ﴿ كِتَابٌ أُحْكِمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِن لَّدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ ﴾ (هود : ١) . فالإتقان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل ، والحكيم هو المتقن للأمور ، ورجل تقن متقن للأشياء حاذق ، ومنه يقال : أتقن فلان عمله إذا أحكمه [٢] .

---

١ – لسان العرب لابن منظور (١٣/ ٧٣)

٢ – المرجع السابق (١٣/ ٧٣)

وجاء معنى الإتقان في قوله تعالى: ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴾ (التين: ٤) فأفادت الآية « أن الله كون الإنسان تكوينا ذاتيا متناسبا ما خلق له نوعه من الإعداد لنظامه وحضارته ، وليس تقويم صورة الإنسان الظاهرة

هو المعتبر عند الله تعالى ولا جديرا بأن يقسم عليه إذ لا أثر له في إصلاح النفس، وإصلاح الغير، والإصلاح في الأرض، ولأنه لو كان هو المراد لذهبت المناسبة

التي في القسم بالتين والزيتون وطور سينين والبلد الأمين. وإنما هو متمم لتقويم النفس » [١] .

ولفت ربنا سبحانه وتعالى انتباه عباده إلى إتقان صنعته في خلقه بقوله : ﴿ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴾ (النمل: ٨٨) وبين رب العزة في كتابه الحكيم بعض مظاهر إبداعه وإتقانه في هذا الكون الرحيب ، ويشهد لذلك قوله تعالى : ﴿ وَالأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنبَتْنَا فِيهَا مِن كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ * تَبْصِرَةً وَذِكْرَى لِكُلِّ عَبْدٍ مُّنِيبٍ ﴾ (ق : ٧- ٨) .

ومن المؤشرات الدالة على أن الإتقان : أداء الشيء بمهارة ما جاء في الحديث الشريف : عَنْ عَائِشَةَ، قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ : « الْمَاهِرُ بِالْقُرْآنِ مَعَ السَّفَرَةِ الْكِرَامِ الْبَرَرَةِ، وَالَّذِي يَقْرَأُ الْقُرْآنَ وَيَتَتَعْتَعُ فِيهِ، وَهُوَ عَلَيْهِ شَاقٌّ، لَهُ أَجْرَانِ » [٢] .

---

١ – التحرير والتنوير (٣٠/ ٤٢٤) محمد الطاهر بن عاشور : الدار التونسية للنشر، تونس ، ١٩٨٤هـ

٢ – صحيح مسلم ١/ ٥٤٩ والحديث رقم : ٧٩٨ . باب : فضل الماهر بالقرآن والذي يتتعتع فيه .

وجدير بالذكر أن هناك علاقة متداخلة بين الإتقان والإحسان غير أن الإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان ، بينما الإحسان قوة داخلية تتربى في كيان المسلم ، وتتعلق في ضميره ، وتترجم إلى مهارة يدوية أيضاً ، فالإحسان أشمل وأعم دلالة من الإتقان ، ولذلك كان هو المصطلح الذي ركز عليه القرآن والسنة ، وقد وردت كلمة الإحسان بمشتقاتها المختلفة مرات كثيرة في القرآن الكريم ، منها ما ورد بصيغة المصدر اثنتي عشرة مرة ، بينما وردت كلمة المحسنين ثلاثاً وثلاثين مرة ، وبصيغ اسم الفاعل أربع مرات، واللافت للنظر أنها لم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة للجماعة : وذلك في قوله تعالى : ﴿ وأحسنوا إن الله يحب المحسنين ﴾ [البقرة : ١٩٥] .

٢-٢-٢ أسباب إتقان الإنسان لعمله :

ما هي الأسباب التي تجعل بعض الناس يتقنون أعمالهم ، بينما يكون مستوى أداء آخرين في أعمالهم متدنياً في مختلف المجالات ؟ وفيما يلي سنشير إلى أهم تلك الأسباب :

السبب الأول: غرس أهمية حب العمل في النفس :

بعض الناس ينشأون في أسرة تعلم وتوقن بأهمية العمل ، وتربي أبناءها على ذلك ؛ ولذلك ينشأ الإنسان على حب العمل ، فتنشأ علاقة داخلية بينه وبين عمله ، فيمارس العمل كمحب للعمل وراغب فيه. بينما آخرون بالعكس من ذلك ، إما لسوء تربيتهم أو لسوء ثقافتهم ، فتراه يمارس العمل كحالة إجبارية مثل من يشرب الدواء المر مثلاً ، أو كما يعبر القرآن الكريم: ﴿كَأَنَّمَا يُسَاقُونَ إِلَى الْمَوْتِ ﴾ [الأنفال : ٦] ، يمارس العمل مضطراً ، وهمه متى يستريح منه ، كأنه حمل ثقيل .

