

الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة

Organizational culture in the Islamic thought and the requirements for implementing the total quality system

بدر الدين زواقة

مخبر الدراسات الشرعية والتراثية
جامعة باتنة 1 (الجزائر).

zaouaga@univ-batna.dz

خالد حجار *

مخبر الدراسات الشرعية والتراثية
جامعة ادرار (الجزائر).

kha.hadjar@univ-adrar.edu.dz

تاريخ النشر: 2025-07-15

تاريخ القبول: 2025-05-05

تاريخ الاستلام: 2025-01-28

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، خاصة مع ازدياد الاهتمام بمفهومها على اعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في تحديد التوجه والأداء الاستراتيجي للمنظمات، وأثر عناصر الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي، وتفعيل دورها في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، مما يساعد في تطوير أساليبها خاصة في ظل هذا التطور الحاصل على مستوى العالم، حيث زادت حدة المنافسة للوصول إلى إرضاء العملاء، فكان لزاما تطوير كل المنظومة التنظيمية للوصول لمخرجات ناجعة.

كما هدفت الدراسة إلى استكشاف مساهمة الفلسفة التنظيمية في بناء نظام للجودة الشاملة، مبني على متطلبات يعتمد عليها لبلوغ أهدافه، كنشر الوعي بأهمية ثقافة الجودة وتأثيرها في المنظمات الهادفة الساعية إلى الاهتمام بالموارد البشري، فكان من نتائج البحث تفعيل دور الثقافة التنظيمية في إنجاز العمل والرفع من مستوى كفاءة الأداء من خلال السلوك التنظيمي الفعال في التحسين المستمر، وبه تتحقق نهضة الأمة وتتعزز ثقة الفرد بمنظومته. ومن التوصيات دفع القيادة العليا في الإدارة إلى تبني نظام الجودة ضمن ثقافة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة؛ الفكر الإسلامي؛ الجودة الشاملة؛ متطلبات التطبيق.

Abstract:

The study aims to identify the reality of organizational culture, especially with the increasing focus on its concept as one of the significant organizational variables that influence the determination of direction and strategic performance of organizations. It examines the impact of organizational culture elements in the Islamic thought and the activation of their role in fostering employees' creative behavior, which helps in developing methods, particularly amidst the current

* المؤلف المراسل.

global advancements. The intensification of competition to satisfy customers has necessitated the development of the entire organizational system to achieve.

The study also sought to explore the contribution of organizational philosophy in building a total quality management system based on requirements that it adopts to achieve its goals, such as raising awareness of the importance of quality culture and its impact on goal-oriented organizations. These organizations focus on the human resource, and one of the findings of the research was the activation of the role of organizational culture in accomplishing tasks and enhancing performance efficiency through effective organizational behavior in continuous improvement. This contributes to the nation's progress and reinforces individuals' trust in their organization. Among the recommendations was urging top leadership in management to adopt a quality system within the organization's culture.

Keywords: Organizational culture; Islamic ideology; Total quality management; Implementation requirements.

1. مقدمة

لقد أصبحت دراسة الثقافة التنظيمية ضرورة لازمة من كل الدارسين في مجالات الإدارة؛ بل مطلباً مجتمعياً، وذلك لإيجاد منظمات ذات ثقافات تنظيمية في المؤسسات والمنظمات العاملة، والقادرة على المنافسة ضمن التوجه نحو نظام ثقافة الجودة الشاملة حتى ولو اختلفت هذه المنظمات عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة إشرافاً وتسييراً وفي مختلف القطاعات، الصناعية والإنتاجية عامة كانت أم خاصة، وكذا المؤسسات الخدمية كمؤسسات التعليم، والجامعات والمستشفيات والبنوك وغيرها. فالدراسات الغربية الحديثة، ودراسات الفكر الإسلامي ركزت على مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المجالات الحيوية المعاصرة بقيمتها الأساسية وفلسفتها العامة التي تحكم سياستها اتجاه المنظمة والموظفين وحتى العملاء (المستفيدين). من أجل الوصول إلى الأداء المنشود والفاعلية المطلوبة.

وللخروج من التسيير النمطي التقليدي السلبي، وفي ضوء تغير ضروري لمواكبة المستجدات وتلبية الاحتياجات والمتطلبات. لابد من إجراء تغير شامل في الرؤى الفلسفية والمفاهيم، وأنماط التفكير. وهذا يتطلب إعادة النظر في هذه المفاهيم من أجل أداء متميز يتسم بالكفاءة والفعالية، والتحسين المستمر؛ إذ لابد من تهيئة الأرض الخصبة التي تلائم تطبيق نظام الجودة الشاملة بمعايير صحيحة وواقعية. لمنظمة ذات أبعاد استراتيجية يسعى ويتجه نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛ من رضا الموظفين ورضا العملاء وزيادة الكفاءة، فالمؤسسات والمنظمات اليوم مطالبة بأكثر من ضرورة في تجويد منتجاتها على أكمل وجه، وتطوير الأنظمة، وإلى وضع منظومة متكاملة تجمع بين ثقافة آليات المنظمة، ونظام في جودة المخرجات.

إشكالية الدراسة:

استناداً إلى ما تم ذكره سابقاً، يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام الجودة الشاملة؟

- وينبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:
 - ما المقصود بالثقافة التنظيمية، وما دورها في قوة الهوية التنظيمية من خلال الفكر الاسلامي؟
 - ما هي فلسفة نظام الجودة الشاملة ومتطلبات التطبيق؟
 - ما هي مخرجات العلاقة الثنائية بين الثقافة التنظيمية، ونظام الجودة الشاملة؟
- فرضيات الدراسة:**
- من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
- الإدراك العميق للإدارات بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها البناء.
 - أهمية نشر الثقافة التنظيمية من زاوية الفكر الاسلامي في تعزيز معايير الجودة الشاملة.
 - تساهم الثقافة التنظيمية؛ في تنمية الموارد البشرية؛ في إطار السلوك الإبداعي لنظام الجودة الشاملة.
 - الأثر الإيجابي للعلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية، وفلسفة نظام الجودة المحافظ على التحسين المستمر.
- أهداف الدراسة:**
- تحليل دور الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ نظام الجودة الشاملة، بما في ذلك استعراض التحديات التي تعيق هذا التطبيق.
 - فحص علاقة قيم الثقافة التنظيمية وفق الفكر الإسلامي، والممارسات المتبعة لنظام الجودة الشاملة.
 - دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والالتزام الإداري بها، مع التركيز على العملاء وتحسين الموارد البشرية بشكل مستمر.
- أهمية الدراسة:**
- وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
- تقديمها تأصيل فكري لطبيعة ثقافة المنظمة، والتعرف على واقعها؛ حتى تساعد القيادة الادارية في إشاعة الثقافة التنظيمية التي تساهم بدورها في نشر مبادئ الجودة الشاملة.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي، ودورًا مهمًا وفاعلاً؛ بين الثقافة التنظيمية ونظام الجودة الشاملة في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وضمان بقائها.

