



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



## وقائع المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي

الموثق بحسب الرقم الدولي

ISBN: 978-9922-21-780-2

الجهة المنظمة للمؤتمر:

كلية العلوم الاسلامية/ جامعة وارث الأنبياء

قسم تطوير الموارد البشرية/ العتبة الحسينية المقدسة

٢٠٢٣-٢٠٢٤



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



## فهرس المحتويات

- تأثير جودة حياة العمل في تعزيز سلوك العمل الابداعي .....(٢٣-١)
- القيادة المسؤولة وتأثيرها في جودة الخدمات..... (٥٨-٢٤)
- الاقتصاد المؤسسي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في العراق .....(٨٧-٥٩)
- المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي..... (١٠٨-٨٨)
- مفهوم الجودة واداتها في الاسلام وتأصيلها ..... (١٣٣-١٠٩)
- أهمية الجودة الشاملة في عملية التعليم ..... (١٤٧-١٣٤)
- تطوير العملية التربوية وفق المنظور الفكري المعاصرة..... (١٦١-١٤٨)
- جودة العمل واتقانه في القران الكريم والحديث النبوي ..... (١٧٢-١٦٢)
- دور الرشاقة الاستراتيجية في دعم متطلبات الجودة في التعليم الجامعي ..... (١٩٠-١٧٣)
- إطار مقترح لتنشيط جودة رأس المال الفكري في التعليم العالي ..... (٢٠٨-١٩١)
- تشخيص واقع بعض معايير الاعتماد البرامجي ..... (٢٢٧-٢٠٩)
- المؤسسية والتكامل المؤسسي – مدخل نظري – ..... (٢٥٩-٢٢٨)
- مظاهر التنمية بالمنظور القرآني / ألفاظ السعي مثالا..... (٢٧٦-٢٦٠)
- السياسة العامة وأثرها في تطبيق إدارة الجودة ..... (٢٨٩-٢٧٧)
- القيادة الروحية وأثرها على جودة أداء العاملين..... (٣١١-٢٩٠)
- أهم مؤشرات الأداء لتقييم البيئة التدريبية في محافظة بابل لعام ٢٠٢٣ ..... (٣٣٤-٣١٢)

٢٠٢٤ - ٢٠٢٣



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



تأثير جودة حياة العمل في تعزيز سلوك العمل الإبداعي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مقر المديرية العامة لتربية الانبار

م.م احمد مجيد غريب القيسي

[ahmed.m.ghareeb@uoa.edu.iq](mailto:ahmed.m.ghareeb@uoa.edu.iq)

كلية المعارف الجامعة

م.م يوسف عبيد حمه امين

[yousif.obed@uhd.edu.iq](mailto:yousif.obed@uhd.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة  
التنمية البشرية

م.م. هاورى جلال حسين

[Hawre.jalal@uhd.edu.iq](mailto:Hawre.jalal@uhd.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة  
التنمية البشرية

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث والمتمثلة بجودة حياة العمل وسلوك العمل الابداعي، فضلاً عن بيان مستوى ادراك هذه المتغيرات وابعادها في المنظمة المبحوثة عن طريق العمل على وصف المتغيرات و تشخيصها، وصولاً الى تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تسهم في تعزيز هذه المتغيرات في مقر المديرية العامة لتربية الانبار بوصفه ميدان البحث، انطلاقاً من اهمية متغيرات البحث في مختلف المنظمات على نحوٍ عام واهميتها في المنظمة المبحوثة على نحوٍ خاص. وتمثل مجتمع البحث بالموظفين في مقر المديرية المبحوثة البالغ عددهم (٣٥٠) موظف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من اجل بلوغ اهداف البحث، وجمعت البيانات من (١٨٣) موظف يشكلون عينة البحث ومن حملة شهادة البكالوريوس فما فوق حصراً، وبذلك تكون عينة البحث عينة عمدية قصدية. واعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للبحث فضلاً عن الزيارات الميدانية واللقاءات المباشرة التي عززت من عملية جمع البيانات التي تم معالجتها وتحليلها باستخدام عدد من ادوات الاحصاء الوصفي والاستدلالي من خلال استعمال برامج التحليل الاحصائي ((SPSS V.23, AMOS) (٢٣.٧) لاختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية. وجاء التحقق الميداني متناغماً مع اهداف البحث ودعم صحة الفرضيات وسريان نموذج الفرضي، الذي اثبت وجود العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج كان أهمها " وجود علاقات تأثير ايجابية ومعنوية لمتغير جودة حياة العمل بابعادها في تعزيز سلوك العمل الابداعي بابعاده في المنظمة المبحوثة".



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تم تقديم عدد من التوصيات أهمها " ضرورة استثمار التأثير الايجابي لجودة حياة العمل في تعزيز سلوك العمل الابداعي وتوظيفة في مقر المديرية بما يسهم في تعزيز ادائها من خلال توفير البيئة الملائمة لاستكشاف وتبني الافكار الابداعية".  
الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، سلوك العمل الابداعي، المديرية العامة لتربية الانبار.

#### المقدمة

تتجه المنظمات اليوم صوب تبني موضوعات مهمه وحيوية في عالم متغير من خلال محاولتها لمواجهة متغيراته البيئية الخارجية والداخلية غير المستقرة، ولعل الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه المتطلبات تاخذ اشكالا عدة، اهمها الاهتمام بالموارد البشري وتوفير بيئة عمل ذات جودة عالية له بوصفه العامل الحاسم الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها.

قد يكون لجودة حياة العمل اهمية كبيرة للمنظمات خاصة فيما يرتبط بتعزيز معنويات الموظفين فهي تؤثر على معدلات الغياب ودوران العمل ومستوى الانتاجية، وان المنظمات يجب عليها العمل من اجل توفير مستوى عالٍ من جودة حياة العمل لكي تستطيع الاستمرار في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وان لا يقتصر اهتمامها في تحسين طبيعة العلاقة مع الموظفين فحسب بل يجب ان يمتد ليشمل تحسين جودة بيئة العمل على نحو شامل من خلال المساهمة في جعل بيئة العمل محط تركيز، بحيث تصبح مساهمات الموظفين اكثر اهمية وفائدة للمنظمة، فضلاً عن عدها من العوامل التي تسهم في تعزيز الطاقة الإنتاجية للمورد البشري، وتمكنه من الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب في العمل، وبذلك يعد المورد البشري من اهم الموارد في المنظمة بسبب الدور الفاعل الذي يلعبه في تخطيط نشاط المنظمة وتنفيذه، ومما لا شك فيه ان هذا يتطلب توفير بيئة عمل وجودة حياة مناسبة له.

وفي سياق متصل تعد المنظمات اداة حيوية وهامة في المجتمعات الانسانية المعاصرة، كما يمثل العنصر البشري فيها حجر الاساس من خلال انماط التفاعلات المختلفة التي يولدها والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المنظمات، ولكي تتمكن المنظمات من العبور باتجاه المستقبل لابد لها من تنمية وتحفيز سلوك العمل الإبداعي فيها، فالسلوك الإبداعي هو التصرف الذي يمارسه الافراد في مكان العمل باعتباره سلوك يسبق الإبداع في محصلته النهائية، ان ممارسة السلوك الإبداعي وتنميته سيظل من الامور المهمة لدى المنظمات، خصوصاً تلك التي تمتاز بالاداء والانجاز العالي، اذ يمكن للمنظمات تنمية السلوك الإبداعي



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

وتحفيزه باستخدام وسائل متعددة، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الادارية وتهيئة مناخ عمل مناسب يشجع ممارسة مثل هذا السلوك في العمل.

وجاءت فكرة البحث تعبيراً عن اهمية جودة حياة العمل في تعزيز وتنشيط سلوك العمل الإبداعي الذي يعد الجانب المشرق الذي لايمكن الاستغناء عنه في ديمومة واستمرار حياة المنظمات، وبدونة تتوقف عجلة تطورها وتتعدم مسيرة اعمالها ويضفى عليها طابع الروتين والتقليد في تنفيذ مهامها واغراضها، اذ ان بوادر هذا التوجه تكمن في اهمية جودة حياة العمل ودورها بما يسهم في خلق بيئة عمل تشجع موظفيها على اطلاق ممارساتهم الإبداعية التي يمكن ان تمنح المنظمات القيمة المضافة.

ولعل ندرة الدراسات الرابطة بين متغيرات البحث لاسيما الاجنبية منها كانت المحفز والباعث الرئيس للباحث للخوض في غمارها وممارساتها في المنظمات العراقية التي هي اليوم بأمس الحاجة إلى مثل تلك الممارسات وتحسينها عملياً، ألا وهي مقر المديرية العامة لتربية الانبار بوصفها منظمة تعليمية وتربوية اساسية تعمل في القطاع التعليمي العراقي.

ومن هنا تمثل هذه المنطلقات الاساس الذي تنبثق منه اشكالية البحث في تحديد تأثير جودة حياة العمل في تعزيز سلوك العمل الإبداعي في المنظمة، ولأجل تحقيق الاهداف من خلال بيان مستوى وجود متغيرات البحث ( جودة حياة العمل، وسلوك العمل الإبداعي )، اضافة إلى الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات ومحاولة التوصل إلى توصيات ومقترحات تسهم في تطوير ممارسات المتغيرات قيد البحث في مجتمع وعينة البحث.

وعلى وفق ما تقدم تضمن البحث اربعة محاور تتناول الاول منها منهجية البحث، بينما المحور الثاني فقد خصص للاطار النظري لمتغيرات البحث، اما الحور الثالث فقد تناول الجانب العملي، واختصر المحور الرابع على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها البحث.

المحور الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يُمكن النظر إلى مضامين الإبداع بوصفها من الجوانب التي نالت اهتمام ادارة المنظمات وهو أحد أهم موارد الوظيفة المؤثرة على نتائج العمل الوظيفي ومخرجاته السلوكية، ويعتمد الإبداع على انماط التفكير المُعمق والشمولي لجوانب المشكلة جميعها ومناقشة مجموعة حلول مُتكافئة لتحويلها إلى قدرات ابداعية تنعكس على



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الافكار والممارسات الفردية في العمل عن طريق ايجاد عمليات ادارية وطرق واساليب اكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق الاهداف للموظفين وللمنظمات في اطار ما يُعرف بسلوك العمل الإبداعي.

ولعل دعم الادارة الهادفة إلى تعزيز مضامين سلوك العمل الإبداعي ينبغي ان يتضمن مجموعة الممارسات الهادفة إلى توافر مناخ تنظيمي يُشجع المبادرات ويُنمي الافكار الجديدة الإبداعية عن طريق ضمان وتأكيد ابعاد جودة حياة العمل التي قد تنعكس ايجاباً على السلوك الإبداعي الفردي والجماعي، وبالتالي لاتزال طرق وامكانيات تطوير مثل هذا السلوك في مكان العمل موضوعاً رئيساً بين الاكاديميين والممارسين في المنظمات، وقد يتطلب ذلك من الادارة في المديرية المبحوثة خلق وتهيئة بيئة عمل مؤاتية وبالجودة المطلوبة ربما قد تحفز وتمكن الموارد البشرية فيها من ممارسة ذلك السلوك، وهذا يؤثر وجود مشكلة قد يكون من اسبابها الاهتمام غير الكافي بجودة حياة العمل وبدوره سينعكس على نتائج الاداء، وعلية جاء هذا المسعى ليعالج اشكالية اساسية تنطق بطبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل وسلوك العمل الابداعي في ضل جدلية وغياب الوضوح المعرفي للعلاقة بينهما، مما يؤكد وجود فجوة معرفية تستحق البحث، ومن هذه المنطلقات أطرت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الاتي: (ما مدى ادراك الموظفين في المديرية لتأثير جودة حياة العمل في تعزيز سلوك العمل الإبداعي؟).

١. ما مستوى ادراك عينة البحث لمضامين متغير جودة حياة العمل وأبعادها في المنظمة المبحوثة ؟

٢. ما مستوى ادراك عينة البحث لمضامين متغير سلوك العمل الابداعي وأبعاده في المنظمة المبحوثة؟

٣. ما طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين جودة حياة العمل وسلوك العمل الإبداعي في المديرية قيد البحث ؟

ثانياً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. قياس مستوى الإدراك للأبعاد الفرعية لكل من جودة حياة العمل وسلوك العمل الإبداعي في المنظمة المبحوثة.

٢. قياس طبيعة علاقتي الارتباط والتأثير لكل من جودة حياة العمل وسلوك العمل الإبداعي ومساهمة ابعادها

وبيان نتائجها عن طريق اختبار فرضيات البحث .



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٣. التوصل إلى نتائج يُمكن أن تُسهم في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للموظفين في المديرية المبحوثة عند تطبيقها لأبعاد البحث على نحوٍ خاص، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج على المنظمات في القطاعات المُقارِبة لها على نحوٍ عام.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي بما يأتي:

١. يُمكن تأشير أهمية البحث بملاحظة الاهتمام المتزايد بمفهوم جودة حياة العمل في الدول المتقدمة ومحاولة محاكاة هذا المفهوم في البيئة العراقية.

٢. تأتي أهمية البحث كمحاولة علمية تسلط الضوء على أحد المواضيع المهمة والحيوية للقطاع التعليمي بشكل عام والمديرية المبحوثة بشكل خاص، التي تتمثل في جودة حياة العمل وسلوك العمل الإبداعي.

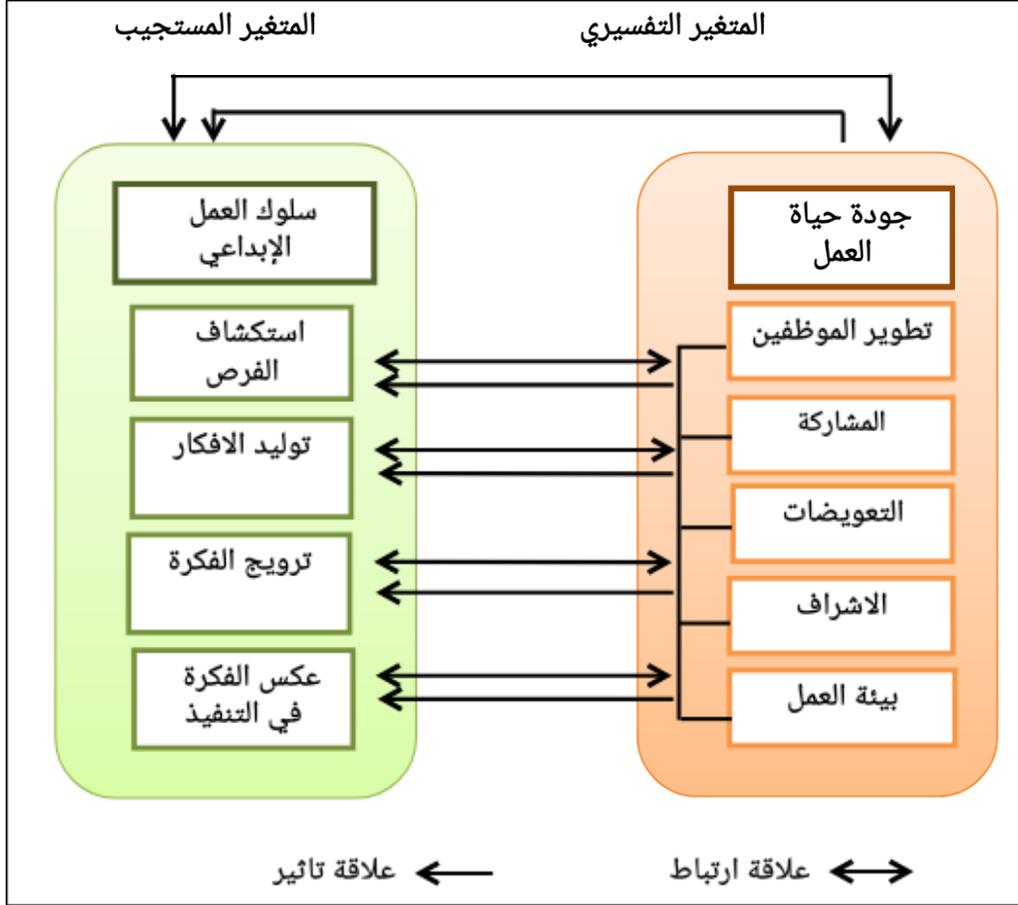
٣. يمكن ان تسهم النتائج التي سيتوصل اليها البحث في فهم المديرية المبحوثة لطبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل وسلوك العمل الإبداعي التي قد تساعد في تشخيص المشكلات المتعلقة بتجويد بيئة العمل لكي تكون مؤاتية بشكل أكبر في اظهار الممارسات الإبداعية لمواردها البشرية، فضلاً عن تحسين برامجها وخططها وأهدافها المستقبلية.

رابعاً: فرضيات البحث

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين جودة حياة العمل بأبعادها(تطوير الموظفين، المشاركة، التعويضات، الاشراف، بيئة العمل) وسلوك العمل الإبداعي في مقر المديرية العامة لتربية الانبار.

٢. توجد علاقة تأثير معنوية لجودة حياة العمل بأبعادها(تطوير الموظفين، المشاركة، التعويضات، الاشراف، بيئة العمل) في سلوك العمل الإبداعي في مقر المديرية العامة لتربية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (١)/المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

سادساً: مجتمع وعينة البحث

بهدف الاختبار الميداني لمخطط البحث وتحقيق أهدافه وتأكيداً للتواصل بين البحث العلمي ومؤسسات المجتمع جاء اختيار الباحث (لمقر المديرية العامة لتربية الانبار) بوصفه ميداناً للبحث، اما مجتمع البحث فقد تمثل بالموظفين في مقر المديرية المبحوثة من حملة شهادة البكالوريوس فما فوق البالغ عددهم (٣٥٠) موظف. اما عينة البحث فقد جرى اختيار عينة عمدية قصدية بلغت (١٨٣) موظف.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

اولاً: جودة حياة العمل

١. مفهوم جودة حياة العمل

قدم مصطلح جودة حياة العمل Quality of work life والمعروف اختصاراً بـ (QWL) لأول مرة في مؤتمر علاقات العمل الدولية في عام (١٩٧٢) في جامعة كولومبيا، نيويورك ( Adeyemo,et al,2015:111 ) وذلك بهدف تحسين بيئة العمل وتهيئة ظروف عمل مناسبة. (Sundaray, et al ,2008:4) وجاء مفهوم جودة حياة العمل للتركيز على الموظف وبيئة العمل الملائمة والأمانة لجعل الموظف اكثر ارتياحاً اثناء العمل من اجل تحسين الاداء الوظيفي للفرد من جانب، وتحقيق اهداف المنظمة من جانب اخر(الحسناوي، ٢٠١٦ :٢٦). وعلية فان جودة حياة العمل تمثل فلسفة لمجموعة من المبادئ التي تنص على ان الاشخاص هم اهم مورد في المنظمة وانهم جديرون بالثقة ومسؤولون وقادرون على تقديم مساهمة قيمة ويجب معاملتهم بكرامة واحترام. (Kashani,2012:9523)

ويمكن النظر إلى جودة حياة العمل على انها كافة الجهود التي تبذلها ادارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف توفير حياة وظيفية افضل لموظفيها لاشباع احتياجاتهم(القرشي والقحطاني، ٢٠١٨:١٢٠). فهي عادة ما تشمل طريقة دفع الاجور وظروف العمل ووقت العمل وقضايا المخاطر الصحية والمزايا المالية وغير المالية وسلوك الادارة اتجاه الموظفين ((Tabassum, 2012:79). وتعرف ايضا على انها الظروف البيئية المؤاتية لتوازن جوانب العمل والحياة مثل امكانية النمو والتنمية والمشاركة والاشراف والاجور والمزايا والاهمية الاجتماعية والتكامل في مكان العمل (.Normala&Daud,2010:77) وحسب ما اشار اليه (جمال، ٢٠١٦:١٤) فان جودة حياة العمل تشير إلى الاحساس الداخلي بالرضا وحسن الحال والقدرة على رعاية الذات والاندماج بالادوار الاجتماعية بشكل ايجابي والاستفادة من المصادر البيئية وتوظيفها بشكل ايجابي.

٢. اهمية جودة حياة العمل

أصبحت جودة حياة العمل (QWL) أكثر أهمية مع مرور كل يوم للموظفين جنباً إلى جنب مع التغييرات في ثقافة العمل، فإن مفهوم العمل التقليدي، الذي كان قانعا بتلبية الاحتياجات الأساسية للناس، قد تغير وأدت

التغيرات في مستويات المعيشة وأنظمة العمل إلى تغيرات وتنوعات حتى في الاحتياجات الأساسية وفي ظل هذه الظروف، أصبح كل من جودة حياة العمل (QWL) والرفاهية من القضايا المهمة لدراسات السلوك التنظيمي. (Duyan, et al, ٢٠١٣:١٠٥) حيث تغطي جودة حياة العمل (QWL) التوفيق بين مصالح الأفراد والمنظمات، وفي نفس الوقت تحسن رضا الموظفين، وتحسن بشكل متناسق إنتاجية المنظمة ( Timossi,et al, ٢٠٠٨:٣). وهذا يعني ان فوائد مبادرة QWL تذهب إلى كل من الموظفين وأصحاب العمل، حيث يثق الموظفون أنه مع وجود مبادرات جودة حياة العمل يشعرون بالأمان والرضا نسبياً والقدرة على النمو وبالتالي يمكنهم التطور كبشر، وتعد مبادرات QWL مفيدة أيضاً لأصحاب العمل، حيث تغذي بشكل إيجابي قوة عاملة أكثر مرونة وولاءً وتحفيزاً، وهو أمر ضروري في تحديد القدرة التنافسية للمنظمة. (Zare, et al, ٢٠١٤:٤٣-٤٤) حيث يمكن زيادة القدرة التنافسية من خلال توفير متطلبات جودة حياة العمل التي تمكن الموظفين من تكوين الهوية التنظيمية وكشف المزيد من الأداء الوظيفي، وتزيد من رضاهم الوظيفي ومبادراتهم المهنية وتقلل من تغيبهم، ونية الإقلاع عن العمل ومستوى الإرهاق وبالتالي إنشاء منظمة فعالة وذات كفاءة عالية (Akar, ٢٠١٧:١٧٠).

### ٣. ابعاد جودة حياة العمل

اختلف الباحثين حول تحديد ابعاد جودة حياة العمل، حيث تختلف هذه الأبعاد باختلاف طبيعة وحجم العمل والموظفين لكل منظمة من منظمات الأعمال، إلا إن جميعها تتفق على الهدف المطلوب من تطبيقها وهو إشباع رغبات الافراد لتعزيز مستويات الرضا والإبداع لديهم وصولاً إلى أهداف المنظمة والسعي إلى تحقيق النجاح، اعتمد الباحث في تحديد ابعاد جودة حياة العمل على دراسة (Adikoeswanto, et al, ٢٠٢٠) والتي تتضمن الابعاد الاتية (تطوير الموظفين، المشاركة، التعويضات، الاشراف، بيئة العمل) والتي ستعتمد لاغراض البحث الحالي وفيما يلي تفصيل لكل منها.

١. تطوير الموظفين: يمكن النظر إلى تطوير الموظفين على انة عملية وأنشطة لإعداد الموظفين لشغل وظائف مستقبلية في المنظمة، وتبرز الحاجة إلى مثل هذا التطوير لأن الموظف لا يريد فقط الحصول على ما ينتمي



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- إليه، بل يتوقع التغيير وفرص التقدم لشغل مناصب أعلى . (Amin,2013:16) فعندما يتم تقديم الفرص للموظفين للنمو في منظمة ما من خلال توفير سلم الترقية، فإن ذلك يساعد في تحسين QWL وذلك لان هناك رغبة داخلية لدى كل موظف للتقدم في العمل.(Jain &Thomas,2016:929).
٢. المشاركة: يتمثل هذا البعد في إعطاء الفرصة للآخرين للمشاركة في طرح الافكار واتخاذ القرارات التي تخص اعمال المنظمة للوصول إلى حلول مفيدة. ((Harold,2007:46).
٣. التعويضات: مجموع الأموال التي يتلقاها الموظفون مقابل عملهم العقلي أو البدني أو كليهما، وفقاً للمعايير الاجتماعية وحجم العمل والوظائف المماثلة (Hamidi& Mohamadi,2012:٢). او هو المبلغ الذي يتم دفعه للموظف مقابل الخدمات المقدمة في المنظمة كموظف من صاحب العمل، و يجب تحديد التعويض على أساس مقدار العمل المنجز والمهارة وتقنية العمل والمسؤوليات وما إلى ذلك (Nanjundeswaraswamy,etal,٢٠٢٠:٣٩٠). ويجب أن يتم دفع تعويض الموظفين بالتساوي (Sajjad& Abbasi,٢٠١٤:٩٣). ويجب أن يكون هناك دليل دفع موحد أو متسق ليتبعه أصحاب العمل (parvar,2013:136).
٤. الاشراف: عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط الموظفين والتنسيق بين جهودهم بما يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، فهو الجهد الذي يبذله أي رئيس نحو مرؤوسية من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية من اجل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنشأة (الحسني،٢٠١٦:٢٠).
٥. بيئة العمل: وتشير بيئة العمل إلى المكان الذي يعمل فيه الموظف، ويجب ان تمثل مكان عمل احترافي بحيث يمكن للموظف التفاعل مع زملائه للوفاء بواجباته، ان بيئة العمل الممتازة كما اثبتت العديد من الدراسات تساهم في زيادة اداء الموظف وتشمل بيئة العمل كلا من وضع العمل الجسدي والعقلي (Nanjundeswaraswamy, et al,٢٠٢٠:٣٩٠). والتي يمكن التعبير عنها بمجموعة عوامل مثل ظروف العمل المادية (النظافة والإضاءة ودرجة الحرارة والألوان المستخدمة) (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣١٩). وأمن مكان العمل وساعات العمل ((Duyan, et al ,2013:106).



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

ثانياً: سلوك العمل الابداعي

١. مفهوم سلوك العمل الابداعي

يخطط البعض بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة (الختاتة، ٢٠١٩: ٨٤)، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (ابراهيم، ٢٠١٨: ٣) ومن جانب آخر يختلف سلوك العمل الإبداعي عن الابتكار الذي يعني إنشاء شيء جديد بطريقة فريدة تتناسب مع المشكلة (Fazelian & Azimi, ٢٠١٢: ٧٢٠). حيث يشمل الابتكار فقط توليد الأفكار، في حين أن سلوك العمل الإبداعي هو عملية كاملة تمتد إلى ما بعد توليد الأفكار وتشمل الترويج للفكرة وعكسها في التنفيذ، لذلك تحاول العديد من المنظمات تشجيع سلوك العمل الإبداعي بين الموظفين من أجل ضمان البقاء الناجح في بيئة ديناميكية ومضطربة. (Zahra, Waheed, 2017: 451)

وأوضح (Afsar, et al, ٢٠١٤: ١٢٧٣) ان سلوك العمل الإبداعي هو الاعتراف بالمشاكل والشروع والتقديم المتعمد لأفكار جديدة ومفيدة، بالإضافة إلى مجموعة من السلوكيات اللازمة لتطوير وإطلاق وتنفيذ الأفكار بهدف تعزيز الأداء الشخصي و/أو المنظمي. وأشار (Pukienė, ٢٠١٦: ١٤) في دراسة إلى ان سلوك العمل الإبداعي هو إجراءات تبحث عن أفكار وحلول جديدة وتطورها وتطبقها في الوضع الحالي.

وبمضمون اشمل فقد قدم (Hassan, et al, ٢٠١٨: ٢٣) مفهوماً لسلوك العمل الإبداعي وعبر عنه على انه نتيجة لمجموعة شاملة من السلوكيات المرتبطة بإنشاء الفكرة ودعم الفكرة وتنفيذها. وبالمثل، فهي عملية متعددة المراحل يواجه من خلالها الفرد مشكلة ثم يولد فكرة تؤدي إلى حل المشكلة المحددة مع الإبداع والدعم المطلوب من زملاء العمل، وبذلك فهو يمثل نتائج واقتراحات الموظفين وتنفيذ هذه الأفكار في المهام المتعلقة بالوظيفة والتي تفيد أداء المنظمات.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



٢. أهمية السلوك الابداعي

تظهر أهمية السلوكيات الإبداعية في مساعدة المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، إذ تؤدي هذه السلوكيات إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية (الصليبي، ٢٠١٩: ٢٨).

ويمكن ملاحظة أهمية سلوك العمل الإبداعي من خلال تأثيره على تحسين أداء دور العمل للموظفين وتوليد مخرجات ابداعية (Shahab & Imran، ٢٠١٨: ١٦٠) حيث باتت المنظمات التي تسعى إلى التطوير والإبداع وتبحث عن الافكار الخلاقة الإبداعية بالتركيز على الموظفين المتميزين لديها، لمواكبة المطالبات التي تتادي بالتطوير أسوةً بالمنظمات الدولية التي تقدم خدمات بمستوى عالي من الجودة والإبداع، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق اهدافها بأعلى كفاءة وفاعلية (الختاتنة، ٢٠١٩: ٨٧). حيث يعد التركيز على الموظفين امر حيوي يعكس قدرة المنظمة على ممارسة السلوك الإبداعي النابع من راس المال البشري فمشاركة السلوكيات الإبداعية بين الافراد تؤدي إلى خلق افضل المنتجات والخدمات فظلاً عن تطوير قدرات الافراد في استنباط الافكار الإبداعية الجديدة (عبد الله واخرون، ٢٠١٨: ٦٢٥).

٣. أبعاد سلوك العمل الإبداعي

قدمت بعض الدراسات نظرة اوسع لسلوك العمل الإبداعي باعتباره سلوك يتألف من استكشاف الفرص، وتوليد الأفكار، وترويج الافكار، وتنفيذ الأفكار (De Jong & Den Hartog، ٢٠٠٨: ٤). وان هذا السلوك هو سلوك معقد يتم عرضه من خلال توليد أفكار جديدة وتعزيزها وتطبيقها لتحسين الأداء التنظيمي، وان هذه الأنشطة تحدث في تسلسل متكامل، بينما يمكن للفرد المشاركة في نشاط واحد أو أكثر في نفس الوقت (Scott & Bruce، ١٩٩٤: ٥٨٢). ولكنها لا تتبع بالضرورة ترتيباً ثابتاً، مما يؤدي إلى نموذج معقد وديناميكي (Schmitz, et al، ٢٠٢٠: ٣١٤). ونظراً لاختلاف آراء الباحثين حول ابعاد سلوك العمل الإبداعي اعتمد الباحث مقياس (Messmann، ٢٠٢١) ذو الابعاد (استكشاف الفرص، توليد الافكار، ترويج الفكرة، عكس الفكرة في التنفيذ) والتي ستعتمد لاغراض البحث الحالي.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



١. استكشاف الفرص: يشير إلى إدراك وفهم المشكلات والاحتياجات في سياق عمل الفرد الذي يخلق فرصة للتغيير والتحسين. (Messmann, ٢٠١٢:٥٥) حيث يتعرف الشخص المنخرط في استكشاف الفرص على بعض المشكلات ويفهمها باعتبارها فرصة للتغيير. (Ruhnke & Mulder, ٢٠١٦:٤)
٢. توليد الأفكار: يشير هذا البعد إلى تطوير الأفكار الفعلية حول كيفية تحقيق التحسين (Moll, ٢٠١٥:١٨). فهي عملية تعتمد بمضمونها على العصف الذهني وحل المشكلات. (Shahab & Imran, ٢٠١٨:١٦٢) ويعد توليد الأفكار هو العنصر التالي في IWB ويشكل الخطوة الأولى في استغلال الفرص، يشير مومفورد (٢٠٠٠) إلى أن الفرد في النهاية هو مصدر أي فكرة جديدة و أن مفتاح توليد الأفكار هو الجمع بين المعلومات والمفاهيم الحالية وإعادة تنظيمها لحل المشكلات أو لتحسين الأداء. (De Jong & Den Hartog, ٢٠٠٨:٧)
٣. ترويج الأفكار: يعرف ترويج الفكرة على أنه سلوكيات اجتماعية-سياسية - تتطوي على سلوك تعبئة الموارد، والإقناع والتأثير، والدفع والتفاوض، والتحدي والمخاطرة التي تعتبر ضرورية لتوفير إمكانات تبني الأفكار والحلول و الإبداعات (Kheng, et al, ٢٠١٣:٩٤). تتضمن هذه المرحلة محاولة تشجيع أعضاء المنظمة الفاعلين ليكونوا متحمسين تجاه الأفكار الإبداعية المطروحة امامهم مع محاولة اقناعهم بدعم تلك الأفكار وهذا يتطلب انخراط صاحب الفكرة بالأنشطة الاجتماعية لحشد المؤيدين والداعمين لأفكاره المبدعة وبناء تحالف قوي يضمن تبني الفكرة وتنفيذها لذلك يحتاج التسويق الفكري دعم وتأييد الموظفين الاخرين في تطبيق الافكار الإبداعية بفعالية في مكان العمل. (Hsu & Wang, ٢٠١٥:١١٦)
٤. تنفيذ الفكرة (الانعكاس): يعرف على أنه تطوير وتعديل وتسويق لفكرة ابداعية (Kheng, et al, ٢٠١٣:٩٥). وهي تعتبر المرحلة الاخيرة من IWB والتي تعمل على تحويل الافكار الإبداعية إلى نتائج فعلية (Pukienè, ٢٠١٦:١٦). وغالبًا ما يتطلب الأمر جهدًا كبيرًا من الأفراد لتحويل الأفكار إلى مقترحات عملية، وان التنفيذ يعني القيام بما هو مطلوب لتحويل الأفكار إلى واقع مثل تطوير منتجات جديدة أو عمليات عمل واختبارها وتعديلها. (De Jong, ٢٠٠٧:٢٨)

المحور الثالث/ الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث

١. وصف وتحليل النتائج المتعلقة بجودة حياة العمل

من خلال النظر الى الجدول ادناه يتبين ان متغير (جودة حياة العمل) حقق وسط حسابي عام (مرتفع) بلغ (٣,٥٥٧) ومعامل اختلاف (٣١,٠٤%) وهذا يؤكد على ان افراد العينة في المديرية حريصين على العمل وفق جو ملائم من العمل والقدرة على الابداع، من خلال السعي لتطوير المهارات والخبرات فضلاً عن المشاركة في عمل صناعة القرارات واتخاذها، والعمل على تكوين بيئة عمل مناسبة. والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

N=183

مستوى اهمية متغير جودة حياة العمل لدى افراد العينة وترتيب ابعاده

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الموافقة	الترتيب
1	تطوير الموظفين	3.677	1.128	30.759	مرتفع	2
2	المشاركة	3.599	1.031	28.690	مرتفع	1
3	التعويضات	3.482	1.116	32.023	مرتفع	4
4	الاشراف	3.541	1.135	32.089	مرتفع	5
5	بيئة العمل	3.499	1.111	31.836	مرتفع	3
المعدل العام لمتغير جودة حياة العمل		3.557	1.104	31.04	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (١) بان بعد (تطوير الموظفين) حصل على المرتبة الاولى وهذا يؤكد استنتاج منطقي مفاده حرص الموظفين في المديرية على المشاركة في تهيئة المناخ المناسب لإنجاز المهام، وحصل بعد (المشاركة) على المرتبة الثانية بين باقي ابعاده هذا المتغير، و(بيئة العمل) على المرتبة الثالثة، في حين جاء بعدين في نهائية الترتيب (التعويضات والاشرف).

٢. وصف وتحليل النتائج المتعلقة بسلوك العمل الابداعي:

حصل متغير (سلوك العمل الابداعي) بشكل اجمالي على وسط حسابي (مرتفع) بلغ (٩٣,٥٧) ومعامل اختلاف (٢٨,٣١٠%) وهذا يؤكد على ان افراد العينة في المديرية حريصين على العمل بشكل ابداعي مما يضمن لهم تكوين سلوكيات قدرة على العمل وفق نمط خلاق، من خلال السعي لمسح البيئة ومعرفة الفرص المتاحة واليات استثمارها، فالعمل على التفكير على تكوين وانشاء افكار اكثر دعماً للأبداع والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢)

N=183

مستوى اهمية متغير سلوك العمل الابداعي لدى افراد العينة وترتيب ابعاده

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الموافقة	الترتيب
1	استكشاف الفرص	3.454	1.044	30.227	مرتفع	4
2	توليد الافكار	3.571	1.066	29.952	مرتفع	3
3	ترويج الفكرة	3.609	1.020	28.252	مرتفع	2
4	عكس الفكرة في التنفيذ	3.684	0.923	25.077	مرتفع	1
	المعدل العام لمتغير سلوك العمل الابداعي	3.579	1.013	28.310	مرتفع	

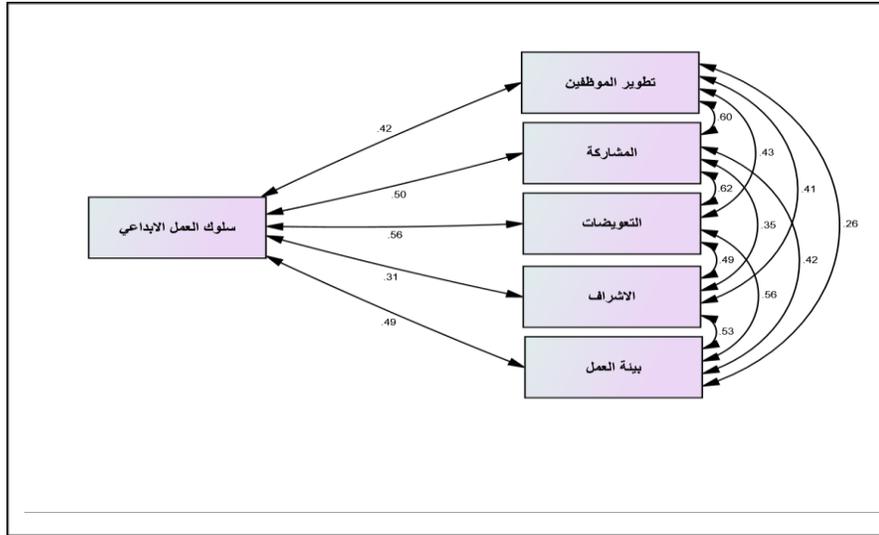
المصدر: اعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (٢) بان بعد (عكس الفكرة في التنفيذ) حصل على المرتبة الاولى بين باقي ابعاد هذا المتغير وهذا يؤكد استنتاج منطقي مفاده اهمية تكوين ارضية خصبة للأفكار التي يتم التوصل لها لتنفيذها بشكل فعلي على ارض الواقع، وحصل بعد (ترويج الفكرة) على المرتبة الثانية، و(توليد الافكار) على المرتبة الثالثة، في حين جاء بعد (استكشاف الفرص) بالمرتبة الاخيرة.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

١. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين جودة حياة العمل بأبعاده (تطوير الموظفين، المشاركة، التعويضات، الاشراف، بيئة العمل) وسلوك العمل الإبداعي في مقر المديرية العامة لتربية الانبار. لقد ارتبطت جودة حياة العمل بأبعاده في سلوك العمل الابداعي بخمس علاقات ارتباط موجبة معنوية احصائية، حيث بلغت قيم الارتباط (٠,٤١٦، \*\*، ٠,٥٠٢، \*\*، ٠,٥٦١، \*\*، ٠,٣١٤، \*\*، ٠,٤٩٠، \*\*) على

التوالي وكانت علاقات الارتباط متوسطة الى مقبولة عند مستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يؤكد على ان الادارة في مقر المديرية العامة لتربية الانبار تمارس دور متوسط الفاعلية في تطوير الموظفين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وفي منحهم فرص المشاركة باتخاذ القرارات وحصولهم على التعويضات المناسبة وكذلك القدرة على الاتصال بالموظفين وتقديم التوجيهات لهم وتوفير متطلبات الامان في العمل واجراء التحسينات في بيئة العمل كلما كان ذلك ضرورياً مما يقود الى رفع معدلات الرضا والولاء والالتزام وبالتالي زيادة ممارسات السلوكيات الابداعية وهذا يدعم قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين جودة حياة العمل بابعادها وسلوك العمل الابداعي في مقر المديرية العامة لتربية الانبار). والشكل (٢) يوضح ذلك



الشكل (٢)/نموذج الارتباط لأبعاد (جودة حياة العمل) وتأثيرها في (سلوك العمل الابداعي)

المصدر: اعداد الباحث

٢. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية لجودة حياة العمل بأبعادها (تطوير الموظفين، المشاركة، التعويضات، الاشراف، بيئة العمل) في سلوك العمل الإبداعي في مقر المديرية العامة لتربية الانبار .

يمكن من خلال الجدول (٣) الاطلاع على بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: توجد علاقة تأثير معنوية لجودة حياة العمل بأبعادها (تطوير الموظفين، المشاركة، التعويضات، الاشراف، بيئة العمل) في سلوك العمل الإبداعي في مقر المديرية العامة لتربية الانبار .

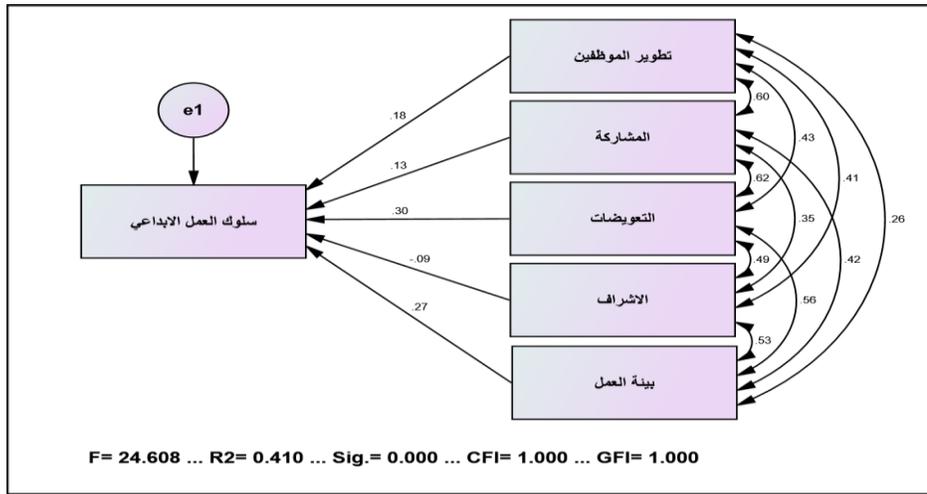
الجدول (٣)

بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

القرار	R <sup>2</sup> -F-Sig.	P	T	B	المسار	الفرضية
قبول الفرضية	R <sup>2</sup> = 0.410 F= 24.608 Sig.=0.000	.0170	2.399	0.181	>>> سلوك العمل الابداعي	الرئيسية الثانية
		.1410	1.478	0.125	>>> سلوك العمل الابداعي	
		.0000	3.557	0.297	>>> سلوك العمل الابداعي	
		0.217	1.240	-0.091	>>> سلوك العمل الابداعي	
		0.000	3.634	0.273	>>> سلوك العمل الابداعي	
مجموع النماذج = ٥	عدد النماذج المعنوية = ٣	قيمة F الجدولية = ١,٩٧	قيمة F الجدولية = ٤,٦٢	n=183		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

والشكل (٣) يوضح نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد (جودة حياة العمل) وتأثيرها في (سلوك العمل الابداعي).



الشكل (٣)

نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد (جودة حياة العمل) وتأثيرها في (سلوك العمل الابداعي)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من خلال الجدول (3) والشكل (3) الآتي:

1. بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.608) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) والتي تبلغ (4.62) وهذا يؤكد على الانعكاس التام والواضح والتأثير المهم لأبعاد جودة حياة العمل في سلوك العمل الإبداعي ويعطي ذلك تبريراً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لجودة حياة العمل بأبعادها) (تطوير الموظفين، المشاركة، التعويضات، الاشراف، بيئة العمل) في سلوك العمل الإبداعي في مقر المديرية العامة لتربية الانبار.
2. بلغت قيمة ( $R^2$ ) لنموذج الانحدار المتعدد (0.410) وهذا يؤشر على ان ابعاد جودة حياة العمل تفسر ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (سلوك العمل الإبداعي) اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار، وبخصوص معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعطي تبريراً بمعنوية نموذج الانحدار المتعدد وتأكيداً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية.
3. وفيما يتعلق بتأثير ابعاد (جودة حياة العمل) في (سلوك العمل الإبداعي) فنرى بان هنالك تأثير معنوي واضح لكل من بعد (تطوير الموظفين، التعويضات، بيئة العمل) فقد بلغت قيم ( $\beta$ ) الخاصة بالأبعاد المعنوية 0.181، 0.297، 0.273 على التوالي، وهذا يؤكد بان التغير في بعد (تطوير الموظفين) وحدة واحدة يؤدي الى التغير في سلوك العمل الإبداعي بمقدار (18%) وان التغير في بعد (التعويضات) يؤدي الى التغير في سلوك العمل الإبداعي بمقدار (29%) وهكذا بالنسبة لبعدها بيئة العمل، وهذا يشير الى ان (تطوير الموظفين، التعويضات، بيئة العمل) تحضى بالاهتمام الواضح من قبل ادارة المديرية في سبيل تفعيلها بشكل يتلائم مع سلوكيات الموظفين مما يساهم في تعزيز ادائهم الإبداعي. واما بخصوص بعدي (المشاركة والاشراف) فلم تحقق تأثيراً معنوياً في المتغير التابع (سلوك العمل الإبداعي) وذلك يمكن تفسيره بان ادارة المديرية لم تترك الدور الفاعل لكل من (المشاركة والاشراف) في تنمية وتحفيز سلوك العمل الإبداعي لدى الموظفين مما ادى الى انخفاض المساهمة في تحقيق السلوك المذكور.

٤. وبخصوص قيم (t) للأبعاد المعنوية (تطوير الموظفين، التعويضات، بيئة العمل) فقد بلغت قيمها (2.399)، 3.557، 3.634 على التوالي وهي اكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.97) وهو تأكيد اخر على معنوية تأثير هذه الابعاد في سلوك العمل الابداعي اضافة الى ان قيم (P) لهذه الابعاد بلغت (0.017)، 0.000، 0.000 على التوالي وهي اصغر من (0.05).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

١. أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين جودة حياة العمل بأبعادها وسلوك العمل الابداعي بجميع ابعاده، ويفسر ذلك علاقة الارتباط الواضحة بينهما، التي تدل على أن اي ارتفاع او انخفاض في مستوى الاهتمام بجودة حياة العمل سيؤدي الى ارتفاع أو انخفاض في سلوك العمل الابداعي بنفس مقدار معامل الارتباط .

٢. أثبتت نتائج التحليل وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمتغير جودة حياة العمل بأبعادها في سلوك العمل الإبداعي بأبعاده في المديرية المبحوثة إذ اتضح جليا من خلال تأثير أبعاد جودة حياة العمل المكونة بـ (تطوير الموظفين، المشاركة، التعويضات، الإشراف، بيئة العمل) في سلوك العمل الإبداعي وأبعاده المتمثلة بـ (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، ترويج الفكرة، عكس الفكرة في التنفيذ)، أي أنه كلما زادت جودة حياة العمل بوحده واحدة ستقود إلى زيادة سلوك العمل الإبداعي بنفس النسبة.

٣. أكدت النتائج ان بعدي (التعويضات والاشراف) كانا الاضعف من بين ابعاد جودة حياة العمل إذ حصلنا على أقل ترتيب ويبدو أن هذا الاستنتاج منطقياً ويدل على أن التعامل مع التعويضات والاشراف لتحقيق جودة حياة العمل ليس بالمستوى المطلوب.

٤. أدركت المديرية المبحوثة اهمية سلوك العمل الابداعي لها الذي يجعلها قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها في تنفيذ برامجها واهدافها السامية، إذ ابدت مستوى جيد من الاهتمام في هذا المتغير وهذا يعود الى ان المديرية تركز على التميز في الاداء بشكل عام ولاسيما ان هذا الاداء يعد السمة المميزة لسلوك العمل الابداعي.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

ثانياً: التوصيات

١. لفت انظار ادارة المنظمة المبحوثة الى استثمار طبيعة علاقة الارتباط الايجابية بين جودة حياة العمل وسلوك العمل الابداعي، ولاسيما من خلال تهيئة بيئة العمل والمناخ الداعم والاجواء المناسبة لنجاح برامج المديرية في هذا المجال وتعزيز هذه البرامج والعمل بروح الفريق مما سيخلق تكامل بين معتقدات ومشاعر الموظفين وسلوكياتهم الابداعية المطبقة في العمل.

٢. استغلال التأثير الإيجابي لجودة حياة العمل في سلوك العمل الإبداعي وتوظيفه في مقر المديرية بما يسهم في تعزيز أدائها من خلال توفير البيئة الملائمة لاستكشاف وتبني الأفكار الإبداعية، ومما يسمح بتصميم الوظائف بالطريقة التي تمكن الأفراد من المشاركة في عملية صنع القرارات المهمة في العمل، ليكونوا أكثر اندماجاً اثناء أداء العمل، فضلا عن بناء فرق العمل الذاتية التي تشجع العصف الذهني وتتمي القدرات الفكرية والمهارات والقابليات المطلوبة وبالتالي يمكنها أن تحدث الفارق في الأداء.

٣. اجراء عمليات دعم من ادارة المديرية المبحوثة وتحسين ابعاد جودة حياة العمل التي ابدت من خلالها العينة مستويات متواضعة ويمكن دعم هذه الابعاد من خلال توفر قنوات اتصال فاعلة بين المشرفين والموظفين، توفير ظروف العمل المادية وامن مكان العمل وتنفيذ ساعات عمل معقولة.

٤. العمل على تعزيز سلوك العمل الابداعي من خلال انشاء نظام واضح للحوافز والمكافآت، خلق روح المنافسة بين الموظفين، دعم العلاقات الانسانية، استثمار المهارات العقلية والامكانات العلمية التي يتمتع بها الموظفون واستغلال الافكار الاصلية التي يطرحونها من خلال اتاحة فرصة المشاركة لهم في انجاز مهام المديرية والمشاركة في وضع الحلول للمشكلات التي تواجههم في عملهم والابتعاد عن التفكير النمطي والتقليدي.

المصادر العربية

١. الحسنوي، رسل كريم كاظم (٢٠١٦)، تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة/ النجف الاشرف، رسالة ماجستير ( غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٢. القرشي، سوزان محمد، القحطاني، سامية مذكر (٢٠١٨)، أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة (٢٠١٦-٢٠١٧)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٢، العدد ٥، ١١٧-١٣٦.
٣. جمال، نغم سليم (٢٠١٦)، جودة الحياة وعلاقتها بالحاجات الإرشادية لدى طلبة المرحلة الثانوية دراسة ميدانية على عينة من طلاب مرحلة التعليم الثانوي العام في محافظة السويداء، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة دمشق.
٤. الحسني، وسام محمد (٢٠١٦)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٥. حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الختاتنة، ميسون كريم (٢٠١٩)، أثر السلوكيات الإدارية للموظفين على أداء المؤسسات الحكومية بمحافظة الكرك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٣، عدد ٨٣، ١٠٦-١٠٦.
٧. ابراهيم، بن تريب (٢٠١٨)، اثر التمكين الاداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة-الجزائر.
٨. الصليبي، رائد صالح عبد الرحمن (٢٠١٩)، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتمي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

المصادر الاجنبية

1. D. A., Adeyemo., Terry Dzever, Linus & Lambert, Nyananyo Julius (2015), **Organizational climate, leadership style, and emotional intelligence as indicators of quality of work life among bank workers in Ibadan, Nigeria.** European Scientific Journal February ,VOL 11, NO 4,110-130 <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5145>
2. Sundaray, B. K.; Sahoo, Chandan Kumar; Tripathy, Santosh Kumar.(2008), **Employee relations initiatives and quality of work life, A study in power sector units** .<http://dspace.nitrkl.ac.in,8080/dspace/bitstream/2080/1341/1>
3. Kashani, Farideh Haghshenas,(2012), **A Review on Relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study, An Iranian Company)** , Journal of Basic and Applied Scientific Research VOL 2, NO 9 ,9523-9531.
4. Tabassum, Ayesha. (2012), **Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh**, European Journal of Business and Management,VOL 4, NO 2 ,78-89.
5. NOrmal, Daud (2010), **Studying the relationship between quality of working life and organizational commitment among workers in Malaysian companies**, International Journal of Business and Management, VOL 5, NO 10, 75-82.
6. Duyan, E. C., Aytaç, S., Akyildiz, N., & Van Laar, D. (2013),**Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey.** Mediterranean Journal of Social Sciences,VOI 4, NO1, 105-116.
7. Timossi, L. & Pedroso, B. & Francisco, A. & Pilatti, L., 2008, **Evaluation Of Quality Of Work Life: An Adaptation From The Walton's Qwl Model**, Xiv International Conference On Industrial Engineering And Operations Management: The integration of productive chain with an approach to sustainable manufacturing, Rio De Janeiro, Brazil, 13-16 October ,1-17.
8. Zare, Hamid; Haghgooyan, Zolfa; Karimi, ASL Zahra.(2014), **Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University**, Iranian Journal of Management Studies (IJMS),VOL 7, NO 1, 41-66.
9. Akar, Huseyin. (2017),**The relationships between quality of work life, school alienation, burNOut, affective commitment and organizational citizenship: A study on teachers**, European Journal of Educational Research, VOL7, NO 2,169-180.
10. Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Hamidah, T. S., Buchdadi, A. D., & Firda, F. (2020), **Quality of Work Life's Factors and Their Impacts on Organizational Commitments**, Systematic Reviews in Pharmacy,VOL 11,NO7: 450-461.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



11. Amin, Zulkarnain (2013) ,**Quality of work life in Indonesian public service organizations, The role of career development and personal factors**,International Journal of Applied Psychology ,VOL 3,NO 3,38-44.
12. Jain, Yogesh; Thomas, Renil. (2016), **A study on quality of work life among the employees of a leading pharmaceuticals limited company of Vadodara district**,International Journal of Applied Research, VOL 2,NO 5, 926-934.
13. Gortner, Harold F., Kenneth L. Nichols, and Carolyn Ball.) 2007),**Organization theory: A public and NONprofit perspective**. Wadsworth/Thomson Learning.
14. Hamidi, Farideh; Mohamadi, Bahram,(2012), **Teachers quality of work life in secondary schools**,International Journal of Vocational and Technical Education, VOL 4,NO 1, 1-5.
15. Nanjundeswaraswamy, T. S., D. R. Swamy, and P. Nagesh.(2020), **Leadership styles mediating the relationship between quality of work life and employee commitment**,International Journal for Quality Research ,VOL14, NO2, 387-412.
16. Sajjad, NOushin Kamali; Abbasi, Badri,(2014), **Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment**, Research Journal of Recent Sciences, VOL 3, NO 2, 92-99.
17. Parvar, Mohammad Reza Faghih, Sayyed Mohsen Allameh, and Reza Ansari. (2013),**Effect of quality of work life on organizational commitment by SEM (case study, OICO company)**.International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, VOI 3,NO 10, 135-144.
18. Duyan, E. C., Aytaç, S., Akyildiz, N., & Van Laar, D. (2013),**Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey**.Mediterranean Journal of Social Sciences,VOI 4, NO1, 105-116
19. Fazelian, P., & Azimi, S. (2013), **Creativity in schools**.Procedia-Social and Behavioral Sciences, VOL 82: 719-723.
20. Hosseini, Soheila, and Zahra Rastegar Haghighi Shirazi. (2021) ,**Towards teacher inNOvative work behavior, A conceptual model**,Cogent Education, VOI 8,NO1,1-19.
21. Afsar, Bilal; Badir, Yuosre F.; Saeed, Bilal Bin.(2014), **Transformational leadership and inNOvative work behavior**.Industrial Management & Data Systems., VOL.114 ,NO 8 , 1270 – 1300.
22. Pukiene, Aistė (2016), **InNOvative work behavior-the role of human resource management and affective commitment**. Master's Thesis. of InNOvation and TechNOlogy Management, ISM University of Management and EcoNOmics.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



23. Hassan, H. A., Asif, J., Waqar, N., & Abbas, S. K. (2018). **The impact of kNOwledge sharing on inNOvative work behavior.** Asian Journal of Multidisciplinary Studies,VOL 6,NO 5 ,22-25.
24. SHahab, Hina; Imran, Rabia.(2018), **Cultivating University Teachers' InNOvative Work Behavior, The Case of Pakistan.** Business and EcoNOmic Review, VOL 10, NO 1 ,159-177.
25. De Jong, J. P., Deane N. Den Hartog.(2008), **InNOvative work behavior, Measurement and validation,** EIM Business and Policy Research, VOL 8, NO1, 1-27.
26. Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. (1994),**Determinants of inNOvative behavior, A path model of individual inNOvation in the workplace,** Academy of management journal ,VOL 37, NO 3, 580-607.
27. Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020),**Towards successful inNOvations in education, Development and validation of a multi-dimensional InNOvative Work Behaviour Instrument.** Vocations and Learning, VOL 1,NO 28 ,313-340.
28. Messmann, Gerhard (2012), **InNOvative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers 'contributions to inNOvation development.** PhD Thesis. Psychology, Education and Sports Science, Faculty of Philosophy, University of Regensburg.
29. Ruhnke, Marta; Mulder, Regina H(2016), **Ambidextrous Leadership and InNOvative Work Behaviour.** [https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2016/10/paper\\_86](https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2016/10/paper_86).
30. Moll, Florian (2016), **Fostering inNOvation: The influence of new ways of working on inNOvative work behavior,** Master's Thesis, InNOvation and TechNOlogy Management , ISM University Management and EcoNOmics.
31. Kheng, Yeoh Khar, Rosli Mahmood, and Sethela June Hamy Beris (2013), **A conceptual review of inNOvative work behavior in kNOwledge intensive business services among kNOwledge workers in Malaysia,**International Journal of Business, Humanities and TechNOlogy, VOL 3, NO 2: 91-99.
32. Hsu, Jiun-Lan and wang, Jeng-Hwan (2015), **Exploring the effects of Organizational Justice on Employees' InNOvative Behavior in Hospitality Industry from the Aspect of Organizational Support,** Revista de Cercetare și Iniț iative Sociale, VOL 49,113-126.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

القيادة المسؤولة وتأثيرها في جودة الخدمات: الدور الوسيط للصحة التنظيمية

جامعة وارث الأنبياء انموذجاً

أ.م.د ضياء فالح بناي  
جامعة وارث الانبياء – جامعة كربلاء  
[diaa.alwan@uowa.edu.iq](mailto:diaa.alwan@uowa.edu.iq)

م.د. صلاح مهدي عباس اليساري  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
[Ss7438147@gmail.com](mailto:Ss7438147@gmail.com)

### المستخلص

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمة، وكذلك الدور الوسيط للصحة التنظيمية في جامعة وارث الأنبياء ، أكمل ما مجموعه ١٧٧ مشاركاً استطلاعات لقياس تصورات القيادة المسؤولة، والصحة التنظيمية، وجودة الخدمة وأظهرت النتائج أن القيادة المسؤولة كانت مرتبطة بشكل إيجابي بتصورات جودة الخدمة، ووجد المزيد من التحليل أن الصحة التنظيمية توسطت بشكل كبير العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد، بحيث كانت القيادة المسؤولة مرتبطة بتحسين الصحة التنظيمية، والتي بدورها تنبأت بجودة خدمة أعلى، تشير هذه النتائج إلى أن سلوكيات القيادة المسؤولة التي تثبت الأخلاق، ومراعاة أصحاب المصلحة، والتوجه طويل المدى يمكن أن تعزز جودة الخدمة في الجامعات عن طريق تنمية الصحة التنظيمية، والتي تُعرف بأنها القدرة على تنفيذ عمليات داخلية فعالة مع التكيف مع البيئة الخارجية ، تقدم الدراسة الحالية دليلاً على أن الاستثمار في أشكال القيادة المسؤولة وتعزيز الصحة التنظيمية قد يكون من الأساليب الجديرة بالاهتمام لتحسين النتائج الرئيسية مثل جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي .

الكلمات المفتاحية: القيادة المسؤولة، الصحة التنظيمية، جودة الخدمة ، جودة خدمات التعليم العالي.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

### المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة.

بشكل عام يواجه قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في العراق تحديات كبيرة في تقديم خدمات ونتائج عالية الجودة لذلك تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة المسؤولة والصحة التنظيمية وجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي باستخدام جامعة وارث الأنبياء كدراسة حالة وعلى وجه التحديد، فهو يدرس ما إذا كانت سلوكيات القيادة المسؤولة بين قادة الجامعات والإداريين لها تأثير إيجابي على الصحة التنظيمية، وما إذا كانت الصحة التنظيمية الأكبر تتوسط تأثير القيادة المسؤولة على تحسين جودة الخدمة ، ويمكن اشتقاق مجموعة من الأسئلة البحثية الرئيسية:

١. هل تؤثر القيادة المسؤولة بشكل إيجابي على الصحة التنظيمية في جامعة وارث الأنبياء؟

٢. هل تؤدي الصحة التنظيمية الأفضل إلى تحسين جودة الخدمات في الجامعة؟

٣. إلى أي مدى تؤثر الصحة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمة؟

ثانياً: اهداف الدراسة .

يمكن صياغة مجموعة من الاهداف للبحث الحالي :

١. تقييم الممارسات والسلوكيات الحالية المرتبطة بالقيادة المسؤولة لدى مديري وقيادات الجامعة في جامعة وارث الأنبياء.

٢. تحليل تصورات متغير الصحة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة وارث الأنبياء عبر الأبعاد الرئيسية مثل التواصل، والمواءمة، والمساءلة، وما إلى ذلك.

٣. قياس مستويات الرضا الملحوظة لأصحاب المصلحة (الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وما إلى ذلك) فيما يتعلق بجودة الخدمات الأكاديمية والإدارية وخدمات الدعم المقدمة في الجامعة.

٤. دراسة العلاقة بين السلوكيات القيادية المسؤولة والصحة التنظيمية المدركة في الجامعة.

٥. التحقق من تأثير الصحة التنظيمية على تقييمات أصحاب المصلحة لجودة الخدمة في الجامعة.

٦. اختبار ما إذا كانت الصحة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمة المدركة.

٧. صياغة إرشادات وأطر وتوصيات سياسية قائمة على الأدلة تمكن الجامعات من تعزيز سلوكيات القيادة المسؤولة والصحة التنظيمية وتقديم الخدمات.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

ثالثًا: أهمية الدراسة

تتناول هذه الدراسة الحاجة الكبيرة للبحث التجريبي حول أساليب القيادة الفعالة لتمكين الصحة التنظيمية والتميز في الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، من الناحية النظرية تعد هذه من بين المحاولات الأولى لدراسة أنماط وسلوكيات القيادة المسؤولة داخل مؤسسات التعليم العالي مثل جامعة وارث الأنبياء ، تشرح الدراسة الآليات الأساسية التي تربط القيادة المسؤولة بالصحة التنظيمية وجودة الخدمة التي يراها أصحاب المصلحة . على المستوى العملي، قد يستفيد مديرو الجامعات وصانعو السياسات من توصيات الدراسة في صياغة برامج تنمية القيادة المسؤولة للأفراد الذين يتولون أدوارًا قيادية رسمية وغير رسمية في جميع أنحاء المؤسسة ومن خلال تسليط الضوء على المجالات والوظائف التي يكون لمسؤوليات القيادة فيها أكبر الأثر على رفاهية المجتمع يمكن للبحث أن يوجه مبادرات التدريب على القيادة وأولويات الإصلاح في بيئات العالم الحقيقي ، قد ينتج البحث إطارًا ومجموعة من المؤشرات القابلة للقياس مما يسمح للجامعات بالمراقبة المستمرة وتحسين السلوكيات القيادية والثقافات التنظيمية المؤدية إلى الازدهار الجماعي، وفي النهاية المخرجات والنتائج الأكثر تأثيرًا على رضا الطلاب والمجتمع وتطورهم.

رابعًا: فرضيات الدراسة.

#### فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ) ويتفرع منها :

١- الفرضية الفرعية الاولى : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد الموظف الاخلاقي وجودة الخدمة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد المدير الاخلاقي وجودة الخدمة.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد الاهتمام بأصحاب المصلحة وجودة الخدمة

٤- الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد التركيز على النمو المستدام وجودة الخدمة.

الفرضية الرئيسية الثانية (وجود علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة والصحة التنظيمية ) ويتفرع منها :



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- ١- الفرضية الفرعية الاولى : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد الموظف الاخلاقي والصحة التنظيمية.
  - ٢- الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد المدير الاخلاقي والصحة التنظيمية.
  - ٣- الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد الاهتمام بأصحاب المصلحة والصحة التنظيمية.
  - ٤- الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد التركيز على النمو المستدام والصحة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة (وجود علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية بين الصحة التنظيمية وجودة الخدمة ) ويتفرع منها :

- ١- الفرضية الفرعية الاولى : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد الملموسية.
  - ٢- الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد الموثوقية.
  - ٣- الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد الاستجابة.
  - ٤- الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد الضمان.
  - ٥- الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد التعاطف.
- فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر .

الفرضية الرئيسية الرابعة (وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة المسؤولة على جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ) ويتفرع منها :

- ١- الفرضية الفرعية الاولى : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الموظف الاخلاقي وجودة الخدمة.
  - ٢- الفرضية الفرعية الثانية : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد المدير الاخلاقي وجودة الخدمة.
  - ٣- الفرضية الفرعية الثالثة : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية بين لبعدهم الاهتمام بأصحاب المصلحة وجودة الخدمة.
  - ٤- الفرضية الفرعية الرابعة : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التركيز على النمو المستدام وجودة الخدمة.
- الفرضية الرئيسية الخامسة (وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة المسؤولة على الصحة التنظيمية ) ويتفرع منها :



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



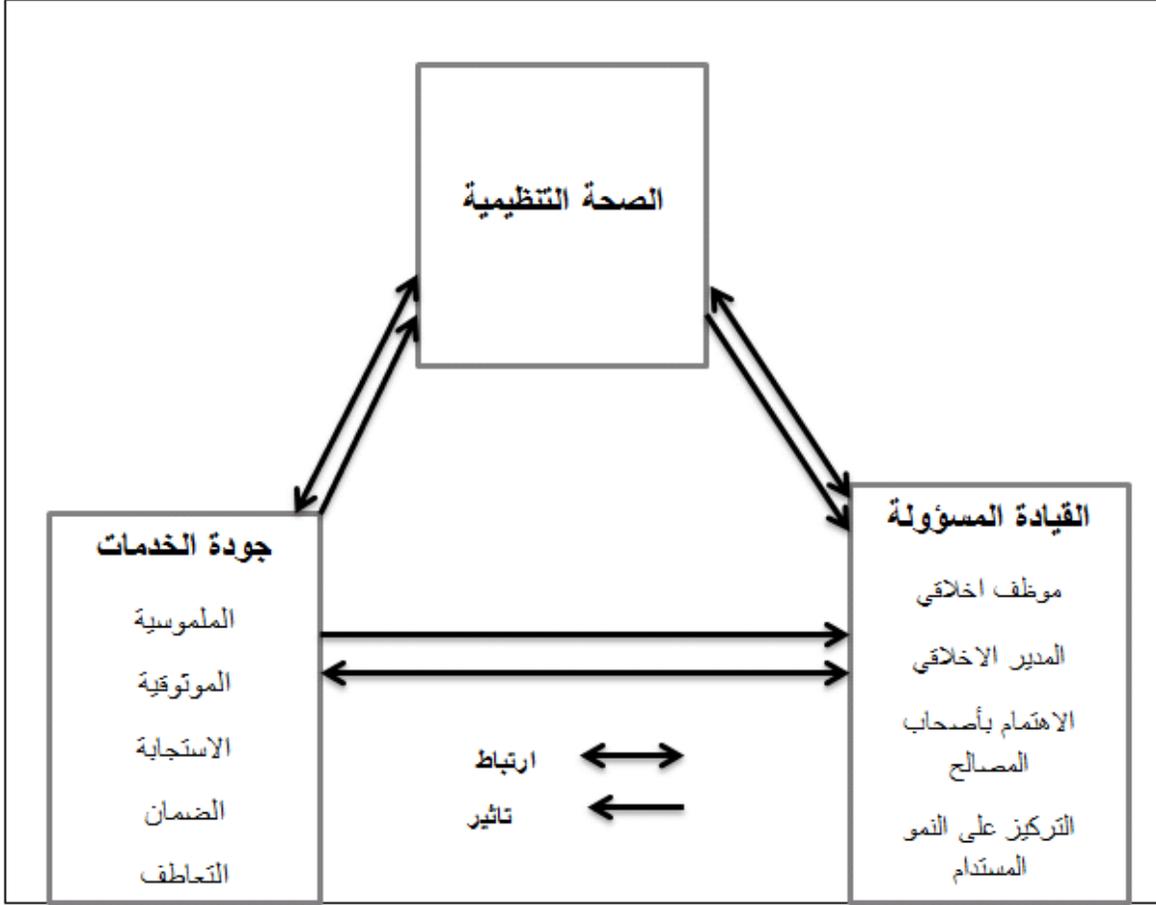
- ١- الفرضية الفرعية الاولى : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعدها الموظف الاخلاقي على الصحة التنظيمية.
  - ٢- الفرضية الفرعية الثانية : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعدها المدير الاخلاقي على الصحة التنظيمية.
  - ٣- الفرضية الفرعية الثالثة : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعدها الاهتمام بأصحاب المصلحة على الصحة التنظيمية.
  - ٤- الفرضية الفرعية الرابعة : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعدها التركيز على النمو المستدام على الصحة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية السادسة (تتوسط الصحة التنظيمية وبشكل ايجابي العلاقة بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمات )

خامسا: المخطط الفرضي للدراسة.

يوضح المخطط الفرضي في الشكل (١) المتغير المستقل (القيادة المسؤولة) بأبعاده (الموظف الاخلاقي ، المدير الاخلاقي ، الاهتمام بأصحاب المصالح ، التركيز على النمو المستدام ) ، وكذلك يتضمن المتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع جودة الخدمات الذي يتكون من خمس ابعاد (الملموسية ، الموثوقية ، الاستجابة ، الضمان والتعاطف ) ، تم بناء المخطط وفق فرضيات البحث السابقة .

تحت شعار  
 ( بالتمية والتطوير نرتقي )

المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ  
 ( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات .

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة.

اختيار عينة عشوائية من التدريسين في جامعة وارث الانبياء -ع- بمختلف الكليات (الادارة والاقتصاد ، القانون ، العلوم الاسلامية ، الطب ، التمريض ، الهندسة ... الخ ) وبمختلف الاقسام .

سابعا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

يحدد التعريف الاجرائي المفهوم من حيث العملية المحددة أو مجموعة اختبارات التحقق من الصحة المستخدمة لتحديد وجوده وكميته:

اولاً: القيادة المسؤولة : هي القيادة المسؤولة عن هندسة الاستراتيجيات المختلفة داخل نظام المنظمة.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

١- الموظف الاخلاقي : هو المدير الذي يظهر السلوك الاخلاقي ويتحمل مسؤولية افعاله ويتخذ القرارات العادلة .

٢- المدير الاخلاقي : نموذج يحتذى به للسلوكيات الاخلاقية ويتأكد ان الموظفين يقدمون اداءً اخلاقياً

٣- الاهتمام بأصحاب المصالح : يحترم اراء اصحاب المصالح ويعتبر رفاهيتهم جزءاً لا يتجزأ من النجاح التنظيمي .

٤- التركيز على النمو المستدام : يوازن بين مهام العمل قصيرة المدى والاهداف التنظيمية طويلة الامد .

ثانياً: الصحة التنظيمية : مجموعة من المؤشرات التي تدل على "صحة" مكان العمل مثلاً التزام الموظفين ، التمتع بروح معنوية عالية ، تقديم اداء مضاعف والشعور بالفخر كونهم يعلمون في هذا المكان .

ثالثاً: جودة الخدمات : مجموعة من العوامل المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر على رضا و ولاء الزبائن .

١- الملموسية : تشمل العناصر الملموسة للخدمة من الادوات والمعدات التي تستخدم لتقديم الخدمة .

٢- الموثوقية : تعني الاعتماد على اداء الخدمة وان المنظمة توفى بوعدها .

٣- الاستجابة : تعني الاستعداد وبشكل سريع لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمات وفق متطلبات وحاجات الزبون .

٤- الضمان : يعني امتلاك المهارات والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة لتعزيز ثقة الزبون بأداء المنظمة .

٥- التعاطف: يمثل التالف والاحترام من قبل موظفي الخدمة والتواصل الجيد مع الزبائن .

ثامناً: أداة القياس

بعد البحث عن مقاييس لمتغيرات الدراسة الحالية تم الاستفادة من مجموعة من مقاييس جاهزة التي تم اختبارها في العديد من الدراسات الجدول (١) يوضح المقاييس المستخدمة بالإضافة الى الابعاد وعدد الفقرات لكل متغير .

الجدول (١) مقاييس الدراسة مع الابعاد .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



ت	المتغيرات	البعد	الفقرات	المصدر
1	القيادة المسؤولة	الموظف الاخلاقي	6	(Agarwal & Kanika ,2020 :12- 13)
		المدير الاخلاقي	5	
		الاهتمام بأصحاب المصالح	5	
		التركيز على النمو المستدام	4	
2	الصحة التنظيمية	احادي البعد	10	(Tofighi et al., 2011:177)
3	جودة الخدمات	الملموسية	4	(Cronin&Taylor,1992:22)
		الموثوقية	5	
		الاستجابة	4	
		الضمان	4	
		التعاطف	4	

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لأدبيات المستخدمة .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة المسؤولة.

١- مفهوم واهمية القيادة المسؤولة .

القيادة هي ظاهرة اجتماعية ومعيارية تحدث في التفاعل بين القادة وأتباعهم ( Maak & Nicola؛ ٢٠٠٦، ١٠٦). كما إن المسؤولية هي "موجهة نحو الاهتمامات المحددة للآخرين، والالتزام بالتصرف وفقاً للمعايير، والمسؤولية عن العواقب المترتبة على تلك الاجراءات". ( Voegtlin & et al ؛ ٢٠٢٠، ٤١٨). فالقيادة المسؤولة هي فن بناء علاقات جيدة والحفاظ عليها مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين ( Maak & Nicola؛ ٢٠٠٦، ١٠٤). كما تم تعريفها بأنها "الفن والقدرة المشاركين في بناء وزراعة والحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف أصحاب المصلحة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وفي تنسيق العمل المسؤول لتحقيق هدف مشترك ومفيد "ورؤية عمل مشتركة" ( Haque & et al ؛ ٢٠١٩، ٤٥). كما انها تعني النظر بشكل متساوٍ في المسؤوليات تجاه مجموعات أصحاب المصلحة المتنوعة، وبالتالي تتطلب تعقيداً سلوكياً من جانب القائد ( Voegtlin & et al ؛ ٢٠٢٠، ٤١٩). إن المهمة الأساسية للقائد المسؤول هي نسج شبكة من الشمول حيث القائد يشرك نفسه بين متساوين اذ رأى أفلاطون ذلك بوضوح تام في كتابه «رجل الدولة» حيث أشار إلى أن الناس ليسوا خرافاً، والقادة ليسوا رعاة؛ وبدلاً من ذلك، اعتبر أفلاطون القائد بمثابة حائك، وكانت مهمته الرئيسية هي نسج أنواع مختلفة من الناس معاً في نسج المجتمع (Maak & Nicola؛ ٢٠٠٦، ١٠٤).

