

❖ نظام الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات

الدعوية والخيرية - دراسة موضوعية استشرافية -

د. بدرالدين زواقة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

- جامعة باتنة - الجزائر

مقدمة:

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شتى ميادين الحياة البشرية منطلقا من منطلقات ديننا الحنيف ومن مبادئه المعلومة من الدين بالضرورة إذ ورد الأمر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد.

ولقد بين الله تعالى أسس هذا المفهوم الذي ينطبق على كل شيء، هو صفة عليا للذات الإلهية ومدار تحرك الإنسان في الدنيا ومن خلاله التصنيف الإلهي للبشرية إلى محسنين ومسيئين فقال:

قال - تعالى - :

- ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ (النمل: 88).
- ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (الملك: 2).
- ﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ، وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ﴾ (السجدة: 7).

﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ (الكهف: 30).

هذا من جهة ومن جهة أخرى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه قال تعالى عل لسان سيدنا يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (يوسف: 55).

ومناطق كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته، والإحسان الذي هو مرتبة عالية وصفة خصوص الخصوص من المؤمنين، إذ العبرة ليست بكثرة العمل وإنما بحسنه وجودته.

وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة.. فيقول ﷺ: (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) (1).

وتعتبر الدعوة الإسلامية التي هي من جنس العقيدة مجالا حقيقيا لتطبيق نظام الجودة في وسائلها وموضوعاتها وكذلك في مؤسساتها، ذلك أن تطبيق هذا المفهوم يعتبر فريضة شرعية وضرورة إنسانية ومطلبا جماهيريا ومسلكا حضاريا.

ويمكن تلخيص تعريف الجودة في كلمة واحدة (الإحسان) ومن هذه الكلمة صاغ علماء العصر ومنظرو هذه النظرية العصرية. والمشتغلون بتطوير الإنتاج وتحسين الخدمات مفهوما تأسيسيا للجودة وإدارتها، حيث كانت في الثقافة الإسلامية مسمى عمليا مطبقا في شتى الشؤون وفي مجالات الحكم والقضاء والحرب... إلى أبسط شأن من شؤون المسلم.

المطلب الاول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً: التعريف الغوي.

وتختلف التعاريف اللغوية للجودة من مجتمع إلى آخر بحسب النظام السياسي والاقتصادي المتبع في تلك المجتمعات.. فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد مثلاً تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وذلك لاعتبار المنظومة الرأسمالية للمجتمعات الانجلوسكسونية.

أما في القواميس العربية فالجودة من: من جاد، وتعني كون الشيء جيداً.

ويقال جاد المتاع، وجاد العمل فهو جيد.

وجاد الشيء، أي صار جيداً⁽²⁾، وأجاد أتى بالجيد، فالجودة مصدر من لفظ (جاد) مثل الكيفية مصدر من لفظ (كيف) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته⁽³⁾.

هذه التعريف تمهد لمفهوم الجودة باعتبار الحسن والجيد من الشيء والعمل.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي.

أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وهي التطبيق العملي والتصور الفعلي لمفهوم الجودة، فلا يوجد ثمة تعريف متفق عليه عام لدى المفكرين والباحثين، وسبب هذا الاختلاف يعود إلى:

1. الرؤية السياسية وطبيعة النظام، غير أن هذا المفهوم توسع في الأنظمة الليبرالية التي تعتمد على اقتصاد السوق أكثر من غيرها.
2. التنوع في مجالات تطبيق هذا المفهوم بين المجالات المختلفة، فنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية يختلف عن نظامها في المؤسسات الخدمية.

3. المحاولات الجادة لتطبيق هذا النظام في المجالات الأخرى كالمؤسسات التعليمية⁽⁴⁾ والمؤسسات الدعوية⁽⁵⁾.

غير أن هناك بعض التعاريف مهدت لظهور تصور عام وأرضية علمية ونظام عملي لمفهوم TQM، فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية)، حيث عرفت TQM على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". والملاحظ على هذا التعريف التأسيسي النظرة الفلسفية لهذا المفهوم وربطه باحتياجات الجمهور.

بينما عرفها العالم جون أوكيلاند بأنها «الوسيلة التي تُدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل». وهذا التعريف أعطى تقدماً واضحاً لهذا المفهوم من إطلاق التطبيق على نطاق الأعمال كلها سواء أكانت إنتاجية أم خدمية أم دعوية خيرية.

أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي: "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة، وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين". هذا التطور الطبيعي للتعريف منطلقه البحث والتنظير لهذا المفهوم ومحاولة رصد أبعدياته وعناصره.



أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".

وقد مهد هذا التعريف لظهور مهارات الاتصال، منها مفهوم العمل كفريق، ومفهوم مراعاة رغبة الجمهور واتجاهاته، وفنون التسويق، ومفهوم التسويق ينسحب على جميع المجالات وينطبق على كل الأنشطة المتوجهة إلى الجمهور والدعوة ومؤسستها الواحدة من مجالاتها التطبيقية.

ومفهوم التسويق هو: تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين، ومن ثم تطوير المنتجات والخدمات التي تشبع هذه الرغبات والاحتياجات، من خلال العناصر الأربعة للمزيج التسويقي (إنتاج، توزيع، ترويج، تسعير)⁽⁶⁾.
أما بالنسبة للدعوة:

فالإنتاج هو المنتج الدعوي من الأجناس الدعوية كالخطبة والمحاضرة

والدرس

والمطويات والصحف والأنواع السمعية والبصرية والرقمية.

والتوزيع هو التحكم في وسائل الاتصال والأعلام.

والترويج هو القدرة في فنون الإعلان والإشهار.

أما التسعير فهو التحكم في الجهد والوقت والمصاريف.

ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي:

العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين، وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول (Cole)، (1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة: بأنها نظام إداري يضع رضا العمال

على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير⁽⁷⁾.

وقد ساعد هذا التعريف إلى تطوير مفهوم الخطوات الأساسية لتطبيق نظام الجودة في المؤسسات، ومن ثم تطور هذا المفهوم واتسع البحث فيه ومحاولة تفعيله كنظرية أولاً، ثم كنظام ثانياً، فظهرت تعاريف عند الباحثين العرب محاولة لتقريب هذا المعنى لدى الباحث العربي وحث المؤسسات العربية والإسلامية إلى تبنيه.

فذهب النمر وآخرون⁽⁸⁾ إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المدبرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن"⁽⁹⁾.

وقد بين هذا التعريف بطريقة مبسطة المبادئ الأساسية لهذه النظرية من

خلال:

1. ضرورة وجود ثقافة إدارية متميزة لدى المديرين والمرؤوسين.

2. أهمية الأداء وقيمه في العمل الإداري.

3. العمل المستمر والرؤية الاستراتيجية لاتجاهات الجمهور أو المستهلكين.

4. الجودة هي الأداء الصحيح في الوقت المناسب.

وبشكل مفصل هي: "بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسن المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي تم توفيرها للمنظمة، إضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة والدرجة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين



في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد موجه لتحقيق التحسن المستمر"، وبالتالي يكون الهدف الأساسي من هذا النموذج هو: "الرقى بالخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية إلى مستوى أفضل يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة"⁽¹⁰⁾.

وقد ربط هذا التعريف الجودة ونظامها بوظائف الإدارة ومبادئها، وأن العلاقة بينها علاقة وثيقة وعبارة عن تحصيل حاصل، بمعنى تطبيق الوظائف بطريقة صحيحة ينتج عنه بؤادر جودة شاملة.

ولقد غيرت مبادئ الجودة المفهوم القديم والتقليدي للعمل الإداري واستبدلته كما يقول (فايغونباوم) رئيس الأكاديمية الدولية للجودة بمفهوم آخر يدعو إلى ما يلي: "أن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص"⁽¹¹⁾.

فهذا التعريف من التعاريف الجامعة المانعة الموصل إلى المفهوم مباشرة والمحقق للوظائف والممهّد للتطبيق، من خلال شعار الأمثلية في الوقت والسعر.

فهل يمكن تطبيق هذا المفهوم الدقيق على الدعوة ومؤسستها، علماً أن منطلقات هذا المفهوم هو ليبرالي يعتمد على المنتج المادي؟

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة: مبادئها وأهميتها على المؤسسات

الدعوية

أولاً: الدعوة ونظام الجودة - النظرية والتطبيق -

تعتبر الدعوة الإسلامية التجسيد الحقيقي للعقيدة ومقتضياتها، فمن خلال

المبادئ الأساسية للإسلام - التي - سبق ذكرها - منها:

1. الإحسان مبدأ إلهي ينسحب على أفعال الله ونظام الكون.