- تسليط الضوء على احتياجات المنظمات المرتبطة باستمرارها، وتحسين مستوى مخرجاتها؛ مما يمكنها من المنافسة بما يتلاءم ومتطلبات العمل (المستفيد)، بل تحقيق الريادة. في مجالها والتميز عن غيرها.
- تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيرها على التطور المستقبلي.

الإطار المنهجي لدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على معالم الرؤية لثقافة المنظمة، ودورها في تبني نظام الجودة الشاملة في المنظمات، وعلى الأسس المعتمدة والمساعدة في ذلك، وكذا الوقوف على المشكلات والعقبات التي تحول دون تطبيقها من خلال الاعتماد على الكتب، والمؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية، والدراسات المتخصصة، والبحوث التي لها علاقة بالموضوع، يتماشى استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة البحث لتحديد الثقافة التنظيمية من خلال الفكر الإسلامي، كمرحلة أولية نحو اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات لتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال الأساس الفكري، السلوكي، والهيكلية اللازم لزرع القيم التنظيمية الأساسية للانتقال نحو نظام الجودة الشاملة.

2. قراءة مفاهيمية للثقافة التنظيمية ودورها في هوية المنظمة.

1.2. مفهوم المنظمة:

تتعدد المرادفات، لمصطلح، "المنظمة" عبر القواميس؛ حيث يرتبط الفعل "ينظم" بالترتيب والتنسيق⁽¹⁾. ويُعرّف قاموس أكسفورد الفعل "تنظيم" بأنه يمنح الشيء بنية عضوية⁽²⁾. يشير "التنظيم" كفعل إلى إنشاء هذه البنية الاجتماعية من خلال التنسيق الفعال بين أجزاء المنظمة لتفاعلها في أنشطتها وفقاً لصيغ عضوية حيوية. يلاحظ عدم وضوح وتداخل في فهم مفهوم "المنظمة" بين الباحثين والدارسين، حيث يختلط الاستخدام بين النشاط والبنية العضوية، وبين النظام الاجتماعي الواسع والوحدة الاجتماعية المحدودة، وبين "التنظيم" كظاهرة اجتماعية وكبنية اجتماعية⁽³⁾.

(1) محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، ص667.

(2) Oxford University Press, Oxford Dictionary of Current English. U.S.A, Oxford University Press., p355.

(3) منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مج 37، العدد 3، ص61، عن: حسن، محمد حربي. علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل. الموصول: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصول، ص20، وعن: النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، ص34.

من هذا العرض، يمكن الاستنتاج أن المنظمات تختلف بحسب الفلسفة والنهج الأيديولوجي الذي تعتمد عليه، وكيفية تفاعلها وتكيفها مع البيئة. كما أن التحديات البيئية المتسارعة والابتكارات التقنية المستمرة قد أدت إلى تقسيم المنظمات الحديثة إلى ثلاث فئات:

- منظمات تتبع التقاليد وتعمل بناءً على التغيرات التقليدية.
- منظمات تتعلم من الماضي وتشجع على التقدم مع التركيز على الأنشطة اليومية.
- منظمات تتجاوز الماضي وتطلع إلى المستقبل بتكيفها ومرونتها مع التطورات الجديدة وتعمل على تطوير ثقافتها التنظيمية لإحداث التغييرات في تراكيبها ومكوناتها⁽¹⁾.

2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم تمنع الصعوبات المذكورة من القيام بعدة مساهمات لمحاولة تقديم تعريف للثقافة التنظيمية وإزالة الغموض على بعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، إذ لم ينفك الباحثون في مجال التسيير يحاولون تقديم تعريف للثقافة التنظيمية يساعد على تحديد طبيعتها وأيضاً الحكم على مدى تأثيرها في فعالية المنظمة وفيما يلي بعض من تعريفات الثقافة التنظيمية والمصطلحات المتعلقة بها.

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الإيديولوجيات، المعتقدات، القيم المغروسة والمتأصلة التي تهيم على بيئة العمل والعادات الثابتة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة⁽²⁾، وتُعرف أيضاً بأنها القيم والمدرجات المشتركة التي تُوجّه سلوكهم أثناء العمل⁽³⁾. تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموظفين فهي تحدد العمل المقبول والغير مقبول ويمكن عد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة⁽⁴⁾.

ما يلاحظ من التعريفات السابقة هو عدم وجود تعريف موحد للثقافة التنظيمية ولا حتى إجماع على العناصر المكونة له، فتارة الثقافة أسلوب، وتارة نظام من التصرفات، وتارة أخرى مجموعة من عدة مصطلحات أخرى صعبة التحديد والفهم في حد ذاتها. وفي محاولة منه لتقديم تعريف أكثر شمولية، يعتبر "Edgar Schein" أن الثقافة التنظيمية "مجموعة افتراضات أساسية تم ابتداعها، اكتشافها أو تطويرها من طرف مجموعة من الأفراد من خلال تعلمهم كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي.

تعريف إجرائي:

(1) صالح، أحمد علي، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمة الشركات، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 160.

(2) جمال الدين محمد المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، ص 13.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص 286.

(4) عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - ع2، ص 123.

يُعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً على أنها مجموعة القواعد، المعايير السلوكية، والمعتقدات الأساسية التي تُشكل الفلسفة الخاصة للمنظمة وتُميزها عن غيرها في تنظيم العمل وتنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة.

3.2. العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تتألف ثقافة المنظمة من عدة عناصر:

- الصفات الشخصية للأفراد، اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع صفات الأفراد.
- التنظيم الإداري، الذي يعكس خصائصه على السلطة، أساليب الاتصال، وأنماط اتخاذ القرارات.
- المنافع المادية والمالية التي يحصل عليها الأفراد، مما يعكس مكانتهم الوظيفية ويؤثر على سلوكهم.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة التي تؤثر على الطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد ومع الأطراف الخارجية⁽¹⁾.

4.2. وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:⁽²⁾

- تزويد المنظمة والموظفين بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، للموظفين وفق قيم معايير ومدرجات نفسية تعزز الشعور بالوحدة، وتطور الإحساس على تحقيق الهدف.
- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين الموظفين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات الموظفين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية.
- الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة في تنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم⁽³⁾.
- تُعد الثقافة التنظيمية من السمات المميزة للمنظمة ومصدر فخر للموظفين، خاصةً عند تعزيز قيم مثل الابتكار، التميز، والريادة.

(1) المرسى جمال الدين محمد، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ص352.

(2) عيدان وحيد، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص8-9.

(3) الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص20-21.