اذ إن القيادة المسؤولة هي مفهوم معياري بطبيعته على انها ينبغي النظر إليها من خلال مساءلة القادة مختلف أصحاب المصلحة في منظماتهم ( Voegtlin & et al ؛ ٢٠٢٠، ٤١٨). اذ تؤثر القيادة المسؤولة على سلوك الموظف من خلال العلاقات الشخصية غير الرسمية بين المشرفين والموظفين، بالإضافة إلى ذلك، يقدر القادة المسؤولون الاستدامة التنظيمية، مما يشير إلى أنهم لا يهتمون بالأداء المالي فحسب، بل يفكرون أيضاً في استدامة البيئة ويساعدون في تحقيق هذه القيم ( He & et al ؛ ٢٠٢١، ١٠٥٠). كما يعد عنصر المسؤولية في الواقع جوهر القيادة الفعالة اي ان عدم كونك مسؤولاً يعني عدم فعاليتك كقائد ( Waldman & Benjamin؛ ٢٠٠٨، ٣٢٧). اذ تتضمن ممارسة القيادة المسؤولة العديد من الأساليب السلوكية المحددة التي يعتمد عليها مختلف أعضاء المنظمة الذين يمارسون القيادة عندما تكون مهاراتهم أو معارفهم المميزة مطلوبة



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

في نقاط مختلفة من عملية العمل. (Pearce & et al ؛ ٢٠١٤، ٢٧٨) وأن هناك خمس مجالات رئيسية للقيادة المسؤولة في التعليم و التربية والتي أشار اليها (Starratt ؛ ٢٠٠٥، ١٢٤) :

• المسؤولية كإنسان

• المسؤولية كمواطن وموظف عام

• المسؤولية كمعلم

• المسؤولية كمسؤول تربوي

• المسؤولية كقائد تربوي

كما حدد (Pearce & et al ؛ ٢٠١٤، ٢٧٨) أربعة أنواع محددة من القيادة المسؤولة هي :

١. التوجيه: تقديم توجيهات أو تعليمات أو توصيات تركز على المهمة والتي تساعد في تنظيم الجهود نحو هدف مسؤول

٢. المعاملات: تقديم مكافآت قيمة بشكل استراتيجي - الثناء أو التعويض أو غيرها من النتائج المرغوبة - بشرط السلوك أو الأداء المسؤول

٣. التحويلية: تعزيز الإلهام والالتزام برؤية أو مهمة مسؤولة شاملة

٤. التمكين: التأكيد على الكيفية التي يمكن بها للأشخاص الانخراط في التأثير الذاتي المسؤول بدلاً من الاعتماد ببساطة على تأثير الآخرين

٢- أبعاد القيادة المسؤولة:

١. سلوك الموظف الأخلاقي: هي الإجراءات التي تتم على المستوى الفردي والتي تمثل ممارسات وتصرفات أخلاقية على مستوى المنظمة من قبل الموظف (Deniz) & Wiernik ; 2018,36&

٢. سلوك القائد الأخلاقي: ان الأخلاقيات الإدارية هي جزء أساسي من أخلاقيات العمل فهي مجموعة من المبادئ أو المعتقدات الأخلاقية التي تؤثر على سلوك الموظفين (Sau & et al ؛ ٢٠٢٣، ٢٨). ويعد سلوك القائد

الأخلاقي هو النموذج المؤثر فهو "إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص" (Kalshoven & Corine ؛ ٢٠١٢، ٣٥٠).

٣. الاهتمام بأصحاب المصلحة: لتحقيق التوازن بين الضغوط الداخلية والخارجية ولمواجهة تحديات القيادة يحتاج القائد في مجتمع أصحاب المصلحة إلى الموازنة بين الضغط الخارجي للمصالح والمطالب المتضاربة من قبل



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



أصحاب المصلحة، والتوتر الداخلي المتمثل في كونه شخصًا متماسكًا ومتسقًا يقود بنزاهة (Maak & Nicola؛ ٢٠٠٦، ١٠٦). فإن القادة جزء لا يتجزأ من شبكة من العلاقات مع أصحاب المصلحة (التقارير المباشرة، العملاء، الموردین، الأقران، الأسرة، المجتمع، وما إلى ذلك) (Maak & Nicola؛ ٢٠٠٦، ١٠٧).  
٤. التركيز على النمو المستدام : يعرفها على أنها قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وقيمة المساهمين من خلال التنسيق وبذل الجهود لدمج الأنشطة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجياتها (Yusoff & et al؛ ٢٠١٨، ٤٥). اذ يمكن تلخيص جهود القائد في هيكله قيمة النمو المستدامة للشركات في ثلاثة أبعاد هي القيمة البيئية و القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية (Cancino & et al؛ ٢٠١٨، ٣٢).

ثانيا: الصحة التنظيمية

٢-١ مفهوم واهمية الصحة التنظيمية.

لم تكن المنظمة الصحية مجرد منظمة تبقى على قيد الحياة في بيئتها فحسب، بل كانت أيضًا هيكلًا يستخدم قدراته باستمرار للتعامل مع الصعوبات والبقاء على المدى الطويل (Korkmaz؛ ٢٠٠٧، ٣٣). اذ يمكن تعريف الصحة التنظيمية بأنها مدى جودة المنظمة وقادرتها على التعامل مع توترات القيم المتنوعة لصالح العاملين والمستفيدين والمنظمة ككل (Tofighi, et al؛ ٢٠١١، ١٧٤). او إنها قدرة المنظمة على العمل بنجاح والتكيف مع بيئتها وخلق التضامن بين أعضائها والوصول إلى أهدافها (Korkmaz؛ ٢٠٠٧، ٣٣). المنظمة الصحية هي المنظمة التي يساهم هيكلها وثقافتها وعملياتها الإدارية في تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي من حيث المسؤوليات المالية والاجتماعية والبيئية (Sumi) (Singh ; 2018,287& Singh). فالصحة التنظيمية تشير الى انها حالة التشغيل الكامل ودون عوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية والرئيسية والمساعدة (Xenidis;2014,564& Kyriakos). اذ تعرف على انها حالة منظمة تعمل بكفاءة، وتعزز الكفاءة الداخلية للموظفين والأقسام، وتتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية لتحقيق التنمية المستدامة، وإرضاء الموظفين وضمان رفاهيتهم، وتحقيق فوائد اجتماعية جيدة (Meng et al؛ ٢٠١٤، ٣٥٨).

أن المنظمة الصحية تتوافق مع البقاء في البيئة على المدى الطويل وتخلق وتوسع القدرات اللازمة لبقائها في البيئة (Tofighi, et al؛ ٢٠١١، ١٧٥). اذ تتبع أهمية المنظمة الصحية في كونها هيكل لا يحافظ على حياته داخل المنظمة فحسب، بل يتفاعل أيضًا بشكل مستمر مع بيئته، ويتلقى مدخلات من البيئة ويعطي



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



مخرجات لها، ويستخدم قدراته للتغلب على المشكلات والحفاظ على معيشته (Cemaloglu ؛ ٢٠١١،٤٩٧). فمن الواضح أن "المنظمة الصحية" أصبحت مصطلحاً شاملاً يغطي العديد من المجالات كبنية شاملة لكل من الصحة التنظيمية وصحة الموظفين (Zweber,et al ؛ ٢٠١٦،٤). وصف التنظيم الصحي بأنه التنظيم الذي ينشئ عمليات العمل التي تعزز وتحافظ على حالة من الرفاهية الجسدية والعقلية والاجتماعية الكاملة للعاملين، والتي تترجم إلى كفاءة وأداء عمل متفوق (Sumi & Singh؛ ٢٠١٧،٢٨٧). وفي هذه العملية عند تحديد أوجه التشابه بين المنظمات والكائنات الحية، يقترح بعض الباحثين أن المنظمات قد تمرض بنفس الطريقة التي تصاب بها الكائنات الحية وأيضاً احتمال وجود منظمات "مريضة". إذا كانت جميع الأنظمة الفرعية للمنظمة تعمل بكفاءة، فإن المنظمة تعتبر صحية وبالتالي تظهر قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ( Cemaloglu ؛ ٢٠١١،٤٩٧).

ثالثاً: جودة الخدمة

٣-١ مفهوم واهمية جودة الخدمة.

جودة الخدمة هي نهج يزيد من فعالية المنظمة وقدرتها التنافسية ومرونتها وهي طريقة لضمان الرضا التام للزبائن (Ali ,et al ؛ ٢٠٢١،١٥). او انها تعني التنوع بين توقعات العملاء وفهمهم للخدمة (Li & et al ؛ ٢٠٢١،٤). كما تم وصف جودة الخدمة على أنها نتيجة تقييم الجودة الشاملة للزبون لمقدم الخدمة من خلال مقارنة توقعات العملاء والجودة المتصورة التي تم الحصول عليها (Dam& Tri ؛ ٢٠٢١،٥٨٦). فيما عرفها (hakrabarty et al.، ٢٠٠٧،٤ على أنها المطابقة مع متطلبات العميل في تقديم الخدمة و انها تقييم شامل للخدمة من قبل العملاء وهي معيار قرار رئيسي في تقييم الخدمة من قبل العملاء (Ganguli & Roy، ٢٠١٠؛ ٤٠٥). اذ إن مقارنة توقعات الخدمات المستخدمة التالية والسابقة هي نتيجة جودة الخدمة ويحدد إجراء نقل الخدمة إدراك جودة الخدمة المعروف اذ ان جودة الخدمة وكذلك رضا العملاء مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض فجودة الخدمة هي معيار أساسي يرتبط بالرضا (Qaiser & et al ، ٢٠١٨؛ ٤١). اذ تظهر أهمية جودة الخدمة في وجود تأثير قوي لجودة الخدمة على النوايا السلوكية للعملاء، والتي تم قياسها على أنها رغبة العميل في البقاء مع البائع الحالي (Chakrabarty et al.، ٢٠٠٧،٣) اذ تعتبر جودة



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



الخدمة بعدا حاسما للقدرة التنافسية ( Lin & et al ؛ ٢٠٢١ ، ٧٤٧). باعتبارها واحدة من أكثر العوامل المحددة لرضا العملاء وتصورات العملاء لصورة الشركة (Shokouhyar & et al ؛ ٢٠٢٠ ، ٢). ان جودة الشركات هي صورة الشركة التي ينظر إليها العميل وإن قدرة الشركة على خدمة احتياجات العملاء وكذلك الحفاظ على ميزتها التنافسية تؤثر أيضًا على تصور العملاء لجودة الخدمة (Yoo & Jeong ، ٢٠٠٧ ؛ ٩٠٨).

٢-٣ ابعاد جودة الخدمة

تم أخذ خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي كل من (الملموسية، والموثوقية، الاستجابة ، والضمان ، والتعاطف) وكما بينها كل من ( Aftab, Junaid, et al ، 2020 ، 2). (Shokouhyar & et al ؛ 2016;165).

- ١- الملموسة: تشير الى انها كل ما يتعلق بالمرافق المادية والمعدات ومظهر الموظفين.
- ٢- الموثوقية: توصف الموثوقية بانها القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل موثوق ودقيق.
- ٣- الاستجابة: بأنها مدى استعداد مقدمي الخدمة لاستيعاب العملاء وتقديم الخدمة في الوقت المناسب.
- ٤- الضمان: تشير الى معرفة الموظفين ولطفهم وقدرتهم على بث الثقة والاطمئنان.
- ٥- التعاطف: تشير الى الرعاية والاهتمام الفردي الذي توفره الشركة لعملائها.

المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث .

اولا : الوصف الديمغرافي لعينة البحث .

شملت عينة البحث مجموعة من الموظفين (اداري - تدريسي) العاملين بمختلف كليات جامعة وارث الانبياء \_ع\_ ومن خلال اعداد استمارة استبانة الكترونية واخره ورقية تم توزيع الاستمارات بمشاركة اكثر من ١٨٥ موظف ، كانت فقط ١٧٧ استمارة (استجابة ) مطابقة لمعايير التحليل الاحصائي ، الجدول (٢) يوضح طبيعة عينة البحث .

الجدول (٢) وصف عينة البحث.

النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	العدد	التصنيف	البيان
100%	177	65%	115	ذكر	النوع الاجتماعي
		35%	62	انثى	
100%	177	50%	89	اقل من ٣٠ سنة	العمر
		19%	33	٣١ - ٤٠ سنة	
		18%	32	٤١ - ٥٠ سنة	
		13%	23	٥١ فأكثر	
		10%	18	بكالوريوس	
100%	177	12%	21	دبلوم	التحصيل العملي
		53%	94	ماجستير	
		25%	44	دكتوراه	
100%	177	49%	87	اقل من ١ سنة	سنوات الخدمة
		40%	71	١-٥ سنة	
		11%	19	٥-١٠ سنة	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبانة .

لاحظ من خلال الجدول (٢) ان نتائج طبيعة عينة البحث الحالي تشير الى ان نسبة الذكور (٦٥%) كانت اكبر من الاناث (٣٥%) هذه النسب تعد طبيعية في بيئة عمل الجامعات ، اما ضمن الفئات العمرية النسبة



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الأكبر كانت للفئة العمرية (اقل من ٣٠ سنة - ٥٠%) وهذا ينسجم مع التحديثات المستمرة للجامعة في اضافة العناصر الشابية في مفاصل العمل المختلفة ، بالانتقال الى التحصيل العلمي نسبة المشاركين من حملة شهادة الماجستير كانت الأكبر (٩٤ مشارك - ٥٣%) قد يأتي ذلك مع التغيرات التي حصلت مؤخراً من تعيينات مجلس الخدمة العامة الاتحادي وهذا ما انعكس بشكل واضح في سنوات الخدمة لعينة البحث اذ بلغ عدد المشاركين الذين سنوات خدمتهم بحدود سنة واحدة (٨٧ مشارك - ٤٩% ) ، مع ذلك هنالك نسبة جيدة الخدمة اذ بلغ سنوات خبرتهم بين ١-٥ سنوات اكثر من ٤٠% ، سنوات الخبرة السابقة هم الاقرب في الاجابة عن متطلبات استبانة البحث .

ثانيا : اختبارات موثوقية البيانات .

من اجل التأكد من صحة البيانات ومدى الوثوق بها تم اجراء نوعين من الاختبارات ، الاختبار الاولي يسمى (الصدق الظاهري ) وذلك من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المختصين لمعرفة مدى ملائمة الاسئلة وهيكلها والتناسق بين محاورها ، الاختبار الثاني يسمى (الفا - كرونباخ ) والغرض من هذا الاختبار معرفة مدى اتساق فقرات المقياس بشكل احصائي ، الجدول (٣) يوضح معامل الفا- كرونباخ لمقياس اسئلة المتغيرات وابعاده وعدد الفقرات (الاسئلة ) ، اذ يلاحظ ان اغلب القيم كانت مساوية او اكبر من ٧٠% وتعد هذه النسبة مقبولة في البحوث الاجتماعية وفق . (Hair et al., 2006:255)



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الجدول (٣) اختبار الفاكرونباخ

المتغيرات	Cronbach's Alpha	N of Items
القيادة المسؤولة	.891	20
الموظف الاخلاقي	.783	6
المدير الاخلاقي	.742	5
الاهتمام بأصحاب المصالح	.741	5
التركيز على النمو المستدام	.669	4
الصحة التنظيمية	.817	10
جودة الخدمات	.901	21
الملموسية	.691	4
الموثوقية	.703	5
الاستجابة	.704	4
الضمان	.710	4
التعاطف	.705	4

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

ثالثًا : الوصف الاحصائي للاستجابات افراد العينة .

بعد اكمال تدقيق البيانات يأتي الدور على وصف اجابات افراد العينة على اسئلة الاستبيان ومن اجل قياس الوصف الاحصائي تم استخدام الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري و الاهمية النسبية وفق تدرج (ليكرات الخماسي) والحكم على المتوسطات الحسابية من خلال تصنيف (Dewberry, 2004: 15) والذي قسم التصنيفات الى :

١ - ٨٠،٨٠ منخفض جداً ،

١،٨١ - ٢،٦٠ منخفض ،

٢،٦١ - ٣،٤٠ معتدل،

٣،٤١ - ٤،٢٠ مرتفع

٤،٢١ - ٥،٠٠ مرتفع جداً

١- الوصف الاحصائي لمتغير القيادة المسؤولة .

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة المسؤولة وابعاده

الاسئلة	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الوسط الحسابي الموزون
1 يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة .	0.679	79%	3.932
2 يتحمل نتائج قرارته	0.738	81%	4.034
3 عند اتخاذ القرارات يسئل ما هو الشئ الصحيح الذي ينبغي عمله	0.800	78%	3.881
4 يظهر ثبات في الاقوال والافعال	0.756	78%	3.910
5 لا يلوم الاخرين على اخطائهم	0.732	79%	3.938
6 يأخذ مصلحة المرؤوسين بالاعتبار	0.855	74%	3.678
الوسط الحسابي العام لبعده الموظف الاخلاقي	<b>0.528</b>	78%	<b>3.895</b>
7 يوضح ما تتضمنه السلوكيات الاخلاقية وغير الاخلاقية .	0.695	78%	3.893
8 تأديب الموظفين الذين ينتهكون المعايير الاخلاقية للمنظمة .	0.691	80%	4.000
9 يضرب مثلاً لتحقيق النتائج اخلاقياً .	0.786	76%	3.797
10 يوضح ان النجاح ليس بالنتائج بل بالطريقة التي يتم من	0.780	75%	3.751

			خلالها الوصول للنتائج .	
78%	0.726	3.921	يستمتع الى ما يقوله المرؤوسين .	11
77%	<b>0.517</b>	<b>3.872</b>	الوسط الحسابي العام لبعده المدير الاخلاقي	
78%	0.759	3.876	يعتبر رفاهية أصحاب المصالح بمثابة اعمال مهمة .	12
73%	0.778	3.644	يحاول تقييم التأثير على اصحاب المصالح قبل اتخاذ القرارات .	13
74%	0.716	3.712	يتأكد ان اصحاب المصالح يتم التعامل معهم بكرامة واحترام من قبل جميع المرؤوسين	14
73%	0.836	3.638	يضمن ان اصحاب المصالح يحصلون على المعلومات ذات الصلة والصحيحة في الوقت المناسب .	15
74%	0.776	3.718	يعزز الاتصالات الشخصية مع اصحاب المصالح لتطوير الاعمال بشكل افضل .	16
74%	<b>0.542</b>	<b>3.718</b>	الوسط الحسابي العام لبعده الاهتمام بأصحاب المصالح	
78%	0.725	3.910	يظهر الاهتمام بتوفير الموارد والحفاظ عليه عند التخطيط لمتطلبات الاعمال المستقبلية .	17
79%	0.783	3.966	ربط مهام العمل بأهداف تنظيمية طويلة المدى .	18
78%	0.769	3.898	ينقل رؤية للنمو المنظمة على المدى الطويل .	19
74%	0.824	3.723	يشجع الانشطة التجارية المفيدة للمنظمة على المدى الطويل .	20
77%	<b>0.549</b>	<b>3.874</b>	الوسط الحسابي العام لبعده التركيز على النمو المستدام	
68%	0.377	3.376	الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة المسؤولة	

يظهر الجدول (٤) المتوسط العام للقيادة المسؤولة (٣,٣٧٦) بانحراف معياري (٣٧٧.٠) واهمية نسبية بلغت (٦٨%) ، اما عن ترتيب الابعاد حتل بعد الموظف الاخلاقي المرتبة الاولى بوسط حسابي بلغ (٣,٨٩٥) وبعد المدير الاخلاقي المرتبة الثانية (٣,٨٧٢) ، المرتبة الثالثة بعد التركيز على النمو المستدام (٣,٧١٨) ، وبالمرتبة الرابعة بعد الاهتمام بإصحاب المصالح (٣,٧١٨) .

٢- الوصف الاحصائي لمتغير الصحة التنظيمية .

وفق الجدول (٥) بلغت الاهمية النسبية لمتغير الصحة التنظيمية وافق اجابات افراد العينة (٧٥%) بمتوسط حسابي موزون (٣,٧٤٨) ، وحصلت الفقرة العاشرة " يوضح ان النجاح ليس بالنتائج بل بالطريقة التي يتم من خلالها الوصول للنتائج . " على اعلى المتوسطات بلغ (٤,٠٠٦) واهمية نسبية بلغت ٨٠% .

الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الصحة التنظيمية.

الاستئلة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1 يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة .	3.791	0.823	76%
2 يتحمل نتائج قراراته	3.667	0.851	73%
3 عند اتخاذ القرارات يسئل ما هو الشي الصحيح الذي ينبغي عمله	3.706	0.669	74%
4 يظهر ثبات في الاقوال والافعال	3.503	0.893	70%
5 لا يلوم الاخرين على اخطائهم	3.644	0.800	73%
6 يأخذ مصلحة المرؤوسين بالاعتبار	3.802	0.699	76%
7 يوضح ما تتضمنه السلوكيات الاخلاقية وغير الاخلاقية .	3.831	0.772	77%
8 تأديب الموظفين الذين ينتهكون المعايير الاخلاقية للمنظمة .	3.689	0.832	74%
9 يضرب مثلا لت تحقيق النتائج اخلاقيا .	3.842	0.782	77%

80%	0.703	4.006	يوضح ان النجاح ليس بالنتائج بل بالطريقة التي يتم من خلالها الوصول للنتائج .	10
75%	0.483	3.748	الوسط الحسابي العام لمتغير الصحة التنظيمية	

٣- الوصف الاحصائي لمتغير جودة الخدمات .

يظهر الجدول (٦) المتوسط العام لمتغير جودة الخدمات (٣,٣٨٦) بانحراف معياري (٤١٢) واهمية نسبية بلغت (٦٨%) ، اما عن ترتيب الابعاد حتل بعد الملموسية المرتبة الاولى بوسط حسابي بلغ (٣,٨٩٧) وبعد التعاطف المرتبة الثانية (٣,٨٢١) ، المرتبة الثالثة بعد الضمان (٣,٨٠٢) ، وبالمرتبة الرابعة بعد الاستجابة (٣,٨٠١) بالمرتبة الاخيرة بعد الموثوقية (٣,٧٦٢) .

الجدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير جودة الخدمات وابعاده

الاسئلة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1 تملك الجامعة احدث المعدات والاجهزة المستخدمة في انجاز انشطتها	4.175	0.689	84%
2 المرافق الخدمية في الجامعة وهندسة العمارة جذابة جدا	3.949	0.814	79%
3 يرتدي العاملون بالجامعة زيا موحدا خاص بهم ويظهرون بشكل انيق .	3.768	0.628	75%
4 يتناسب المظهر الخارجي للمرافق المادية للجامعة مع انواع الخدمات المقدمة	3.695	0.782	74%
الوسط الحسابي العام لبعده الملموسية	3.897	0.527	78%
5 عندما تعد الجامعة بعمل شيء ما في وقت معين فأنها تفعل ذلك.	3.644	0.800	73%
6 عندما يواجه الزبائن اي مشكلة فان العاملين في الجامعة	3.802	0.699	76%

			يتعاملون معها بود واطمئنان .	
77%	0.772	3.831	يمكن الاعتماد على العاملين في الجامعة .	7
74%	0.832	3.689	الجامعة تقدم خدماتها في الوقت المحدد .	8
77%	0.782	3.842	تحتفظ الجامعة بسجلات لمشاكل الزبائن وتسعى لحلها .	9
75%	0.530	3.762	الوسط الحسابي العام لبعدها الموثوقية	
79%	0.794	3.972	تعمل الجامعة على ابقاء الزبائن على اطلاع حول الخدمات التي تسعى الجامعة لتقديمه .	10
78%	0.760	3.887	يتلقى الزبائن خدمة سريعة من العاملين في الجامعة .	11
75%	0.655	3.768	العاملون في الجامعة مستعدون دائما لمساعدة الزبائن .	12
72%	0.809	3.576	لا ينشغل العاملون في الجامعة عن الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن .	13
76%	0.550	3.801	الوسط الحسابي العام لبعدها الاستجابة	
80%	0.790	3.977	العاملون في الجامعة يحرصون الثقة في الزبائن بمجال تقديم الخدمة .	14
78%	0.763	3.881	يشعر الزبائن بالأمان في التعامل مع موظفي الجامعة .	15
75%	0.655	3.768	عاملو الجامعة مهذبون في التعامل مع الزبائن	16
72%	0.809	3.576	يحصل العاملون في العتبة على الدعم الكافي من ادارة الجامعة لأداء وظائفهم بشكل جيد .	17
76%	0.550	3.802	الوسط الحسابي العام لبعدها الضمان	
80%	0.790	3.977	يمنح العاملين في الجامعة الزبائن اهتمامهم الخاص .	18
78%	0.763	3.881	يتميز العاملون في الجامعة بالروح المرحة والصدقة في التعامل مع الزبائن .	19

## تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )

## المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

75%	0.655	3.768	يعرف العاملون في الجامعة احتياجات الزبائن الخاصة .	20
72%	0.809	3.576	لا يبدي العاملون تدمراً عندما يسأل الزبائن أسئلة كثيرة او مزعجة .	21
77%	0.550	3.821	الوسط الحسابي العام لبعدهم التعاطف	
68%	0.412	3.386	الوسط الحسابي العام لمتغير جودة الخدمة	

رابعا : اختبار فرضيات الارتباط.

الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمة

في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ) ويتفرع منها :

١- الفرضية الفرعية الاولى : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد الموظف الاخلاقي وجودة الخدمة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد المدير الاخلاقي وجودة الخدمة.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد الاهتمام بأصحاب المصلحة وجودة الخدمة.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد التركيز على النمو المستدام وجودة الخدمة.

الجدول (٧) معلمات فرضية الارتباط الرئيسية الاولى

		جودة الخدمة
الموظف الاخلاقي	Pearson Correlation	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
المدير الاخلاقي	Pearson Correlation	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
الاهتمام بإصحاب المصالح	Pearson Correlation	.401**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	177
التركيز على النمو المستدام	Pearson Correlation	.392**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
القيادة المسؤولة	Pearson Correlation	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*\*

الجدول (٧) يوضح مصفوفة الارتباط البسيط بين متغير القيادة المسؤولة بأبعاده ومتغير جودة الخدمات (المتغير المعتمد) النتائج في الجدول تشير الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى وما يتفرع عنها ، اذ يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات بلغت (٥٦٠٠) ويرمز حرف (N) الى حجم العينة و (Sig.) الى معنوية الارتباط وكذلك يتضح ان بعد المدير كموظف اخلاقي هو الاكثر ارتباطاً بجودة الخدمات مقارنة بالأبعاد الأخرى .

الفرضية الرئيسية الثانية (وجود علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة والصحة التنظيمية) ويتفرع منها :

١. الفرضية الفرعية الاولى : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد الموظف الاخلاقي والصحة التنظيمية.
٢. الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد المدير الاخلاقي والصحة التنظيمية.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد الاهتمام بأصحاب المصلحة والصحة التنظيمية.
٤. الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بعد التركيز على النمو المستدام والصحة التنظيمية.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الجدول (٨) معلمات فرضية الارتباط الرئيسية الثانية

		الصحة التنظيمية
الموظف الاخلاقي	Pearson Correlation	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
المدير الاخلاقي	Pearson Correlation	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
الاهتمام بأصحاب المصالح	Pearson Correlation	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
التركيز على النمو المستدام	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
القيادة المسؤولة	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بلغ معامل الارتباط بين متغير القيادة والمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) (٦٥٧) وفق ما يظهر في الجدول (٨) وعليه قبول الفرضية الرئيسية الثانية وكذلك هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد القيادة المسؤولة (الموظف الاخلاقي ، المدير الاخلاقي ، الاهتمام بإصحاب المصالح و التركيز على النمو المستدام ) وهذا يعني قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية .  
الفرضية الرئيسية الثالثة (وجود علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية بين الصحة التنظيمية وجودة الخدمة ) ويتفرع منها :

١. الفرضية الفرعية الاولى : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد الملموسية.
  ٢. الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد الموثوقية.
  ٣. الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد الاستجابة.
  ٤. الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد الضمان.
  ٥. الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية وبعد التعاطف.
- الجدول (٩) معلمات فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة

		جودة الخدمات
الصحة التنظيمية	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
الملموسية	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
الموثوقية	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177

الاستجابة	Pearson Correlation	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
الضمان	Pearson Correlation	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177
التعاطف	Pearson Correlation	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	177

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٩) يوضح مصفوفة الارتباط البسيط بين متغير الوسيط (الصحة التنظيمية ) و جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية ، الموثوقية ، الاستجابة ، الضمان والتعاطف) كل النتائج في الجدول تشير الى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة وتفرعاتها .

خامسا : اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر .

الفرضية الرئيسية الرابعة (وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة المسؤولة على جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ) ويتفرع منها :

١. الفرضية الفرعية الاولى : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده الموظف الاخلاقي وجودة الخدمة

.

٢. الفرضية الفرعية الثانية : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده المدير الاخلاقي وجودة الخدمة.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية بين لبعده الاهتمام بأصحاب المصلحة وجودة الخدمة.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده التركيز على النمو المستدام وجودة الخدمة.

جدول (١٠) المؤشرات التحليلية لأثر أبعاد القيادة المسؤولة في جودة الخدمة .

المتغيرات	اختبار F	درجة الحرية	قيمة P	R <sup>2</sup>	α	β
القيادة المسؤولة	80.140	1	0.000	0.314	1.316	0.613
الموظف الاخلاقي	71.497	1	0.000	0.290	1.747	0.421
المدير الاخلاقي	59.851	1	0.000	0.255	1.827	0.403
الاهتمام بأصحاب المصالح	33.630	1	0.000	0.161	2.252	0.305
التركيز على النمو المستدام	31.773	1	0.000	0.154	2.247	0.204

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25).

يوضح الجدول (١٠) تأثير القيادة المسؤولة بأبعاده في جودة الخدمة ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٨٠,١٤٠) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى (٠,٠٥)، وبلغت قيمة المعلمة (a) لهذا المتطلب (١,٣١٦) ، في حين كانت قيمة (β) (٠,٦١٣)، وهذا يعني إن تغييرا مقداره (١) في القيادة المسؤولة يحدث تغييراً مقداره (٠,٦١٣) في (جودة الخدمات) ، وإن القيادة المسؤولة تفسر ما نسبته (٣١%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة ، اما النسبة المتبقية (٦٩%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها النموذج وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة مع الفرضيات المنبثقة عنها.

الفرضية الرئيسية الخامسة (وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة المسؤولة على الصحة التنظيمية) ويتفرع منها :

١. الفرضية الفرعية الاولى : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده الموظف الاخلاقي على الصحة التنظيمية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده المدير الاخلاقي على الصحة التنظيمية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده الاهتمام بأصحاب المصلحة على الصحة التنظيمية.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة : وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده التركيز على النمو المستدام على الصحة التنظيمية.

جدول (١١) المؤشرات التحليلية لأثر أبعاد القيادة المسؤولة في الصحة التنظيمية .

المتغيرات	اختبار F	درجة الحرية	قيمة P	R <sup>2</sup>	α	β
القيادة المسؤولة	132.724	1	0.000	.431	.842	.905
الموظف الاخلاقي	85.513	1	0.000	.328	1.705	.524
المدير الاخلاقي	80.444	1	0.000	.315	1.717	.521
الاهتمام بأصحاب المصالح	50.394	1	0.000	.224	2.183	.421
التركيز على النمو المستدام	94.913	1	0.000	.352	1.729	.521

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25).

الجدول (١١) يوضح اغلب المؤشرات التحليلية الخاصة بالفرضية الخامسة التي تتضمن المتغير المستقل (القيادة المسؤولة) في المتغير الوسيط الصحة التنظيمية ، الفرضية كانت معنوية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٣٢,٧٢٤) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى (٠,٠٥)، وبلغت قيمة المعامل الثابت (a) لهذا المتطلب (٠,٨٤٢) ، في حين كانت قيمة (β) ((٠,٩٠٥، القيادة المسؤولة تفسر ما نسبته (٤٣%) من التغيرات الحاصلة في لصحة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية (٥٩%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها النموذج وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية الخامسة مع الفرضيات المنبثقة عنها.

الفرضية الرئيسية السادسة (تتوسط الصحة التنظيمية وبشكل ايجابي العلاقة بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمات).

من اجل اختبار الفرضية السادسة والتي تمثل التغيرات غير المباشرة أو الوساطة والمقصود بها التغيرات غير المباشرة التي قد تؤثر على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة المسؤولة) والمتغير المعتمد



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

(جودة الخدمات ) ومن اجل ذلك سنعمد نموذج (Hayes PROCESS Model) والذي اقترحه ( Scharkow,2013 & Hayes) الجدول (١٢) يظهر مراحل اختبار وساطة الصحة التنظيمية :

- في المرحلة الاولى علاقة تأثير مباشرة بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمات (  $\beta = 0.249, P < .002$  )

- في المرحلة الثانية نلاحظ التأثير غير المباشر لصحة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمات (  $\beta = 0.364, P < .001$  )

- في المرحلة الثالثة نلاحظ زيادة التأثيرات الاجمالية المباشرة وغير المباشرة لصحة التنظيمية في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع (  $\beta = 0.613, P < .001$  ) وهذا يعني ان الصحة التنظيمية لعبت دور الوساطة من خلال زيادة التأثير في العلاقة المباشرة .

- قمنا بتشغيل Bootstrapping لاختبار التوسط (on 500 bootstrapping) samples with a 95% (confidence interval ( CI ) ، النتائج في الجدول تؤكد صحة فرضية الوساطة .

الجدول (١٢) اختبار فرضية الوساطة.

## Mediation Analysis

### Parameter estimates

#### Direct effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
X → Y	0.249	0.080	3.107	0.002	0.092	0.406

#### Indirect effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper



تحت شعار  
( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ  
( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

Direct effects

							95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper			
X → M → Y	0.364	0.061	5.94 3	<.00 1	0.244	0.484		

Total effects

							95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper			
X → Y	0.613	0.068	9.003	<.00 1	0.480	0.747		

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (JASP).



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الأداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

## المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

١. تطبق جامعة وارث الأنبياء ممارسات القيادة المسؤولة بشكل كبير، كما يتضح من الوسط الحسابي المرتفع لهذا المتغير. مما يشير إلى اهتمام القيادة بالمصالح المشتركة للجامعة والعاملين فيها.
٢. كان الوسط الحسابي لجودة الخدمات مرتفعاً. وهذا يعكس التزام الجامعة بتقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء.
٣. تتمتع جامعة وارث الأنبياء ببيئة عمل صحية وداعمة للعاملين، كما يتضح من الوسط الحسابي المرتفع للصحة التنظيمية.
٤. يمكن استنتاج أن ممارسات القيادة المسؤولة والبيئة التنظيمية الصحية تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات في جامعة وارث الأنبياء. كما تؤكد النتائج على أهمية هذه العوامل في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية والخدمية.
٥. يتضح أن تبني أساليب القيادة المسؤولة والتركيز على الأبعاد الأخلاقية والاهتمام بمصالح الأطراف المعنية والنمو المستدام، له تأثير إيجابي كبير على الصحة التنظيمية في المؤسسات. مما يساهم في توفير بيئة عمل صحية وداعمة للعاملين، وبالتالي تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

ثانياً: التوصيات.

بناءً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تعزيز ممارسات القيادة المسؤولة في المؤسسات، من خلال التركيز على الأبعاد الأخلاقية للقيادة والموظفين، والاهتمام بمصالح الأطراف المعنية، والتركيز على النمو المستدام للمؤسسة. وذلك لما لها من تأثير إيجابي كبير على الصحة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة.
٢. العمل على تحسين الصحة التنظيمية في المؤسسات، من خلال توفير بيئة عمل داعمة وآمنة للموظفين، وتعزيز الممارسات الأخلاقية والقيادية المسؤولة. حيث أظهرت النتائج أن الصحة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المسؤولة وجودة الخدمات.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



٣. تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقادة والموظفين، تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية والمسؤولية في العمل، والتعامل بشكل عادل مع جميع الأطراف المعنية، وتبني نهج التركيز على النمو المستدام للمؤسسة.

٤. وضع آليات لتقييم جودة الخدمات المقدمة بشكل دوري، واستطلاع آراء المستفيدين حول مستوى رضاهم عن الخدمات، وتحديد نقاط القوة والضعف لتحسينها باستمرار.

٥. تشجيع ثقافة التميز والابتكار في المؤسسات، من خلال دعم المبادرات الإبداعية للموظفين، وتوفير الموارد اللازمة لتطوير الخدمات وتحسينها باستمرار.

٦. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول العلاقات بين القيادة المسؤولة، والصحة التنظيمية، وجودة الخدمات، في قطاعات مختلفة، لتعميق الفهم حول هذه المتغيرات وكيفية تعزيزها في بيئات العمل المختلفة.

#### المصادر

#### References

١. Aftab, Junaid, et al. "Importance of service quality in customer satisfaction (A study on fast food restaurants)." *Entrepreneurship and innovation management journal* 4.4 (2016): 161-171.
٢. Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637-673.
٣. Ali, Bayad Jamal, et al. "Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality." Ali, BJ, Gardi, B., Othman, BJ, Ahmed, SA, Ismael, NB, Hamza, PA, Aziz, HM, Sabir, BY, Anwar, G.(2021). *Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. International Journal of Engineering, Business and Management* 5.3 (2021): 14-28.
٤. Cancino, Christian A., et al. "Technological innovation for sustainable growth: An ontological perspective." *Journal of Cleaner Production* 179 (2018): 31-41.
٥. Cemaloğlu, Necati. "Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying." *Journal of Educational Administration* 49.5 (2011): 495-512.
٦. Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي

المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- Dam, Sao Mai, and Tri Cuong Dam. "Relationships between service quality, brand image, customer satisfaction, and customer loyalty." *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8.3 (2021): 585-593.
- Dewberry, C. (2004). *Statistical methods for organizational research: Theory and practice*. Psychology Press.
- Ganguli, S., & Roy, S. K. (2010). Service quality dimensions of hybrid services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(5), 404-424.
- Hair Jr, J. F. (2006). Black, WC/Babin, BJ/Anderson, RE & Tatham, RL (2006): *Multivariate Data Analysis*. Auflage, Upper Saddle River.
- Haque, Amlan, Mario Fernando, and Peter Caputi. "Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis." *Leadership & Organization Development Journal* 40.1 (2019): 45-64.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter?. *Psychological science*, 24(10), 1918-1927.
- He, Jie, Alastair M. Morrison, and Hao Zhang. "Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 28.3 (2021): 1043-1054.
- Kalshoven, Karianne, and Corine T. Boon. "Ethical leadership, employee well-being, and helping." *Journal of Personnel Psychology* (2012).
- Korkmaz, Mehmet. "The effects of leadership styles on organizational health." *Educational research quarterly* 30.3 (2007): 23-55.
- Li, Feng, et al. "Customer satisfaction with bank services: The role of cloud services, security, e-learning and service quality." *Technology in Society* 64 (2021): 101487.
- Lin, Yi-Hsin, Feng-Jyh Lin, and Kuo-Hsiung Wang. "The effect of social mission on service quality and brand image." *Journal of Business Research* 132 (2021): 744-752.
- Maak, Thomas, and Nicola M. Pless. "Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective." *Journal of business ethics* 66 (2006): 99-115.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي

المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- Pearce, Craig L., Christina L. Wassenaar, and Charles C. Manz. "Is shared leadership the .١٩ key to responsible leadership?." *Academy of Management Perspectives* 28.3 (2014): 275-288.
- Kaiser Danish, Rizwan, et al. "The impact of service quality and service value on customer .٢٠ satisfaction through customer bonding: evidence from telecommunication sector." *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings* 7.1 (s) (2018): pp-40.
- Sau, Shashikanta, et al. "Unravelling the flexibility of Mycobacterium tuberculosis: an .٢١ escape way for the bacilli." *Journal of Medical Microbiology* 72.6 (2023): 001695.
- Shokouhyar, Sajjad, Sina Shokoohyar, and Sepehr Safari. "Research on the influence of .٢٢ after-sales service quality factors on customer satisfaction." *Journal of Retailing and Consumer Services* 56 (2020): 102139.
- Singh, Anupama, and Sumi Jha. "Exploring employee well-being as underlying mechanism .٢٣ in organizational health: Indian R&D." *South Asian Journal of Business Studies* 7.3 (2018): 287-311.
- Starratt, Robert J. "Responsible leadership." *The educational forum*. Vol. 69. No. 2. Taylor .٢٤ & Francis Group, 2005 , p. 124-133.
- Tofighi, S., Chaghary, M., Amerioun, A., & Karimi Zarchi, A. A. (2011). Effect of .٢٥ organizational changes on organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness. *Journal of Military Medicine*, 13(3), 173-179.
- Voegtlin, Christian, et al. "Theoretical development and empirical examination of a three-.٢٦ roles model of responsible leadership." *Journal of Business Ethics* 167 (2020): 411-431.
- Waldman, David A., and Benjamin M. Galvin. "Alternative perspectives of responsible .٢٧ leadership." *Organizational Dynamics* 37.4 (2008): 327-341.
- Wiernik, Brenton M., and Deniz S. Ones. "Ethical employee behaviors in the consensus .٢٨ taxonomy of counterproductive work behaviors." *International Journal of Selection and Assessment* 26.1 (2018): 36-48.
- Xenidis, Yiannis, and Kyriakos Theocharous. "Organizational health: Definition and .٢٩ assessment." *Procedia Engineering* 85 (2014): 562-570.
- Yoo, Dong Kyoon, and Jeong Ah Park. "Perceived service quality: Analyzing relationships .٣٠ among employees, customers, and financial performance." *International Journal of Quality & reliability management* 24.9 (2007): 908-926.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- Yusoff, Tairuddin, et al. "Sustainable growth in SMEs: A review from the Malaysian perspective." J. Mgmt. & Sustainability 8 (2018): 43.
- Zweber, Zandra M., Robert A. Henning, and Vicki J. Magley. "A practical scale for Multi-Faceted Organizational Health Climate Assessment." Journal of Occupational Health Psychology 21.2 (2016): 250.



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الاقتصاد المؤسسي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في العراق  
أ.د. سعيد علي محمد العبيدي/ جامعة الانبار – كلية الادارة والاقتصاد  
م.م. مهند جميل وحيد العبيدي/ المديرية العامة لتربية الانبار

#### ملخص

هدف هذا البحث إلى فحص الدور الحيوي الذي يلعبه الاقتصاد المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة في العراق. يركز البحث على كيف يمكن للمؤسسات أن تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين الظروف المعيشية بشكل عام. يبدأ البحث بتحليل مفهوم الاقتصاد المؤسسي وتفسير أهميته في سياق التنمية المستدامة. يُسلط الضوء على أهمية بناء مؤسسات فعّالة ومستدامة، وكيف يمكن لهذه المؤسسات تعزيز الشفافية وتحسين بيئة الأعمال لدعم التنمية الاقتصادية. يتناول البحث أيضًا التحديات التي قد تواجه العراق في تعزيز الاقتصاد المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، مثل التحديات المؤسسية والاقتصادية وضرورة الإصلاحات الاقتصادية. في الختام يسلط البحث الضوء على أهمية الإصلاحات المؤسسية والاقتصادية في تعزيز القدرة على الاستقرار الاقتصادي وتعزيز التنمية المستدامة في العراق.

#### المقدمة:

تبرز اهمية الاقتصاد المؤسسي في الدور الذي تلعبه المؤسسات في التأثير الذي يكسب زخما نحو الاداء الاقتصادي المثالي ومن ثم دراسة الموضوعات الاقتصادية وربطها بالجانب المؤسسي في التحليل وصولا الى فهم افضل بما يضمن الكفاءة في تحقيق التنمية المستدامة ومن ادواره المجتمعية الرئيسية انه يساهم في تخفيض تكاليف الانتاج ويرفع من كفاءه الاسواق وحمائه المنافسة وتحقيق معدلات مرتفعة من النمو المستدام، كما ان هناك علاقه وطيدة بين الاقتصاد المؤسسي والتنمية وذلك من خلال رفع مستوى المعرفة المجتمعية والبنى اللازمة لها لرفع مستواها على نحو من التكامل المعرفي بتطوير قدرات النمو في جوانب عديده تأتي من اهمها الجوانب التشغيلية والتكنولوجية وتلعب المؤسسات دورًا حاسمًا في تحديد اتجاهات ومستويات التنمية المستدامة، يُفهم الاقتصاد المؤسسي على أنه يركز على كيفية تأثير التنظيمات والهياكل الاقتصادية على الأداء الاقتصادي بشكل عام ، يكمن التحدي في بناء مؤسسات فعّالة ومستدامة تسهم في تحسين الظروف الاقتصادية وتعزز التنمية المستدامة.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

مشكلة البحث:

يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الاتي ما هو دور الاقتصاد المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة في العراق وما هو دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.

فرضية البحث:

يفترض البحث وجود علاقة وطيدة بين الجوانب المؤسسية في الاقتصاد ومدى نجاح خطة التنمية .

اهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح دور الاقتصاد المؤسسي في تعزيز التنمية المستدامة في العراق، وذلك من خلال التعرف على ابعاد العلاقة بين جودة الاقتصاد المؤسسي والتنمية المستدامة بالإضافة الى اليات التحول الى ممارسة الاقتصاد المؤسسي في المؤسسات التنموية يتمثل التركيز في تحليل كيف يمكن للمؤسسات أن تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتعزيز التنمية المستدامة.

منهجية البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتمد على مجموعة من الاجراءات البحثية التي تقيس الاقتصاد المؤسسي (كمتغير مستقل) ودوره في تحقيق التنمية المستدامة (كمتغير تابع) وذلك لمناسبته لأهداف البحث.

### المحور الاول / مفهوم الاقتصاد المؤسسي

يركز الاقتصاد المؤسسي على فهم دور التطور العملي ودور المؤسسات في تشكيل السلوك الاقتصادي، كما يؤكد على الدراسة الأوسع للمؤسسات ووجهات نظر الأسواق نتيجة التفاعل المعقد بين هذه المؤسسات المختلفة سواء كانت (الأفراد، الشركات، الدول، والأعراف الاجتماعية والتي لا تزال هذه التقاليد اليوم تعمل كنهج إبداعي قيادي يؤدي إلى اقتصاد أفضل (زكريا، ٢٠٢٠ : ٣٤).

ويمكن القول بأن المدرسة المؤسسية قد مرت بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: كانت المدرسة المؤسسية تمثل نقداً ومعارضة للفكر الاقتصادي السائد، فمحور الاهتمام ليس السوق والأسعار وإنما هو المؤسسات وأشكال تطورها.

المرحلة الثانية: تميزت بأن بدأت المدرسة المؤسسية باستخدام أدوات التحليل الاقتصادي لدراسة مختلف المؤسسات الاجتماعية. فالمدرسة المؤسسية الحديثة لا تستبعد الأدوات الأساسية للتحليل الاقتصادي وفي مقدمتها المقارنة بين العائد والتكلفة، واختيار السلوك الرشيد وتعظيم العائد أو تخفيض التكلفة والأعباء. والجديد



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



أنها لا تقصر في استخدام هذه الأدوات الاقتصادية على السوق والأسعار، بل إنها تعممها لتفسير العديد من الظواهر الاجتماعية الأخرى مثل مدى حقوق الملكية، وتفسير نشاط السلطة. فهذه الظواهر الاجتماعية والقانونية تجد تفسيراً لها في التحليل الاقتصادي الذي يعتمد على فكرة العائد والتكلفة. (Thorstein، 2017: 32)

وسوف نتناول مفهوم الاقتصاد المؤسسي من جانبين

أولاً : المدرسة القديمة للاقتصاد المؤسسي شهد تاريخ الفكر الاقتصادي العديد من المحاولات لإدماج مصطلح المؤسسات في التحليل الاقتصادي ، وكان بداية هذه المحاولات في اعمال كلا من - ثورستين فييلين - "وجون كومنز ، كلارنس إيرس" ، ويرى البعض أن مدرسة الاقتصاد المؤسسي القديم بدأت بمقال ل " ثورستين فييلين " بعنوان " لماذا علم الاقتصاد ليس علما تطوريا " والذي تناول فيه إهمال النظريات الاقتصادية للعلاقات الإنسانية ، وأيضا كتابة بعنوان مؤسسة الطبقة المترفة " .(عزت، ٢٠١١: ١٧)

وقد عرف فييلين المؤسسات بأنها " أنماط الفكر السائدة والتي تحكم طبيعة علاقات الافراد و وظائفهم في المجتمع خلال انشطتهم اليومية وفي التعامل مع الموارد والبيئة المحيطة، وتكون هذه المؤسسات عرضة للتغير مع تغير المجتمع ونضوجه. وعلي التوازي مع فييلين قدم كومنز " commons " في كتابه الاقتصاد المؤسسي عام ١٩٣٤ فكرة لأهمية المؤسسات في تفسير الأداء الاقتصادي وذلك باعتبار ان الاقتصاد ما هو الا مجموعة من العلاقات المتداخلة بين وحدات مختلفة الأهداف والمصالح وبالتالي تكون المؤسسات هي الإطار الحاكم لهذه المعاملات حيث عرف كومنز المؤسسات على أنها " الاطار الذي ترسمه الجماعة للسلوك الفردي مما يحكم ويحرر ويوسع من نطاق هذا السلوك " فالمؤسسات تحكم السلوك الفردي عن طريق توصيفها لواجبات كل فرد وتحرره أيضا عن طريق حماية الفرد من الظلم او الاستغلال أو المنافسة غير العادلة من الاخرين وكذلك فإنها توسع من نطاق قدراته عن طريق وضع قواعد تؤيدها الجماعة تضمن لمن هو في موضع المسؤولية التزام يخضعون لإدارته بتنفيذ أوامره . (جاليرس، ٢٠٠٠، ١٢ )

فيمكن القول ان كومنز كان يري ان أي معاملة بين الأفراد هي مساحة من الصراع او المصالح المتعارضة بين الأطراف المتعاملة وأيضا مساحة من المكاسب المشتركة ومن ثم يصبح دور المؤسسات هو حوكمة هذه المعاملات بمعنى تشكيل القواعد والاسس التي تحكم كل معاملة بما يقلل من مساحة الصراع ويسمح بتحقيق المصالح المشتركة وتعظيم المنفعة.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

وان الاقتصاد المؤسسي القديم ينظر الي السلوك الاقتصادي على أنه يتم في اطار هياكل اجتماعية أو قواعد مؤسسية تفرضها المجتمعات، كما ينظر للتصرفات الفردية علي أنها معاملات، وهي بذلك ليست سلوك فردي او عملية مبادلة لسلع ما فحسب وانما عملية تداول لحقوق الملكية تحتاج الي تفاوض بين أطرافها، وبالتالي وضع القواعد الحاكمة لعملية المبادلة للوصول الي افضل وضع ممكن بين اطراف التبادل. ويعد الانتقال من التركيز على السلع والأفراد الي التركيز على المعاملات ، واثر الجماعات على تصرفات الأفراد هو بداية الانتقال من المدرسة الكلاسيكية والتي تركز علي المنفعة الي المدارس المؤسسية في الفكر الاقتصادي، فعند الكلاسيك تعد السلعة التي تنتجها العمالة لإشباع رغبات المستهلكين هي أصغر وحدة تحليل حيث يتم التركيز علي دراسة علاقة الانسان بالسلع. ( عزت، ٢٠١١: ٢٣ )

أما عند المدرسة المؤسسية فالمعاملة هي اصغر وحدة تحليل حيث يتم التركيز علي علاقة الانسان بالإنسان والتفاعلات التي تنشأ بين الافراد وأكد علي ذلك " والتون هاملتون Walton Hamilton – في دراسته بعنوان " النهج المؤسسي للنظرية الاقتصادية والتي قدم فيها خمسة مقترحات لخص فيها مختلف جوانب الفكر المؤسسي القديم

أن الاقتصاد المؤسسي لم يتم تحديده من جانب أي مقترحات سياسية أنه يعتمد علي من المجالات الدراسية المختلفة مثل علم النفس وعلم الاجتماع لتطوير وتحليل افضل للسلوك البشري.

وان الاقتصاد المؤسسي هو نظام منفتح يخضع للتغير التطوري حيث يشتمل على عناصر عديدة مثل الثقافة والطبقات الاجتماعية والمعاملات الإنسانية. ان الفكرة النيو كلاسيكية المتعلقة بتعظيم المنفعة للوكيل الرشيد غير كافية وخاطئة وان الاقتصاد المؤسسي لا يأخذ الفرد كما هو ولكن يتم تشكيل الفرد من خلال الترتيبات المؤسسية. وتمثل النقطة الأخيرة ابراز الاختلاف بين الفكر المؤسسي القديم والتيار السائد النيو كلاسيكي حيث أكد ان الاقتصاد المؤسسي لا يأخذ الفرد كما هو ولكن يتم تشكيلهم من خلال المؤسسات ( Walton )،

( 1919: 218 )

ثانيا: مدرسة الاقتصاد المؤسسي الجديد: مع تطور أفكار المؤسسة القديمة ظهرت أفكار أكثر شمولاً للفكر المؤسسي من ذي قبل حيث تضمن تحليلها على الاقتصاد والتاريخ والاجتماع والعلوم السياسية، إدارة الاعمال القانون، وتعود الأصول الفكرية للاقتصاد المؤسسي الجديد على يد كلا من "دوجلاس نورث - Douglass



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



North ، "رونالد" كوز - Ronald coase - "اوليفر وليامسون" - Oliver Williamson حيث كان لهم العديد من المساهمات الرئيسية في مجال الاقتصاد المؤسسي.

فقد كانت اعمال " رونالد كوز" بمثابة اللبنة الأولى للتطوير في الفكر المؤسسي حيث كتب مقالته الشهيرة طبيعة المنشأة - ١٩٣٧ - والتي طرح فيها تساؤلا وهو لماذا ظهرت المؤسسات؟ وما هي أهميتها؟ وفي اجابته علي لهذا التساؤل يرى أنه في ظل عدم تمام المعلومات وعدم التأكد فان التعامل المباشر بين الافراد في غياب المؤسسات يكون صعب ومكلف فقد توصل الى ان السبب في وجود المؤسسات هو وجود تكاليف للمعاملات والتي لا يتضمنها سعر السوق ولا يأخذها في الاعتبار، ولخص كوز تكاليف المعاملات الي تكاليف تعاقدية بمعنى أنها التكاليف التي لا بد أن يتحملها جانب العرض وصولا للريح وأن يتحملها جانب الطلب وصولا الي السلعة، وتشتمل هذه التكاليف علي تكاليف تنظيم الاعمال والتخطيط وتكاليف الحصول على المعلومات، وهنا توصل "Coase الى ان هذه التكاليف يمكن تخفيضها بواسطة المنظم والذي يمثل مجموعة القواعد الحاكمة والمنظمة للمعاملات بين الأفراد والتي عرفها فيما بعد بالمؤسسات.

ثم جاء "اوليفر إيتون وليامسون" والذي يعتبر أول من اطلق مصطلح " الاقتصاد المؤسسي الجديد " وكان القصد منه التمييز عن أفكار "الاقتصاد المؤسسي القديم" .

وقد طور وليامسون أفكار رونالد كوز عن تكاليف المعاملات حيث وسع تكاليف المعاملات لتشمل الهدايا والهبات والاتفاقات بصورة غير رسمية، كما قسم التكاليف الى تكاليف الاختيار الخاطئ قبل التفاوض وتكاليف لاحقة للتفاوض لتحديد حق كل طرف من فائض المعاملة في ظل عدم تباين المعلومات، وتضمن تحليله ان تكاليف المعاملات تعتمد على عدة عوامل مثل السلوك الانتهازي للأفراد بحيث يسعى كل طرف لتحقيق مصلحته الذاتية على حساب مصالح الاخرين، ومدى القصور في الرشد الاقتصادي لدى اطراف التعامل عند اتخاذ القرارات ومدى عدم التيقن من وجود المخاطرة. (محمد، ٢٠١٥: ١٦٢)

وجدير بالذكر ان وليامسون قال ان عمل توليفات من تلك العوامل المحددة لتكاليف المعاملات سوف يعطى لنا نماذج تعاقدية وهياكل حكومية تنظم المعاملات بين الأفراد بحيث تجعل التنظيم البشري ممكنا وبالتالي الحد من أنواع معينة من السلوك، ويعتبر هذا التوضيح الذي قدمه وليامسون هو اليه عمل المؤسسات في الفكر المؤسسي الجديد، حيث تكون المعاملات بين الأفراد والمنشآت اقل تكلفة في ظل وجود الترتيبات المؤسسية المنظمة لقواعد الاتفاقات بين أطراف التبادل.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

ومن ابرز الاسهامات في فكر الاقتصاد المؤسسي الجديد ما قدمه "دوجلاس نورث" - Douglass North فهو يعتبر أول من وضع تعريف واضح ومحدد للمؤسسات من خلال كتابه "التغير المؤسسي والنمو الاقتصادي الأمريكي" عام ١٩٧٠- فقد عرف المؤسسات "بأنها مجموعة القواعد الرسمية (القوانين تعاقبات، نظم سياسية، منظمات، ....) والغير رسمية عادات وتقاليد، معتقدات اتجاهات اجتماعية، ...) والتي تسهل التعاون وإدارة العلاقات بين الافراد والجماعات (Williamson)، (604: 2000)

كما عرفها أيضا في عمل لاحق " قواعد اللعبة في المجتمع"، أي أنها كل تلك القيود التي يتعارف عليها المجتمع لتحكم العلاقات التبادلية بين الأفراد؛ أي أن المؤسسة هي التنظيمات التي يبتكرها الانسان والتي تحدد التفاعل البشري ، وبالتالي فهي تبنى الحوافز في التبادل البشري سواء كان سياسيا او اجتماعيا او اقتصاديا" وتعتبر تعريفات نورث مطابقة للتعدد في المجالات التي يشملها الاقتصاد المؤسسي الجديد، حيث يضم ضمن اطاره الجديد شيء من العلوم الاجتماعية التاريخ والعلوم السياسية و الأنثروبولوجيا والقانون وعلم الاجتماع وبالتالي وصفه بأنه نهج للتنمية متعدد التخصصات.

وبناء على تعريفات نورث يكون اهم دور تلعبه مؤسسات أي مجتمع هو وضع أسس مستقرة ومتمفق عليها داخل كل مجتمع ترشد الافراد بشأن كيفية إتمام المعاملات المختلفة فتضع المعايير أو القواعد لما هو مقبول ومتوقع بحيث يكون الدور الأساسي هو الحد من عدم اليقين للأفراد والمجتمع التي يتم مواجهتها في المعاملات اليومية. استكمالا لإسهامات نورث في تطوير الفكر المؤسسي فقد أوضح ان الاقتصاد المؤسسي الجديد ينظر الى حقوق الملكية علي انها مؤسسات في حد ذاتها، حيث تعرف المؤسسات الجيدة على انها تلك التي توفر ضمان حقوق الملكية والوصول المتكافئ نسبيا من الموارد الاقتصادية لقطاع عريض من المجتمع، فالمؤسسات تكتسب أهميتها الاقتصادية من خلال تحديد هيكل حقوق الملكية وتأمين هذه الحقوق من خلال التركيز على القواعد الرسمية والغير الرسمية المنظمة بين اطراف المعاملات ،فعلى سبيل المثال انه من دون تأمين لحقوق الملكية فإن الأشخاص لن يكون لديهم حافز على الاستثمار في راس المال العيني او البشري أو تبنى تكنولوجيا أكثر كفاءة، وهذا ما يؤكد فكر الاقتصاد المؤسسي الجديد بان المجتمعات التي تملك ترتيبات مؤسسية جيدة تسهل تراكم عوامل الإنتاج وتشجع على الاستثمار والابتكار وأيضا تخصيص افضل للموارد الاقتصادية وبالتالي سيكون الازدهار من نصيب تلك المجتمعات فالمؤسسات تؤثر في النمو لأنها تصيغ



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الحوافز التي تؤثر بدورها على الاستثمار في رأس المال المادي والبشري، أيضا فإذا كان للفقراء حقوق ملكية مضمونة ومحددة (حسن، ٢٠٠٣: ٢٦٠)

#### مؤشرات قياس الاقتصاد المؤسسي

كما أشرنا من قبل ان المؤسسات الجيدة تعرف على أنها تلك المؤسسات التي توفر ضمان حقوق الملكية وتحقيق التكافؤ في الوصول الى الموارد الاقتصادية لشريحة واسعة من المجتمع، كما انها تكون السبب الأساسي في حدوث التنمية الاقتصادية، أيضا ان الاقتصاد المؤسسي يقوم على ثلاث أضلاع رئيسية وهم تكاليف المعاملات وحقوق الملكية والوكالة وانفاذ العقود وبالتالي لقياس جودة المؤسسات يتم الاعتماد علي مؤشرات تهتم بقياس حقوق الملكية وسيادة القانون ودرجات الفساد في المجتمع وإعطاء نظرة كلية حول البيئة المؤسسية للمجتمع. ومن اهم المؤشرات المؤسسية والمتعلقة بهذا المجال مؤشرات الحوكمة، مؤشر مدركات الفساد، مؤشرات التنافسية العالمية ، مؤشرات سهولة ممارسة الاعمال ، مؤشر المخاطر القطرية وسوف يتم تناول مؤشرات الحوكمة في النقاط التالية. ( محمد، ٢٠٢١: ٣ )

#### مؤشرات الحوكمة

مؤشر الحوكمة للبنك الدولي: في البداية نوضح معنى كلمة الحوكمة، وهي كلمة من اصل اغريقي وكانت تطلق على قائد السفينة الماهر الذي يقوم بقيادة السفينة وسط الأمواج والاعاصير وما يمتلكه من قيم واخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة للحفاظ على الركاب وممتلكاتهم وحقوقهم، وفي كل مرة يعود سالما يطلق عليه القبطان المتحكم

وتعرف الحوكمة حديثا بأنها "مجموعة التقاليد والقواعد والقوانين والمؤسسات التي بواسطتها يتم ممارسة الحكم او السلطة"، وعلي أساس هذا التعريف يقوم البنك الدولي منذ عام ١٩٩٦ بنشر مؤشرات فرعية لـ ٢١٥ دولة في ثلاث مجالات مختلفة من الحوكمة ويقسم كل مجال الي بعدين من ابعاد الحوكمة وهي كالتالي: مجال تغيير الحكومة ومحاسبتها ويضم بعدين وهم:

التعبير والمسائلة: وقياس قدرة المواطنين في اختيار من يقودهم وقدرتهم على التعبير وحرية الرأي والتجمع. الاستقرار السياسي وقياس مدى احتمالية حدوث زعزعة او اطاحة للحكومة بوسائل غير دستورية مثل الانقلاب او العنف والإرهاب. (علي، ٢٠٠٧: ٧)

مجال قدرة الحكومة:



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



فاعلية الحكومة : وقياس الية صنع السياسات وتنفيذها ومدى مصداقية الحكومة والتزامها بهذه السياسات. عبء التنظيم والإدارة ويهتم هذا البعد بقدرة الحكومة على صياغة تنظيمات وسياسات تسمح بتممية القطاع الخاص وتقليل فرص ممارسات التصرفات الانتهازية.

مجال احترام الدولة والمؤسسات :

سيادة القانون: وقياس مدى التزام وثقة الافراد بقواعد المجتمع بجانب قوة انفاذ العقود وحقوق الملكية. الفساد السياسي والإداري: وقياس مدى ممارسة الحكومة لتحقيق مكاسب خاصة على حساب مصلحة المواطنين. ويعطي مؤشر الحوكمة للبنك الدولي قيمة رقمية، بحيث تعكس القيمة الرقمية المتدنية (٢,٥-) مؤسسات ضعيفة واعلى قيمة تكون (٢,٥) وتعكس مؤسسات جيدة.

المحور الثاني: مفهوم التنمية المستدامة ونشأتها:

سعى العالم في الماضي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وفقاً للنظام التقليدي، الذي أدى إلى العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. تغيرت رؤيته نحو التنمية المستدامة، والتي أصبحت محل اهتمام المفكرين نظراً للمعاني والأفكار التي تساعد على دمج تطلعات الإنسان دون التأثير الضار على النظم البيئية. ظهر مصطلح "التنمية المستدامة" في إطار مؤتمرات الأمم المتحدة، حيث ظهر لأول مرة عام ١٩٤٥ في وثيقة بعنوان "استراتيجية المحافظة الكونية". شارك في إعداد هذه الوثيقة برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، والاتحاد الدولي للمحافظة على الطبيعة (IUCN)، والصندوق العالمي للطبيعة (WWF). في عام ١٩٨٧، اعتمد مصطلح "التنمية المستدامة" عالمياً بعد ظهور وثيقة أخرى بعنوان "مستقبلنا مشترك". وقد نشأ هذا المصطلح من خلال اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (UNCED)، المعروفة أيضاً بلجنة برونتلاند، والتي تم تسميتها على اسم رئيس وزراء النرويج كرو هارلم برونتلاند. وفقاً للبنك الدولي، يُعرف التنمية المستدامة على أنها عملية تهتم بتحقيق تكافؤ المستقبل، مع توفير فرص تنمية حالية للأجيال القادمة وضمان ثبات أو زيادة رأس المال الشامل عبر الزمن. (عشري، ٢٠٢٢: ٦٨) .

١- أهداف التنمية المستدامة:

أهداف التنمية المستدامة تشكل مخططاً أساسياً لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع، حيث تواجه التحديات الكبيرة مثل الفقر وعدم المساواة وتغير المناخ والتدهور البيئي وقضايا السلام والعدالة. وفقاً لتقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية لعام ٢٠١٥، تتضمن التنمية المستدامة سبعة عشر هدفاً رئيسياً يسعى إليها، وهي: (برنامج الامم المتحدة الانمائي، ٢٠١٥: ١٥):



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- ١) القضاء التام على الفقر بجميع أشكاله وأبعاده في كل مكان بحلول عام ٢٠٣٠. وهذا يشمل استهداف الفئات الأكثر ضعفاً، وتحسين التغذية وتعزيزها، وزيادة الموارد والخدمات الأساسية، ودعم المجتمعات المتضررة من النزاعات والكوارث المتعلقة بالمناخ.
- ٢) القضاء التام على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي والزراعة المستدامة
- ٣) جودة التعليم: ضمان التعليم الجيد الشامل والعاقل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
- ٤) المساواة بين الجنسين: تحقيق المساواة بين الجنسين والقضاء على التمييز ضد النساء، والقضاء على العنف بجميع أشكاله.
- ٥) ضمان الصحة الجيدة وتمتع الجميع بأنماط عيش صحية وتعزيز الرفاهية في جميع الأعمار وخفض النسبة العالمية للوفيات بحلول عام ٢٠٣٠.
- ٦) ضمان توفير المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
- ٧) ضمان توفير طاقة نظيفة وبأسعار معقولة: ضمان تحقيق زيادة في حصة الطاقة المتجددة بحلول عام (٢٠٣٠) وحصول الجميع على خدمات الطاقة الحديثة المستدامة وبتكاليف ميسورة.
- ٨) العمل اللائق والنمو الاقتصادي: الحفاظ على النمو الاقتصادي الشامل والمستدامة، وتحقيق العمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق للجميع.
- ٩) الصناعة والابتكار والبنية التحتية: إقامة بنى تحتية مرنة، وتعزيز التصنيع المستدام وتشجيع الابتكار.
- ١٠) الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
- ١١) المدن والمجتمعات المستدامة: جعل المدن آمنة ومستدامة، وضمان حصول الجميع على مساكن وخدمات أساسية ملائمة وميسورة التكلفة.
- ١٢) ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة، وتحقيق الإدارة السليمة والاستخدام الكفوء للموارد الطبيعية، بحلول عام ٢٠٣٠.
- ١٣) العمل المناخي: اتخاذ الإجراءات العاملة وتعزيز القدرة للتصدي لتغير المناخ وإثاره.
- ١٤) إدارة النظم الإيكولوجية البحرية والساحلية، والحفاظ على المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



١٥) حماية واستعادة وتعزيز الاستخدام المستدام للنظم الإيكولوجية الأرضية، وحماية الغابات ومكافحة التصحر ووقف فقدان التنوع البيولوجي.

١٦) السلام والعدل والمؤسسات القوية: تعزيز المجتمعات السلمية والشاملة من أجل التنمية المستدامة، وضمان وصول العدالة للجميع وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة على جميع المستويات.

١٧) الشراكات من أجل الأهداف: تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدام.

٢- أبعاد التنمية المستدامة:

أولاً- البعد الاقتصادي: يتمثل البعد الاقتصادي في زيادة رفاهية المجتمع ورفع نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي وكذلك إيقاف تبديد الموارد الطبيعية سواء من خلال إجراء تخفيضات متواصلة في مستويات الاستهلاك المبدد للطاقة عبر تحسين مستوى الكفاءة واحداث تغير جذري في أسلوب الحياة، وتغير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي في البلدان الاخرى دون ضرورة كاستهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهددة بالانقراض. (ابو النصر ومجد ، ٢٠١٧: ١٠٣\_١٠٤).

ثانياً- البعد الاجتماعي: أصبح مفهوم التنمية يركز على الأبعاد الاجتماعية بعد أن كان يقتصر سابقاً على الأبعاد الاقتصادية فقط، ويستند هذا البعد على مبدأ العدالة والعواقب التوزيعية للسياسات، ويهدف الى اشباع الحاجات الانسانية وتحقيق العدالة الاجتماعية والدخل الكافي وتحسين المستوى المعيشي للأفراد، وهو يتعلق بالصحة والتربية والسكن والعمل وضمان سلامة أنظمتها الإنتاجية التقليدية وبيئتها الاجتماعية. (خنجي، ٢٠١٩: ١).

ثالثاً- البعد البيئي: يرتبط كل من مفهوم الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة بمفهوم البعد البيئي من خلال الحدود البيئية حيث لكل نظام بيئة وحدود معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك والاستنزاف، وفي حال تم تجاوز تلك الحدود فإن ذلك يؤدي إلى تدهور النظام البيئي وهذا يستوجب وضع حدود للاستهلاك والزيادة السكانية والتلوث وأنماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الأشجار. ويشير البعد البيئي إلى تجنب الاستغلال غير عقلاني للموارد الناضبة والمحافظة على التنوع البيولوجي والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا النظيفة. ومن أجل تحقيق التوازن البيئي يجب المحافظة على البيئة بما يضمن طبيعة سليمة وانتاج موارد متجددة وعدم استنزاف الموارد الغير متجددة. ويهدف البعد البيئي إلى رفع المستوى المعيشي للمجتمع، وتنظيم



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

الموارد البيئية بحيث تشكل عنصرا أساسيا يؤثر على توجهات التنمية اختيار أنشطتها ومواقع مشاريعها بما يهدف إلى المحافظة على سلامة البيئة (آسيا، ٢٠٢١: ٢٥).

المحور الثالث / واقع الاقتصاد المؤسسي وبعض مؤشرات التنمية المستدامة في العراق

سنعتمد في هذا البحث على المؤشرات التي يصدرها البنك الدولي، إن مشكلة الاقتصاد العراقي لا تتمثل في ندرة الموارد وتعدد الحاجات، بل هي مشكلة سياسية إدارية. رغم توفر الموارد الاقتصادية بشكل كبير في العراق، إلا أن الخلل يكمن في إدارة هذه الموارد واستخدامها بشكل فعال. يعزى السبب الأساسي لهذا الخلل إلى الصراعات السياسية وسوء الإدارة، ونقشي الفساد.

تُظهر المؤشرات التي تصدرها المؤسسات الدولية الأخرى، مثل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي، مؤشرات اقتصادية لا تتناسب مع مشكلة البحث، بل تعتبر نتيجة لهذه المشكلة وليست سبباً فيها. أما المؤشرات الصادرة عن البنك الدولي، فهي مؤشرات سياسية ترتبط بإدارة الحكومة لمؤسساتها المختلفة. لذا، فإن هذه المؤشرات هي الأكثر تناسباً مع موضوع البحث ومشكلته. فيما يلي سنقوم بتحليل مؤشرات الحكم الرشيد الصادرة عن البنك الدولي.

اولا/ مؤشر إبداء الرأي والمساءلة

تقوم هذه المؤشرات بتقييم قدرة المواطنين على المشاركة في العملية الانتخابية، حيث يختارون من يمثلهم في الحكومة ويعكسون مبادئ الديمقراطية. كما يقيسون قدرتهم على مراقبة المسؤولين عن تنفيذ القرارات التي يتخذونها، وكذلك حريتهم في التعبير عن الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات. يعتبر التمتع بالحرية السياسية والمشاركة في قرارات تؤثر في حياة الناس من القيم الأساسية للإنسان، ويُعتبر واجباً توفير هذه الفرص للمساهمة في تطوير المجتمعات وتعزيز معدلات النمو الاقتصادي فيها. ، وهذا ما نجده في الكثير من الآيات القرآنية والاحاديث النبوية الشريفة كما في قوله تعالى (ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون ، ومالم يكن هناك أجواء ومشاركة ديمقراطية وحرية التعبير للرأي والفكر وإمكانية محاسبة المسؤولين عن نتائج قراراتهم فان نتائج هذا المؤشر ستكون ضعيفة لا ترتقي الى مستوى الطموح، ومن الجدول (١) نلاحظ ان هذا المؤشر قد جسد واقع العراق بعد الاحتلال الامريكى في عام ٢٠٠٣، شهدت الفترة اللاحقة تقدماً ملموساً ففي عام ٢٠٠٤، سُجّلت قيم سلبية وصلت إلى حوالي (-١,٦٤)، استمرت هذه التراجعات بالقيم السلبية حتى وصلت إلى حوالي (-٠,٩٩) في عام ٢٠١٠. بدأت الأمور في التحسن بشكل طفيف حين ارتفعت إلى حوالي (-٠,٩٨) في عام ٢٠١٣. ثم عادت القيمة للارتفاع في



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

الأعوام التالية، حيث وصلت إلى أفضل مستوى لها (-٩٥،٠) في عام ٢٠١٩. في المقابل، يعزى ذلك ربما إلى الاحتجاجات والاعتصامات الواسعة التي شهدتها العراق في السنوات (٢٠١٨، ٢٠١٩). تلك الاحتجاجات كانت تطالب بتحسين الأوضاع المعيشية وتعزيز الحريات وتحقيق العدالة. تطوّرت هذه الاحتجاجات لتشمل مطالب بتغيير الحكومة، وأسفرت في نهاية المطاف عن استقالة الحكومة وتشكيل حكومة مؤقتة. وبقيت في عام ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ متذبذبة فقد كانت (-٨٥،٠، -٩٧،٠) على التوالي.

يجدر بالإشارة إلى أن بعض الأفراد قد يرى أن العراق بعد عام ٢٠٠٣ تحول إلى نظام ديمقراطي حيث تنتقل السلطة بشكل ديمقراطي من خلال اختيار الشعب لممثليه في الانتخابات. ولكن يؤكد الباحث على وجود تحفظات حيال هذه الانتخابات، حيث يُشاهد فيها عمليات تزوير وشراء ندم، وترغيب وترهيب للقائمين على تنظيم الانتخابات والمصوتين. كما يلاحظ أن أعضاء المفوضية المستقلة للانتخابات قد يكونون تابعين للأحزاب التي تسيطر على المشهد السياسي في العراق بحسب محاصصة حزبية وسياسية وطائفية نشأت بعد عام ٢٠٠٣. يُظهر الباحث أيضًا أن نتائج هذه الانتخابات قد تقتصر إلى أهميتها في ظل سوء الإدارة وغياب العدالة الاجتماعية وتراجع التنمية الاقتصادية، مُشيرًا إلى أن ممارسة الديمقراطية وحرية الرأي لا تكتمل بمجرد إجراء الانتخابات، بل تتطلب أيضًا مشاركة فعّالة في إدارة الدولة وتطبيق مبادئ المساءلة والمحاسبة (البستاني، ٢٠٠٩: ١٠٥)

يتناول مؤشر الاستقرار السياسي قبول جميع الأطراف للنظام السياسي الحالي، بما في ذلك المعارضين، وقياس حجم العنف الناتج عن عدم الرضا بأشكال متنوعة مثل التظاهرات، والاعتصامات، والأعمال العنف، والانقلابات، والصراع العنفي أو الطائفي وغيرها. يُعد هذا المقياس عاملاً خارجياً يؤثر بشكل كبير على الحياة اليومية وتنفيذ الخطط التنموية والاستثمارية.

#### ثانياً/ مؤشر الاستقرار السياسي

في حالة عدم الاستقرار السياسي، يتزايد حجم المخاطر وعدم الاطمئنان، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الاستثمار وجعل البلاد بيئة غير جاذبة للاستثمار. ينعكس ذلك مباشرةً على معدلات النمو الاقتصادي. يُلاحظ أن العراق، بوصفه جزءاً من غرب آسيا والشمال الشرقي للوطن العربي، يحده من الشرق إيران، ومن الشمال تركيا، ويشترك في حدوده مع أربع دول عربية هي سوريا والأردن والسعودية والكويت. الموقع الجغرافي للعراق يضفي عليه أهمية استراتيجية على المستوى الإقليمي والدولي، ولكنه في الوقت نفسه يجعله موضوعاً



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

للصراعات والتجاذبات السياسية الداخلية والخارجية، مما أدى إلى تدني مستويات الاستقرار السياسي والأمني في ظل تذبذبات هذا المؤشر الهام.

ومن خلال الجدول رقم (١) نلاحظ ان قيم المعيار سُجّلت أدنى مستوى لمؤشرات الاستقرار السياسي في العراق. يمكن أن تعكس هذه النتائج والقيم الواقع العراقي خلال مراحل طويلة تمتد عقوداً قبل وبعد احتلال العراق في عام ٢٠٠٣ استمرت صفحة محاربة الإرهاب لما يقارب عقداً من الزمان، مما أسفر عن حروب متواصلة ودامية أقربت العراق إلى حافة الحرب الأهلية. ولولا تدخل المؤسسات غير الرسمية، مثل المؤسسات الدينية ومنظمات المجتمع المدني وبعض الأفراد الخيرين، لكانت النتائج أكثر تدميراً وفقداناً للطاقات والإمكانات. تسببت هذه الحروب أيضاً في تحول مسار الصراع الإقليمي بين الدول العربية وإسرائيل إلى صراع عربي-عربي، وتغيير مسار الاحتقان والصراع الديني والمذهبي في المنطقة إلى احتقان طائفي ديني بين مجموعات إسلامية.