وإذا تأملنا توجيهات القرآن وجدناه يربي المسلم على حب العمل ، والرغبة فيه ، فالإنسان إنما جاء إلى الدنيا من أجل العمل وأي لحظة تمر عليه دون عمل فهي لحظة ضائعة سيندم عليها في حياته ، كما سيندم عليها يوم القيامة ؛ لذلك نجد القرآن الكريم حينما يتحدث عن المؤمنين يقرن دائماً الإيمان بالعمل الصالح ، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿ وَالْعَصْرِ إِنَّ الإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلاَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ﴾[العصر:٤] فإذا لم يقترن العمل الصالح بالإيمان النظري المجرد فلا فائدة فيه ولا قيمة له: فلا تجد آية في القرآن تتحدث عن الإيمان إلا وتقرنه بالعمل الصالح ، فلا يوجد وقت من الأوقات يعيشه المسلم في فراغ أو حيرة ، بل في كل وقت له عمل مناسب له.

وحث الله تعالى آل داوود على العمل في قوله تعالى: ﴿ اعْمَلُوا آلَ دَاوُودَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ ﴾[سبأ : ١٣] فهو أمر بالعمل ، وإخبار باطلاع الله عز وجل عليه .

كما ينهى الإسلام عن العجز والكسل في العمل ، ويشهد لذلك ما يرويه أنس بن مالك رضي الله عنه عن رسول الله ﷺ أنه كان يقول: « اللهم إني أعوذ بك من العجز والكسل، والجبن والهرم، وأعوذ بك من فتنة المحيا والممات، وأعوذ بك من عذاب القبر» (١) .

الإنسان الكسول يضر بدينه ودنياه :

بعض الناس يتصور أن العمل يتعبه وهو يريد أن يرتاح ، ويتصور أن الأفضل لجسمه ألا يعمل ولا يشتغل ، بينما العلم يثبت العكس ، والطب يقول عكس ذلك ، وللعمل تأثير طيب على الحالة النفسية ، فمن يعمل ترتاح نفسه ويكون أكثر انفتاحاً، بينما الإنسان الكسول عن العمل بسبب حبه للراحة يعيش قلقا مهموما ؛ ولذلك نجد النبي ﷺ قرن بين الهم والحزن وبين العجز والكسل وذلك في الحديث الذي رواه سيدنا أنس ﷺ حيث يقول : قال رسول الله ﷺ لأبي طلحة: « التمس لنا غلاما من غلمانكم يخدمني » فخرج بي أبو طلحة يردفني وراءه، فكنت أخدم رسول الله ﷺ كلما نزل ، فكنت أسمعه يكثر أن يقول: « اللهم إني أعوذ بك من الهم والحزن، والعجز والكسل، والبخل، والجبن، وضلع الدين، وغلبة الرجال» (٢) .

---

١ – صحيح البخاري ٤ / ٢٣ ، باب : ما يتعوذ من الجبن ، والحديث رقم : ٢٨٢٣.

٢ – صحيح البخاري ٨/ ٧٨ ، باب : التعوذ من غلبة الرجال ، والحديث رقم ٦٣٦٣ .

العمل على قدر الطاقة ، لا على قدر الحاجة :

ليس العمل على قدر الحاجة ، فأنت لا تعمل بمقدار حاجتك فقط ولا بمقدار الضرورة فقط، وإنما العمل بمقدار طاقتك وإن كان أكثر من حاجتك. وهناك روايات تعطي للعمل قيمة ذاتية :ففي الحديث المروي عن رسول الله ﷺ **:** عن أنس بن مالك قال: قال رسول الله ﷺ : « إن قامت على أحدكم القيامة، وفي يده فسيلة فليغرسها » [١] .

إن الإنسان ليتعجب من هذا المعنى ، القيامة قائمة ، فَلِمَ غَرْسُ الفسيلة ؟ ما ذلك إلا لأن العمل الصالح في حد ذاته له منزلته العليا في نظر الإسلام . نعم هناك مشكلة في تحصيل الأعمال بسبب ظروف مختلفة ومتعددة ، لكن على الإنسان أن يحقق في نفسه رغبة للعمل

سياسة ترفيه الأولاد بشكل زائد تضر بالأولاد :

كان العرب في الجاهلية يبعثون أولادهم لكي يتدربوا في الصحراء حتى يعيشوا حياة الخشونة هناك والقسوة فتتربى أجسامهم و أنفسهم وشخصياتهم.