- تلعب ثقافة المنظمة دورًا حيويًا في جذب الموظفين المناسبين، حيث تستقطب القيم الابتكارية والتفوقية المواهب الطموحة والمبدعة.
- تسهم الثقافة التنظيمية في استقرار المنظمة كنظام اجتماعي متجانس، معززةً للتعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء⁽¹⁾.

5.2. خصائص ثقافة المنظمة:

هذه الخصائص تجعل الثقافة التنظيمية عنصرًا حيويًا في تحديد الهوية التنظيمية:

- توفير ميزة تنافسية للمنظمة.
- منهجًا مستقلاً ومميزاً في التفكير والمواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة.
- طريقة تفكير موحدة بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم وتؤثر في كفاءة وإنتاجية عملهم.
- بطاقة تعريف للمجتمع لتكون منفردة ومتميزة في نظر الموظفين والمجتمع.

6.2. الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي:

عمل الإسلام على ترسيخ مفهوم التنظيم والإلتقان في الوظيفة التي يؤجر عليها المسلم، قال الله تعالى: ﴿وَقُلْ إِعْمَلُوا فَمَا يَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾⁽²⁾ وحث على إتقانه فقال ﷺ: (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ)⁽³⁾، والثقافة التنظيمية تركز على تحقيق حاجات الموظفين، وضرورة تعزيز الجانب الأخلاقي وجعله قيمة راسخة في ثقافة المؤسسة، على الرغم من أن ديننا الحنيف أكد عليها قبل عقود من الزمن والمبينة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. ومن خلال الوعي التام بأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات اليوم، ما سمح للقادة من الحرص على ثقافة تدعم السلوك الأخلاقي القوي، وهذا ما أدى إلى تطور الأخلاقيات التنظيمية كتخصصات أكاديمية ومهنية للتعامل مع بعض هذه المخاوف، الثقافة والمؤسسة ومن جهة أخرى تقوم الأخلاقيات التنظيمية بدراسة القضايا الأخلاقية ذات الصلة بالطرق التي تؤثر بها المؤسسات على أعضائها، والطرق التي يؤثر بها هؤلاء الأعضاء على بعضهم البعض⁽⁴⁾.

وهذا ما ساعد على ظهور برامج للتدريب الأخلاقي تهدف إلى تطوير وتنمية إدراك الموظفين لأخلاقيات العمل، فالمؤسسات لا تستطيع فقط تقديم مكافآت للسلوك الأخلاقي والعقوبات الخاصة بالسلوك غير الأخلاقي، ولكنها تستطيع أيضاً دمج الاعتبارات الأخلاقية داخل تقييمات أداء الموظفين⁽⁵⁾.

(1) الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 35.

(2) القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية (106)

(3) حديث شريف، الراوي: عائشة أم المؤمنين، المحدث: الالباني، المصدر: الصحيح الجامع تاريخ الزيارة: 2025/01/24-
<https://www.dorar.net>

(4) Boniface C. Madu, Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics, Vol 5,, P3.

(5) علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ص. 60

إن الثقافة الإسلامية فهي ثقافة كل مسلم، فطبيعة الإسلام في الواقع تفرض على المسلم أن يكون متعلما ومثقفا بثقافة الدين الإسلامي، هذا الأخير الذي يعمل دائما على نقل هذه الثقافة إلى بيئة العمل (التنظيم) لاستفيد منها المؤسسة والموظف فيها لغرض تطوير العمل وتحقيق الأهداف⁽¹⁾. عن طريق قيم ومعتقدات تشكل في مجموعها الثقافة التنظيمية للفرد المسلم، موظف أو مسؤول أو معا، نذكر منها ما يلي:

أ- قيم الموظف المسلم:

جاء الإسلام بالكثير من القيم الأخلاقية التي ينبغي على الموظف أن يلتزم بها أثناء أدائه للمهام الموكلة له، ومن بين هذه القيم نذكر:⁽²⁾

- الرقابة: ان العامل المسلم دائما ما يشعر بأنه مسؤول في عمله ومؤتمن عليه من غير حاجة لمراقب أو رئيس أعلى يحثه عليه أو يصوب له، او يتابعه ويراقبه، فقد جاء في حديث الإحسان) ... أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ...⁽³⁾، أن الله ﷻ يراقبه. وهذه قمة الشفافية في المراقبة. قال رسول الله ﷺ: (اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَاتَّبِعِ السَّبِيلَ الْحَسَنَ تَمَحُّهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ).⁽⁴⁾

- الاتقان: الإتقان يقتضي أداء العمل وفق معايير عالية الدقة والإحكام بحيث يتحقق العمل بأعلى درجة ممكنة، وتحقيق الإتقان في العمل يتطلب المعرفة والإحساس بالمسؤولية وتعميق روح العمل الجماعي والمساءلة والمحاسبة. فقد جاء في حديث لرسول الله ﷺ يقول فيه: (إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُحَدِّثْ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرَخِّ ذَبِيحَتَهُ).⁽⁵⁾

- القوة: قول الله ﷻ: ﴿قَالَتِ احْدِيهِمَا يَأْتِ بِإِسْتِجْرَةٍ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾⁽⁶⁾.

- الأمانة: قول الله ﷻ: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَيَّ أَهْلِهَا...﴾⁽⁷⁾.

(1) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للموظفين والجمهور، ص 416
(2) سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، ص 92 بتصرف
(3) حديث شريف، الراوي: أبو هريرة، المحدث: البخاري، المصدر: صحيح البخاري، تاريخ الزيارة: 2025/01/27. <https://www.dorar.net>
(4) حديث شريف، الراوي: أبو ذر الغفاري، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الترغيب، تاريخ الزيارة: 2025/01/26. <https://www.dorar.net>
(5) حديث شريف، الراوي: شداد بن أوس، التخریج، ابن ماجه، المحدث: مسلم، المصدر: صحيح مسلم، تاريخ الزيارة: 2025/01/24. <https://www.dorar.net>
(6) القرآن الكريم، سورة القصص، الآية (26)
(7) القرآن الكريم، سورة النساء، الآية (57)

ب- قيم المسؤول:

كما جاء أيضا في المقابل بقيم أخلاقية أخرى ينبغي على المسؤول الالتزام بها هو كذلك والحرص عليها في علاقته بالموظف وكفالة حقوقه المشروعة، سواء أكان المسؤول هذا فردا، أم مؤسسة خاصة، أم قطاعا حكوميا، أم غير ذلك، ولعل من أبرز هذه القيم ما يلي: (1).

- القدوة الحسنة: قوله ﷺ: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ إِسْوَةٌ حَسَنَةٌ...﴾ (2)، لكي تنجح الجودة فلا بد من التركيز على القيادات العملية المتميزة، بالحضور الميداني، والمشاركة الفعلية، بعيدا عن التنظير ورفع الشعارات، وإتقان العمل والإقدام على خوض غمار التجربة، والقوة هي المؤهل الأول لتولي المناصب والوظائف.

- تحقيق العدل والمساواة: قال رسول الله ﷺ: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) (3).