تأثرت المنطقة بشكل كبير بدعم المجموعات الإرهابية من قبل بعض الدول العربية والدول المجاورة للعراق، ولا يُستبعد أن تكون هناك يد إسرائيلية أو أمريكية وراء بعض هذه المجموعات لتقويض أمان واستقرار العراق والمنطقة، مما جعل المنطقة مسرحاً لصراع متواصل يخدم مصالحها.

تدهور الوضع السياسي والاقتصادي وغياب الاستقرار في العراق أدى إلى غياب رؤية اقتصادية وتشوش في السياسة الاقتصادية، مما زاد من التقاطعات السياسية والتحديات الداخلية والخارجية. الاختناقات التي تشهدها المنطقة والمحيط الإقليمي، والتعددية الحزبية، وتشظي الأيديولوجيات والأفكار والتطلعات، كلها عوامل أدت إلى الحالة الحالية. ومع ذلك، يكمن السبب الرئيسي وراء الوضع الحالي في محورين. الأول هو استغلال سيء للنفط، النعمة التي وهبها الله للبشرية، والتي أصبحت نقمة على العراق بسبب سوء استخدامها من قبل الحاكمين والقادة والمستفيدين. الثاني هو الطمع الكبير للدول الكبرى في السيطرة على مقدرات العراق، يظهر من الجدول (١) والشكل (٢-٢) أن درجات مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف كانت متدنية للغاية وسالبة خلال الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٢١، مع انعكاس تدهور الأوضاع الحكومية في العراق. في عام ٢٠٠٤، كانت درجة مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف (١٨، -٢)، نتيجة تأثير التدهور السياسي والأمني بعد الاحتلال الأمريكي للعراق في عام ٢٠٠٣ وانهيار النظام. تفاقم الأوضاع في عام ٢٠٠٦ ليصل المؤشر إلى أدنى مستوى له (٨٣، -٢) بسبب التصاعد الكبير في العنف الطائفي والصراعات ذات الصلة. في عام



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٢٠١١، شهد المؤشر تحسناً نسبياً ليصل إلى أفضل مستوى له (-١,٨٥)، لكن بعد ذلك، بدأ المؤشر في التدهور مرة أخرى بسبب التحولات السياسية والأمنية السلبية. وصل إلى أدنى مستوى له في عام ٢٠١٤ (-٢,٤٨) بسبب تفاقم الأوضاع السياسية والأمنية والصراعات مع التنظيمات الإرهابية. تحسن المؤشر بشكل طفيف في عام ٢٠١٧ (-٢,٣١) بفعل الانتصارات ضد التنظيمات الإرهابية وتحرير المدن المحتلة. (الهيبي واخرون، ٢٠٢٢: ٦١)

وفي عام ٢٠١٩، عاد المؤشر إلى التراجع (-٢,٥٦)، نتيجة لتدهور الأوضاع السياسية والأمنية بسبب الاحتجاجات الواسعة التي اندلعت والتي تطلب تحسين الأوضاع المعيشية والحرية والعدالة. وفي عام ٢٠٢١ عاد المؤشر الى التحسن النسبي اذ بلغ (-١,٥٢) هذه الأحداث أثرت بشكل واضح على مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، خاصةً مع تزايد حدة العمليات الإرهابية والتوتر السياسي.

#### ثالثاً/ جودة التشريع

يقوم مؤشر الجودة التنظيمية بتقييم قدرة الحكومة على وضع وتنفيذ سياسات ولوائح فعالة تسهم في التنمية الاقتصادية، بما في ذلك تطوير القطاع الخاص وتعزيز مشاركته في مجال الاستثمار. يركز هذا المؤشر على قياس جودة اللوائح والأنظمة التي تعتمدها وتطبقها الحكومات لدعم القطاع الخاص كجزء أساسي من النمو الاقتصادي (البنك الدولي، عام ٢٠٢٠).

يشمل مفهوم الجودة التنظيمية نظاماً من التشريعات القانونية التي تحدد علاقة الدولة بالمجتمع، بهدف ضمان سلامة الأفراد وحقوقهم دون اعتبار لتوجهاتهم وانتماءاتهم. كما تسعى هذه التشريعات لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وتنفيذ العدالة بين أفراد المجتمع. يركز المؤشر أيضاً على قياس جودة القوانين التي تنظم حياة المواطنين وكيفية تفاعل الناس مع الحكومة في سياق عملية الحكم الرشيد.

يتبين من الجدول (١) تطور مؤشر الجودة التنظيمية في العراق خلال الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٢١. درجات مؤشر الجودة التنظيمية كانت سالبة لجميع السنوات المذكورة، حيث كانت درجته في عام ٢٠٠٤ (-١,٦٥)، بسبب التدهور الناتج عن الاحتلال الأمريكي للعراق في ٢٠٠٣. بدأ المؤشر في التحسن النسبي ليصل إلى أفضل مستوى له في ٢٠٠٩ بدرجة (-١,٠١)، بدأ المؤشر ينخفض مرة أخرى ليصل إلى (-١,٣٠) في عام ٢٠٢١، يعود تدني درجات مؤشر الجودة التنظيمية إلى عدة عوامل، منها سوء الإدارة والترهل في المؤسسات الحكومية والبيروقراطية، والروتين في الإجراءات الإدارية، وكذلك المحسوبية والتمييز، والفساد الإداري والمالي في العديد من هذه المؤسسات. يعاني القطاع الخاص من عقبات كبيرة وإهمال متعمد لأغراض سياسية



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

ومصالح حزبية وشخصية. على الرغم من وجود بعض القوانين والتشريعات الداعمة للقطاع الخاص والتي تشجع على الاستثمار، يواجه المستثمرون المحليون والأجانب عقبات كبيرة تتمثل في الإجراءات الإدارية الروتينية، وظاهرتي الابتزاز والتهديد، مما يثبط حركة المستثمرين ويقلل من إسهامات القطاع الخاص في عملية التنمية. ويعود السبب في ذلك الى عدم الاستقرار السياسي وتهديد القوى العالمية الكبرى لنظام الحكم بالتغيير السلمي وترك سلطة الحكم تارة ، وبالتغيير وفق منطق القوة العسكرية واجتياح العراق تارة اخرى الذي القى بظلاله على ضبابية الرؤية الاقتصادية واثرها على القوانين والتشريعات وادارة المؤسسات الاقتصادية وخضوعها للتغيير المستمر انعكاسا لعدم استقرار.(الشامي و الشمري:٢٠١٦: ١٩٢)

#### رابعا/ سيادة القانون

وتحقيقاً لتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، يتطلب ذلك وجود مؤسسات فعالة تعمل وفق آليات وضوابط تسهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي ودعم قطاع الأعمال. يهدف ذلك إلى إيجاد بيئة آمنة وجاذبة للاستثمارات، مع خلق مناخ يشجع على التنمية ويرفع معدلات النمو الاقتصادي. يعمل هذا النهج أيضاً على تعزيز وتطبيق سيادة القانون وفصل السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية.

يجسد مبدأ سيادة القانون أهمية كبيرة تتعدى الفردية لتشمل المجتمع برمته. يعزز ارتفاع قيم هذا المؤشر في أي بلد إقامة ثقة متبادلة بين الحكومة والأفراد وقطاع الأعمال، ويجذب المستثمرين من خلال خلق بيئة استثمارية ملائمة. يعمل أيضاً على توفير حماية لحقوق الملكية الفكرية وتشجيع المبدعين والمبتكرين، مما يعزز الابتكار ويسهم في تقدم المجتمع. يظهر الجدول (١) والشكل (٢-٥) تطور مؤشر سيادة القانون في العراق خلال الفترة من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٢١. كانت جميع درجات مؤشر سيادة القانون سالبة خلال هذه الفترة، حيث بلغت درجة المؤشر (١،٨٣-) في عام ٢٠٠٤. تدهورت الأوضاع إلى أدنى مستوى لها في عام ٢٠٠٧ بدرجة (١،٨٤-)، وشهد المؤشر تحسناً نسبياً في عام ٢٠١٤ حيث بلغت درجته (١،٣٣-)، ومع ذلك، بدأ المؤشر يتدهور من جديد ليصل إلى (١،٧٧-) في عام ٢٠٢١، وبلغ.

تشير هذه البيانات إلى تدهور وانتهاك كبير لسيادة القانون في العراق، حيث تظهر مخاطر واضحة على مبادئ السيادة القانونية مثل الالتزام بالقانون وتوفير المساواة أمام القانون. يظهر أيضاً انعدام الثقة في الأمن الشخصي والممتلكات، والتدخل السياسي في القضاء، وانتهاكات حقوق الإنسان، وغياب الشفافية في إدارة الشؤون العامة. إن غياب أي من هذه السمات يمكن أن يؤدي إلى انهيار سيادة القانون، ان الخصائص السائدة في أنظمة الحكم العربية، بما في ذلك العراق، تتمثل في غياب سيطرة القانون وتوجيه الأنظمة



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



والتشريعات واتخاذ القرارات بما يخدم السلطات السياسية وتوجهاتها، وذلك وفقاً للمصالح الشخصية بدلاً من المصلحة العامة. ينجم عن هذا النهج انتشار ظواهر الفساد والرشوة والعمولات، وغياب الوازع الوطني والأخلاقي والديني. يتسع نطاق الفساد السياسي والمالي والإداري، مما يؤدي إلى هدر المال العام على يد الأحزاب الحاكمة والشخصيات المؤثرة في الحكومة والسلطة. (الهيبي وآخرون، ٢٠٢٢: ٦٦)

تشهد هذه الأنظمة تراجعاً في الوعي الوطني، وغياب الضمير الحي، وتقليل في مستوى المحاسبة الذاتية والخشية من العواقب القانونية. يتسم النظام بنقص الشفافية وتغلق المصالح الفردية على المصلحة العامة، مما يعكس نقصاً في التزام النظام بالمبادئ الأخلاقية والوطنية. مما يجعل مؤشر سيادة القانون في العراق يحمل قيمة منخفضة جداً، وفقاً لتقييم البنك الدولي.

#### خامساً/ السيطرة على الفساد

من الواقع المشهود أنه لا يوجد مجتمع خالٍ من ظاهرة الفساد، بل تتفاوت مستوياتها وتتغير مع مرور الوقت، ويمكن ربط مستويات الفساد بعوامل داخلية مثل نوعية النظام السياسي، ومستوى النمو الاقتصادي، والسياسات الاقتصادية، والمستوى الثقافي. كما يمكن أن تتأثر بعوامل خارجية مثل درجة التعرض للمؤثرات الخارجية والتبعية السياسية أو الاقتصادية.

يُظهر ارتفاع مستويات الفساد في بلد ما على نقص أو تراجع في تطبيقات الحوكمة فيه. يتجلى الفساد في المجتمعات كظاهرة طبيعية، ولكنه يكتسب وجوده وشدته نتيجة لتصرفات قليلين يستغلون السلطة لتحقيق مصالحهم الشخصية، مما يؤدي إلى فساد وتشويه العلاقة بين أصحاب السلطة واتخاذ القرارات وأصحاب المصلحة.

على غرار الظواهر التي تكون جزءاً من حياة المجتمعات، يمكن أن يكون الفساد شكلاً من أشكال التبادلات والمعاملات اليومية، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات داخل الدولة أو في التفاعل مع الجهات الخارجية. بالتالي، أصبحت هذه الظاهرة عالمية تحتاج إلى جهود مشتركة وتعاون فعال لإصدار تشريعات وقوانين رادعة، حيث يُعتبر الفساد ظاهرة تلحق أضراراً كبيرة بفاعلية النشاط الاقتصادي، وتقليل معدلات النمو، وتعيق عمليات التحول الديمقراطي وديمقراطية السوق الحرة.

يُظهر جدول (١) تطور مؤشر مكافحة الفساد في العراق بوضوح. فقد كانت درجات مكافحة الفساد سالبة لجميع السنوات (٢٠٠٤-٢٠١٩)، حيث كانت الدرجة في عام ٢٠٠٤ تسجل (-١,٤٨)، وهي الأدنى خلال



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

فترة البحث، مما أثر سلبًا على ترتيب العراق بين الدول، حيث بلغ أدنى مستوى له بدرجة (-1,95) في نفس العام، وذلك بسبب انتشار الفساد بشكل واسع في مؤسسات الدولة العراقية. بدأ المؤشر في التحسن بشكل طفيف ليصل إلى (-1,17) في عام 2011، وهو الأفضل خلال الفترة، ومع ذلك، بدأ المؤشر في التدهور مجددًا ليصل إلى (-1,34) في عام 2021. ويعاني العراق من انتشار الفساد بشكل واسع في مختلف مفاصل الدولة، مما يؤدي إلى تصدره للدول الأكثر فسادًا على مستوى العالم في مختلف الإحصائيات الدولية. ويعزى هذا الوضع إلى عدم وجود إرادة حقيقية من قبل الحكومات المتعاقبة لمكافحة الفساد واتخاذ إجراءات رادعة تجاه الفاسدين. (الهيبي واخرون، 2022: 69) من الجدير بالإشارة إلى أن أخطر تداعيات الفساد تكمن في تأثيره على الأخلاقيات وقيم المجتمع والنظام السياسي. يشير البيان إلى أن الفساد قد أصبح جزءًا من الحياة اليومية في المجتمع، حيث تبرر بعض الممارسات الفاسدة وتجد لها مبررات، مما يؤدي إلى انتشارها في مختلف مجالات الحياة.

جدول (1) مؤشرات الاقتصاد المؤسسي في العراق للمدة 2004-2021

السنة	ابداء الراي والمساءلة	الاستقرار السياسي	جودة التشريع	سيادة القانون	السيطرة على الفساد
2004	-1.64	-2.18	-1.65	-1.83	-1.48
2005	-1.30	-2.69	-1.53	-1.71	-1.37
2006	-1.28	-2.83	-1.39	-1.68	-1.45
2007	-1.13	-2.77	-1.32	-1.84	-1.46
2008	-1.10	-2.47	-1.15	-1.77	-1.46
2009	-1.02	-2.18	-1.01	-1.70	-1.33
2010	-0.99	-2.24	-1.05	-1.56	-1.26
2011	-1.07	-1.85	-1.09	-1.45	-1.17
2012	-1.08	-1.93	-1.25	-1.46	-1.22
2013	-0.98	-2.01	-1.24	-1.45	-1.28
2014	-1.14	-2.48	-1.25	-1.33	-1.33



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

تحليل واقع بعض مؤشرات التنمية المستدامة في العراق للمدة (٢٠٠٤-٢٠٢١) تركز مؤشرات التنمية المستدامة على مجموعة من القضايا الرئيسية، التي من الممكن توضيحها بالاتي وهي المساواة الاجتماعية والصحة والتعليم والتنوع الحيوي والغلاف الجوي والتكنولوجيا والتشريعات والاطر المؤسسية وغيرها ... وان تحليل واقع التنمية يعكس مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة، ويعتمد اغلب الباحثون في تقييم حالة الدولة باستعمال العديد من المعايير من الممكن حسابها ومقارنتها مع الدول الأخرى، وان هذه المؤشرات الرقمية وجودها على أساس متجدد ودائم يساهم في رسم صورة واضحة للتنمية المستدامة، وتتعدد مؤشرات التنمية المستدامة وتتباين أوجهها بتباين المضمون والابعاد إذ نجدها بأوجه مختلفة اجتماعية واقتصادية ومؤسسية وبيئية، إذ انها عملية مشتركة تفاعلية فتحسين الخدمات الاجتماعية من خلال توفير التعليم والصحة المناسبة، وهنا يمكن من مناقشة وتحليل بعض مؤشرات التنمية المستدامة في العراق وكما يأتي:

#### اولا: الناتج المحلي الإجمالي (Gross Domestic Product)

تشكل اتجاهات تطور الناتج المحلي الاجمالي في اي بلد اساس التقدم الحاصل في الاقتصاد وذلك من خلال ما يتم تحقيقه من معدلات نمو حقيقية تعكس نجاح السياسة الموضوعية والاجراءات المتبعة للنهوض بالواقع الاقتصادي في البلد، فالناتج المحلي الاجمالي (GDP) هو قيمة السلع والخدمات النهائية التامة الصنع المنتجة داخل الرقعة الجغرافية للبلد خلال مدة زمنية عادة ما تكون سنة واحدة او ما يساوي القيمة المضافة لجميع الوحدات العاملة في فروع الانتاج المختلفة في اقتصاد ما كالزراعة والصناعة لذا فانه يعد من اكثر المعايير شمولاً لقياس مجمل انتاج الدولة من السلع والخدمات (ساملسون ونوردهاوس ، ٢٠٠٦ : ٤٥١) إذ سيتم اعتماد الناتج المحلي الاجمالي بالأسعار الجارية من اجل التعرف بشكل ادق على الاداء الاقتصادي ان معدلات الناتج المحلي الاجمالي الجاري في تذبذبات عالية ويعود سبب ذلك الى ارتفاع المستوى العام للأسعار بسبب رفع الدعم الحكومي المنطلق من توجهات الخصخصة والزيادة الكبيرة في رواتب الموظفين وتقليل الانفاق الحكومي وارتفاع اسعار النفط كمكون اساسي للناتج المحلي الاجمالي في العراق. ومن خلال الجدول (٢) إذ بلغ الناتج المحلي الاجمالي في عام (٢٠٠٤) الى (٥٣٢٣٥٣٥٨) مليار دينار إذ تطور الناتج المحلي الاجمالي في العراق بشكل كبير خلال المدة (٢٠٠٥-٢٠٠٦-٢٠٠٧) إذ بلغ (١١١٤٥٥٨١٥) مليار دينار بمعدل تغير (١٦,٦٠%) وبعد تواصل ارتفاع اسعار النفط الى مستويات قياسية إذ اصبح الناتج المحلي الاجمالي عام (٢٠٠٨) اعلى مستوى له بلغ (١٥٧٠٢٦٠٦١) مليار دينار بمعدل



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



تغير (٤٠,٩٠%) . وان سبب هذه الزيادة خلال هذه الأعوام هو نتيجة لانفتاح الاقتصاد العراقي على الاقتصاد العالمي ورفع الحصار الاقتصادي الذي كان مفروضاً قبل عام (٢٠٠٣)، فضلاً عن ارتفاع أسعار النفط في السوق العالمية الذي أدى الى زيادة الإيرادات النفطية مما نتج عنه تحسن ملحوظ في المستوى المعاشي لأفراد المجتمع، بعدها شهد الناتج المحلي تراجع (٢٠٠٩) اذ انخفض بمعدل تغير (١٦,٨٠%) عن العام السابق وسبب هذا الانخفاض يعود الى تراجع اسعار النفط بنسبة (٧٢,٨%) اي ان سعر برميل النفط البالغ (\$١٤٧) عام (٢٠٠٨) انخفض الى (\$٤٠).

وفي عام (٢٠١٠) عاود الارتفاع ليبلغ (١٥٨٥٢١٥١١) مليار دينار وبمعدل تغير موجب بلغ (٢١,٣٤)، ومرة اخرى تصاعد نسبة الناتج المحلي بسبب ارتفاع نسبي لأسعار النفط بسبب نهوض الصناعات العالمية اثر خطة الانقاذ المالي من جهة واستثناء العراق من سقوف التصدير النفطي لمنظمة الاوبك، من جهة أخرى، فقد بلغ عام (٢٠١٣) (٢٦٧٣٩٥٦١٤) مليار دينار لكن منذ عام (٢٠١٤) اخذت معدلات النمو بالاتجاه السالب (٠,٣٦%) بسبب الازمة الاقتصادية المزوجة والمتمثلة بانخفاض اسعار النفط من (\$١٢٠ الى \$٣٠) للبرميل الواحد بالإضافة الى اجتياح تنظيم داعش الارهابي للمناطق الغربية والشمالية من البلاد، والتي الحقت الضرر بالاقتصاد فيما وصل نمو الناتج في عام (٢٠١٥) الى (٢٦,٩٢%) اذ جاءت معدلات النمو السلبية نتيجة لما شهده العراق من كساد في معظم قطاعاته الاقتصادية وخصوصاً مع انخفاض اسعار النفط يضاف اليها ارتفاع تكاليف الحرب على تنظيم داعش الارهابي والتي الحقت ضرراً بالغاً بالاقتصاد العراقي من خلال تدميرها للبنى التحتية وتعطل حركة التجارة وفقدان ثقة المستثمرين (التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي ، ٢٠١٥ : ١٦)

اما في عام (٢٠١٦) الى عام (٢٠١٨) فقد ارتفع الناتج المحلي بسبب التحسن الكبير في الاوضاع الاقتصادية اذ بلغ وحسب الجدول (٢٥١٠٦٤٤٧٩) مليار دينار بمعدل نمو (١١,٢٢%) ويعزى تحسن النمو هذا الى ارتفاع عائدات صادرات النفط ونمو قطاع الخدمات الحكومية، بعد ذلك شهد الاقتصاد العراقي تعافياً ملحوظاً تمثل بمعدل النمو الحقيقي الموجب للاقتصاد على الرغم من الحالة الامنية التي شهدتها البلاد بالحرب ضد تنظيم (داعش) ، ليسجل (٢٧٧٨٨٤) مليار دينار عام (٢٠١٩) ونسبة نمو (٣,٣%)، أما في عام ٢٠٢٠ فقد شهد الاقتصاد العراقي انخفاضاً ملحوظاً في مستوى الناتج المحلي الاجمالي، ويرجع ذلك إلى انخفاض اسعار النفط الخام العالمية بسبب جائحة كورونا ليسجل الناتج المحلي (٢١٩٧٦٨٨٦٧) مليار دينار،



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



ونسبة نمو سالبة (٢٠,٩١-%) ، ثم عاود الناتج المحلي الاجمالي بالارتفاع في عام (٢٠٢١) بسبب ارتفاع اسعار النفط الخام في الاسواق العالمية ليسجل الناتج (٣٠١٤٣٩٥١٦) مليار دينار ونسبة نمو موجبة (٣٧,١٦%).

الجدول (2) الناتج المحلي الاجمالي ومعدل النمو بالأسعار الجارية ومتوسط نصيب الفرد ونمو نصيب الفرد  
(2004-2021)

السنوات	الناتج المحلي الاجمالي مليار دينار (1)	معدل تغير الناتج المحلي الاجمالي السنوي % (2)	متوسط نصيب الفرد مليون دينار (3)	نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي % (4)
2004	53235358	-	2.0	-
2005	73533598	38.12	2.6	30.0
2006	95587954	29.99	3.3	26.9
2007	111455813	16.60	3.8	15.2
2008	157026061	40.90	5.1	34.2
2009	130642187	-16.80	4.1	-19.6
2010	158521511	21.34	4.9	19.5
2011	211309950	33.30	6.5	32.7
2012	251907661	19.21	7.4	13.8
2013	267395614	6.14	7.7	4.1
2014	266420384	-0.36	7.6	-1.3
2015	194680971	-26.921	5.5	-27.6
2016	196924141	1.15	5.4	-1.8
2017	225722375	14.62	5.9	9.3
2018	251064479	11.22	7.0	18.6



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



ويوضح مؤشر نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي النمو الاقتصادي للدولة ومستوى الرفاهية الاجتماعية، ويشير انخفاضه إلى تباطؤ في النشاط الاقتصادي، ولكن مع ذلك ، فإن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي لا يعكس بالضرورة نمو مستويات المعيشة للفرد، لأن هذا المتوسط قد يرتفع دون أن يتحسن مستوى المعيشة الفردي حقاً. ومن خلال الجدول (٢) ، بلغ متوسط نصيب الفرد (٢,٠) مليون دينار في عام ٢٠٠٤ وشهد تحسناً ملحوظاً في السنوات اللاحقة ليلعب (٥,١) مليون دينار، عام (٢٠٠٨) مع معدل تغير في المعدل السنوي (٣٤,٢٪) ، ويرجع هذا النمو إلى تحسن الوضع في البلاد بعد التغيير في النظام السياسي للعراق وتصدير النفط الخام، وينعكس ذلك في زيادة عائدات النفط إلى أقصى حد ، ولكنه قد لا يمثل تحسناً موازياً للبنية التحتية المعيشية ومستويات الخدمة وفي وقت لاحق، ونتيجة لانخفاض أسعار النفط بسبب الأزمة العالمية ، اذ انخفض في عام (٢٠٠٩) إلى (٤,١) مليون دينار، وبمعدل تغير سنوي (١٩,٦٪) لينعكس سلباً في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وفي عام ٢٠١٣ ارتفع إلى (٧,٧) مليون دينار ، وعاد إلى معدل نمو إيجابي (٤,١٪) بسبب تحسن أسعار النفط في السوق العالمية، ثم انخفض بعدها خلال المدة ٢٠١٤-٢٠١٦ نتيجة لتدهور الأوضاع الأمنية في البلاد، فضلاً عن انخفاض أسعار النفط في الأسواق العالمية ليسجل (٥,٤) مليون دينار وبنسبة نمو سالبة (١,٨٪) عام ٢٠١٦، ثم شهد تحسناً ملحوظاً نتيجة الاستقرار الأمني بعد عمليات التحرير وارتفاع أسعار النفط في السوق العالمية حتى عام (٢٠١٩) ، وفي عام ٢٠٢٠ انخفض متوسط نصيب الفرد إلى (٥,٥) مليون دينار ، ومعدلات نمو سالبة (٢٢,٥٪) نتيجة للازمة الصحية العالمية التي تسببت في إغلاق معظم القطاعات الاقتصادية، من خلال تحليل الناتج المحلي الإجمالي ومتوسط نصيب الفرد خلال مدة البحث، نلاحظ التقلبات في الناتج المحلي الإجمالي ومتوسط نصيب الفرد بسبب ريعية الاقتصاد العراقي والاعتماد على صادرات النفط الخام، ويرتبط الناتج المحلي الإجمالي بأسعار النفط العالمية، حيث يرتفع الناتج المحلي الإجمالي مع نصيب الفرد إذا ارتفعت الأسعار، وينخفض الناتج إذا انخفضت الأسعار.

#### ثانياً/ معدل البطالة

ان البطالة من أهم التحديات التي واجهها الاقتصاد العراقي بعد عام ٢٠٠٣ ومن بين خطوات الإصلاح الاقتصادي هي التصدي لمشكلة البطالة والحاجة المتزايدة إلى تنويع قاعد الإيرادات الاقتصادية لمحاولة تقليل الاعتماد على القطاع النفطي وتفعيل القطاع الخاص كمحرك أساسي للنمو والعمالة، كما إن من اتجاهات السياسة المالية على المدى القصير والمتوسط تشجيع الاستثمار في أنماط الإنتاج الكثيفة العمل، أما في المدى



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )



البعيد فمن المتوقع أن يكون نقص العمالة المحلية هي إحدى محددات النمو، يترك لقوى السوق الاختيار وتتضمن آليات العمل لمواجهة مشكلة البطالة تحت ظروف وتحديات الإصلاح الاقتصادي من منظور الرؤية المستقبلية والتي تحتاج إلى اتحاد كافة الجهود والعمل كحزمة متكاملة. مع كافة المحاور فضلاً عن التخطيط لأعداد القوى العاملة وأهمية التدريب والتعليم مع ما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، إن ارتفاع معدلات البطالة هي أحد مؤشرات تدهور الوضع الاقتصادي بشكل عام.

ان معرفة حالة سوق العمل من خلال مقياس معدل البطالة الذي يعد المقياس الأكثر انتشاراً في معرفة معدل البطالة، ويقصد بمعدل البطالة هو النسبة المئوية للعاطلين عن العمل الى قوة العمل، (الطلافحة، ٢٠١٢: ٥)، فكلما كان معدل البطالة صغيراً فهذا دلالة على ان سوق العمل قريب من التشغيل الكامل وإذا كان كبيراً دل على ان سوق العمل في حالة اختلال وعدم استقرار وان فرص العمل الشاغرة تملأ بسهولة (عبد الكريم ، ٢٠٠٩: ١٢٨) ، ان من الطبيعي ان تنتج الحروب تدمير البنى التحتية الاساسية للاقتصاد العراقي كالتحريك والفساد والمنشآت الصناعية وغيرها كما حدث ذلك في الحرب العراقية الايرانية وحربي الخليج الاولى والثانية والحصار الاقتصادي ومن ثم الغزو الامريكي للعراق كل ذلك ادى الى حرمان العراق من وارداته النفطية وتوقف منشأته الحيوية التي كانت تستوعب الالاف من الايدي العاملة ورغم التطورات التي حصلت في الاقتصاد العراقي بعد عام (٢٠٠٣) فإن الاقتصاد قد تحول من اقتصاد مركزي الى اقتصاد سوق وفتح الحدود على مصراعيها بالإضافة الى وجود انواع تقليدية للبطالة بالإضافة الى بطالة الخريجين الجدد.

ومن الملاحظ من الجدول (٣) ان معدلات البطالة في العراق شهدت ارتفاعاً ملحوظاً لاسيما بداية سنة (٢٠٠٤) اذ شكل نسبة (٢٨,٨ %) من قوة العمل في العراق وهو اعلى مستوى لها خلال المدة المدروسة، ويمكن ان يعزى هذا الارتفاع ليس فقط الى البنية المشوهة للاقتصاد العراقي وانما لأسباب أخرى منها الفوضى التي سببتها قوات الاحتلال الامريكي وحل اغلب الوزارات مثل الداخلية والدفاع والتصنيع العسكري والاعلام وانهاء العمل في معظم المشروعات الصناعية الحكومية البالغ عددها (١٩٢) شركة وتوقف القطاع النفطي عن الانتاج الذي يعد المصدر الرئيس للنتائج المحلي الاجمالي وايرادات الموازنة العامة بسبب العقوبات الاقتصادية اضافة الى التدهور الذي اصاب القطاعات الاخرى السلعية والخدمية نتيجة لعدم توفر المواد الاولية والمستلزمات لمواصلة العمل او التي لحقها التدمير والسرقة مما ادى الى فقدان الكثير من العاملين لفرص عملهم في مؤسسات الدولة المنحلة فضلاً عن عدم قدرة القطاع الخاص على استيعاب الاعداد المتزايدة من



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

القوى العاملة الداخلة الى السوق وبعد عام (٢٠٠٤) (الشمري، ٢٠١٣: ١٤٢)، الى ان معدل البطالة بدأ بالانخفاض ليصل الى ادنى مستوى له عام (٢٠١٣) اذ بلغ نحو (١١,٠%) ويرجع سبب هذا الانخفاض الى سعي الحكومة الى استرضاء المواطنين من خلال اقدامها على زيادة التوظيف في القطاع الحكومي وخصوصا في الجيش والشرطة وتزايد اعداد المهاجرين بسبب الاوضاع الامنية غير المستقرة، لكن الوضع اختلف في عام (٢٠١٥) عاد معدل البطالة للارتفاع ليصل الى (١٦,٤%) بسبب ترهل القطاع الحكومي وعدم قدرته على استيعاب الاعداد المتزايدة من قوة العمل والسبب الاخر والرئيس هو اجتياح تنظيم داعش لمعظم المناطق والذي ادى الى توقف حركة الانتاج وعموم الفوضى والبطالة نتيجة لذلك وايضا وقوع العراق في فخ المديونية الخارجية نتيجة الحروب المتلاحقة الامر الذي ادى الى ارتفاع نسبة البطالة وتفاقمها وفي عام (٢٠٢١) سجلت معدلات البطالة نسبة مرتفعة بلغت (١٦,٢%) وذلك بسبب ازمة جديدة ثلاثية الابعاد واقل ما يقال عنها انها معقدة (سياسية، صحية،اقتصادية) تمثلت بالحراك الشعبي الرافض للحكومة وممارستها وجائحة كورونا التي عصفت بالعالم فضلا عن انخفاض أسعار النفط الى مستويات متدنية مما اثرت هذه الازمة بشكل كبير على معدلات البطالة

الجدول (3) معدل البطالة في العراق 2004-2021

السنوات	معدل البطالة %	السنوات	معدل البطالة %	السنوات	معدل البطالة %
2004	26.8	2010	15.2	2016	10.8
2005	17.9	2011	15.1	2017	13.0
2006	17.5	2012	11.9	2018	13.4
2007	17.5	2013	11.0	2019	14.0
2008	15.4	2014	10.6	2020	15.7
2009	14.5	2015	16.4	2021	16.2



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

### ثالثاً: نسبة الفقر

شهد الاقتصاد العراقي أحداثاً سياسية واقتصادية وأمنية على مدى عقود طويلة تمثلت في كثرة الحروب كان آخرها غزو الولايات المتحدة الأمريكية للعراق عام (٢٠٠٣) ، وما تبعها من أوضاع سياسية واقتصادية وأمنية جسيمة ، التي اعتمدت على مبدأ المحاصصة في تقسيم ثروات العراق ، فضلاً عن حالة الفساد المالي والإداري في مختلف مفاصل البلاد وعدم اتباع سياسات اقتصادية واضحة المعالم مع سوء الإدارة المالية، كلها أدت إلى إفقار فئات واسعة من الشعب العراقي، وأيضاً تلقى الاقتصاد العراقي صدمات عام (٢٠١٤) التي تمثلت بالأزمة المالية وأزمة الارهاب تنظيم (داعش) التي تعرضت له محافظات (نينوى ، الانبار، صلاح الدين، ومناطق من كركوك، وديالى، وبابل)، مما ساهم في توسيع حلقة الإفقار ، وتعرض أيضاً الاقتصاد العراقي في عام (٢٠٢٠) إلى صدمة مزدوجة هي الازمة الصحية وانخفاض أسعار النفط، فيما استمرت معاناة البلاد خلال مدة الدراسة من ظاهرة الفساد الإداري والمالي في غالبية مؤسسات الدولة.

نلاحظ من الجدول (٣) أن نسبة الفقر بلغت (٣٠,٣٨%) عام (٢٠٠٥) مقارنة بعام (٢٠٠٤) الذي بلغ (٣٥,٠%)، فيما أعلنت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في كانون الثاني من عام (٢٠٠٦) ان نسبة الفقر بلغت لهذا العام (٢٦,٣٨%) من اجمالي سكان العراق. عملت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية خطط استراتيجية على تخفيف الفقر إذ بلغت نسبة الفقر في عام (٢٠٠٧) (٢٢,٩٠%) كما هو موضح في الجدول (١٩) أي ما يقارب (٦٧٩٧) ألف فرد عراقي يقع تحت خط الفقر، فيما بلغت نسبة الفقر (٢٢,٠٤%) في عام (٢٠٠٨) وأستمر الانخفاض حتى عام (٢٠١٢) إذ بلغت (١٨,٩٠%) وبلغ عدد الفقراء (٦٤٦٥) ألف فرد فقير منخفضاً هذا العدد عن عام ٢٠٠٧ ب (٣٣٢) ألف شخص. أما المدة الممتدة (٢٠١٣ - ٢٠١٨) شهدت ارتفاعاً في نسبة الفقر ، بحسب تقدير الجهاز المركزي للإحصاء إذ ارتفعت نسبة الفقر في العراق لعام (٢٠١٣) عندما بلغت (١٩,٠٩%) وبلغ عدد الفقراء (٦٦٩٩) الف فرداً، وأستمر بالارتفاع عام (٢٠١٤) لتصل إلى (١٩,٢٨%) بحسب تقدير الجهاز المركزي للإحصاء وأيضاً ارتفع عدد الفقراء إلى (٦٩٤٠) ألف فرداً ، ويعزى هذا الارتفاع إلى تدهور الوضع الأمني، وخروج الكثير من المناطق والمحافظات عن سيطرة الحكومة العراقية ووقوعها تحت سيطرة المجاميع الارهابية ونزوح الملايين من ابناء الشعب العراقي، واستمر الارتفاع حتى عام (٢٠١٨) إذ سجلت نسبة فقر نحو (٢٠,٠٥%) ، وأيضاً ارتفع عدد الفقراء إلى (٧٦٤٤) ألف فرداً. ويعود سبب هذا الارتفاع في نسبة الفقر نتيجة لتدهور الوضع الاقتصادي الذي خلفه الوضع الأمني



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

المتري للبلد، وارتفاع معدلات البطالة، وعدم إمكانية وصول حصص الغذائية من البطاقة التموينية، وضعف شبكات الحماية الاجتماعية، مما أدى إلى وقوع الكثير من العوائل العراقية تحت خط الفقر، وبعض النازحين وقعوا في دائرة الفقر نتيجة فقدانهم مصادر معيشتهم في المناطق التي نزحوا منها

أما في عام (٢٠١٩) فقد عادت نسبة الفقر إلى الانخفاض لتبلغ (١٩,٢٦%) وايضا انخفض عدد الفقراء إلى (٧٥٣٦) ألف فردا ، في حين سجلت نسبة الفقر ارتفاعاً خلال عام (٢٠٢٠) إذ بلغت (٣١,٧%) وبلغ عدد الفقراء (١٢٣٥٩) ألف فردا ، بسبب جائحة كورونا وما رافقها من تداعيات خلفت الأزمة الاقتصادية فشملت قطاعات الصحة والتعليم والسكن والدخل وهو ما يعرف بالفقر متعدد الابعاد، مما تسبب لفقدان كثير من الافراد مصدر عيشهم أو انخفاض دخلهم، جائحة كورونا هي أحدث المخاطر المباشرة التي تهدد جهود الحد من الفقر، في كارثة اقتصادية عالمية لا تزال تأثيراتها السلبية آخذة في الانتشار. لذا تحاول الحكومة العراقية السيطرة على نسب الفقر، التي ارتفعت بفعل انتشار فيروس كورونا، وانخفاض أسعار النفط، وإغلاق الحدود لغالبية دول العالم، وتوقف أغلب المشاريع في جميع القطاعات الاقتصادية، ومن ثم إحداث شلل كبير لأغلب أنشطة الاقتصاد العراقي، مما أدى إلى خسارة شريحة واسعة من العاملين بالأجر اليومي مصادر دخلها، اما في عام ٢٠٢١ اذ بلغت نسبة الفقر (٢٩,٦%) ويعود هذا الانخفاض بنسبة الفقر الى التحسن الكبير في أسعار النفط وعودة استئناف العمل بكثير من المشاريع وعودة نشاط القطاع الخاص والفعاليات التي توقفت بسبب جائحة كورونا . ومن خلال أرقام وبيانات الجدول تتضح تقارب نسبة الفقر لأغلب سنوات مدة الدراسة مما يعطي انطباعاً بعدم وجود سياسات متبعة من قبل الدولة تحد من الفقر في العراق وكذلك عدم وجود استراتيجية متوسطة أم بعيدة المدى لخفض نسب وعدد الفقراء في العراق بالرغم من الانفاق المرتفع في مجال التحويلات الاجتماعية، فيما يخص البطاقة التموينية والرواتب والاجور والمنافع الاجتماعية الاخرى وآليات الدعم الحكومي المقدمة في مختلف المجالات.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



### الجدول (3)

تطور نسبة الفقر في العراق للمدة (2004-2021)

نسبة الفقر	عدد السكان الفقراء	عدد السكان	السنة	نسبة الفقر	عدد السكان الفقراء	عدد السكان	السنة
(3)	(2)	(1)		(3)	(2)	(1)	
19.28	6940	36005	2014	35.00	9499	27139	2004
19.47	6855	35213	2015	30.38	8495	27963	2005
19.66	7110	36169	2016	26.38	7600	28810	2006
20.05	7447	37140	2017	22.90	6797	29682	2007
20.05	7644	38124	2018	22.04	7029	31895	2008
19.26	7536	39128	2019	21.21	6715	31664	2009
31.7	12760	40255	2020	20.41	6631	32490	2010
				19.64	6548	33338	2011
29.6	12192	41190	2021	19.90	6807	34208	2012
				19.09	6699	35096	2013

المصدر: العامود (1-3) من

-جمهورية العراق، وزارة التخطيط والتعاون الانمائي، الجهاز المركزي للاحصاء، البصرة الاحصائية (2004-2021)

- العامود رقم (2) من عمل الباحث بالاعتماد على العامود (1-3)

#### الاستنتاجات:

١- يعتبر الاقتصاد المؤسسي الجديد ان المؤسسات الفعالة تلعب مجموعة من الأدوار الكفيلة باستدامة وتنافسية المؤسسة من خلال تحديد الصلاحيات والمسئولية المترتبة على ذلك.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- ٢- وجود أدوات قياسية دولية تعطي نظرة دقيقة لقياس مدي التطور في الجوانب المختلفة للأطر المؤسسية وبالتالي الوقوف على جوانب التقصير والعمل عليها.
  - ٣- تبين ان هناك ضعف كبير في مؤشر التعبير والمسالة والذي انعكس سلبا على قدرة المواطنين في المشاركة والتعبير
  - ٤- ضعف مؤشر الاستقرار السياسي مما يعطي قدرا من القلق لدى المستثمر الاجنبي والمحلي والتخوف من حدوث أي تقلبات غير متوقعة.
  - ٥- تدني مؤشر السيطرة على الفساد مما يعني ان هناك متطلبات وتحديات كبيرة امام الحكومة للحد من الفساد
  - ٦- شهدت مؤشرات التنمية المستدامة تذبذبًا واضحًا خلال فترة البحث، مما يعكس تدهور مؤشرات الاقتصاد المؤسسي.
- التوصيات :

على ضوء الاستنتاجات السابقة يقترح الباحث الاتي :

- ١- العمل على تحقيق الاستقرار الامني والسياسي من خلال تعزيز المشاركة السياسية ووضع اسس صحيحة للمصالحة الوطنية وبناء علاقات متينة مع دول الجوار لتعزيز الاستقرار الامني والسياسي
- ٢- الارتقاء بمستوى الجودة التنظيمية للمؤسسات الحكومية من خلال صياغة التشريعات ووضع سياسات بشكل فعال للمساهمة في التنمية المستدامة
- ٣- اعتبار القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته وتطبيقه على الجميع دون استثناء .
- ٤- ضرورة مكافحة الفساد من خلال ارساء مبادئ الاقتصاد المؤسسي ورفع مستوى مؤشرات
- ٥- ضرورة زيادة متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي من خلال دعم القطاعات الانتاجية وتصحيح الاختلال الهيكلي في الاقتصاد العراقي وضرورة تخفيض معدلات البطالة امن خلال تحفيز الاستثمارات وتفعيل دور القطاع الخاص والذي يساهم من تخفيض نسب الفقر

المصادر :

- ١- ابو النصر، مدحت وياسمين مدحت محمد(٢٠١٧) التنمية المستدامة-مفهومها-ابعادها-مؤشراتها، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، جمهورية مصر العربية.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

٢- اسيا، طويل (٢٠٢١) رهانات الاقتصاد الاخضر في الجزائر وتأثيره على تحقيق التنمية المستدامة، كتاب اعمال الملتقى العلمي الدولي الافتراضي الاول حول الاقتصاد الاخضر كنموذج تنموي جديد لدعم ابعاد التنمية المستدامة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي، الجزائر

٣- الامم المتحدة، ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ٢٠٢٠

٤- باسل البستاني ، جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة منابع التكوين وموانع التمكين ، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت ، ٢٠٠٩

٥- بدوي، أسامة عزت، ٢٠١١ " الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادية بالتطبيق على مصر" رسالة ماجستير - جامعة عين شمس

٦- برنامج الامم المتحدة الانمائي(٢٠١٥) تقرير التنمية البشرية ٢٠١٥(التنمية في كل مكان)، نيويورك.

٧- البنك المركزي العراقي، المديرية العامة للأبحاث والاحصاء، التقارير الاقتصادية السنوية (٢٠٠٤-٢٠١٨) بغداد

٨- جمال إبراهيم حسن،"الاطار المؤسسي اللازم لتفعيل اليات السوق في الاقتصاد المصري"،مجلة البحوث التجارية المعاصرة - جامعة سوهاج،ديسمبر ٢٠٠٣ - مج ١٧

٩- جون كينث جاليرس - ترجمة احمد فؤاد بلبع ،٢٠٠٠، "تاريخ الفكر الاقتصادي الماضي صورة الحاضر" المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب - عالم المعرفة الكويت-العدد ٢٦١

١٠- خنجي، زكريا (٢٠١٩) البعد الاجتماعي ومؤثراته في التنمية المستدامة، الجريدة اليومية الاولى في البحرين <https://www.akhbar-alkhaleeg.com>

١١- ساملسون، بول ونوردهاوس (٢٠٠٦) علم الاقتصاد، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة ما كجروهل، بيروت.

١٢- الشامي، حسين علي عويش و الشمري، ٢٠١٦، تحليل العلاقة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي في بلدان مختارة مع إشارة خاصة للعراق أطروحة دكتوراه جامعة الكوفة

١٣- الشمري، مي حمودي عبد الله (٢٠١٣) واقع البطالة في العراق بعد عام ٢٠٠٣ وسبل معالجتها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٣٧).



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



- ١٤- الطلافحة، حسين (٢٠١٢) حول حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت. سلسلة الخبراء، العدد (٤٥)
- ١٥- عبد الكريم، بشير، (٢٠٠٩) دلالات معدلات البطالة والعمالة ومصداقيتهما في تفسير سوق العمل، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد (٦)
- ١٦- عشري، منال (٢٠٢٢) تكنولوجيا المعلومات والراس مال البشري رؤية للتنمية المستدامة، الطبعة الاولى، دار التعليم الجامعي، جمهورية مصر العربية.
- ١٧- فريد، نهى محمد "رؤية لتطوير تخصص التنمية الاقتصادية في العلاقة بين الاقتصاد المؤسسي والشمول المالي"، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، ٢٠٢١
- ١٨- محمد عبده محمد، ٢٠١٥، "النظرية الاقتصادية للمنشأة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس كلية التجارة
- ١٩- الهبيبي، ذاكر هادي ، محمد، سعيد علي ، شريف ، اثير أنور، ٢٠٢٢، دور الحكم الرشيد في بعض متغيرات الاقتصاد الكلي العراق حالة دراسية للمدة ٢٠٠٤-٢٠١٩ أطروحة دكتوراه جامعة الانبار
- ١- Hamilton, Walton H. (1919) "The institutional approach to economic theory." *The American Economic Review* 9.1
- ٢- Oliver E. Williamson, 2000, the new institutional Economy; Taking Stock. Locking ahead ,Journal of Economic literature.
- ٣- Veblen, Thorstein, and C. Wright Mills, 2017, The theory of the leisure class, Routledge.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي

د. نور سمير يونس محمد - جامعة الموصل / كلية العلوم الاسلامية

noorsy1989@uomosul.edu.iq

#### الملخص

جاء هذا البحث الموسوم بـ ( المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي ) لبيان مفهوم الجودة وتأصيلها الشرعي، ثم بيان المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي، والتي منها: (الإخلاص والإتقان/ الإحسان والإصلاح) وبعد ذلك سنتحدث في هذا البحث عن دلالة الجودة في المنظور الإسلامي من خلال الممارسات العملية، ومنها: ( الرقابة والمسؤولية/ المنافسة والنزاهة/ الشورى والتعاون) ثم خاتمة نذكر فيها أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

الكلمات المفتاحية: (الجودة- المبادئ الأساسية- المنظور الإسلامي)

#### المقدمة:

الحمد لله صاحب الجود، والصلاة والسلام على صاحب الحوض المودود نبينا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين، وصحبه المنافحين عن الكتاب والسنة، وبعد:  
فإن رسالة الإسلام واضحة في تناولها لكل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والعلمية والثقافية والروحية، وهي رسالة إعداد وتربية وبناء الإنسان القويم، ففي كل مبدأ من مبادئها تسعى لبناء الكيان والذات الإنساني، مع الحرص على تنمية كافة جوانب شخصية الإنسان، في أبهى صورة رسمها الله تعالى، فالدين الإسلامي يسعى إلى تنظيم جوانب الحياة كافة، سواء كانت التعبدية أم التجارية أم المالية أم الحياتية؛ لأنه دين كامل من عند الله تعالى وهو تمام الجودة وكمالها، ونحن نجد أن مفهوم الجودة موجود في تعاليم الإسلام من عبادات وعقيدة وفقه، والإنسان المسلم مطالب بأداء الأعمال التعبدية والدنيوية على أتم وأكمل وجه ولكن ضمن قدرته ومعرفته، وفي حال عدم معرفته فهو مأمور بسؤال أهل العلم ليكون لديه معرفة كافية لأداء عمله.

#### أولاً: مشكلة البحث:

إن مشكلة البحث تكمن في الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ما التأصيل الشرعي للجودة؟
- ٢- ما هي أهم المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي؟
- ٣- هل هناك ممارسات عملية تدل على الجودة في المنظور الإسلامي؟



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

ثانياً: فرضية البحث:

- 1- هل يرقى التطبيق العملي والتصور الإسلامي لتشكيل نظرية جودة اسلامية متكاملة؟
- 2- هل بإمكان المجتمعات العربية أن تعمم نظرية الجودة الشاملة لتطبيقها وجعلها نظاماً عالمياً؟
- 3- هل ستشكل نظرية الجودة الشاملة فرقاً في الاداء المؤسسي؟

ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- يهدف البحث إلى بيان مفهوم الجودة وتأصيلها الشرعي.
- 2- ويهدف البحث إلى بيان أهم المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي.
- 3- كما يسعى البحث إلى ذكر الممارسات العملية التي تدل على الجودة في المنظور الإسلامي، للاستفادة منها في الواقع المعاصر.

رابعاً: منهجية البحث:

اعتمدت في هذه الدراسة على:

- 1- المنهج الاستقرائي: من خلال استقراء المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي، وتطبيقها على الواقع المعاصر.
- 2- المنهج التحليلي: من خلال تحليل الممارسات العملية للجودة في المنظور الإسلامي؛ لتبين لنا دور الجودة في الأداء المؤسسي.

خامساً: خطة البحث:

اقتضت طبيعة الدراسة ومادتها العلمية إلى أن تُقسم إلى: مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة. اشتملت المقدمة على: مشكلة البحث، وفرضيته، وأهدافه، ثمَّ منهجيته وخطته. وأمَّا المبحث الأول فقد اشتمل على بيان مفهوم الجودة، ثمَّ بيان التأصيل الشرعي للجودة، وذلك في مطلبين. وتناولت في المبحث الثاني المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي، وذلك في مطلبين: نذكرت في الأول: الإخلاص والإتقان، وفي الثاني: الإحسان والإصلاح. ثمَّ جاء المبحث الثالث ليوضح دلالة الجودة في المنظور الإسلامي من خلال الممارسات العملية، وذلك في ثلاثة مطالب: الأول كان عن الرقابة والمسؤولية، والثاني عن المنافسة والنزاهة، أمَّا الثالث فكان عن الشورى والتعاون.

وجاءت الخاتمة في نهاية البحث لتذكر أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها خلال دراسة هذا الموضوع.

### المبحث الأول: مفهوم الجودة وتأصيلها الشرعي

المطلب الأول: مفهوم الجودة.

أولاً: الجودة لغة:

قال ابن فارس: الجودة مصدر الفعل جود، وهو أصل واحد، يدل على التسمُّح بالشيء، وكثرة العطاء. (١)

وقال الجوهري: جود بمعنى شيء جيد، وجاد الشيء جودة وجوده، أي صار جيِّداً، واستجبت الشيء: عدته جيِّداً. (٢)

وذهب ابن منظور إلى أنّ الجودة مأخوذة من الجود، وهو الجيد: نقيض الرديء، يقال: هذا شيء جيد بين الجودة والجودة. وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جودة، وجدت له بالمال جوداً. (٣)

وبالتالي فإنّ معنى الجودة في اللغة يدور حول: كثرة العطاء، والشيء الجيد.

ثانياً: الجودة اصطلاحاً:

من خلال البحث في الكتب العلمية ظهر لي تعريف عدة لمفهوم الجودة، منها:

- 1- الجودة: هي القدرة على ايجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أنّ الجودة في خدمة المستفيد، بما يدعم الطرف الرئيسي لإدارة المؤسسة التعليمية. (٤)
- 2- الجودة: هي " منظومة القيم التي تؤدي الى تهيئة بيئة، تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر ". (٥)
- 3- الجودة: هي " عملية ادارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة، على نحو ابداعي؛ لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة التربوية ". (٦)

(١) ينظر: مقاييس اللغة، ١/ ٤٩٣. مادة (جود).

(٢) ينظر: الصحاح، ٢/ ٤٦١ - ٤٦٢. مادة (جود).

(٣) ينظر: ابن منظور، ٣/ ١٣٥. مادة (جود).

(٤) ينظر: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ص ١٨٤.

(٥) ينظر: دارة الجودة الشاملة، ص ٤٤.

٤- الجودة هي: " معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال من ثقافة الحد الأدنى الى ثقافة الاتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً تسعى اليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية، الى المستقبل الذي تعيش فيه الاجيال التي تتعلم الان"<sup>(٧)</sup>

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن أن نقول بأن الجودة: هي الحرص على انتاج مؤسسة تعليمية جيدة ترتقي بالمعلم والمتعلم والمنهج؛ وذلك لتلبية مجموعة الخصائص المتأصلة للمتطلبات.

وقد عرّف الجويرير الجودة في الفكر الإسلامي بأنها: الإتقان والإحسان والصلاح، واداء العمل ومعرفته وضبط جزئياته، وخلو العمل من العيوب والأخطاء الشرعية والفنية على السواء.<sup>(٨)</sup>

المطلب الثاني: التأصيل الشرعي للجودة.

أولاً: القرآن الكريم:

من خلال تتبع لفظة الجودة في القرآن الكريم فإنني لم أجد هذه اللفظة مذكورة بصورة صريحة، ولكن ورد لفظ الجياد في قوله تعالى: (وَوَهَبْنَا لِذَاوُدَ سُلَيْمَانَ ۖ نَعْمَ الْعَبْدُ إِنَّهُ أَوَّابٌ (٣٠) إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِرَاتُ الْجِيَادُ)<sup>(٩)</sup>. قال ابن عاشور: " الجياد: جمع جواد بفتح الواو، وهو الفرس ذو الجودة، أي النفاسة"<sup>(١٠)</sup>، وقال القرطبي: " يعني: الخيل، جمع جواد للفرس إذا كان شديد الحضر، كما يقال للإنسان جواد إذا كان كثير العطية غزيرها... وجاد الفرس أي صار رائعا بوجود جودة" بالضم" فهو جواد للذكر والأنثى، من خيل جواد وأجواد وأجاويد"<sup>(١١)</sup>.

ثانياً: السنة النبوية:

ورد في السنة النبوية لفظة الجواد في أحاديث عدة، منها:

١- في وصف الله تعالى: جاء في الحديث القدسي الطويل أنّ الله تعالى قد وصف نفسه بأنه جواد، قال رسول الله ﷺ: ( يَقُولُ اللَّهُ تَعَالَى: يَا عِبَادِيَ كُلُّكُمْ ضَالٌّ إِلَّا مَنْ هَدَيْتُ فَسَلُونِي الْهُدَى أَهْدِيكُمْ، وَكُلُّكُمْ فَقِيرٌ إِلَّا

(٦) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ص ٦٢.

(٧) الجودة الشاملة في التعليم، ص ٣٤.

(٨) ينظر: إدارة الجودة الشاملة والإتقان في الفكر الإسلامي المعاصر، ص ٨٤.

(٩) سورة ص، الآيتان: ٣٠ - ٣١.

(١٠) التحرير والتنوير، ٢٣ / ٢٥٥.

(١١) الجامع لأحكام القرآن، ١٥ / ١٩٢.

مَنْ أَغْنَيْتُ فَسَلُونِي أَرْزُقْكُمْ ... ذَلِكَ بِأَنِّي جَوَادٌ وَاجِدٌ مَا جِدُّ أَفْعَلُ مَا أُرِيدُ عَطَائِي كَلَامٌ وَعَدَائِي كَلَامٌ إِنَّمَا  
أَمْرِي لِشَيْءٍ إِذَا أَرَدْتُهُ أَنْ أَقُولَ لَهُ: كُنْ، فَيَكُونُ).<sup>(١٢)</sup>

قال الغزالي: " وهو جواد لأن الجود إفادة الخير والانععام به من غير غرض فالأول تعالى أفاض الجود على الموجودات كلها كما ينبغي وعلى ما ينبغي من غير ادخار ممكن من ضرورة أو حاجة أو زينة وكل ذلك بلا غرض ولا فائدة فهو الجواد الحق والوهاب المطلق واسم الجود على غيره مجاز".<sup>(١٣)</sup>

٢- في وصف النبي: وصف الصحابة رسول الله بأنّها أجود الناس، قال ابن عباس: (كَانَ رَسُولُ اللَّهِ أَجْوَدَ النَّاسِ، وَكَانَ أَجْوَدَ مَا يَكُونُ فِي رَمَضَانَ حِينَ يَلْقَاهُ جِبْرِيلُ، وَكَانَ يَلْقَاهُ فِي كُلِّ لَيْلَةٍ مِنْ رَمَضَانَ فَيُدَارِسُهُ الْقُرْآنَ، فَلَرَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَجْوَدُ بِالْخَيْرِ مِنَ الرِّيحِ الْمُرْسَلَةِ).<sup>(١٤)</sup>

قال المباركفوري في معنى الجودة: " إمّا من الجودة بفتح الجيم بمعنى السعة والانفساح، أي: أوسعهم قلباً، فلا يمل ولا ينزجر من أذى الأمة ومن جفاء الأعراب، وإمّا من الجود بالضم، بمعنى: الإعطاء ضد البخل، أي: لا يبخل على أحد شيئاً من زخارف الدنيا ولا من العلوم والحقائق والمعارف التي في صدره، فالمعنى أنّه أسخى الناس قلباً".<sup>(١٥)</sup>

٣- في وصف الفرس: ورد لفظ الجواد في حديث النبي ﷺ عندما وصف الفرس في قوله: ( إِنْ فِي الْجَنَّةِ شَجَرَةٌ، يَسِيرُ الرَّكَّابُ الْجَوَادَ الْمُضْمَرَّ السَّرِيعَ مِائَةَ عَامٍ مَا يَقْطَعُهَا).<sup>(١٦)</sup>

قال ابن حجر: " الجواد بفتح الجيم وتخفيف الواو هو الفرس، يقال: جاد الفرس إذا صار فائقاً".<sup>(١٧)</sup>  
ثالثاً: أقوال الإمام علي:

وردت أقوال كثيرة للإمام علي وابنه الإمام الحسين عليهما السلام في الحث على التحلي بصفة الجود والكرم والسخاء، منها:

١- قال: (جُودُوا فِي اللَّهِ وَجَاهِدُوا أَنْفُسَكُمْ عَلَى طَاعَتِهِ يَغْظُمَ لَكُمْ الْجَزَاءُ وَيَحْسَنَ لَكُمْ الْحَبَاءُ).<sup>(١٨)</sup>

(١٢) سنن الترمذي، أبواب صفة القيامة والرقائق والورع عن رسول الله ﷺ، رقم الحديث (٢٤٩٥) ٤ / ٦٥٦.

(١٣) معارج القدس، ص ١٦٨.

(١٤) صحيح البخاري، كيف كان بدء الوحي إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم؟ رقم الحديث (٦) ١ / ٨.

(١٥) تحفة الأحوزي، ١٠ / ٨٣.

(١٦) صحيح البخاري، كتاب الرقاق، باب صفة الجنة والنار، رقم الحديث (٦٥٥٣) ٨ / ١١٣.

(١٧) فتح الباري، ١١ / ٤٢٤.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٢- وقال: ( جُدِّ بِمَا تَجِدُ تُحْمَدُ ).<sup>(١٩)</sup>

٣- وعنه أنه قال: ( الجودُ عزٌّ موجودٌ ).<sup>(٢٠)</sup>

٤- وقال الإمام الحسين: ( إنَّ أجودَ النَّاسِ مَنْ أعطى مَنْ لا يَرجو ).<sup>(٢١)</sup>

إنَّ الإسلامَ دينَ شريعةٍ وعقيدةٍ وأخلاقٍ، وهو كمالُ الجودةِ والإبداعِ، كيف يكون غير ذلك وهو دين الله تعالى جلت قدرته، قال تعالى: (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ).<sup>(٢٢)</sup> إذن من خلال ما سبق نستطيع ان نرى واضحاً أنَّ للإسلام نصيب وافر في التوكيد على جودة ما يُنتج، وإتقان ما يُعمل، وإحقاق الحقوق للعاملين.<sup>(٢٣)</sup>

### المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للجودة في المنظور الإسلامي

المطلب الأول: الإخلاص والإتقان.

أولاً: الإخلاص:

إنَّ الإخلاص في العمل هو طهارة سلوك وأفعال الإنسان من مظاهر الرياء وسائر أمور الشرك الأخرى، وقد وصف الله تعالى عباده وأوليائه بصفة الإخلاص القيمة المتعالية، فقال تعالى: (وَأذْكُرْ فِي الْكِتَابِ مُوسَىٰ ۚ إِنَّهُ كَانَ مُخْلِصًا وَكَانَ رَسُولًا نَّبِيًّا)<sup>(٢٤)</sup>. وقال تعالى عن النبي يوسف وَلَقَدْ هَمَّتْ بِهِ وَهَمَّ بِهَا لَوْلَا أَن رَّأَىٰ بُرْهَانَ رَبِّهِ ۚ كَذَلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ السُّوءَ وَالْفَحْشَاءَ ۚ إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُخْلَصِينَ)<sup>(٢٥)</sup>. فالإنسان إذا جعل أعماله وسكناته كلها خالصة لوجه الله تعالى فلن تذهب الأعمال سدىً، وإنما تكون دنياه مرتعاً خصباً وحركته تنطلق بين مجموعة من القيم والمثل الإنسانية التي تتأجج بين المطلقة والمحدودة، فيكون ملؤها العطاء، فتبلغه خير الدنيا

(١٨) غرر الحكم: ص ٤٧٣٣.

(١٩) المصدر السابق: ص ٤٧١٦.

(٢٠) المصدر السابق: ص ٣٣٠.

(٢١) كشف الغمّة: ٢ / ٤٧٤.

(٢٢) سورة البقرة، الآية: ١١٧.

(٢٣) إدارة الجودة الشاملة، ص ٦.

(٢٤) سورة مريم، الآية: ٥١.

(٢٥) سورة يوسف، من الآية: ٢٤.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

والاخيرة<sup>(٢٦)</sup>، يقول الامام الصادق في حديث الى كل من يبغي الحق والحقيقة والفلاح: " الاخلاص يجمع حواصل الاعمال".<sup>(٢٧)</sup>

فالإخلاص في العمل هو أحد وأول المبادئ الأساسية للجودة، إذ أنّ الإنسان اذا طهّر عمله من الشوائب كالرياء والغش والخبث وغيرها من الشوائب، فقد وصل إلى رضا الله تعالى وبالتالي نجاح عمله؛ لأنّ منزلة الإخلاص من العلم كمنزلة الروح من الجسد، قال: " ثَلَاثٌ لَا يُعِلُّ عَلَيْهِنَّ قَلْبٌ مُسْلِمٍ: إِخْلَاصُ الْعَمَلِ لِلَّهِ، وَمُنَاصَحَةُ أُمَّةِ الْمُسْلِمِينَ، وَلُزُومُ جَمَاعَتِهِمْ، فَإِنَّ الدَّعْوَةَ تُحِيطُ مِنْ وَرَائِهِمْ ".<sup>(٢٨)</sup>

وقال علي بن أبي طالب: " لاتهتموا لِقَلَّةِ الْعَمَلِ وَاهْتَمُّوا لِلْقَبُولِ فَإِنَّ النَّبِيَّ قَالَ لِمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ أَخْلَصِ الْعَمَلَ يَجْزِكَ مِنْهُ الْقَلِيلُ".<sup>(٢٩)</sup>

ثانياً: الإتيان:

إنّ إتيان العمل يحظى في المنظور الإسلامي بتأكيد واضح من خلال ما مذكور في القرآن الكريم وما روي عن النبي.

فقد انشأ الله عزّ وجل هذا الكون بإتيان، فقال في محكم التنزيل: (الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ)<sup>(٣٠)</sup> ، "أي إنّ ذلك المدبر للأمر العليم الخبير القوي الرحيم هو الذي أحسن خلق الأشياء، وأتقنها وأحكمها"<sup>(٣١)</sup>. وقال تعالى: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ)<sup>(٣٢)</sup> أي: " ذلك الصنع هو فعل الله بقدرته العظيمة، الذي أحكم كل شيء، وأودع فيه من الحكمة ما أودع".<sup>(٣٣)</sup>

(٢٦) ينظر: اسرار النجاح، ١/١٨٢.

(٢٧) بحار الأنوار، ٧٠ / ٢٢٥؛ مصباح الشريعة، ص ٥٢.

(٢٨) سنن الترمذي، ابواب العلم، باب ما جاء في الحث على تبليغ السماع، بدون رقم الحديث، ٥/٣٣.

(٢٩) إحياء علوم الدين، ٤ / ٣٧٦.

(٣٠) سورة السجدة، من الآية: ٧.

(٣١) التفسير المنير، ٢١ / ١٩١.

(٣٢) سورة النمل، من الآية: ٨٨.

(٣٣) التفسير المنير، ٢٠ / ٤٢ - ٤٣.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

إذن الإتقان في العمل هو ما يقوم به الإنسان من عمل على أحسن وجه وأتمه وأفضله، سواء كان عبادة أو صناعة أو دراسة علم، حتى أنّ الصحابة كانوا يتقنون حفظ آيات القرآن، فلا ينتقلون إلى أخرى حتى يتقنوها علماً وفهماً.

يدعو الإسلام الناس إلى إتقان العمل والتأكد من جودته ومن خلوه من أي عيب أو نقص؛ وذلك للوصول إلى رضا الله تعالى وتحقيق مصالح العباد، لذلك دعا النبي محمد ﷺ إلى إتقان العمل، إذ قال: ( إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ )<sup>(٣٤)</sup>. وهذا يؤكد أنّ الله تعالى يحب الإتقان والإحسان والتفاني في كل عمل نقوم به؛ للوصول إلى الكمال الإنساني، بحيث يقوم الإنسان بالعمل من دون نقص أو خداع أو غش.

المطلب الثاني: الإحسان والإصلاح.

أولاً: الإحسان:

والإحسان كما عرفه الحجازي: " إحكام العمل وإتقانه، ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه".<sup>(٣٥)</sup> وذكر سعيد حوى: أنّ الإحسان ذو جانبين، عمل الحسن أو الأحسن، والشعور أثناء العمل بأنّ الله يرانا أو كأننا نرى الله تعالى<sup>(٣٦)</sup>. وهذا هو تعريف الرسول ﷺ للإحسان: ( أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ ).<sup>(٣٧)</sup>

لقد دعا الإسلام إلى الإحسان دعوة مطلقة في جميع الأعمال سواء كانت أعمال تجارية أم أعمال تطوعية خيرية أو أي عمل آخر، حتى في عملية ذبح الحيوان حتّى الرسول ﷺ على الإحسان إليه بأن يريح الذبيحة وأن يقودها قوداً حسناً رحيماً، ويشدّ سكينه، اذا كان هذا موقف الشريعة مع الحيوان، فما بالك بغيرها من الأعمال التجارية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن أوضح معايير الجودة في العمل هي آية الدين في القرآن الكريم التي نظمت كيفية العمل ووضعت معايير في غاية الدقة والوضوح؛ لتنظيم التعامل المالي بين الناس من خلال كتابة وتوثيق الدين بحضور الشهود وعددهم ومواصفاتهم.

(٣٤) المعجم الأوسط، رقم الحديث (٨٩٧) /١ /٢٧٥.

(٣٥) التفسير الواضح، ٢ / ٣٣٣.

(٣٦) ينظر: جند الله ثقافة وأخلاقاً، ص ٢٤١.

(٣٧) صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب معرفة الإيمان، والإسلام، والقدر وعلامة الساعة، رقم الحديث (٨) /١ /٣٦.

ولو تتبعنا آيات القرآن الكريم التي تتحدث عن الإحسان والمحسنين، فإننا نفهم منها أنّ الجزء له علاقة بكيفية الأداء، فكيفما يكون الاداء حسناً فالجزء كان كذلك، قال تعالى: (إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) (٣٨) ، وقال تعالى: (صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً ۖ وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ) (٣٩) ، وقال عز من قائل: (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ) (٤٠) . فسياق الآيات آنفة الذكر تبين أنّ الجودة في العمل هي مظهر من مظاهر الإحسان، والإتيقان هو ثمرة الإحسان. ثانياً: الإصلاح:

قال تعالى: (يَا بَنِي آدَمَ إِذَا يَأْتَيْكُمْ رُسُلٌ مِّنكُمْ يُقِصُّونَ عَلَيْكُمْ آيَاتِي ۖ فَمَنِ اتَّقَى وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفَ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ) (٤١) قال الشيخ الشعراوي: من مزايا التوازن الاجتماعي أننا جميعاً عند الله سواء، وكلنا عبده، وليس منا من بينه وبين الله قرابة أو نسب، فالجميع عند الله عبيد كأسنان المشط، لا فرق بينهم إلا بالتقوى والعمل الصالح. (٤٢)

إذاً جودة العمل تكمن في صلاحه، ولا يقبل العمل عند الله تعالى إلا إذا كان صالحاً، ولأهمية العمل الصالح عطفه الله تعالى على الإيمان، فقال تعالى: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (٤٣). إنّ الله عز وجل عطف العمل الصالح على الإيمان؛ لأنّ الإيمان هو العقيدة التي ينبع عن أصلها السلوك، فلا جدوى من الإيمان بلا عمل بمقتضى هذا الإيمان، وفائدة الإيمان أن تُوثق الأمر أو النهي إلى الله تعالى الذي آمنت به؛ لذلك جاء الجمع بين الإيمان والعمل الصالح في مواضع عدّة من القرآن الكريم. (٤٤)

وقال ابن عاشور في قوله تعالى: (وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ) (٤٥) إن سياسة الأمة تدور حول محور الإصلاح، وهو جعل الشيء صالحاً، فجميع تصرفات الأمة وأحوالها يجب أن تكون صالحة، وذلك بأن تكون

(٣٨) سورة الكهف، الآية: ٧.

(٣٩) سورة البقرة، من الآية: ١٣٨.

(٤٠) سورة الملك، من الآية: ٢.

(٤١) سورة الأعراف، الآية: ٣٥.

(٤٢) ينظر: تفسير الشعراوي، ١٤ / ٨٥٤٥.

(٤٣) سورة الكهف، الآية: ٣٠.

(٤٤) ينظر: تفسير الشعراوي، ١٤ / ٨٨٨٩.

(٤٥) سورة الأعراف، من الآية: ١٤٢.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الأعمال عائدة بالخير والصلاح لفاعلها ولغيره، فإن عادت بالصلاح عليه وبضده على غيره، لم تعتبر صلاحاً<sup>(٤٦)</sup>.

وبالتالي فإن من أجاد في عمله وأخلص فيه على أتم وجه، له الجزاء الحسن عند الله تعالى، فقد ذكر البارى عز وجل أن المصلحين لا يضيع اجرهم: (وَالَّذِينَ يُؤْتُونَ بِالْكِتَابِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ)<sup>(٤٧)</sup>

المبحث الثالث: دلالة الجودة في المنظور الإسلامي.

المطلب الأول: الرقابة والمسؤولية.

أولاً: الرقابة:

إن العمل بدون رقابة تكون عاقبته غير مرضية؛ لأن مراقبة العمل بشكل مستمر سيكون مطابق للمواصفات المتفق عليها قبل بدء العمل، والله عز وجل قد أكد على هذا الأمر في قوله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ).<sup>(٤٨)</sup>

إن الرقابة يجب أن تكون ذاتية قبل أن تكون رقابة من المسؤول، فيجب على كل موظف أو عامل أو أي فرد أن يكون لديه إحساس بأنه مؤتمن على العمل الذي كُلف فيه، من غير حاجة إلى تذكير المسؤول بذلك، فمن أسس الإيمان ان يكون لدى كل مسلم علم بأن الله تعالى معه في كل لحظة وفي كل تصرف يتصرفه، قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا).<sup>(٤٩)</sup>

فالرقابة الذاتية هي: " عملية استشعار المسلم رقابة الله تعالى على نفسه، وما يصدر عنها من الأقوال والأفعال".<sup>(٥٠)</sup>

وقد كان عند الإمام علي عليه السلام فلسفة خاصة في الرقابة، ورؤية ثابتة للأهداف الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية المراد تحقيقها من عملية المراقبة، فقد أوصى عامله على مصر الأشتر النخعي بقوله: ( ثُمَّ تَقَدَّرْ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَقَدَّرُهُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَلَدِهِمَا، وَلَا يَتَقَافَمَنَّ فِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوَّيْتَهُمْ بِهِ، وَلَا تَحْقِرَنَّ لُطْفًا تَعَاهَدْتَهُمْ بِهِ

(٤٦) التحرير والتنوير، ٩ / ٨٧ - ٨٨.

(٤٧) سورة الأعراف، الآية: ١٧٠.

(٤٨) سورة التوبة، من الآية: ١٠٥.

(٤٩) سورة النساء، من الآية: ١.

(٥٠) الرقابة المالية، ص ١٤٥.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الأداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

وَإِنْ قَلَّ، فَإِنَّهُ دَاعِيَةٌ لَهُمْ إِلَى بَدْلِ النَّصِيحَةِ لَكَ، وَحُسْنِ الظَّنِّ بِكَ، وَلَا تَدْعُ تَقَدُّ لَطِيفِ أُمُورِهِمْ اتِّكَالًا عَلَى جَسَمِهَا، فَإِنَّ لِلْيَسِيرِ مِنْ لُطْفِكَ مَوْضِعًا يَنْتَفِعُونَ بِهِ، وَلِلْجَسِيمِ مَوْضِعًا لَا يَسْتَعْنُونَ عَنْهُ<sup>(٥١)</sup>، فنجد أنه قد أكد على الرقابة الذاتية وذلك من خلال التركيز على مخافة الله تعالى، والسعي لنيل مرضاته، وتحفيز الضمير، وقد أكد أيضاً على حسن الذكر والثناء والمدح إذا ما فشا الإنصاف والعدل بين الناس، لذا ابتدأ ﷺ كتابه إلى عامله على مصر وهو يأمره بتقوى الله تبارك وتعالى، واتباع ما أمر به في كتابه من فرائضه وسننه، وإيثار طاعته، فلا يسعد أحد إلا باتباع ذلك، ولا يشقى إلا مع جحود ذلك وإضاعته.<sup>(٥٢)</sup>

ثانياً: المسؤولية:

ينطلق مفهوم المسؤولية من قول النبي ﷺ: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)<sup>(٥٣)</sup>. فكل إنسان حافظ ملتزم صلاح ما قام عليه، وما هو تحت نظره، فكل من كان تحت نظره شيء، سواء كان تعليم الطلبة أو تحت يده معاملة لشخص في أي دائرة حكومية، فهو مطلوب بالعدل فيما تحت يده، والقيام بمصالحهم في دينهم ومتعلقاتهم، فإن وفي ما عليه من الرعاية، حصل له الحظ الأوفر، والجزاء الأكبر، وإلا طالبه كل واحد من رعيته في الآخرة بحقه.<sup>(٥٤)</sup>

والآن كل موظفين الدولة هم خدم للدولة، يعملون ويأخذون أجر عملهم، وبالتالي فإن أي عمل يُوكَّل به الموظف فهو مسؤول على جودة وكفاءة هذا العمل، قال الطيبي: " في هذا الحديث - (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) - أن الراعي ليس مطلوباً لذاته، وإنما أقيم لحفظ ما استرعاه المالك، فينبغي أن لا يتصرف إلا بما أذن الشارع فيه، وهو تمثيل ليس في الباب أطف ولا أجمع ولا أبلغ منه، فإنه أجمل أولاً ثم فصل، وأتى بحرف التنبيه مكرراً".<sup>(٥٥)</sup>

(٥١) نهج البلاغة، ص ٤٢٣.

(٥٢) ينظر: نهج البلاغة، ص ٤١٩.

(٥٣) صحيح البخاري، كتاب في الاستقراض وأداء الديون والحجر والتقليص، باب: العبد راع في مال سيده، ولا يعمل إلا بإذنه، رقم الحديث (٢٤٠٩) ٣ / ١٢٠.

(٥٤) ينظر: إرشاد الساري، ٢ / ١٦٨.

(٥٥) الكبائر، ص ١٩٦.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

وإنَّ أعلى درجات المسائلة هي المسائلة الربانية، قال تعالى: ( وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ )<sup>(٥٦)</sup>. وفي حديث ابو برة الأسلمي عن رسول الله ﷺ: ( لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عَمَلِهِ فِيمَا أَعْنَاهُ، وَعَنْ عَمَلِهِ فِيمَا فَعَلَ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَ أَبْلَاهُ )<sup>(٥٧)</sup>.