2. الإحسان فريضة شرعية ينطبق على جميع أفعال المكلفين.

3. إن الجزء يكون باعتبار الإحسان.

4. الدعوة هي من جنس الإحسان (إن الله طيب لا يقبل الا طيباً) (12).

كان من الواجب البحث الجاد في تحسين أداء الدعوة وسائلها وأساليبها

وموضوعاتها ومؤسساتها، باعتبار أن الحكمة ضالة المؤمن، ومن الحكمة اعتماد

الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية.

وقد سبقت الدارسات الغربية في توصيف مبادئها ومحاورها والتنظير لها،

بعد أن كانت عند المسلمين مسمى، فصار من الواجب النظر الدقيق والعمل

الجاد؛ بل الإسراع إلى تطبيق هذا المفهوم، ذلك أننا نعتبر الجودة التي هي من

جنس الإحسان.

ومن خلال المبادئ الأساسية لنظام الجودة المتمثلة باختصار في:

1. تلبية توقعات الزبائن: يناسبها اتجاهات المدعوين وتلبية حاجياتهم النفسية

والاجتماعية والاقتصادية.

2. تصور الجودة على أنها ربح: تعتبر مصاريف الجودة في حانة الأرباح لا الخسائر لان مردودها كبير على المؤسسة الإنتاجي فكيف بالمؤسسة الدعوية التي يعتقد أصحابها أن أموالهم وأنفسهم وقف لله.
3. تحسين العمليات والنتائج: كلما تم تقييم النتائج تحصلنا آليا على نتائج أكبر وأوسع. يمكن هنا اعتماد نفس الآليات والعمليات باعتبارها حيادية ليست إيديولوجية.
4. تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن): المؤسسات الدعوية زبائنها من نوع خاص ومتميز، وهو جمهور المدعوين، فكلما تم تحسين نظام الجودة باعتماد الأسس العلمية والتطورات في هذا العلم، توسعت الدعوة أفقيا وتطورت عموديا وإداريا.
5. العمل الجماعي: نظام الجودة لا يؤمن بالعمل الفردي العفوي العشوائي أو يبنى على أسس نمطية تقليدية كما هو - للأسف - عند بعض المؤسسات الدعوية.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة في الدعوة

تكمن أهمية نظام الجودة الشاملة بالنسبة للدعوة كونها نقطة انعطاف ايجابي في مسيرتها وتكمن فيما يلي:

1) عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث:

- فمن خلال نظام ISO تعارف العالم ومؤسساته على نظام الجودة، والدعوة - مجالها ومؤسساتها - مدعوة لاعتماد هذا النظام - طبعاً بما يوافق خصوصيتها - لأن ذلك ينسجم مع خصائص الدعوة من مرونة



نظام الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات الدعوية والخيرية

وتطور، فالدعوة في العصر الحديث مطالبة بمواكبة العصر علمياً وإعلامياً وإدارياً وحضارياً.

(2) ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الأداء:

- والاتناحية هنا متعلقة بحسن التحكم والتسيير الجاد في الموارد البشرية والنجاح في معرفة اتجاهات جمهور المدعوين وحاجياتهم والإنتاجية بالنسبة للدعوة الإسلامية ليست بالضرورة عدد الجماهير.

(3) اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات:

- تتسع دائرة نظام الجودة لجميع مجالات سواء التخطيطية، التنظيمية، القيادية والرقابية.

(4) عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية النمطية التقليدية في تحقيق الجودة المطلوبة:

- ذلك أن الأداء الدعوي في بعض المؤسسات التي لم تشعر بأهمية التطوير والتحسين والجودة ظلت في موقعها - وإن حققت بعض المكاسب البسيطة -.

(5) تطوير المهارات القيادية والإدارية للقادة:

- يحقق نظام الجودة المساحة الواسعة والمجال الحقيقي للتطوير والتدريب القيادي لدى العاملين، فالخضوع إلى معايير دولية وقياسية للتقييم يساعد القادة أو المؤهلين للقيادة والإشراف للقيام بتطوير الذات والتحكم في المهارات الموسومة بـ (مهارات التنمية البشرية) من:
 - إدارة الاجتماعات.
 - إدارة الخلاف.