- العفو على الموظف: قوله ﷺ: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ...﴾ (4).

ج- قيم الموظف والمسؤول معا:

وتوجد العديد من القيم والمعتقدات التي أوجب الله سبحانه وتعالى في كتابه وسنة نبيه محمد ﷺ على المسلم أن يتحلى بها داخل المؤسسة، نذكر منها ما يلي: (5).

- الصدق: قوله ﷺ: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا﴾ (6)، الصدق هو مطابقة الكلام للواقع، وان كان الصدق باللسان فحبله موصول بالقلب، ويتعدى الى الجوارح والصدق أنواع؛ صدق مع الله ﷻ، وصدق مع النفس، وصدق مع الغير. فالصدق صلاح كل شيء والكذب فساد كل شيء.

- الشورى: قوله ﷺ: ﴿...وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (7)، ان نجاح الإدارة اليوم يحتاج الى قيادة فعالة قيادة تشاورية؛ وقد أسس الإسلام بمبدأ الشورى من خلال تشاور الأفراد في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات لنصل بهذا التشاور أفضل الآراء.

(1) سارة بهلولي، المرجع السابق، ص 94-95 بتصرف

(2) القرآن الكريم، سورة الأحزاب، الآية (21)

(3) حديث شريف، الراوي: عبد الله بن عمر، التخرج: ابن ماجة، المحدث: الألباني، المصدر: صحيح الترغيب، تاريخ الزيارة: 2025/01/24. <https://www.dorar.net>

(4) القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية (159)

(5) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجز راوي، مرجع سابق، ص 415.

(6) القرآن الكريم، سورة الأحزاب، الآية (70)

(7) القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية (159)

- العمل الجماعي: جاء في حديث لرسول الله ﷺ يقول فيه: (إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا. وَشَبَّكَ أَصَابِعُهُ).⁽¹⁾ فإسلامنا حثنا على التعاون والأداء الجماعي لتوطيد العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد، والذي يؤدي إلى تنمية روح الجماعة. والابتعاد عن سياسة الاقصاء بمشاركة العاملين في تحقيق ثقافة نظام المؤسسة.
- الأخوة: قول الله ﷻ: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾⁽²⁾.

3. فلسفة نظام الجودة الشاملة ومتطلبات التطبيق

1.3. تعريف الجودة:

يواجه المتابعون والمراقبون للتطورات المتسارعة والمتنوعة في مجالات العلوم والمعارف، خاصة الإنسانية منها، تحديًا كبيرًا في صياغة تعاريف دقيقة ومحددة وشاملة للمصطلحات، مما يعكس صعوبة ملحوظة بالنسبة للباحثين والأكاديميين في تحديد وتوحيد هذه التعاريف. هذا التحديد يقدم أساسًا مهمًا في تطوير منهجية البحث المعتمدة وتنظيم خطواته بدءًا من طرح المشكلة وحتى اقتراح الحلول الناجعة. ومن ضمن هذه المصطلحات "الجودة الشاملة" التي سعيًا لتبسيط تعريفها كالتالي:

أ. الجودة في اللغة:

عند الرجوع إلى المراجع اللغوية يتضح أن الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي "ج ي د"، الذي يعني النقيض للردى، وتحورت الواو إلى ياء نتيجة انكسارها وجوارها للياء، ثم دمجت الياء الزائدة فيها⁽³⁾ مادة (جود) (جاد. يجاد) جودة وجادة: أي أن الشيء أصبح جيدًا، أو أن أحدًا أجاده، وجاد فيه، أي أنه قدم شيئًا جيدًا، فهو مجود⁽⁴⁾ أما كلمة الكفاءة، فأصلها الاشتقاق (ك ف ا)، يقال: كفاك الشيء يكفيك، أي قام بالأمر قيامًا حسنًا لا مزيد عليه. ومن المرادفات الأخرى للجودة كلمة الإتقان، التي يعود أصلها الاشتقاق (ت ق ن) وتدل على إحكام الشيء⁽⁵⁾.

ب. الجودة في الاصطلاح:

لقد قام الباحثون بتناول مصطلح الجودة في أبحاثهم ودراساتهم من منظورات مختلفة، مما أسفر عن تنوع في التعريفات بحسب وجهة نظر كل منهم. الجودة (Quality)، وهي كلمة مشتقة من اللاتينية (Qualitas)، تعني طبيعة الشخص أو الشيء ومدى كفاءته. تاريخيًا، كانت تشير إلى الدقة والإتقان في

(1) حديث شريف، الراوي: أبو موسى الأشعري، المحدث: البخاري، المصدر: صحيح البخاري، تاريخ الزيارة: 2025/01/24. <https://www.dorar.net>

(2) القرآن الكريم، سورة الحجرات، الآية (10)

(3) ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، مادة (جود)، ص 135.

(4) لفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ص 275.

(5) ابن فارس، أحمد بن زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، ص 350.

صناعة التحف والمنشآت التي تُصنع للفخر والتباهي. في العصور الحديثة، تطور المفهوم مع تقدم الإدارة والثورة الصناعية ليشمل أبعادًا أوسع⁽¹⁾.

وتُعرف الجودة أيضًا بأنها مطابقة لمتطلبات أو مواصفات محددة، وتُقيم بناءً على الخصائص الكمية والنوعية للمنتج أو الخدمة التي تسهم في رضا العملاء، بالإضافة إلى الجودة المعززة بانخفاض نسبة العيوب والحد من إعادة التشغيل⁽²⁾ حسب التعريف الذي وضعته المنظمة الدولية للمعايير، الجودة تُعرّف بأنها مجموع الخصائص والصفات التي تتسم بها سلعة أو خدمة معينة، والتي تسهم في تلبية الرغبات المعلنة أو تلك المفترضة⁽³⁾ وقد وصفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين "AFNOR" بأنها القدرة التي تتمتع بها مجموعة من الخصائص الأساسية على إرضاء المتطلبات المصرح بها أو الضمنية لمجموعة من العملاء⁽⁴⁾.

ج. تعريف إجرائي:

تُعرف الجودة إجرائيًا بأنها عملية متطورة تستند إلى التخطيط المسبق لتنفيذ العمل بشكل دقيق من البداية وحتى النهاية، مع التركيز على الإتقان والأداء الصحيح، والتأكيد على التقييم المستمر والتحسين المستمر للأداء.

2.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من المهم التفريق بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة. الجودة الشاملة ترتبط بالمواصفات والخصائص المطلوبة في المنتجات والعمليات اللازمة لتحقيق هذه المواصفات، بينما تشير إدارة الجودة الشاملة إلى جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والمسؤولون في المنظمة لمعالجة المشكلات والمساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف المنشودة، وهي تعد بذلك عملية مستمرة لتحسين والمحافظة على الجودة⁽⁵⁾.

إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري حديث تبنته العديد من المنظمات العالمية بهدف تحسين وتطوير جودة خدماتها ومنتجاتها، لمواجهة التحديات الكبيرة وتعزيز رضا العملاء. نظرًا لأهميته، نال المفهوم اهتمامًا متزايدًا من الباحثين والمؤسسات الأكاديمية عالميًا. في هذا السياق، ذكر "إدوارد ديمينج" (Edwards Deming)، الذي يُعتبر من رواد هذا المفهوم، أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم قد تشعب وأصبح يحمل العديد من المعاني، مشيرًا إلى أن لكل باحث تعريفه الخاص بناءً على بحثه. ويقدم

(1) الداركة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ص 16.

(2) البرواري، نزار عبد المجيد؛ باشيوة، لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، ص 139.

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

(4) Daniel, Duret; Maurice, pillet, qualité en production: de Iso 9000 à Six sigmas, p21.

(5) عليمات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطوير ومقترحات التطوير، ص 17.

- تعاون وتنسيق جهود جميع الأقسام داخل المنظمة.
- إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب حل المشكلات وتدريب الموظفين عليها.
- ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة بيانات موثوقة.
- منح الموظفين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم ومنحهم الثقة.
- الابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف للموظفين.

4.3. مبادئ نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على وجود قيادة إدارية عليا قوية وملتزمة:⁽¹⁾

- وجود قيادة إدارية عليا قوية وملتزمة.
 - التركيز على المستفيدين.
 - إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
 - التركيز على التطور المستمر
 - أن تصبح الجودة هدفا استراتيجيا لتخطيط الأعمال.
 - الحرص على جودة الإنتاج والخدمات المقدمة
 - الالتزام بالمعايير الخاصة بالأداء والقائمة على الجودة.
- ومن المبادئ والمرتكزات اللازمة لضمان الجودة الشاملة ما يلي:
- القيادة (: 10%) تلعب القيادة دورا هاما في تحقيق التميز للمؤسسة، مما تتطلب ضرورة أن تكون هذه⁽²⁾ القيادة طموحة ولها رؤية واضحة، إضافة إلى أهمية ثبات الأهداف.
 - تسير الأفراد (: 9%) يشير هذا العنصر إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون مواردها البشرية، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل، وتنمية مهاراتهم إطلاق طاقتهم المعرفية، ويهتم هذا العنصر بمدى كفاءة المنظمة في استخدام العنصر البشري المتواجد بداخلها.
 - السياسات والاستراتيجيات (: 8%): يقصد بالاستراتيجية المنهج العام، والرؤية البعيدة الأجل والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات في المنظمة.
 - الموارد (: 9%) تشمل إقامة علاقات مع أصحاب المصالح والمحافظة عليهم، مع التركيز على كيفية الحصول، إدارة، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وبما يحقق استراتيجية المنظمة.

(1) الأغبري، عبد الصمد، الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية، مجلة الحصاد التربوي، عدد 12 ص. 79

(2) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، ص 373-372.

- العمليات (10%): تهتم بتصميم أو إدارة جميع أنشطة المنظمة، وكيفية قيام هذه الأخيرة بإجراء التحسينات من أجل تحقيق الرضا للزبائن والموظفين.

5.3. تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

وحيد سعد يقدم خمس تقنيات يمكن استخدامها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:⁽¹⁾

- أ- تفويض السلطة: توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متساوٍ على الموظفين، بحيث تكون مسؤولياتهم واضحة ومحددة. هذا يضمن أداء العمل بكفاءة ويسهل المحاسبة في حال التقصير.
- ب- الابتكار: الابتكار يتضمن الإبداع والتفرد في تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تلي احتياجات الواقع وتساهم في حل المشاكل القائمة أو تحقيق أهداف مستقبلية. ونظرًا لأن الابتكار قد يواجه مقاومة، فمن المهم للإدارة أن تعزز ثقافة تحترم وتشجع الأفكار الجديدة وتناقشها بانفتاح.
- ج- الإدارة بالنتائج: ترتكز إدارة الجودة الشاملة على قياس الأداء بشكل دوري ومستمر، مما يساهم في تحسينه بشكل ملحوظ. الوعي بأن الأداء يتم قياسه وتقييمه يحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر لتحسين مستوياتهم.

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

هـ- تطوير المديرين: تطوير المديرين هو خطوة أساسية لضمان تحسين إدارة الأفراد والجودة الشاملة. يجب على الإدارة العليا إعداد برامج تدريبية شاملة تشمل الندوات والدورات التعليمية لتجهيز المديرين بالمهارات اللازمة لإدارة فعالة. عدم تطوير المديرين قد يؤدي إلى تبنيهم لعادات سلبية قد تهدد فلسفة الجودة داخل المنظمة.

إن ما يركز عليه نظام الجودة من الاتقان في العمل على آله من الكفاءة والاحسان، وشمولية في الإصلاح، وتنمية للقيم، والنهوض بالمهارات الأساسية مثل مهارة التفكير ومهارة التواصل ومهارة الأداء ومهارة الابتكار والذي يعد مطلباً أكثر من ضرورة في زماننا هذا؛ فهو لا يُمنح ولا يُوهب، وان لم يتحقق الابتكار والابداع ساد مكانه الجمود والتخلف والفشل.

4. علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة

1.4. أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة:

إن الثقافة التنظيمية التي تحيط بالموظفين تؤثر تأثيراً دالاً على قدراتهم وفي أداء وظائفهم بالفاعلية والدقة المطلوبة، لذلك فإن دراسة ثقافة مكان العمل يمثل المظهر والجوهر عظيم الأهمية في فلسفة

(1) وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات. - مكتبة الملك فهد، الرياض - ص 80-85.

الجودة الشاملة وان تنفيذ الجودة لا تعني فقط ابتكار البنية والعملية التي تسهل صناعة الجودة لكل شخص عامل، ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم، وان التسرع في متطلبات وتجارب الجودة الشاملة دون توفير المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة يؤدي الى عدم النجاح والاستمرارية⁽¹⁾.

بالتركيز على ضرورة قياس الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة بهدف التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة، والأخرى السلبية المعوقة، ومن الأبعاد والعناصر المتعلقة بالثقافة التنظيمية ذات الارتباط بالجودة:⁽²⁾.

أ- القيادة: (Leadership) تشمل القيادة عناصر مثل فهم دور الإدارة، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة، دعم التحول الشامل، تعزيز السلوك والدافعية، قيادة التغيير، تشجيع المشاركة وتحمل المخاطر.

ب- الهياكل والنظم (Structures and Systems): تتضمن هذه الفئة عناصر مثل تحسين الاتصال، العمل الجماعي، توزيع المهام، تنظيم التدريب والتعليم، استقرار الأهداف، ومراقبة التقدم.