المطلب الثاني: المنافسة والنزاهة.

أولاً: المنافسة:

إنَّ نظام المنافسة في العمل يحفز الأفراد على ابراز ما لديهم من مهارات وقدرات تدفعهم إلى تطبيق معايير الجودة، فالمنافسة تعتبر أداة لتطوير بين الأفراد في العمل الواحد، وهذه المنافسة مشروعة إذا كانت نزيهة وفيها روح التسامح بين زملاء العمل.

قال الاصفهاني: " والمنافسة: مجاهدة النفس للتشبه بالأفضل، والالحوق بهم من غير إدخال ضرر على غيره"<sup>(٥٨)</sup>، قال تعالى: ( وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ )<sup>(٥٩)</sup>. قال الزحيلي في هذه الآية: " وهذا يعني أنَّ التسابق أو التنافس يكون فيما يؤدي إلى النعيم، لا إلى الجحيم"<sup>(٦٠)</sup>، كما قال تعالى: ( لِمِثْلِ هَذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَامِلُونَ )<sup>(٦١)</sup>. قال أمير المؤمنين عليه السلام: ( تنافسوا في المعروف لإخوانكم وكونوا من أهله، فإن للجنة بابا يقال له: المعروف، لا يدخله إلا من اصطنع المعروف في الحياة الدنيا، فإن العبد ليمشي في حاجة أخيه المؤمن فيوكل الله عز وجل به ملكين: واحدا عن يمينه وآخر عن شماله، يستغفران له ربه ويدعون بقضاء حاجته، ثم قال: والله لرسول الله ﷺ أسر بقضاء حاجة المؤمن إذا وصلت إليه من صاحب الحاجة )<sup>(٦٢)</sup>.

(٥٦) سورة الصافات، الآية: ٢٤.

(٥٧) سنن الترمذي، أبواب صفة القيامة والرقائق والورع عن رسول الله ﷺ، باب يوم القيامة، رقم الحديث (٢٤١٧) ٤ / ٦١٢.

(٥٨) المفردات في غريب القرآن، ص ٨١٨.

(٥٩) سورة المطففين، من الآية: ٢٦.

(٦٠) التفسير المنير، ٣٠ / ١٢٧.

(٦١) سورة الصافات، من الآية: ٦١.

(٦٢) أصول الكافي، ٢ / ١٩٥.

فالمسلم عندما يتنافس اثناء العمل يجب عليه أن يضع نصب عينيه مرضاة الله تعالى في عمله، وأن يحقق النفع والفائدة للمسلمين، قال ﷺ: ( أَحَبُّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ، وَأَحَبُّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ سُورٌ تُدْخِلُهُ عَلَى مُسْلِمٍ، أَوْ تَكْشِفُ عَنْهُ كُرْبَةً، أَوْ تَقْضِي عَنْهُ دَيْنًا، أَوْ تُطْرِدُ عَنْهُ جُوعًا ).<sup>(٦٣)</sup>

#### ثانياً: النزاهة:

قال المناوي: " النزاهة: اكتساب المال من غير مهانة ولا ظلم، وإنفاقه في المصارف الحميدة"<sup>(٦٤)</sup>. وقال ابن حزم: " نزاهة النفس، هذه صفة فاضلة مترتبة من النجدة والجود والعدل والفهم".<sup>(٦٥)</sup>

إنَّ صيانة النفس عن أي موقف تشوبه الريبة فهو نزاهة، فهذا رسول الله ﷺ قد طبق عملياً في حياته مبدأ النزاهة؛ وذلك لتقتي به الأمة من بعده، فعنه ﷺ قال: ( إِنِّي لَأَنْقَلِبُ إِلَى أَهْلِي، فَأَجِدُ الثَّمْرَةَ سَاقِطَةً عَلَيَّ فِرَاشِي، فَأَرْفَعُهَا لِأَكْلِهَا، ثُمَّ أَحْشَى أَنْ تَكُونَ صَدَقَةً، فَأَلْقِيهَا ).<sup>(٦٦)</sup>

وعن علي بن الحسين عليه السلام: ( أَنَّ صَفِيَّةَ - زَوْجَ النَّبِيِّ ﷺ - أَخْبَرَتْ أَنَّهَا جَاءَتْ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ تَرَوُّهُ فِي اغْتِكَافِهِ فِي الْمَسْجِدِ فِي الْعَشْرِ الْأَوَاخِرِ مِنْ رَمَضَانَ، فَتَحَدَّثَتْ عِنْدَهُ سَاعَةً، ثُمَّ قَامَتْ تَنْقَلِبُ، فَقَامَ النَّبِيُّ ﷺ مَعَهَا يَفْلِيهَا، حَتَّى إِذَا بَلَغَتْ بَابَ الْمَسْجِدِ عِنْدَ بَابِ أُمِّ سَلَمَةَ، مَرَّ رَجُلَانِ مِنَ الْأَنْصَارِ، فَسَلَّمَا عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ لَهُمَا النَّبِيُّ ﷺ: «عَلَى رِسْلِكُمَا، إِنَّمَا هِيَ صَفِيَّةُ بِنْتُ حَيٍّ»، فَقَالَا: سُبْحَانَ اللَّهِ يَا رَسُولَ اللَّهِ، وَكَبَّرَ عَلَيْهِمَا، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «إِنَّ الشَّيْطَانَ يَبْلُغُ مِنَ الْإِنْسَانِ مَبْلَغَ الدَّمِ، وَإِنِّي حَشِيْتُ أَنْ يَفْزَفَ فِي فُلُوبِكُمَا شَيْئًا ).<sup>(٦٧)</sup>

وقد مدح الإمام علي عليه السلام النزاهة بقوله: (النزاهة من شيم النفوس الطاهرة)<sup>(٦٨)</sup>، وقال عليه السلام: ( ثمره التورع النزاهة)<sup>(٦٩)</sup>. وأيضاً: (النزاهة آية العفة)<sup>(٧٠)</sup>. كل هذه الأقوال تدل على اهتمام الاسلام بنزاهة المسلم في عمله وتصرفاته وحتى في أقواله.

(٦٣) المعجم الأوسط، رقم الحديث (٦٠٢٦) ٦ / ١٣٩.

(٦٤) التوقيف على مهمات التعاريف، ص ٣٢٣.

(٦٥) رسائل ابن حزم الأندلسي، ١ / ٣٧١.

(٦٦) صحيح البخاري، كتاب في اللقطة، باب إذا وجد ثمرة في الطريق، رقم الحديث (٢٤٣٢) ٣ / ١٢٥.

(٦٧) صحيح البخاري، كتاب الاعتكاف، باب: هل يخرج المعتكف لحوائجه إلى باب المسجد، رقم الحديث (٢٠٣٥) ٣ / ٤٩.

(٦٨) غرر الحكم، ص ٣١٨.

(٦٩) المصدر السابق، ص ٢٧٤.

(٧٠) المصدر السابق، ص ٣١٨.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )

والنزاهة نوعان كما قال الماوردي: أحدهما: النزاهة عن المطامع الدنية، والثاني النزاهة عن مواقف الريبة. فأما المطامع الدنية؛ فلأن الطمع ذل والدناءة لؤم، وهما أدفع شيء للمروءة. والباعث على ذلك شيئان: الشره وقلّة الأنفة فلا يقنع بما أوتي، وإن كان كثيرا؛ لأجل شرهه، ولا يستكف مما منع، وإن كان حقيرا لقلّة أنفته. وهذه حال من لا يرى لنفسه قدرا، ويرى المال أعظم خطرا، فيرى بذل أهون الأمرين لأجلهما مغنما، وليس لمن كان المال عنده أجل ونفسه عليه أقل إصغاء لتأنيب، ولا قبول لتأديب، وحسم هذه المطامع شيئان: اليأس والقناعة، والمانع منهما شيئان: الحياء، والحذر. وربما انتفت الريبة بحسن الثقة وارتفعت التهمة بطول الخبرة.<sup>(٧١)</sup>

المطلب الثالث: الشورى والتعاون.

أولاً: الشورى:

للشورى أهمية عظيمة في حياة الإنسان، وتكمن عظمتها من حيث إنّ الله تعالى قد أفرد لها سورة في القرآن الكريم، إذاً فالشورى لها أهمية في حياة الناس بصورة عامة، وللمسلمين بصورة خاصة. إنّ الشورى من لوازم الإيمان، حيث جعلها الله تعالى صفة من الصفات اللاصقة بالمؤمنين المميزة لهم عن غيرهم، قال تعالى: (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ)<sup>(٧٢)</sup>، فلا يكمل إيمان المسلمين إلا بوجود صفة الشورى فيهم، ولا يجوز لجماعة مسلمة أن تقيم أو ترضى إقامة أمرها على غير الشورى، و إلا كانت آثمة مضية لأمر الله تعالى.<sup>(٧٣)</sup>

ولو اطعنا على كتب السير لوجدنا أنّ هناك الكثير من الأحداث التي استشار فيها النبي ﷺ أصحابه ، كغزوة أحد وغزوة بدر وحفر الخندق، ومشاورة النبي ﷺ للإمام علي ﷺ في حادثة الإفك، وما فعل ذلك النبي ﷺ إلا لضبط العمل وترتيب شؤون الحياة، وحفظ توازن المجتمع.

وقد تحدث الامام علي ﷺ في عهده للاشتر عن كيفية اختيار المسؤول لمستشاريه الاكفاء المخلصين في شؤون العمل والادارة؛ وذلك للاستفادة من تجاربهم العملية وأفكارهم وآراءهم المدروسة والمبنية على الأسس المنطقية. فيقول ﷺ: ( وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يَعْذِلُ بِكَ عَنِ الْفُضْلِ وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ وَلَا جَبَانًا يُضَعِّفُكَ عَنِ الْأُمُورِ وَلَا حَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ فَإِنَّ الْبُحْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحَرِصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ ).<sup>(٧٤)</sup>

(٧١) ينظر: أدب الدنيا والدين، ص ٣٢٧.

(٧٢) سورة الشورى، من الآية: ٣٨.

(٧٣) ينظر: الاسلام واضاعتنا السياسية، ص ٩١.

(٧٤) نهج البلاغة، الشريف الرضي، ص ٥٧٢.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



فمن خلال المشاوري بين النخبة من أفراد العمل الواحد، فإن الآراء تبسط وتناقش القضايا، بإشراك ذوي الأفهام وأرباب العقول في الرأي والفكر؛ للوصول إلى أرقى مستوى من النجاح، فالآن أغلب المؤسسات والدوائر وأصحاب المشاريع، يعقدون الاجتماعات بين الحين والآخرى، لمناقشة اسباب الضعف في العمل والوصول إلى حل يرفع من مستوى العمل.

ثانياً: التعاون:

إن من أهم المفاهيم الرئيسية في إدارة الجودة هو العمل الجماعي، وقد أكد القرآن الكريم على ضرورة التعاون، ودعا إليه فقال تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (٧٥). وهذا التعاون المطلوب يشمل: التعاون في العمل ومع الأسرة والجيران والأصحاب والرفيق في السفر والمنقطع والغريب، واليتيم والمسكين وكل ذي حاجة في المجتمع الإسلامي، ولا شك أن شيوع التعاون بين أفراد المجتمع سيقضي على عوامل الأثرة والجفاء والحدق والقطيعة والبغضاء، ويعمّر القلوب بالحب والود والشفقة، مما يجعل الحياة طيبة في هذا المجتمع الطيب؛ لأنها تقوم على الود والرحمة لا على البغض والقسوة. (٧٦)

لقد أثبتت التجارب أن التعاون يؤدي إلى التقدم والقوة، وأن الفريق يستطيع تحقيق الكثير من النجاحات والإنجازات التي لا يمكن تحقيقها إلا بالعمل الجماعي، فهو يجلب فرصاً جديدة ويفتح آفاقاً واسعة للتطور والنمو.

وقد مدح أمير المؤمنين علي (عليه السلام) التعاون والاجتماع فقال: ( والعرب اليوم وإن كانوا قليلاً فهم كثيرون بالإسلام، عزيزون بالاجتماع ) (٧٧). فقيم التعاون والتكافل الاجتماعي لها تأثير ايجابي على الفرد والمجتمع لذلك حثّ عليها الإسلام.

الخاتمة

وختاماً فبعد التجوال في المصادر والمراجع العلمية، والبحث عن التأصيل الشرعي للجودة ومبادئه الأساسية، فقد توصلنا في نهاية هذا البحث إلى عدد من النتائج والتوصيات، ومنها:

(٧٥) سورة المائدة، من الآية: ٢.

(٧٦) ينظر: أصول الدعوة، ص ١٠٩ - ١١٠.

(٧٧) نهج البلاغة، الشريف الرضي، ص ٢٧٠.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

أولاً: النتائج:

- ١- عُرِفَت الجودة بتعاريف عدة وذلك بحسب الجانب العملي ومدى النظرة إليها، هذا ما جعلها تدخل في جميع الجوانب المعنوية منها والمادية.
- ٢- التأسيس الشرعي للجودة نابع من القرآن الكريم والسنة النبوية والتطبيق العملي لآل بيت رسول الله صلوات الله عليهم.
- ٣- التحفيز على جودة العمل من خلال تعزيز القيم الإسلامية، إخلاص العمل لله تعالى، الإلتقان في أداء العمل، الإحسان والإصلاح في أداء العمل.
- ٤- لقد جعل الله عزَّ وجل الوصول إلى الجودة الشاملة ميدان يتسابق فيه الناس، وامتحان يتم اختبارهم فيه.
- ٥- تتميز الجودة في المنظور الإسلامي عن بقية المجتمعات، بأنها جزء من عقيدة المسلم، فهو لا يدفع إليها بدوافع مادية بشرية، وإنما بدافع العقيدة.
- ٦- جاء توضيح دلالة الجودة في المنظور الإسلامي من خلال بيان: الرقابة والمسؤولية، المنافسة والنزاهة، الشورى والتعاون.

ثانياً: التوصيات:

- ١- عقد المزيد من المؤتمرات والندوات والدورات الخاصة بالتأهيل الإسلامي لمفهوم الجودة في التعليم وفي العمل بصورة عامة.
- ٢- إجراء دراسات وبحوث عن الجودة وتأصيلها ومبادئها في المنظور الإسلامي، ومحاولة تطبيقها عملياً على الواقع.
- ٣- اضافة مادة عن إدارة الجودة في المقررات الجامعية؛ لزيادة الوعي بين الطلبة عن أهمية الجودة ومدى فاعليتها على العمل.

ثبت المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

١. إحياء علوم الدين، أبو حامد محمد بن محمد الغزالي الطوسي (ت: ٥٠٥هـ) دار المعرفة - بيروت، د.ط (د.ت).
٢. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، يوسف حجيم الطائي وآخرون، دار الوراق - الأردن، ط ١ (٢٠٠٨م).



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٣. إدارة الجودة الشاملة والإتقان في الفكر الإسلامي المعاصر، عبدالرحيم ابراهيم الجوبير، مطابع الرشيد- المدينة المنورة، ط٢ (٢٠٠٠م).
٤. إدارة الجودة الشاملة، صالح مهدي السامرائي، دار جرير - الاردن، ط١ (٢٠٠٧هـ).
٥. أدب الدنيا والدين، أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب الماوردي (ت: ٤٥٠هـ) دار مكتبة الحياة، د.ط (١٩٨٦م).
٦. إرشاد الساري لشرح صحيح البخاري، أبو العباس أحمد بن محمد بن أبي بكر بن عبد الملك القسطلاني (ت: ٩٢٣هـ) المطبعة الكبرى الأميرية- مصر، ط٧ (١٣٢٣هـ).
٧. اسرار النجاح، السيد مرتضى المجتهدي السيستاني، ترجمه للعربية: ضياء الزهاوي، منشورات البلاغ- بيروت، ط١ (١٢٣٤هـ).
٨. الاسلام واضاعنا السياسية، عبد القادر دعوته، مؤسسة الرسالة- بيروت، د.ط (١٤٠١هـ / ١٩٨١م).
٩. أصول الدعوة، عبد الكريم زيدان (ت: ١٤٣٥هـ) مؤسسة الرسالة- بيروت، ط٩ (١٤٢١هـ / ٢٠٠١م).
١٠. أصول الكافي، ثقة الاسلام أبو جعفر محمد بن يعقوب الكليني الرازي، دار الكتب الإسلامية- طهران، ط٣ (١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م).
١١. بحار الأنوار، ابو عبدالله محمد باقر بن محمد المجلسي الاصفهاني (ت: ١١١١هـ) تحقيق: السيد إبراهيم الميانجي ، محمد الباقر البهبودي، ط٣ (١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م).
١٢. تحرير المعنى السديد وتوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد، محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي (ت: ١٣٩٣هـ) الدار التونسية- تونس، د.ط (١٩٨٤هـ).
١٣. تحفة الأحوذى بشرح جامع الترمذي، أبو العلا محمد عبد الرحمن بن عبد الرحيم المباركفوري (ت: ١٣٥٣هـ) دار الكتب العلمية - بيروت، د.ط (د.ت).
١٤. تفسير الشعراوي، محمد متولي الشعراوي (ت: ١٤١٨هـ) مطابع أخبار اليوم- مصر، د.ط (د.ت).
١٥. التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج، دكتور وهبة بن مصطفى الزحيلي، دار الفكر المعاصر- دمشق، ط٢ (١٤١٨هـ).
١٦. التفسير الواضح، محمد محمود الحجازي، دار الجيل الجديد - بيروت، ط١٠ (١٤١٣هـ).



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



١٧. التوفيق على مهمات التعاريف، زين الدين محمد عبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي المناوي (ت: ١٠٣١هـ) عالم الكتب ٣٨ عبد الخالق ثروت- القاهرة، ط ١ (١٤١٠هـ / ١٩٩٠م).
١٨. الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه = صحيح البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله البخاري الجعفي، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة، ط ١ (١٤٢٢هـ).
١٩. الجامع لأحكام القرآن، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر شمس الدين القرطبي (ت: ٦٧١هـ) تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، دار الكتب المصرية - القاهرة، ط ٢ (١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م)
٢٠. جند الله ثقافة وأخلاقاً، سعيد بن محمد ديب حوى (ت: ١٤٠٩هـ) مكتبة وهبة- القاهرة، ط ٤ (١٤١٢هـ / ١٩٩٢م).
٢١. الجودة الشاملة في التعليم في الوطن العربي، خالد محمد الزواوي، مجموعة النبيل العربية- القاهرة، د. ط (٢٠٠٣م).
٢٢. دارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، اياد عبدالله شعبان، دار زهران - الاردن، د. ط (٢٠٠٩م).
٢٣. رسائل ابن حزم الأندلسي، أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي القرطبي الظاهري (المتوفى: ٤٥٦هـ) تحقيق: إحسان عباس، المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت - لبنان، ط ١ (١٩٨٠م).
٢٤. الرقابة المالية في النظام الاقتصادي الإسلامي، بسام عوض عياصرة، دار الحامد- عمان، د. ط (٢٠١٠م).
٢٥. سنن الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك الترمذي (ت: ٢٧٩هـ) تحقيق وتعليق: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر، ط ٢ (١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م).
٢٦. سنن الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك الترمذي (ت: ٢٧٩هـ) تحقيق وتعليق: أحمد محمد شاكر، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر، ط ٢ (١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م).



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



٢٧. الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري الفارابي (المتوفى: ٣٩٣هـ) تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين - بيروت، ط ٤ (١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م).
٢٨. غرر الحكم ودرر الكلم، القاضي ناصح الدين أبو الفتح عبد الواحد الأمدي (ت: ٥١٠هـ) دار الهادي، ط ١ (١٤١٣هـ/١٩٩٢م).
٢٩. فتح الباري شرح صحيح البخاري، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، دار المعرفة - بيروت، د.ط (١٣٧٩م).
٣٠. الكبائر، محمد بن عبد الوهاب بن سليمان التميمي النجدي (ت: ١٢٠٦هـ) المحقق: باسم فيصل الجوابرة، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - السعودية، ط ٢ (١٤٢٠هـ).
٣١. كشف الغمة في معرفة الأئمة، أبو الحسن علي بن بن أبي الفتح الإربلي (ت: ٦٩٢هـ) تحقيق: علي آل كوثر، دار التعارف - بيروت، د.ط (١٤٣٣هـ / ٢٠١٢م).
٣٢. لسان العرب، أبو الفضل محمد بن مكرم بن علي جمال الدين ابن منظور الأنصاري (ت: ٧١١هـ) دار صادر - بيروت، ط ٣ (١٤١٤هـ).
٣٣. المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، أبو الحسن مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري (ت: ٢٦١هـ) تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي - بيروت، د.ط (د.ت).
٣٤. مصباح الشريعة، أبو عبد الله جعفر بن محمد الصادق (ت: ١٤٨هـ) مؤسسة الاعلمي - بيروت، ط ٢ (١٤٠٣هـ/١٩٨٣م).
٣٥. معارج القدس في مدارج معرفة النفس، أبو حامد محمد بن محمد الغزالي الطوسي (ت: ٥٠٥هـ) دار الآفاق الجديدة - بيروت، ط ٢ (١٩٧٥م).
٣٦. المعجم الأوسط، أبو القاسم سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير الطبراني (ت: ٣٦٠هـ) تحقيق: طارق بن عوض الله بن محمد، عبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين - القاهرة، د.ط (د.ت).
٣٧. المفردات في غريب القرآن، أبو القاسم الحسين بن محمد المعروف بالراغب الأصفهاني (ت: ٥٠٢هـ) تحقيق: صفوان عدنان الداودي، دار القلم، الدار الشامية - دمشق، بيروت، ط ١ (١٤١٢هـ).



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٣٨ .مقاييس اللغة، أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، أبو الحسين (ت: ٣٩٥هـ) تحقيق: عبد

السلام محمد هارون، دار الفكر، د.ط ( ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م).

٣٩ . نهج البلاغة، الشريف الرضي محمد بن حسين (ت: ٤٠٦هـ) تحقيق: الشيخ قيس بهجت العطار، مؤسسة

الرافد- ايران، ط ١ (١٤٣١هـ-٢٠١٠م).

٤٠ . نهج البلاغة، الشيخ محمد عبده، مؤسسة المختار - القاهرة، د.ط (٢٠٠٨م).



تحت شعار  
( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ  
( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



مفهوم الجودة وادائها في الاسلام وتأصيلها

م.د. عدنان حسن موسى سلمان العبيدي أ.د. علي قاسم زيدان المهداوي

جامعة ديالى- كلية العلوم الإسلامية

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين ومن تبعهم باحسان الى يوم الدين :

لقد أخذ مفهوم الجودة معان عديدة شأنه في ذلك شأن الكثير من المفاهيم المعاصرة التي أتفق واختلف فيها المختصون، وفيما يخص مفهوم الجودة فإنه يعدّ من المفاهيم التي تستند إلى مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية مؤسسة أن تطبقها لتحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين السمعة في السوق المحلي والخارجي.

وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً. وقد تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وأصبحت له أبعاد جديدة ومتشعبة.

وذكرت الجودة في قاموس وبستر Webster's new word dictionary على إنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج. (١)

ولقد أشار أدوار وسالز إلى عدة تعريفات للجودة بمفهومها المطلق الذي يقصد منه الامتياز، أما من حيث مفهومها النسبي فلا ينظر لها هدفاً للمنتج أو الخدمة وإنما شيئاً ما ينسب إليها، ويمكن الحكم على الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة ولا بد لها من وجود معايير يقوم بها أصحاب المؤسسات عملهم. (٢)

1 - Webster's new world dictionary. Gralnik , David. N ,second college edition New York,1984,p:1161

2- Total Quality management in education Sallis , Edward , Koganpage limited , London,1993,p:21.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



وعرفت بأنها شيء ما يقترب من الكمال<sup>(١)</sup>، وأنها هدف ديناميكي ومتحرك يوجب تحسين السلع والخدمات على مر الوقت كلما تقدم المنافسون، وان ما كان منتج بجودة البارحة لا يكون كذلك غداً<sup>(٢)</sup>. إن الجودة ليست كلاماً يقال ولكن هي ما نفعه، وان العنصر الرئيس في تعريفها يكمن في خدمة المستفيدين، فالجودة لا تشتق من حجم المنح، والميزانيات، وعدد المجلدات في المكتبة، وروعة الأبنية والمرافق حسب، بل الاهتمام بخدمة حاجات المستفيدين داخلياً وخارجياً.

وهناك من ميز بين خمسة أنواع من الجودة، هي الجودة كشيء نادر وكإتقان، وكملاتمة للفرص، وكقيمة مادية، وكتحويل، وان الناس ليسوا منتجات أو عملاء وإنما هم مشاركون.

إنّ الجودة تعبر عن هوية بلد أو حضارة من خلال السلع والخدمات المقدمة إلى الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، إذ إنها تعبر عن مدى التزام المنظمات بالجودة، لتعكس وتكون مرآة عن صورة النظام الاجتماعية والأخلاقية الذي يسود المجتمع ونوعية حياة العمل في المنظمة. وأكثر ما تؤكد الجودة الشاملة تحسين الروح المعنوية بين العاملين، وتنمية روح الفريق<sup>(٣)</sup>.

إن الجودة تعني تلك المزايا التي يفترض المستهلك أو المشتري توافرها في المنتج أو السلعة، ومن الطبيعي أن تكون تلك المزايا هي المواصفات التي تجتذب المشتريين إلى السلعة أو الخدمة وتضاعف من رغبتهم فيها، واقتنائها والإفادة منها أو الاستمتاع بها. وكنتيجة حتمية، فان هذا الأمر يتطلب من الإدارات المتخصصة بإنتاج السلع والخدمات، التقيد والالتزام بتلك المزايا والمواصفات من طريق توظيف العناصر البشرية المؤهلة وتشغيلها، ومن أصحاب الكفايات والقدرات الإدارية والفنية، أن ذلك الأمر أصبح يتطلب التعاون البناء بين مختلف إدارات المنظمة، ذات الصلة بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والتسويق والتحويل والأفراد والنقل وغيرها من باقي الأنشطة، إذ أصبحت جميعها معنية بالجودة.

1 - Light- Foot The Good High School , Lawrence Sara , New York,1983,p:21.

2 - (Operation management) Design Planing and Control of manufacturing and services, Dilworth, James B. , Mc Graw Hill , Inc New York,1992,p:609.

(٣) ينظر: ادارة الجودة الشاملة في التعليم، عواد جاسم محمد التميمي، بغداد، ٢٠١٠ / ١١.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



### جودة التعليم في الإسلام:

حثَّ القرآن الكريم على تلقي العلم المقترن بالإيمان " يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (١)". وجاء في الحديث الشريف " طلب العلم فريضة على كل مسلم (٢)". ولأن طلب العلم فريضة فهو عبادة، ذلك أن حقائق العلم، هي آيات الله والتأمل في آيات الله والانتفاع بها في عمارة الأرض، ووظيفة الإنسان والغاية من خلقه (٣). وبناءً عليه كان التعليم حقاً لكل مسلم بمعنى " إلزام فريق من المسلمين المتعلمين، بتعليم غيرهم ممن لا يعلمون، لا على أساس أن ذلك مئة يمنون بها عليهم، ولكن على أساس أن ذلك حق لهم (٤)". ويقصد بالتعليم عملية إكساب مهارات عقلية أو يدوية أو بدنية (٥)، ويستخدم مصطلح التعليم للدلالة على تنمية الجانب المعرفي المتمثل في طلب العلم، والتعليم عبارة عن " عملية توفير الشروط المادية والنفسية التي تساعد المتعلم على التفاعل النشط مع عناصر الموقف التعليمي واكتساب الخبرات والمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي يحتاجها المتعلم وذلك بأبسط الطرق الممكنة (٦)"، وقد استخدم هذا المصطلح من علماء المسلمين قديماً، العالم برهان الدين الزرنوجي المتوفى سنة (٦٢٠هـ) في كتابه (القيم وتعليم المتعلم في طريق التعلم)، وشيخ الإسلام زكريا بن محمد الأنصاري الشافعي المتوفى سنة (٩٢٦هـ) في رسالته (اللؤلؤ المنظوم في روم التعلم والتعليم)، واعتبر أبي حامد الغزالي المتوفى سنة (١٠٥٩هـ) أن " صناعة التعليم هي أشرف الصناعات التي يستطيع الإنسان أن يحترفها (٧)". وأخبر المولى سبحانه وتعالى عن منته ونعمته العظيمة بأن بعث نبيه

(١) (المجادلة، آية: ١١).

(٢) سنن ابن ماجه، الحافظ أبي عبد الله ابن ماجه، تحقيق (محمد عبد الباقي)، مطبعة دار إحياء الكتب العربية، بيروت، ب. ت ج / ١ - ١٨١.

(٣) ينظر: منهج التربية في التصور الإسلامي، علي أحمد مذكور، النهضة العربية، بيروت، ١٩٩٠ / ٢٨٣.

(٤) نظرات في التربية الإسلامية، سعيد إسماعيل علي، مكتبة وهبة، القاهرة، ١٩٩٩ / ٢١.

(٥) ينظر: دراسات في أصول التربية، محمد قمبر وآخرون، دار الثقافة، الدوحة، ١٩٨٩ / ٢٣-٢٤.

(٦) المعلم الناجح ومهاراته الأساسية، علي راشد، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٣ / ج ١ ص ٧٣.

(٧) أسس التربية، إبراهيم ناصر، دار عمار، عمان، ١٩٨٩ / ١٤.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الأداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

مُحَمَّدًا رَسُولًا وَمُعَلِّمًا " هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ .<sup>(١)</sup>

مفهوم الجودة:

الإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً وفلسفةً للكون والإنسان والحياة هو كمال الجودة والإبداع، ذلك أن الإسلام دين الله جلت حكمته " بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ .<sup>(٢)</sup>

إن مفهوم الجودة حاضرٌ في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويفهم ذلك من خلال قوله عز وجل: " لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وَجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالصَّرَاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ .<sup>(٣)</sup>

وقد ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومفاهيم أخرى ذات علاقة، يتعرض لها الباحثان من باب الاستجلاء والتوضيح والمقارنة، ولعل من أبرز هذه المصطلحات الإحسان والإتقان، فالجودة في اللغة أصلها الاشتقاقي (ج ود) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء<sup>(٤)</sup>، وجاد الشيء جوده أي صار جيداً وأجاد: أتى بالجد من القول والفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله<sup>(٥)</sup>، وأجاد الشيء جوده تجويداً واستجاده عدّه جيداً وجمع الجود جياذ.<sup>(٦)</sup>، والجيد ضد الرديء ورجل مجيد: أي يجيد كثيراً.<sup>(٧)</sup>

(١) (الجمعة، آية: ٢)

(٢) (البقرة، آية: ١١٧)

(٣) (البقرة، آية: ١٧٧)

(٤) ينظر: معجم مقاييس اللغة، أبو الحسن أحمد بن زكريا بن فارس، دار الجيل، بيروت، ١٩٩١ / ج ١ ص ٤٩٣.

(٥) ينظر: لسان العرب، جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، دار الحرية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٣ / ج ٢ ص ٢٥٤-٢٥٥.

(٦) ينظر: مختار الصحاح، محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، دار الحديث، القاهرة. ب. ت / ٥٧.

(٧) ينظر: تاج العروس من جوامع القاموس، السيد المرتضى الحسيني الزبيدي، تحقيق علي هاللي، دار الهداية للطباعة والنشر، الكويت، ١٩٦٦ / ج ٤ ص ٤٠٣ - ٤٠٤.

وجاء في محكم التنزيل: " إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ <sup>(١)</sup> " والجياد في الآية السابقة بمعنى الجيدة في الجري والسريعة في الانقياد وكثيرة العطاء والرائعة في الجمال <sup>(٢)</sup>.  
وجاد الفرس: أي صار رائعاً يجود جودةً. <sup>(٣)</sup>  
ومن خلال العرض السابق لمعاني الجودة من ناحية لغوية يتضح أنها تتضمن الأداء الجيد والعطاء الواسع المستمر الذي يتصف بالروعة والجمال.

#### مفهوم الإحسان:

وردت مشتقاته في القرآن الكريم مرات كثيرة، تارة بصيغة المصدر وتارة بصيغ الفاعل ولم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة مخاطباً فيها الجماعة " وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ <sup>(٤)</sup> ".  
والإحسان في اللغة من أحسن: فعل ما هو حسن وأحسن الشيء أجاد صنعه <sup>(٥)</sup>، والإحسان بمعنى النصح في العبادة وبذل الجهد في تحسينها وإتمامها وإكمالها <sup>(٦)</sup>.  
وعرف الإحسان بأنه " إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه " <sup>(٧)</sup>.  
فالإحسان في العمل ذو شقين، الأول استعمال أقصى درجات المهارة والإتقان فيه وأما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله عز وجل <sup>(٨)</sup>.  
وبالإجمال فإن الإحسان يتضمن معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد وإتقان العمل وإخلاصه لله عز وجل، وبذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان وثمره من ثماره.

(١) (ص، آية: ٣١).

(٢) ينظر: الجامع لأحكام القرآن، أبي عبد الله محمد القرطبي، راجعه وأخرج أحاديثه (محمد الحفناوي، محمد عثمان)، دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٢ / ج ٨ ص ١٦١ - ١٦٢.

(٣) ينظر: لسان العرب / ج ٣ ص ١٣٥، ١٣٦.

(٤) (البقرة، آية: ١٩٥)

(٥) ينظر: المعجم الوسيط، إبراهيم منتصر عبد الحليم أنيس، القاهرة، ١٩٧٢ / ٧٤.

(٦) ينظر: فتح القوي المتين في شرح الأربعين وتتمة الخمسين للنووي وابن رجب، عبد المجيد بن حمد العبّاد البدر، دار ابن القيم، الدمام، ٢٠٠٣ / ٢٦.

(٧) التفسير الواضح، محمد حجازي، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٩٨٢ / ج ١ ص ٤٥٩.

(٨) ينظر: " الثقافة والحضارة في التصور الإسلامي ودورها في محتوى المناهج التربوية "، مجلة دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، مج (٧)، علي أحمد مذكور، القاهرة، ١٩٩٢ / ٥٧.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

### مفهوم الإتقان:

الإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء<sup>(١)</sup>، وجاء في محكم التنزيل:  
"كِتَابٌ أَحْكَمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ."<sup>(٢)</sup>

فالإتقان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل، والحكيم هو المتقن للأمور<sup>(٣)</sup>، ورجل تقن متقن للأشياء  
حاذق<sup>(٤)</sup>.

والإتقان بمعنى الإحسان والإحكام للشيء<sup>(٥)</sup>، وجاء في قوله تعالى: " لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ"<sup>(٦)</sup>،  
ولفت ربنا سبحانه وتعالى انتباه عباده إلى إتقان صنعته في خلقه بقوله: " صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ  
خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ"<sup>(٧)</sup>، وبين رب العزة في كتابه الحكيم بعض مظاهر إبداعه وإتقانه في هذا الكون الرحيب  
"وَالْأَرْضَ مَدَدْنَا هَا وَالْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ \* تَبْصِرَةً وَذِكْرَى لِكُلِّ عَبْدٍ مُنِيبٍ"<sup>(٨)</sup>.

يتضح مما تقدم أن الإتقان مفهوم يتضمن إحكام الشيء وإحسانه وأداء العمل بمهارة ويشير<sup>(٩)</sup> إلى أن "هناك  
علاقة متداخلة بين الإتقان والإحسان غير أن الإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان فيما  
الإحسان قوة داخلية تتربى في كيان المسلم وتتعلق في ضميره وتترجم إلى مهارة يدوية، فالإحسان أشمل وأعم  
دلالة من الإتقان.

وبالإجمال يمكن القول، أن الجودة تعني إجادة العمل والإتقان درجة عالية في الجودة والإحسان مرادف للإتقان  
غير أن الأخير أخص من حيث الدلالة لكونه يتضمن حذق الشيء والمهارة في أداءه وإحكامه ويبقى الإحسان

(١) ينظر: لسان العرب / ج ٣ ص ٧٣.

(٢) (هود، آية: ١)

(٣) ينظر: تفسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبد الرحمن ناصر السعدي، دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٢/٣٩٢.

(٤) ينظر: لسان العرب / ج ٣ ص ٧٣.

(٥) الجامع لأحكام القرآن / ج ٧ ص ١٧.

(٦) (التين، آية: ٤)

(٧) (النمل، آية: ٨٨)

(٨) (ق، الآيات: ٧-٨).

(٩) ينظر: شبكة المشكاة الإسلامية، " إتقان العمل غرة الإحسان "، عباس محجوب، ٢٧/٦/٢٠٠٧. انترنت.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

هو الأصل الذي ينبثق عنه فعل الصواب وجودة العمل وإتقانه، بصفته قيمة روحية إيمانية دافعة ومحفزة لكل عمل يحبه الله عز وجل ويرضاه.

مفهوم جودة التعليم في التصور الإسلامي:

حث الإسلام كما تبين سابقاً، على إحسان العمل وتجويده وإتقانه. والتربية هي عمل إنساني رائع وملح، ينبغي التماس الجودة في أداءه، والجودة في التعليم هي " عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي " (١). وعرفت الجودة في التعليم بأنها عبارة عن " قدرة الإدارة التعليمية في مستوياتها ومواقعها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تمكنها من إعداد خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية في مجتمعهم طبقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الخريجين " (٢).

ومهما تنوعت تعاريف الجودة في التعليم، إلا أنها تضم ثلاثة جوانب أساسية، جودة التصميم (Designquality) وتعني تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، وجودة الأداء (Performancequality) وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج (Outputquality) وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة. (٣)

وجودة التعليم من منظور إسلامي عبارة عن ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضى الله عز وجل. (٤)

ومن خلال التعريفات السابقة للجودة في التعليم يتضح ما يأتي:  
- أن مفهوم الجودة في التعليم، ليس حديثاً وإنما هو قديم ومسبوق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه.

- 
- (١) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، أحمد إبراهيم أحمد، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ٢٠٠٣ / ١٧.
- (٢) " ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منه في مصر "، مجلة أبحاث اليرموك، العدد (١)، أحمد ونّاس الشافعي، والسيد محمد، الأردن، ٢٠٠٣ / ٧٩.
- (٣) ينظر: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، صالح عليّات، دار الشروق، الأردن، ٢٠٠٤ / ٩٣.
- (٤) ينظر: " كيفية تحقيق الجودة في التعليم العام "، مجلة الدعوة، العدد (٣٠٩٨) محمود الخطيب، ٢٠٠٧. الانترنت.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

- تضمن مفهوم الجودة العملية التعليمية بكل عناصرها وتفصيلها في صورة مدخلات ومخرجات والغرض الأساس منها تحسين المنتج من خلال توفير الإمكانيات المتاحة وتوظيفها ضمن خطة مدروسة.
- الحكم على جودة العمل، والأداء يتم في ضوء معايير محددة.
- ارتباط الجودة بمتطلبات سوق العمل واحتياجاته.
- يتطلع الفرد المسلم - وهو يسعى إلى تحقيق الجودة العالية في المنتج التعليمي - إلى إرضاء الله عز وجل من خلال التزام ما أمر به وحث عليه ولا يتعارض هذا مع الاستجابة لاحتياجات وتوقعات سوق العمل وتحقيق الفائدة والنفعة للمسلمين، عملاً بالتوجيه النبوي الشريف " أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس " (١).
- وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان جودة التعليم بأنها: عملية تستهدف تحقيق منتج تعليمي عالي الجودة، من خلال توفير المدخلات اللازمة والعمل على تحسينها بما يحقق الأهداف المنشودة وفق معايير محددة، ويكفل تلبية حاجات سوق العمل، ويكون الدافع الأساس لذلك كله، الحرص على إرضاء الله عز وجل.

محفزات جودة التعليم في التصور الإسلامي:

أ- الحث على العمل الصالح:

حث القرآن الكريم في كثير من آياته على العمل الصالح ومن ذلك قوله تعالى: " وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا <sup>(٢)</sup> "، ورغب المولى سبحانه وتعالى عباده المؤمنين بالمداومة على العمل الصالح لقوله عز وجل: " وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ <sup>(٣)</sup> "، فالعمل الصالح طريق الفلاح مع اقترانه بالإيمان والتوبة " فَأَمَّا مَنْ تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَغَسَىٰ أَنْ يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ <sup>(٤)</sup> ".  
ويحث القرآن الكريم على المبادرة إلى العمل الأفضل ويقارن بينه وبين غيره من الأعمال التي لا ترتقي إليه " أَجْعَلْنَاهُمْ سِقَايَةَ الْحَاجِّ وَعِمَارَةَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ كَمَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَجَاهَدَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا يَسْتَوُونَ عِنْدَ اللَّهِ

(١) المعجم الكبير، سلمان بن أحمد أيوب أبو القاسم الطبراني، تحقيق حمدي السلفي، مكتبة العلوم والحكم، الموصل، ١٩٨٣ / ج ١٢ ص ٤٥٣.

(٢) (فصلت، آية: ٣٣)

(٣) (البقرة، آية: ٢٥)

(٤) (القصص، آية: ٦٧)



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي)

وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ \* الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَكْبَرًا عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ. (١)

فالعامل الصالح في الإسلام يتصف بالشمول والتنوع وهو لا يقتصر على جلب الخير النافع وإنما يتعداه إلى محاربة الشر الضار، والعمل الصالح يحتاج إلى إعداد وتربية وتدريب على أدائه وتوفير مؤسساته. (٢)  
والعمل الصالح كذلك ينبغي أن يكون أخلاقياً وناجحاً، فإذا كان أخلاقياً وغير ناجح لا يجلب منفعة ولا يدفع ضرراً وإذا كان ناجحاً وغير أخلاقي، فإنه يجلب ضرراً وإذا اجتمع الاثنان فيه كان عملاً نافعاً غير ضار. (٣)  
وقد لخص القرآن الكريم، مسيرة الإنسان في حياته ومصيره في الآخرة، وجعل الربح والخسارة بناءً على ثلاثة مقاييس، هي الإيمان والعمل الصالح والتواصي بالحق والصبر وجاء ذلك كله مقترناً بالقسم بالوقت "وَالْعَصْرِ \* إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ \* إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالْحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ. (٤)"  
وحث القرآن الكريم على التسابق في الأعمال الخيرة كما جاء في قوله عز وجل: "وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّبُهَا فَاسْتَبِقُوا الخَيْرَاتِ (٥)"، ووعده المولى سبحانه وتعالى السَّابِقِينَ فِي الْخَيْرِ بِالْجَنَّةِ وَالْمَنْزِلَةِ الْعَالِيَةِ "وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ \* أُولَئِكَ الْمُقَرَّبُونَ \* فِي جنَّاتِ النَّعِيمِ. (٦)"

ب- الحث على الإحسان في العمل:

أمر الله سبحانه وتعالى بالإحسان في قوله: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ (٧)"، وفي موضع آخر من كتابه العزيز، جاء الاقتران بين الإيمان والتقوى والإحسان الذي يحبه الله سبحانه وتعالى لعباده "لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ الَّذِينَ

(١) (التوبة، الآيات: ١٩، ٢٠)

(٢) ينظر: مقومات الشخصية المسلمة (الإنسان الصالح)، ماجد عرسان الكيلاني، مكتبة دار الأيتام، مكة المكرمة، ١٩٩٦ / ١٦.

(٣) ينظر: أهداف التربية الإسلامية، ماجد عرسان الكيلاني، مكتبة التراث، المدينة المنورة، ١٩٨٨ / ٤٩.

(٤) (العصر، الآيات: ١-٣)

(٥) (البقرة، آية: ١٤٨)

(٦) (الواقعة، الآيات: ١٠-١٢)

(٧) (النحل، آية: ٩٠)



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الأداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

أَمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَآمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَمَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (١).

إن شمولية المنهج الإسلامي وتغطيته لكل جوانب الحياة الإنسانية، واكبتها دعوة الإسلام الإنسان إلى الإحسان في كل عمل يقوم به وارتبط الجزاء بالنسبة للإنسان بكيفية العمل والأداء "إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا" (٢)، وجعل الله عز وجل الابتلاء والاختبار بالعمل غاية الحياة الدنيا لقوله سبحانه وتعالى: " الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا (٣) "

وبين الله عز وجل في قرآنه الكريم، أن أجر العمل الحسن لا يضيع عنده سبحانه "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا (٤) "

والإسلام يحث على الإحسان والإتقان في أداء العبادات، ولما كان إحسان العمل من السلوكيات الأخلاقية التي تدخل في إطار العبادة بمفهومها الشامل، الذي يتضمن العلم والتعليم فإن المعلم مطلوب منه أن يحسن تعليمه مبتغياً بذلك وجه الله عز وجل (٥).

ج- التأكيد على إتمام العمل وإكماله على أفضل وجه:

الدين في المفهوم الإسلامي، نظام عام اتصف بالكمال والتمام وتنزه عن النقص "الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا (٦) "

وجاء على لسان نبي الله شعيب عليه السلام مخاطباً موسى عليه السلام وطالباً منه إتمام العمل في المدة المحددة مقابل أجر معلوم "قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أَنْكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِي حِجَجٍ فَإِنْ أَتَمَمْتَ

(١) (المائدة، آية: ٩٣)

(٢) (الكهف، آية: ٧)

(٣) (الملك، آية: ٢)

(٤) (الكهف، آية: ٣٠)

(٥) ينظر: أهداف التربية الإسلامية، مقداد بالجن، دار الهدى، الرياض، ١٩٨٩ / ٣٨.

(٦) (المائدة، آية: ٣)



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ<sup>(١)</sup> فإتمام العمل من مظاهر الوفاء وقد وصف سبحانه وتعالى نبيه إبراهيم عليه السلام بقوله " وَإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّى ."<sup>(٢)</sup>

وإتمام العمل عملية بنائية تكاملية من حيث الجهد المبذول وتتصف بالاستمرار وبذل مزيد من المتابعة والمراجعة والنظر والتقييم وإن بدى جمالها وحسنها للناظرين.

ولإخراج المنتج التعليمي على أتم وجه وأكمل صورة، لا بد من توافر منظومة من القيم الإسلامية لدى العاملين في حقل التعليم وهي بدورها باعثة ومشجعة على ذلك، ويمكن إجمال أبرزها فيما يأتي:

١- إخلاص العمل لله عز وجل:

يعرف الإخلاص بأنه تصفية العمل من كل شوب أي لا يمازج العمل ما يشوبه من شوائب إرادات النفس، كطلب المدح من الناس أو تعظيمهم أو طلب أموالهم أو غير ذلك من العلل والشوائب.

ويوجب الإسلام على العامل أن يخلص النية في العمل ويتقنه وينصح فيه خشية من الله تعالى، لأنه يراقبه وحتى يكون العمل متقناً من وجهة النظر الإسلامية، ينبغي أن يتم على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تقريظ.<sup>(٣)</sup>

وقد أمر الله عز وجل عباده في مواضع عدة من كتابة الحكيم بالإخلاص في العبادة والأعمال ومن ذلك قوله عز وجل: "وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيُعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ"<sup>(٤)</sup>، وفي موضع آخر يرغب القرآن الكريم المؤمنين بإخلاص العمل لله عز وجل "فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا."<sup>(٥)</sup>

إن من متطلبات الإخلاص في العمل، أدائه بصورة جيدة فالإخلاص لله في العمل المهني ومراعاة الدقة في تنفيذه من أبرز أسرار نجاحه، ومتى صدر العمل عن نية صادقة وشعور مخلص، أدى إلى أن يدأب العامل على مواصلته دون سامة أو ملل وأفضى إلى رفع كفاية الإنتاج<sup>(٦)</sup>، ويعد الإلتقان مظهراً من مظاهر الإخلاص

(١) (القصص، الآية: ٢٧)

(٢) (النجم، آية: ٣٧)

(٣) ينظر: القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، زاهر الدين عبيدات، دار البيارق، عمان، ٢٠٠١ / ١١٧.

(٤) (البينة، آية: ٥)

(٥) (الكهف، آية: ١١٠)

ر ينظر: العمل في الإسلام، أحمد ماهر البقري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٠ / ٤٥.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

في العمل وهو لا يقتصر في الإسلام على عمل دون آخر، بل هو مطلوب في كل عمل من أعمال الدين والدنيا. (١)

ولما كان العلم عبادة، فقد لزم إخلاص النية فيه، كشرط للقبول عند الله عز وجل، كما أن الإخلاص باعث على إتقان العمل وتفاني المعلم في أداءه للارتقاء نحو الأفضل. (٢)

وبناءً عليه أضحت الحاجة ماسة، إلى إحياء مفهوم التعبد بالعلم في مؤسساتنا التعليمية بكل مراحلها، لأن غياب روح التضحية من أجل العلوم والمعارف، كان نتيجة انحسار روح التعبد بالعلم لخدمة عباد الله ودينه، وبذلك تخلف المسلمون اليوم في الناحية العلمية والتقنية. (٣)

٢- التزام الأمانة في أداء الأعمال:

وصف الله عباده المؤمنين بقوله: "وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ." (٤)

واعتبر (ابن حجر) أن إتمام المعلم لعمله على أكمل وجه وأتم صورة من الأمانة العلمية. (٥)

ومن متطلبات التزام خلق الأمانة في أداء المعلم، أن يبذل قصارى جهده في تعليم الأجيال وفق المواصفات العلمية والخلاقية وأن يكون صادقاً مع غيره في قوله وعمله وعدم التهرب من إلقاء دروسه بأعذار مصطنعة وأن يستثمر كل وقت مخصص للعطاء، فلا يضيع من ساعات الدروس أو المحاضرات وكذلك الالتزام في تنفيذ النظم واللوائح الخاصة بتنظيم الأمور التعليمية. (٦)

٣- استشعار المسؤولية تجاه الأعمال:

ما من شك في أن العامل الذي يستشعر معنى المسؤولية في كل ما يقوم به من عمل، نجده يحرص على التزام الدقة والإجادة في أداء واجباته، وجاء في محكم التنزيل "وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ

(١) ينظر: القيادة التربوية في الإسلام، مفيدة إبراهيم، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٧ / ٤٠٣.

(٢) ينظر: الفكر التربوي عند الشوكاني، معين صالح، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٩٨٩ / ٣٠٩.

(٣) ينظر: أساليب التوجيه والإرشاد في التربية الإسلامية، مقداد يالجن، دار عالم الكتب، الرياض، ١٩٩٩ / ٢٧.

(٤) (المؤمنون، آية: ٨)

(٥) ينظر: مع تراثنا العربي، مصطفى رجب، شخصيات ونصوص، مكتبة كوميت، القاهرة، ١٩٩٩ / ٢١٥.

(٦) ينظر: الأخلاقيات الإسلامية الفعالة للمعلم والمتعلم وأثارها على النجاح والتقدم العلمي، مقداد يالجن، دار عالم الكتب،

الرياض، ١٩٩٦ / ٢٠.



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلْتَسَأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ<sup>(١)</sup> فالإنسان محاسب عن عمله سواءً أبداه للناظرين أو أخفاه فالله عز وجل مطلع على عمله وسيحاسبه عليه " وَإِنْ تُبْذُوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ .<sup>(٢)</sup> " ومن الأمور التي يسأل عنها الإنسان يوم القيامة، العلم الذي يحمله كما جاء في حديثه (صلى الله عليه وآله وسلم): "لن تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به؟"<sup>(٣)</sup> د- توجيه المسلم إلى التماس العلم النافع:

الإيمان بطبيعته يستلزم العلم النافع بشموله، الذي يزيد الإنسان صلة بالله عز وجل ويمكنه من القيام بواجبات خلافته في الأرض وعمران الحياة فيها.<sup>(٤)</sup> ومقياس العلم النافع ليس ذلك الذي نراه في الفلسفة البرجماتية، مركزاً على الناحية المادية في الحياة، وإنما هو العلم الذي يصب في مصلحة الأمة وإقامة الدين.<sup>(٥)</sup> وضمن معايير الجودة في العلم أن ينفذ صاحبه كما بين (الشافعي) بقوله " ليس العلم ما حُفظ العلم ما نفع ".<sup>(٦)</sup> نفع".<sup>(٦)</sup>

ويرغب الله عز وجل عباده بالسعي إلى الأفضل والأرقى في شئون الحياة كلها حيث جاء في الحديث الشريف "إن الله تعالى كريم يحب الكرم جواد يحب الجود، يحب معالي الأمور ويكره سفاسفها"<sup>(٧)</sup>، ويجذر

(١) (النحل، آية: ٩٣)

(٢) (البقرة، آية: ٢٨٤)

(٣) صحيح الترغيب والترهيب، محمد ناصر الدين الألباني، مكتبة المعارف، الرياض، ب. ت / ج ٣ ص ٢٢٧.

(٤) ينظر: أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، زغلول راغب النجار، الدار العالمية للكتاب الإسلامي، الرياض، ١٢٢/١٩٨١.

(٥) ينظر: " أهداف المدارس الإسلامية " مجلة المسلم المعاصر، سعيد إسماعيل علي، تصدر عن مؤسسة المسلم المعاصر والمعهد العالمي للفكر الإسلامي، العدد (٦٣)، ١٩٩٢ / ١٠١.

(٦) سمات ومسئوليات طالب العلم في الفكر التربوي الإسلامي " مجلة كلية التربية، أحمد محمد أحمد، أسيوط، العدد (٢)، ١٩٩٦ / ٥٣١ /

(٧) كتاب مكارم الأخلاق، عبد الرحمن محمد أبو بكر القرشي، مكتبة القرآن، القاهرة، ب. ت / ١٩ /



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



المولى سبحانه وتعالى من ترك ما فيه خير والأخذ بالأدنى "قَالَ أَتَسْتَبْدِلُونَ الَّذِي هُوَ أَدْنَى بِالَّذِي هُوَ خَيْرٌ"<sup>(١)</sup>، وقد اعتبر (ابن سحنون) أن من معايير العلم النافع، اقترانه بالعمل ويتضح ذلك من خلال قوله: "من لم يعمل بعلمه لم ينفعه العلم بل يضره وإنما العلم نور يضعه الله تعالى في القلوب فإذا عمل به نور الله قلبه، وإن لم يعمل به وأحب الدنيا أعمى حب الدنيا قلبه ولم ينوره العلم".<sup>(٢)</sup>

ويوصي (العالمي) طالب العلم بأن يعتني بتحصيل الكتب المحتاج إليها في العلوم النافعة ما أمكن بكتابة أو شراء وإلا فإبجاجة أو إعاره لأنها آلة التحصيل وكثير ما تدرّب بها الأفاضل في الأزمان السابقة.<sup>(٣)</sup>

هـ- تدني نوعية التعليم المعاصر في بلاد المسلمين:

من قواعد المنهج الإسلامي في تربية العقل على الاهتمام بالكيف قبل الكم، فليست الكثرة بالضرورة دليلاً على القوة والأصالة، فالكيف أو النوعية مقدمة على الكم غير المجدي وقد جاء في محكم التنزيل "كَمْ مِّن فِتْنَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِتْنَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ"<sup>(٤)</sup>، ومع تزايد الطلب على التعليم المدرسي في بلاد المسلمين، دون إدراج نوعية التعليم المقدم في عداد الأولويات واتباع أساليب بالية في التدريس تقوم على الاستظهار والاعتماد على معلمين عاجزين عن التكيف مع أساليب التعلم الحديثة قائمة على العمل التعاوني وحل المشكلات، كل ذلك شكل عقبة كبرى أمام توفير تعلم أفضل، وقد شهد التعليم في البلاد العربية والإسلامية، انتشار مؤسسات تعليمية كثيرة في مختلف مراحل التعليم، مما أدى إلى وفرة في عددها وفي المقابل انخفضت مستويات الطلبة العلمية والفكرية ولذا اتجهت المنظمات التربوية نحو الحفاظ على مستوى التعليم وتحسين نوعيته.

وفي ضوء ما سبق، ينبغي إعادة النظر في الأنظمة التعليمية المعمول بها في بلاد المسلمين، فالعيوب التي تجسدت فيها تمثل دافعاً قوياً لمراجعتها، فالتقدم والعمران والازدهار، لا يتأتى من خلال مناهج تعليمية بالية، وهذا ما دفع - على سبيل المثال - أمريكا إلى مراجعة مناهجها التعليمية بعدما أحرز الروس السبق العلمي

(١) (البقرة، آية: ٦١)

(٢) من أعلام التربية الإسلامية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٨٩ / ج ١ ص ٢٣٠.

(٣) ينظر: منية المرید في آداب المفید والمستفید، زين الدين بن أحمد العاملي، تحقيق عبد الأمير شمس الدين، الشركة العالمية للكتاب، ١٩٨٣ / ٢٧٣.

(٤) (البقرة، آية: ٢٤٩)



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

عندما نجحوا في إطلاق صاروخهم الأول في الفضاء الخارجي سنة (١٩٥٧) أعقب ذلك اتساع حملة النقد للتعليم الأمريكي من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب وحدث بالفعل تغيير في مناهج التعليم، كان سبباً في تحقيق السبق العلمي والتكنولوجي لأمريكا في عالمنا المعاصر.

و- تشجيع الإسلام للتجديد والتطوير:

من القواعد المقررة، أن الإسلام دين كل زمان ومكان، وحاجات الناس تختلف باختلاف ظروف العصر الذي نعيش وهذا يقتضي إحداث تغيير في النظم لتناسب هذه الظروف المتباينة<sup>(١)</sup>، ويقصد بالتجديد والتطوير هنا إحداث مجموعة من التغييرات في نظام تعليمي معين بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات الفرد والمجتمع<sup>(٢)</sup>، ومن الأسباب المشجعة على التجديد والتطوير في النظام التعليمي، الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي الهائل في عصرنا الحالي، إضافة إلى قصور المناهج التعليمية والرغبة في استشراف الحاجات والاتجاهات المستقبلية للفرد والمجتمع. إن محتوى التعليم ينبغي أن يتجدد ويتغير ليتناسب مع ظروف العصر حتى يكون مجدياً وقد أوصى بذلك الإمام علي (عليه السلام) عنه بقوله "علموا أولادكم غير ما علمتم فإنهم خلقوا لزمان غير زمانكم"<sup>(٣)</sup>، وتجديد العملية التعليمية وإحداث تغييرات فيها، تأتي من منطلق التحسين والتفعيل والإصلاح، وقد جاء الاقتران في كتاب الله العزيز بين الإيمان والصلاح كما جاء في قوله تعالى: "فَمَنْ آمَنَ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ"<sup>(٤)</sup>، وجاء على لسان نبي الله هود عليه السلام "إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ"<sup>(٥)</sup>، وحفز المولى سبحانه وتعالى على الإصلاح بقوله: "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ"<sup>(٦)</sup>.  
إن عملية إصلاح التعليم في المنهج الإسلامي تسير على هدى وبصيرة وتأخذ بالأسباب مع التوكل على الله عز وجل وسؤاله التوفيق والسداد اقتداءً بفعل الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) الذي كان يستعين بالله عز وجل في كل أموره ودلل على ذلك دعاؤه "يا حي يا قيوم برحمتك أستغيث أصلح لي شأني كله ولا تكلني إلى

(١) ينظر: المجتمع الإسلامي، أحمد شلبي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٦٧/ ١٦٥.

(٢) المعلم الناجح ومهاراته الأساسية 185 /

(٣) تطور مفهوم النظرية التربوية الإسلامية، ماجد عرسان الكيلاني، دار الفكر، بيروت، ١٩٨٥ / ٤٨.

(٤) (الأنعام، آية: ٤٨)

(٥) (هود، آية: ٨٨)

(٦) (الأعراف، آية: ١٧٠)



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

نفسى طرفة عين<sup>(١)</sup>، وحتى تسير عملية تحسين مفردات وعناصر النظام التعليمي لا بد من توعية جميع الأطراف والجهات المعنية بأهمية التغيير نحو الأفضل وتقبل ذلك عن قناعة وحماس بما يشكل حافزاً للانطلاق القوي نحو التميز وتوفير المناخ الملائم والمساعد على الإبداع وتحقيق أعلى درجات الإتقان والجودة، ولعل من أبرز مقومات التجديد في العملية التعليمية، تشجيع الإسلام لأهل العلم والاختصاص على الاجتهاد من خلال إعمال العقل والتأصل وإظهار الرأي بما يخدم المصلحة العامة والإسلام إذ يشجع على استحداث الجديد في حياة المسلمين، يشترط فيه ألا يتعارض مع الأصول الإسلامية.

وإذا كان التجديد حافزاً على تحسين وتجويد العملية التعليمية، فإن الانفتاح على الخبرات النافعة من أبرز مداخله، وقد دعا (زادة، ١٩٦٨) المسلمين إلى الانفتاح على ثقافة وفكر الآخرين وعدم الاقتصار على نتائج العقول الإسلامية<sup>(٢)</sup>، واعتبر بعض العلماء المسلمين الرحلة سبباً رئيساً لتناقل الخبرات واتصال الشعوب واكتشاف الجديد وكسب العلوم وتعلم طرائق وأساليب التدريس المختلفة، مما يؤدي إلى إتقان العلوم وفهمها<sup>(٣)</sup>. مقومات جودة التعليم وآليات ضمانها في التصور الإسلامي:

أ- الإعداد الجيد للمعلم قبل التصدر:

من متطلبات النجاح في الأعمال، المعرفة والإلمام بتفاصيلها وقد جاء في التوجيه القرآني "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً"<sup>(٤)</sup>، وأشار (الزرنوجي) إلى أن إتقان المعلم لمادته العلمية يمكنه من أداء درسه بنجاح<sup>(٥)</sup>، وينصح (ابن جماعة) المعلم "بألا ينتصب للتدريس إذا لم يكن أهلاً له ومن تصد قبل أوانه فقد تصدى لهوانه"<sup>(٦)</sup>.

(١) شعب الإيمان، أبو بكر أحمد بن الحسين البيهقي، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٩ / ج ١ ص ٤٧٦.

(٢) ينظر: مفتاح السيادة ومصباح السعادة في موضوعات العلوم، طاش كبرى زادة، دار الكتب العربية، القاهرة، ١٩٦٨ / ج ١ ص ١٧٧.

(٣) الفكر التربوي عند ابن المقفع والجاحظ وعبد الحميد الكاتب، عبد الأمير شمس الدين، دار إقرأ، بيروت ١٩٨٦ / ج ١ ص ١٩٣.

(٤) (الإسراء، آية: ٣٦)

(٥) ينظر: تعليم المتعلم في طريق التعلم، برهان الدين الزرنوجي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٧ / ١٠١.

(٦) تذكرة السامع والمتكلم في آداب العالم والمتعلم، بدر الدين ابن جماعة، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٣٣ / ٤٥.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

فالمعلم لا يكون تعليمه جيداً ما لم تكتمل معرفته بمادته التي يدرسها وحتى " يلمّ بطبيعتها، من حيث محتواها وما تشتمل عليه من تفاصيل وفروع وحتى يكون مستوعباً لا متفهماً لأصولها"<sup>(١)</sup>، ومن منطلق الحرص على تطوير برنامج إعداد المعلم، برز في الآونة الأخيرة اتجاه نحو عدم تعيينه إلا بعد اجتياز فترة امتياز عام، كما هو الحال في إعداد الأطباء وفي كثير من الدول المتقدمة، يتم تدريب الخريج على المهارات العملية اللازمة، لممارسة المهنة، تحت إشراف أساتذته من ذوي الخبرة العملية العالية، داخل معاهد وكليات التربية النموذجية<sup>(٢)</sup> من أجل ان تظهر المهارة في موقف المعلم وهذا من المقومات الأساسية للتدريس<sup>(٣)</sup>.

ويؤكد الباحثان في هذا المقام على ضرورة التركيز على انتقاء العناصر الجيدة من الطلبة للالتحاق بكليات ومعاهد التربية وقد "أكدت بعض الدراسات، على أنه لم تظهر شروط قبول تتسم بالجدية والحزم فيما يخص الطلبة المراد التحاقهم بكليات التربية وأن معيار الاختيار - غالباً - يكون معدل الدرجات التي يحصل عليها الطالب في العام الأخير من المرحلة الثانوية"<sup>(٤)</sup>.

وإذا كانت كليات التربية لا تشكل عامل جذب للمتميزين من الطلبة الذين يقبلون على التخصصات العملية ذات البريق والمكانة الاجتماعية كالتطب والهندسة، فإن هذا يستلزم العمل على تحسين رواتب المعلمين وتطوير مكانتهم الاجتماعية والإعلاء من شأنهم مما يشكل دافعاً قوياً للطلبة الجدد، نحو الالتحاق بكليات التربية والتطلع إلى ممارسة مهنة التعليم في المستقبل. وهذا ما أكدته إستراتيجية تطوير التربية العربية<sup>(٥)</sup>.

#### د- التعاون والعمل بروح الفريق:

حث المولى سبحانه وتعالى عباده على التعاون في مجال الخير بقوله: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"<sup>(٦)</sup>.

فالعامل الجماعي القائم على التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، يتيح الفرصة لتفجير المواهب والطاقات الابتكارية كما يسهل عملية تبادل الخبرات، ويساهم في بلورة رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهاً موحداً،

(١) المصدر نفسه / ٥٥.

(٢) ينظر: الجودة الشاملة في التعلم، مجموعة النيل العربية، خالد محمد الزواوي، القاهرة، ٢٠٠٣ / ١٣.

(٣) ينظر: تدريس فن اللغة العربية، طه علي حسين الدليمي، اربد، الاردن، ٢٠٠٩ / ١٠.

(٤) اختيار المعلم وإعداده، علي راشد، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٦ / ١٧.

(٥) ينظر: مناهج اللغة وطرائق تدريسها، سعد علي زاير وايمان اسماعيل عايز، دار الينابيع، دمشق، ٢٠١٠ / ٣٢.

(٦) (المائدة، آية: ٢)



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



يتحاشى التكرار والتناقض والتضارب، ويعمل على تحديد المهام والواجبات بدقة وقد عبر عن العمل بروح الفريق الواحد قوله تعالى: "وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ".<sup>(١)</sup>

ومن النماذج الجلية في تضافر الجهود والتعاون البناء بقصد الإعمار والإصلاح ومواجهة التحديات والأخطار ما جاء في قصة ذي القرنين حينما طلب منه قومه بناء سد بينهم وبين المفسدين في الأرض، فطلب العون من الله عز وجل ابتداءً ثم طلب منهم العون من أجل تنفيذ المهمة وإتقان العمل وإحكامه ويتضح ذلك من خلال قوله عز وجل: "قَالُوا يَا دَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا \* قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا \* آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا \* فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا".<sup>(٢)</sup>

ولا يقتصر التعاون بين العاملين، داخل المؤسسة التعليمية الواحدة، بل لا بد وأن يمتد إلى المؤسسات الأخرى في البلد الواحد وحتى خارج حدود البلد مع الدول الأخرى ذات التجارب المتقدمة في مجال تجويد وتطوير التعليم، ويعبر عن هذه الفكرة اليوم، ما يسمى بمصطلح التشبيك (Network).

هـ- التزام مبدأ الشورى وتبادل الرأي:

حث الإسلام على التشاور بين المسلمين، بما يعود بالمنفعة وتحقيق المصلحة العامة وقد خاطب المولى سبحانه وتعالى نبيه قائلاً "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"<sup>(٣)</sup>، وفي موضع آخر من كتابه العزيز وصف المؤمنين بقوله: " وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ"<sup>(٤)</sup>، ومن قبيل الاستشارة لتطوير وتحسين العمل التعليمي، سؤال أهل الاختصاص والخبرة عملاً بقوله عز وجل: "فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ"<sup>(٥)</sup>، وفي موضع آخر

(١) (الأنفال، آية: ٤٦)

(٢) (الكهف، الآية: ٩٤-٩٧)

(٣) (آل عمران، آية: ١٥٩)

(٤) (الشورى، آية: ٣٨)

(٥) (النحل، آية: ٤٣)



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

من كتابه العزيز "وَلَا يُنَبِّئُكَ مِثْلُ خَبِيرٍ"<sup>(١)</sup>، وقد أبدى موسى عليه السلام، استعداداً قوياً لتعلم واكتساب الخبرة والمهارة الجديدة فجاء على لسانه في محكم التنزيل "هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَ مِنِّي مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا."<sup>(٢)</sup>

و- استعمال التحفيز:

أقر الإسلام مبدأ التحفيز لمن أحسن العمل، كما يفهم ذلك من خلال قوله عز وجل: "هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ"<sup>(٣)</sup>، وحذر القرآن الكريم من غمط حق الناس والتنكر لجهودهم "وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ."<sup>(٤)</sup> ويحضر المولى عز وجل عباده المؤمنين على ممارسة العمل الصالح المتقن من خلال بيان ثماره ومردوده في الدنيا والآخرة "مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ."<sup>(٥)</sup>

ومن الجدير ذكره في هذا المقام، أن المكافأة إنما تكون على درجة الإلتقان، وليست على نوع العمل وهذا يعني أن تتنوع الكفاءات وتتساوى القيم والمقاييس، والتحفيز في المنهج الإسلامي - لكل محسن ومتقن في عمله وأداءه، ولعل من أكبر المحفزات المعنوية بالنسبة للعامل المؤمن، اعتقاده الجازم بأن الله سبحانه وتعالى عادلٌ في خلقه وهو الشكور، وأن سعيه في الخير لا يضيع ولا يكفر ودل على ذلك قوله تعالى: "وَأَنَّ لِّئْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ \* وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ \* ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ"<sup>(٦)</sup>، وفي موضع آخر من كتابه العزيز "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْلَ صَالِحَاتٍ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَا كُفْرَانَ لِسَعْيِهِ وَإِنَّا لَهُ كَاتِبُونَ."<sup>(٧)</sup>

ومن مظاهر التحفيز المعنوي للعاملين، توفير مناخ إنساني بينهم، قائم على الحب والاحترام والتقدير، بما يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار ويشجعهم على بذل مزيد من الجهد والتفاني من أجل تحقيق أعلى درجات

(١) (فاطر، آية: ١٤)

(٢) (الكهف، آية: ٦٦)

(٣) (الرحمن، آية: ٦٠)

(٤) (الأعراف، آية: ١٥١)

(٥) (النحل، آية: ٩٧)

(٦) (النجم، الآيات: ٣٩-٤١)

(٧) (الأنبياء، آية: ٩٤)



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الأداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

الجودة في المنتج وقد خاطب الله عز وجل نبيه (صلى الله عليه وآله وسلم) بقوله: "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ".<sup>(١)</sup>

### ز- التقييم المستمر للأداء:

من بدهيات القول، أن التقييم يعد أداة أساسية في الحكم على نجاح العملية التعليمية وتحديد إذا ما كانت بالفعل حققت الأهداف المنشودة أو قصرت وأخفقت في ذلك، ويشير بعض الباحثين إلى أننا في حاجة اليوم إلى ثورة شاملة لمراجعة المناهج التعليمية في بلاد المسلمين.<sup>(٢)</sup>

وحتّى (ابن جماعة) المعلم على تقييم طلبته للتأكد من مدى استيعابهم وتحصيلهم في نهاية الدرس وفي ذلك يقول: "فإذا فرغ الشيخ من شرح درسه، فلا بأس بطرح مسائل تتعلق به على الطلبة ليمتحن بها فهمهم".<sup>(٣)</sup> فهمهم".<sup>(٣)</sup>

وأياً كان العنصر المراد تقييمه في العملية التعليمية، سواء تعلق ذلك بمدخلاتها أو بمخرجاتها، فإن التقييم يحدث بطريقتين؛ الأولى من خلال الجهة المسؤولة والمشرفة على المؤسسة باستعمال وسائل وأدوات مختلفة: اختبارات، استطلاعات رأي، الاستعانة بخبراء متخصصين في ضبط الجودة وتقييم أداء المؤسسات التعليمية، إجراء دراسات علمية ذات طابع تقييمي وتجريبي وغير ذلك مما يمكن تنفيذه عبر وحدة خاصة لضمان الجودة، يفترض أن تتوافر في كل مؤسسة تعليمية، وأما النوع الثاني من التقييم فهو الذي يحدث بمبادرة ذاتية من الفرد العامل نفسه، من منطلق إطلاعه على نفسه "بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ \* وَلَوْ أَلْقَى مَعَاذِيرَهُ"<sup>(٤)</sup>، وقد حث القرآن الكريم على مبدأ التقييم الذاتي "كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا"<sup>(٥)</sup>، فلا بد من نشر ثقافة التقييم

(١) (آل عمران، آية: ١٥٩)

(٢) الجودة الشاملة في التعلم، مجموعة النيل العربية. 101 /

(٣) تذكرة السامع والمتكلم في آداب العالم والمتعلم. 53 /

(٤) (القيامة، الآيتان: ١٤، ١٥)

(٥) (الإسراء، آية: ١١)



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

الذاتي في مؤسساتنا التعليمية وعلى أولي الأمر المسؤولين أن يقدموا من أنفسهم نموذجاً يقتدى به في التقويم الذاتي للأداء، وقد جاء على لسان الإمام علي (عليه السلام): "ينبغي لمن ولي أمر، أن يبدأ بتقويم نفسه قبل أن يشرع في تقويم رعيته، وإلا كان بمنزلة من رام استقامة ظل العود قبل أن يستقيم ذلك العود".<sup>(١)</sup> وحتى يوتي التقويم - بنوعيه - ثماره الطيبة، نحتاج إلى ترسيخ أسلوب التفكير الناقد لدى العالمين وهو الذي يحمل صاحبه المسؤولية تجاه ما يقوم به من أعمال ويبعده عن الاغترار بالذات والإعجاب بها "فلا تُرْكُوا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى".<sup>(٢)</sup>

#### ح- تفعيل جهاز الرقابة والمحاسبة:

تأتي المراقبة والمحاسبة في الإسلام، انطلاقاً من الإحساس بالمسؤولية تجاه النفس والآخرين، والفرد المسلم يستشعر مفهوم الحساب ووزن الأعمال يوم القيامة كما تبين في قوله تعالى: "وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئاً وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ"<sup>(٣)</sup> فالله عز وجل مطلع على أعمال عباده ومراقب لها "مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ"<sup>(٤)</sup>، وفي آية أخرى من كتابه الحكيم "وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيباً"<sup>(٥)</sup> وإذا كان الإحسان أعلى درجات الإيمان، فإنه يتضمن معنى المراقبة لله عز وجل في كل التصرفات والأعمال.

والمراقبة الذاتية على العمل وحدها لا تكفي فلا بد من مراقبة المسئول والرئيس للمرؤوسين، وعبر عن هذا السلوك الرقابي ما فعله نبي الله سليمان عليه السلام حيث جاء في محكم التنزيل "وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ"<sup>(٦)</sup>، ومن الجدير ذكره في هذا المقام أن الخلفاء الراشدين حرصوا على تقويم

(١) نهج البلاغة ابن أبي الحديد، تحقيق (محمد أبو الفضل إبراهيم)، دار الجيل، بيروت، ١٩٨٦ / ١٥٣.

(٢) (النجم، آية: ٣٢)

(٣) (الأنبياء، آية: ٤٧)

(٤) (ق، آية: ١٨)

(٥) (الأحزاب، آية: ٥٢)

(٦) (النمل، آية: ٢٠)



تحت شعار  
( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ  
( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



أداء الولاية والعمال بملاحظة أعمالهم عن قرب، إذ جعلوا موسم الحج موسماً عاماً للمراجعة والمحاسبة واستطلاع الآراء في الأمصار. (١)

ط- الاستبقاء على الهمة العالية:

من العوامل المساعدة على إتقان العمل وتحقيق الجودة في التعلم، المداومة على الجد واستنهاض الهمة العالية بصورة مستمرة وعدم تأخير الأعمال. (٢)

إن المداومة على بذل الجهد وإتقان العمل، يحتاج إلى طول مجاهدة للنفس حيث جاء الاقتران بين المجاهدة والإحسان في قوله تعالى: "وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ" (٣)، فالمداومة على الجودة المطلوبة في الأعمال والتكاليف ورعايتها دوماً تحتاج إلى مجاهدة وصبر.

وقد جاء الجمع بين الإحسان والصبر في قوله تعالى: "وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ \* إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ." (٤)

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- ١- تشجيع المبادرة الذاتية لتجويد التعليم وتطويره، في مؤسساتنا التعليمية من منطلق الإحساس بالمسئولية والاعتماد في ذلك على التمويل الذاتي ما أمكن.
- ٢- تعزيز القيم الإسلامية، المحفزة على تجويد العمل، إخلاص العمل لله عز وجل، الأمانة في أداء الأعمال، التفكير الناقد، التعاون من أجل الصالح العام.
- ٣- إحياء مفهوم التعبد لله عز وجل بالعلم لدى المتعلمين والمعلمين في جميع مراحل التعليم.
- ٤- استعمال أساليب عملية في التدريس وعدم الإغراق في التعليم اللفظي.
- ٥- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء الصادق لمهنة التعليم.
- ٦- تدريب المعلمين على إجراء الأبحاث العلمية الميدانية لتقويم العملية التعليمية واكتشاف أوجه القصور فيها ومن ثم العمل على تطويرها وضبط جودة التعليم في المؤسسات التعليمية.