إذن للتربية دور في غرس وزرع أهمية العمل في نفس الإنسان، كما أن الثقافة السائدة في المجتمع لها دور في ذلك ، لذا يجب أن نشجع أولادنا وبناتنا على العمل والإنتاج، لأن الإنسان إذا لم يعمل فكيف يستفيد من طاقاته وكفاءاته ؟ فهو كتلة من الكفاءات ومخزون هائل من القدرات لكنها تحتاج إلى اكتشاف وتفعيل. والآخرون تقدموا لأنهم فعلوا طاقاتهم، ففي كل يوم لديهم

---

١ – مسند أحمد : ٢٠/ ٢٥١ باب : مسند أنس بن مالك، والحديث رقم : ١٢٩٠٢ تحقيق: شعيب الأرنؤوط، وآخرون ، إشراف: د عبد الله بن عبد المحسن التركي ، مؤسسة الرسالة ، ط ١، ١٤٢١ هـ / ٢٠٠١ م.

مخترع جديد، وكل يوم اكتشاف جديد، بينما الواحد منا يعمل بجزء بسيط جداً من قدراته وطاقاته ، ولا ندرك مدى الطاقات والقدرات التي أعطانا الله إياها .

ثانياً – وجود الحافز المشجع على إتقان العمل :

تعد المجتمعات التي تهتم بإتقان العمل حوافز لمن يتقن عمله ، بحيث إن من يتقن عمله يجد جزاء مناسبا على ذلك ، بينما في المجتمعات الفوضوية لا تفعل ذلك ، سواء أَعَمِلَ جيداً أم عمل بغير إتقان ؟ بل في بعض الأحيان يكون المقياس هو المحسوبيات، عملت جيداً أم لم تعمل ، حتى وإن عملت وأجهدت نفسك وبذلت طاقتك ، يأتي شخص آخر لم يعمل شيئاً لكن لعلاقته بهذا المدير أو بهذه الجهة يُقَدَّم عليك ، فلماذا يُتْعِبُ الإنسان نفسه ما دام لا يوجد فرق في الأمر؟! وهذه جريمة .

لقد شجع الإسلام على العمل، وجعل محفزات تشوق الإنسان لفعل الخير وتشجعه عليه سواء في ذلك الأعمال الدنيوية أو الدينية: « لم يشكر الله من لم يشكر الناس » .

يجب أن تشكر الناس الذين يعملون معك ، وأن تجعل لهم محفزات ؛ حتى يتشجعوا للعطاء وللتطوير، ففي المجتمعات المتقدمة يعرف الإنسان أن مستقبله ومنزلته رهن بإتقان العمل وإخلاصه فيه ؛ ولذلك يجد ويجتهد أكثر ؛ رغبة في أن يحصل تلك المكاسب ، وفي المجتمعات المتخلفة هذه الحالة غير موجودة ، لكن بالطبع لا ينبغي أن تكون مبررا عند المسلم الواعي .

ثالثاً: ضعف الوعي بحب الوطن وقضايا المجتمع :

يتقدم الوطن ويتجاوز المجتمع حالته الراكدة التي يعيش فيها إذا حدث تغيير في الإنسان نفسه ؛ لقوله تعالى: ﴿ **إِنَّ اللَّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ** ﴾[الرعد: ١١]

من أين يبدأ التغيير ؟ كثيراً من الأحيان تظهر حالة ترامي المسؤوليات ، فتقول الحكومة الشعب أولاً، والشعب يقول الحكومة أولاً، ، وهكذا. بينما التغيير يجب أن ينطلق من الجميع وإن كانت مراتب المسؤولية تختلف من شخص لآخر حسب مستواه، وحسب تأثيره، لكن الإسلام يعلمنا : إذا قصر الآخر في القيام بمسئولياته فهذا لا يبرر أن أقصر أنا ؛ وذلك لقول النبي ﷺ « كلكم راع ، وكلكم مسؤول عن رعيته ، الإمام راع، ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله ، وهو مسؤول عن رعيته ، والمرأة راعية في بيت زوجها ، ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راع في مال سيده ، ومسؤول عن رعيته،- قال: وحسبت أن قد قال:- والرجل راع في مال أبيه، ومسؤول عن رعيته، وكلكم راع ومسؤول عن رعيته.» [١] .

رابعاً – المناخ العام الذي يدعو للإتقان :

في بعض الأحيان يمكن أن يدخل موظف في مؤسسة ما ، وعنده رغبة الإتقان في العمل ، لكنه يرى الفوضى فيمن يعمل معهم ، فيتأثر بهم ويصبح واحدا منهم وتعمه حالة الفوضى .