— مهارات الاتصال.

— فنون التأثير...

6) زيادة في العمل والتقليل من المخاطر والتصدي للتحديات والعوائق:

7) بخطة منهجية متكاملة ورؤية مستقبلية استشرافية، وتقييم دقيق تكون

الدعوة قد حققت جانب الصواب-المطلوب شرعا- في مسيرتها.

ومن خلال هذه الأهمية ندرك وجوب ركوب الصعب الذي يتحول بعد

ذلك إلى سهل في الأداء وممتع في التفاعل وممهد للوصول إلى المثالية المأمولة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على المؤسسات الدعوية

أولاً: أركان إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الدعوية

1) ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة:

وذلك بوضع الخطط المناسبة والقرارات لاعتماد هذا المفهوم وجعله مرتبطاً

بالرقابة الإدارية.

2) البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال:

التفكير الجاد من خلال الاستشارات والبحوث والإطلاع الدائم على

الجديد في مجال نظام الجودة الشاملة.

— تقصي رغبات الجمهور وتطلعاته:

من خلال تطوير آليات رجع الصدى واعتماد طرق الاتصال من خلال

الاستبيانات...

3) التركيز في تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل العمل الدعوي من حيث العملية

الإدارية وليس فقط على الخدمة النهائية.

4) تطبيق مبدأ فريق العمل:

يتعلق العمل الدعوي ويرتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الجماعي، الذي هو شكل من أشكال العمل الإداري المؤسسي التقليدي.

(5) إشراك الموظفين في الجهود الخاصة بتحسين الجودة ابتداء من المراحل الأولية:

وهذا ثقة بالجميع والعمل المبني على التحفيز المادي والمعنوي.

(6) تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات:

فاعتماد المناهج العلمية التي تساعد على حل المشاكل واتخاذ القرار كتحليل

المضمون والإحصاء والاستبيان.. مظهرا من مظاهر الجودة ونظامها.

(7) التأكيد على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة:

يتميز العمل الدعوي النمطي بالفردية وهذا يتنافى والنظرة الإدارية الحديثة

المبنية على الأسس العلمية ومطابقة لنظم الجودة العالمية.

ثانيا: مبادئ نظام الجودة الشاملة

للوصول إلى اعتماد منهج متكامل ورؤية شاملة عن كيفية تطبيق نظام

الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية، يجب أن نحدد المبادئ والمنطلقات الواجب

اعتمادها الممهدة إلى إشراف هيئات الجودة الشاملة على المؤسسات الدعوية.

وهذه المبادئ تنسجم مع خصوصية المؤسسات الدعوية وأهدافها، والجدول

التالي يوضح المبادئ بطريقة علمية ومنهجية تحقق المرحلة ومن ثم الوصول إلى

حيازة إجازة "ISO" المنظمة الدولية للمقاييس.

جدول يبين مبادئ نظرية الجودة الشاملة (13)

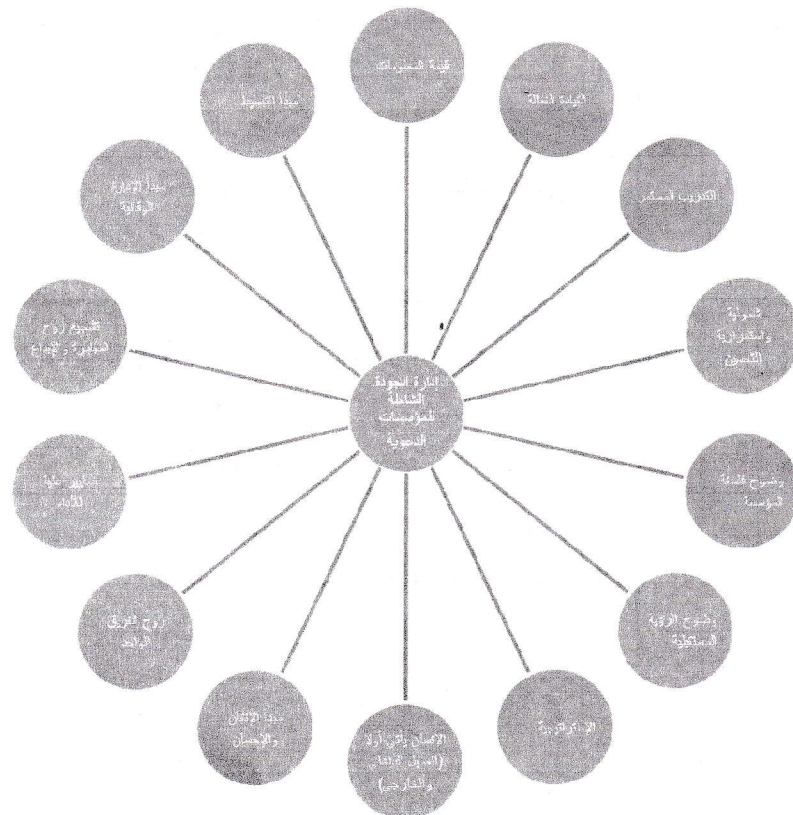
(المؤسسة النوعية)