(١) ينظر: من أعلام الإسلام، عبد الحلیم عویس، ومصطفی عاشور، دار الاعتصام، القاهرة، ١٩٨٢ / ٣٥.

(٢) ينظر: من أعلام التربية الإسلامية / ج ٣ ص ١٨٥.

(٣) (العنكبوت، آية: ٦٩)

(٤) (النحل، الآيات: ١٢٧، ١٢٨)



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

- ٧- تدريب القيادات التعليمية في كل المواقع على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وتشكيل فرق لضبط الجودة في المدارس والمعاهد والجامعات.
- ٨- إعادة النظر في المقررات الدراسية، من خلال إجراء دراسات تقييمية لها وفق معايير علمية.
- ٩- مراجعة برامج إعداد المعلمين والعمل على تحسينها بما يتلاءم مع طبيعة العصر وتحديات الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي الهائل.
- ١٠- معالجة ظاهرة الانطفاء لدى كثير من المعلمين والعمل على تحسين الأوضاع المعيشية لهم بما يكفل شحذ همهم.
- ١١- تأكيد ضرورة توفير المناخ النفسي والاجتماعي في مؤسساتنا التعليمية والقائم على الحب والاحترام المتبادل والعلاقة الدافئة بين المعلمين والمتعلمين من جهة وبين الرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى.
- ١٢- اختيار العاملين الأكفاء في كافة المواقع التعليمية وفق معايير محددة تتضمن اختيار الأنسب والأصلح.
- ١٣- تعزيز ثقافة الحوار البناء وتبادل الرأي والمشورة بين العاملين في حقل التعليم.
- ١٤- التحفيز المستمر للعاملين المجددين والمتقنين لأعمالهم والحريصين على تطوير المؤسسة التعليمية.

#### قائمة المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.
- ١- إبراهيم، مفيدة (١٩٩٧): القيادة التربوية في الإسلام، دار مجدلاوي، عمان.
- ٢- ابن أبي الحديد (١٩٨٦): نهج البلاغة، تحقيق (محمد أبو الفضل إبراهيم)، دار الجيل، بيروت.
- ٣- ابن جماعة، بدر الدين (١٩٣٣): تذكرة السامع والمتكلم في آداب العالم والمتعلم، دار الكتب العلمية، بيروت.
- ٤- ابن فارس، أبو الحسن أحمد بن زكريا (١٩٩١): معجم مقاييس اللغة، دار الجيل، بيروت.
- ٥- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (٢٠٠٣): لسان العرب، دار الحرية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- ٦- أحمد، أحمد محمد (١٩٩٦): " سمات ومسئوليات طالب العلم في الفكر التربوي الإسلامي " مجلة كلية التربية، أسيوط، العدد (٢).
- ٧- الألباني، محمد ناصر الدين (ب. ت): صحيح الترغيب والترهيب، مكتبة المعارف، الرياض.
- ٨- أنيس، إبراهيم منتصر عبد الحليم (١٩٧٢): المعجم الوسيط، القاهرة.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



- ٩- باقر، صادق (١٤٢٣هـ). محاور التعليم الحوزي، راجعه الشيخ محمد اليعقوبي، منشورات جامعة الصدر الدينية، النجف الاشرف.
- ١٠- البدر، عبد المجيد بن حمد العباد (٢٠٠٣): فتح القوى المتين في شرح الأربعين وتتمة الخمسين للنووي وابن رجب، دار ابن القيم، الدمام.
- ١١- البقري، أحمد ماهر (١٩٨٠): العمل في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- ١٢- البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين (١٩٨٩): شعب الإيمان، دار الكتب العلمية، بيروت.
- ١٣- تقرير التنمية العربية الإنسانية (٢٠٠٢): بناء القدرات البشرية في التعليم .
- ١٤- التميمي، عواد جاسم محمد (٢٠١٠)، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، بغداد.
- ١٥- حجازي، محمد (١٩٨٢): التفسير الواضح، دار الكتاب العربي، بيروت.
- ١٦- الخطيب، محمود (٢٠٠٧): " كيفية تحقيق الجودة في التعليم العام "، مجلة الدعوة، العدد (٣٠٩٨)، شبكة الإنترنت.
- ١٧- الدليمي، طه علي حسين (٢٠١٠)، تدريس فن اللغة العربية، اريد، الاردن.
- ١٨- الرازي، محمد بن أبي بكر عبد القادر (ب.ت): مختار الصحاح، دار الحديث، القاهرة.
- ١٩- راشد، علي (١٩٩٦): اختيار المعلم وإعداده، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢٠- راشد، علي (١٩٩٣): المعلم الناجح ومهاراته الأساسية، ج١، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢١- رجب، مصطفى (١٩٩٩): مع تراثنا العربي، شخصيات ونصوص، مكتبة كوميت، القاهرة.
- ٢٢- زادة، طاش كبرى (١٩٦٨): مفتاح السيادة ومصباح السعادة في موضوعات العلوم، دار الكتب العربية، القاهرة.
- ٢٣- زاير، سعد علي، وإيمان اسماعيل عايز (٢٠١٠)، مناهج اللغة وطرائق تدريسها، دار الينابيع، دمشق.
- ٢٤- الزبيدي، السيد المرتضى الحسيني (١٩٦٦): تاج العروس من جوامع القاموس، تحقيق (علي هاللي)، دار الهداية للطباعة والنشر، الكويت.
- ٢٥- الزرنوجي، برهان الدين (١٩٧٧): تعليم المتعلم في طريق التعلم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ٢٦- الزواوي، خالد محمد (٢٠٠٣): الجودة الشاملة في التعلم، مجموعة النيل العربية، القاهرة.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- ٢٧- السعدي، عبد الرحمن ناصر (٢٠٠٢): تفسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المَنان، دار الحديث، القاهرة.
- ٢٨- الشافعي، أحمد ونّاس، السيد محمد (٢٠٠٣): " ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منه في مصر "، مجلة أبحاث اليرموك، العدد(١)، الأردن.
- ٢٩- شلبي، أحمد (١٩٦٧): المجتمع الإسلامي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ٣٠- شمس الدين، عبد الأمير (١٩٨٦): الفكر التربوي عند ابن المقفع والجاحظ وعبد الحميد الكاتب، دار إقرأ، بيروت.
- ٣١- صالح، معين (١٩٨٩): " الفكر التربوي عند الشوكاني "، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣٢- الطبراني، سلمان بن أحمد أيوب أبو القاسم (١٩٨٣): المعجم الكبير، تحقيق (حمدي السلفي)، مكتبة العلوم والحكم، الموصل.
- ٣٣- العاملي، زين الدين بن أحمد (١٩٨٣): منية المرید في آداب المفيد والمستفيد، تحقيق (عبد الأمير شمس الدين)، الشركة العالمية للكتاب.
- ٣٤- عبيدات، زاهر الدين (٢٠٠١): القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، عمان.
- ٣٥- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٢): " أهداف المدارس الإسلامية " مجلة المسلم المعاصر، تصدر عن مؤسسة المسلم المعاصر والمعهد العالمي للفكر الإسلامي، العدد (٦٣).
- ٣٦- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٩): نظرات في التربية الإسلامية، مكتبة وهبة، القاهرة.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



أهمية الجودة الشاملة في عملية التعليم

د. احمد محمد علي المشهداني  
مدير قسم إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي

أ.م.د. هتيمي احمد ابراهيم

معاون مدير عام دائرة البحوث والدراسات

[ahmed.mmash@yahoo.com](mailto:ahmed.mmash@yahoo.com)

ملخص البحث :

لقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أدوار عضو هيئة التدريس المتجددة والمنسجمة مع روح العصر ومتطلباته، بالإضافة إلى عرض الصلة بين جودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التأكيد على أهمية تطوير مواهب أعضاء هيئة التدريس ، والتي ينبغي ان تظهر في المحصلة على المخرجات التعليمية التي يتقرر وفقها مستوى تحقيق الجودة في التعليم .

وقد أوضحت الدراسة متطلبات الجودة وعلاقتها بأدوار عضو هيئة التدريس، حيث تبين ان جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة، وذلك على أساس ما يملكون من مدخلات. وأشارت الدراسة كذلك الى وسائل التنمية المهنية، وأهميتها في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، لا سيما وأن التنمية المهنية مطلب رئيسي لتحقيق الجودة ، ذلك ان تحقيق الجودة في التعليم سيكون امراً صعباً.

الكلمات المفتاحية : أهمية ،الجودة، الشاملة ، عملية ، التعليم .

المقدمة :

حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التربوية الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الهائلة على كافة الصعد الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتربوية والتكنولوجية خاصة، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود المقبلة، وهذا لا يعني إغفال باقي الجوانب التي لا بد وأن تواكب سرعة التطور الحاصل على المجالات كلها .

والجودة في التعليم مرتبطة بعمليتي التعلم والتعليم ، وكذلك بالإدارة، وذلك من أجل ربط التعليم بحاجات المجتمع ، وإحداث تغير تربوي هادف ، وبناء وتنمية ملكة الإبداع عند المتعلمين ، ويحدث التعلم عندما يحدث تفاعل بين المتعلم وبيئته ، ونحن نعرف أن التعلم قد حدث عندما نلاحظ أن سلوك المتعلم قد تعدل ، ودورنا



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



نحن أن نتيج الفرصة لحدوث التفاعل كي يحدث التعلم، وهذا يعني توفير كل الشروط والبيئة الصالحة للتعلم، مما يستوجب وضع معايير للعمليات ، بما يشمل نظام محدد للتأكد من جودة التعليم .  
والجودة تكامل لخصائص المنتج ، والتعلم منتج لا بد من أن يلبي احتياجات ومتطلبات محددة ومعروفة ضمناً ، ولذلك فلا بد لهذا المنتج من خصائص ومميزات يعبران عن قدرته على تحقيق الأهداف والمتطلبات المتوقعة من متلقي الخدمة، وهذا يلقي بمسؤوليات كبيرة على المؤسسات التي تقدم هذه الخدمة لتركز أكثر على المهارات المطلوبة.

ان ادارة الجودة الشاملة، الكلمة السحرية التي طالما تداولتها الالسن خلال الثمانينات من القرن الماضي ، ومفهوم ادارة الجودة ينص على ان الجودة يمكن ادارتها وان هناك اسلوب منهجي للقيام بذلك ، وعلى صعيد المجال التعليمي انطلقت المؤسسات التعليمية الكبرى لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية ، ورفع كفاية العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الاساسية التي تؤهلهم الى التنافس في كافة المجالات العملية بكفاية عالية على المستوى العالمي ، وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الادوات والاساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية معتمدة على وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الادارات وواضعي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية .  
هذا وقد بدأت المؤسسات التعليمية في الفترة الاخيرة بتدريس مادة ادارة الجودة الشاملة ضمن تخصصاتها ايماناً منها بدور الجودة الفعال في عمليات التنمية والتطوير .

وقد اقتضت الدراسة تقسيم البحث الى مقدمة ومبحثين وخاتمة، جاء المبحث الأول بعنوان: ( مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ) ، حيث تضمن التعريف بالجودة وأهمية مشروع الجودة بالنسبة للتعليم.  
أما المبحث الثاني فقد كان بعنوان (فلسفة بعض علماء الجودة في تعريف الجودة ) اذ تضمن مفاهيم وآراء لمجموعة العلماء بالنسبة لإدارة الجودة ، كما تضمن المبحث ذاته (الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة ) و(أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية)، ثم خاتمة بأهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها في هذه الدراسة.  
والله الموفق ...



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

## المبحث الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

### ادارة الجودة الشاملة :

ادارة الجودة الشاملة : تعني ادارة استراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات وتستخدم ادارة الجودة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحكومة وصناعات الخدمة والبرامج العلمية<sup>(١)</sup>. وقد أستأثر مفهوم الجودة في التعليم على اهتمامات الباحثين في الحقل التربوي ، وقد حاول الباحثون اعطاء تعريف لمفهوم الجودة في التعليم كل حسب رؤيته مع الاحتفاظ بالمضامين العامة لمفهوم الجودة بشكل عام.<sup>(٢)</sup> وتعني الجودة في المنظور اللغوي : من كلمة أجاد بمعنى أتى بالجيد من قول او عمل " واجاد الشيء بمعنى جعله جيداً"<sup>(٣)</sup> . اما معنى الجودة في المعاجم الانجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل فقد اشار البعض بانها تعني الامتياز واحيانا تعني بعض العلامات او المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء او فهم بنيته .<sup>(٤)</sup> اما الجودة في الاصطلاح : يفهم كثيراً من الناس الجودة بانها تعني " النوعية الجيدة " او "الخامة الاصلية " ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد .<sup>(٥)</sup> ويمكن ان نستنتج تعريف شامل للجودة على انها " تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة " .<sup>(٦)</sup> وانه من الصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة حيث ان كل شخص له مفهومه الخاص للجودة.<sup>(٧)</sup> اما فيما يتعلق بتعريف مفهوم الجودة في المجال التربوي ، فقد تعددت المحاولات لتعريفه والتي يمكن توضيحها في خمس محاور رئيسية هي :

- (١) حامد ، د. فداء محمود ، ادارة الجودة الشاملة ، ط١ ، دار البداية،(عمان ، ٢٠١٢م ) ، ص١٧ .
- (٢) عبد الرحيم ، نجاح زكي ، الجودة الشاملة في التعليم ، ط١ ، دار البداية ، ( عمان ، ٢٠١٠م ) ، ص١٠٨ .
- (٣) المعجم الوسيط ، ج١ ، ص١٤٥ .
- (٤) مصطفى ، احمد سيد، والانصاري احمد مصلي ، برنامج ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، المركز العربي للتدريب لدول الخليج ، ( قطر ٢٠٠٢ ) ، ص٣ .
- (٥) نجاح زكي عبد الرحيم ، الجودة الشاملة في التعليم ، ص١٠٨ .
- (٦) المصدر السابق ، ص١٠٩ .
- (٧) دعمس ، مصطفى نمر ، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ، ط١ ، دار غيداء للنشر والتوزيع (الاردن - عمان ، ٢٠٠٩ ) ، ص١٤٢ .

١. ربط تعريفات الجودة بالاهداف .
  ٢. ربط تعريفات الجودة بالمدخلات والعمليات الوصفية .
  ٣. الجودة كمصطلح معياري وربما يجمع بين الوصفية والمعيارية .
  ٤. الجودة في مقابل الكم بالتربية الجيدة هي التي توازن بين الكم والكيف .
  ٥. الجودة والاتجاهان التكتوريقي والشامل ويتطلب ذلك معرفة شاملة في مختلف العلوم .<sup>(١)</sup>
- كما تعرف بانها " مجموعة الخصائص او السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل ابعادها ، مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة ، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين ، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة.<sup>(٢)</sup>
- اما مفهوم الجودة من المنظور الاسلامي فلم يرد نص لفظي بها في القران الكريم او السنة النبوية وما ورد في القران الكريم حول مفهوم يماثل مفهوم الجودة فقد ورد مصطلح "الاتقان" مصداقاً لقوله تعالى :
- (صنع الله الذي اتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون)<sup>(٣)</sup> . وهنا يتضح من الاية الكريمة ان الاتقان هو الكمال في العمل والذي لم يبلغه احد من البشر .
- يعد التعليم الجامعي والبحث العلمي رافداً أساسياً في بناء الإنسان للتعامل مع التقنيات الحديثة ، والمتغيرات التي طرأت على الساحة الدولية والإقليمية إلا إن التعليم يعاني العديد من المشاكل لعل من أبرز هذه المشاكل: عدم الاستخدام الأمثل للموارد المالية والعينية بما يؤثر على الكفاية التعليمية، وعدم الربط بين مناهج التعليم ومتطلبات البحث العلمي، وضعف العلاقة بين التخصصات المتاحة للطلبة واحتياجات سوق العمل المحلي والخارجي، بالإضافة إلى الكثافة الطلابية وما يترتب عليها من آثار سلبية في القدرة الاستيعابية بالإضافة إلى عجز المعامل والمكتبات عن القيام بدورها التعليمي والبحثي وغياب الهياكل الوظيفية للأقسام

(١) الرجب ، غازي محمد يوسف ، مدى قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك - الاردن ، ٢٠٠٢م ، ص ١٢ .

(٢) شاهين ، محمد شندي ، اسماعيل ، جودة التعليم في منظور اسلامي ، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني في الفترة ٣-٥/٧/٢٠٠٤م ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، فلسطين .

(٣) سورة النمل ، الاية : ٨٨ .



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



العلمية وعلاقتها بالأعباء التعليمية والبحثية الأمر الذي يدعو إلى ضرورة الأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي لبناء أجيال قادرة على مواجهة التغيرات الحديثة بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله في طياته من تجديرات وفرص متاحة .<sup>(١)</sup>

ومن تعريفات الجودة :

الجودة : هي القدرة على تحقيق أهداف مرغوبة ، باستخدام وسائل صحيحة.

الجودة : هي درجة توافق الخدمة المقدمة مع المقاييس والمعايير المتعارف عليها.

الجودة : هي تلبية حاجات الزبون المستفيد، وتحقيق رضاه، و الوفاء بتوقعاته باستمرار.

الجودة : هي ممارسة رقابية مجدية على العوامل الرئيسة التي تؤثر في نوعية التعليم.

كما تعرف الجودة بأنها تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الجودة، أي تحقيق متطلبات المواصفة

بعد إسقاطها على المؤسسة التعليمية، وإعادة صياغتها، لتصبح قابلة للتطبيق<sup>(٢)</sup> .

لم يعد هناك مجال للنقاش أو الجدل حول ما إذا كانت المجتمعات المعاصرة تحيا حالة من التحولات المتسارعة في كافة الحالات أم لا. فأصبح مفهوم العولمة يعبر عن تلك التحولات المتسارعة التي يحياها المجتمع المعاصر. ونتيجة لهذه المتغيرات التي فرضت علينا من العالم المتقدم برزت عدة أمور منها:

- تقويم مستوى المؤسسات التعليمية وكفاية الخريجين منها.

- الاهتمام بموائمة البرامج لمتطلبات السوق.

- استحداث مؤسسات دولية ووطنية للتقويم والاعتماد.

- الاهتمام بمعايير ضبط الجودة.

- توجيه تمويل جديد ومنافس لمشاريع البحث العلمي.

- تغيير في أساليب إدارة التعليم العالي .<sup>(٣)</sup>

في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا (النوعية) من هنا تأتي الجودة عموماً، وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي و التقني المتلاحق وتزايد حدة

(١) خدمة التمتع ، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة صنعاء ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٢ .

(٢) التعليم العالي، نشرة مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد، ١.

(٣) خدمة التمتع ، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة صنعاء ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٣ .



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب . ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة أو المنظمة في تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء<sup>(١)</sup>.

وأي مؤسسة تربوية تعليمية متميزة لا يقودها فرد واحد فقط وإنما يقودها فريق تربوي مؤهل يمارس دوره حسب نظام اداري شامل مخطط له مبني على افكار واجراءات وعمليات واساليب تعتمد على المواصفات القياسية الدولية وتعمل على تحسين الاداء وتحقيق الاهداف ، فمن خلال الجمع بين تطبيق الجودة الشاملة والمعايير والمواصفات الدولية تقيّد بمشيئة الله تعالى المؤسسات التربوية التعليمية ، وتضمن جودة العمل وبالتالي جودة المخرجات التعليمية ، بما يتلائم مع روح العصر وخصوصية المجتمع.<sup>(٢)</sup>

#### تأثير الجودة الشاملة في التعليم :

ان الجودة الشاملة هي اسلوب استراتيجي يقوم على التعاون المشترك والاحساس بالمسؤولية بين العاملين في ادارة الاعمال على وفق معايير ومبادئ تؤدي الى تحقيق تميز وتفوق عال في عناصر النظام التعليمي (المدخلات - العمليات - المخرجات ) مع الاستمرارية في التطوير والتحسين بمرونة وفعالية تحقيقاً لحاجات ورغبات المستفيدين واعتماداً على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الاداء.<sup>(٣)</sup>

المبحث الثاني: فلسفة بعض علماء الجودة في تعريف الجودة

#### اولاً: تعريف ديمينج للجودة :

عرف ديمينج الجودة على انها الجودة والمستهلك بمعنى الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات المستهلك ، ووضع ديمينج بعض النقاط للنقاش حول تعريف الجودة منها : الجودة يجب ان تعرف في حدود ومتطلبات الزبون ، وكذلك كون الجودة لها عدة ابعاد ، ومن غير الممكن تعريف الجودة بمعنى المنتجات والخدمات في حدود خاصة واحدة وان درجة الجودة ليس متساوية في كل الاحوال نظراً لاعتمادها على متطلبات المستهلك<sup>(٤)</sup>

(١) التعليم العالي، نشرة مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد ١ .

(٢) وزارة التربية ، التوعية ونشر ثقافة الجودة ركيزة اساسية للتطبيق ، الخطة العشرية لعام ١٤٢٤ هـ ، ص ١٠-١١ .

(٣) الورثان ، عدنان ، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٥ م ، ص ٢١ .

(٤) نجاح زكي عبد الرحيم ، الجودة الشاملة في التعليم، ص ٢٢



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

ثانياً: تعريف الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز:  
أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها. وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة: (١)

ثالثاً: تعريف جابلونسكي:

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاية الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات ... الخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية: (٢)

رابعاً: تعريف فيقنيم:

عرف فيقنيم الجودة على أنها تحديد احتياجات ومتطلبات المستهلك لما يريد وليس تحديد الاسواق او تحديد الادارة في المصنع او الشركة وغيره او المدرسة وغيره اي بمعنى الجودة تعتمد على خبرة المستهلك للمنتج او الخدمة المقدمة قياساً كما يريد من متطلبات ورغبات. (٣)

(١) وليامز ، ريتشارد : ل. اساسيات الجودة الشاملة ، ترجمة مكتبة جريب ، ١٩٩٩ ، الجمعية الامريكية للإدارة اما كوم نيويورك ، ١٩٩٤ ، ص ٣٣ .

(٢) جابلونسكي ، جوزيف ، ادارة الجودة الشاملة ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، نظرة عامة ، ج ٢ ، تعريب ، عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ( القاهرة - الجيزة ، ٢٠٠٠ م ) .

(٣) دعمس ، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ، ص ١٣٧



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

وفي مطلع الالفية الثالثة اصبحت ادارة الجودة الشاملة من الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية كما في التعليم على المستويين الرسمي والخاص ، واخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض. (١)

لقد اوضحت نتائج البحوث في المجالات المعرفية والاجتماعية والسيكلوجية التي ركزت على عمليتي التعليم والتعلم ، وهناك نتائج متفاعلة ومتغيرة ومتعددة الابعاد تصب اثرها على العملية التعليمية ، ويدخل في سلوكيات الطلاب ونتائجهم اضافة الى سلوكيات المعلمين وهذا بدوره فرض على المدرسة ضرورة التحرك نحو نماذج التعلم التي تخاطب المعرفة عند المتعلمين. (٢)

كما شهدت دول العالم المختلفة خلال السنوات الاخيرة اهتماما متزايدا بالجودة في العمل وعلى وجه الخصوص ميادين العمل التربوي ، وقد تأتى ذلك من تولد قناعات محددة حول ضرورة وجود معايير محددة وواضحة تبرز ما ينبغي تعلمه واكتسابه والمستوى المنشود بلوغه في مختلف عناصر ومجالات العملية التعليمية وجودة التعليم ليست شيئاً مطلقاً وانما هناك معايير متعددة للجودة وهي قابلة للتجديد والتطور من الحين للاخر. (٣)

كما اعتبرت جودة التعليم من اهم الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتحسين بيئة النظام التعليمي بمكوناته البشرية والمادية الى حد سواء ، وفي ظل تطورات العصر اصبحت استراتيجيات وتحديات طبيعة الحراك الاجتماعي ، لذا فقد حظيت جودة التعليم مؤخراً باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمهتمين في الحقل التربوي وذلك لدورها في العملية التعليمية برمتها ومساعدتها للعاملين في هذا المجال على تهيئة افضل الفرص لنجاحهم وتحسين مستويات ادائهم . (٤)

(١) م.ن

(٢) جويلي ، مها عبد الباقي ، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين ، الاسكندرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٢ م ، ص ٢٩ .

(٣) الورثان ، عدنان بن احمد بن راشد ، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة في التعليم ، دراسة مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية بعنوان " الجودة في التعليم العام " ، ١٤٢٨ هـ .

(٤) العارفة ، عبد اللطيف عبد الله وقران ، احمد الله ، معوقات تطبيق الجودة في التعليم ، دراسة مقدمة الى مؤتمر الرابع عشر " الجودة في التعليم " والمنعقد في القصيم في المملكة العربية السعودية للفترة من ٢٨-٢٩/٤/١٤٢٨ هـ .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة :

إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة لا يختلف عما ورد سابقاً فهي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد فيليب اتكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل .<sup>(١)</sup>

أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية :

وتتأتى أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية بارتباطها بالفاعلية التنظيمية من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة والإنجاز والولاء والانتماء للعمل بروح الفريق والتعامل بديمقراطية ما بين العاملين والطلبة والمعلمين أنفسهم<sup>(٢)</sup> إن التغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن الملتحقين بالمنظمة (المدرسة) ينتمون إلى ثقافات خاصة متنوعة وبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلم القيمي العام للمجتمع إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم وما على المنظمة أو المدرسة إلا أن تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بالمنظمة (المدرسة) بها. ومن الملاحظ أن المؤسسين للشركات في القطاعات الاقتصادية الصناعية أو التجارية هم الذين يخلقون الثقافات الخاصة بشركاتهم تبعاً لوضعهم التنافسي في السوق. وهذا لا ينطبق على الثقافة المدرسية .<sup>(٣)</sup> وقد أكدت الدراسة التي قام بها بروكوفر وزملاؤه إن من بين المتغيرات الحاسمة التي تؤثر بشدة على تحصيل الطلبة هو المناخ الاجتماعي السائد في المدرسة.

(١) اتكنسون. فيليب. إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ج١، تعريب عبدالفتاح

السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ١٩٩٦م، ص ١٠٤ .

(٢) الدرادكة، مأمون وآخرون. إدارة الجودة الشاملة ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠١م، ص ١٨٩ .

(٣) اتكنسون. فيليب. إدارة الجودة الشاملة، ص ١٠٥ .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



وأكد ستول وستيفن ١٩٩٤ أن الثقافة المدرسية المستقرة والسليمة ترتبط غالباً بانجاز ودافعية الطلبة وإنتاجية المعلمين ورضاهم ، وفي إحدى المسوحات التي قام بها فريق من الباحثين أجريت على (١٦٣١٠) طالباً من الصفوف الرابع والسادس والثامن من (٨٢٠) مدرسة حكومية في ولاية إلينوي *ILLINOIS* وجدوا دعماً للافتراض القائل أن الطلاب يكون لديهم حافزاً للتعليم في المدارس ذات الثقافة القوية. (١)

التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة :

يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وايشيروايشي كاوا.

- إدوارد ديمينج W.EDWARD DEMING

هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة وقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج: (خطط، نفذ، افحص، تصرف). وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام اشيكوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي .  
المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج: ركز على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة، يمكن ادراجها في النقاط الآتية :

١. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية) ← التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
٢. إنتاج فلسفة جديدة (TQM) ← يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة).
٣. التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.
٤. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط (التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير.

(١) أركارو، جانيس. إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة. ترجمة د. سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر القاهرة،

٥. وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات (استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل) هنالك تغير ← مستمر وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ليس هنالك معايير ثابتة.
٦. إنشاء مراكز للتدريب الفعال (واصل التدريب) ← على أداء الأعمال، على الرقابة الإحصائية للجودة - درب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
٧. وجود قيادة فعالة تتبنى ← فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.
٨. إزالة الخوف ← تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل الشركة.
٩. إزالة الحواجز بين الإدارات ← وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.
١٠. التخلص من الشعارات والنصائح (التوضيح) ← انتقد الطريقة التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام على (الرغبة في عمل شيء) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء). مثلاً الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن مكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لا تعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.
١١. استبعاد الحصص العددية ← تخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكاره لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.
١٢. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم ← إذ يفترض ديمنج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب الترهيب من أجل إذعان الموظفين بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.
١٣. إعداد برنامج قوى للتعليم والتحسين ← (أي برنامج قوي للتعليم والتمنية الذاتي لكل فرد) إذ يعتقد ← ديمنج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساساً قوياً عن أدوات وتقنيات رقابة



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

الجودة وهي لغة الجودة التي نتصل بها والأخرى التي تتحسن من خلالها ولكن لا بد من أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.

١٤. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة ← جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول. لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية TQM ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الإستراتيجية) لأنه هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها. (١)

الخلاصة والاستنتاجات :

مما لاشك فيه أن مستقبل الوطن العربي يكمن في الاهتمام بالتعليم ككل ، والتعليم الجامعي بصفة خاصة والذي يمكن أن يقدم كوادر العلماء القادرة على العطاء والارتقاء ، و تشغل جودة التعليم المهتمين على كل المستويات وكل يدلي بدلوه في هذا الصدد ، وتقييم أداء الجامعات هو الخطوة الأولى لوضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق جودة وضمان التعليم .

وفي هذه الدراسة قام الباحثان بتغطية عدد من النقاط لتجيب عن أسئلة الدراسة وخلصت للنتائج التالية:

- يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً في تحقيق مؤسسات التعليم لدورها كمراكز للتعليم وخلق المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي والبيئة الديناميكية ، ويساعد على تحسين الجودة سواء أكان في العمليات الداخلية أم في تقديم الطلاب القادرين على سد حاجة المجتمع .

- هناك مناهج متعددة لقياس وتقييم الأداء يمكن استخدامها لتقييم الأداء في المؤسسات التعليمية بتقييم البرامج الأكاديمية والتقييم المؤسسي مع مراعاة مبادئ التقييم والاستعانة بأدوات المحاسبة الإدارية المطبقة في هذا المجال .

- يتم الاستعانة بأساليب ومداخل تقييم الأداء المستخدمة في منظمات الأعمال والتي تناسب احتياجات مؤسسات التعليم ، ومن أكثر المداخل انتشاراً من حيث التطبيق في الجامعات بطاقة الأداء المتوازن .

- يمكن دمج أساليب وأدوات أخرى مع بطاقة الأداء المتوازن لتحسين عملية التقييم الذي يستهدف تحسين جودة أداء المؤسسات التعليمية ، وكانت هناك مبادرات لدمج جائزة بالترتيب للتميز مع بطاقة الأداء المتوازن .

(١) اتكنسون. فيليب. إدارة الجودة الشاملة، ص ١٠٦ - ١٠٨ .



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



- يمكن تطبيق منهج جديد لتقييم وتحسين الجودة الشاملة في التعليم باستخدام مدخل نظم هوشين كانري لمراجعة الاستراتيجيات المنبثقة من خريطة الاستراتيجية المعدة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المؤسسة التعليمية لرؤيتها واست اتيجيتها على المدى الطويل وتحقيق أهداف الجودة والتحسين المستمر . ويوصي الباحثان بالمزيد من الأبحاث من جانب المحاسبين الإداريين لابتكار وسائل فعالة لمتابعة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وتقييمه مستهدفة رفع جودة الخدمات التعليمية المقدمة ورفع مستوى العاملين بالمؤسسات التعليمية من أعضاء هيئة التدريس أو القائمين بالوظائف الادارية الأخرى الساندة.

قائمة المصادر والمراجع المعتمدة :

1. اتكنسون. فيليب. إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ج١، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ١٩٩٦م.
2. أركارو، جانيس. إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة. ترجمة د. سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر القاهرة، ٢٠٠١م.
3. الدرادكة، مأمون وآخرون. إدارة الجودة الشاملة ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠١م.
4. جابلونسكي. جوزيف. إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج٢ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة، ٢٠٠٠م.
5. وليامز، ريتشارد: ل. أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جريز ١٩٩٩، الجمعية الأمريكية للإدارة أماكوم نيويورك ١٩٩٤.
6. احمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري (٢٠٠٢) : "برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي"، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج- المركز العربي للتعليم والتنمية، الفترة: 23-26 يونيو، الدوحة - قطر. -
7. العارفة ، عبد اللطيف عبد الله و قران ، احمد الله ، معوقات تطبيق الجودة في التعليم ، دراسة مقدمة الى مؤتمر الرابع عشر " الجودة في التعليم " والمنعقد في القصيم في المملكة العربية السعودية للفترة من ٢٨-٢٩/٤/١٤٢٨ هـ .
8. حامد ، د. فداء محمود ، ادارة الجودة الشاملة ، ط١ ، دار البداية،(عمان ، ٢٠١٢ م ) ، ص١٧ .



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



٩. عبد الرحيم ، نجاح زكي ، الجودة الشاملة في التعليم ، ط ١ ، دار البداية ، (عمان ، ٢٠١٠م) ، ص ١٠٨ .
١٠. المعجم الوسيط ، ج ١ ، ص ١٤٥ .
١١. دعمس ، مصطفى نمر ، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ، ط ١ ، دار غيداء للنشر والتوزيع (الاردن - عمان ، ٢٠٠٩) ، ص ١٤٢ .
١٢. الرجب ، غازي محمد يوسف ، مدى قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك - الاردن ، ٢٠٠٢م ، ص ١٢ .
١٣. شاهين ، محمد شندي ، اسماعيل ، جودة التعليم في منظور اسلامي ، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني في الفترة ٣-٥ / ٧/ ٢٠٠٤م ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، فلسطين.
١٤. خدمة التمتع ، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة صنعاء ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٢ .
١٥. التعليم العالي،، نشرة مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد، ١.
١٦. جويلي ، مها عبد الباقي ، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين ، الاسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٩ .
١٧. الورثان ، عدنان بن احمد بن راشد ، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة في التعليم ، دراسة مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية بعنوان " الجودة في التعليم العام " ، ١٤٢٨هـ .



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

تطوير العملية التربوية وفق المنظور الفكري المعاصرة  
ا.د. عمار باسم صالح - كلية العلوم الاسلامية/جامعة بغداد  
م.د. مروة سعدمطر- الكلية التربوية المفتوحة/مديرية تربية الرصافة الثالثة  
amar.saleh@cois.uobaghdad.edu.iq

#### ملخص البحث :

حاول البحث اظهار حرص مناهج العلوم الإسلامية على الوسطية والاعتدال، والبعد عن التطرف والإرهاب. أوجز البحث على التوكيد على الرقي بمناهج العلوم الإسلامية لإعداد جيل مبدع مبتكر يسهم في بناء مجتمعه ويعيد أمجاد الحضارة الإسلامية، والأخذ بمعطيات التقنيات الحديثة بما يخدم العملية التربوية والإسلامية. كما وأكد البحث أن تطوير المناهج وفق ما يحتاج إليه واقع المسلمين دونما رضوخ لأي ضغط خارجي أو دعوة هدفها تقليص التعليم الإسلامي، بحيث تنشأ الأجيال المسلمة جاهلة أمور دينها. وهذا يعني ضرورة التأسيس لبناء تكامل معرفي رصين يعتمد على قراءة جديدة وصولاً إلى فهم مشترك وواقعي ينسجم مع متغيرات العصر الحديث وتحدياته الفكرية الجسام . اكد البحث على ان التعليم مفتاح النجاح في مشاريع النهضة الحقيقية وأنه من دون تنمية مؤسسة التعليم وبنائها البناء الصحيح لا يمكن الحديث عن نهضة أو حتى مشروع على طريق النهضة. يؤكد البحث أن ضعف الإمكانيات المادية والوسائل المخصصة للباحثين والأساتذة الجامعيين لإجراء البحوث العلمية، ولاسيما أن البحث العلمي يكلف جهداً بدنياً ومالياً، لذا يتطلب تمويل الباحثين لإجراء بحوثهم.

#### المقدمة

تأتي أهمية ودور التعليم كقطب رائد لتحقيق هذه الاهداف، ومن اجل البحث عن مستوى التعليم وسبل تطويره، وأمام هذه الضرورة الملحة، تم اعداد هذا البحث للإجابة عن الاسئلة التي تطرح حول اسباب تراجع التعليم في اي بلد. ولذلك أصبح من غير الميسور على العالم الواحد أن يتخصّص في أكثر من علم، بل إنّ العلم الواحد قد تجرّأ إلى علوم فرعية لا يكاد العالم يتقن واحداً من هذه الأجزاء، وربما كانت ظاهرة التخصص في علم واحد والتفرغ له ظاهرة حديثة في التاريخ الإنساني، بسبب التوسّع الكبير الذي طرأ على المعرفة البشرية، ومن هنا وجب التأكيد على هذا التكامل ليس من باب استفادة علوم المجال النصي من علوم المجال الكوني والإنساني فحسب، بل من باب إمداد تلك العلوم الأخرى بأدوات ومناهج وكليات المعرفة العلمية في المجالات كافة.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

أكد البحث على ان التعليم مفتاح النجاح في مشاريع النهضة الحقيقية وأنه من دون تنمية مؤسسة التعليم وبنائها البناء الصحيح لا يمكن الحديث عن نهضة أو حتى مشروع على طريق النهضة. لقد كان هذا البحث محاولة لفهم مصوغات التكامل والأسس الرئيسية للمعرفة التي قامت عليها نهضتنا - نحن المسلمين- في السابق ونهضة الغرب في العصر الحديث، لعله يكون في مكننتنا أن نبعث تلك الروح المفكرة المبدعة الخلاقة التي لم تقف عند حد ولم تر عوائق مَحْرَمَة ومَجْرَمَة للبحث العلمي ورجالاته. وقد اقتضت طبيعة البحث أن نقسمه: على مقدمة و مطلبين وخاتمة. تناولنا في المقدمة أهمية الموضوع وسبب اختياره، بينما تناولنا في المطلب الأول العلم ودوره في بناء العملية التعليمية، أما المطلب الثاني تم التطرق الى السبل الكفيلة للارتقاء بالتعليم بما يتناسب ومكانته ، ثم ختم هذا البحث بخاتمة أوجزنا فيها أهم ما توصلنا إليه من نتائج ، وأخيراً نسأل الله أن نكون قد وفّقنا في رسم صورة واضحة المعالم لهذا البحث الذي قد يُنظر إليه من زوايا متعددة، وأملنا بالله كبير ألا تكون من بينها نظرة سطحية تحكم عليه، واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

الباحثان



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

### المطلب الاول: العلم ودوره في بناء العملية التربوية

بما ان العلم نقيض الجهل، وهو المعرفة التي تؤخذ عن طريق الملاحظة والتجربة والاستنتاج<sup>(١)</sup>، حيث تتجلى أهمية العلم في كونه وسيلة لترسيخ المعارف في القلوب وصولاً لاعمارها وانتهاء بإعمار الإنسانية<sup>(٢)</sup> قال تعالى: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا).<sup>(٣)</sup>

والعلم هو سبب السعادة في الدين والدنيا وطريق السيادة؛ لان العبد يعرف ربه، فالتوحيد الذي هو اساس الدين يقوم على العلم لا على التسليم، قال تعالى: جبي تج تح تخ تم تي ج<sup>(٤)</sup>، والعبادات يجب ان تؤدي بأركانها وشروطها الصحيحة حتى تصح ويقبلها الله تبارك وتعالى وهذه لا بد لها من علم ومعرفة، وكذلك المعاملات، وشؤون الاحوال الشخصية المتعلقة بالفرد والاسرة والمجتمع، والعلاقات الانسانية، يجب ان يتعلم المسلمون ما يصح منها وما لا يصح، ما يحل وما يحرم.<sup>(٥)</sup>

وقد حضَّ الإسلام على العلم ووجه عنايته إليه توجيهاً خاصاً لأنَّ الشخصية الإنسانية لا يرقىها ولا يقومها شيء غير العلم والتعلم.<sup>(٦)</sup>

وتترخ الآيات القرآنية والأحاديث النبوية في الحث على العلم والتعلم وتبين انه امر ضروري على كل مسلم. فالقرآن هو كتاب المسلمين وهو المصدر الاول الذي يوضح مفهوماً كاملاً متكاملًا للعلم، ويحدد أبعاده وأجزائه، والذي يبني للإنسان عقلية علمية كاشفة ومهتدية، وحياة صحيحة قائمة على الحرية والعدل والمساواة. ويقرر لنا القرآن ان مصدر هذا العلم الذي هو في قدرة الانسان هو علم الله الذي لا يحد ولا يحاط به.<sup>(٧)</sup>

(١) في الثقافة الاسلامية، احمد نوفل، ص ١٣.

(٢) تدريس الثقافة الاسلامية في الجامعات، ص ٥٢٦.

(٣) سورة طه: اية ١١٤.

(٤) سورة محمد: اية ١٩.

(٥) تدريس الثقافة الإسلامية في الجامعات، ص ٧٠٨.

(٦) ينظر: روح الدين الاسلامي، عفيف عبد الفتاح طبارة، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة والثلاثون، ٢٠٠٣ ص ٤٢٧.

(٧) ينظر: الاسلام وقضايانا المعاصرة، احمد موسى سالم، دار الهنا، ص ٤٥.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

قال تعالى (يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ).<sup>(١)</sup> وأول ما نزل على نبينا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) هو لفظ اقرأ وهذا خير دليل على فضل العلم والتعلم، قال تعالى وهو يأمر نبينا بالقراءة: قال تعالى: (أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ).<sup>(٢)</sup> كما اقسام تعالى بالقلم قال تعالى: (نَّ وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ).<sup>(٣)</sup> وقال (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ).<sup>(٤)</sup>، وقال سبحانه: (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ).<sup>(٥)</sup>

إن للتعليم الإسلامي دوراً مهماً في إحياء وبعث الحضارة الإسلامية واستعادة الأمة لعزتها، فالحضارة الإسلامية هي نتاج الإبداع العقلي الإنساني المسترشد بالوحي المنزل من عند الله، ولذلك ينبغي أن يتعاون الجميع لإصلاح مناهج التعليم؛ لأنه يجب أن يتعلم الطلاب في كافة مراحل التعليم مبادئ دينهم، وأن تدرس مادة الحضارة الإسلامية في مرحلة التعليم العالي في الجامعات وفي كل الكليات، لتظهر كيف تفوق المسلمون في كل مجالات الحياة، وكيف أن المسلمين لما التزموا بإسلامهم سبقوا الأوروبيين في كثير من الاكتشافات العلمية، وأسسوا لكثير من المبتكرات.

ولابد من العناية بتدريس اللغة العربية لغة الحضارة الإسلامية، تدريجاً ييسر فهمها، ويحببها إلى نفوس الطلاب، كما يجب الاهتمام بتدريس اللغات الأجنبية، وتعريب العلوم التي تدرس باللغات الأجنبية، ويجب متابعة التطورات العلمية في كل المجالات، وترجمتها لتكون على صلة بها، وهذا هو الأسلوب الذي اتبعه الأوروبيون في بداية أمرهم، حيث قاموا بترجمة العلوم الإسلامية إلى لغاتهم ودرسوها بلغتهم، وبذلك استطاعوا أن يبدعوا ويبتكروا في كل المجالات، بالإضافة إلى دراسة التاريخ دراسة إسلامية تتفق مع مبادئ الإسلام، وتنتقيه من الأخطاء التي علقت به، والاستفادة من عصور القوة التي عاشها المسلمون، ومعرفة أسباب هذه القوة والأخذ بها.<sup>(٦)</sup>

(١) سورة البقرة: من الآية ٢٥٥.

(٢) سورة العلق: الآية ١.

(٣) سورة القلم: آية ١.

(٤) سورة الزمر: من الآية ٩.

(٥) سورة المجادلة: من الآية ١١.

(٦) ينظر: سطحية التفكير لدى الملحدين، زهير إبراهيم الخالد: ص ٢٠٩.



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

إننا اليوم ونحن بصدد مواجهة تحديات العصر لا بد أن نعترف بموضوعية متجردة أن حضارة الغرب قامت على أساس العلم، ولكي نكون بمستوى التحدي المطلوب ونحن نتحدث عن النهوض بواقع التعليم لا بد أن نكون قادرين على استيعاب حضارة الغرب، بنظام تعليمي متطور قائم على أحدث الأسس والوسائل. وإذا نظرنا للكثير من مناهج التعليم في أكثر من بلد إسلامي الآن نجدتها تهيباً للأمة للذوبان والتلاشي، وتجعل الأجيال منفصلة عن بعضها البعض، ومغرقة في القطرية والهامشية، يقول محمد إقبال في معرض إشارته إلى خطورة التعليم ودوره في كسب المعارك السياسية والاجتماعية وغيرها: " يا لبلاد فرعون لو أنه بنى المدارس لما تعرض للخزي وسوء الأحداث في التاريخ " وقد التقط فراعنة العصر تلك الحكمة فبنوا مدارس تكرر الوهيتهم المزيفة، وتفصل الأمة عن واقعها وعن رؤية مستقبلها في الوحدة وجمع كلمة الصف " عمليا "، وليس كما ينادي الكثيرون، فالتعليم كما يفسره إقبال سلاح ذو حدين يستخدم في النهضة ويمكن أن يستخدم في الانحطاط.<sup>(١)</sup>

إن إصلاح التعليم الابتدائي والمتوسط والإعدادي والجامعي وتفعيله قضية أساسية لإصلاح الأمة الإسلامية وإنهاضها وإنجاح مشروعها الحضاري، ورسالتها العالمية، في مسيرة إصلاحية تمتد إلى الجذور، وتزيل ما ألمّ بالتعليم من تشوهات، تبدأ "بإسلامية المعرفة" وأصالة منطلقاتها والتي تقتضي سلاح منهج المعرفة وتوحيد مصادرها الإلهية الإنسانية، حيث يوفر الوحي البعد الكلي الروحي والأخلاقي لمجال العقل الإنساني وتوفر السنن الكونية والوسائل العلمية والتقنية لذلك الفعل، وتزول بذلك حواجز العجز والجمود، وتنطلق طاقات الفكر والدرس والبحث في الطبائع والوقائع على أساس مبادئ العقل وسنن الكون ومقتضى هدي الوحي.<sup>(٢)</sup>

#### المطلب الثاني: دور التنشئة الاجتماعية لتطوير التعليم

أن التنشئة الاجتماعية تعني عملية إكساب الفرد الخصائص الأساسية للمجتمع الذي يعيش فيه ممثله في القيم والاتجاهات والأعراف السائدة في مجتمعه ومعايير السلوك الاجتماعي المرغوب في هذا المجتمع، وهي عملية مستمرة عبر زمن متصل تبدأ من اللحظات الأولى من حياة الفرد إلى وفاته.<sup>٣</sup>

(١) ينظر: د. عبد الباقي خليفة، العدوان على التعليم في بلاد المسلمين، مقاله على موقع المسلم على الرابط:

97798/almoslim.net/node في 18/8/1409هـ.

(٢) ينظر: الجامعة الإسلامية العالمية نموذجاً، د. عبد الحميد أحمد أبو سليمان، موقع المعهد العالمي للفكر الإسلامي على

الرابط : [www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic....](http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic....)

(٣) زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي، أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٩٩، ص ٦٨.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

اذ تختلف باختلاف قيم المجتمع وفلسفة نظام الحكم ،فهدف المدرسة في بعض الدول،هو تعميق المشاركة ،وفي اخرى هو تعميق القيم الاشتراكية في حين تسعى بعض الدول تعميق القيم الدينية، و يتفاوت تأثير التنشئة بتفاوت سيطرة الدولة على التعليم، ففي بعض الدول هناك حرية التعليم مع بعض الاشراف الحكومي، على مواد معينة، كما هو الحال في الولايات المتحدة .<sup>١</sup>

ففي الولايات المتحدة يعد التعليم من اختصاص القطاع العام، مع السماح لبعض الهيئات القيام بإدارة مدارس اهلية، لسبب او لأخر .<sup>٢</sup>

اذ تعد المدرسة اول هيئة مستقرة يلتقي بها الطفل،بعد ابتعاده نسبيا عن رعاية والديه، وهي اهم سنوات تكوين الاتجاهات والقناعات لديه<sup>٣</sup> ،و يصبح الطفل اكثر اتصالا مع النظم الاجتماعية، التي تختلف فيها الادوار وتتمايز اكثر منها في الاسرة ،ويأتي دور المعلم للتأثير على الطالب في التنشئة الاجتماعية نتيجة لدوره الخاص في المجتمع،والمعلم يمثل الانموذج الاول للسلطة السياسية التي يوجهها الطالب، بعد سلطة الوالدين المزاجية .<sup>٤</sup>

هذه العوامل وغيرها تحقق نتائج مؤثرة على السلوك الاجتماعي للطفل ومنها :

- ١- تامين انتقال الطفل من كائن بايولوجي الى كائن اجتماعي.
  - ٢- المساهمة في نقل التراث الاجتماعي والثقافي بين الاجيال.
  - ٣- توجيه سلوك الافراد وتصرفاتهم بما ينسجم مع متطلبات المجتمع.
  - ٤- مساعدة الفرد في تحقيق طموحاته البناءة، وتزويده بمختلف الخبرات ،التي تساعده على التدرج في سلم الترقى الاجتماعي ، دون التمرد على ثقافة مجتمعه.
- مما تقدم يتبين لنا ان التنشئة الاجتماعية لها دور مؤثر في حياة الطفل من خلال صقل مواهبه واعداده للمرحلة الدراسية اللاحقة وهي مرحلة لا بد منها في حياة الفرد.

(١)شمران حمادي ،اصل التفاوت في الاتجاهات السياسية، دار الحرية للطباعة والنشر، بغداد ١٩٧٣،ص٣٧.  
(٢) د. صادق الاسود،علم الاجتماع السياسي،أسسه وابعاده، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد،١٩٩١،ص٣٦٤  
(٣) د. حسان محمد شفيق العاني، الملامح العامة لعلم الاجتماع السياسي، مطبعة جامعة بغداد،١٩٨٦،ص١٢٩  
(٤) سعيد التل ،مقدمة في التربية السياسية لأقطار الوطن العربي،دار اللواء للصحافة والنشر،عمان،١٩٨٧،ص١٣  
(٥) ريتشارد داوسن ،كينيث برويت، وكارن داوسن، التنشئة السياسية، دراسة تحليلية، ترجمة مصطفى عبدالله ابو القاسم خشيم،د.محمد زاهي محمد بشيرالمغيري، منشورات، قار يونس ، بنغازي، ط١ ١٩٩٠ ص١٩٥



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

ان التعليم هو جزء من النظام التربوي ، وهو حكومي بالكامل، منذ صدور التعليم المجاني في العراق في العام ١٩٧٤ ، حيث سعت الدولة ان يكون مجانيا في المراحل كافة والزاميا في المراحل الابتدائية<sup>١</sup> . فضلا عما تقدم فان هناك ترابط عضوي وثيق بين التعليم العالي وسوق العمل، وهو معيار نجاح مشروع تنظيم التعليم العالي<sup>٢</sup> ، فالسياسة التعليمية ، تعد المحور الرئيس لنجاح متطلبات النهوض بواقع التنمية الاقتصادية، اذ كلما اتسمت تلك السياسة بالواقعية والجودة وحسن اختيار منفذيها كلما انعكس ذلك نحو التمييز والنجاح في توفير فرص العمل.<sup>٣</sup>

الا ان التعليم العالي والبحث العلمي في السنوات الأخيرة شهد تدهورا واضحا وعلى الأصعدة كافة مما أدى الى خروج الجامعات العراقية من مؤسسات التصنيف العالمي او احتلال بعض من هذه الجامعات مراكز متدنية وفي ذيل القائمة من بين الجامعات العالمية في تلك التصنيف.

وهناك ايضا مشكلات متعلقة بالواقع الاجتماعي للهيئة التدريسية والباحثين. فمعظم الأساتذة الجامعيين والباحثين يعانون من مشاكل عدة مما يخفض ويعيق من مردودية وطاقاة الباحثين والأساتذة الجامعيين في أداء دورهم للبحث العلمي،.... كما أن لهذه المشاكل آثار مباشرة على إنتاج وتطوير المعرفة العلمية في العراق، ومنها:

- ١- ضعف الإمكانيات المادية والوسائل المخصصة للباحثين والأساتذة الجامعيين لإجراء البحوث العلمية، ولاسيما أن البحث العلمي يكلف جهدا بدنيا وماليا، لذا يتطلب تمويل الباحثين لإجراء بحوثهم.
- ٢- مشاكل النخبة الجامعية: وهنا نقصد بالمشكلات المتعلقة بالواقع الاجتماعي للهيئة التدريسية والباحثين. فمعظم الأساتذة الجامعيين والباحثين يعانون من مشاكل اجتماعية في مقدمتها مشكلة السكن، ومشاكل مادية،.... الخ، أن هذا الواقع يخفض ويعيق من مردودية وطاقاة الباحثين والأساتذة الجامعيين في أداء

(١) ساجدة شرقي دور الجامعات في تطوير المجتمع وتنميته، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد (١٠) مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، ٢٠٠٨، ص ١٧٣.

(٢) علي الزبيدي وآخرون، التربية والتعليم العالي والفقر في العراق، دراسة مقدمة الى وزارة التخطيط والتعاون الانمائي، برنامج البنك الدولي، بغداد، تشرين الاول، ٢٠٠٨، ص ٤.

(٣) عبدالله مصطفى، عبدالرحمن سانية، دراسات في التنمية الاقتصادية ، الطبعة الاولى، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٤، ص ١٣٦-١٣٧.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



دورهم للبحث العلمي،...كما أن لهذه المشاكل آثار مباشرة على إنتاج وتطوير المعرفة العلمية في العراق.

٣- ضعف المخصصات المرصودة للبحث العلمي يتضح من خلال مراجعة ميزانية قطاع التعليم العالي ونسبة الإنفاق على البحث العلمي أنها ضعيفة نوعا ما حيث لم تتجاوز ميزانية التعليم والبحث العلمي خلال السنوات العشر الأخيرة نسبة ٥% من الحجم الكلي لميزانية الدولة، ويحتل هذا المشكل المعوق الثاني بالنسبة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في العراق.

٤- انفصال البحث العلمي عن المجال التطبيقي ومشكلات المجتمع في بعض الحالات و غياب التنسيق بين الجهات المنتجة للبحث العلمي والجهات المستهلكة له كان ابرز هذه المعوقات.

٥- غياب التكامل العلمي والبحثي بين الجامعات العربية، حيث أن غياب هذا التكامل بين مختلف الجامعات والمعاهد العربية يحول دون الاستفادة من خبرات بعضهما.

٦- ضعف الكفاءة الداخلية: تواجه اليوم اغلب الجامعات العراقية من غياب الكفاءة لأغلب الطلبة المقبولين في الكليات بسبب ضعف التعليم في المدارس الاعدادية وهذا يعد من اهم التحديات التي يعاني منها الاساتذة عند تأهيل هؤلاء الطلبة والتي تؤثر في المحصلة النهائية على كفاءة البحث العلمي.

٧- لا أحد يستثمر بالتعليم ليربح، والدول والمشاريع المهمة لا تستثمر في التعليم أو في صحة الناس بهدف الربح، هذه قضايا تعتبر صالحا عاما قضية عامة متعلقة بمجمل مصالح الأمة والشعب تخرج من قوانين السوق،

٨- عدم وجود ضوابط رصينة لانتقاء طلبة الدراسات العليا وفسح المجال لخريجي الدراسات المسائية والكليات الأهلية وكذلك للموظفين ذوي المعدلات الواطئة من التنافس مع خريجي الجامعات الحكومية الصباحية حيث ان في اغلب الأحيان تكون معدلات خريجي الكليات الأهلية والمسائية اعلى بكثير من الكليات الحكومية الصباحية مما أدى الى كثير من الأحيان الى ابعاد الكثير من خريجي الكليات الحكومية الصباحية من القبول في الدراسات العليا.

٩- توفير مستلزمات البنية التحتية المثالية للجامعات والكليات الأهلية، و توفير القاعات الدراسية الكافية والمثالية.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



١٠- خفض عدد المقبولين في الدراسات العليا داخل العراق والبدء بإرسال مبتعثين الى الدول المتقدمة الناطقة باللغة الإنكليزية.

١١- العمل على ارسال طلبة الدكتوراة من الاختصاصات المختلفة في مرحلة البحث لمدة عام لاجد الجامعات في الدول الناطقة بالإنكليزية لإكمال جزء من متطلبات البحث العلمي وكذلك الاطلاع على حركة البحث العلمي في الجامعات العالمية.

إن أي محاولة لوضع حلول لمشكلة ما، تتطلب رصد هذه المشكلات والتعرف إليها من كُتب، والوقوف على أسبابها وحيثياتها، وهذا الأمر ينطبق على المعوقات والمشكلات التي تعترض العملية التربوية في العراق بصورة عامة وليس في التعليم العالي فقط ؛ فلا بد إذن بعد تحديدها، والوقوف على أسبابها، إيجاد الحلول الملائمة لكل مشكلة منها، منطلقين من تحديدها وبيان أسباب نشوئها، إذ نرى أن هذه الاسباب ممكن أن تصنف على صنفين: فمنها ما يعود إلى أسباب خارجية تتمثل بتراكم المشكلات التي مرت بالبلد نتيجة السياسات الخاطئة التي انتهجت منذ أكثر من ثلاثة عقود ونيف، وما ترتب عليها من إهمال وتهميش لقطاع التعليم في العراق، وتدهور البنى التحتية في البلاد بصورة عامة، والتعليم بصورة خاصة. ومنها ما يعود إلى أسباب داخلية تختص بالعملية التربوية وأركانها الثلاثة (الطالب، والمعلم، والمدرسة)، فكل ركن من هذه الأركان أثره في خلق ما يعترض سبيل التعليم على مراحل مختلفة. ومنها

١- اقامة مشاريع الابنية في بغداد والمحافظات ، ووضع الخطط اللازمة لبناء وترميم المدارس على وفق الاحتياجات والاسبقيات التربوية يمكننا والتوسع في بناء صفوف جديدة وفق خطة شاملة وتحديد عدد التلامذة في الصف الواحد بمعدل لا يتجاوز (٢٤) تلميذا. وانهاء الدوام المزدوج قدر الإمكان ، والحال نفسه ينطبق على مؤسسات التعليم العالي من حيث المكان وتهيئة الوسائل الحديثة لمتطلبات البحث العلمي(مشروع الف مدرسة).

٢- تكثيف الدورات التطويرية للمعلمين وتطعيم المدارس وخاصة في مراكز الاقضية بالطاقات والكوادر الجديدة والشابة وإيجاد توازن فكري وعمري في ملاكات المدرسة الواحدة

٣- مطالبة كافة المعلمين بأعداد البحوث والدراسات حول المقررات الدراسية التي يقومون بتدريسها للتلامذة، وبالإمكان مطالبتهم بأعداد مناهج مماثلة



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

- ٤- ضرورة أن تكون في كل مدرسة نشرة شهرية تركز لإبراز المواهب والطاقات الموجودة لدى بعض أعضاء الهيئة التعليمية.
- ٥- وضع ضوابط تربوية في اختيار مديري المدارس وعمداء الكليات وإعادة النظر بالعناوين الموجودة الآن، لأن تطوير المدير وثقافته تؤدي إلى تطوير العملية التربوية برمتها. ولا يخفى على أحد الدور الكبير للمدير سلباً أو إيجابياً خاصة وأن الكثير من إدارات المدارس تفنقر إلى التخطيط السليم، وجعل الكفاءة والاخلاص هي المعيار لذلك.
- ٦- الاستفادة من تجارب الدول التي عانت من المعوقات وجلب الخبرات في مجال بناء المدارس بكلف واطئة، من أجل الوصول إلى حلول سريعة لهذه المشكلة.
- ولما للتعليم من أهمية تربية الأجيال التي يناط بها مسؤولية البناء الحضاري فإن هناك جملة من الأمور لا بد من مراعاتها والأخذ بها ليكون التعليم مواكبا لما يجري من تطورات عالمية وبمستوى ما يحيط بنا من تحديات، من هذه الأمور ما يأتي:
- أولاً: مطالبة مؤسسات التعليم، وفي مقدمتها وزارات التعليم، ورابطة الجامعات الإسلامية، بالتنسيق والتعاون في مجالات تطوير مناهج العلوم الإسلامية، وذلك وفق ما يأتي:
- ١- أن يتم تطوير المناهج وإصلاحها من خلال نشر الوعي بتكاملية المعرفة وضرورة هذا التكامل والحرص عليه.
- ٢- أن يتولى إبراز هذا التكامل المعرفي من ذوي الاختصاص والعالمين بشؤون التعليم من البلاد العربية والإسلامية، والاستفادة من تجارب الدول والمنظمات المتخصصة فيما لا يمس الثوابت الإسلامية.
- ٣- أن يتم تطوير مناهج العلوم الإسلامية<sup>(١)</sup> تطويراً شاملاً، يحقق غرس القيم الإسلامية في نفوس الناشئة، وفق منهاج شامل وبرامج تربوية معدة لتكوين جيل عالم بأمور دينه.
- ٤- أن تحرص مناهج العلوم الإسلامية على الوسطية والاعتدال، والبعد عن التطرف والإرهاب.
- ٥- أن يتم تطوير المناهج وفق ما يحتاج إليه واقع المسلمين دونما رضوخ لأي ضغط خارجي أو دعوة هدفها تقليص التعليم الإسلامي، بحيث تنشأ الأجيال المسلمة جاهلة أمور دينها.

(١) يلاحظ هنا أن المراد بالعلوم الإسلامية هي علوم الدنيا والدين على حد سواء مادام الجميع سائراً وفق منهج الله وأمره.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



ثانياً: حث مؤسسات التعليم داخل العالم الإسلامي وخارجه على الأخذ بوسائل النهوض باللغة العربية في الجامعات والمراكز المتخصصة باعتبارها لغة القرآن الكريم والسنة المطهرة.

ثالثاً: التوكيد على الرقي بمناهج العلوم الإسلامية لإعداد جيل مبدع مبتكر يسهم في بناء مجتمعه ويعيد أمجاد الحضارة الإسلامية، والأخذ بمعطيات التقنيات الحديثة بما يخدم العملية التربوية والإسلامية.

رابعاً: ضرورة مراجعة الصياغات الاجتهادية الناظمة للأهداف التعليمية والمحتويات والأساليب التدريسية وطرق التقويم، وذلك انطلاقاً من إصلاح مناهج العلوم، مع التركيز على العناصر الأساسية التي تتكون منها المناهج وهي الأهداف، والمقررات، والأساليب، وطرق التقويم.

خامساً: إن أسس العلوم الإسلامية ومنطلقاتها حقائق وقيم ثابتة راسخة، وبالتالي فإنها ليست في حاجة إلى تطوير، وأما مناهج هذه العلوم، فإنها تخضع للإصلاح والتطوير والتغيير لأنها اجتهادات تربوية تهدف إلى تقديم الحقائق والقيم الثابتة في الكتاب والسنة الصحيحة ومن ثم فإن الحاجة ماسة إلى التفريق بين تطوير العلوم الإسلامية وتطوير مناهج هذه العلوم، فالعلوم في حقيقتها لا تحتاج إلى تطوير إلا ما كان منها من اجتهادات البشر، وأما المناهج، فإنها تخضع للإصلاح والتطوير، تمكيناً لها من الصمود والثبات أمام مختلف التحديات والمستجدات.

سادساً: تعزيز ثقافة الحوار مع الثقافات الأخرى من منطلق الخصوصية لا التبعية مع تضمين المناهج مقررات لها ارتباط وثيق بأصول الدعوة ومناهج الدعاة وأساليب الوعظ والإرشاد. (1)

## النتائج

فلا بد من وقفة تأمل واستذكار لما حققه البحث من مقاصد وما توصل إليه من نتائج بعد أن اكتملت صورته بالشكل الذي رسمناه له، فنقول:

- 1- إن للتعليم الإسلامي دوراً مهماً في إحياء وبعث الحضارة الإسلامية واستعادة الأمة لعزتها.
- 2- ان الحضارة الإسلامية هي نتاج الإبداع العقلي الإنساني المسترشد بالوحي المنزل من عند الله.

(1) ينظر: البيان الختامي لمؤتمر مكة المكرمة السادس الذي عقده رابطة العالم الإسلامي في ٧/١٢/٢٠٢٦ هـ - ١/١٠/٢٠٠٦ م، ٥-٦ ذي الحجة/١٤٢٦ هـ، بمقر رابطة العالم الإسلامي بمكة المكرمة.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

- ٣- حث مؤسسات التعليم داخل العالم الإسلامي وخارجه على الأخذ بوسائل النهوض باللغة العربية في الجامعات والمراكز المتخصصة باعتبارها لغة القرآن الكريم.
- ٤- أن يتم تطوير مناهج العلوم الإسلامية تطويراً شاملاً، يحقق غرس القيم الإسلامية في نفوس الناشئة، وفق منهاج شامل وبرامج تربوية معدة لتكوين جيل عالم بأمور دينه.
- ٥- أن تحرص مناهج العلوم الإسلامية على الوسطية والاعتدال، والبعد عن التطرف والإرهاب.
- ٦- أن يتم تطوير المناهج وفق ما يحتاج إليه واقع المسلمين دونما رضوخ لأي ضغط خارجي أو دعوة هدفها تقليص التعليم الإسلامي، بحيث تنشأ الأجيال المسلمة جاهلة أمور دينها.
- ٧- التوكيد على الرقي بمناهج العلوم الإسلامية لإعداد جيل مبدع مبتكر يسهم في بناء مجتمعه ويعيد أمجاد الحضارة الإسلامية، والأخذ بمعطيات التقنيات الحديثة بما يخدم العملية التربوية والإسلامية.
- ٨- غياب التكامل العلمي والبحثي بين الجامعات العربية، حيث أن غياب هذا التكامل بين مختلف الجامعات والمعاهد العربية يحول دون الاستفادة من خبرات بعضها.
- ٩- ضعف الإمكانيات المادية والوسائل المخصصة للباحثين والأساتذة الجامعيين لإجراء البحوث العلمية، ولاسيما أن البحث العلمي يكلف جهداً بدنياً ومالياً، لذا يتطلب تمويل الباحثين لإجراء بحوثهم.

#### المصادر

#### القران الكريم

- (١) الاسلام وقضايانا المعاصرة، احمد موسى سالم، دار الهنا، عمان، ١٩٩٨.
- (٢) اصل التفاوت في الاتجاهات السياسية، شمران حمادي، دار الحرية للطباعة والنشر، بغداد ١٩٧٣.
- (٣) تدريس الثقافة الاسلامية في الجامعات، جامعة الزرقاء الاهلية، بحوث المؤتمر الثالث لكلية الشريعة، الطبعة الاولى، ٢٠٠١م.
- (٤) التربية والتعليم العالي والفقير في العراق، علي الزبيدي واخرون، دراسة مقدمة الى وزارة التخطيط والتعاون الانمائي، برنامج البنك الدولي، بغداد، تشرين الاول، ٢٠٠٨.
- (٥) التعليم العالي في الوطن العربي، د. علي أحمد مدكور، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م.



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٦) التعليم وإشكالية التنمية، د. حسن إبراهيم الهنداوي، سلسلة كتاب الأمة ( تصدر عن وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - قطر - العدد ( ٩٨ ) مقدمة المؤلف، الكتاب محل من شبكة الانترنت، [www.islamweb.net/newlibrary/umma.php](http://www.islamweb.net/newlibrary/umma.php).

٧) التنشئة السياسية، دراسة تحليلية، ريتشارد داوسن ،كينث برويت، وكارن داوسن، ترجمة مصطفى عبدالله ابو القاسم خشيم، د. محمد زاهي محمد بشيرالمغيري، منشورات، قار يونس ، بنغازي، ط١ ١٩٩٠ .

٨) الجامعة الإسلامية العالمية نموذجاً، د. عبد الحميد أحمد أبو سليمان، موقع المعهد العالمي للفكر الإسلامي على الرابط : [www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic....](http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic....)

٩) دراسات في التنمية الاقتصادية ، عبدالله مصطفى ، عبدالرحمن سانية، الطبعة الاولى، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع ،بيروت ، ٢٠١٤.

١٠) دور الجامعات في تطوير المجتمع وتنميته، ساجدة شرقي، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد(١٠) مركز دراسات الكوفة ،جامعة الكوفة، ٢٠٠٨.

١١) روح الدين الاسلامي، عفيف عبد الفتاح طيارة، دار العلم للملايين، بيروت، ٢٠٠٣.

١٢) سطحية التفكير لدى الملحدين، زهير إبراهيم الخالد، مجلة الجامعة الاسلامية، المدينة المنورة، ١٩٩٥.

١٣) شمس العرب تسطع على الغرب، زيغريد هونكة: دار الجيل ،بيروت، ٢٠٠١.

١٤) العدوان على التعليم في بلاد المسلمين، د. عبد الباقي خليفة، مقاله على موقع المسلم على الرابط: [almoslim.net/node/97798](http://almoslim.net/node/97798) في ١٨/٨/١٤٠٩هـ.

١٥) علم الاجتماع السياسي، أسسه وابعاده، د. صادق الاسود، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٩١.

١٦) علم النفس الاجتماعي، أسسه وتطبيقاته، زين العابدين درويش: دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٩٩.

١٧) العولمة والتربية، دراسات وأبحاث الملتقى الثاني في التربية والتعليم، د. محمد منيزل عليما، ٢٠٠٨.

١٨) في الثقافة الاسلامية، احمد نوفل، دار عمان، الاردن، ١٩٩٠م.

١٩) محنة المسلم مع حضارة عصره د. محمود محمد سفر ،قطر، ١٩٨٩.

٢٠) مدخل الى التربية الاسلامية وطرق تدريسها، د. عبد الرحمن صالح عبد الله، ناصر احمد خوالده، محمد عبد الله الحمادي، دار الفرقان، عمان، الاردن، ١٩٩١م.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



(٢١) مقدمة في التربية السياسية لأقطار الوطن العربي، سعيد التل ، دار اللواء للصحافة والنشر، عمان، ١٩٨٧.

(٢٢) الملامح العامة لعلم الاجتماع السياسي، د. حسان محمد شفيق العاني، مطبعة جامعة بغداد، ١٩٨٦.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



جودة العمل واتقانه في القرآن الكريم والحديث النبوي

م.م. زين العبدین عباس الصافي  
كلية علوم الحاسوب  
جامعة واسط

ا.د. مجد فهد حسين  
كلية التربية للعلوم الانسانية  
جامعة واسط

م.د. مجد غركان سرحان  
كلية علوم الحاسوب  
جامعة واسط

مقدمة:

من المصطلحات والمفاهيم المهمة والتي باتت تطرق اسماعنا في الوقت الحاضر هو مصطلح جودة العمل ، و الجودة أو النوعية هي: " مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين " (<https://ar.wikipedia.org/wiki/جودة>) .

وقد تطور هذا المفهوم بتطور الصناعات الدقيقة والحساسة والتي لا تقبل اقل خطأ لأنه سيؤدي الى هلاك القائمين عليه مثل برامج صواريخ الفضاء ، وللهولة الاولى هناك تصور ان هذا المفهوم ارتبط بالعالم الغربي - وتحديدًا الدول المتقدمة - لذلك فان هذا البحث في مشكلته الرئيسية سيحاول الاجابة عن السؤال المهم وهو : هل ورد في التعاليم الاسلامية من خلال القرآن الكريم والحديث النبوي ما يدل على مفهوم الجودة والحث عليها ؟

وعلى هذا الاساس فان البحث سيسلط الضوء على تخصيص الآيات القرآنية التي تركز على جودة العمل وتطويره و تحسينه، مع إبراز النصوص القرآنية المتعلقة بهذا الموضوع، كما يتضمن جرداً للأحاديث النبوية المتعلقة بمفهوم الإتقان وتحسين العمل، وتحليل مضامين هذه الأحاديث وارتباطها بسياق العمل وجودته، فضلاً عن دراسة للآراء الفقهية المتعلقة بجودة العمل واتقانه اذا لزم الامر ، واستعراض النصوص الفقهية والتفسيرية ومقارباتها لفهم كيفية تحقيق هذا المفهوم في إطار الشريعة الإسلامية، وكيفية تحليل هذه الآراء مع التركيز على كيفية تأثير هذه القيم على التحسين الادائي للفرد والمجتمع.

كلمات مفتاحية : ( جودة - ضمان - قران - حديث نبوي - علوم )

التمهيد / مفهوم الجودة والاتقان

تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة وسنورد على كثرتها ثلاث منها وهي :



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



التعريف الاول : " تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضرا ومستقبلا، أي كل ما يحتاج إليه العميل أي يتوقعه بالمنتج أو الخدمة، يجده متوفرا بها، وبصيغة أخرى الجودة: درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تتاسب السوق بتكلفة منخفضة" (<https://www.iso-tec.com> / مفهوم-الجودة/ . )

التعريف الثاني: تهدف الجودة الى تحقيق ثلاث أمور: " الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، صحة من أول مرة ، أي أن جودة المنتج أو الخدمة تفي بالمطلوب، وتنتفي منها العيوب، وتكون سليمة صالحة من أول مرة" (<https://www.iso-tec.com> / مفهوم-الجودة/ . )

التعريف الثالث : " الرضا التام من العميل" (<https://www.iso-tec.com> / مفهوم-الجودة/ .) وعلى هذا الاساس وفي ضوء ما تقدم فان الجودة بمجمل تعاريفها تدل على اتقان العمل وجودته وخلوه من العيوب والنواقص قدر الامكان .

المبحث الاول / الآيات القرآنية التي تهتم بجودة العمل وتحسينه.

عند مناقشة الآيات القرآنية التي وردت فيما يخص اتقان العمل وجودته نلاحظ انها انقسمت الى قسمين: القسم الاول: اختص بالآيات التي تتحدث عن اتقان الخالق وجودة صنعه ، وهذا الخطاب موجه بالأساس الى الكفار والمعاندين والمشاركين الذين كانوا يغطون الحقيقة ويجعلون مقام الله غير منزه ، ويشركون معه اخيرين بالخلق والابداع .

القسم الثاني يتعلق بالمخلوقات الاخرى وعلى راسها البشر ، وهو بالأصل موجه الى المؤمنين كي يعملوا بجد واخلاص واتقان حتى ينالوا رضا خالقهم ثم رضا المخلوقات الاخرى .

ولتفصيل ذلك نبدء بالقسم الاول ، فقد ورد في القران الكريم فيما يتعلق بخلق الانسان واتقان صنعه :  
القسم الاول :

١. " ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ ۚ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ " ( المؤمنون : ١٤ ) . وقد ورد بخصوص هذه الآية من جهة اتقان العمل " قوله تعالى: {فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ} قال الراغب: أصل البرك - بالفتح فالسكون - صدر البعير . قال: "وبرك البعير ألقى ركبه و اعتبر منه معنى اللزوم. قال: و سمي محبس الماء بركة - بالكسر فالسكون - و البركة ثبوت الخير الإلهي في الشيء قال تعالى: {لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِنَ السَّمَاءِ وَ الْأَرْضِ} و سمي بذلك لثبوت الخير فيه ثبوت الماء في البركة و المبارك ما فيه ذلك الخير". قال: "ولما كان الخير الإلهي يصدر من حيث لا يحس و على وجه لا يحصى و لا يحصر قيل لكل ما يشاهد منه

زيادة غير محسوسة هو مبارك و فيه بركة. انتهى". "فالتبارك منه تعالى اختصاص بالخير الكثير الذي وجود به و يفيضه على خلقه و قد تقدم أن الخلق في أصله بمعنى التقدير فهذا الخير الكثير كله في تقديره و هو إيجاد الأشياء و تركيب أجزائها بحيث تتناسب فيما بين أنفسها و تناسب ما وراءها و من ذلك ينتشر الخير الكثير". (السيد محمد حسين الطباطبائي، الميزان في تفسير القرآن، دار الكتب الإسلامية، قم، ج ١٥ ص ٢٠ و ٢١)

٢. وفي آية أخرى حول اتقان العمل وتوجيه الانظار اعلى اصل الاتقان وجودته ما ورد: "أَدْعُونَ بَعْلًا وَتَذَرُونَ أَحْسَنَ الْخَالِقِينَ" (الصافات : ١٢٥) ، وفي هذه الآية سنركز على جزئها الاخير المتعلق بصفة الله تعالى ( احسن الخالقين ) " يتضمن حجة تامة على توحيدة تعالى فإن قوله: "وتذرون أحسن الخالقين الله ربكم ورب آبائكم الأولين" "يؤبخهم أولا على ترك عبادة أحسن الخالقين، والخلق والايجاد كما يتعلق بذوات الأشياء يتعلق بالنظام الجاري فيها الذي يسمى تدبيرا فكما أن الخلق إليه تعالى فالتدبير أيضا إليه فهو المدبر كما أنه الخالق"، وأشار إلى ذلك بقوله: "الله ربكم" بعد وصفه تعالى بأحسن الخالقين. ثم أشار إلى أن ربوبيته تعالى لا تختص بقوم دون قوم كالأصنام التي يتخذ كل قوم بعضها منها دون بعض فيكون صنم ربا لقوم دون آخرين بل هو تعالى رب لهم ولآبائهم الأولين لا يختص ببعض دون بعض لعموم خلقه وتدبيره، وإليه أشار بقوله: "الله ربكم ورب آبائكم الأولين". (محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري، دار الكتب العلمية، بيروت، ج ٢١ ص ٩٦)

٣. وفي الآية التالية: "تَبَارَكَ الَّذِي جَعَلَ فِي السَّمَاءِ بُرُوجًا وَجَعَلَ فِيهَا سِرَاجًا وَقَمَرًا مُنِيرًا" ( الفرقان : ٦١) ، وفيها تنبيه الى ان " قوله: "تبارك الذي جعل في السماء بروجاً قال : قصورا في السماء، فيها الحرس. (محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري، ج ١٩ ص ٢٨٩) . حدثنا محمد بن المثنى ، قال : ثنا أبو معاوية ، قال : حدثني إسماعيل ، عن يحيى بن رافع ، في قوله: تبارك الذي جعل في السماء بروجاً قال : قصورا في السماء . حدثنا ابن حميد ، قال : ثنا حكام ، عن عمرو ، عن منصور ، عن إبراهيم (جعل في السماء بروجاً) قال : قصورا في السماء. (الفخر الرازي، تفسير الرازي، دار الفكر، بيروت، ج ٢٤، ص ١٠٦).