والواجب علينا أن نتواصى بإتقان العمل ، ونجعل ذلك حالة عامة ؛ لقوله تعالى: ﴿ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴾[العصر : ٣] ، وعلينا أن نعلم

---

١ – مختصر صحيح الإمام البخاري: محمد ناصر الدين الألباني (١/ ٢٧٢) والحديث : ٤٥٨ ، مكتَبة المَعارف للنَّشْر والتوزيع بالرياض ، ط ١ – ١٤٢٢ هـ / ٢٠٠٢م .

أن الله رقيب على أعمالنا، كما أن الرسول ﷺ يوصينا بالإتقان. يقول رسول الله ﷺ : « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » [١].

وجاء في تفسير قوله تعالى : ﴿ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً ﴾ [الملك : ٢] فروي عن ابن عمر مرفوعا : « أحسن عملا : أحسن عقلا ، وأورع عن محارم الله ، وأسرع في طاعة الله . وقال الفضيل بن عياض: أحسن عملا : أخلصه وأصوبه. وقال: العمل لا يقبل حتى يكون خالصا صوابا فالخالص : إذا كان لله والصواب : إذا كان على السنة. وقال الحسن: أيكم أزهد في الدنيا وأترك لها. » [٢].

فلاحظ قوله تعالى : « أحسن عملا » فلم يقل القرآن : أيكم يعمل عملا حسنا ، فلا يكتفى بالحسن في العمل ، وإنما المطلوب فعل الأحسن في كل شيء ؛ ولذلك فُسر قوله « أحسن عملا » بـــ (أخلصه وأصوبه) أي أكثره إخلاصا ، وأكثره صوابا .

٣- النتائج :

بعد استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة المعاصر ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي نلاحظ أن هذا المفهوم متجذر وبعمـــق في الفكـــر الإسلامي على الرغم من عدم ورود المصطلح إلا أن هناك مصطلحات مترادفة

---

١ - صحيح الجامع الصغير وزياداته : أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين الألباني ١/ ٣٨٣ ، رقم ١٨٨٠ .

وانظر : صحيح وضعيف الجامع الصغير وزيادته للسيوطي : ١/ ٢٧٦١ ، وحكم الألباني بأنه حسن .

٢ - تفسير البغوي (٥/ ١٢٤- ١٢٥) تحقيق :عبد الرزاق المهدي ، دار إحياء التراث العربي، بيروت ، ط ١ ، ١٤٢٠ هـــ .

تحمل نفس روح ومضمون هذه الفلسفة والفكر. ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

١. تعتبر فلسفة ومفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة المعاصرة جزءاً أصيلاً وراسخاً في الفكر الإسلامي.

٢. إن المصطلحات والمفاهيم والأفكار ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة التي وردت في الفكر الإسلامي تحمل معاني ودلالات أعمق وأكبر مما تتضمنه الفلسفة المعاصرة. حيث ننجد على سبيل المثال مصطلح الإحسان يمثل قيمة أخلاقية عالية وشاملة.

٣. هنالك ارتباط عقائدي وديني واضح لمفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وحياة الفرد المسلم، وعليه فإن هذا المفهوم عنصر أساسي ومهم في الإسلام هو أمر عقيدة ودين وليس فقط مطلب بقاء واستمرارية وتنافس كما في الفكر الإداري المعاصر والذي يعتبر مجرد أمر دنيوي.

٤. إن الإسلام يأمر بالالتزام بالجودة والإتقان والكثير من المفاهيم الأخرى الواردة في مبادئ وفكر إدارة الجودة الشاملة.

٥. يعتبر إتقان العمل من أهم المفاهيم التي يدعو لها الفكر الإسلامي باعتباره إحدى ركائز مسئولية العامل في الإسلام.

٦. هنالك ارتباط وثيق بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الإسلام والتي تحدد دور المواطن في المنظمات وبين تكاليف الإسلام للفرد المسلم وأمرها له بالإتقان باعتباره مطلباً شرعياً يثاب ويعاقب عليها من قبل المولى عز وجل، مما يقود التزام أكبر.

٧. إن تعدد مصطلحات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي هو أكبر دليل لاهتمام الإسلام بهذا الأمر.