الوصف العام	المبادئ والأسس	الرقم
تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضوح فلسفة المؤسسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الجوهرية وهي: من نحن؟ (الهوية)، وماذا نريد؟ (المهمة)، وكيف نصل إلى ما نريد؟ (المنهج).	وضوح فلسفة المؤسسة	1
تؤكد هذه النظرية على حتمية وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والحلم الذي تسعى لتحقيقه، والصورة النهائية التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.	وضوح الرؤية المستقبلية	2
تؤكد هذه النظرية على أهمية وضوح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والنتائج التي تسعى للحصول عليها على المدى البعيد، من خلال خطوات متدرجة محسوبة وشاملة.	وضوح الأهداف الإستراتيجية	3
تركز هذه النظرية على الإنسان داخل المؤسسة وخارجها، وذلك بالحفاظ على حقوقه وواجباته، والتأكيد على مبدأ أن قيمة الإنسان وكرامته تأتي أولاً ودائماً.	الإنسان يأتي أولاً (العميل الداخلي والخارجي)	4
تؤكد هذه النظرية على مبدأ الإتقان والإحسان في تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الأكمل وفي الوقت الصحيح ومن أول مرة وبشكل مستمر.	مبدأ الإتقان والإحسان	5
تؤكد هذه النظرية على روح الفريق الواحد في كل مجالات العمل وذلك من خلال تعزيز المشاركة والشورى	روح الفريق الواحد	6

7	معايير عليية للأداء	وتأكيد على مبدأ النجاح للجميع. تتبنى هذه النظرية معايير عليية لقياس الأداء وتقويمه تقويماً شاملاً، وإجراء التعديلات والتصريحات اللازمة في الوقت المناسب.
8	تشجيع روح المبادرة والإبداع	تشجيع هذه النظرية روح المبادرة والاجتهاد والإبداع وعدم التردد أو الخوف من تقديم الأفكار والاقتراحات، وتؤكد على روح المجازفة المدروسة وتعترف بالمبدأ القائل (أن الفشل فرصة للتعلم).
9	مبدأ الإدارة الوقائية	تعتمد هذه النظرية على مبدأ «الإدارة الوقائية» أي منع الأخطاء والعيوب قبل حدوثها والعمل على تحسسها بدافع الحرص والمؤسسة الجماعية والمشاركة بين كل أفراد المؤسسة.
10	مبدأ التبسيط	ترتكز هذه النظرية على مبدأ التبسيط في كل شيء، في الهيكلية وفي الإجراءات وفي الاتصالات وفي النظم وفي النماذج المستخدمة.
11	قيمة المعلومات	تؤكد هذه النظرية على قيمة المعلومات، وتدعو إلى وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شيء ذو صلة بعمل المؤسسة، وتكون سهلة التداول والتداول بين المعنيين من العاملين.
12	القيادة الفعالة	تؤكد هذه النظرية على ضرورة توفر «القيادة الفاعلة» التي تستطيع أن تقدم الرؤى وتوجه الأفراد إلى الأهداف وترفع من معنوياتهم وتندمج معهم في كل مجالات العمل، وترتك بصمة حقيقية على المؤسسة.
13	التدريب المستمر	تركز هذه النظرية على ضرورة التدريب المستمر وفي أثناء

<p>الخدمة لجميع العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المهارات والمعارف والقِيم التي تتناسب مع مسؤولياتهم واختصاصاتهم.</p>		
<p>تؤكد هذه النظرية على شمولية واستمرارية التحسين لكل مكونات منظومة العمل كمدخلات ومخرجات وعمليات سعياً للتطور والتقدم والمكافئة وأخذ العدة والاستعداد لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.</p>	<p>شمولية واستمرارية التحسين</p>	<p>14</p>

المطلب الثالث: نموذج البرهان لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية



شكل -10- استمرارية التقويم المؤسسي المبني على نظام الجودة.