٤. قال الله تعالى: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) (النمل: ٨٨) . وفي هذه الآية ما يتعلق بجودة العمل واتقانه: " {صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ} "مفعول مطلق لمقدر أي صنعه صنعا و في الجملة تلويح إلى أن هذا الصنع و الفعل منه تعالى تخريب للعالم و هدم للعالم، لكنه في الحقيقة تكميل

لها و إتقان لنظامها لما يترتب عليه من إنهاء كل شيء إلى غايته و إيصاله إلى وجهته التي هو موليتها من سعادة أو شقاوة لأن ذلك صنع الله الذي أتقن كل شيء فهو سبحانه لا يسلب الإتقان عما أتقنه و لا يسلط الفساد على ما أصلحه ففي تخريب الدنيا تعميم الآخرة". (تفسير الميزان ج ١٥ ص ٤٠١)، و قوله: (إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) قيل: "إنه تعليل لكون ما ذكر من النفخ في الصور و ما بعده صنعا محكما له تعالى فإن علمه بظواهر أفعال المكلفين و بواطنها مما يستدعي إظهارها و بيان كفياتها على ما هي عليه من الحسن و السوء و ترتيب آثارها من الثواب و العقاب عليها بعد البعث و الحشر و تسيير الجبال". (تفسير الميزان ج ١٥ ، ص ٤٠٢).

٥. وفي الآية : (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ) ((التين : ٤)). اذ تذكر السورة البعث و الجزاء و تسلك إليه من طريق خلق الإنسان في أحسن تقويم ثم اختلافهم بالبقاء على الفطرة الأولى، و خروجهم منها بالانحطاط إلى أسفل سافلين ووجوب التمييز بين الطائفتين جزاء باقتضاء الحكمة. (تفسير الميزان ج ٢٠ ص ٣١٨) وينظر (شمس الدين القرطبي، تفسير القرطبي، دار احياء التراث العربي، بيروت، ج ١، ص ١٢٨) ، وقوله تعالى: {لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ} "جواب للقسم والمراد بكون خلقه في أحسن تقويم اشتمال التقويم عليه في جميع شئونه و جهات وجوده، و التقويم جعل الشيء ذا قوام و قوام الشيء ما يقوم به و يثبت فالإنسان و المراد به الجنس ذو أحسن قوام بحسب الخلقة". (تفسير الميزان ج ٢٠ ص ٣١٩) وينظر (محمد محمد صادق الصدر، منة المنان في الدفاع عن القرآن، دار الاضواء للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، ٢٠٠٢، ج ٢ ص ١٨٥).

و قيل: "المراد بخلق الإنسان في أحسن تقويم ما عليه وجوده أوان الشباب من استقامة القوى و كمال الصورة و جمال الهيئة، و برده إلى أسفل سافلين رده إلى الهرم بتضعيف قواه الظاهرة و الباطنة ونكس خلقته فتكون الآية في معنى قوله تعالى: {وَمَنْ نُعَمِّرْهُ نُنَكِّسْهُ فِي الْخَلْقِ} يس: ٦٨". (تفسير الميزان ج ٢٠ ص ٣٢٠) ينظر: (ابن الجوزي، زاد المسير في علم التفسير، دار الكتب العلمية، بيروت، ص ٤٦٣). ينظر (مختصر تفسير ابن كثير تحقيق محمد علي الصابوني، دار القرآن الكريم، بيروت، المجلد الثالث، ص ٦٥٥). وفي هذه الآية: (إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا). ورد في تفسيرها : " (وليس "المراد بالإحسان الكف عن القتال أو الرأفة في قتل أعداء الدين و ما يشبههما بل الإحسان هو الإتيان بالفعل على وجه حسن بالقتال في مورد القتال، والكف في مورد الكف، و الشدة في مورد الشدة، و العفو في مورد العفو، فدفع الظالم بما



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

يستحقه إحسان على الإنسانية باستيفاء حقها المشروع لها، و دفاع عن الدين المصلح لشأنها كما أن الكف عن التجاوز في استيفاء الحق المشروع بما لا ينبغي إحسان آخر، ومحبة الله سبحانه و تعالى هو الغرض الأقصى من الدين، و هو الواجب على كل متدين بالدين أن يجلبها من ربه بالاتباع، قال تعالى: ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ﴾ ال عمران ٣١ و قد بدأت الآيات الشريفة وهي آيات القتال بالنهاي عن الاعتداء و ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ﴾ وختمت بالأمر بالإحسان و ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾، و في ذلك من وجوه الحلاوة" ما لا يخفى.)) (تفسير الميزان ج ٢ ص ٦٤) ينظر (جامع البيان عن تأويل آي القرآن، تفسير الطبري، محمد بن جرير الطبري، دار المعارف، القاهرة، ج ٣، ص ٥٩٥) ينظر (تفسير الدر المنثور في التفسير بالمأثور، جلال الدين السيوطي، دار الفكر، بيروت، ص ٩١١)

القسم الثاني : وهو المتعلق بالالتقان من جهة البشر وحث الخالق عليه ، وعند نقاش ما يتعلق بالآيات التي تحض على اتقان العمل وتحسينه عند الانسان وحثه عليه ماورد :

١. (وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ) (البقرة : ١٩٥) ، وفي تفسيرها جاء : " ختم سبحانه و تعالى الكلام بالإحسان فقال: ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾، ((وليس "المراد بالإحسان الكف عن القتال أو الرأفة في قتل أعداء الدين و ما يشبههما بل الإحسان هو الإتيان بالفعل على وجه حسن بالقتال في مورد القتال، والكف في مورد الكف، و الشدة في مورد الشدة، و العفو في مورد العفو، فدفع الظالم بما يستحقه إحسان على الإنسانية باستيفاء حقها المشروع لها، و دفاع عن الدين المصلح لشأنها كما أن الكف عن التجاوز في استيفاء الحق المشروع بما لا ينبغي إحسان آخر، ومحبة الله سبحانه و تعالى هو الغرض الأقصى من الدين، و هو الواجب على كل متدين بالدين أن يجلبها من ربه بالاتباع، قال تعالى: ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ﴾ ال عمران ٣١ و قد بدأت الآيات الشريفة و هي آيات القتال بالنهاي عن الاعتداء و ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ﴾ وختمت بالأمر بالإحسان و ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾، و في ذلك من وجوه الحلاوة" ما لا يخفى.)) (تفسير الميزان ج ٢ ص ٦٤) ينظر (تفسير الطبري جامع البيان عن تأويل آي القرآن، ج ٣، ص ٥٩٥) ينظر (تفسير الدر المنثور في التفسير بالمأثور، ص ٩١١)، وقال تعالى : ﴿إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ ( الاعراف : ٥٦ ) . ففي ما يتعلق بمجال جودة العمل وتقويمه في هذه الآية : قد سمي الله سبحانه "هذا الاعتدال في العبادة و التجنب عن إفساد الأرض بعد إصلاحها إحسانا وبشر المجيبين لدعوته بأنهم يكونون حينئذ محسنين فتقرب منهم رحمته إن رحمة الله قريب من المحسنين .

(تفسير الميزان ج ٨ ص ١٦٠) ، و لم يقل: رحمة الله قريبة، قيل: "لأن الرحمة مصدر يستوي فيه الوجهان، وقيل: لأن المراد بالرحمة الإحسان، و قيل: لأن قريب فعيل بمعنى المفعول فيستوي فيه المذكر و المؤنث" ونظيره قوله تعالى: {لَعَلَّ السَّاعَةَ قَرِيبٌ} {الشورى: ١٧.} (تفسير ابن كثير، الإمام ابن كثير، تح يوسف بدوي وحسن السماحي سويدان، دار الكتب العلمية، بيروت ٢٠١٢، ص ١٥٧) ، (إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ) أي : إن رحمته مرصدة للمحسنين ، الذين يتبعون أوامره ويتركون زواجره ، كما قال تعالى: ((ورحمتي وسعت كل شيء فسأكتبها للذين يتقون ويؤتون الزكاة والذين هم بآياتنا يؤمنون الذين يتبعون الرسول النبي الأمي)) الأعراف : ١٥٦ ، ١٥٧ .

٢. وقال الله تعالى : {لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ} ( يونس : ٢٦ ) ، وتفسيرها " الحسنى مؤنث أحسن والمراد المثوبة الحسنى، "والمراد بالزيادة الزيادة على الاستحقاق بناء على أن الله جعل من فضله للعمل مثلا من الجزاء و الثواب ثم جعله حقا للعامل في مثل قوله: {لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ} : آل عمران - ١٩٩ ثم ضاعفه و جعل المضاعف منه أيضا حقا للعامل كما في قوله: {مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا} : الأنعام - ١٦٠ وعند ذلك كان مفاد قوله: {لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ} استحقاقهم للجزاء والمثوبة الحسنى، "وتكون الزيادة هي الزيادة على مقدار الاستحقاق من المثل أو العشرة الأمثال نظير ما يفيدده قوله: {فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَ يَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ} النساء ١٧٣. (تفسير نور الثقلين، الشيخ الحويزي، مؤسسة التاريخ العربي. بيروت، ٢٠٠١، ج ٢، ص ٣٠١).

٣. ثم تستمر الايات في مجال تحسين العمل بقوله تعالى : (إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ) (النحل : ١٢٨) . ومعناها قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ} "أي إن التقوى والإحسان كل منهما سبب مستقل في موهبة النصر الإلهية و إبطال مكر أعداء الدين و دفع كيدهم فالآية تعليل لقوله: {وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ} و وعد بالنصر. " (تفسير الميزان ج ١٢ ص ٣٧٥).

٤. قال الله تعالى: (إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا). (الكهف : ٧) وفي تفسيرها : "وإذ كان مدة بقاء الإنسان هي مدة بلائه و امتحانه كما ينبئ عنه قوله: {إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا}: الكهف: ٧ كان العد بالحقيقة عدا للأعمال المثبتة في صحيفة العمر، ليتم بذلك بنية الحياة الآخروية الخالدة ويستقصي للإنسان ما يلتزم به عيشه هناك من نعم أو نقم فكما أن مكث الجنين في الرحم مدة يتم به خلقه جسمه كذلك مكث الإنسان في الدنيا لأن يتم به خلقه نفسه و إن يعد الله

ما قدر له من العطفية و يستقصيه. " وعلى هذا فلا ينبغي للإنسان أن يستعجل الموت لكافر طالح لأن مدة بقائه مدة عد سيئاته ليحاسب عليها و يعذب بها و لا لمؤمن صالح لأن مدة بقائه مدة عد حسناته ليثاب بها و يتنعم و الآية لا تقيد العد و إن فهم من ظاهرها في بادئ النظر عد الأنفاس أو الأيام. " (تفسير الميزان ج ١٤ ص ١١٠).

٥. وقال الله -تعالى : ( هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ) ( الرحمن : ٦٠ ) . وفي ذلك "استهزام إنكاري في مقام التعليل لما ذكر من إحسانه تعالى عليهم بالجنيتين و ما فيهما من أنواع النعم و الآلاء فيفيد أنه تعالى يحسن إليهم هذا الإحسان جزاء لإحسانهم بالخوف من مقام ربهم. " وتقيد الآية أن ما أوتوه من الجنة و نعيمها جزاء لأعمالهم و أما ما يستفاد من بعض الآيات أنهم يعطون فضلا وراء جزاء أعمالهم فلا تعرض في هذه الآيات لذلك إلا أن يقال: الإحسان إنما يتم إذا كان يربو على ما أحسن به المحسن إليه فإطلاق الإحسان في قوله: {إِلَّا الْإِحْسَانُ} يفيد الزيادة. (تفسير الميزان ج ١٩ ص ١١٠) ، "وعن العياشي عن الصادق عليه السلام إن هذه الآية جرت في الكافر والمؤمن والبر والفاجر من صنع إليه معروف فعليه أن يكافى به وليس المكافاة ان تصنع كما صنع حتى تربي فإن صنعت كما صنع كان له الفضل بالابتداء." (تفسير الصافي، الفيض الكاشاني، دار المرتضى للنشر، طهران، ١٩٨٢، ج ١، ص ١١٤).

#### المبحث الثاني / الاحاديث النبوية التي نخص الاتقان وتحسين العمل.

وفيما يخص الشق الثاني من البحث ونعني به الاحاديث النبوية المتعلقة بجودة العمل واتقانه فقد ورد عن رسول الله ﷺ:

١. (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ)، (ميزان الحكمة، محمد الريشهري، دار الحديث، قم، ١٤٢٢، ج ٣، ص ٢١٣٢) عمل أحدكم عملا أن يتقنه. -و عنه (صلى الله عليه وآله): (إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن).

- الإمام الصادق (عليه السلام): لما مات إبراهيم ابن رسول الله (صلى الله عليه وآله) رأى النبي (صلى الله عليه وآله) في قبره خلا فسواه بيده، ثم قال: (إذا عمل أحدكم عملا فليتقن).

- عنه (عليه السلام): إن رسول الله (صلى الله عليه وآله) نزل حتى لحد سعد بن معاذ وسوى اللبن عليه، وجعل يقول:



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الأداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

"ناولني حجرا، ناولني ترابا رطبا، يسد به ما بين اللبن، فلما أن فرغ وحثا التراب عليه وسوى قبره قال رسول الله (صلى الله عليه وآله): إني لأعلم أنه سيبلى ويصل إليه البلاء، ولكن الله يحب عبدا إذا عمل عملا أحكمه".  
(انظر) الإحسان: باب ٨٦٨. القتل: باب ٣٢٧٧.

العمل - الإمام علي (عليه السلام): شتان ما بين عمليين:

"عمل تذهب لذته وتبقى تبعته، وعمل تذهب مؤونته ويبقى أجره".

- عنه (عليه السلام): "إنما يستدل على الصالحين بما يجري الله لهم على ألسن عباده، فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح".

- عنه (عليه السلام): "من أنف من عمله اضطره ذلك إلى عمل خير منه".

- رسول الله (صلى الله عليه وآله) - وقد خطب في حجة الوداع: "يا أيها الناس والله ما من شيء يقربكم من الجنة ويباعدكم من النار إلا وقد أمرتكم به، وما من شيء يقربكم من النار ويباعدكم من الجنة إلا وقد نهيتكم عنه".

- الإمام علي (عليه السلام): "في كل وقت عمل".

- عنه (عليه السلام): "من عمل لدينه كفاه الله أمر دنياه".

- الإمام الجواد (عليه السلام): "القصد إلى الله تعالى بالقلوب أبلغ من إتباع الجوارح بالأعمال".

- الإمام علي (عليه السلام): "من قصر في العمل ابتلي بالهم" (ميزان الحكمة، محمد الريشهري، ج ٣، ص ٢١٣٢).

٢. قال رسول الله صلى الله عليه وآله : (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)، (الأمثل في تفسير كتاب الله المنزل، الشيخ ناصر مكارم الشيرازي، دار الكتب الإسلامية، طهران، ج ١٨، ص ٤٦١)، وفي شرح الحديث يرد : " كلكم حافظ وأمين على رعيته ومحاسب عليها، فالحاكم مسؤول عن رعيته يوم القيامة، وكذلك الرجل مسؤول على أهله يأمرهم بطاعة الله وينهاهم عن معصية الله ويقوم عليهم بما لهم من الحق، ومسؤول على ذلك يوم القيامة، والمرأة راعية على بيت زوجها بما يحفظه وكذلك على الأولاد، وهي مسؤولة عن ذلك يوم القيامة، والعبد حافظ وأمين على مال سيده ومسؤول يوم القيامة عن ذلك"، فالجميع مؤتمن وحافظ لما هو قائم عليه ومسؤول يوم القيامة عن ذلك. (مجموعة ورّام ، أبو الحسين ورّام بن أبي فراس (ت ٦٠٥ هـ . ق) ، دار التعارف ودار صعب، بيروت، ج ١، ص ٦) . الإمام الصادق (عليه السلام) -

في الدعاء بعد صلاة يوم الغدير: "يا صادق الوعد، يا من لا يخلف الميعاد، يا من هو كل يوم في شأن، أن أنعمت علينا بموالاته أوليائك المسؤول عنها عبادك، فإنك قلت وقولك الحق: \* (ثم لتسالن يومئذ عن النعيم) \* وقلت: \* (وقفوهم إنهم مسؤولون)". (ميزان الحكمة، محمد الريشهري، ج ٣، ص ١٢١٢).

٣. (إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُحَدِّثْ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، فَلْيُرِخْ دَبِيحَتَهُ): (الترغيب والترهيب، زكي الدين المنذري، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠٠٣، ٢ / ١٥٦ ص ١) موارد دخول القاتل والمقتول النار - رسول الله (صلى الله عليه وآله): إذا التقى المسلمان سيفهما على غير سنة فالقاتل والمقتول في النار، قيل: "يا رسول الله هذا القاتل فما بال المقتول؟! قال: لأنه أراد قتلا. عنه (صلى الله عليه وآله): "إذا التقى المسلمان حمل أحدهما على أخيه السلاح فهما على جرف جهنم، فإذا قتل أحدهما صاحبه دخلها جميعاً". عنه (صلى الله عليه وآله): "ما من مسلمين التقيا بأسيا فهما إلا كان القاتل والمقتول في النار". ما ينبغي عند القتل والذبح - رسول الله (صلى الله عليه وآله): "إن الله محسن يحب الإحسان، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة".

٤. عنه (صلى الله عليه وآله): ( إذا حكمتكم فاعدلوا، وإذا قتلتم فأحسنوا، فإن الله محسن يحب المحسنين) . (ميزان الحكمة - محمد الريشهري - ج ٣ - ص ٢٤٩٩) (الترغيب والترهيب: ٢ / ١٥٦ / ١) إن الله لا يقبل عمل امرئ حتى يتقنه، قالوا: يا رسول الله، وما إتقانه؟ قال: يخلصه من الرياء والبدعة. إن الله يحب من العامل إذا عمل عملاً أن يحسن". (إِنَّ الْعَبْدَ إِذَا نَصَحَ لِسَيِّدِهِ وَأَحْسَنَ عِبَادَةَ اللَّهِ، فَلَهُ أَجْرُهُ مَرَّتَيْنِ) ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - دَخَلَ الْمَسْجِدَ، فَدَخَلَ رَجُلٌ فَصَلَّى ثُمَّ سَلَّمَ عَلَى النَّبِيِّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فَرَدَّ عَلَيْهِ، فَقَالَ النَّبِيُّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - : "ارْجِعْ فَصَلِّ فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ"، حَتَّى فَعَلَ ذَلِكَ ثَلَاثَ مَرَارٍ، فَقَالَ الرَّجُلُ: وَالَّذِي بَعَثَكَ بِالْحَقِّ مَا أَعْلَمُ غَيْرَ هَذَا.

عن النعمان بن بشير، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «اعْدِلُوا بَيْنَ أَوْلَادِكُمْ» يقولها ثلاثاً ، فقال: "إِذَا قُمْتَ إِلَى الصَّلَاةِ فَكَبِّرْ، ثُمَّ اقْرَأْ بِمَا نَسِيتَ مَعَكَ مِنَ الْقُرْآنِ، ثُمَّ ارْكَعْ حَتَّى تَطْمَئِنَّ رَاكِعًا، ثُمَّ ارْفَعْ حَتَّى تَعْتَدِلَ قَائِمًا، ثُمَّ اسْجُدْ حَتَّى تَطْمَئِنَّ سَاجِدًا، ثُمَّ ارْفَعْ حَتَّى تَطْمَئِنَّ جَالِسًا، وَأَفْعَلْ ذَلِكَ فِي صَلَاتِكَ كُلِّهَا". (صحيح البخاري، الإمام البخاري، دار ابن كثير، دمشق، ٢٠٠٢، ط ١، ص ٦٢٥١)، (صحيح مسلم، الإمام مسلم، دار طيبة، الرياض، ٢٠٠٦، ط ١ (٣٩٧) (٤٦).



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

فمن عثمان وابن مسعود وأبي بن كعب أن رسول الله ص: «كان يقرئهم العشر فلا يجاوزها إلى عشر أخرى حتى يتعلموا ما فيها من العمل، فيعلمنا القرآن والعمل جميعاً»، يشهد لذلك ما رواه أحمد عن أبي عبد الرحمن زيد بن خالد الجهني أنه قال: «حدثنا من كان يقرئنا من أصحاب النبي - صلى الله عليه وآله وسلم- أنهم كانوا يقرئون من رسول الله - صلى الله عليه وآله وسلم- عشر آيات فلا يأخذون في العشر الأخرى حتى يعلموا ما في هذه من العلم والعمل، قالوا فعلمنا العلم والعمل».

الخاتمة وبرز التوصيات :

بعد اكمال البحث يمكن ايراد ابرز النتائج والتوصيات منه :

1. من المفاهيم المسوقة ان مصطلح الجودة واتقان والاعتمادية ومفاهيمها هي مفاهيم حديثة مرتبطة بنمط الحضارة الغربية الحديثة ، وان المسلمين عرفوها من هذا الطريق ، لكن بعد البحث والتقصي في ثنايا البحث تبين وجودهم بكثرة في الآيات القرآنية والاحاديث النبوية .
2. بدء القران الكريم الحديث عن اتقان العمل وجودته من خلال مبدئين رئيسيين وهما : اتقان العمل من قبل الاله الخالق الواحد ، والثاني حث المخلوقين ( الانسان ) على اتقان العمل وترصينه .
3. بما ان السنة النبوية هي الشق الثاني للدين وهي تمثل مع القران جناحي الدين وجوهره ، لذا جاء الحديث النبوي مليئاً بالاحاديث الحاثية على اتقان العمل وترصينه .
4. من ابرز التوصيات لهذا البحث ايراد فقرة خاصة في اقسام ضمان الجودة تعنى بشؤون تأصيل المفهوم اسلاميا .
5. ان تأصيل مفهوم الجودة والضمان لها اسلاميا مهم جدا ، ذلك انه سيعطي دافعا دينيا واخلاقيا للعاملين فيها ، يجعلهم يعملون وفقا لها بشكل اخلاقي ووجداني وديني .
6. نجزم ان جميع الاديان الحققة حثت على اتقان العمل وترصينه ، لذا نوصي بتكثيف الدراسات في هذا المجال حتى يتم تأصيل هذا المفهوم بشكل عام وليس في الاسلام فقط.

قائمة المصادر والمراجع

1. زاد المسير في علم التفسير، ابن الجوزي، دار الكتب العلمية، بيروت.
2. الأمثل في تفسير كتاب الله المنزل، الشيخ ناصر مكارم الشيرازي، دار الكتب الاسلامية، طهران، ج ١٨.
3. الترغيب والترهيب، زكي الدين المنذري، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠٠٣، ٢ / ١٥٦.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٤. تفسير ابن كثير، الإمام ابن كثير، تح يوسف بديوي وحسن السماحي سويدان، دار الكتب العلمية - بيروت ٢٠١٢.
٥. تفسير الدر المنثور في التفسير بالمأثور، جلال الدين السيوطي، دار الفكر، بيروت.
٦. تفسير الصافي، الفيض الكاشاني، دار المرتضى للنشر، طهران، ١٩٨٢، ج ١.
٧. تفسير نور الثقلين، الشيخ الحويزي، مؤسسة التاريخ العربي. بيروت، ٢٠٠١.
٨. جامع البيان عن تأويل آي القرآن، الطبري - تفسير الطبري، محمد بن جرير الطبري، دار المعارف، القاهرة، ج ٣.
٩. الميزان في تفسير القرآن، السيد محمد حسين الطباطبائي، دار الكتب الاسلامية، قم، ج ١٥.
١٠. تفسير القرطبي، شمس الدين القرطبي، دار احياء التراث العربي، بيروت، ج ١.
١١. صحيح البخاري، الإمام البخاري، دار ابن كثير، دمشق، ٢٠٠٢، ط ١.
١٢. صحيح مسلم، الإمام مسلم، دار طيبة، الرياض، ٢٠٠٦، ط ١.
١٣. تفسير الرازي، الفخر الرازي، دار الفكر، بيروت، ج ٢٤.
١٤. مجموعة ورام ، أبو الحسين ورام بن أبي فراس (ت ٦٠٥ هـ . ق) ، دار التعارف ودار صعب، بيروت، ج ١.
١٥. تفسير الطبري، محمد بن جرير الطبري، دار الكتب العلمية، بيروت.
١٦. منة المنان في الدفاع عن القرآن، محمد محمد صادق الصدر، دار الاضواء للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، ٢٠٠٢، ج ٢.
١٧. مختصر تفسير ابن كثير، تحقيق محمد علي الصابوني، دار القرآن الكريم، بيروت، المجلد الثالث.
١٨. ميزان الحكمة، محمد الريشهري، دار الحديث، قم، ١٤٢٢، ج ٣.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

دور الرشاقة الاستراتيجية في دعم متطلبات الجودة في التعليم الجامعي  
د.حامد كريم الحدراوي م.اسامة جمعة غالي م.علي تركي مسرهد

### ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي للتعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في دعم متطلبات الجودة في التعليم الجامعي ، تم بناء انموذج هيكلية واختباره على عينة من الاساتذة الجامعيين بلغت ٧١ استاذًا ، وقد تم استخدام عدد من الادوات الاحصائية مثل النمذجة الهيكلية وتحليل المسار ، توصل البحث الى ان الرشاقة الاستراتيجية تعد عاملا مهما في دعم متطلبات الجودة الجامعية.

### المنهجية العلمية

#### 1- مشكلة الدراسة

كما أن هناك ندرة في الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية وبضرورة عمل المزيد من الدراسات لسد الفجوة المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية وظهرت الرشاقة الإستراتيجية كمصطلح جديد وكإحدى وسائل إدارة التغيير ومواجهة المخاطر لتوجيه المنظمات نحو بناء رؤية داخلية للحصول على القدرات اللازمة للمنافسة ورؤية خارجية للاستفادة الجيدة من الفرص الناشئة عن التغيير وحيث يكمن دورها في تسخير كل الإمكانيات للتعامل مع التغييرات المستمرة التي تواجهها وتأخذها تدابير وإجراءات استباقية لاغتنام الفرص وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة واكتساب مكانة جيدة بين المنافسين

● ما هو مستوى ممارسة (الرشاقة الاستراتيجية ) في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية فيها؟

#### 2- أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال سرعة ودقة تفوقها التنافسي في مجال الاداء الاعمال بالنسبة للمنظمات وهي ايضا تعتبر السمة المميزة للمنظمات المعاصرة بوصفها عاملا مؤثر في كيفية اداء المنظمات لاعمالها وايضا تتجسد اهميتها في تداخلاتها التكتيكية في وقت الحاجة وايضا تعتبر رد فعل لحدث طارئ وكذلك تؤكد الاعتماد على التفكير الاستراتيجي مع التخطيط الاستراتيجي في رسم الخطط ومواجهة المنافسين.

#### 3- اهداف الدراسة

- تهدف الى سرعة الاستجابة عند حدوث طارئ
- تهدف الى التفاعل مع الازمات بالسرعة والمرونة لمواجهة الازمة في بداية وقوعها



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



- التنقل السريع بما يتناغم مع التغييرات التي تطارئ سوق الاعمال
- امتلاك المنظمة للرشاقة الاستراتيجية يعتبر ميزة تنافسية ويساعدها في مواجهة المنافسين وكذلك

الازمات السوقية

– فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى تؤثر الرشاقة الاستراتيجية في دعم متطلبات جودة التعليم الجامعي  
الفرضية الثانية تؤثر القدرات الجوهرية في دعم متطلبات جودة التعليم الجامعي  
الفرضية الثالثة تؤثر الاهداف الاستراتيجية في دعم متطلبات جودة التعليم الجامعي  
الفرضية الرابعة تؤثر الحوارات والمداولات في دعم متطلبات جودة التعليم الجامعي

المقدمة

تبدو الرشاقة الإستراتيجية وكأنها تناقض لفظي والأهم من ذلك أنها تمثل لغزاً حقيقياً في العمل للمديرين التنفيذيين! حتى عند تعريفها على أنها "القدرة على استغلال أو إنشاء أنماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مدروسة وهادفة ولكن أيضاً سريعة وذكية بدلاً من البقاء رهينة لخطط محددة مسبقاً ونماذج أعمال قائمة" لا يزال يبدو أنه يمثل تناقضاً في المصطلحات ومصدراً للنزاعات الإدارية. في الواقع ، في حين أن المرونة تشير إلى الرشاقة والسرعة والقدرة على تغيير المسار وتشغيل عشرة سنوات ، فإن الإستراتيجية تثير التزامات لا رجعة فيها لمسارات عمل محددة مسبقاً ، والمثابرة على تحقيق أهداف محددة وطموحات صريحة ، ونشر الموارد وفقاً لخطط موضوعة جيداً و قياس التقدم مقابل الجداول الزمنية والميزانيات المحددة. ولكن مع مرور الوقت ، غالباً ما تصبح الإستراتيجية في مواجهة جانوس: فهي تحدد الاتجاه أولاً وتحرك زخم النجاح ، ولكنها تولد أيضاً الجمود الذي يترتب على ذلك ، حيث تتحول الإستراتيجية إلى مبادئ وقواعد وإجراءات روتينية وأرثوذكسية تثير أجيالتي مخاطر الافتقار إلى الاتجاه والالتزام وعدم القدرة على بناء ميزة تنافسية وخطر الإرهاق المهدر من خلال التفاعل المفرط. الرشاقة والاستراتيجية تبدو غير متوافقة ، ومحاولة تحقيق كليهما قد تؤدي بشكل متوقع إلى أداء متوسط ومع ذلك ، قد يحتاج عدد متزايد من الشركات إلى تحقيق سرعة إستراتيجية ، لتكون مرنة وقابلة للتكيف وهادفة ومتسقة في جهودها لأنها تواجه منافسة أكثر تنوعاً وأسرع بالإضافة إلى ضرورة إعادة التوجيهات الاستراتيجية الرئيسية ، على سبيل المثال نحو آسيا الأسواق الناشئة الأخرى كمصادر للمعرفة والكفاءات الجديدة ، أو نحو نماذج أعمال جديدة في أعقاب التحول الرقمي والاضطرابات الرقمية وفي



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )

بعض الصناعات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، تعد المرونة الاستراتيجية بالفعل محددًا رئيسيًا للآداء، وتواجه الشركات في الصناعات الأخرى الحاجة إليها بشكل متزايد ويعتبر إنه تحد صعب.

#### مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تم تطبيق مصطلح الرشاقة الإستراتيجية من قبل الباحثين في جامعة لاهاي لأول مرة في عام ١٩٩١ لبناء نظام تصنيع مرن يحتوي على القدرات اللازمة لمواجهة التغيرات السريعة في السوق والاستجابة لمتطلبات العملاء وأن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات التي تتطلع إلى المساعدة في تحقيق استجابة سريعة للتغيرات البيئية من خلال إجراء تغييرات استراتيجية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار إلى أن الرشاقة تجعل المؤسسة أكثر استجابة لاتجاهات السوق بالإضافة إلى تقديم المنتجات والخدمات بشكل أسرع وبأقل تكلفة مقارنة بالمنظمات غير الرشيقة يؤكد على أن الرشاقة الاستراتيجية توصف بأنها "عملية التكيف مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة ، أي التركيز على ممارسة التغيير".

(Halalmeh, ٢٠٢٠:١٥٢١)

تم تعريف المرونة الاستراتيجية على أنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المنظمة والمنظمة بطريقة ديناميكية مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية وأدى التنوع المتزايد وشدة مصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة إلى زيادة بروز خفة الحركة كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية وأدى التغيير التكنولوجي السريع والمضطرب ، وإلغاء الضوابط ، والعولمة والتخصيص الشامل لكل من الإنتاج والاستهلاك إلى بيئات عمل "شديدة التنافسية" تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة.

(Ahammad& et al, ٢٠٢٠:١)

وعرّف (Dehaghi&Navabakhsh, ٢٠١٤:٣١٥) الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة في تحقيق خفض تكلفة الإنتاج ، وزيادة الحصة السوقية وعدد العملاء ، وتقديم منتج أو خدمة جديدة بأفضل وأسرع طريقة ، ورفض الأنشطة التي لا قيمة لها وكذلك زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية قد عرفها (Audran, ٢٠١١:٢٩) بأنها عبارة عن التدخلات التكتيكية وقت الحاجة بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ، في حين أن الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه والعمل على عالجته لو حدث وتشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



والرشاقة الاستراتيجية هي السمة المميزة للمنظمات الجديدة . قدمت بعض الدراسات النظرية مفاهيم مختلفة للرشاقة الإستراتيجية كعامل يؤثر على تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها بسرعة ودقة وتغوق أداء منافسيها في بيئة أعمالها.(Al-Zaben، ٢٠١٢)

ويعرفها ( Radi-Abu، ٢٠١٣:١٢ )بأنها: "القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الاصطدامات". وايضا تعرف بأنها: "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الاعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بشكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة .

نحن نفهم الرشاقة الإستراتيجية في عمليات الاستحواذ على أنها تتكون من العمليات التنظيمية للحساسية الاستراتيجية ، وسيولة الموارد والالتزام الجماعي ، والتي تمكن الشركة معاً من الاضطلاع بالتزامات استراتيجية جديدة مع الحفاظ على نكائها و مرونتها وهذه المكونات الإستراتيجية للرشاقة في عمليات الاستحواذ.(Junni& et al،٢٠١٥:٥٩٧)

تُعرّف الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تقديم التزامات إستراتيجية مع الحفاظ على رشاقته ومرونتها ، وتعتبر وسيلة تحول من خلالها المنظمات وتعيد ابتكار نفسها ، والتكيف والبقاء في نهاية المطاف.(Arbussa& et al،٢٠١٧:٢٧١)

ويعرفها (Santala،٢٠٠٩: ٣٩) بأنها ظاهرة تساعد في إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسب للزبائن، وتؤكد على التفكير الاستراتيجية والرؤية الواضحة، بدلاً من التخطيط الاستراتيجية وإن جوهر الرشاقة في قدرة المنظمات في موازنة استراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الاعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمرة الاستراتيجية.

#### ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هي: وضوح الرؤية ، والقدرات الأساسية ، واختيار الأهداف الاستراتيجية ، والمسؤوليات المشتركة ، واتخاذ القرار . (Halalmeh،١٥٢٢:٢٠٢٠) وهناك ابعاد من وجهة نظر اخرى وهي:-

١. القدرات الجوهرية هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل، إذ إن المنظمة التي ال تدرك قد ارتها الاساسية ستسري عملية تعقب الفرص لها بشكل سيئ، وهنا

من الضروري إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدره الجوهرية لهاوتتخذ المقدرات مثل:المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها) وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث إنه إذا لم تفهم المنظمة مقدراتها فإنها ستسعى للفرص، وهي غير مستعدة لاستغلالها (Abu Radi، ٢٠١٣: ٢١)



شكل رقم (١) القدرات الأساسية التي تتيح الرشاقة الاستراتيجية

Source:- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.

٢. اختيار الاهداف الاستراتيجية: تمتلك أي منظمة مهما كان حجمها كبيرا او صغيرا واختلف نشاطاتها انتاجية او خدمية لتحقيق هدف او مجموعة اهداف واختيار الاهداف الاستراتيجية يرتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الادارة العليا وغالب تكون الاهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتأهيل أو تعزيز أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة،فهو غاية ومسعى كل منظمة تريد ان تحقق نجاحها (Radi Abu، ٢٠١٣: ٢١)

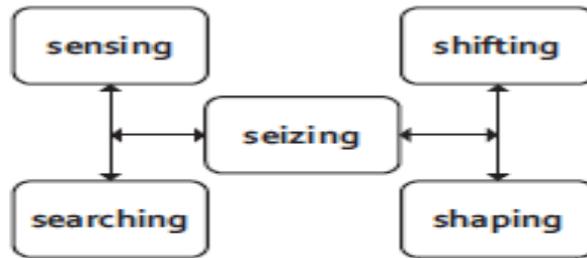
٣. الحوارات والمداولات والأحكام الجيدة: العملية واللغة والسياق تخصيص الوقت للتفاعلات الشخصية المحفزة ، الداخلية والخارجية على حد سواء ، حول القضايا الإستراتيجية والرؤى مع التحيز للعمل عليها ما هو إلا خطوة أولية لتعزيز الحساسية الإستراتيجية الفردية . تعتمد التفاعلات الثاقبة على تطوير حوارات فعالة على عكس النقاشات لا يسعى المشاركون في الحوارات إلى إقناع بعضهم البعض بمزايا نهجهم الخاص ، ولكنهم ينظرون معاً في القضايا والافتراضات والأطر الأساسية ولا تكمن الحيلة هنا في اكتشاف ما هو مشترك في المواقف الأولية (وقد يؤدي إلى حل وسط "مغمور" ب "قاسم مشترك" ضعيف حول إجماع محدود ومن المحتمل أن يقع ضحية لمتلازمة "الجميل المصممة من قبل لجنة") ولكن لجلب صانعي القرار

لتطوير رؤية أعمق للموقف من خلال الحوار وبالتالي مراجعة وتجاوز فهمهم الأولي وموقفهم ، والمشاركة في إيجاد حل أفضل وأكثر ابتكاراً. (Doz,2020:5))

وهناك ابعاد من وجهة باحث اخر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

يشير (Baškarada&Koronios, 2018:331) خمس ابعاد للرشاقة الاستراتيجية تدعى ( The 5S Strategical agility ) وهي:

- الاستشعار عن بعد (Sensing) : القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات الجديدة من البيئة الخارجية
- البحث (Searching) : القدرة على خلق فرص جديدة داخل المنظمة .
- الاستيلاء (Seizing) : القدرة على اتخاذ قرارات غير متحيزة حول الاستراتيجية ونموذج العمل وتحويل القدرة .
- المناورة (Shifting) : القدرة على التنفيذ الفعال للاستراتيجية الجديدة ، ونموذج العمل ، والقدرات .
- التشكيل (Shaping) : وهي القدرة على تنفيذ وتوسيع قدرات جديدة من أجل التأثير على البيئة الخارجية.



Source :- Baškarada,S.,&Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



### اهمية الرشاقة الاستراتيجية

١. إن تحقيق المرونة الاستراتيجية يمثل تحديًا جزئيًا بسبب التناقضات المتأصلة. يتطلب بناء القدرات من أجل التجديد التنظيمي ومن جانب آخر التخطيط الاستراتيجي الرسمي لوضع الأساس لميزة تنافسية. ( Lewis & al, 2014:60 )
٢. الاستفادة من الفرص في سوق مضطرب فهي لا تعني عدم وجود إستراتيجية. (Santal, 2009: 36 )
٣. الرشاقة الاستراتيجية تكيف ثقافتها مع تغير السوق ، والتعرف على تغير السوق بسرعة ، والاستفادة من هذه التغييرات الخارجية ، وتشكيل منتج / خدمات الشركة وفقًا للتغييرات الخارجية. ( Ahammad & et al, 2020:1 )
٤. تتجسد أهمية الرشاقة الاستراتيجية في البيئات التي تتميز بكثافة تنافسية عالية وبالتالي من منظور القدرة الديناميكية يمكن فهم المرونة على أنها قدرة أساسية للشركة في البيئات الديناميكية . ( Junni & et al, 2015:60 )
٥. تمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمة من تحقيق أهدافها بسرعة ودقة، فالمنظمات التي تبدي مستوى عالي من الرشاقة ستكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالتفوق في الأداء عبر قدرتها على توجيه مواردها نحو القضايا الإستراتيجية الحرجة بالنسبة لها (Baškarada & Koronios, 2018:332)
٦. وإنما تعني التخطيط الإستراتيجي وتأكيد التفكير الإستراتيجي الواضح والرؤية وهي مفهوم مشترك بين تطوير الإستراتيجية وتنفيذها. (Santal, 2009: 36 )
٧. بأن لغز الرشاقة الاستراتيجية يشير إلى "كيفية منع الركود والتحول المؤلم حتى لا تصبح الشركات فيلة تحتاج إلى تعلم الرقص فإن الحفاظ على المرونة قد يمنع الشركات من تقديم نوع الالتزامات التي تبني ميزة إستراتيجية قوية وقد يحيلها إلى المستوى المتوسط الدائم والانحدار (Arbussa & et al, 2017:273 )
٨. الشركات الرشيقة قادرة على إنشاء محافظ ديناميكية للمنتجات أو الخدمات أو نماذج الأعمال من أجل التفوق على المنافسين (Junni & et al., 2015:600).
٩. للرشاقة الإستراتيجية أن تعزز جودة مخزون النشاط التنافسي للمؤسسة والاستجابات ذات الصلة للتقلبات البيئية ، وبالتالي يمكن أن تعزز الأداء. (Ahammad & et al., 2020:1)
١٠. السرعة الإستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغير. (Santal, 2009: 36 )



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



### ممارسات الرشاقة الاستراتيجية

يتبادل القادة في هذه الشركات الممارسات التي تمكنهم من البحث عن حلول إبداعية / وحلول حيث تكشف عن خمس ممارسات قيادية متناقضة تتيح الرشاقة الإستراتيجية: (Lewis & et al، ٢٠٠٤: ٦٠١٤)

١. تقدير المفارقات كمكون حيوي للأداء العالي.
٢. استباقي تحديد ورفع التوترات.
٣. تجنب أفخاخ القلق والدفاعية.
٤. التواصل المستمر بين كليهما / والرؤية.
٥. جهود منفصلة للتركيز على جانبي التناقض.

### أنواع الرشاقة الاستراتيجية

حدد (Brannen&Doz، ٧٧: ٢٠١٢-٧٨) ثلاثة أنواع من الرشاقة الاستراتيجية هي:

#### ١. رشاقة الإستشعار (AgilitySensing)

هي الرشاقة التي تتطوي على مراقبة وتفحص المنظمة للأحداث المتغيرة في المحيط البيئي مثل ( متطلبات الزبائن، التطور التكنولوجي، تحركات المنافسين) والتقاط التغيرات المهمة في الوقت المناسب. يشير الإستشعار إلى مراقبة الأحداث الحاصلة في البيئة التنظيمية، لاسيما ذات التأثير الكبير على الإستراتيجية التنظيمية، والمنافسة، والأداء التنظيمي

#### ٢. رشاقة صنع القرار (AgilityDecision-making)

هي الرشاقة التي تتضمن قدرة المنظمة على القيام بجمع وتقييم المعلومات المتعلقة بالأحداث المتغيرة في البيئة، ومن ثم تفسير الآثار المترتبة عليها بالسرعة المناسبة، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة بناءً على تفسير المعلومات المرتبطة بتلك الأحداث، وإتخاذ القرارات المناسبة للتصدي للتهديدات والإستفادة القصوى من الفرص المتاحة.

#### ٣. رشاقة العمل - الممارسة (AgilityActing)

هي الرشاقة التي تتضمن قدرة المنظمة على القيام بمجموعة من الأنشطة اللازمة لإعادة تجميع وتوجيه مواردها، إعادة تصميم هياكلها، وتعديل عملياتها وفقاً للقرارات المتخذة لمواجهة التغير البيئي.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



## جودة التعليم الجامعي

اصبح للجودة اهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات التي اثارت اهتمام كافة المختصين والكتاب والباحثين وفي مختلف المجالات ، وذلك لما احتلته وبسرعة من مكانه بارزة ومتميزة في قطاع الصناعة والخدمات بشكل مطرد ومتسارع في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد . وقد اشار (Krishnaratne، ٢٠١٣: ٣٣) الى ان كلمة الجودة استعملت في اشكال مختلفة من أجل التعبير عن وجهات نظر متباينة ، حيث لا يوجد تعريف واضح ومحدد لها ، مثلا من وجهة نظر المستفيد كلمة الجودة تقترن بقيمة السلعة أو بفائدتها أو حتى في سعرها، ومن وجهة نظر المنتج كلمة الجودة تقترن في مطابقة السلعة أو المنتج للمواصفات المحددة، أي يعني انتاج المنتج وفق التصميم الموضوع ، وفي رأي (Anderson، ٢٠١٠: ٣) فان الجودة هي استراتيجية وميزة تنافسية وسبب بقاء واستمرار المنظمات (الدليمي ، ٢٠٠٥ : ٣٤) ، فهي تمثل إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات للمحافظة على استمرارها وبقائها في خضم التنافس بين المنظمات ، كما وان مصطلح الجودة ليس ابتكار العصر الحالي بل له جذوره التاريخية ، وكلمة الجودة لها العديد من المعاني فمنهم من يعدها التفوق او التميز وهناك من يرى انها خلو الخدمة او المنتج من العيوب ، كما تعرف الجودة بأنها أداء الشيء الصحيح بطريقة صحيحة في المرة الاولى (الربيعي ، ٢٠٠٣ : ٣٥) وتعرفها الجمعية الامريكية للرقابة على الجودة والمنظمة الدولية للتقييس (ISO) بانها مجموع المواصفات والخصائص للمنتج او السلعة المعينة والتي تشمل قدرته على اشباع الاحتياجات الظاهرة أو الضمنية (الدليمي، ٢٠٠٥ : ٣٤).

اما مفهوم الجودة في التعليم فيصعب تحديد تعريف محدد لها والنظر اليه من زاوية واحدة فالنظرة يجب ان تكون شمولية وتلبي حاجيات الطلبة واولياء الامور والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، حيث عرف البعض الجودة في التعليم بأنها كافة السمات والخواص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون اساسا في تعليمهم وتدريبهم لتصميم الخدمة الجامعية وصياغتها في اهداف بمايوافق وتطلعات الطلبة المتوقعة (الرشيد، ١٩٩٥: ٣).

ومن هنا يمكن القول بان جودة التعليم هي مجموع الخصائص وقدرات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، وهذا يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع ، في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيء للطالب لبلوغ المستوى المطلوب، كما إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي إلى اشتراك كل فرد وإدارة ووحدة علمية وطالب وعضو هيئة تدريس ليصبح جزءاً من هذا

البرنامج، وبالتالي فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي (جلس، ٢٠١٣، ٧).

### الجانب التطبيقي

اولاً/ اختبار صدق الاداة

تشير القيم الواردة في الجدول (١) الى ان قيم معامل الفا كرونباخ للابعاد ولجميع المحاور قد سجلت جميع المحاور قراءة بلغت (٠,٨٦٤) ، وجميع هذه القيم مقبولة احصائياً وتشير الى ان المقياس يتصف بالاتساق الداخلي .

الجدول (١) / صدق اداة البحث

المتغيرات	الرمز	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
القدرات الجوهرية	X1	5	0.888
الاهداف الاستراتيجية	X2	5	0.767
الحوارات والمداومات	X3	5	0.879
الرشاقة الاستراتيجية	X	15	0.876
جودة التعليم الجامعي	Y	10	0.964
كافة المحاور			0.864

ثانياً / نمذجة المتغيرات

من اجل اختبار مدى ملائمة النموذج سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باعتباره منهجية بحثية لاختبار النماذج الإدارية كماً باستخدام المنهج العلمي لاختبار الفروض البحثية وذلك من أجل تحقيق فهما أفضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات الإدارية (الهنداوي، ٢٠٠٧، ٨) ، والتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وانها تقيس فعلاً ما وضعت من اجل قياسه ، اهمية وضرورة استخدام هذه الطريقة لكونها اكثر دقة في الاختبار ويوضحون عدد من مؤشرات المهمة وكما في الجدول (٢).

تحت شعار  
( بالتمية والتطوير نرتقي )

المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ  
( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

الجدول (٢) / مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية

قيمة افضل مطابقة	المدى المثالي للمؤشر	المؤشر
أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	مربع كاي (Chi-square)
القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل اقل من 2 تطابق تام	1-5 اقل من 5 قبول وتطابق حسن	نسبة قيمة (Chi-square) الى درجات الحرية df (x <sup>2</sup> /df)
قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشيع	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشيع	الصدق الزائف المتوقع للنموذج (ECVI)
<b>مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit Indexes) ومنها :</b>		
(GFI=1) مطابقة تامة	(GFI> 0.90) القيم المرتفعة بين هذا المدى تطابق أفضل	مؤشر حسن او جودة المطابقة او الموائمة Goodness of Fit(GFI)
(AGFI=1) مطابقة تامة	(AGFI>0.90) القيم المرتفعة بين هذا المدى تطابق أفضل	مؤشر حسن المطابقة المصحح Adjusted Goodness Index
(RMSEA<0.05) القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل	(RMSEA)(0.05-0.08)	جذر متوسط مربعات خطأ الاكتراب (التقريبي) (RMSEA)
(SRMR=0) مطابقة تامة	(SRMR<0.05) القيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل	جذر متوسط مربعات البوالى المعيارية SRMR
<b>مؤشرات المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Indexes) ومنها :</b>		
(NFI=1) مطابقة تامة	(NFI>0.90) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	مؤشر المطابقة المعجاري Normed Fit Index (NFI)
(CFI=1) مطابقة تامة	(CFI>0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index
(TLI=1) مطابقة تامة	(TLI>0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	مؤشر توكر لويس (Tucker-) (LewTI Index (TLI)
(IFI=1) مطابقة تامة	(IFI>0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI))

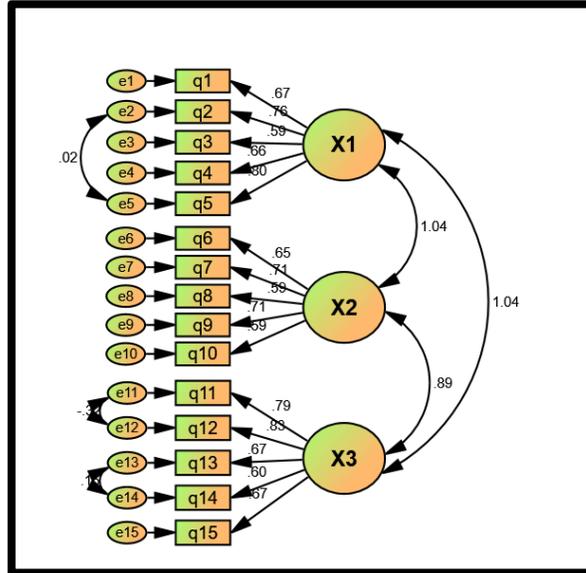
Source : Daire H., Joseph C., Michael R. Mulle, Structural Equation Modeling: ●  
Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods  
Volume 6 Issue 1,2008 .

ومن اجل التحقق من الصدق البنائي للمقياس ، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي او الاثباتي  
(Confirmatory Factor Analysis) (CFA) ، عن طريق تحديد النموذج المفترض (المتغيرات الكامنة

(Latent Variable) (غير المشاهدة) التي تمثل ابعاد المقياس المفترضة ، والنوع الثاني من المتغيرات (المتغيرات التابعة (المشاهدة)) وتمثل فقراتها بالعوامل (Factors) ، وعن طريق استخراج (مؤشرات جودة المطابقة) ، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جدا ، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (Byrne، ٢٠١٠: ٣) .

(١) انموذج الرشاقة الاستراتيجية

يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية ، وكل بعد يتكون من خمسة فقرات ، بان النتائج لايمكن اعتمادها وذلك لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة ، وبالتالي يتطلب الامر القيام باجراء التعديلات المطلوبة بالحذف او التعديل وبحسب توصيات مؤشر التعديل المفترض .ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (٢) محققا للشروط المطلوبة ، حيث تحسنت قيمة مؤشر معدل الخطا (RMSEA) ، وجودة المطابقة (GFI) ، وجودة المطابقة المعدل (AGFI)، وايضا مؤشر المقارنة (CFI) .

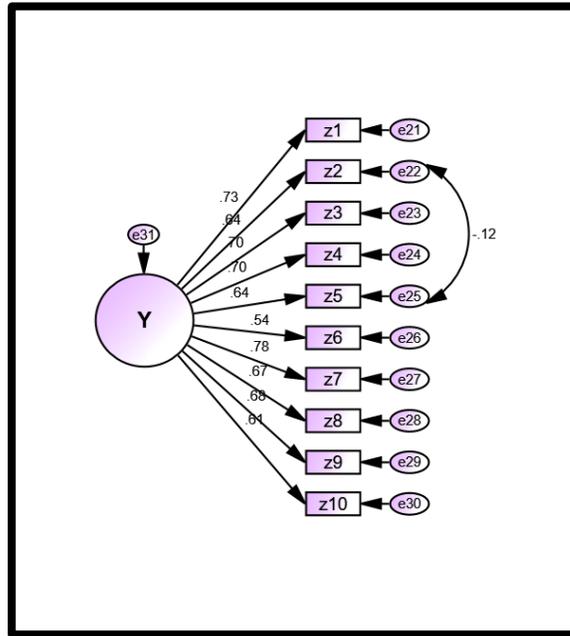


الشكل (٢) نموذج الرشاقة الاستراتيجية

(٢) انموذج جودة التعليم الجامعي

يتكون نموذج جودة التعليم الجامعي من عشرة فقرات ، ويتضح بان النتائج لايمكن اعتمادها وذلك لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة ، وبالتالي يتطلب الامر القيام باجراء التعديلات المطلوبة بالحذف او التعديل وبحسب توصيات مؤشر التعديل المفترضويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (٥) محققا للشروط المطلوبة ،

حيث تحسنت قيمة مؤشر معدل الخطأ (RMSEA) ، وجودة المطابقة (GFI) ، وجودة المطابقة المعدل (AGFI) ، وايضا مؤشر المقارنة (. CFI)



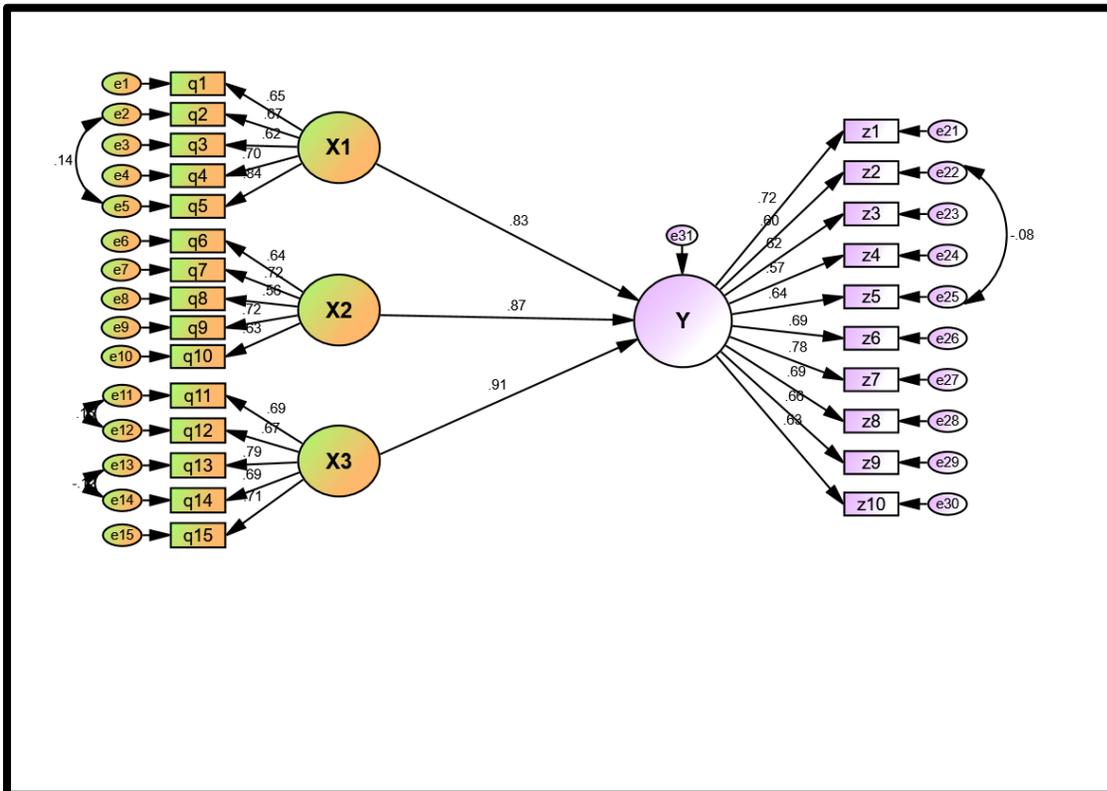
الشكل (٥) انموذج جودة التعليم الجامعي

ثانيا /اختبار العلاقات

وعلى مستوى نمذجة العلاقة بين المتغيرات ، يشير الجدول (٥) والانموذج ( ) ، الى ان هنالك تاثير معنوي لمتغير استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن في جودة التعليم الجامعي بلغت قيمته (٠,١٠٢) ، كما ان تاثير استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن بلغت قيمته (٠,٢٥٤) ، اما استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج فقد بلغ معامل التأثير (٠,٧٠٢).

الجدول (٥) معاملات التأثير المتعدد بين المتغيرات

P	F	Path	
0.000	144.21	0.831	x1
0.000		0.875	x2
0.000		0.911	x3
0.000	222.54	0.841	X



الشكل (٦) نمذجة العلاقات بين المتغيرات



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



ومن النتائج سالفة الذكر يتضح تحقق الفرضية الرئيسة الثانية.

## الاستنتاجات والتوصيات

### اولا/ الاستنتاجات

- ١) تقوم فلسفة الرشاقة الاستراتيجية على توفير القدرة على تقبل الاعمال وتنفيذ المهام بفاعلية
- ٢) يعدف نظام الجودة لانشاء استراتيجية لربط المتعلمين بمختلف مصادر المعرفة والمعلومات المنتشرة والمتوفرة.
- ٣) اصبحت جودة التعليم الجامعي ضرورة والزام بشكل اكثر الحاحا من ذي قبل ، وهذا ما ادى الى ظهور اهمية ادوات التعليم الحديثة وتوظيفها في تبسيط الاعمال وتحقيق جودة التعليم الجامعي المطلوب.
- ٤) اثبتت النتائج ان الرشاقة الاستراتيجية ذات مقبولة عالية في المؤسسات التعليمية
- ٥) تتطلب جودة التعليم الجامعي توفير ادوات النجاح المناسبة وفي مقدمتها استراتيجية التعليم التي يتم اعتمادها من قبل المؤسسة التعليمية.
- ٦) يمكن للرشاقة الاستراتيجية أن تمكّن المؤسسات التعليمية من التكيف بسرعة مع التحديات والتغيرات في متطلبات الجودة، سواء كانت تلك التغيرات متعلقة بالتكنولوجيا، أو التغيرات الاقتصادية، أو التطورات في المنهج.
- ٧) تحسين الكفاءة: من خلال اعتماد النهج الرشيق في الإدارة والتنظيم، يمكن للجامعات تحسين كفاءتها وتحقيق الجودة بطريقة أكثر فاعلية وفاعلية.

### ثانيا/ التوصيات

- ١) من الضروري اعتبار التكنولوجيا اداة ووسيلة للوصول للهدف ، وليس غاية بحد ذاتها ، وان يتم توظيف التكنولوجيا للوصول الى الاهداف التعليمية.
- ٢) نشر ثقافة الجودة ضمن الاستراتيجية التعليمية والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- ٣) مكن للجامعات أن تعتمد نهجاً رشيقاً للتعامل مع التغيرات السريعة في المتطلبات التعليمية والتكنولوجيا واحتياجات الطلاب. ينبغي أن تكون الجامعات قادرة على التكيف بسرعة وتنفيذ التغيرات اللازمة لتحسين جودة التعليم ورضا الطلاب.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٤) تعزيز الابتكار والتجربة: يجب أن تشجع الجامعات على تبني ثقافة الابتكار والتجربة في تصميم البرامج الأكاديمية وتقديم الخدمات التعليمية. يمكن استخدام النهج التجريبي لتحسين العملية التعليمية وتحقيق أهداف الجودة.

٥) تعزيز التعلم المستمر والتحسين: يجب على الجامعات أن تتبنى ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية. يجب أن يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة.

٦) تعزيز التعاون والشراكات: يمكن للجامعات تحقيق رشاقة استراتيجية من خلال بناء شراكات وتعاون مع المؤسسات والمجتمع المحلي وصناعة العمل. يمكن أن توفر هذه الشراكات فرصاً لتحسين البرامج الأكاديمية وتقديم فرص التعلم التطبيقي والتدريب على أرض الواقع.

## Referenc

١. Audran,. A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Unpublished Master Thesis). Politecnico Di Milano, Italy.
٢. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100700.
٣. Abu-Radi, S. (2013). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Jordan: Middle East University.
٤. Santala,. M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting (Unpublished Master's thesis). Department of Marketing and Management, KelsinginKauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo,Finland.
٥. Halalmeh, M. (2020). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan. *Management Science Letters, 11*(5), 1521-1526.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٦. Dehaghi, A. K., &Navabakhsh, M. (2014). Study the effect of organizational factors to implementing the agility strategy in Isfahan Municipality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 315–326.
٧. Al-Zaben, N. (2012). The effect of strategic information characteristics on achieving agility Strategy and the Role of Competitiveness as a Modifying Variable: An Empirical Study on Alba House in Jordan, Unpublished MA thesis, Middle East University, Jordan.
٨. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California management review*, 56(3), 58–77.
٩. Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596–616.
١٠. Arbussa, A., Bikfalvi, A., &Marquès, P. (2017). Strategic agility–driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*.
١١. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
١٢. Baškarada, S., &Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



Brannen, M. Y. and Y. L. Doz (2012). 'Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation?', California Management Review, 54, pp. 77–97.

Başkarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



إطار مقترح لتنشيط جودة رأس المال الفكري في التعليم العالي : دراسة نوعية في جامعة القادسية  
أ.د. حسين علي عبد الرسول أ.م.د. خولة راضي عذاب م.م. يسرى راسم جبار  
جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد

ملخص البحث:

الهدف الرئيسي للبحث هو تقديم إطار مقترح لتنشيط جودة رأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي، وتمت الدراسة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة القادسية باستخدام المنهج المختلط (كمي-نوعي). اذ قام الباحثون في مرحلة تصميم النموذج الأولي بتوظيف المنهج النوعي و ثم استخدام المنهج الكمي في مرحلة تفسير النموذج. كما أن هذا البحث كان دراسة استقرائية بطريقة استكشافية تطبيقية ، ويضم المجتمع الإحصائي للشق النوعي خبراء جامعيين على دراية بموضوع البحث تم اختيارهم من خلال أخذ عينات كرة الثلج. أظهرت النتائج أن أبعاد رأس المال البشري أكثر ٩٠ مرة في المقام الأول ، عملية رأس المال مع ٨٠ تكرار في المركز الثاني ، العوامل الفردية مع ٦٩ تكرار في المركز الثالث ، العوامل التنظيمية مع تكرار ٦١ مرة في المركز الرابع ، العوامل البيئية مع ٥٩ تكرار في المركز الخامس ، رأس مال زبون بـ ٤٣ عدد التكرار في المركز السادس ، ورأس المال الهيكلي في المركز السابع بـ ٣.٦ مرة ، وأخيراً رأس مال البنية التحتية في المركز الأخير والثامن مع ٣٣ مرة من التكرار. بعدها قدمت الدراسة اطار مقترح لتنمية و تنشيط رأس المال الفكري يقوم على اجراءات عملية و تطبيقية يمكن من خلالها تحسين دور رأس المال الفكري في الجامعة. الكلمات المفتاحية: جودة رأس المال الفكري ، التعليم العالي ، جامعة القادسية.

المقدمة

شهد نظام التعليم العالي في العراق العديد من التغييرات في السنوات الأخيرة ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه بسبب الاحتياجات المتزايدة للمجتمع من ناحية والتقدم العلمي العالمي من ناحية أخرى. و تحاول الجامعات المتقدمة في العالم تغيير النظام التعليمي ومهارات تبادل المعرفة للجيل القادم من الطلاب وعمليات البحث العلمي ، وبالنظر إلى الطبيعة العملية للتطوير ، فإنها تبحث عن أفكار جديدة ، بحيث يكون دور المعرفة والأصول غير الملموسة ، تحت عنوان "رأس المال الفكري" يعتبر عاملاً رئيسياً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الجامعات (Canibano,2008:10)



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي)



وبالتركيز على الجامعات الحكومية ، أصبحت إدارة رأس المال الفكري ذات أهمية مضاعفة ، بحيث تحاول القيادات الجامعية الجامعة تعزيز وإثراء دور رأس المال الفكري الجامعي في الابتكار لتعزيز دورها الاجتماعي و البيئي ، لأن أهم مدخلات ومخرجات الجامعة تكون غير مرئية و جزء صغير منه ملموس . وقد يعتقد الباحثون أن رأس المال الفكري هو رافعة للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة (Golshahi,2015:170).

ونتيجة لذلك ، فإن تحديد وتقييم وإدارة رأس المال الفكري مهم للغاية للمنظمات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية. في ضوء ذلك ، تعتبر الجامعات أكثر أهمية كمركز لتنمية الموارد البشرية القادرة والخبيرة. ويمكن قياس رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس من خلال الأداء البحثي ، لأن المستوى العالي للأداء البحثي يظهر أن المنظمة تقدر رأس المال الفكري (Chen,2004:200) ، وخاصة رأس المال البشري ، وهو أحد مكونات رأس المال الفكري (Abdul Wahi,2013:75) ، والعكس صحيح . فقد أظهرت التجربة أن أحد عوامل نجاح المنظمة يمكن أن يكون اعتماد تلك المنظمة على موظفيها (Owais,2014:63) . لذلك ، فإن المنظمات حسنة النية دائماً تولي اهتماماً خاصاً للتحسين المستمر لجودة موظفيها ، وهذا النمط السلوكي في مديري المنظمات يؤدي إلى تقليل الفاقد وتحسين جودة المنتج ، والنتيجة النهائية لها هي زيادة في الأداء (Ramirez,2011:360).

و يمكن اعتبار أحد الأسباب التي تجعل رأس المال الفكري في التعليم العالي مهماً ويوجب فحصه وقياسه ، هو أنه يساعد في تغيير التركيز الاستراتيجي للتعليم العالي نحو الموارد الفكرية وقدراتها (Ramirez,2007:340) ، لتعزيز التكيف مع التحديات التي تواجه البيئة الجامعية. كما يعد رأس

المال الفكري محركاً رئيسياً للقيمة التنافسية التنظيمية وتحسين الأداء (Stevens, et al.,2011:130). علاوة على إنه يجب أن يركز ترتيب المؤسسات التعليمية والبحثية بشكل أكبر على معايير قياس مشتركة وموضوعية ومنطقية ، ولغة مشتركة موضوعية ، وأيضاً تقوية العلاقة بين الجامعات و سوق العمل على أساس مشترك ، وأخيراً ، يجب أن يلعب رأس المال الفكري دوراً مهماً في الإجراءات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في التعليم العالي (Secundo,2015:420).

إن رأس المال الفكري هو أصل مهم غير ملموس في الأعمال التجارية اليوم، خاصة في اقتصاد المعرفة الحالي الذي يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا (Mumtaz,2014:146). إذ يؤكد الباحثون ان رأس المال



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي

المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



الفكري أحد الأصول القيمة غير الملموسة التي تحفز الابتكار والإبداع والميزة التنافسية (Kok,2007:181) (Bornemann & Wiedenhofer,2014:455).  
Corecoles,2011:360)

بحسب (Sánchez,2006:20) "يشير رأس المال الفكري إلى مجموعة من الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تحفز على تحسين النجاح التنظيمي." كما تؤكد الدراسات على ان مزيج مناسب من قيم رأس المال الفكري مثل المعرفة والخبرة والموارد المالية والاستراتيجية التشغيلية والتفاهم مع المساهمين ، يمكن أن يعزز كفاءة الشركة.(Czerwiec& Poteralska,2014:20).

يشير كل من (Ramirez) (Stevens, et al.,2011:131، ٢٠١١:٣٦٠) إلى أن الشركات العالمية مثل Microsoft و Netscape و Microsoft تخلق قيمة وتحقق دخلاً هائلاً من قوتها الفكرية التي يمثلها رأس المال الفكري. حسب رأي (Secundo، ٢٠١٥:٤٢٠) "عندما تكون هناك مواهب بشرية وقدرات وابتكار وإبداع لا حدود لهما ، يمكن للشركات اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها." في الواقع ، فإن مفهوم تأثير رأس المال الفكري على أداء الشركة وفقاً لنظرية المنظور القائم على الموارد ينص على أن الشركة يجب أن تحدد وتدير بشكل فعال مواردها (الملموسة وغير الملموسة) من أجل تحقيق أداء أعلى من المتوسط (Veltri,2014:180). )

تاريخياً و خلال العصر الصناعي ، اعتمدت المنظمات على رأس المال المادي والموارد الطبيعية كمص لثروتها (رأس المال). أما في الاقتصاد القائم على المعرفة، وهو ما يعرف بالاقتصاد الجديد ، ظهرت قوة العولمة بقوة كبيرة وكانت المعرفة والتواصل من أهم الموارد لأي منظمة. أثرت عولمة الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات كحاجة ملحة للتعرف على رأس المال الفكري أو رأس المال غير المادي في التقارير المالية للمنظمات. وهناك العديد من آراء الباحثين مثل (Czerwiec& Poteralska,2014:22) (Mumtaz (Owais,2014:63، ٢٠١٤:١٤٦١) التي تدعم النظرية القائلة بأن القياس المشترك لأداء الشركة على أساس الأساليب المالية التقليدية قد يكون غير مناسب في اقتصاد قائم على الموارد معتمدة على رأس المال الفكري. وهم يعتقدون أن استخدام التدابير المشتركة قد يؤدي بالمستثمرين إلى قرارات اقتصادية غير مناسبة .

تغيرت أساليب إدارة رأس المال الفكري والإفصاح عنه، و تُلاحظ هذه الظاهرة بشكل أساسي في قطاع الأعمال ، لأنه في قطاع التعليم العالي ، لم يتم بذل سوى القليل من الجهود في كل من مجالات المعرفة وإدارة



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



رأس المال الفكري بينما مع التغييرات النموذجية للبيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في العصر الحالي ، واجهت الجامعات أيضًا وظائف ومهام وتوقعات مختلفة ومعقدة وجديدة ، يمكن ايجاز البعض منها على النحو الآتي :

(Ramirez,2011:364) (Veltri,2014:182) (Sánchez,2006:20)(Kok,2007:185)

١. زيادة الطلب على الشفافية ومساءلة الجامعات فيما يتعلق "بالنتائج" و "الفوائد" التي يتم الحصول عليها من الأموال العامة . ومن ناحية أخرى ، تتعرض الحكومات لضغوط لمنح الجامعات استقلالية كافية حتى تتمكن من الاستجابة للتحديات المذكورة أعلاه ، ومن ناحية أخرى ، يجب عليها تزويد الجامعات بالأموال الكافية حتى تتمكن من التعامل مع مهامها. و من الواضح أن منح المزيد من الاستقلالية يعني مزيدًا من المساءلة والسماح لجميع أصحاب المصلحة بتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.

٢. زيادة الحاجة إلى الوظائف المتعددة للمؤسسات التعليمية: تمت إضافة الصلة بين الجامعة والصناعة إلى الوظيفتين المهمتين والتقليديتين للجامعة ، أي إنتاج المعرفة (البحث) ونقل المعرفة (التعليم) ، وهذا ما يعطى الأولوية للبعد الاجتماعي للجامعات. على سبيل المثال ، إشراك الجامعات في القضايا المتعلقة بالحرمان الاجتماعي والقضايا العرقية وحماية البيئة هي أمثلة على الوظائف الاجتماعية للجامعات. تشير الوظيفة الحديثة والمعروفة للجامعة ، والتي تُعرف باسم "المهمة الثالثة" ، أيضًا إلى جميع الأنشطة التي تقوم بها الجامعات في التفاعل مع المنظمات والقطاعات غير الأكاديمية ، وبهذه الطريقة ، نقي بالمتطلبات المتعلقة الرفاهية العامة والأغراض الاقتصادية الشخصية أو العامة.

٣. منافسة واسعة النطاق مع منظمات مثل الجامعات الحكومية الناشئة والخاصة والتدريب الذي تقدمه الشركات نفسها ، من خلال ما يسمى "جامعة الشركات" ، من أجل المشاركة في عملية التوظيف لموظفيها على سبيل المثال ، تحتاج جامعة مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، التي وضعت نفسها كرائدة رائدة في العلوم والرياضيات والهندسة ، إلى الحفاظ على مستوى عالٍ من رأس المال الفكري) من أجل التنافس مع منافسيها .)

٣. تزايد مطالبات ورغبات أصحاب المصلحة (خاصة الطلاب والصناعة والمجتمع)

في السنوات الأخيرة ، يعتقد منظرو الإدارة أن القدرة على إدارة المعرفة تعتبر مهارة أساسية ، كما تؤكد الدراسات إن العامل الأكثر ضرورة لإنشاء منظمة متعلمة هو تنشيط رأس المال الفكري للمنظمة، لأن رأس



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



المال الفكري يعتبر عاملاً أساسياً لخلق القيم المستقبلية من حيث الموارد التنظيمية (Corecoles, 2011: 361). كما و يرتبط رأس المال الفكري بتكوين الثروة من خلال الاستثمار في المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة ، ويتضمن ثلاثة مكونات رئيسية ومتراصة (Golshahi, 2015: 172).

وبذلك يمكن القول ان المهمة الرئيسية للجامعة في رعاية الكفاءات من عاملها وتحويل الموارد البشرية إلى رأس مال بشري. إذا أصبحت هذه الموارد البشرية رأس مال بشري ، مما يفرض على الجامعة التحرك نحو نمو المعرفة والبراغماتية.

الآن السؤال الذي يطرح نفسه ، كيف يمكنك التأكد من أن الجامعة قد حققت رسالتها وأهدافها؟ الإجابة تكمن في كلمة واحدة ، وهي وجود أعضاء هيئة تدريس ملتزمين وخبراء ، ومن أجل الحصول على صورة كاملة عن الأداء التنفيذي والقيمة الحقيقية للمنظمات العامة والخاصة ، يجب فحص جميع جوانب المنظمة المرتبطة برأس المال الفكري.

ويؤكد الباحثين على مبدأ أساسي هو إن مبادئ الإدارة والقياس الحالية تستند إلى مسائل محاسبية أو مالية وسوف يواجهون مشاكل في القيام بهذا العمل، وقد تم تطوير هذه الأساليب فقط من أجل الحفاظ على رأس المال المالي، و يؤدي استمرار هذه العملية إلى إنشاء أنظمة تقيس القيمة غير المالية للمنظمة بشكل غير صحيح (Mumtaz, 2014: 1461) (Owais, 2014: 63).

(Kok, 2007: 185) تحقق في بحثه " ممارسات مشاركة المعرفة ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي " على الرغم من أن تبادل المعرفة ورأس المال الفكري هما عاملان مهمان للنجاح طويل الأجل لأي منظمة ، إلا أن الأدبيات الحالية نادراً ما تدرس العلاقة بين استثمار رأس المال الفكري كعناصر مكونة لبيئة المعرفة التي تساهم في تعزيز الأداء التشغيلي

الهدف الرئيسي في البحث الحالي للتحقيق فيما إذا كانت طرق مشاركة المعرفة (الأنواع والنهج والعمليات (ورأس المال الفكري تؤثر على الأداء التشغيلي التنظيمي. تظهر النتائج أن أنواع تبادل المعرفة وعملية تبادل المعرفة تؤثر على رأس المال الفكري للمنظمة ، بالإضافة إلى أن رأس المال الفكري يؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمة. ومع ذلك ، فإن طرق مشاركة المعرفة ، أي استراتيجيات الترميز والتخصيص ، ليس لها أي تأثير على رأس المال الفكري.