ثبت المراجع والمصادر

- التحرير والتنوير « تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد »: محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي (المتوفى : ١٣٩٣هـ) : الدار التونسية للنشر ، تونس ، ١٩٨٤ هـ
- الجامع الصغير وزيادته :جلال الدين السيوطي ، مع حكم الشيخ ناصر من صحيح أو ضعيف الجامع الصغير ، وهو متن مرتبط بشرحه، من فيض القدير للمناوي[الكتاب مرقم آليا، فهو - بهذا الترتيب - إلكتروني فقط ، لا يوجد مطبوعا] .
- الجامع الكبير (سنن الترمذي) : محمد بن عيسى بن سَوْرة بن موسى بن الضحاك، الترمذي، أبو عيسى (المتوفى: ٢٧٩هـ) تحقيق : بشار عواد معروف ، دار الغرب الإسلامي — بيروت ، ١٩٩٨م .
- الجامع لأحكام القرآن : أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين القرطبي (المتوفى: ٦٧١هـ) تحقيق : أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش دار الكتب المصرية بالقاهرة ، ط ٢ ، ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م .
- جند الله ثقافة وأخلاقا : سعيد حوى ، مكتبة وهبة بالقاهرة ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- شرح الأصول الثلاثة : أبو عبد الله، أحمد بن عمر بن مساعد الحازمي دروس صوتية قام بتفريغها موقع الشيخ الحازمي .
- صحيح الجامع الصغير وزياداته : أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين، بن الحاج نوح بن نجاتي بن آدم، الأشقودري الألباني (المتوفى: ١٤٢٠هـ) الناشر: المكتب الإسلامي .

- صحيح وضعيف الجامع الصغير وزيادته : عبد الرحمن بن أبي بكر، جـــلال الدين السيوطي (المتوفى: ٩١١هـــ) مع الكتاب: أحكام محمـــد ناصـــر الدين الألباني ، هذا الكتاب الإلكتروني، يمثل جميع أحاديث
- القاموس المحيط : مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقـــوب الفـــيروز آبـــادى (المتوفى: ٨١٧هـــ) ، تحقيق : مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة إشراف: محمد نعيم العرقسُوسي الناشر: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان ط ٨ ، ١٤٢٦هـــ/٢٠٠٥م .
- لسان العرب : محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعى الإفريقى (المتوفى : ٧١١هـــ) ، دار صادر – بيروت ط ٣ - ١٤١٤ هـــ .
- مجلة جامعة أم القرى : مجموعة من المؤلفين ، موقع المجلة على الإنترنت .
- مُخْتَصَر صَحِيحُ الإِمَامِ البُخَارِي : أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين ، الألباني (المتوفى: ١٤٢٠هـــ) مكتَبة المَعارف للنَّشْر والتوزيع، الريـــاض، ط ١ ، ١٤٢٢ هـــ / ٢٠٠٢ م .
- مسند الإمام أحمد بن حنبل : أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل الشـــيباني (المتوفى: ٢٤١هـــ) تحقيق : شعيب الأرنؤوط ، وعـــادل مرشـــد ، وآخرون ، إشراف: د عبد الله بن عبد المحسن التركي ، مؤسسة الرسالة ، ط ١ ، ١٤٢١ هـــ - ٢٠٠١ م .
- المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ : مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى: ٢٦١هـــ) تحقيـــق :محمد فؤاد عبد الباقي ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت (د .ن) .
- معالم التنزيل في تفسير القرآن (تفسير البغوي) : محيي السنة ، أبـــو محمـــد الحسين بن مسعود بن محمد بن الفراء البغـــوي الشـــافعي (المتـــوفى :

٥١٠هـ) تحقيق : عبد الرزاق المهدي ، دار إحياء التراث العربي – بيروت ، ط ١ ، ١٤٢٠ هـ

- أبي الحسين، معجم مقاييس اللغة، ج١، بيروت إحياء التراث العربي، ٢٠٠١م.
- عبدالعزيز أبو نبعة وفوزية سعد، إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد ٢٠ ، ١٩٩٨).
- فريد عبدالفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: مكتبة النهضة العربية ، ١٩٩٦م).
- فيصل بن جاسم بن محمد ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط١ (بيروت: دار المعرفة للطباعة و النشر والتوزيع، ٢٠٠٨م).
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان : دار الشروق للنشر، ٢٠٠٦م)، ص٣٢.

منى صلاح الدين شريف، إدارة الإنتاج والعمليات في النظم الصناعية والخدمية (القاهرة : الحريري للطباعة والنشر، ١٩٩٩م.

- منير زيد عبوي، إدارة الجودة الشاملة ، ط١ (عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م).
- النعيم حسن وأروى عبدالحميد، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأساسيات والأدوات ، ط١ (الخرطوم : هيئة الخرطوم للصحافة ، ٢٠٠٨م).
- عبدالنبي، إبراهيم آدم (٢٠١٣)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة حالة شركة زين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، السودان.