(5: ممتاز، 4: جيد جدا، 3: جيد، 2: مقبول، 1: ضعيف)

القياس					العناصر التفصيلية	المعيار
1	2	3	4	5		
					1/1 وضوح تصميم الهيكل والمفهوم الذي بني عليه. 2/1 وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات. 3/1 وضوح جهة المساءلة والمكافأة. 4/1 انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات. 5/1 تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق.	أولاً: البنية التنظيمية 1. الهيكل التنظيمي
					1/2 غلبة العلاقات الإنسانية على العلاقات الوظيفية. 2/2 انخفاض السياسة السلبية. 3/2 المكافئة على التفكير والمبادرة الفردية. 4/2 تقبل التغيير والإبداع واستيعاب الجديد. 5/2 الجودة الشاملة معيار أساسي في المؤسسة.	2. الثقافة التنظيمية
					1/3 تمتلك مهارات قيادية وإدارية عامة وقوية. 2/3 تمتلك كفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجية. 3/3 حساس للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المؤسسة. 4/3 وضوح الأولويات والخطط التنفيذية. 5/3 تدريب مستمر للكوادر العامة في المؤسسة.	3. الفريق القيادي

				<p>1/4 درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية.</p> <p>2/4 درجة إبداعية معتبرة.</p> <p>3/4 تنمية وتطوير مستمران.</p> <p>4/4 تشجيع للأداء الجيد.</p> <p>5/4 الشفافية والصراحة والنقد الذاتي البناء.</p>	4. المناخ التنظيمي
				<p>1/1 قدرة وكفاءة عاليتين في التخطيط.</p> <p>2/1 وجود نظام مرن للتخطيط.</p> <p>3/1 نظام التخطيط يوجه الموارد المحدودة.</p> <p>4/1 استيعاب التخطيط للمستجدات البيئية المختلفة.</p> <p>5/1 شمول التخطيط لكل الفئات المستهدفة.</p>	ثانيا: الفاعلية المؤسسية 1. فاعلية التخطيط
				<p>1/2 القدرة على إنجاز الخطط العملية بقوة وفاعلية.</p> <p>2/2 امتلاك نظام تطبيقي صارم.</p> <p>3/2 الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيط بالمؤسسة.</p> <p>4/2 التخطيط للعمل وليس عمل التخطيط فقط.</p> <p>5/2 توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.</p>	2. فاعلية التنفيذ
				<p>1/3 القدرة على متابعة تحقيق الأهداف.</p> <p>2/3 وضوح المعايير والمقاييس كأساس للرقابة.</p> <p>3/3 وجود نظام وضاح وفعال للرقابة.</p> <p>4/3 وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية</p>	3. فاعلية الرقابة والمتابعة

					للعمل. 5/3 القدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.	
					1/4 انسيابية حركة المعلومات من القمة للقاعدة. 2/4 وضوح نظم وطرق الاتصال داخل المؤسسة. 3/4 العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الاتصالات. 4/4 مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة. 5/4 دعم وإسناد من قيادة المؤسسة لنظم الاتصال.	4. فاعلية الاتصالات
					1/1 معايير واضحة لقياس فاعلية وكفاءة الموظفين. 2/1 مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات. 3/1 تعاون الموظفين مع بعضهم في أقسام المؤسسة. 4/1 دقة تحديد الاحتياجات وتنفيذ برامج التدريب. 5/1 تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي بالمؤسسة.	ثالثا: الموارد المتاحة 1. الموارد البشرية
					1/2 كفاية الموارد المالية في المؤسسة. 2/2 وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية.	2. الموارد المالية