### تساؤلات البحث

في ضوء ما تقدم من المشكلة الفكرية و التطبيقية التي قدمها الباحثون يمكن طرح التساؤلات الآتية :

١- ما هي أبعاد ومكونات ومؤشرات رأس المال الفكري وترتيبها في نموذج رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس؟

٢- ما هو النموذج مناسب لتحسين رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القادسية ؟

### منهجية البحث

للبحث الحالي منهج مختلط يقوم على طريقة (نوعية - كمية) ويعتمد تصميم نموذج رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القادسية على منهجية تحليل المحتوى أو الموضوع، والسبب في استخدام نظرية تحليل المحتوى- الموضوع هو قوة هذه الطريقة في تقديم نماذج أصلية تتوافق مع الواقع في مجالات مختلفة.

وقد تم تنفيذ طريقة التحليل الموضوعي ، والتي تتعامل مع جمع وتحليل البيانات ، وهي طريقة نوعية تسعى إلى تطوير النظرية والنماذج والأنماط ، وهي طريقة تعتمد على البيانات ثم تصل إلى المفاهيم والفئات من خلال البيانات وبطريقة استقرائية . الهدف هو تقديم نموذج وهو تنظير ولا يوجد متغير وبعد تصميم النموذج في المرحلة الأولى ؛ تم تقديم هذا النموذج بعد تنفيذ المرحلة الأولى من البحث (التحليل الموضوعي). تم تركيب وشرح النموذج المصمم في الخطوة السابقة باستخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية ، والسبب في استخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية هو كفاءة هذه الطريقة في تحليل علاقات السبب والنتيجة للنموذج والعام من خلال تركيب النماذج.

بشكل عام ، تنقسم طريقة جمع البيانات في هذا البحث إلى اسلوبين ، الاسلوب الاول هو الطريقة المكتبية لجمع الاطار النظري من الإنترنت من أجل التعرف على الاطار النظري و الفكري وخلفية البحث ؛ أما الاسلوب الثاني فهو الطريقة الميدانية (على وجه التحديد المقابلات والاستبيانات) من أجل جمع البيانات المطلوبة من مجتمع البحث.

في مرحلة تصميم النموذج تم استخدام أسلوب المقابلة شبه المنظمة ، وفي مرحلة تركيب النموذج تم استخدام طريقة الاستبيان المغلق ، حيث أن البحث الحالي له مرحلتان نوعيتان وكميتان ؛ لذلك يختلف مجتمع البحث الحالي في بعدين هما، المجتمع الأول من الجزء النوعي هم المشاركون في البحث ، وهو



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



نفس المجتمع الذي أجريت معه مقابلة شبه منظمة. تضم هذه المجموعة اساتذة أكاديميين ومتخصصين على دراية بموضوع البحث. المجموعة الثانية من الجزء الكمي هم أعضاء هيئة التدريس الرسمية والتعاقدية لجامعات القادسية.

أما العينة الإحصائية للبحث في القسم النوعي فقد شملت قسمين من الخبراء النظريين والخبراء التجريبيين الذين تم اختيارهم من خلال أخذ عينات كرة الثلج. تم تحديد بعض الأساتذة المطلعين على مفهوم رأس المال الفكري واستمروا في عملية المقابلة .

تم أخذ العينات في الجزء الكمي بطريقة عشوائية نسبية وبسيطة، من أجل الحصول على معلومات من أعضاء هيئة التدريس بالوحدات المدروسة ، تم إجراء المراسلات الإدارية أولاً من خلال وسائل التواصل الاجتماعي مع مسؤولي الوحدات . وبعد ذلك تم تقديم الاستبيانات إلى الأساتذة إلكترونياً ، Viber (WhatsApp) وبعد استكمال الأساتذة لملء الاستمارات تم جمع المعلومات وتصنيفها وإدخالها.

#### الصدق والثبات في البحث النوعي:

كان تصميم المنهجية وخطة البحث لهذا البحث بشكل يمكن أن يوفر بيانات وتفسيرات مناسبة وموثوقة. تم تقييم رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لطريقة (Flint et al (2002) لتقييم صلاحية البيانات والتفسيرات ، وهي مجموعة من المعايير المستخدمة في تقييم البحث التفسيري. وتم استخدام البحث القائم على منهجية نظرية البيانات المشتقة. في هذا الصدد ، تشمل معايير البحث التفسيري الموثوقية ، وقابلية النقل ، والاعتمادية ، وقابلية التحقق ، وتشمل معايير النظرية المستمدة من البيانات التوافق ، والشمولية ، والعمومية ، والقدرة على التحكم.

إجمالاً ، تمت الموافقة على صلاحية أداة المقابلة من حيث المحتوى والنهج النوعي من قبل الأساتذة والخبراء المحترمين وصل ٥ خبراء أكاديميين في هذه الدراسة.

بما أن الهدف كان تصميم استبيان محدد لبيئة العمل ، فقد تم استخدام صلاحية المحتوى ، لأن صلاحية المحتوى أكبر من الصلاحية الظاهرية ، ووفقاً لبناء استبيان من إعداد الباحثين ، من الضروري قياس الثقة في أداة القياس .

تم فحص صدق أداة البحث أيضاً باستخدام طريقة كرونباخ ألفا لحساب الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال البرنامج (SPSS) ، والذي يعتمد على مجموعة استبيانات ، من ثم حساب الاتساق الإجمالية لعينة البحث بناءً على ألفا كرونباخ البالغ ( ٠,٩٧ )



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )

### الاسئلة الخاصة برأس المال الفكري

السؤال الأول) ما هي أبعاد ومكونات ومؤشرات رأس المال الفكري وترتيبها في نموذج رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال ، تم ذلك من خلال تحليل الموضوع ، وكانت نتائج تحليل الموضوع في المقابلات كما يلي:

- الترميز الوصفي: في المرحلة الأولى ، أجرى الباحثون الترميز الوصفي للمقابلات التي أجريت. في هذه المرحلة ، تم إجراء المقابلات بترتيب إجراءاتها من قبل خبير في هذا الشأن. بعد تنفيذ كل مقابلة ، يتم تنزيل النص على البرنامج MAXQDA ادخالها وتحليلها.

في الواقع ، من خلال دراسة جمل المقابلات سطرًا بسطر بعناية ، أرجع الباحثون موضوعات وصفية لكل جزء من الجمل ، وبالطبع ، في بعض الأحيان ، اعتمدت الجمل رموزًا مختلفة من وجهات نظر مختلفة. نتيجة هذه المرحلة الانتاجية كان هناك ٨ رموز وصفية رئيسية و ٨٥ رمزًا وصفيًا ثانويًا تمت الإشارة إليها ١٧٤ من المقابلات.

جدير بالذكر أنه نظرًا لأن جدول الرموز الوصفية يبلغ حوالي ٩٣ صفحة ، نظرًا لمحدودية حجم البحث ، لم يتم تضمين جميع الرموز في نص البحث بدلاً من ذلك ، يتم عرض جدول هذه الرموز فقط مع عدد المراجع الخاصة بكل منها في نص المقابلات بالإضافة إلى ذلك ، يتم توفير ملخص مرئي للرموز التي تم الحصول عليها في القسم المرفق.

- الترميز التفسيري: في المرحلة الثانية من عملية التحليل الموضوعي التي تم تنفيذها في هذا البحث ، تم إنشاء الأكواد التفسيرية من خلال المقارنة المستمرة والمتكررة للرموز الوصفية التي تم إنتاجها في المرحلة السابقة ، وقاموا بتشكيلها. يتم إنشاء الرموز التفسيرية أحيانًا من مجموعة من الرموز الوصفية المتعددة ، وأحيانًا من إضافة عدة أكواد وصفية ضمن كود وصفي موجود ، وأحيانًا من مجموع العديد من الأكواد الوصفية بموجب كود تفسيري أنتجه الباحثون. جدير بالذكر أن المقابلات استمرت حتى وصلت إلى التشبع النظري. تم الكشف عن التشبع النظري من خلال عدم إنتاج قيمة مضافة جديدة في عدة مقابلات نهائية ونقص إنتاج مواضيع جديدة وتماسك النموذج والعلاقات الداخلية لمكوناته.

في الجدول (٢) ، يتم عرض الشفرات التفسيرية والرموز الوصفية أدناه ، وبالطبع يجب ملاحظة أن الشفرات التفسيرية لا يتم إنشاؤها بعد كل الرموز الوصفية. بدلاً من ذلك ، يتم إنتاجها وإعادة إنتاجها بالتوازي وفي عملية متداخلة للمقارنة المستمرة.

الجدول (2) الرموز التفسيرية و الفقرات المنتمية لها حسب مكونات رأس المال الفكري

العناصر الرئيسية	المكونات الفرعية
رأس المال البشري	عدد الأساتذة على الملاك الدائم
	نسبة الأساتذة المتفرغين علمياً
	نسبة الأساتذة المشاركين
	نسبة حملة لقب الأستاذية إلى إجمالي الطلاب
	نسبة حملة لقب الأستاذ مساعد إلى مجموع الطلاب
	نسبة حملة لقب الأستاذ متمرس إلى إجمالي الطلاب
	محو الأمية في مجال تكنولوجيا المعلومات للأستاذية
	عدد /الفرد من التدريب المهني المتخصص
	مستوى خبرة الاساتذة في مهنتهم ووظيفتهم
	نسبة عدد الاساتذة الذين لديهم مشروع بحثي لا منهجي الى عددهم
رأس المال الهيكلي	مستوى ماسك الهيكل الخارجي
	مستوى ماسك الهيكل الداخلي
	ولاء الطلاب لاسم الجامعة وشعارها
	ولاء الأساتذة لاسم وشعار الجامعة
	أسلوب القيادة الجامعية
رأس المال الزبائني	قنوات التوزيع
	عدد الاتفاقيات الاستراتيجية المبرمة مع الصناعة
	مستوى رضا المجتمع

تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )

المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

مستوى رضا سوق العمل		
عدد العملاء الصناعيين		
مستوى ولاء العملاء الصناعيين		
وجود أنظمة مالية مناسبة	رأس مال العملية	
حجم الميزانية الرأسمالية		
نسبة البراءات المسجلة لإجمالي الطلاب		
درجة استمرارية التواصل مع الطلاب		
متوسط دورة التصميم وإدخال المنتجات والخدمات		
النسبة المئوية للإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة		
نسبة الأنشطة الناتجة عن تصميم منتج جديد		
نسبة الاختراعات الحاصلة على براءات اختراع إلى مجموعهم		
نظم تكنولوجيا المعلومات		رأس المال البنية التحتية
حجم نظم المعلومات و عدد المستخدمين		
البنية التحتية المادية للبيئة التعليمية		
البرمجيات المتاحة في الجامعة		
مستوى تطوير البنية التحتية		
مستوى اهتمام الأساتذة بالتعليم والبحث	العوامل الفردية	
مستوى تمتع الاساتذة بالسمعة الجيدة		
مستوى مهارة الأساتذة		
مستوى إبداع الأساتذة		
القدرة الفردية للاساتذة		
نسبة الأساتذة الذين يقدمون اقتراحات جديدة وقابلة للتطبيق.		
مستوى رضا الأساتذة	العوامل التنظيمية	
درجة مشاركة الأساتذة في تطوير قواعد البيانات		

لثقافة التنظيمية للجامعة	
علامات المنتجات التجارية للجامعة	
مستوى رضا الطلاب	
مستوى رضا الموظف	
مستوى تحفيز الاساتذة	

في المرحلة الثالثة من العملية ، تم دمج تحليل الموضوعات التي تم تشكيلها في المقابلات تحت الموضوعات الشاملة وشبكة الموضوع تحتم تشكيل ٨ عوامل. هذه العوامل الثمانية فعالة في رأس المال الفكري للأساتذة في الجامعات.

للإجابة على السؤال الرئيسي ، بناءً على المقابلات التي أجريت في هذا المجال ، أظهرت النتائج أن أبعاد رأس المال البشري أكثر ٩٠ مرة في المقام الأول ، عملية رأس المال مع ٨٠ تكرار في المركز الثاني ، العوامل الفردية مع ٦٩ تكرار في المركز الثالث ، العوامل التنظيمية مع تكرار ٦١ مرة في المركز الرابع ، العوامل البيئية مع ٥٩ تكرار في المركز الخامس ، رأس مال زبون بـ ٤٣ عدد التكرار في المركز السادس ، ورأس المال الهيكلية في المركز السابع بـ ٣٦ مرة ، وأخيراً رأس مال البنية التحتية في المركز الأخير والثامن مع ٣٣ مرة من التكرار .

جدول ٣. أبعاد رأس المال الفكري

التكرار	العناصر الفرعية	
90	رأس المال البشري	عناصر راس المال الفكري
36	رأس المال الهيكلية	
43	رأس المال العلاقتي	
80	رأس المال العملية	
33	رأس المال البنية التحتية	
61	عوامل تنظيمية	
69	عوامل فردية	
59	عوامل بيئية	

في الرسم البياني أدناه ، تأثير جميع المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على تطوير البرنامج عن طريق البرنامج MAXQDA متاح.

التحقق من صدق النموذج الإحصائي النوعي

وفقاً للنموذج المتكامل النوعي الذي تم الحصول عليه ولزيادة مصداقية النتائج المتحصل عليها ، تم تقديم النموذج المتكامل للخبراء الذين شاركوا في البحث. النتائج من خلال الاختبار آتم قياسه وأظهرت النتائج أن متوسط جميع المكونات التي تم الحصول عليها في النموذج أكبر من ٥ (وفقاً لمجموعة الدرجات المقدمة من ١ - ١٠) ، لذلك تمت الموافقة على النموذج العام وجميع المكونات التي تم الحصول عليها.

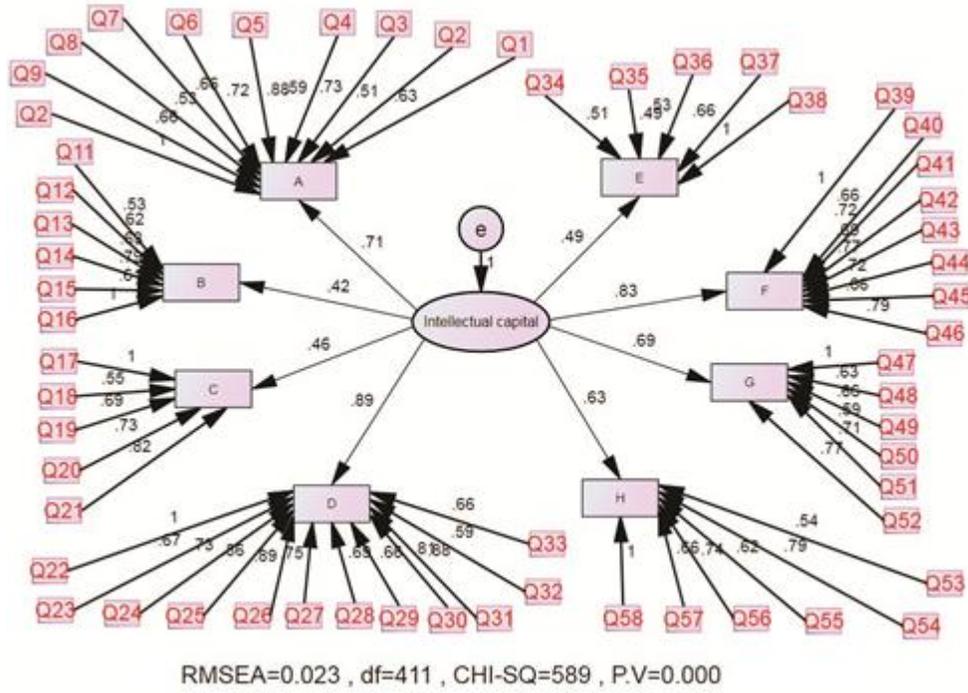
جدول ٤. الإحصاء الوصفي لاستبيان الخبراء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بلا اجابة	التكرار	
0.686	8.55	0	20	رأس المال البشري
1.631	7.15	0	20	رأس المال الهيكلي
1.748	6.6	0	20	رأس المال العلاقتي
1.256	6	0	20	رأس المال العملية
1.605	5.95	0	20	رأس المال البنية التحتية
1.240	5.8	0	20	عوامل تنظيمية
1.651	5.9	0	20	عوامل فردية
1.257	6	0	20	عوامل بيئية

تظهر نتائج الإحصاء الوصفي المتعلق بالاستبيان الأولي أنه وفقاً للخبراء ، فإن جميع المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري ، وفقاً للخبراء ، لديها متوسط أعلى من ٥ وفي الوقت نفسه ، يحتوي عنصر رأس المال البشري على أعلى متوسط والعوامل التنظيمية لديها أدنى متوسط.

السؤال (٢) ما هو النموذج المناسب لتعزيز رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القادسية؟  
التحقق من ملاءمة النموذج (ملائمة البيانات للنموذج<sup>١</sup>) من أجل تحديد مدى توافق النموذج الذي تم تطويره بناءً على الإطار النظري والخلفية التجريبية مع الواقع ومدى دعم البيانات التي تم جمعها للنموذج الذي تم تطويره نظرياً. النموذج هو  $RMSEA$  تم استخدام مربع كاي ودرجة الحرية ونسبة مربع كاي إلى درجة الحرية ومستوى الثقة. تظهر نتائج جميع المؤشرات المذكورة أن النموذج المحسوب له ملاءمة مناسبة.

<sup>١</sup> مؤشرات تناسب النموذج



الرسم البياني ١. النموذج الهيكلي النهائي في وضع الأرقام القياسية

كما يتضح من نتائج النموذج في الوضع القياسي وغير القياسي ، فإن معاملات المسار للمكونات المختلفة لرأس المال الفكري للأساتذة لها اختلافات بحيث يرتبط أعلى معامل مسار برأس مال العملية بمعامل المسار (٠,٨٩) وفي المرتبة الثانية العوامل التنظيمية بمعامل مسار (٠,٨٣) وفي المرتبة الثالثة مكون رأس المال البشري بمعامل مسار (٠,٧١) وفي المرتبة الرابعة مكون العوامل الفردية بمعامل مسار (٠,٦٩) وفي المركز الخامس العوامل البيئية بمعامل مسار (٠,٦٣) وفي المركز السادس رأس مال البنية التحتية بمعامل مسار (٠,٤٩) ، وفي المركز السابع مكون رأس مال العميل بمعامل مسار (٠,٤٦) وفي الموضع الأخير هو مكون رأس المال الهيكلي مع معامل المسار (٠,٤٢)



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

## مناقشة النتائج

١- أبعاد ورتبة ومؤشرات رأس المال الفكري في بُعد رأس المال البشري ، تم استخلاص ١٠ مؤشرات لبعُد رأس المال البشري من ٢٠ مقابلة ، ولوحظ ما مجموعه ٩٠ تكرار لكل مؤشر من المؤشرات العشرة ، وكان هذا التكرار - بالنسبة للمؤشر الخاص نسبة الأساتذة الجامعيين إلى إجمالي الطلاب بتكرار مقداره (١٢) في المقام الأول. ونسبة الأساتذة المساعدين إلى إجمالي الطلاب في المركز الأخير بتكرار ٥ مرات.

٢- تم الحصول من خلال التحليل العامل التوكيدي لكل مكون من خلال برنامج اموس ، وما إذا كان نموذج كل مكون من مكونات الاختبار مناسباً . تظهر نتائج اختبار التحليل التوكيدي أن جميع المكونات الفرعية المتعلقة بمكون رأس المال البشري هي على مستوى الثقة ٩٩ ٪ لها قيم أعلى من ٠,٤ ويمكن استنتاج أن هذه المكونات معتمدة لقياس رأس المال البشري. في البحوث التي تم التحقيق فيها.

التصور المقترح لتنشيط رأس الفكري في جامعة القاسية

يهدف التصور المقترح إلى تأكيد أهمية استثمار رأس المال الفكري ودوره في تعزيز موقع الجامعة بين الجامعات العراقية و المنافسة للدخول في التصنيف العالمي و تقديم نموذج عملي يمكن تطبيقه لاستثمار رأس المال الفكري ، ثم العمل على مواكبة التوجهات الحديثة في تنمية راس المال الفكري فيها

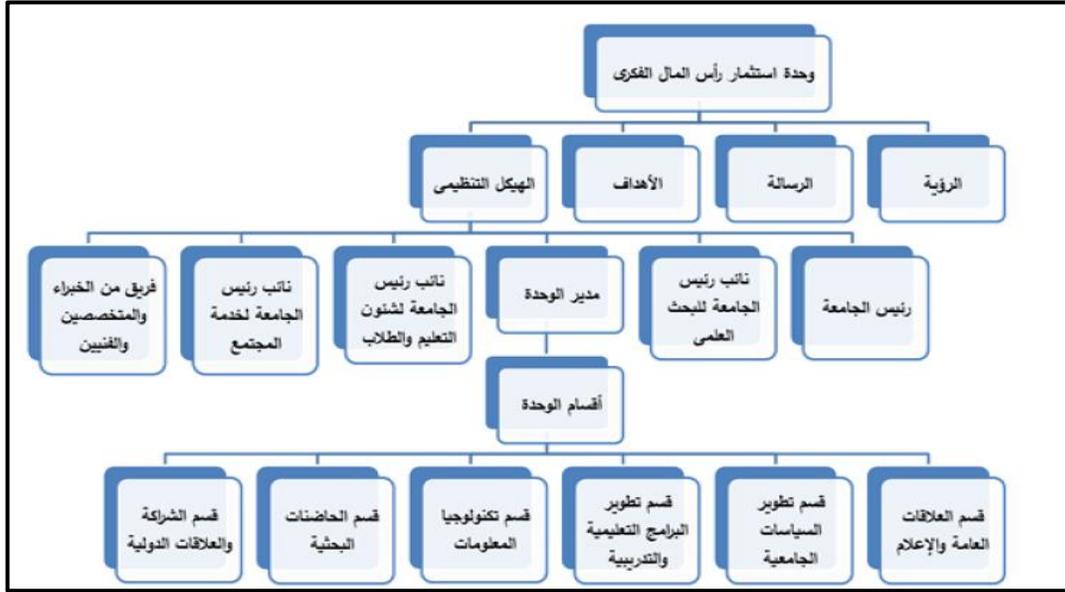
١- وضع معايير جديدة لاختيار أعضاء هيئة التدريس تعتمد على ما يمتلكه من قدرات ومهارات متميزة وليس فقط الاعتماد في اختيار على نتائج الاختبارات ، و تطوير برامج إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس بما يواكب المستجدات الحديثة. وتقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس.

٢- تعزيز قدرات القيادات الجامعية ومنسوبي الجامعات بكل المستويات الأكاديمية والإدارية ، مع ضرورة التأكيد على التزامهم بوضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين مع الالتزام بالموضوعية والشفافية.

٣- تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين والفنيين بالجامعة واستخدامهم للتكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل والإفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية لتطوير قدراتهم ، و تقديم الدعم المادي والمعنوي للمتميزين من الفنيين والإداريين، و تشجيع الأفكار الإبداعية التي يمتلكها الفنيين والإداريين وتحولها إلى تطبيقات عملية-

٤- نشر ثقافة داعمة لاستثمار رأس المال الفكري لدى كل العاملين بالجامعة وخصوصا القيادات الجامعية توفير وحدة جامعية أو مركز لإدارة واستثمار رأس المال الفكري، تشكيل هيكل تنظيمي مرن يسهم في استثمار رأس المال الفكري ، و توفير وحدة جامعية أو مركز لإدارة واستثمار رأس المال الفكري ، توفير بنية تكنولوجية

متطورة وقواعد بيانات تشتمل على كل الأصول الفكرية. ويكون الهيكل التنظيمي للوحدة على النحو الموضح في الشكل (٣)



الشكل (٣)

تصور مقترح للوحدة الجامعية المعنية بإدارة و استثمار رأس المال الفكري

٥- تشجيع العلاقات الإيجابية بين كافة العاملين في الجامعة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية ولا شك أن للقيادات الجامعية دور كبير في تحسين بيئة العمل بناء على القيم الاجتماعية والإدارية التي تسهم في استثمار رأس المال الفكري ، و تدعيم العلاقات بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال تنشيط مراكز لخدمة المجتمع مثل مراكز الاستشارات الطبية والهندسية والبيئية وغيرها ، عقد شراكات مع المؤسسات الوطنية والدولية والجامعات المتقدمة ، توثيق العلاقات مع المؤسسات الدولية وعقد مقارنات مرجعية من أجل تقييم الوضع الراهن ووضع خطط استراتيجية للتطوير.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

## Reference :

1. Abdul Wahid, A., & et al. (2013). Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private Universities, *Higher Education Studies*, ISSN: (1925-4741), E-ISSN: (1925-475X), Vol. (3), No. (1), pp. 63-78.
2. Bornemann, M., & Wiedenhofer, R. (2014). Intellectual Capital in Education: a Value Chain Perspective, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (15), No. (3), pp. 451-470.
3. Canibano, M., & Sánchez, M. (2008). Intellectual Capital Management and Reporting in Universities and Research Institutions, *Estudios de Economía Aplicada*, Online ISSN: (1697-5731), Print ISSN: (1133-3197), Vol. (26), No. (2), pp. 7-26.
4. Chen, J., & et al. (2004). Measuring Intellectual Capital – anew Model and Empirical Study, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (5), No. (1), pp. 195-212.
5. Corecoles, Y., & et al. (2011). Intellectual Capital in Spanish Public Universities: Stakeholders' Information Needs, *Journal of Intellectual Capital*, ), ISSN: (1469-1930), Vol. (12), No. (3pp. 356-376.
6. Czerwiec, M., & Poteralska, B. (2014). The Role of Intellectual Capital Management in the Research Institute Development, Paper presented at the European Conference on Intellectual Capital, April, pp. 15-24.
7. Golshahi, A., & et al. (2015). Identifying and Ranking Indicators of Intellectual Capital in Higher Educational Institutions from Perspective of Faculty Members: a Case Study University of S and B, *Journal of Scientific Research and Development*, ISSN: (1115-7569), Vol. (2), No. (3), pp. 169-176.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



8. Kok, A. (2007) Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, The Electronic Journal of Knowledge Management, ISSN: (1479-4411), Vol. (5), No. (2), pp. 181 – 192.
9. Mumtaz, S., & Abbas, Q. (2014). An Empirical Investigation of Intellectual Capital Affecting the Performance: A Case of Private Universities in Pakistan, World Applied Sciences Journal, ISSN: (1818-4952), Vol. (32), No. (7), pp. 1460-1468.
10. Owais, W. (2014). Intellectual Capital Management and Reporting in Jordanian Universities, Research Journal of Finance and Accounting, Print ISSN: (2222-1697), Online ISSN: (2222-2847), Vol. (5), No. (12), pp. 59-70.
11. Ramirez, Y., & et al. (2007). Intellectual Capital Management in Spanish Universities. Journal of Intellectual Capital, ISSN: (1469-1930), Vol. (8), No. (4), pp. 732-748.
12. Ramirez, Y., & et al. (2011). Intellectual Capital in Spanish Public Universities: Stakeholders Information Needs, Journal of Intellectual Capital, ISSN: (1469-1930), Vol. (12), No. (3), pp. 356-376.
13. Sánchez, M., & et al. (2006). Intellectual Capital Management and Reporting in Universities, Paper presented at the International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators, History and New Perspectives, Lugano 15-17 November, pp. 1-37.
14. Secundo, G., & et al. (2015). An Intellectual Capital Maturity Model (ICMM) to Improve Strategic Management in European Universities – A Dynamic



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



Approach, Journal of Intellectual Capital, ISSN: (1469–1930), Vol. (16), No. (2), pp. 419–442.

15. Stevens, et al. (2011). Introducing the Intellectual Capital Interplay Model: Advancing Knowledge Frameworks in the Not-for-Profit Environment of Higher Education, International Education Studies, ISSN: (1913–9020), E-ISSN: (1913–9039), Vol. (4), No. (2), May, pp. 126–140.
16. Veltri, S., & et al. (2014). Measuring Intellectual Capital in the University Sector Using a Fuzzy Logic Expert System, Knowledge Management Research & Practice, Vol.(12), pp. 175–192.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



تشخيص واقع بعض معايير الاعتماد البرامجي لاعتماد برامج كليات الادارة والاقتصاد في العراق- دراسة حالة  
في قسم ادارة الاعمال – كلية بلاد الرافدين الاهلية  
م. حكيم عبد الواحد محمد الخزاعي/ كلية الامام الكاظم(ع) بغداد/ قسم إدارة الاعمال  
hakeem.abd@alkadhumi-col.edu.iq

ملخص البحث:

تهدف الدراسة الى امكانية تطبيق معايير (الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد، و قبول الطلبة وتخرجهم، و كفاية اعضاء الهيئة التدريسية) وفقا للمعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات الادارة والاقتصاد في العراق من خلال تقييم الواقع الفعلي وتشخيص حجم الفجوة في قسم ادارة الاعمال- كلية بلاد الرافدين الاهلية، فضلا عن استخراج نقاط القوة والضعف لما لهذه المعايير من اهمية كبيرة للبرنامج الاكاديمي. تمثلت مشكلة الدراسة بضعف تطبيق المعايير من خلال ضعف توافر متطلباتها فضلا عن قلة توافر الوثائق الداعمة للتطبيق. تم استعمال منهج دراسة الحالة واستعمال قائمة الفحص التي صممت وفقا للمعايير لجمع البيانات واستعمال المقياس الخماسي الذي يتضمن قياس مدى التطبيق والتوثيق لهذه المعايير، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الخاصة بضعف تطبيق المعايير وعدم اكتمال الوثائق التي ادت الى وجود فجوات كبير في بعض المعايير تصل الى (٧٠%) في معيار الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد، توصي الدراسة الى ضرورة التنقيف بالمعايير داخل القسم والاهتمام بالتطبيق والتوثيق وتلبية المتطلبات اللازمة لتقليص الفجوات.

الكلمات المفتاحية: الاعتماد البرامجي، المعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات الادارة والاقتصاد في العراق.

المقدمة:

تعد معايير الاعتماد البرامجي من أهم الانظمة والبرامج التي تحرص البرامج الاكاديمية على تطبيقها ومحاولة الحصول على الاعتراف المحلي والعالمي، لما لها من تعزيز سمعة القسم العلمي والكلية التي يتبع لها القسم فضلا عن استقطاب الطلبة والباحثين لهذا القسم. تهدف هذه الدراسة الى امكانية تطبيق معايير (الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد، و قبول الطلبة وتخرجهم، و كفاية اعضاء الهيئة التدريسية) وفقا للمعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات الادارة والاقتصاد في العراق من خلال تقييم الواقع الفعلي وتشخيص



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

حجم الفجوة في قسم ادارة الاعمال- كلية بلاد الرافدين الاهلية، واستخراج نقاط القوة والضعف لما لهذه المعايير من اهمية كبيرة للبرنامج الاكاديمي. اذ تمثلت مشكلة الدراسة بضعف تطبيق المعايير من خلال قلة توافر متطلباتها فضلا عن قلة توافر الوثائق الداعمة للتطبيق. تم استعمال قائمة الفحص التي صممت وفقا للمعايير لجمع البيانات واستعمال المقياس الخماسي الذي يتضمن قياس مدى التطبيق والتوثيق لهذه المعايير، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج بوجود فجوات كبير في بعض المعايير تصل الى (٧٠%) في معيار الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد وقلة الاهتمام بتطبيق المعايير، توصي الدراسة الى ضرورة التنقيف بالمعايير داخل القسم والاهتمام بالتطبيق وتلبية المتطلبات اللازمة لتقليص الفجوات. تضمن البحث ثلاث محاور اساسية فتطرق المحور الاول الى منهجية البحث الذي يستعرض مشكلة البحث واهدافه واهميته وتطرق المحور الثاني الى الجانب النظري واستعراض الادبيات في حيث تطرق المحور الثالث الى الجانب العملي من تحليل البيانات واستخراج الفجوات ومعرفة نقاط القوة والضعف وفقا للمعايير.

#### المحور الاول- منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه البرامج الاكاديمية في بيئة التعليم العراقية مشكلات عديدة ومن هذه التحديات هي ضعف تطبيق معايير الاعتماد البرامجي وقلة توافر متطلباتها وعدم وجود الوثائق الكافية للتطبيق وضعف الاجراءات المستعملة، ومن خلال هذه المشكلة انبثقت التساؤلات الاتية:

- ١- ما الواقع الفعلي لقسم ادارة الاعمال في كلية بلاد الرافدين الاهلية مقارنة بمتطلبات معيار الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد وفقا للمعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات الادارة والاقتصاد ؟
- ٢- ما الواقع الفعلي لقسم ادارة الاعمال في كلية بلاد الرافدين الاهلية مقارنة بمتطلبات معيار قبول الطلبة وتخرجهم وفقا للمعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات الادارة والاقتصاد ؟
- ٣- ما الواقع الفعلي لقسم ادارة الاعمال في كلية بلاد الرافدين الاهلية مقارنة بمتطلبات معيار كفاية اعضاء الهيئة التدريسية وتوزيعهم وفقا للمعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات الادارة والاقتصاد ؟

٤- ماهي فجوات المعايير (مجال البحث) التي يتم تشخيصها في قسم ادارة الاعمال؟

٥- ما نقاط القوة ونقاط الضعف المشخصة في القسم وفقا للمعايير مجال البحث؟

ثانيا: اهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف الاتية:

١- تشخيص وتقييم الواقع الفعلي لتوافر متطلبات معايير (الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد، و قبول

الطلبة وتخرجهم، و كفاية اعضاء الهيئة التدريسية) وفقا للمعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات الادارة

والاقتصاد في قسم ادارة الاعمال - كلية بلاد الرافدين الاهلية.

٢- تحديد حجم الفجوات وفقا لمتطلبات هذه المعايير .

٣- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في قسم ادارة الاعمال وفق هذه المعايير.

ثالثا: أهمية الدراسة:

يمكن توضيح اهمية الدراسة بالاتي:

١- تسهم الدراسة في نشر ثقافة الجودة والاعتماد البرامجي في القسم (مجال البحث).

٢- تسهم الدراسة بتعزيز سمعة القسم من خلال سعي القسم الى تطبيق المعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات

الادارة والاقتصاد والحصول على شهادة الاعتماد من خلال تطبيق المعايير مجال البحث.

٣- تساعد الدراسة ادارة القسم والعاملين في كيفية تطبيق هذه المعايير وكيفية التوثيق والتطبيق المناسب؟

٤- تساعد القسم بتغيير بعض الاجراءات وتطبيق بعض البرامج والانظمة والعمل على التغيير والتحسين

المستمر التي تعد من متطلبات تطبيق المعايير.

رابعا: منهج البحث:

تم اعتماد منهج دراسة الحالة من اجل دراسة المشكلة بشكل جذري والمعاشية الميدانية والاطلاع على الوثائق

والادلة بشكل أدق ويعد من المناهج الافضل في حل مشكلة البحث.

خامسا: الاساليب جمع البيانات وتحليلها:

أ- تم جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري بالاعتماد على الرسائل والاطاريح والبحوث العلمية فضلا

عن شبكة المعلومات الدولية الانترنت.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



ب- تم اساليب جمع البيانات والمعلومات في الجانب التطبيقي من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية والملاحظات و الاطلاع على الوثائق و تم استعمال قوائم الفحص التي بنيت وفق مؤشرات المعايير. سادسا: الحدود المكانية والزمانية للبحث:

أ- الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث في كلية بلاد الرافدين الاهلية - قسم ادارة الاعمال.

ب-الحدود الزمانية: استغرق اعداد البحث مدة الزمنية في جمع وتحليل البيانات من ٢٠٢٣/١٢/٢ الى ٢٠٢٢/٢/١٥.

ج \_ تم استعمال الاساليب الاحصائية والمعادلات و الرياضية في تحليل البيانات، لاستخراج المتوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية للمطابقة و استخراج الفجوة وكما يأتي:

- الوسط الحسابي المرجح = مجموع (الاوزان \* التكرارات) / مجموع التكرارات

- النسبة المئوية للمطابقة = الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس \* ١٠٠

- حجم الفجوة = ١٠٠ - النسبة المئوية للمطابقة

### المحور الثاني - الجانب النظري

١- مفهوم وتعريف الاعتماد البرامجي:

نتيجة للتطورات المستمرة في مجال التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص أصبح الحصول على شهادة الاعتماد أهمية كبيرة وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة، سيما بعد ظهور معايير الاعتماد الاكاديمي في الولايات المتحدة الامريكية (في عام ١٩٩٠م) الذي يعد من التطورات الكبيرة التي حدثت في جهود إصلاح التعليم (عطوي، ٢٠١٨: ٢٠). اذ يتم من خلال الاعتماد البرامجي التركيز على مدى انسجام برنامج دراسي في المؤسسة التعليمية مع احتياجات المجتمع ويرتبط بأهدافها ولا يتم الحصول عليه الا بعد تخرج الدفعة الأولى من الطلبة، وقد يطلق عليه ايضا بالاعتماد التخصصي. وقد عرف الاعتماد البرامجي بانه: "تقييم احد البرامج التخصصية كبرنامج قسم الهندسة او الطب ومدى تناسبها مع شهادة الاعتماد التي تمنح لها بما تتوافق مع المعايير المحددة" (محمد، ٢٠٢٠: ٢٧). وقد عرفه (سعيد، ٢٠٢٢: ٢٦) "أجازة لبرنامج اكاديمي دراسي قد حقق الحد الأدنى من معايير الكفاءة والجودة والموضوعة مسبقا من قبل"

هيئة او منظمة متخصصة ومستقلة في حين عرفه (Khojah& Shousha، ١٧٨:٢٠٢٠) بأنه "اعتماد برنامج اكايمي بعد اجراء تقييم متكامل للمؤهلات الاكاديمية والخبرات والانشطة البحثية والطلبة ومصادر التعليم والتعلم" (Kumar etal، ٨:٢٠٢٠) عملية ضمان الجودة والتحسين من قبل مؤسسة الاعتماد يتم تقييم برنامج على اساس معايير محددة والغرض من ذلك هو الاعتراف والتميز في التعليم العالي. ويعد الاعتماد البرامجي احد انواع الاعتماد الاكاديمي الثلاث وهي: (الاعتماد المؤسسي، الاعتماد البرامجي، الاعتماد المهني) كما موضحة في الشكل (١).



شكل (١) أنواع الاعتماد الاكاديمي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

## ٢- أهمية الاعتماد البرامجي:

- يمكن بيان أهمية الاعتماد الاكاديمي البرامجي كما يأتي: (علي وهادي ، ٢٠١٦ : ١٣)
- (Barzansky&Hash,2007:3) (الركابي، ٢٠١٩:٢٥):
١. المنافسة العالمية في دول العالم، مع الاقسام المناظرة من حيث أساتذتها و مخرجاتها.
  ٢. مواصلة الدراسات العليا في الخارج بيسر لتطابق المواد الدراسية.
  ٣. دقة المستوى العلمي من قبل البرنامج الدراسي، وقدرته على تحقيق رؤيته و رسالته.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٤. الاعتراف من قبل المجتمع الدولي لأقسام ذات المعايير العالية الذي يضمن مزيداً من العمل والدراسات.  
٥. بلوغ الاعتراف الدولي والحصول على التراخيص والمشاركة في المؤتمرات والمشاركة العلمية بين الجامعات الاخرى.

٦. إشراك أعضاء الهيئة التدريسية والعاملون في التقييم البرامجي.

٧. منح البرامج المعتمدة مكانة متميزة بين الجامعات وتشجيع التعاون والانفتاح وتبادل الخبرات.

٣- مراحل الحصول على الاعتماد البرامجي:

من اجل الحصول على الاعتماد البرامجي يتطلب من القسم العلمي او البرنامج الاكاديمي العمل فق خطوات ومراحل محددة وتلبية بعض المتطلبات وكما يأتي(علي، ٢٠٢١: ٢٧) (محيي الدين وعود، ٢٠١٨: ٥:

١- المرحلة الاولى: تحديد واختيار المعايير من هيئة اعتماد معينة مثل "معايير الاعتماد البرامجي الوطني لاعتماد كليات الادارة والاقتصاد في العراق"

٢- المرحلة الثانية: يقوم القسم العلمي بعمل التقييم الذاتي وفقاً للمعايير المعتمدة ومعرفة نسبة التطبيق لهذه المعايير من خلال عمل تقرير للتقييم الذاتي.

٣- المرحلة الثالثة: التقدم بطلب الى الهيئة الخاصة بالاعتماد من اجل الحصول على الاعتماد.

٤- المرحلة الرابعة: تقوم هيئة الاعتماد بعمل فريق التدقيق الخارجي بزيارة القسم العلمي والتثبت من تطبيقه للمعايير بشكل جيد.

٥- المرحلة الخامسة: عند التحقق من ان البرنامج الاكاديمي قد طبق المعايير بشكل جيد يتم منح شهادة الاعتماد اما اذا كانت هناك ملاحظات فتمنح فترة زمنية لتلافيها ويعود الفريق للتدقيق بعد مدة زمنية محددة، اما اذا لم يتم تطبيق معايير رئيسية فلا يتم منح الاعتماد.

٦- المرحلة السادسة: يتم مراقبة البرنامج الاكاديمي في حال منح الاعتماد من قبل الهيئة للتحقق من استمراره بالتحسين المستمر والحفاظ الى تطبيق المعايير، اما اذا تم اكتشاف ثغرات في التطبيق فيتم سحب الاعتماد والشهادة.

٤- معايير الاعتماد البرامجي الوطني لاعتماد كليات الادارة والاقتصاد:

تنفق اهداف معايير الاعتماد البرامجي في تحقيق اهداف الاعتماد الاكاديمي في كل دولة وتختلف وفقاً لبيئة التعليم في هذه الدول اذا تساهم جميعها في تعزيز الجودة في التعليم العالي، اذ تعرف على انها مؤشرات من



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

اجل المقارنة وتقييم الانجاز للبرامج الاكاديمية لمعرفة مدى وفائها للمعايير المحددة (سعيد، ٣٨: ٢٠٢٢). اذا وضع المجلس الوطني لاعتماد كليات الادارة والاقتصاد في العراق مجموعة معايير تصل الى (١٥) معياراً مقسمة على اربعة محاور اساسية وكما مبينه في الجدول الاتي (معايير الاعتماد البرامجي الوطني لاعتماد كليات الادارة والاقتصاد في العراق، ٢٠١٩)

جدول (١) معايير الاعتماد البرامجي الوطني لاعتماد كليات الادارة والاقتصاد في العراق

المعيار الاول: الرسالة والتأثير والابتكار.	المحور الاول:
المعيار الثاني: الاسهامات العلمية وتأثيرها وتوأمتها مع الرسالة.	الادارة الاستراتيجية والابتكار
المعيار الثالث: الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد.	
المعيار الرابع: قبول الطلبة وتخرجهم.	المحور الثاني: المشاركون
المعيار الخامس: كفاية اعضاء الهيئة التدريسية وتوزيعهم.	الطلبة والهيئة التدريسية والموظفون المختصون
المعيار السادس: ادارة اعضاء الهيئة التدريسية ودعمهم.	
المعيار السابع: كفاية الموظفين المساندين وتوزيعهم.	
المعيار الثامن: ادارة المناهج وضمان التعلم.	المحور الثالث: التعليم والتعلم
المعيار التاسع: محتوى المناهج الدراسي.	
المعيار العاشر: التفاعل بين الطلبة واطباء الهيئة التدريسية.	
المعيار الحادي عشر: مستوى البرامج الدراسية وهيكلتها وتعادلها	



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )



المعيار الثاني عشر: فاعلية التدريس	
المعيار الثالث عشر: لمشاركة العلمية والمهنية للطلبة	المحور الرابع: المشاركة العلمية والمهنية
المعيار الرابع عشر: تعليم المدراء التنفيذيين	
المعيار الخامس عشر: مؤهلات اعضاء الهيئة التدريسية ومساهماتهم	

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على: (معايير الاعتماد البرامجي الوطني لاعتماد كليات الادارة والاقتصاد في العراق، ٢٠١٩)

#### المحور الثالث – الجانب التطبيقي للبحث

يهتم هذا المحور بتقييم واقع (معايير الاستراتيجية المالية وتخصيص الموارد، ومعايير قبول الطلبة وتخرجهم، ومعايير كفاية اعضاء الهيئة التدريسية) وفقا للمعايير الوطنية لاعتماد برامج كليات الادارة والاقتصاد في العراق، في كلية بلاد الرافدين الاهلية – قسم ادارة الاعمال، واستخراج حجم الفجوة لكل معيار منها. تم بناء قائمة فحص اعدت وفق مؤشرات هذه المعايير واستخدم فيها المقياس السباعي لمعرفة مدى التوثيق والتطبيق لكل مؤشر بشكل ادق.

#### ١. معيار الاستراتيجية المالية وتخصيص الموارد:

يوضح الجدول (٢) تقييم معيار الاستراتيجية المالية وتخصيص الموارد وقد حصل على وسط حسابي مرجح (١,٨) من اصل ٦ في حين بلغت نسبة مطابقة (٣٠%) و تشخيص حجم الفجوة بمقدار (٧٠%).

جدول (٢) تقييم معيار الاستراتيجية المالية وتخصيص الموارد

مطب	مطب	مطب	مطب	مطب	مطب	مطب	معايير الاستراتيجية المالية وتخصيص الموارد
ق	ق	جزئيا	كلياً	ق	ق	ق	
كلياً	كلياً	موثق	غير	كلياً	ق	ق	
غير	موثق	جزئيا	موثق	جزئيا	غير	غير	



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



موثق (0)	موثق (1)	جزئياً (2)	كلياً (3)	موثق (4)	موثق جزئياً (5)	موثق كلياً (6)		
				<input type="checkbox"/>			1	يقوم القسم بصياغة استراتيجيات ونماذج مالية حقيقية قادرة على تقديم تعليم ذو جودة في العلوم الادارية.
				<input type="checkbox"/>			2	يوفر القسم موارد مالية كافية للحصول على البنى التحتية المناسبة لأنشطته كالتعليم الاساسي والتعليم عن بعد والبحث العلمي وتعليم المدراء الفنيين وتهيئة القاعات الدراسية والمختبرات والمكاتب والمكتبات والمعدات.
	<input type="checkbox"/>						3	تتوفر موارد مالية كافية لتوفير خدمات الدعم الفني للطلبة واعضاء هيئة التدريس بما يتواءم مع البرامج العلمية المطروحة.
	<input type="checkbox"/>						4	تتوفر موارد مالية كافية لتوفير الدعم اعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من تقديم اسهامات علمية ذات جودة تتوافق مع رسالة القسم.
		<input type="checkbox"/>					5	يملك القسم مصادر حقيقية للموارد المالية لأنشطته الحالية والمستقبلية ويقوم بتحليل واقعي



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



							للتكلفة والموارد المحتملة للمشاريع المرتبطة برسائله وانشطته
0	1	2	3	4	5	6	الاوزان
0	2	1	0	2	0	0	التكرارات
1.8							الوسط الحسابي المرجح (المعدل)
30%							النسبة المئوية للمطابقة
70%							حجم الفجوة

من خلال الجدول (٢) يمكن توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف لمعيار الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد في قسم ادارة الاعمال كما يأتي:

نقاط القوة:

- لا توجد.

نقاط الضعف:

- ١- ضعف الموارد المالية الكافية اللازمة لتوفير خدمات الدعم الفني للطلبة والى أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع البرامج العلمية المطروحة.
- ٢- قلة الدعم لأعضاء هيئة التدريس بالموارد المالية الذي يمكنهم من تقديم اسهامات علمية تتوافق مع رسالة القسم.

٢. معيار قبول الطلبة وتخرجهم:

يبين الجدول (٣) تقييم معايير قبول الطلبة وتخرجهم اذ حصل على وسط حسابي مرجح (٣) من اصل (٦) درجات حيث بلغت نسبة مطابقة (٥٠%) وحجم الفجوة بمقدار (٥٠%).

جدول (٣) تقييم معايير قبول الطلبة وتخرجهم

مطب	مطب	مطب	مطبق	مطبق	مطب	مطب	معايير قبول الطلبة وتخرجهم
غير مطب	مطب ق	مطب ق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطب ق	مطب ق	
مطب ق	جزئياً	جزئياً	موثق	غير موثق	كلياً	كلياً	
وغير موثق	وغير موثق	موثق	كلياً	موثق	موثق	موثق	
موثق (0)	موثق (1)	جزئياً (2)	(3)	(4)	جزئياً (5)	كلي (6)	
					<input type="checkbox"/>		1 تكون السياسات والاجراءات المتعلقة بقبول الطلبة واضحة وشفافة وتتوافق مع الرسالة والنتائج
<input type="checkbox"/>							2 ان تتضمن شروط القبول في الدراسات العليا متطلبات اخرى وتوثق من القسم .
				<input type="checkbox"/>			3 يضع القسم برنامج لتأهيل الطلبة وضمان تقدمهم العلمي وتخرجهم.
			<input type="checkbox"/>				4 ان يقدم القسم دعماً لتطوير المهارات العلمية والتطبيقية التي يتطلبها سوق العمل للطلبة الخريجين .
			<input type="checkbox"/>				5 الافصاح عن المعلومات المتعلقة بنسب النجاح والرسوب والانسحاب والفصل واعداد الخريجين



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



							وجهد التوظيف ومعلنة ومنشورة في المواقع الالكترونية .
0	1	2	3	4	5	6	الاوزان
1	0	0	2	1	1	0	التكرارات
3							الوسط الحسابي المرجح(المعدل)
50%							النسبة المئوية للمطابقة
50%							حجم الفجوة

ويمكن توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف لمعيار الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد كما يأتي:

نقاط القوة:

١ - وضوح الاجراءات خاصة بقبول الطلبة وتتوافق مع الرسالة والنتائج.

نقاط الضعف:

٣- لا يحتوي القسم على برنامج للدراسات العليا.

٣. معيار كفاية اعضاء الهيئة التدريسية وتوزيعهم:

يوضح الجدول (٤) تقييم معايير قبول الطلبة وتخرجهم فقد حصل على وسط حسابي مرجح بلغ (2.87) من

اصل ٦ درجات وقد بلغت نسبة المطابقة (٤٨%) وحجم الفجوة بمقدار (٥٢%).



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



جدول (٤) تقييم معايير قبول الطلبة وتخرجهم

مطب	مطب	مطب	مطب	مطب	مطب	مطب	
غير	مطب	مطب	مطب	مطب	مطب	مطب	
مطب	ق	ق	جزئياً	كلياً	ق	ق	
ق	جزئياً	جزئياً	موثق	غير	كلياً	كلياً	
وغير	غير	موثق	كلياً	موثق	موثق	موثق	
موثق	موثق	جزئياً	(3)	(4)	جزئياً	كلي	
(0)	(1)	(2)			(5)	(6)	
					<input type="checkbox"/>		1
			<input type="checkbox"/>				2
		<input type="checkbox"/>					3
	<input type="checkbox"/>						4
			<input type="checkbox"/>				5



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )

<input type="checkbox"/>						يمتلك القسم مؤشرات حول معايير الجودة لكل نشاط.	6
			<input type="checkbox"/>			يمتلك القسم برامج مراجعة الاداء والتحسين المستمر.	7
<input type="checkbox"/>						يمتلك القسم نماذج للتعليم وتويع العمل بين اعضاء هيئة التدريس.	8
		<input type="checkbox"/>				يتم تطوير البرامج الاكاديمية بين القسم واطباء هيئة التدريس.	9
<input type="checkbox"/>						يشترك اعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج ومقارنتها بالأقسام المناظرة..	10
<input type="checkbox"/>						يشترك اعضاء هيئة التدريس في تطوير تقنيات التعلم وخبرات التعليم والمواد التعليمية.	11
				<input type="checkbox"/>		تكليف اعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في تدريس المواد الدراسية.	12
			<input type="checkbox"/>			يمتلك القسم العدد الكاف من اعضاء هيئة التدريس ما لا يقل عن ٧٥% من ساعات التدريس الفعلي.	13

					<input type="checkbox"/>		يمتلك القسم ما لا يقل عن ٦٠% من اعضاء هيئة التدريس هم ضمن التخصص.	14
					<input type="checkbox"/>		يمتلك القسم نموذج لقياس اداء اعضاء هيئة التدريس الذي يتضمن مختلف المستويات من الدعم.	15
					<input type="checkbox"/>		يمتلك القسم نظام توثيقي واضح في تقييم اعضاء هيئة التدريس للألقاب العلمية واسناد المدرسين المساعدين.	16
0	1	2	3	4	5	6	الاوزان	
0	5	2	2	4	3	0	التكرارات	
2.87							الوسط الحسابي المرجح(المعدل)	
48%							النسبة المئوية للمطابقة	
52%							حجم الفجوة	

ويمكن توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف لمعيار الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد كما يأتي:

نقاط القوة:

- ١ - يتم تكليف ذوي الخبرة من اعضاء هيئة التدريس في تدريس المواد الدراسية.
- ٢ - يمتلك القسم اعضاء هيئة التدريس من هم ضمن التخصص بما يفوق نسبة ٦٠%.

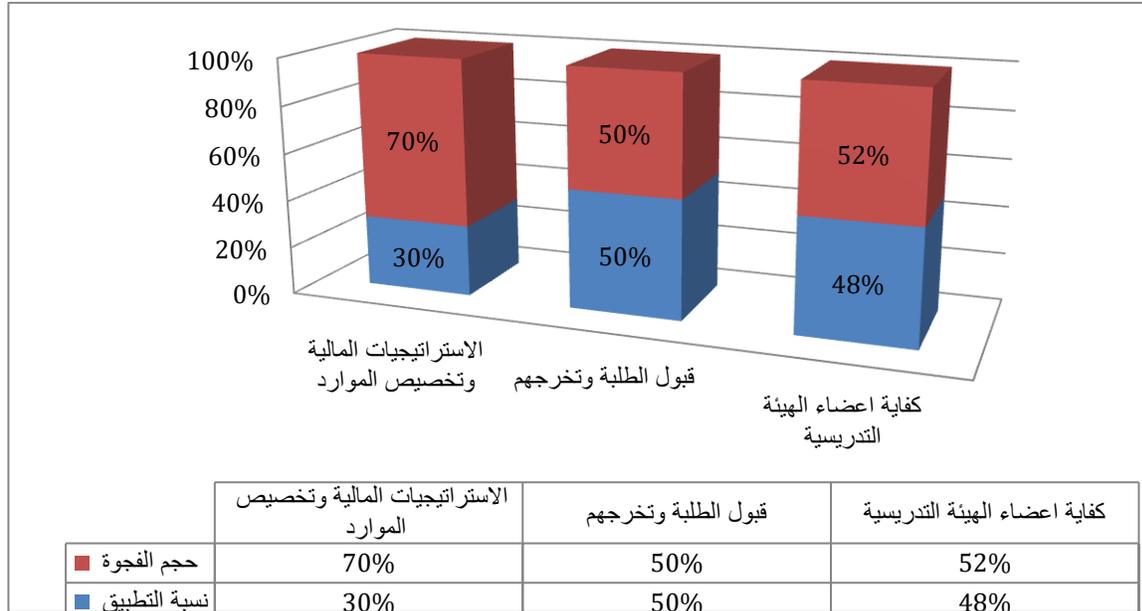
نقاط الضعف:

١- اقله وجود مؤشرات حول الانشطة المتوقعة لأعضاء هيئة التدريس..

٢- ضعف وجود مؤشرات حول معايير الجودة لكل نشاط وضعف وجود نماذج التعلم

٣- ضعف اشترك اعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج وانشاء تقنيات التعلم.

ونلاحظ من خلال قوائم الفحص والتقييم للمعايير بان هناك فجوة كبيرة لمعيار (الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد) اذ تصل الى (٧٠%) بينما تقل نسبيا في معيار (قبول الطلبة وتخرجهم، ومعيار كفاية اعضاء الهيئة التدريسية) وتكون (٥٠%) و(٥٢%) على التوالي، وايضا هي فجوات كبيرة نوعا ما تحتاج الى تقليلها بشكل جيد من خلال الاهتمام بتوفير متطلبات هذه المعايير والتطبيق الناجح لها وتوفير الوثائق والادلة بشكل افضل.



شكل (٢) حجم الفجوات لمتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى قائمة الفحص المذكورة



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

الاستنتاجات:

- ١- عدم الاهتمام بتوافر متطلبات الاعتماد البرامجي ومن ضمنها معيار الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد، ومعيار قبول الطلبة وتخرجهم، ومعيار كفاية اعضاء الهيئة التدريسية.
- ٢- ضعف التطبيق والتوثيق الجيد للمؤشرات، فعدم وجود الكثير من الادلة التي تثبت تطبيق المعايير.
- ٣- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير خدمات الدعم الفني للطلبة والى أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع البرامج العلمية.
- ٤- ضعف الدعم لأعضاء هيئة التدريس بالموارد المالية الذي يمكنهم من تقديم اسهامات علمية تتوافق مع رسالة القسم واهدافه.
- ٥- لا يحتوي القسم على برنامج للدراسات العليا.
- ٦- ضعف وجود مؤشرات حول الانشطة المتوقعة لأعضاء هيئة التدريس..
- ٧- عدم الاهتمام بوجود مؤشرات حول معايير الجودة لكل نشاط وضعف وجود نماذج التعلم
- ٨- قلة اشترك اعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج وانشاء تقنيات التعلم.

التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بتوافر متطلبات الاعتماد ومن ضمنها معيار الاستراتيجيات المالية وتخصيص الموارد، ومعيار قبول الطلبة وتخرجهم، ومعيار كفاية اعضاء الهيئة التدريسية.
- ٢- ينبغي الاهتمام بالتطبيق والتوثيق الجيد للمؤشرات، والتأكد من وجود الكثير من الادلة التي تثبت التطبيق الناجح.
- ٣- يجب توفير الموارد المالية اللازمة لتوفير خدمات الدعم الفني للطلبة والى أعضاء هيئة التدريس وضمان توافرها مع البرامج العلمية.
- ٤- ضرورة الدعم الجيد لأعضاء هيئة التدريس بالموارد المالية الذي يمكنهم من تقديم اسهامات علمية تتوافق مع رسالة القسم.
- ٥- ينبغي التهيئة لتوفير برنامج للدراسات العليا في القسم.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

٦- الاهتمام بوجود مؤشرات حول الانشطة المتوقعة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال استمارة تعد لذلك ووضع برنامج مناسب وقاعدة بيانات للأنشطة.

٧- ضرورة الاهتمام بوجود مؤشرات حول معايير الجودة لكل نشاط مع توفير نماذج التعلم المناسبة.

٨- اشترك اعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج وانشاء تقنيات التعلم التي تتوافق مع سوق العمل.

#### المصادر

١- الركابي، هدى، (٢٠١٩)، " تقييم واقع تطبيق معايير الاعتماد الاكاديمي لمحوري أعضاء هيئة التدريس والطلبة في قطاع التعليم الحكومي والأهلي / دراسة مقارنة لعينة من الجامعات " رسالة الماجستير التقني في تقنيات إدارة الجودة الشاملة"، الكلية التقنية الادارية/ بغداد، العراق.

٢- سعيد، زينب اركان محمد، (٢٠٢٢)، "امكانية تطبيق المعايير الوطنية لاعتماد كليات الادارة والاقتصاد/" دراسة حالة في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة، "رسالة الماجستير التقني في تقنيات إدارة الجودة الشاملة"، الكلية التقنية الادارية/ بغداد، العراق.

٣- عطوي، علي عبدالحسين عبد الزهرة، (٢٠١٨)، " تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي العراقية للأرتقاء بجودة التعليم"، "رسالة الماجستير التقني في تقنيات إدارة الجودة الشاملة"، الكلية التقنية الادارية/ بغداد، العراق.

٤- علي، خالد صباح وهادي، سالم عواد، (٢٠١٦)، "استخدام مؤشرات الجودة والاعتمادية في تحسين اداء المؤسسة التعليمية بحث تطبيقي في كلية الهندسة جامعة بغداد"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد الحادي عشر، العدد السابع والثلاثون، ص ٧٧ - ٩٩.

٥- علي، سالي طه، (٢٠٢١)، "امكانية تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي باستعمال منهجية DMAIC دراسة مقارنة لعينة من الجامعات الحكومية والاهلية في بغداد"، رسالة الماجستير التقني في تقنيات إدارة الجودة الشاملة، الكلية التقنية الادارية/ بغداد، العراق.

٦- محمد، حكيم عبد الواحد، (٢٠٢٠)، "تقييم واقع تطبيق محوري البحث العلمي والمناهج وفقا لمعايير الاعتماد المؤسسي العراقية: دراسة مقارنة في عينة من الجامعات الحكومية والكليات الاهلية العراقية"، رسالة الماجستير التقني في تقنيات إدارة الجودة الشاملة"، الكلية التقنية الادارية/ بغداد، العراق.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٧- محيي الدين، حسانة و عواد محمود، (٢٠١٨)، "تأثير المكتبات الجامعية في الاعتماد المؤسسي"، مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيا فرع الخليج العربي، جامعة بيروت العربية، المجلد الاول، العدد العاشر، ص ١٦ - ١.

المصادر الاجنبية:

- 1-Barzansky , Barbara & Hash , Robert , (2017) , " The Role Of Accreditation Insupporting Education Quality During Difficult Circumstances " , MedEdpublish , America.
- 2- Khojah, Aishah & Shousha , Amal Ibrahim (2020), "Academic Accreditation Process of English Language Institute: Challenges and Rewards", Published by Canadian Center of Science and Education.
- 3- Kumar, Pradeep & Shukla, Balvinder & Passey, Don (2020), Impact of Accreditation on Quality and Excellence of Higher Education Institutions, Revista Investigacion Operacional, 41 (2). pp. 151-167



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )

المؤسسية والتكامل المؤسسي - مدخل نظري -

الباحث علي احميد عبيد/ مدير قسم إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي/ هيئة استثمار بغداد

Aliinvestment1991@gmail.com

المقدمة

تلعب الأطر النظرية والمداخل المفاهيمية دوراً محورياً في إبراز العلوم لما لها من صفة تسليط الضوء على الأسس اللغوية والمباني اللفظية والتجليات الاصطلاحية الأمر الذي يصبح معه أنه لا مناص من البناء النظري لكل العلوم، وهذا ينسحب على بحثنا حيث لا يمكن تخيل المؤسساتية والتكامل المؤسسي ومستلزماته وتفرعاته دون الحديث عن البناء النظري لهذين المفهومين المهمين حيث بات الانتقال من عالم اللاترتيب واللاتنظيم الى الترتيب والتنظيم وهذا هو لبّ المؤسساتية التي تعني في جوهرها التنظيم والتنسيق والتكامل. لذا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على هذين المفهومين من خلال المعنى اللغوي والاصطلاحي وما يستتبع المفهومين من تفرعات.

لذا تم تقسيم البحث الى مبحثين الأول سلطنا الضوء فيه على المؤسساتية من حيث اللغة والاصطلاح ونشأة المؤسسات وعناصر المؤسسة والهيكل التنظيمي للمؤسسات، فيما تم تسليط الضوء في المبحث الثاني على التكامل المؤسسي من حيث اللغة والاصطلاح وشروط التكامل وفوائد التكامل والإصلاح المؤسسي وأدوات تحقيق التكامل والاصلاح المؤسسي.

مشكلة البحث: لا بد لأي بحث حتى وإن كان نظرياً أن تكون هنالك مشكلة يعالجها أو يسلط الضوء عليها، ومشكلة البحث هل تسهم البناءات النظرية للمفاهيم في فتح آفاق معرفة المؤسساتية والتكامل المؤسسي بشكل أوسع؟

الفرضية: تنطلق الفرضية من زاوية أن تسليط الضوء على المفاهيم من الناحية النظرية يسهم في التعرف على المفاهيم (المؤسسية والتكامل المؤسسي) مدار البحث لذا تم العمل على ايضاحها نظرياً.

أهداف البحث: يهدف البحث الى:

١. تسليط الضوء على الجانب النظري لمفهوم (المؤسسية والتكامل المؤسسي).
٢. فتح آفاق البحث النظري لدى الباحثين وبخاصة المتخصصين في الجوانب الانسانية.
٣. زيادة الرصيد المعرفي النظري لدى الباحثين المهتمين بالمباني النظرية للمفاهيم والعلوم بشكل عام.
٤. رفد المكتبة العلمية ببحث يتناول مفهوم مهم ولم يتم تسليط الضوء عليه إلا قليلاً.

المنهج: تم اتباع المنهج الوصفي والتاريخي بشكل عام في هذا البحث.

### المبحث الأول: المؤسساتية

أولاً: المؤسساتية: لغة - اصطلاحاً

١. المؤسساتية لغة: قال ابن منظور في لسان العرب (أسس: الأس والأسس والأساس: كل مبتدئ شيء. والأس والأساس: أصل البناء، والأسس مقصور منه، وجمع الأس أساس مثل عس وعساس، وجمع الأساس أسس مثل قذال وقذل، وجمع الأسس أساس مثل سبب وأسباب. والأسيس: أصل كل شيء. وأس الإنسان: قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وهو من الأسماء المشتركة. وأس البناء: مبتدؤه، وقد أس البناء يؤسه أسا وأسسه تأسيساً، الليث: أسست داراً إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها، وهذا تأسيس حسن. وأس الإنسان وأسه أصله، وقيل: هو أصل كل شيء).<sup>١</sup>

وفي المعجم الوسيط: (الأساس): قاعدة البناء التي يقام عليها. أصل كل شيء ومبدؤه الفكرة، وأساس البحث. والتعليم الأساسي: الخبرة العلمية والعملية التي لا غنى عنها للناسئ. والنظام الأساسي: هو النظام الذي يمثلته دستور الدولة. (الأس. الإس. الأس): الأساس من الدهر: قدمه. (الأس): الأساس. يقال: قلعه من أسه).<sup>٢</sup>  
(الأس، مثلثة: أصل البناء، كالأساس والأسس، محركة، وأصل كل شيء).<sup>٣</sup>

وقد وردت مفردة (أسس) في القرآن الكريم ثلاث مرات في سورة التوبة الآيات ١٠٨ - ١٠٩:

قوله تعالى: (لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا لَمَسْجِدٍ أُسِّسَ عَلَى النَّقْوَى مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ (١٠٨) أَفَمَنْ أُسِّسَ بُنْيَانُهُ عَلَى تَقْوَى مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أُسِّسَ بُنْيَانُهُ عَلَى شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ (١٠٩)).

٢. المؤسسة اصطلاحاً:

تعددت تعاريف المؤسسة حالها في ذلك حال بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية ومن هذه التعاريف: (هيكل تنظيمي يهدف إلى تحقيق غرض ما).<sup>٤</sup>

١ ابن منظور، لسان العرب، تحقيق: عبد الله علي الكبير، محمد أحمد حسب الله، هاشم محمد الشاذلي، دار المعارف، ج ١، ص ٧٨.

٢ إبراهيم مصطفى وأحمد حسن الزيات وحامد عبد القادر ومحمد علي النجار، المعجم الوسيط، مؤسسة الصادق، ط ٥، ١٤٢٩ هـ. ج ١، ص ١٧.

٣ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، معجم القاموس المحيط، دار المعرفة، ط ٤، ٢٠٠٩. ص ٤٧.

٤ رشيد السراي، العمل الإسلامي من الفردانية الى المؤسساتية، دار جامعة الصد للطباعة والنشر، ص ٩.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

المؤسسة: هي مجموعة من الأشخاص يعملون معا من أجل تحقيق هدف متفق عليه فيما بينهم والذي لا يستطيع المفرد إنجازه وحدة إلا بالتعاون فيما بين المجموعة، وظهرت أول أشكال هذه التجمعات قديما في مراحل الصيد<sup>١</sup>. والمؤسسة بالإنجليزية: (institution)) (منظمة تم انشاؤها لغرض انجاز عمل ما)<sup>٢</sup>. (أما في اللغة الفرنسية يعبر مفهوم «المؤسسة» عن جهاز، أو شكل تنظيم اجتماعي، يتمتع غالباً بصفة قانونية أو شبه قانونية، ويؤدي وظيفة اجتماعية، اضافة إلى تمتعه بصفة الاستمرار بغض النظر عن الإرادة الخاصة بأعضائه. ومن الأمثلة عليه، المؤسسات السياسية والاقتصادية والعائلية والدينية)<sup>٣</sup>. والمؤسسة والمؤسسية تأتي قبال الفردانية أو الشخصية التي تعني عدم وجود الفصل بين الأشخاص والمناصب الموكلة إليهم، فيما تعني المؤسسة هي مرحلة الفصل بين المؤسسة والأشخاص واعتبارهم ممارسين لا مالكين لهذه المؤسسة أو تلك.<sup>٤</sup>

فيما ذهبت الندوة الدولية التي نظمتها مجموعة الأبحاث والدراسات الدولية حول إدارة الازمات بالتعاون مع مؤسسة "هانس سايدل" الألمانية والمركز العلمي العربي للدراسات والأبحاث الإنسانية وهيئة المحامين بمراكش إلى القول: (إن المؤسسات لها بعدين أحدهما مكتوب والآخر غير مكتوب، وهي مجموعة المعايير والضوابط التي يرسمها البشر من أجل التحكم ببيئته ومحيطه لإيجاد اليقين وابعاد الشكوك. وهناك تفرق بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية حيث تكون الأولى مجموعة من القواعد والضوابط السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبشكل مكتوب ومراقب من جهة عليا، فيما تكون الثانية ليست مكتوبة بل قواعد كامنة مثل العادات والتقاليد

١ دانيال كوفيل، شاريان ووكر، جولي سيسليانو، بيتر هيس، إدارة المؤسسات الرياضية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، راجعه وقدم له العامري فاروق العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى ٢٠١٥، ص١٣.

٢ بير رستم، العقلية المؤسسية ما بين الكفاءة والولاء الأيديولوجي، الحوار المتمدن-العدد: ٦٥٨٥ - منقول من شبكة المعلومات الدولية، تاريخ نشر المقال ٦،٦،٢٠٢٠، على الرابط: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=680106> ، تاريخ زيارة الموقع، ٢٩، ١٠، ٢٠٢١.

٣ سامي ذبيان وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، رياض الريس للكتب والنشر، ط١، ١٩٩٠، ص٤٣٦.

٤ الدكتور محمود غالب سعيد علي البكاري، الإصلاح الديمقراطي والبناء المؤسسي للسلطة في المجتمعات العربية، تحليل سوسيولوجي مقارن، المكتب الجامعي الحديث، ط١، ٢٠١٣، ص٦٨.



تحت شعار

( بالتمتية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



داخل المجتمع<sup>١</sup>. كما تُعرف المؤسسة على أنها (وحدة اجتماعية يتم ايجادها لغرض معين، وتتسم المؤسسة بخصائص منها: تقسيم العمل، وجود سلطة، مراكز لصنع وتنفيذ القرارات، تبدل العاملين)<sup>٢</sup>. كما أن المؤسساتية نظام اجتماعي وجامع منظم لمجموعة الأنشطة المترابطة والمتداخلة والتي يقوم بها الناس بغية الوصول إلى الأهداف المشتركة<sup>٣</sup>. فيما ينظر (ماكس فيبر) إلى المؤسسة على أنها (تجمع يتمتع بقوانين أو أنظمة داخلية يمكن أن تنطبق بنجاح نسبي داخل منطقة عمل محدودة على هؤلاء الذين يعملون بطريقة يمكن تحديدها وفق معايير معينة)<sup>٤</sup>.

بينما تعرف المؤسسة في الأدبيات التطبيقية للاقتصاد على أنها (مجموعة القوانين التي تضبط اللعبة داخل أي مجتمع)<sup>٥</sup>. من جهة أخرى تعرف المؤسسة على أنها (الجامع الذي يضم العاملين والأدوات والامكانيات التي من خلالها يكون الإداري قادرا على القيام بتنفيذ الخطة، كما تعرف المؤسسة على أنها جماعة من الناس يتعاونون معا من أجل أداء وإنجاز عمل ما يسمى الهدف أو الغاية)<sup>٦</sup>. ويذهب (جاك أيلول) إلى تعريف المؤسسات على أنها: (كل ما هو منظم إرادياً في مجتمع معين)، كذلك يعرفها (مرسيل بريلو): (جمع انساني موحد ذو

١ د. ادريس لكريني، ثورات الربيع العربي، مخاطر الانتقال السياسي والاقتصادي، أشغال الندوة الدولية التي نظمتها مجموعة الأبحاث والدراسات الدولية حول إدارة الازمات بالتعاون مع مؤسسة "هانس سايدل" الألمانية والمركز العلمي العربي للدراسات والأبحاث الإنسانية وهيئة المحامين بمراكش، يومي ٢٢ و ٢٣، آذار، ٢٠١٣، كلية الحقوق في مراكش بالمملكة المغربية، سلسلة المؤتمرات والندوات، العدد ٤٣/٢٠١٣، المطبعة والوراقة الوطنية، ط١، ٢٠١٣، ص ٢١٤.

٢ عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤، ص ١٧.

٣ خالد جاسم الفرطوسي، العمل المؤسسي.. رؤية وتحليل (مؤسسات العمل الثقافي في العراق نموذجاً)، مقال منشور بتاريخ ٠٢ أكتوبر ٢٠٢٠ على الموقع الإلكتروني: [https://www.mirjal.com/2020/10/blog-post\\_75.html](https://www.mirjal.com/2020/10/blog-post_75.html) ، تاريخ زيارة الموقع، ٢٩، ١٠، ٢٠٢١.

٤ غي هرميه، بيار بيرنوم، برتراند بادي، فيليب برو، قاموس علم السياسة والمؤسسات السياسية، ترجمة: هيثم اللع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٥، ص ٣٨٣.

٥ د. علي عبد القادر علي، نوعية المؤسسات والأداء التنموي، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التتمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التتمية في الدول العربية، العدد الثاني والستون -ابريل/ نيسان ٢٠٠٧، السنة السادسة، ص ٢.

٦ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، ط٧، ١٩٨٧، ص ١٤٨.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

تنظيم داخلي وذو ذاتية خارجية<sup>١</sup>. أما المؤسسة السياسية بشكل خاص فتعرف على أنها: (نوع معين من المؤسسات مكرس للنشاط السياسي، وتعين بنية المؤسسات السياسية وكذلك طبيعة العلاقات القائمة فيما بينها حسب طبيعة النظام السياسي وتكوينه، فأنها تعرف هي أنماط مستقرة من العمل السياسي ومن الرابطة السياسية، وتتضمن ادواراً وقواعد وجماعات ومناهج، قائمة في المجتمعات الإنسانية، وكل نمط منها يميل إلى أن يكون له أهمية في المجتمع الذي توجد فيه)<sup>٢</sup>.

أدناه المخطط رقم (١) توضيحي لمفهوم المؤسسة على وفق المدارس الفكرية المختلفة:



المصدر: الأستاذ الدكتور سعد علي العنزلي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط١، ٢٠١٦، ص٣٤.

١ الدكتور أحمد سعيان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان ناشرون، ط١، ٢٠٠٤، لبنان، ص٢٩٧.  
٢ هند أحمد عبد البهادلي، النظام السياسي في العراق بعد عام ٢٠٠٣ بين المؤسساتية والشخصنة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية/ جامعة النهرين، ٢٠١٦، ص٢٦.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



ثانياً: نشأة المؤسسات:

تحلينا كلمة (ماكس فيبر) إلى أن نتعرف على نشأة وتكوين المؤسسات حينما قال: (البيروقراطية ويقصد بها المنظمة الرسمية التي تقوم بأعمال محددة ما هي إلا أكبر اختراع للحضارة والإنتاج الإنساني). والإنتاج يحتل المرتبة العليا في قائمة اهتمامات الدول لأنه السبيل إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وما يرتبط بها من ارتباطات سواء اجتماعية أو سياسية أو ثقافية. وعماد التنمية الاقتصادية هو الفرد الذي كان ولازال محور حركة التنمية بشكل عام والاقتصادية بشكل خاص، حيث منذ القدم قبل نشوء المؤسسات كان هو بمفرده يقوم بما يحتاج إليه ثم تطور الأمر إلى تكوين جماعات صغيرة للقيام ببعض المهام المحددة ثم تطور الأمر وصار هنالك فائضاً في ما يقومون به فظهرت المقايضة ثم الإنتاج على شكل أوسع، ثم في القرون الوسطى حينما كان الاقطاع على أوسع أبوابه ثم باختفاء الاقطاع وازدياد عدد السكان أقيمت المدن ونشأت التجارة، ومن ثم اختراع الآلة وما رافقها من ثورة صناعية عالمية والانتقال من عصر الزراعة إلى عصر الصناعة والآلة ظهرت الأسواق والتبادل التجاري زاد بشكل كبير مما استتبع ظهور المنظمات والمؤسسات العاملة في الميادين المختلفة لتلبية الاحتياجات المتعددة والمختلفة.<sup>١</sup>

ونحن نتحدث عن نشأة المؤسسة حري بنا أن نتطرق إلى المدرسة المؤسساتية التقليدية ولو بشكل مختصر وبالأخص فيما يتعلق بالمفكرين المؤسسين الثلاثة (ثورستين فلبن - جون آر. كومنز - ويزلي كليز ميتشل)، فقد ظهرت المؤسساتية على مبادئ وأسس العلوم الاجتماعية الأخرى حيث تسعى إلى تطوير النظرية الاقتصادية وتقوم هذه المدرسة على تطبيق بعض أساليب العلوم الأخرى في تحليل العمليات الاقتصادية وبالعكس تدرس مشاكل العلوم الأخرى عن طريق المناهج الاقتصادية. والمدرسة المؤسساتية أطلق عليها هذا الاسم للدلالة على رؤيتها الشاملة بربط علم الاقتصاد بالعلوم الاجتماعية الأخرى التي تدرس طبيعة المؤسسات الموجودة في المجتمع<sup>٢</sup>. أما النظرية المؤسساتية الجديدة أو الاقتصاد المؤسسي الجديد فيرجع إلى المفكر الاقتصادي (أوليفير ويليمسون) الذي استعمل هذا المصطلح سنة ١٩٧٥ ليعبر به عن مجموعة الدراسات التي اهتمت بدراسة

١ الأستاذ الدكتور فاروق عبده فليح، الدكتور السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٢٠٥، ص٨٣.