ج- التوجيه بالمستفيد: (Customer Orientation) يشتمل هذا المجال على التركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين، تعزيز التغذية الراجعة، حل المشكلات المشتركة، والمشاركة في تخطيط العمليات.

د- العملية والقياس: (Process and Measurement) يتضمن فهم الاختلافات، التعامل مع التحديات في النظام، فهم العمليات، والتعامل مع الجوانب التي لا تقبل القياس.

هـ- التحسين المستمر: (Continuous Improvement) يشمل التخطيط، استثمار الأفكار، استخدام أدوات القياس، التحسين المستمر ودورة المراجعة، وتحقيق الاعتماديات الجودة وتحسين المخرجات.

2.4. متطلبات الجودة الشاملة لتعزيز ثقافة المنظمة:

تحقيق الجودة الشاملة يستلزم إعداد بيئة العمل والثقافة التنظيمية بشكل فعال من خلال الاستعانة بالاستشاريين، توفير الأدوات المناسبة لقياس الجودة، إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتقديم التدريب المستمر للموظفين. يجب أيضاً تبني أساليب قيادية تشجع المشاركة في تحسين الأداء وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة⁽³⁾.

نلخص مجموعة متطلبات خاصة بالجودة تعزز ثقافة المنظمة منها:

(1) القصبي، محمد مصطفى، إجراءات تكييف الثقافة المنظمة في إطار جهود إعادة هندسة الأعمال: مدخل نظري تحليلي"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2008/04/24-21.

(2) كوثر العمري، فهد بن عبد الله بن سالم الكلباني، واقع الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة، دراسة في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان، عن (زين الدين)، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد السابع – العدد الأول – البحث الرابع، ص73-74.

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

- التأكيد على وضع الأهداف والبدائل الموجهة نحو الأداء الجيد والتطوير.
- التغذية الراجعة من خلال فتح قنوات الاتصال والتشاور داخل المنظمة الواحدة ومجموعة المؤسسات.
- التنسيق بين أنشطة المنظمة التعليمية الموجهة بدورها نحو جودة المنتج.
- تعزيز ما يعرف بالشراكة بين الموظفين من خلال مواكبة التطور التكنولوجي.
- يتطلب خلق ثقافة الاعتماد الأكاديمي بين الموظفين بالمنظمات.
- استطلاع آراء الموظفين واستطلاع آرائهم حول تطبيق الجودة.
- تحديث الأنظمة والقواعد الأساسية التي تحكم عمل المنظمة لقياس كفاءة تطبيق الجودة⁽¹⁾.
- وهناك عاملان مساهمان بشكل مباشر في التأثير في جودة الثقافة التنظيمية بغرض تعزيزها:

أ- التغيير في رؤيا الإدارة:

تتعهد الإدارة العليا بالالتزام ببرامج الجودة الشاملة وتعمل على:

- التأثير بفاعلية داخل وخارج المنظمة لنشر أهمية الجودة.
- التركيز ليس فقط على التحسينات الجزئية وإنما على التحسين المستمر الشامل.
- تهيئة بيئة تشجع على تنفيذ برامج الجودة الشاملة وتلبية حاجات العملاء.

ب- الانفتاح في عملية الاتصال:

يحتاج نظام إدارة الجودة الشاملة إلى نظام اتصال فعال يشمل:

- اتصال من الأعلى إلى الأسفل لنقل المعلومات والتعليمات من الإدارة إلى الموظفين.
- اتصال من الأسفل إلى الأعلى لتلقي الاستفسارات والشكاوى من الموظفين.
- اتصال أفقي لتبادل المعلومات والآراء بين الوظائف المختلفة في نفس المستوى.

3.4. عوامل نجاح المنظمة بثقافة الجودة الشاملة:

- تقديم المنظمة كنموذج مثالي لها شخصية متميزة في التسيير والشفافية والموضوعية.
- زيادة فاعلية المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين وتصرفاتهم
- المشاركة بكل الوسائل في استقرار المجتمع وتنميته.
- مطابقة جميع الأعمال والأنشطة لمنهج المنظمة.

(1) براهيم، هشام، يحيوي، هادية، الجودة كمدخل لتقييم نظام "ل. م. د" في الجزائر"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية تبسة-الجزائر-العدد:1، تاريخ الزيارة: 2024/09/19، ص214

- انجاز الاعمال والأنشطة في اوقاتها المحددة.
- علاقات عمل جيدة مع المنظمات المجتمعية المختلفة.
- زيادة عدد المخرجات والتركيز على النتائج والمنتجات بالسمات الجوهرية للمنظمة التي تتصف بالاستمرارية.
- استقطاب الخبرات والكفاءات العلمية والفكرية، مع تشجيع الابتكار والتحفيز عليه.
- تشجيع المبادرات الفردية، وتوفير ظروف الإبداع، والإنجاز بالأداء العالي.
- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
- السعي الى كسب تقدير محلي ودولي إيجابي للمنظمة؛ يحقق التوسع وكسب أكبر قدر من الجمهور.

4.4. المهارات المكتسبة لخريجي منظمة ذات جودة شاملة: (1)

أ. مهارات معرفية:

- اكتساب مهارة الاستماع الجيد.
 - اتقان مهارات التعلم الأساسية للتعلم.
 - اكتساب القدرة على استخدام التكنولوجيا.
 - استخدام مفاهيم اللغات الأجنبية الأساسية والقدرة على الاتصال الخارجي من خلاله.
- ب- مهارات التفكير:

- القدرة على توظيف المعرفة واكتساب مهارات التفكير العلمي.
- القدرة على الربط بين الجانب النظري والتطبيقي.
- اكتساب المهارات اللازمة لحل المشكلات.
- القدرة على تقويم الأداء.

ج- مهارات عملية:

- لديه القدرة على استخدام تقنيات المعلومات.
- تتوفر لديه مهارات تقنية تؤدي إلى رفع مهارات الأداء.
- القدرة على المشاركة في التغيرات التنظيمية الإيجابية.

د- مهارات وصفات شخصية:

(1) عبده فليح، فاروق، اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة واتجاهات حديثة -، ص 355.

- القدرة على التعليم الذاتي.
 - لديه الرغبة في التعليم المستمر.
 - الاعتماد على النفس ولديه ميولا علمية.
 - القدرة على العمل بروح الفريق العمل الجماعي.
 - يستوعب المفاهيم الخلفية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي، سنحصل على مخرجات تعليمية تمتلك المواصفات والمهارات اللازمة لتنمية قدرات الطلاب وتأهيلهم ليكونوا قادرين على التكيف والاندماج مع المجتمع، وليساهموا في تطويره وتحسين مستوى بلادهم لترقى إلى مصاف الدول المتقدمة.

5. الخاتمة

تحت التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، القيادة العليا للمنظمات على إدراك الدور الحيوي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية، في تشكيل سلوكيات الموظفين وممارساتهم اليومية. أصبح من الضروري أن تتجاوز المنظمات الأداء الروتيني الذي قد لا يضمن الاستقرار طويل الأمد، وتتبنى التغيير في سياساتها وأساليبها الإدارية لتتماشى مع المعتقدات التنظيمية الراسخة.