				<p>3/2 دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات.</p> <p>4/2 إدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات.</p> <p>5/2 وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية.</p>	
				<p>1/3 مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي.</p> <p>2/3 وجود خطة لتوظيف استخدام التكنولوجيا.</p> <p>3/3 تقدير عالي للتكنولوجيا في تحقيق أداء أفضل.</p> <p>4/3 المراجعة المستمرة للاحتياجات من التكنولوجيا.</p> <p>5/3 وجود الكوادر المدربة ذات المهارات العالية.</p>	3. الموارد الفنية التقنية
				<p>1/4 انتشار روح الفريق بين إدارات وأقسام المؤسسة.</p> <p>2/4 وجود برنامج فعال لتكوين العلاقات الإنسانية.</p> <p>3/4 وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية.</p> <p>4/4 وجود إدارة للإشراف على العلاقات العامة.</p> <p>5/4 وجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية.</p>	4. شبكة العلاقات

				<p>1/1 التركيز على احتياجات الفئات المستهدفة.</p> <p>2/1 تقديم أفضل خدمة للجمهور بالمقارنة بالآخرين.</p> <p>3/1 تبني إستراتيجية التركيز على (الإنسان أولاً).</p> <p>4/1 التوقيع الدقيق لاحتياجات الفئات المستهدفة.</p> <p>5/1 وجود قاعدة بيانات شاملة عن المستهدفين.</p>	<p>رابعاً: المعرفة والمعلومات</p> <p>1. الجمهور</p>
				<p>1/2 معرفة شاملة عن المنافسين والمؤثرين بالمؤسسة.</p> <p>2/2 معرفة مناطق قوة وضعف المنافسين.</p> <p>3/2 معرفة الفرص المرتقبة والمخاطر المحدقة بالمنافسين.</p> <p>4/2 معرفة دقيقة بأفكارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم.</p> <p>5/2 معرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم.</p>	<p>2. المنافسون (المؤثرون)</p>
				<p>1/3 معرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية.</p> <p>2/3 معرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة.</p> <p>3/3 وضع ومتابعة مؤشرات ومعايير</p>	<p>3. ميدان العمل</p>

					العمل. 4/3 معرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة 5/3 وجود نظام دقيق لصناعة الرأي العام وقياسه.
					1/4 مدى معرفة ووضوح الرؤية ورسالة المؤسسة. 2/4 المعرفة بالأهداف الإستراتيجية والتكتيكية. 3/4 المعرفة بمشروعات وبرامج المؤسسة. 4/4 المعرفة بالخطط التنفيذية والتشغيلية للمؤسسة. 5/4 المعرفة بالسياسات العليا والتنفيذية الضابطة.

4. مشروع المؤسسة

الهوامش

1- أخرجه الإمام مسلم في صحيحه عن شداد بن أوس، كتاب الصيد باب الأمر بإحسان الذبح رقم (1955)، والترمذي كتاب الديات باب النهي عن المثلة رقم (1409)، وأبو داود كتاب الضحايا باب النهي أن تصبر البهائم والرفق بالذبيحة، رقم (2797).

2- الجوهري، إسماعيل بن حماد، معجم الصحاح للجوهري، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، بيروت، دار العلم للملايين، 1984، ط2، ج2، ص.416

- 3- الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (1987)(1)، القاموس المحيط، ط2، تحقيق مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، بيروت، مؤسسة الرسالة، ص350.
- 4- كما ذهب الأستاذ أحمد الخطيب في بحثه الإدارة الجامعية.
- 5- من خلال هذا البحث المتواضع.
- 6- شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، جامعة الزقازيق، مصر، القاهرة، 2004، ص120.
- 7- انظر: خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص71.
- 8- النمر، سعود بن محمد ونحاشقجي، هاني يوسف محمود، ومحمد فتحي وحمزاوي، ومحمد سيد، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الفرزدق، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط4، ص88. الإدارة العامة الأسس والوظائف، ص88.
- 9- الإدارة العامة الأسس والوظائف، ص88.
- 10- المصدر نفسه ص89.
- 11- محمد علي عبد العزيز حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية، بجدة، المملكة العربية السعودية، 2003 - 2004، ص3.
- 12- حديث صحيح، أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الزكاة، باب قبول الصدقة من الكسب الطيب وترتيبها، رقم1015، ج2، ص703.
- 13- لا توجد مصادر في المستند الحالي. أكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، ص110-112.