هذه المعتقدات يجب أن تعكس وتدعم الاستمرارية والتحسين المستمر، مما يضمن للمنظمة قدرتها على التكيف والنمو في مواجهة التحديات المستقبلية. وهي ميزة نظام الجودة الشاملة، التي أضحت هي الأخرى في الوقت الحاضر حديث الساعة في أوساط المنظمات على اختلاف أحجامها ومجالاتها وفي كافة انحاء العالم، فالمنظمة التي تتجاوز وتهتمش هذه الثنائية ولا تضعها في مخططاتها الأساسية فهي تخطط لطريق يؤدي لزوالها.

الاستنتاج:

- من هذه الدراسة، تم استخلاص عدة نتائج من الأدبيات التي تناولت الثنائية التكاملية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، وأهمها ما يلي:
- تعتبر الثقافة التنظيمية العنوان الرئيس لهوية المنظمة والمترجم لرؤيتها، وممارساتها التنظيمية وعلاقاتها المتعددة. والالتزام بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
 - بيان وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية ونظام الجودة الشاملة في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة، واشترآكهما على الالتزام بأربعة أبعاد: القيادة المهمة، ارضاء العملاء(المستفيدين)، الاهتمام بالموارد البشري(الموظفين) والتحسين المستمر.
 - تعزيز الثقافة التنظيمية يسهم في خلق بيئة عمل توفر الدعم الاجتماعي والنفسي للموظفين، مما يساعد على تقليل ضغوط العمل.

- الجودة لها أهداف ومتطلبات محددة يجب التعرف عليها والتركيز عليها لضمان تحقيق الجودة الشاملة بأفضل صورة ممكنة.
 - إرساء البعد الفكري الاستراتيجي لثقافة المنظمة يؤسس لنظام الجودة بمفهومها الحديث، والذي يشكل هو الآخر إطاراً عاماً ينظم أعمال المنظمة على أكمل وجه، ويسعى إلى تحقيق وبناء منظمة عامة وفاعلة.
 - ثبتت الدراسة ان تطبيق نظام الجودة يساهم في النهوض بالمنظمة، وينعكس إيجاباً على مخرجاته، ومن جهة أخرى بينت أن هناك بعض المتحديات التي تعيق تطبيق نظام الجودة الشاملة.
 - يعتبر التزام القيادة في الإدارة العليا أمراً حيوياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وذلك لدورها المحوري في وضع الخطط لإدارة الجود الشاملة، وتوفير الموارد اللازمة والحرص على تنفيذها بمشاركة جميع الموظفين في المنظمة.
 - أوضحت الدراسة ان محور نظام الجودة والثقافة التنظيمية؛ وهو الانسان اعدادا وتكليفاً وتمكيناً؛ ثم تقويمه فتسعى من خلالها تنمية السلوكيات الإبداعية لمواردها البشرية والتخلي على كل ما هو تقليدي حتى يقوم الموظفون بمراجعة أدائهم ومحاولة معالجة نقاط ضعفهم.
- التوصيات:**

- بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، نقدم العديد من التوصيات الموجهة بشكل أساسي إلى السلطات والمسؤولين المعنيين، ومن هذه التوصيات:
- يجب تعزيز الوعي لدى قادة المنظمات العامة بأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة استراتيجيات وأهداف تعزز الإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- من الضروري تحفيز المسؤولين عن نظام الجودة باستمرار، وضمان تحسين الأجور لخلق بيئة عمل مستقرة تساهم في تقليل الإضرابات وزيادة الأمان الوظيفي وولاء الموظفين.
- يتعين على الإدارة تطوير ونشر رؤية ورسالة المنظمة بالتعاون مع الأطراف المعنية لتكون دليلاً يوجه سلوك المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- من الأهمية بمكان رفع مستوى الوعي بين صناع القرار حول الهوية التنظيمية وتشجيع التخلي عن الهيكل الهرمي لفتح المجال للإبداع وتبادل الأفكار لتحسين الأداء.
- تطبيق نموذج لمنظمات أخرى وخاصة بعد ثبوت قدرتها التنظيمية على تجسيد مبادئ الجودة الشاملة

- التركيز على الكفاءة العالية لدى المنظمة في قيادة عملية البناء القاعدي وفق معايير نظام الجودة الشاملة.
- إجراء بحوث إضافية فيما يخص الثقافة التنظيمية في المنظمة وأهمية نظام الجودة الشاملة.
- تبادل الخبرات والمشورة بين مختلف الفاعلين في مختلف القطاعات وتعزيز ثقافة الجودة لا سيما التي لها باع في هذا النظام وكانت السبابة اليه.

6. قائمة المراجع

- ابن فارس، أحمد بن زكريا أبو الحسين، (1981) معجم مقاييس اللغة، القاهرة-مصر، ط1. اتحاد الكتاب العربي.
- ابن منظور، محمد بن مكرم، (1993) لسان العرب، مادة (جود)، بيروت-لبنان. دار صادر.
- إسماعيل زكي محمد، (1986) الأنثروبولوجيا الثقافية. الدوحة، دار الثقافة.
- الأغبري، عبد الصمد، (2022) الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية، مجلة الحصاد التربوي، عدد 12.
- البرواري، نزار عبد المجيد؛ باشيوة، لحسن عبد الله، (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، بيروت -لبنان-مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- جباري فادية، (2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد -تلمسان-.
- جليبي، عبد الله، (1996). المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- جمال الدين محمد المرسى، (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية-مصر الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، -، ط1-
- حريم حسين، (2003). إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، الاردن دار الحامد للنشر، ط1.
- الخليفة، زياد سعيد، (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الدراكه، مأمون سليمان، (2006) ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، بيروت-دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الساعاتي سامية حسن (1998)، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. دار الفكر العربي القاهرة.
- السلطي، مأمون، (1999)، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000، دمشق: دار الفكر.
- الشلوي حمد بن فرحان (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الشمراني، حامد محمد علي (2008)، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، العربية السعودية.
- صالح، أحمد علي (2006)، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عبد النور جبور، سهيل ادريس (1983). المنهل- بيروت- لبنان دار العلم للملايين، -ط7.
- عبده فليح، فاروق (2007)، اقتصاديات التعليم. مبادئ راسخة واتجاهات حديثة -، عمان -الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، -ط2.
- عليمات صالح ناصر (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطوير ومقترحات التطوير، عمان-الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع، -، ط1.
- عواطف ابراهيم الحداد. (2009)، إدارة الجودة الشاملة، عمان-الأردن دار الفكر، -، ط1.
- عيدان وحيد (2009)، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- فيصل عبد الله حسن الحداد. (2003) خدمات المكتبات الجامعية السعودية دراسة تطبيقية للجودة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1.
- القريوتي محمد قاسم (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- قمبر، محمود وآخرون (1989). دراسات في أصول الثقافة. الدوحة، دار الثقافة.
- كيث، ديفيز (1976)، السلوك الإنساني في العمل. ترجمة، سيد عبد الحميد، ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة، دار النهضة العربية
- لفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (2005)، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت -لبنان-، ط8.

- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي (2011)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1.
- محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي (1983)، مختار الصحاح. بيروت: دار الكتاب العربي.
- محمد قاسم القريوتي (2000)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان، -الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1.
- المرسى جمال الدين محمد، وآخرون (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية الدار الجامعية.
- منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مج 37، العدد 3، سبتمبر 2017.
- موسى اللوزي (2003)، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، عمان-الأردن دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008)، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان، الأردن، مكتبة الجامعة.
- وحيد موسى سعد (2009)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. -: مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، - المملكة العربية السعودية. -

7. Bibliography List

- Qambar, Mahmoud et al. (1989). Studies in the Origins of Culture. Doha, Dar Al-Thaqafa.
- Abdo Falih, Farouk (2007), Economics of Education - Established Principles and Modern Trends, Amman, Jordan, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution, and Printing, 2nd ed.
- Abdul Nour Jabour, Suhail Idris (1983). Al-Manhal. Beirut, Lebanon, Dar Al-Ilm Lil-Malayin, 7th ed.
- Al-Aghbari, Abdul Samad (2002), Total Quality and its Educational Applications, Al-Hasad Al-Tarbawi Magazine, Issue 12.
- Al-Barwari, Nizar Abdul Majeed; Bashwa, Lahsen Abdullah (2011). Quality Management: An Introduction to Excellence and Leadership, Beirut, Lebanon, Al-Warraq Publishing and Distribution Foundation.
- Al-Dararka, Mamoun Suleiman (2006), Total Quality Management and Customer Service, Beirut, Safaa Publishing and Distribution House, 1st ed.
- Alimat Saleh Nasser (2004), Total Quality Management in Educational Institutions: Development and Development Proposals, Amman, Jordan, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 1st ed.

- Al-Khalifa, Ziad Saeed (2008). Organizational Culture and Its Role in Improving Performance: A Survey Study of Officers at the Command and Staff College of the Saudi Armed Forces, Unpublished Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Marsa Jamal Al-Din Muhammad and others (2002), Strategic Thinking and Strategic Management. Alexandria University House.
- Al-Naimi, Salah Abdel Qader (2008), The Manager... The Leader and Strategic Thinker: The Art and Skills of Interacting with Others, Amman, Jordan, University Library.
- Al-Qaryouti Muhammad Qasim (2000), Organizational Theory and Organization. Amman, Wael Printing and Publishing House.
- Al-Saati, Samia Hassan (1998), Personal Culture: A Study in Cultural Sociology, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- Al-Salti, Mamoun (1999), A Practical Guide to Implementing ISO 9000 Quality Management Systems, Damascus: Dar Al-Fikr.
- Al-Shalawi, Hamad bin Farhan (2005), Organizational Culture and Its Relationship to Organizational Belonging: A Field Study of Staff at the King Khalid Military College, Unpublished Master's Thesis, College of Administrative Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Shamrani, Hamid Muhammad Ali (2008), Proposed Standards for Educational Quality in Light of the Baldrige Standards for Total Quality in Public Schools in the Kingdom, PhD Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Awatif Ibrahim Al-Haddad (2009), Total Quality Management, Amman, Jordan, Dar Al-Fikr, 1st ed.
- Eidan Wahid (2009), The Impact of Organizational Culture on the Organization's Production Policy: Master's Thesis, Faculty of Economics, Damascus University.
- Faisal Abdullah Hassan Al-Haddad (2003), Saudi University Library Services: An Applied Study of Quality, King Fahd National Library, Riyadh, 1st ed.
- Fayruzabadi, Majd Al-Din Muhammad bin Ya'qub (2005), Al-Qamus Al-Muhit, Al-Resalah Foundation for Printing, Publishing, and Distribution, Beirut, Lebanon, 8th ed.
- Gamal El-Din Mohamed El-Morsi, (2006). Managing Organizational Culture and Change. Alexandria, Egypt, Dar Al-Ma'rifa Al-Jami'a for Printing, Publishing, and Distribution, 1st ed.
- Hareem Hussein, (2003). Organizational Management: A Holistic Perspective. Amman, Jordan, Dar Al-Hamed for Publishing, 1st ed.
- Ibn Faris, Ahmad ibn Zakaria Abu Al-Hussein (1981), Dictionary of Language Standards, Cairo, Egypt, 1st ed., Arab Writers Union.

- Ibn Manzur, Muhammad ibn Makram (1993), Lisan Al-Arab, entry (good), Beirut, Lebanon, Dar Sadir.
- Ismail Zaki Muhammad (1986), Cultural Anthropology. Doha, Dar Al-Thaqafa.
- Jabari, Fadia, (2011). The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction: A Case Study of Agency A of the Regional Directorate of the Algerian Insurance Company Saa, Tlemcen. Master's Thesis, Abu Bakr Belkaid University, Tlemcen.
- Jalabi, Abdullah, (1996). Society and Personal Culture. Alexandria, Dar Al-Ma'rifa Al-Jami'a.
- Keith, Davis (1976), Human Behavior at Work. Translated by Sayed Abdel Hamid and Muhammad Ismail Youssef, Cairo. Dar Al Nahda Al Arabiya
- Mamoun Al-Daradkeh, Tariq Al-Shabli (2011), Quality in Modern Organizations, Safaa House for Printing, Publishing, and Distribution, 1st ed.
- Mona Haidar Abdul Jabbar Al-Taie, The Role of Organizational Culture in Building an Effective Organization, Arab Journal of Management, Vol. 37, No. 3, September 2017.
- Muhammad bin Abi Bakr Abdul Qadir Al-Razi (1983), Mukhtar Al-Sihah. Beirut: Dar Al-Kitab Al-Arabi.
- Muhammad Qasim Al-Qaryouti (2000), Organizational Behavior: A Study of Individual and Collective Human Behavior in Business Organizations, Amman, Jordan, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 1st ed.
- Musa Al-Lawzi (2003), Organizational Development: Fundamentals and Modern Concepts, Amman, Jordan, Wael House for Printing, Publishing, and Distribution.
- Raad Abdullah Al-Taie, Issa Qaddada (2008), Total Quality Management, Amman, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- Saleh, Ahmed Ali (2006), Building Intellectual Capital Portfolios from Cognitive Patterns and Their Relevance to Corporate Governance, PhD Thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Wahid Musa Saad (2009), Total Quality Management in Libraries: An Applied Study in Some Egyptian Libraries. -: King Fahd National Library, Riyadh, - Kingdom of Saudi Arabia.