٢ مصطفى حسين عبد الرزاق، انتقال الفكر المؤسساتي من المحلية إلى العالمية ودوره في تحقيق التنمية سياسياً واقتصادياً، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية/ جامعة النهدين، ٢٠١٦، ص٣٧.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



المؤسسات أو المنشآت ودورها في الأداء الاقتصادي<sup>١</sup>. وارتبط ظهور المؤسسة الجديدة بدوافع منها: تجدد الاهتمام بدراسة الدولة على وفق المنهج المؤسسي، الدور الكبير للمؤسسات فيما يخص الأزمات الاقتصادية في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، التحديات المستمرة للعمل المؤسساتي بعد الأزمات الكبرى وما رافق ذلك من اصلاح للقطاع العام<sup>٢</sup>.

ويرجع أسباب إنشاء المؤسسات إلى:<sup>٣</sup>

١. التخلص من الروتين في العمل في القطاع العام، وتحقيق درجة عالية من المرونة والاستجابة للتغيرات التي تحدث.
٢. تنظيم قطاع معين من القطاعات الخدمية بشكل أفضل لتحقيق المصلحة العامة.
٣. زيادة المؤسسات العامة من خلال التأمين حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها.
٤. استقطاب الكفاءات والمهارات الفنية المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل.
٥. الرغبة في الحد من الوزارات والأجهزة المركزية التقليدية.
٦. استقلال بعض المرافق العامة في إدارة شؤونها.

ثالثاً: عناصر المؤسسة<sup>٤</sup>

١. التخصص: أي اختصاص المؤسسات أو التطبيق الفعلي لعمل المؤسسات.
  ٢. الحدود: أي مدى أو حدود المساحة المرسومة للمؤسسة من حيث السماح والتحریم.
  ٣. الشروط: وهي متى وأين وإلى أي مدى الهدف المرسوم وتحديد العقوبات في حال خرق القاعدة.
  ٤. الهدف: ويتعلق بمدى تطبيق الحدود (العنصر الثاني) والشروط (العنصر الثالث).
- رابعاً: أسس التنظيم<sup>٥</sup>

١ سميرة قارة، تحقيق التنمية الاقتصادية وفق النظرية المؤسساتية الجديدة، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مجلة نصف سنوية، العدد ١، ص ١٠٣.

٢ مفهوم المؤسسة، كراس صادر عن مركز رؤيا للبحوث والدراسات، ٢٠١٧، ص ٤.

٣ زيد منير عبودي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، ٢٠٠٩، ص ١٩.

٤ الدكتور وليد سالم محمد، مأسسة السلطة وبناء الدولة - الأمة (دراسة حالة العراق)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط ١، ٢٠١٤، ص ٢٧.

٥ عكوشي عبد القادر، مصدر سبق ذكره، ص ٢٢.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

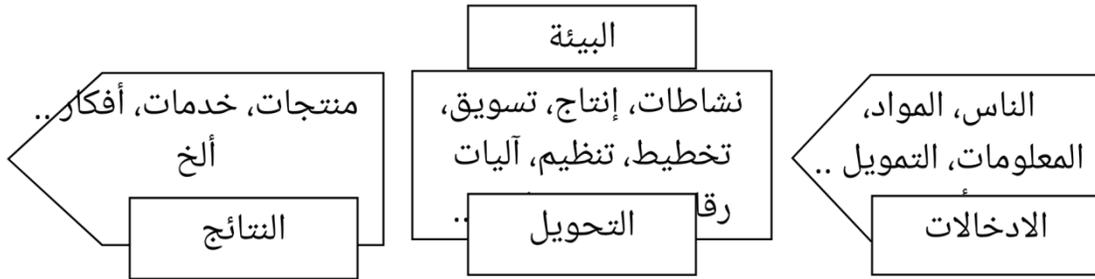
( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

١. التسلسل الهرمي: وهو بشكل مختصر التسلسل من الرؤساء إلى المرؤوسين وهو أحد أهم مميزات التنظيمات كما حددها (ماكس فيبر).
  ٢. التخصص وتقسيم العمل: هي من مميزات العمل التنظيمي لأنها تحدد وظائف ومهام وأعمال كل واحد داخل المؤسسة وتحدد وتقسّم المهام فيما بينهم من أجل انجاز الأعمال.
  ٣. الضبط والاتصال: وهما أساسان مهمان حيث يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بعمل المؤسسة والتي من خلالها تمارس المؤسسة عملية الضبط من خلال قنوات الاتصال من أجل تحقيق الامتثال والانتظام والانسجام.
  ٤. تفويض السلطة: وهي من أبرز سمات المؤسسات الحديثة حيث أن تشعب العمل يجعل المديرين غير قادرين على بسط نفوذهم على كل الأقسام فيلجؤون الى تفويض السلطة الى المسؤولين الفرعيين والمشرفين من أجل تبسيط الإجراءات.
  ٥. الرشد: وتعني الرشدية في الإطار التنظيمي هي أن يقوم الأفراد داخل المنظمة بأعمالهم دون الاعتبارات الشخصية أو المشاعرية بل لأنهم داخل منظومة عمل قد تم رسم سياستها مسبقاً فحينها يجب أن تكون الأعمال متسقة مع الهدف العام للمنظمة، وهذا ما أكده (فيبر) من أن الفرد مطالب بأن يكون رشيداً في كل ما يقوم به مع كل العناصر المحيطة به مادية كانت أم إنسانية.
- وعلى ذلك تبرز مميزات المؤسسات حسب (دوغلاس نورث):<sup>١</sup>
١. إن المؤسسات تحدد وتخلق اجتماعياً وتحكم التبادلات والتفاعلات الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية.
  ٢. المؤسسات تحدد مدى الاختيارات، فهي بذلك تحدد كلف الإنتاج والصفقات ومن ثم الربحية في النشاط الاقتصادي.
  ٣. إنها تُدرس من خلال ربط الماضي بالحاضر والمستقبلي.
  ٤. تقدم حافزاً بنيوياً للاقتصاد وتضع المسار للتطوير الاجتماعي الحضاري.
- ويحقق التنظيم<sup>٢\*</sup> الأهداف والمزايا التالية:<sup>١</sup>

١ مصطفى حسين عبد الرزاق، مصدر سبق ذكره، ص ٦.

٢\* يعرف التنظيم على أنه: (أداة الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تعاون البشر). ينظر: الدكتور سيد الهواري، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، ط ٥، ١٩٩٢، المقدمة. ويتكون التنظيم من أجزاء (الموارد البشرية،

١. تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات للوحدات الادارية، وللوظائف التي تتكون منها.
  ٢. تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الادارية في المؤسسة ، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات.
  ٣. تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الادارية التي تتكون منها المؤسسة، وبين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المؤسسة، كفريق عمل واحد، وليس كمجموعة أفراد، أو كوحدات منفصلة عن بعضها.
  ٤. تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المؤسسة.
  ٥. توفير بيئة عمل مناسبة في المؤسسة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الادارية وبين الموظفين العاملين فيها.
  ٦. انتظام سير العمل في المؤسسة، وتحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتوفرة لدى المؤسسة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية.
- وبهذا تكون المؤسسة بأبسط أشكالها كما في المخطط رقم (٢):



المصدر: ج. أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة: حسام الدين خضور، دار الفرقد، سوريا - دمشق، ط١، ٢٠١٤، ص ١٣٧.

المكانن، المواد، الطرائق، الأموال، الوظائف، السلطة والمسؤولية). ينظر: أ.د. مسلم علاوي شبلي، مبادئ الإدارة (مفاهيم واتجاهات إدارية معاصرة)، شركة الغدير للطباعة والنشر المحدودة، العراق - البصرة، ط١، ٢٠١٧، ص ١٦٠.

١ محمد شاكر عصفور، مصدر سبق ذكره، ص ١٥٠.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )

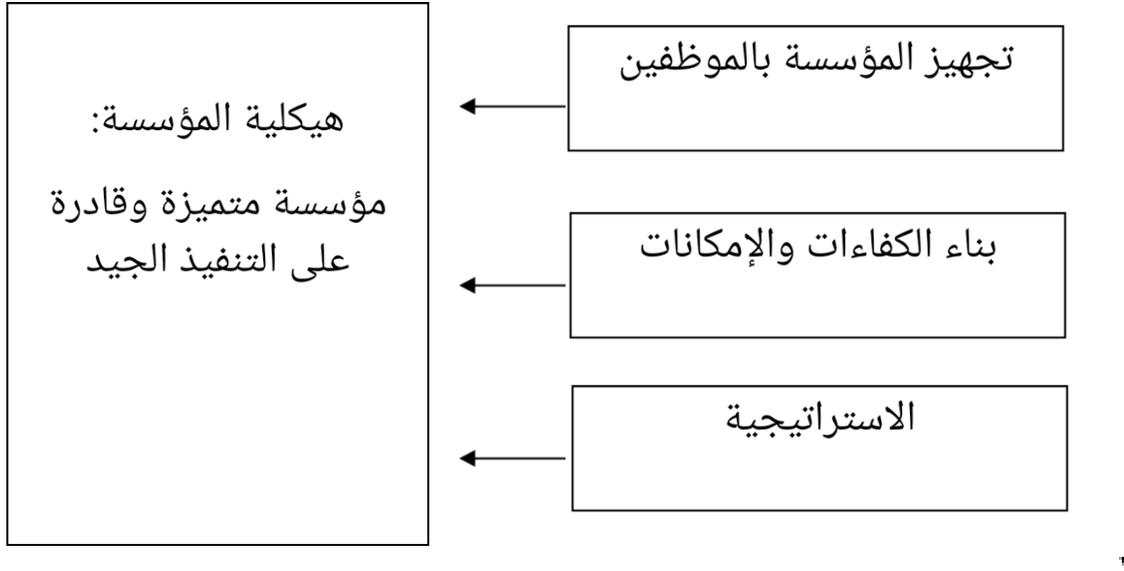


المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



ولكي تكون المؤسسة أكثر كفاءة فإنها تحتاج إلى بناء كفوء، وكما مبين في المخطط رقم (٣):



المصدر: أ. م. د محسن عبد علي الفريجي، أ. م. د حيدر نعمة الفريجي، الإدارة الاستراتيجية، مدخل صناعة المستقبل، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان - بيروت، ط١، ص ٢٠٩.

#### خامساً: الهيكل التنظيمي للمؤسسات:

ينظر التقليديون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها وعلى هذا فإن الهيكل التنظيمي يعتبر الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات بين المستويات المختلفة سواء العمودية أو الأفقية، فيما يرى السلوكيون أن العنصر البشري له أهمية غي تحقيق أهداف المنظمة من حيث سلوكه الفردي أو الجماعي وعليه فهم يؤكدون على أهمية التنظيمات الرسمية وغير الرسمية حينما تجاهل الكلاسيكيون ذلك، لذا يرى السلوكيون (أنّ المنظمة كيان حركي قائم على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد والجماعات).<sup>١</sup>

١ الأستاذ الدكتور خليل محمد حسن الشماع، الأستاذ الدكتور خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط٣، ٢٠٠٧، ص ١٦٣.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



ويوضح الهيكل التنظيمي آلية توزيع المهام بين أجزاء المنظمة والعلاقة الرسمية بين الأفراد والمجموعات وآلية التنسيق والرقابة على استخدام الموارد بغية تحقيق أهداف المنظمة.<sup>١</sup>

والهيكل التنظيمي organization structure (يحدد لنا كيف يجب توزيع المهام وآليات التنسيق، ويمتلك الهيكل ثلاثة أجزاء رئيسية هي التعقيد، والرسمية، والمركزية).<sup>٢</sup>

وتمر عملية اعداد الهيكل التنظيمي بخطوات:<sup>٣</sup>

١. تحديد الأهداف العليا والفرعية.

٢. حديد الأنشطة التي توصل إلى الهدف الرئيس.

٣. تقسيم الأنشطة حسب الخطة.

٤. تحديد اختصاص كل الوحدات الفرعية.

٥. تحديد العلاقات العمودية والأفقية.

٦. تحديد الجهة المشرفة والمنفذة ووظيفتها.

لا يخلو أي عمل في أي ميدان من تحديات تعتره وهذه التحديات هي الفيصل في بقاء او زوال العمل، ومن التحديات التي تواجه المؤسسات وبالخصوص في القرن الحادي والعشرين:

١. تحديات الريادة: والتي تعني: القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الاداء المتميز<sup>٤</sup>. الريادة والعمل الريادي أخذت أفكار وكتابات العديد من المتخصصين في مجال الاقتصاد والإدارة والمنظمات المأخذ الكبير لما للريادة من آثار كبيرة على مستوى تطور عمل المنظمات بعد استيعاب فكرة الريادة ومن هم الرياديون الذين يجب أن تحتضنهم المؤسسة بغية الوصول بالمؤسسة الى التفوق الريادي وكيفية تعامل الإدارات مع الريادة كتحدى. ومن

١ أ.د سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، كتاب منهجي، رقم المقرر/ ٩٢٨٠١٣، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ٢٠١٣، ص ١١٠.

٢ الدكتور مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، ط٣، ٢٠٠٨، ص ٢٤.

٣ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الإدارة (التنظيم - الهيكل التنظيمي)، محاضرات في جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة البيئة/ المرحلة الأولى/ مادة مبادئ الإدارة، ص ٢.

٤ م.د. راوية عبد الفتاح عطوف، استراتيجيات الريادة وأثرها في تنمية الاداء المتميز لدى رؤساء اقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد ٩٥ / علمي، ص ٦٧١.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

أبرز نقاط القوة التي إن توفرت في المؤسسة تصبح قادرة على تحدي الريادة هو وجود فرق صغيرة تعمل داخل هيكلية المؤسسة تعمل بحرية كبيرة وبما يتفق مع استراتيجية المؤسسة.

٢. تحديات الحاكمية: تعد الحاكمية من الأفكار الحديثة في ميدان دراسة عمليات المؤسسة إذ إنها تعمل على إيجاد توازن بين القيادات القيادة العليا في المؤسسة والإدارة التنفيذية على مستويين: الأول: مساحة المشاركة والتعاون في رسم وتوجهات واستراتيجية المؤسسة. الثاني: يتعلق بأساليب التنفيذ ووسائل الرقابة وتخصيص الموارد.<sup>١</sup>

٣. تحديات الشفافية: تعرف الشفافية على أنها: (مبدأ انشاء بيئة يتم من خلالها جعل المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والتصرفات القائمة قابله للوصول اليها بسهولة ومرئيه وقابله للفهم لجميع الاطراف المشاركة في السوق كونها تعبر عن التمثيل الصادق للمعلومات)<sup>٢</sup>، وتعرف أيضاً: (حرية تدفق المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء).<sup>٣</sup>

وقد فرضت حالة التحول من اقتصاد الصناعة إلى اقتصاد المعلومات والتقنيات والتكنولوجيا والمعرفة حالة عدم التقوقع بل إن أمر كشف الذمة المالية وعدم سرية المعلومات من مؤشرات تقدم الشركات لذا تعد تحدي الشفافية من أهم التحديات في القرن الواحد والعشرين.

٤. تحديات المواطنة: يحتل مفهوم المواطنة في العلوم الاجتماعية مكانة كبيرة وبخاصة العلوم السياسية ومن ثم انتقلت هذه الفكرة إلى الاقتصاد والإدارة بما يصطلح عليه (مواطنة الشركات) أو (المسؤولية الاجتماعية)

١ الدكتور طاهر محسن منصور، الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة العربية ٢٠١٠، ص ٢٧.

٢ محمد نصر حسين، الشفافية وأثرها في الحد من التهرب الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب / بغداد، مجلة وارث العلمية، العدد ٥، ص ٢٦٧.

٣ أ.د. سامر مؤيد عبد اللطيف، م.م صفاء محمد عبد، التأصيل الدستوري لمبدأ الشفافية -دراسة مقارنة-، مجلة أهل البيت، العدد ٢٦، ص ٣٠.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

للشركات الذي ظهر في ثلاثينيات القرن العشرين إلا أن التعريف النظري تم وضعه في السبعينيات من نفس القرن للإشارة الى أهمية الدور الاجتماعي للمنظمات والمتمثل في المساهمة في تحسين رفاهية المجتمع<sup>١</sup>. والتحدي الذي يواجه الشركات هو مدى استثمارها لفكرة المواطنة من حيث محاولة التفكير في ايجاد صيغة تنظيمية قادرة على احتواء هذا التحدي.

٥. تحديات التنوع: (أصبحت لغة التنوع أحد سمات المؤسسات المعاصرة الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والدولية. فالتنوع في المؤسسات المدارة جيداً يمنحها قدرة على استثماره كقاعدة لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة. لقد فرضت حالة الانفتاح والتداخل ما بين ما هو عالمي ومحلي ضرورة التعامل مع التنوع كتحدٍ تحت مظلة (فكر عالمياً واعمل محلياً)، يمكن ترجمة هذا التحدي من خلال فهم ارتباطه بتنوع ثقافة المؤسسة وخاصة ثقافة مواردها البشرية. فالثقافة باعتبارها الوعاء لحضارة المؤسسة تتمكن إدارة المؤسسة من خلالها أن تدمج العاملين دون تمييز أو إقصاء وتحت أي مسبب. أن تلك المؤسسات تكون قادرة على احتواء التنوع الثقافي كعامل قوة من خلال احترام التعدد والتنوع أن تمزج الخصائص والأفكار لجميع أطراف ذوي المصلحة بشكل يساهم في إعطاء أعلى مستويات الأداء المتميز)<sup>٢</sup>.

المبحث الثاني: التكامل المؤسسي: التعريف والشروط والفوائد

أولاً: التكامل لغة:

إن التكامل مفهوم ذو مصاديق متعددة ويُتناول في العديد من العلوم وله عدّة معاني منها: (تدل كلمة التكامل على التكميل أو التمام أو الكل التام، وكمل الشيء كمولاً تمت أجزاؤه أو صفاته، أكمل الشيء: أتمه، وجاء في لسان العرب أن الشيء تكامل، وأكملته أنا وأكملت الشيء أي أجملته وأتممته، وأكمله هو وأستكمله وكمله: أتمه وجمله، وفي القرآن الكريم جاء في قوله تعالى: (اليوم أكملت لكم دينكم) (سورة المائدة، الآية: ٣)، وقوله تعالى: (ولتكملوا العدة ولتكبروا الله على ما هداكم) (سورة البقرة، الآية: ١٨٥). ويقال: (أنجزت العمل

١ أ.د. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المواصفة القياسية ISO ٢٦٠٠٠، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط١، ص٢٧.

٢ الدكتور طاهر محسن منصور، مصدر سبق ذكره، ص٤١.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

كله، أو أنجزت العمل كماً تاماً ووافياً، ويقال أيضاً: يجب أن تتكامل الجهود المبذولة، يكمل بعضها بعضاً، وتأتي أيضاً بمعنى (كامل: تام، كمال: تمام الشيء).<sup>١</sup>  
ثانياً: التكامل اصطلاحاً:

يعرف (ارسنت هاس) التكامل على أنه: العملية التي من خلالها تحاول مجموعة من الوحدات السياسية الوطنية تحويل ولائها وأهدافها ونشاطاتها السياسية الاجتماعية والثقافية نحو مركز جديد تكون لمؤسساته صلاحيات تتجاوز صلاحيات الدول القومية القائمة. فيما يعرفه (ليون ليندبرغ): العملية التي تجد الدول نفسها رغبة في التكامل أو عاجزة عن إدارة شؤونها الداخلية الرئيسية باستقلالية عن بعضها البعض وتوسعي بدلاً من ذلك لاتخاذ قرارات مشتركة في هذه الشؤون أو تفوض أمرها إلى مؤسسة جديدة. كذلك يرى (ديفيد متيراني) أن تزايد التعقيد في النظم الحكومية ومثل هذه الوظائف لم تؤد فقط إلى زيادة الطلب على الاختصاصيين المدربين على المستوى الوطني لكنها لعبت دوراً في المشكلات الفنية على المستوى الدولي وإذا أصبح من الممكن إبلاء مثل هذه المشكلات للمتخصصين وفصل نشاطهم إلى حد ما عن القطاع السياسي فإنه من الممكن في هذه الحالة إنجاز التكامل الدولي.<sup>٢</sup>

ما يخلصنا من التكامل هنا هو التكامل الاقتصادي لما له الأثر الكبير على التنمية الاقتصادية بشكل عام والاستثمار بشكل خاص كذلك التكامل المؤسسي الذي هو عماد بحثنا وعليه يعرف التكامل الاقتصادي حسب (Bella Balassa): على أنه: (عملية وواقع، فهو عملية لأنه يشمل كافة الإجراءات التي تضع حداً لكل أسباب التمييز بين الوحدات الاقتصادية التابعة لدول متعددة، وهو واقع لأنه يمثل تلك الحالة التي لا يبقى فيها أي تمييز بين هذه الوحدات).<sup>٣</sup>

المقصود بهذا النوع من التكامل هو: (تعزيز الروابط بين مختلف القطاعات الاقتصادية التي يكمل بعضها بعضاً، فالقطاع الزراعي يكمل القطاع الصناعي من خلال ما يقدمه من مواد أولية لا يمكن العمل إلا من

١ تميم عماد صادق بني التميمي، التكامل المؤسسي في العراق على وفق دستور ٢٠٠٥، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية/ الجامعة المستنصرية، ٢٠١٧، ص ٥.

٢ الأستاذ حمدوش رياض، محاضرات في نظرية التكامل والاندماج، بحث منشور على موقع الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، متاح في شبكة المعلومات الدولية على الرابط: <https://2u.pw/k4vq1>

٣ لطيفة بن يوب، خديجة خرافي، أثر التكامل الاقتصادي على الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الإيموا، السيماك والكوميسا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٢٠٢٠، العدد ٥، ص ٤٤.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



خلالها، وهذا ما يسمى تكاملاً اقتصادياً، كذلك يقصد من هذا النوع من التكامل عملية موضوعية وعملية موجهة للتنظيم المتبادل لمختلف قطاعات الاقتصاد الوطني لبلوغ هيكل اقتصادي أمثل، ضمن اقتصاد دولي قادر على زيادة الإنتاجية وتحسين المستوى العام للاقتصاد الوطني).<sup>١</sup>

أما التكامل المؤسسي فهو يكون على نوعين أفقي وعمودي الأول يتحقق بتعاون وتكامل المؤسسات المختلفة ذات الصلة بالعملية الواحدة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية، أما التكامل العمودي فهو ذلك التكامل الذي يكون داخل المؤسسة الواحدة بين الجهات الإدارية من حيث التسلسل الهرمي وعلى وفق الهيكل التنظيمي لتلك المؤسسة.<sup>٢</sup>

أما شروط التكامل فهي: التجانس الاجتماعي، تشابه القيم، المصلحة المشتركة، أهمية التكامل في حد ذاته، مسألة البيئة الخارجية في التكامل، العلاقات التاريخية الودية.<sup>٣</sup>

ثالثاً: فوائد التكامل فهي:<sup>٤</sup>

١. الاستفادة من زيادة حجم السوق بسبب إزالة الحواجز الجمركية بين الدول وهذا يؤدي الى زيادة الانتاج مما يرفع من رفاهية المستهلكين.
٢. إن التكامل يسمح بإعادة توزيع عناصر الانتاج بين الدول مما يؤدي الى استيعاب الضغط والحد من النقص وزيادة العمل.
٣. التكامل يجعل هنالك مركزية للتفاوض ما بين الدول المتكاملة والعالم الخارجي.
٤. إن التكامل يجعل هنالك تقسيم للعمل بما يتناسب مع مزايا الدول المتكاملة.
٥. التكامل يؤدي الى زيادة النمو الاقتصادي وذلك من خلال تشجيع الدول المتكاملة على الاستثمار.
٦. إن التكامل بين الدول يؤدي الى زيادة حجم الاستثمار وذلك بسبب زيادة يقين المستثمرين بالإجراءات المتبعة داخل الدول المتكاملة مما يفضي الى زيادة الفرص الاستثمارية.

١ تميم عماد صادق بني التميمي، مصدر سبق ذكره، ص ٢٦.

٢ للمزيد حول التكامل العمودي والأفقي والتكامل المؤسسي ينظر: أ. قريشي العيد، أ.د. مرغاد لخضر، التكامل العمودي كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد ١٢، ص ٥٠٦. و تميم عماد صادق بني التميمي، المصدر السابق، ص ٢٧.

٣ الأستاذ حمدوش رياض، مصدر سبق ذكره.

٤ لطيفة بن يوب، خديجة خرافي، مصدر سبق ذكره، ص ٤٤.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

رابعاً: الإصلاح المؤسسي:

يعرف الإصلاح المؤسسي على أنه: "قدرة النظام السياسي على إجراء إصلاح في مؤسسات الدولة تواكب التغيير الجديد".<sup>١</sup>

مفهوم الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادية استمد من عدة مصادر فكرية وبخاصة في إطار المدرسة (نيو كلاسيكية) والتي تمثلت أساساً في وجود عدد لا نهائي من الشركات والأفراد في السوق وحرية الدخول والخروج منه.<sup>٢</sup>

كما أن الإصلاح المؤسسي يعتبر نقطة شروع في الإصلاح العام الذي ينشده الناس، فإصلاح أي قطاع يبدأ بإصلاح المؤسسات المعنية ذات الشأن مثل إصلاح نظام العمل، إصلاح الموظف، إصلاح الاجراءات والتعليمات، إصلاح آلية التعامل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.<sup>٣</sup>

فيما حدد المركز الدولي للعدالة الانتقالية خطوات الإصلاح المؤسسي والتي يتضمّن إصلاح المؤسسات:<sup>٤</sup>

- فحص أهلية الموظفين: النظر في خلفية الموظفين من خلال إعادة الهيكلة أو التوظيف للتخلص في مجال الخدمة العامة من المسؤولين الاستغلاليين والفاستدين.
- الإصلاح البنوي: إعادة هيكلة المؤسسات بغية تعزيز النزاهة والشرعية من خلال ضمان المحاسبة وبناء الاستقلالية وتأمين التمثيل وزيادة الاستجابة.
- الإشراف: إنشاء هيئات الإشراف ذات الظهور العلني ضمن مؤسسات الدولة لضمان المحاسبة أمام الحكومة المدنية.

١ عمر الشويكي، الإصلاح المؤسسي، متاح في شبكة المعلومات الدولية على الرابط:

<https://www.almasyalyoum.com/news/details/2054531>، تاريخ الزيارة، ٢٠٢١/١١/٥.

٢ د. بن عيني رحيمة، أ. رحوي حسنية، الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادية، مجلة الدراسات الخاصة بالمؤسسات والتنمية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١٥، العدد ١، ص ٩٧.

٣ د. علا هادي الحطاب، الإصلاح المؤسسي، متاح في شبكة المعلومات الدولية على الرابط:

<https://www.ina.iq/116695---.html>، تاريخ الزيارة، ٢٠٢١/١١/٥.

٤ المركز الدولي للعدالة الانتقالية، اصلاح المؤسسات، متاح في شبكة المعلومات الدولية على الرابط:

<https://www.ictj.org/ar/our-work/transitional-justice-issues/institutional-reform>، تاريخ الزيارة،

٢٠٢١/١١/٥.



## تحت شعار ( بالتنمية والتطوير نرتقي )



## المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ ( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- تحويل الأطر القانونية: إصلاح أو إنشاء أطر قانونية جديدة، مثل اعتماد تعديلات دستورية أو معاهدات دولية لحقوق الإنسان لضمان حماية حقوق الإنسان وتشجيعها.
- نزع السلاح، والتسريح وإعادة الدمج: حلّ الفعاليات المسلحة - مثل المنظمات المسلحة - وتوفير العمليات والوسائل التي تأخذ بالعدالة، والتي يمكن للمحاربين السابقين من خلالها إعادة الانضمام إلى المجتمع المدني.
- التربية: برامج التدريب للمسؤولين والموظفين العامين حول معايير حقوق الإنسان القابلة للتطبيق والقانون الإنساني الدولي.
- والتغيير أو الإصلاح المؤسسي عادة ما يكون في احدى الصور التالية: التغيير في سلوك المنظمة، التغيير في علاقة المنظمة مع محيطها، تغيير القواعد التي تحكم السلوك مع احدى المؤسسات النظرية.<sup>١</sup> وعليه فعدم أخذ النظم السياسية المختلفة في التغيير أو الإصلاح المؤسسي سيفضي إلى حالات من الجمود المؤسسي أو كما أطلقا عليه (آيزنستاد و شبنغلر) بانهيار التحديث.<sup>٢</sup>
- خامساً: أدوات تحقيق التكامل والاصلاح المؤسسي:  
١. الحوكمة

١-١ (التعريف): مصطلح حديث نسبياً ولاسيما في اللغة العربية، وهو يمثل الترجمة العربية لكلمة (Governance) الانكليزية، وهذا المصطلح يشير إلى مجموعة الوسائل والآليات والمناهج التي تحقق الجودة والتميز في الأداء وفقاً لمعايير وقواعد تضمن الجودة والإتقان في مجال تطبيقها وقد ظهر هذا المصطلح في المجال السياسي والاقتصادي والإداري<sup>٣</sup>. (ويعد مصطلح الحوكمة مترجم بشكل مختصر للمصطلح (corporate governance) أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة

١ د. رياض بن جليلي، برنامج الإصلاح المؤسسي، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد السابع والسبعون- نوفمبر/ تشرين الثاني، ٢٠٠٨، السنة السابعة، ص٢٠٢.

٢ أم،د رعد عبد الجليل علي، الجمود المؤسسي وأثره في فشل التنمية السياسية: محاولة من اجل بناء مفهوم، مجلة العلوم السياسية، ٢٠١٠، العدد ٤٠، ص ١٠٣.

٣ احمد طلال عبد الحميد، أ.د مازن ليلو راضي، استراتيجية الحوكمة التشريعية المؤسسية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٢٠٢٠، العدد ٧٠، ص ١.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

الرشيدة<sup>١</sup>. كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة: (بالنظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يقوم بوصف وتوزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات، مثل مجلس الإدارة والمساهمين ذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها)، كذلك وعرفها (Denis and McConnel)) بأنها: "مجموعة من الآليات - سواء المؤسسية أو المعتمدة على السوق - التي تحفز وحدات الرقابة الذاتية في المنشأة لتأدية عملية الشركة المساهمة بجميع الأطراف"، فيما عرفها (Shleifer & Vishny) بأنها: "آلية التعامل مع الأطراف، والتي يطمئن بموجبها الممولون على عائد مجز على استثماراتهم، والتي تبين علاقة الشركة المساهمة بجميع الأطراف"<sup>٢</sup>.

أما الحوكمة قانوناً: (هي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة الشفافة بين إدارة الشركة أي المدير العام أو المدير المفوض العام ومجلس الإدارة والعاملين فيها من الموظفين والعمال هذه من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى)<sup>٣</sup>.

#### ٢-١ أنواع الحوكمة:

أ. حوكمة الشركات: والتي عرفتها منظمة التعاون والتنمية على أنها: (مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها) من جهة أخرى يرى البعض بأنها: (مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط

١ الدكتور جاوحدو رضا، الأستاذ مايو عبد الله، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص ٢.

٢ عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الهاشمية، الزرقاء - الأردن، ٢٠١٣، ص ٢١.

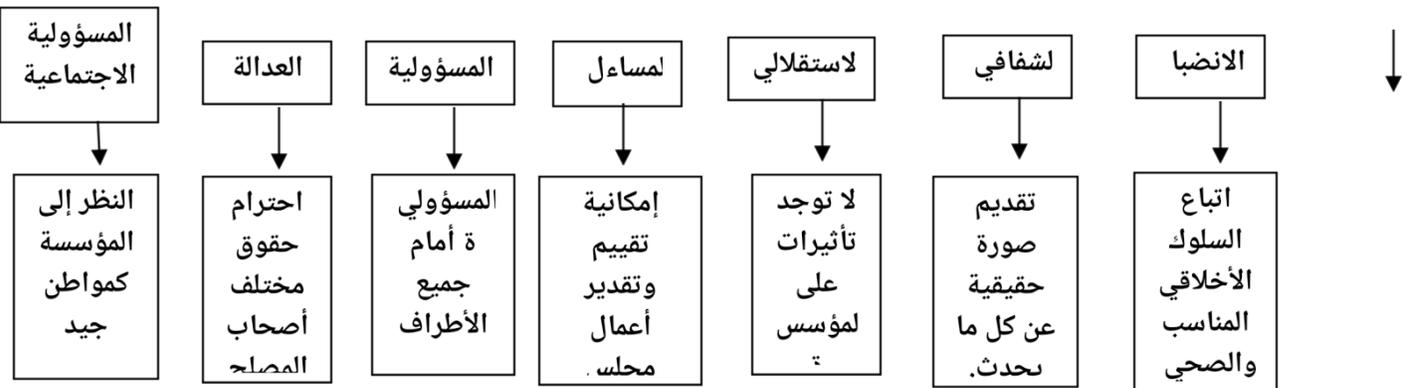
٣ صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ص ١١.

والشفافية والعدالة<sup>١</sup>، كذلك تعرف حوكمة الشركات على أنها (التفاعل الإيجابي بين القوانين التي تحكم الأنظمة، التعليمات، الإجراءات، ثقافة الأفراد العاملين بها)<sup>٢</sup>.

ب. الحوكمة الرقمية: (هي استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز القيمة العامة من خلال المبادرات التي تقودها الحكومة داخل القطاع العام، وكذلك من خلال التعاون الخارجي بين أصحاب المصلحة الرئيسيين من العامة)<sup>٣</sup>.

ج. حوكمة المؤسسات: هي تلك الأنظمة والعمليات التي يعمل على وفقها مجلس الإدارة لتوجيه وارشاد المؤسسة من خلال الإدارات التنفيذية من أجل تحقيق هدف ورسالة المؤسسة.<sup>٤</sup>

١-٣ خصائص حوكمة المؤسسات وكما مبين في المخطط رقم (٤):



المصدر: د. أحمد بلقاسم، د. عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الإنسانية، 2018، العدد2، ص32.

١ د. حكيمة بوسلمة، حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة - تجربة ماليزيا نموذجاً -، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، ديسمبر ٢٠١٨، العدد٢، ص٥١.

٢ مصطفى عبد الحسين، علي كاظم حسين، أ.م.د. فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٢٠١٣، العدد٢٢، ص١٠٣.

٣ يو تشي تشن، ترجمة: د. جعفر بن أحمد عبد الكريم العلوان، إدارة الحوكمة الرقمية القضايا، والتحديات، والحلول، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠، ص٢٤.

٤ مؤسسة جرامين - جميل، دليل الحوكمة والمؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، ص١.

الأمر الواجب اتباعها من قبل المؤسسة وهي تمارس الحوكمة:<sup>١</sup>

- ١- تطوير هيكلية العمل بما يضمن الثقة بين المؤسسة والجهات ذات العلاقة على المدى البعيد.
- ٢- العمل على تطوير سمعة المؤسسة على مستوى طويل الأجل.
- ٣- وضع التفكير الاستراتيجي على مستوى القيادة من خلال توظيف ذوي خبرة.
- ٤- العمل على تجنب المخاطر التي قد تمس المؤسسة.
- ٥- الأخذ بنظر الاعتبار اهتمام المساهمين وأصحاب المصلحة.

الفرق بين الحكومة التقليدية والحكومة الإلكترونية وكم مبين في الجدول رقم (١):

ت	بُعد المقارنة	الحكومة التقليدية	الحكومة الإلكترونية
1	الهدف	حكومة مهيمنة	تدعم مشاركة المجتمع
2	الفلسفة	نهج بيروقراطي	نهج رجال الأعمال
3	التكامل	فصل شبه تام بين الأجهزة الحكومية في أداء الأعمال	تحقيق التكامل من خلال الربط بين الأجهزة الحكومية
4	أصحاب المصلحة	متلقين للخدمة	مشاركين في اتخاذ القرار
5	تكنولوجيا المعلومات	دورها هامشي	دورها جوهري
6	سرعة التعاملات	سرعة واستجابة بطيئة	سرعة واستجابة فورية
7	تقديم الخدمات	من خلال طرق تقليدية ومحددة (خلال الدوام الرسمي)	طرق مبتكرة (٢٤/٢٤)

١ مؤسسة جرامين - جميل، مصدر سبق ذكره، ص ١.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



المصدر: لباز سعد، زدام يوسف، دور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري - تجربة كوريا الجنوبية، -، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، ٢٠٢٠، العدد ١، ص ٢٧١.

### الحكم الرشيد

١-١ التعريف: يعرف البنك الدولي الحكم الرشيد على أنه: (الطريقة التي من خلالها تدير الدولة مواردها الاقتصادية والبشرية لتحقيق هدف التنمية، ويشمل هذا المفهوم الى جانب مؤسسات الدولة الرئيسية المؤسسات المحلية ومنظمات المجتمع المدني). فيما يرى البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) ان الحكم الصالح يستند على مجموعة من الاسس من بينها: المشاركة الفاعلة لأبناء الشعب في ادارة شؤونهم، الشفافية التي تجعل المعلومات متاحة للجميع حول مختلف المواضيع، المحاسبة وتجعل المواطن خاضع للرقابة والمساءلة، سيادة القانون اي سريانه على الجميع مع ضمان المساواة في تطبيقه، الفاعلية ويقصد بها استعمال موارد البلاد بصورة مثالية لخدمة المجتمع، انصاف الجميع، حسن الاستجابة، التوفيق، المساواة، الرقابة الاستراتيجية<sup>١</sup>. كذلك يعرف: (هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وبتقدم المواطنين وبتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم)<sup>٢</sup>.

كذلك يمكن تعريف الحكم الرشيد على أنه: (مجموعة آليات وقرارات التسيير الرامية لتحقيق نجاعة مؤسسات أو قطاعات معينة، وهي تركز على قواعد أساسية تتلخص في الاستدامة والشفافية والمحاسبة)<sup>٣</sup>.

١ المدرس المساعد احمد مجيد جاسم، الحكم الصالح ودوره في النهضة الأثيوبية - ملس زيناوي انموذجاً - ١٩٩٤ - ٢٠١٢، مجلة آداب الفراهيدي، تصدر عن كلية الآداب/ جامعة تكريت، آذار ٢٠٢١، القسم الأول، العدد ٤٥، ص ٣٣٩.

٢ سمير عبد الرزاق مطير، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، ٢٠١٤، ص ١٣.

٣ مجموعة مؤلفين، تحرير: العنود أحمد آل ثاني، تجربة الحكم الرشيد في قطر، روافع التنمية المستدامة والتمكين المجتمعي (١٩٩٥-٢٠١٣)، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة - قطر، ٢٠١٨، ط١، ص ٤٨.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

١-٢ أسباب ظهور مفهوم الحكم الرشيد: كانت هنالك أسباب كثيرة أدت إلى ظهور مفهوم الحكم الرشيد أو الحكم الصالح أو الحكم الراشد أغلب هذه الأسباب تتعلق بكيفية الاستفادة من الموارد العامة، وقد كانت أغلب التنمويات الناجحة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق ما نصلح عليه اليوم بالحكم الرشيد، حيث إن الكثير من الجهود التنموية أهدرت بسبب الفساد وتبعاته وحرمت الكثير من الدول وبالخصوص النامية منها من فرص تحقيق التنمية بأشكالها المتنوعة وبالتركيز على التنمية الاقتصادية، حيث نستخلص إلى أن ترسيخ دعائم الحكم الرشيد يؤدي إلى الاستخدام الأفضل لموارد المتاحة وتعظيم العائد منها.<sup>١</sup>

مضافاً إلى ذلك كان بروز مفهوم الحكم الرشيد بسبب السياسات الحكومية بشكل عام كذلك هنالك بعض الأسباب منها:

- ١- الدور المتنامي للشركات الكبرى وبخاصة تلك التي لها علاقة بالتنمية الاقتصادية.
- ٢- بسبب التطورات التكنولوجية أضحت تغييرات كبيرة تطرأ على صعيد التدريب بما يواكب التطور.
- ٣- أثر العولمة وثورة الاتصالات والمعلوماتية مما أدى إلى تبادل المعلومات والمعرفة.
- ٤- الاتفاقيات الدولية سواء الثنائية أم المتعددة وما لها من أثر في الحد من حرية الدولة كونها أصبحت مراقبة من قبل من تتفق معهم داخل الاتفاقية الواحدة.
- ٥- إن المساعدات والمعونات الدولية كانت عاملاً لظهور مفهوم الحكم الرشيد بسبب أن المساعدات لم تؤت ثمارها في القضاء على الفقر وتحسين المعيشة بسبب الحكم اللارشيدي.<sup>٢</sup>

فيما يرجع آخرون أسباب بروز وانتشار مفهوم الحكم الرشيد إلى أسباب:

١ سامح فزوي، الحكم الرشيد، الموسوعة السياسية للشباب، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ط١، ص٣٤.  
٢ م.د أحمد حمدي أحمد، الحكم الرشيد وإشكالية إدارة الثروة النفطية في العراق (دراسة تحليلية)، مجلة الجامعة العراقية، العدد ٣٨، ص٥٠٠.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- ١- الأسباب السياسية: إن كثرة الأزمات السياسية التي واجهت شكل وبناء الكيانات السياسية المختلفة في الحقب المنصرمة ومنها عدم استقلالية النقابات والمنظمات المحلية وسيادة الدولة البوليسية مضافاً إلى انهيار بعض الأنظمة الرسمية وزيادة ظاهرة الاضطهاد والقمع ضد المواطنين، كل ذلك وغيره أدى إلى ظهور مفهوم الحكم الرشيد والحاجة إليه.
- ٢- الأسباب الاقتصادية: إن المركزية التي كانت في وقت قريب هي السائدة في أغلب النظم السياسية وما يتبعها من الاعتماد على الاقتراض الخارجي وآثارها على البيئة المجتمعية من عدم توزيعه بشكل عادل أو عدم الاستفادة الحقيقية منه مما يسهم في خلخلة البنية الحكومية من عدم قدرتها على توفير الاحتياجات الأساسية لمواطنيها بسبب الخلل في ميزان مدفوعاتها مما يؤثر سلباً على المستوى الاقتصادي.
- ٣- الأسباب الاجتماعية: زيادة حجم السكان وما يرافقه من زيادة في الطلبات والاحتياجات الداخلة إلى بيئة النظام السياسي وبالتالي الحاجة إلى إدارة محلية تهتم بشؤونها من خلال الأساليب الحديثة والمناسبة للحد من بعض الظواهر التي تؤثر تأثيراً كبيراً على الواقع الاجتماعي منها الهجرة من الريف إلى المدينة والفقر والبطالة وانتشار الجهل مما تزيد من انتشار الفساد<sup>١</sup>.

٣-١ عناصر الحكم الرشيد: اختصاراً للموضوع سنحاول بينا العناصر على وفق المخطط رقم (٥):



١ زينب علي مظلوم، تحليل جغرافي سياسي لمؤشرات الحكم الرشيد، دراسة تطبيقية على العراق، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية/ جامعة المثنى، ٢٠١٩، ص ١٣.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

المصدر: أشرف رفيق سليم نصر الله، دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين، رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، ٢٠١٤، ص ١٥٦.

١-٤ آليات الحكم الرشيد: يمتلك الحكم الرشيد العديد من الآليات وقد اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مجموعة منها:<sup>١</sup>

١- المشاركة: وتعني المساهمة بفاعلية في السلطة، وهي حق التصويت وابداء الرأي بشكل مباشر أو غير مباشر عبر النواب.

٢- حكم القانون: وتعتبر من آليات الحكم الرشيد التي تأتي عن طريق الإقرار بها في أغلب الدساتير الديمقراطية الحديثة والتي تكون أحد انعكاساتها فرض مبدأ الشرعية القانونية على الجميع.

٣- الشفافية: وهي تعني الوضوح وأن جميع المعطيات والمعلومات في متناول الجميع وهي أيضاً وسيلة لإخضاع الموظفين العموميين للمساءلة ومحاربة الفساد، وهي بشكل مختصر عدم وجود أمور في الشأن العام تخفى عن المواطن.

٤- حسن الاستجابة: وهي قدرة السلطة على استقراء الحاجات في مختلف النواحي والعمل على تحقيقها من خلال آليات السلطة المتاحة مما يوفر توزيع عادل لعوائد التنمية بشكل متساوي ومن دون تفرق.

٥- المساواة: تنطبق هذه الآلية على الجميع بمختلف مجالاتهم انطلاقاً من المساواة بين الرجل والمرأة مروراً بالمساواة أمام القانون ثم المساواة في الحقوق السياسية والمساواة في تولي الوظائف العامة والمساواة أمام القضاء دون تمييز.

٦- التوافق: تعرف (إنسكلوبديا الحرية) الدولة التوافقية بأن سكانها يكونون من أقليات عرقية وأثنية ودينية ولغوية متنوعة وغير متناسقة، ولا يشكل كل واحد منها الأغلبية، وتحيط بها مجموعة من القيادات والزعامات ذات التأثير والتوجيه السياسي والاجتماعي على تابعيها، ولا تتبنى أعمالها في المؤسسات الحكومية كالبرلمان وفقاً

١ ببشرو علي محمد أمين، آليات الحكم الرشيد في إدارة التنوع الثقافي، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية القانون والسياسة/ جامعة السليمانية، ٢٠١٤، ص ٢٤. أيضاً ينظر: أحمد نبيه أحمد زيادة، أثر تطبيق الحكم الرشيد في الهيئات المحلية على التنمية المحلية في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات العليا/ الجامعة الأردنية، ٢٠١٤، ص ١٥.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



لمبدأ الأغلبية، بل بالتمثيل التناسبي بين الأطراف، وكل جماعة من الأقليات لها حق النقض حيال الطرف المقابل.

٧- الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف وتتطلب مهارة، كذلك هي القدرة على توضيح الهموم ووضع الأهداف من أجل تنفيذ المشاريع عبر إدارات كفؤة تحافظ على الموارد من الهدر.

٨- المحاسبة والمساءلة: وهي واحدة من آليات الحكم الرشيد التي تستهدف الفساد بأشكاله كافة وتعني أن يكون الجميع سواء مسؤولين أو القطاع الخاص أو المؤسسات المجتمع المدني خاضعين لمحاسبة الرأي العام دون استثناء، وللمساءلة صور متعددة منها المساءلة الفردية والمساءلة لمجتمعية والمساءلة الداخلية ... الخ.

٩- الرؤيا الاستراتيجية: يمكن تعريف هذا المفهوم على وفق الحكم الرشيد على أنه الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أجل رفع مستوى المجتمع وتحقيق التنمية البشرية على المدى البعيد ضمن إطار وخطط مرسومة وواضحة.

٥-١ محددات الحكم الرشيد:

١- محدد قانوني: سيادة القانون ووجود سلطة شرعية قائمة على أساس العدالة.  
٢- محدد اقتصادي: السعي إلى تحقيق العدالة وأشباع الحاجات التي يريدها المواطن من خلال الإنتاج والتوزيع العادل.

٣- محدد إداري: توزيع الأدوار بطريقة رشيدة وبكفاءة عالية.

٤- محدد سياسي: وجود مجتمع ساسي قائم على أساس ثقافة سياسية.

الخاتمة

تبقى المفاهيم حييسة البناءات النظرية حينما لم يتم تسليط الضوء عليها ومناقشتها بشكل علمي وسبر أغوارها من الزاوية اللغوية واشتقاقاتها ومن الزاوية الاصطلاحية وتفرعاتها، كذا الحال بالنسبة لمفهوم (المؤسساتية والتكامل المؤسساتي) اللذين تم شرحهما وبيان المراد منهما في هذا البحث حيث توصلنا الى أن المؤسساتية

١ أ.د عادل جار الله معزب، الحكم الرشيد والتنمية البشرية في البلاد العربية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ٢٠٢٠، ط١، ص١٦. وايضاً ينظر: فاروق عبد الله إبراهيم، مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات المجتمع المدني في الأردن (الجانب الإداري)، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات العليا/ الجامعة الأردنية، ٢٠١٤، ص١٢.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



تعني عملية الانتقال من اللا تنظيم واللا ترتيب الى التنظيم والترتيب والتنسيق من أجل استثمار الجهود في انجاز المطلوب، كذلك إن التكامل المؤسساتي هو العملية التي تجد الدول نفسها راغبة في التكامل أو عاجزة عن إدارة شؤونها الداخلية الرئيسية باستقلالية عن بعضها البعض وتسعى بدلا من ذلك لاتخاذ قرارات مشتركة في هذه الشؤون أو تفوض أمرها إلى مؤسسة جديدة، وهذا ما ذهب اليه (ليون ليندبرغ) ونحن نتفق تماماً معه.

مضافاً إلى أن التكامل المؤسساتي هي عملية مستمرة مع الزمن تحتاج الى خطة متكاملة ومتناسقة وجهود تنظيمية وإرادة حقيقية تسعى الى تحقيق التكامل المنشود ولو أن البحث ليس مقتصرأ على الجوانب النظري لتحدثنا كثيراً عن آليات تحقيق التكامل المؤسساتي بشكل أوسع وواقعي ينسجم ومتطلبات واقعا المعاش.

#### المصادر:

1. ابن منظور، تحقيق: عبد الله علي الكبير، محمد أحمد حسب الله، هاشم محمد الشاذلي، لسان العرب، دار المعارف.
2. إبراهيم مصطفى وأحمد حسن الزيات وحامد عبد القادر ومحمد علي النجار، المعجم الوسيط، مؤسسة الصادق، ط ٥، ١٤٢٩هـ.
3. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، معجم القاموس المحيط، دار المعرفة، ط ٤، ٢٠٠٩.
4. رشيد السراي، العمل الإسلامي من الفردانية الى المؤسساتية، دار جامعة الصد للطباعة والنشر.
5. دانيال كوفيل، شاربان ووكر، جولي سيسليانو، بيتر هيس، إدارة المؤسسات الرياضية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، راجعه وقدم له العامري فاروق العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى ٢٠١٥.
6. بير رستم، العقلية المؤسساتية ما بين الكفاءة والولاء الأيديولوجي، الحوار المتمدن-العدد: ٦٥٨٥ - منقول من شبكة المعلومات الدولية، تاريخ نشر المقال ٦، ٦، ٢٠٢٠، على الرابط: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=680106> ، تاريخ زيارة الموقع، ٢٩، ١٠، ٢٠٢١.
7. سامي ذبيان وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، رياض الريس للكتب والنشر، ط ١، ١٩٩٠.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٨. محمود غالب سعيد علي البكاري، الإصلاح الديمقراطي والبناء المؤسسي للسلطة في المجتمعات العربية، تحليل سوسيولوجي مقارنة، المكتب الجامعي الحديث، ط١، ٢٠١٣.
٩. ادريس لكريني، ثورات الربيع العربي، مخاطر الانتقال السياسي والاقتصادي، أشغال الندوة الدولية التي نظمتها مجموعة الأبحاث والدراسات الدولية حول إدارة الازمات بالتعاون مع مؤسسة "هانس سايدل" الألمانية والمركز العلمي العربي للدراسات والأبحاث الإنسانية وهيئة المحامين بمراكش، يومي ٢٢ و ٢٣، آذار، ٢٠١٣، كلية الحقوق في مراكش بالمملكة المغربية، سلسلة المؤتمرات والندوات، العدد ٤٣/٢٠١٣، المطبعة والوراقة الوطنية، ط١، ٢٠١٣.
١٠. عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤.
١١. خالد جاسم الفوطوسي، العمل المؤسسي.. رؤية وتحليل (مؤسسات العمل الثقافي في العراق نموذجاً)، مقال منشور بتاريخ ٠٢ أكتوبر ٢٠٢٠ على الموقع الإلكتروني: [https://www.mirjal.com/2020/10/blog-post\\_75.html](https://www.mirjal.com/2020/10/blog-post_75.html)، تاريخ زيارة الموقع، ٢٩، ١٠، ٢٠٢١.
١٢. غي هرميه، بيار بيرنبوم، برتراند بادي، فيليب برو، قاموس علم السياسة والمؤسسات السياسية ترجمة هيثم اللع، مجد المؤسسة الجامعية ببحر العلوم والنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٥.
١٣. علي عبد القادر علي، نوعية المؤسسات والأداء التنموي، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد الثاني والستون - أبريل/ نيسان ٢٠٠٧، السنة السادسة.
١٤. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، ط٧، ١٩٨٧.
١٥. أحمد سعيقان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان ناشرون، ط١، ٢٠٠٤، لبنان.
١٦. هند أحمد عبد البهادلي، النظام السياسي في العراق بعد عام ٢٠٠٣ بين المؤسساتية والشخصنة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية/ جامعة النهرين، ٢٠١٦.
١٧. سعد علي العنزلي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط١، ٢٠١٦.



تحت شعار

( بالتمتية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



١٨. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٥.
١٩. مصطفى حسين عبد الرزاق، انتقال الفكر المؤسسي من المحلية إلى العالمية ودوره في تحقيق التنمية سياسياً واقتصادياً، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية/ جامعة النهرين، ٢٠١٦.
٢٠. سميرة قارة، تحقيق التنمية الاقتصادية وفق النظرية المؤسسية الجديدة، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مجلة نصف سنوية، العدد ١.
٢١. مفهوم المؤسسية، كراس صادر عن مركز رؤيا للبحوث والدراسات، ٢٠١٧.
٢٢. زيد منير عبودي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، ٢٠٠٩.
٢٣. وليد سالم محمد، مأسسة السلطة وبناء الدولة - الأمة (دراسة حالة العراق)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط١، ٢٠١٤.
٢٤. سيد الهواري، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، ط٥، ١٩٩٢.
٢٥. مسلم علاوي شبلي، مبادئ الإدارة (مفاهيم واتجاهات إدارية معاصرة)، شركة الغدير للطباعة والنشر المحدودة، العراق - البصرة، ط١، ٢٠١٧.
٢٦. ج. أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة: حسام الدين خضور، دار الفرق، سوريا - دمشق، ط١، ٢٠١٤.
٢٧. محسن عبد علي الفريجي، حيدر نعمة الفريجي، الإدارة الاستراتيجية، مدخل صناعة المستقبل، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان - بيروت، ط١.
٢٨. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط٣، ٢٠٠٧.
٢٩. سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، كتاب منهجي، رقم المقرر/ ٩٢٨٠١٣، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ٢٠١٣.
٣٠. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، ط٣، ٢٠٠٨.



تحت شعار

( بالتمتية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٣١. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الإدارة (التنظيم - الهيكل التنظيم)، محاضرات في جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة البيئة/ المرحلة الأولى/ مادة مبادئ الإدارة.
٣٢. راوية عبد الفتاح عطوف، استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الاداء المتميز لدى رؤساء اقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة كلية التربية الاساسية، العدد ٩٥/ علمي.
٣٣. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة العربية ٢٠١٠.
٣٤. محمد نصر حسين، الشفافية وأثرها في الحد من التهرب الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب / بغداد، مجلة وارث العلمية، العدد ٥.
٣٥. سامر مؤيد عبد اللطيف، صفاء محمد عبد، التاصيل الدستوري لمبدأ الشفافية -دراسة مقارنة-، مجلة أهل البيت، العدد ٢٦.
٣٦. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المواصفة القياسية ISO ٢٦٠٠٠، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط ١.
٣٧. تميم عماد صادق بني التميمي، التكامل المؤسسي في العراق على وفق دستور ٢٠٠٥، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية/ الجامعة المستنصرية، ٢٠١٧.
٣٨. حمدوش رياض، محاضرات في نظرية التكامل والاندماج، بحث منشور على موقع الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، متاح في شبكة المعلومات الدولية على الرابط: <https://2u.pw/k4vq1>.
٣٩. لطيفة بن يوب، خديجة خرافي، أثر التكامل الاقتصادي على الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الإيموا، السيماك والكوميسا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٢٠٢٠، العدد ٥.
٤٠. قريشي العيد، مرغاد لخضر، التكامل العمودي كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد ١٢.
٤١. عمر الشوبكي، الإصلاح المؤسسي، متاح في شبكة المعلومات الدولية على الرابط: <https://www.almasyalyoum.com/news/details/2054531>، تاريخ الزيارة، ١١/٥/٢٠٢١.
٤٢. بن عيني رحيمة، رحوي حسنية، الإصلاح المؤسسي كمدخل للتمتية الاقتصادي، مجلة الدراسات الخاصة بالمؤسسات والتنمية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١٥، العدد ١.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٤٣. علا هادي الحطاب، الإصلاح المؤسسي، متاح في شبكة المعلومات الدولية على الرابط:  
<https://www.ina.iq/116695--.html>، تاريخ الزيارة، ٢٠٢١/١١/٥.

٤٤. المركز الدولي للعدالة الانتقالية، اصلاح المؤسسات، متاح في شبكة المعلومات الدولية على الرابط:  
<https://www.ictj.org/ar/our-work/transitional-justice-issues/institutional-reform> تاريخ  
الزيارة، ٢٠٢١/١١/٥.

٤٥. رياض بن جليلي، برنامج الإصلاح المؤسسي، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، سلسلة  
دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد السابع والسبعون - نوفمبر/ تشرين الثاني، ٢٠٠٨، السنة  
السابعة.

٤٦. رعد عبد الجليل علي، الجمود المؤسسي وأثره في فشل التنمية السياسية: محاولة من اجل بناء مفهوم،  
مجلة العلوم السياسية، ٢٠١٠، العدد ٤٠.

٤٧. احمد طلال عبد الحميد، مازن ليلو راضي، استراتيجية الحوكمة التشريعية المؤسسية، مجلة  
المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٢٠٢٠، العدد ٧٠.

٤٨. جابودو رضا، الأستاذ مايو عبد الله، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع  
رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

٤٩. عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة  
العامة الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الهاشمية، الزرقاء - الأردن، ٢٠١٣.

٥٠. صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية  
للموسوعات، بيروت.

٥١. حكيمة بوسلمة، حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة - تجربة  
ماليزيا نموذجاً -، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، ديسمبر ٢٠١٨، العدد ٢.

٥٢. مصطفى عبد الحسين، علي كاظم حسين، أ.م.د. فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين  
الاداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٢٠١٣، العدد ٢٢.

٥٣. يو تشي تشن، ترجمة: د. جعفر بن أحمد عبد الكريم العلوان، إدارة الحوكمة الرقمية القضايا،  
والتحديات، والحلول، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الأداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

٥٤. مؤسسة جرامين - جميل، دليل الحوكمة والمؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي.
٥٥. أحمد بلقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الإنسانية، ٢٠١٨، العدد ٢.
٥٦. لباز سعد، زدام يوسف، دور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري - تجربة كوريا الجنوبية - ، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، ٢٠٢٠، العدد ١.
٥٧. احمد مجيد جاسم، الحكم الصالح ودوره في النهضة الأثيوبية - ملس زيناوي انموذجاً - ١٩٩٤ - ٢٠١٢، مجلة آداب الفراهيدي، تصدر عن كلية الآداب/ جامعة تكريت، آذار ٢٠٢١، القسم الأول، العدد ٤٥.
٥٨. سمير عبد الرزاق مطير، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، ٢٠١٤.
٥٩. مجموعة مؤلفين، تحرير: العنود أحمد آل ثاني، تجربة الحكم الرشيد في قطر، روافع التنمية المستدامة والتمكين المجتمعي (١٩٩٥-٢٠١٣)، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة - قطر، ٢٠١٨، ط ١.
٦٠. سامح فزوي، الحكم الرشيد، الموسوعة السياسية للشباب، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ط ١.
٦١. أحمد حمدي أحمد، الحكم الرشيد وإشكالية إدارة الثروة النفطية في العراق (دراسة تحليلية)، مجلة الجامعة العراقية، العدد ٣٨.
٦٢. زينب علي مظلوم، تحليل جغرافي سياسي لمؤشرات الحكم الرشيد، دراسة تطبيقية على العراق، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية/ جامعة المثنى، ٢٠١٩.
٦٣. أشرف رفيق سليم نصر الله، دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين، رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، ٢٠١٤.
٦٤. بيشروهي علي محمد أمين، آليات الحكم الرشيد في إدارة التنوع الثقافي، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية القانون والسياسة/ جامعة السليمانية، ٢٠١٤.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٦٥. أحمد نبيه أحمد زيادة، أثر تطبيق الحكم الرشيد في الهيئات المحلية على التنمية المحلية في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات العليا/ الجامعة الأردنية، ٢٠١٤.
٦٦. عادل جار الله معزب، الحكم الرشيد والتنمية البشرية في البلاد العربية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ٢٠٢٠، طاز
٦٧. فاروق عبد الله إبراهيم، مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات المجتمعية المدني في الأردن (الجانب الإداري)، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات العليا/ الجامعة الأردنية، ٢٠١٤.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



مظاهر التنمية بالمنظور القرآني – ألفاظ السعي مثالا-  
الدكتور حسام جليل عبد الحسين / الكلية التربوية المفتوحة/مركز النجف الأشرف

#### المقدمة

لاشك أن التنمية بمفهومها الحديث تحتوي على مظاهر خاصة بها بحسب الظروف المحيطة بأية وسيلة يراد تنميتها ؛ لكن القرآن الكريم له مظاهره الخاصة بهذا الجانب أيضا وقد تلتقي مع بعض التوجه الحديث مرة و تختلف معه مرة ثانية بحكم الخطاب القرآني وتوجيهاته والزاماته.

لذا سيركز بحثنا هذا في عرض مظاهر التنمية بمنظور القرآن الكريم وعن طريق ألفاظ السعي التي تحمل زخما دلاليا يوحي بالتنمية في مظاهر متنوعة ، وسيقسم البحث على أقسام هي : مدخل يتضمن معنى التنمية بالمفهوم الحديث فضلا عن معناها في اللغة ثم ننقل إلى معنى السعي وعلاقته بالتنمية ؛ ثم ننقل إلى الإجراء فنعرض بالنقطة الأولى منه (التنمية المعنوية ) حيث نتناول فيها الآيات التي تتضمن الحث المعنوي من أجل التنمية القرآنية بأنواعها ، ثم نعرض في النقطة الثانية (التنمية السلوكية ) إذ نتناول فيها الآيات التي تتعلق بتنمية سلوك الإنسان في حياته اليومية ليكون مثلا للإنسان السوي فضلا عن الآيات التي تؤثر على الإنسان وتغير سلوكه وتكون خلاف التنمية التي أرادها القرآن الكريم .

وقد بلغ عدد الآيات التي تتضمن السعي في القرآن الكريم (٣٤) آية بألفاظ مختلفة، ومنها قوله تعالى : ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾ ، وقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ يَسْعَوْنَ فِي آيَاتِنَا مُعَاجِزِينَ أُولَئِكَ فِي الْعَذَابِ مُحْضَرُونَ﴾ ، وقوله تعالى : ﴿وَمَا خَلَقَ الذَّكَرَ وَالْأُنثَىٰ إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّىٰ﴾ ، وغيرها من الآيات القرآنية التي سنعرض بعضها في هذا البحث بحسب النقاط التي ذكرناها .

أولاً: التنمية: المفهوم الحدائي واللغوي .

الخوض في فهم مصطلح حديث مع تطبيقاته المختلفة قد يحمل الكثير من المصاعب التي تشكلها المعاني المتفرعة عنه والبارزة من أفهام وإجراءات مختلفة أيضا ؛ لكننا في هذا البحث لا نتبنى إهمال هذا التنوع بقدر المرور بقربه ليكون بابا لمفهوم جديد أساسه القرآن الكريم ؛ لذا ستبدأ هذه النقطة بخلاف المؤلف من العرض اللغوي ثم المصطلحي لبيان الاستعمال الكلمة في هذين المجالين ؛ لأن النتيجة واحدة بحسب رؤيتنا ، والفهم المصطلحي أولا أوجب للانتقال إلى تعريف يؤسس لمتمن البحث .

والتنمية في المفهوم الحديث لها تعريفات مختلفة؛ فمنهم من جعلها أساسا لتغيير البنيان المجتمعي لإسهامها في توفير الحياة الكريمة له<sup>(١)</sup>، وغيره توغل كثيرا في فهمها لتكون مجموعة من العمليات الاقتصادية والاجتماعية عن طريق أفكار محددة ومنظمة لتحقيق تغيير محدد أيضا<sup>(٢)</sup>؛ لأن هذه العمليات تسهم في تحسين معيشة الفرد وحياته على المستويات كافة .<sup>(٣)</sup>

وقد قسمها غير هؤلاء إلى تقسيمات أخرى من حيث نظامها العملي وأثرها في المجتمع ؛ لذا رأى ساندرز أنها يمكن أن تكون على أربعة أقسام بحسب المعاني النظرية للتنمية الاجتماعية ؛ فهي عملية محددة أو منهج منظم أو برنامج خاص أو حركة محددة<sup>(٤)</sup> ؛ وهذه التسميات النظرية تصب في تحقيق غاية معينة أساسها خدمة المجتمع ؛ لذا عرّفت التنمية بحسب هذا الفهم بأنها : ((عملية حضارية متكاملة تعنى بدفع كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المضطرد في الاستثمار ))<sup>(٥)</sup> ؛ وهذه التعريفات على الرغم من تنوعها لا يمكن إهمالها بل تكون ضوءا لتأسيس مفهوم جديد لا يبتعد كثيرا عما تقدم ويقترب من الأسس القرآنية ؛ لأن التنمية ((ليست عملية مادية فقط ، وإنما هي عملية إنسانية تهدف إلى تنمية الفرد وتقدمه في المجالين المادي والروحي ))<sup>(٦)</sup> وهذين المجالين - المادي والروحي - نرى أنهما واضحا في القرآن الكريم والإجراء سيثبت ذلك إن شاء الله .

وفي المفهوم اللغوي للتنمية نجد أن معجمات اللغة تجعلها تحت جذرين قريبين من بعض؛ فنرى أن التنمية وردت في العين تحت ظل الجذر ( نم ) الذي يشتق منه النميمة ؛ لتكون مفردة التنمية مصدرا من الفعل (نمى) <sup>(٧)</sup> ؛ وهي بمعنى الزيادة في فعل النميمة .

وقد وردت في ضمن جذر آخر هو (نما) أو (نمو) الذي يدل على الزيادة في الشيء ؛ جاء في المحيط : ((نمو، نمى:نَمَا الشَّيْءُ: زَادَ، وَنَمُو: لُغَةً وَنَمَاهَ يَنْمُوهُ وَيَنْمُوهُ نَمَاءً ، وَنَمَاءَةٌ؛ وَأَنْمَاهُ: رَفَعَهُ، وَنَمَا الخِصَابُ يَنْمُو

(١) ظ: التنمية الاقتصادية - نظريات وسياسات وموضوعات: د. مدحت القرشي: ١٢٥ .

(٢) ظ: دراسات في التنمية الاجتماعية مدخل إسلامي: عبد الهادي الجوهري وآخرون: ١١١ .

(٣) ظ: التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها : د. إبراهيم العيسوي: ١٦ .

(٤) ظ : التنمية الاجتماعية المثال والواقع : الاستاذ الدكتور طلعت مصطفى السروجي: ١٥ .

(٥) التنمية الاجتماعية المثال والواقع : ١٥ .

(٦) التنمية في الإسلام (مفاهيم ، مناهج وتطبيقات) : د. إبراهيم العسل: ٦٤ .

(٧) ظ: كتاب العين : مادة (نم) : ج ٨ / ٣٧٣ .

ويُنمى: إذا ازدادَ حُمْرَةً وَسَوَاداً...وَنَمِيْتُ الْقَدْرَ تَنْمِيَةً: إذا ذَكَّيْتُ النَّارَ تَحَنَّتْها ((<sup>(١)</sup>؛ فهي تدل على الزيادة المستوحاة من أصل الفعل .

وقالوا أيضا : ((نَمِيْتُ الحديث تَنْمِيَةً، إذا بَلَغته على وجه النميمة والإفساد، وَنَمِيْتُ النار تَنْمِيَةً، إذا أَلْقِيَتْ عليها حطباً وَذَكَّيْتُها به))<sup>(٢)</sup>؛ فالمعنى العام للتمية هو الزيادة بحسب نوع الإضافة المقصودة بها .

فيمكن أن نستخلص مما تقدم في المفهومين الحدائى واللغوي ما يأتي :

١- لا تبتعد التعريفات الحديثة عن المفهوم اللغوي من حيث الدلالة .

٢- التنوع المقصود في الجانب الحدائى ركز في التتمية المادية فقط ؛ وهذا الذي داعنا للبحث في المتن القرآني لنقف على التوافق أو عدمه في الجانبين .

وممكن أن نعرّف التتمية بتعريف يضمن الخوض في الجانب المادي واللغوي ونقول : هي الحث على الزيادة في تنظيم التوجه المادي والمعنوي لتحقيق غاية معتدلة في الجانبين معا ؛ وبهذا التعريف يمكن أن نخترل فيه التوجهات المختلفة للتمية بشرط أن تضمن الجانبين معا - المادي والمعنوي - فمن غير الممكن أن نفكر بالاقتصاد أو السياحة أو دخل الفرد من غير التنظيم المعتدل الخاضع لنظام ربّاني أو مستلهم منه ؛ وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه فيما يأتي .

#### ثانياً: التتمية المعنوية .

تحاول بعض المذاهب الحديثة التخلي عن التتمية المعنوية ؛ أسست لإنسان بعيد عن الدين ؛ فقالوا : ((كن إنساني النزعة ، وجه قلبك ومشاعرك للإنسانية جمعاء ، دع الدين جانبها فهو أمر شخصي ، علاقة خاصة بين العبد والرب محلها القلب ؛ لكن لا تجعلها تشكل مشاعرك وسلوكك نحو الآخرين الذين يخالفونك في الدين))<sup>(٣)</sup> وهذه الدعوة المزخرفة بالتمدن والخالية من المعنى الحقيقي الذي يقوم سلوك الإنسان ومبادئه سلكتها أغلب الاتجاهات الحديثة ، وتغافلت عمدا عن الغاية الحقيقية لوجود الأنبياء المبنية على تقويم الروح لينعكس ذلك على السلوك ؛ وذلك أنهم ((بعثوا ليخففوا من غلواء من جاوزوا حدود البشرية ويفتأوا حميهم حتى يعيشوا

((١) المحيط في اللغة :: مادة (نمو) .

((٢) الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية: مادة (نما) .

((٣) مذاهب فكرية معاصرة : محمد قطب: ٥٩٠ .

في الحدود التي قدرها الله لهم ))<sup>(١)</sup>؛ وهذه الحدود لا تعني التنازل عن قيم السماء على حساب التعايش المزعوم لدى الإنسانين وأمثالهم .

لذا سنحاول في هذه الفقرة تسلط الضوء على بعض الآيات القرآنية التي تركز في السعي المقرون بالمعنى وكما يأتي .

١- قال تعالى : ﴿ فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَا بُنَيَّ إِنِّي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَى قَالَ يَا أَبَتِ افْعَلْ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ ﴾<sup>(٢)</sup>.

السعي في القرآن الكريم له وجوه متنوعة ؛ فمنهم من اختزله بالمشي فقال : ((السَّعْيُ: المشي السريع، وهو دون العدو، ويستعمل للجدِّ في الأمر، خيرا كان أو شرا قال تعالى: ﴿ وَسَعَى فِي خَرَابِهَا ﴾<sup>(٤)</sup>))<sup>(٣)</sup> ومنهم من عدَّد في معنى المشي بين السرعة والبطء مع زيادة معنى العمل<sup>(٥)</sup>؛ وهذا التعدد ينبع من سياق الآيات القرآنية نفسها ، فإذا التفقتنا إلى معنى السعي في هذه الآية سنجد التعدد نفسه في معانيه وبتوسع أكبر ؛ لذا قالوا في معنى السعي الوارد في قوله تعالى ( بلغ معه السعي) إنه: (( فلَمَّا بَلَغَ الْغُلَامُ الَّذِي بَشَّرَ بِهِ إِبْرَاهِيمَ مَعَ إِبْرَاهِيمَ، الْعَمَلُ، وَهُوَ السَّعْيُ ))<sup>(٦)</sup>، وذكر الطبري(ت٣١٠هـ) أيضا أن أهل التأويل اختلفوا في معنى السعي في الآية المباركة فمنهم من قال إنه العمل أو إدراك السعي بعد الشباب أ وسعي إبراهيم نفسه أو من أجله أو قد يقصد به العبادة<sup>(٧)</sup>.

وهذا التعدد يحكمه سياق النص لوود محذوف فيه ويمكن أن نلاحظ ذلك من بداية الآية المباركة ف((الفاء في أول الآية فصيحة تدل على محذوف والتقدير فلما ولد له ونشأ وبلغ معه السعي ، والمراد ببلوغ السعي بلوغه من العمر مبلغا يسعي فيه لحوائج الحياة عادة وهو سن الرهاق ، والمعنى فلما راهق

((١) نظرية الاسلام السياسية : ابو الأعلى المودودي: ٢٤ .

((٢) سورة الصافات : ١٠٢ .

((٣) سورة البقرة : ١١٤ .

((٤) المفردات في غريب القرآن : الراغب الأصفهاني: ٤١١ .

((٥) ظ: معترك الأقران في إعجاز القرآن، ويسمى (إعجاز القرآن ومعترك الأقران) : ج ٣ : ١٨٦ .

((٦) جامع البيان في تأويل القرآن : محمد بن جرير بن يزيد الطبري: ج ١٩ : ٥٧٨ .

((٧) ظ: م. ن. ج: ١٩٩ : ١٧٩ - ١٨٠ .

الغلام قال له يا بني الخ<sup>(١)</sup>؛ فهذا التوجيه يختزل معنى المحذوف ويجعلنا لا نتردد بأن المقصود هو الولد وليس النبي إبراهيم ،ع، كما أشار إلى ذلك الطبري في بعض مروياته فيما تقدم .  
ولابد من الالتفات إلى سبب استعمال كلمة السعي بشكل خاص لتكون جوابا لتسليم كامل من غلام مطيع لشيوخ هرم رزقه الله ((في كبرته وهرمه بغلام طالما تطلع إليه فلما جاءه جاء غلاما ممتازا يشهد له ربه بأنه حلیم وها هو ذا ما يكاد يأنس به ... حتى يرى في منامه أنه يذبحه ويدرك أنها إشارة من ربه بالتضحية؛ فماذا؟ إنه لا يتردد، ولا يخالجه إلا شعور الطاعة، ولا يخطر له إلا خاطر التسليم.. نعم إنها إشارة، مجرد إشارة وليست وحيا صريحا، ولا أمرا مباشرا ولكنها إشارة من ربه.. وهذا يكفي.. هذا يكفي ليلبي ويستجيب ودون أن يعترض<sup>(٢)</sup>؛ ويمكن أن يبقى سؤال في أذهاننا يركز في سبب استعمال كلمة (السعي) التي توحى بعمل مادي بامتياز وتُظهر ردا معنويا واضحا؟!!!.

وجواب هذا السؤال مقرون بمعرفة معنى السعي التي لا نظنها تعني المشي أو غيرها من المعاني التي ذكرها المفسرون ، بل هي اختصار لمعنى الطاعة الكامنة بعمل معنوي ظهر تطبيقه ماديا بقبول الذبح ؛ وهذا القبول يوحى بوصول الغلام قمة التعلم من الصحبة التي نراها في الحرف (مع) الذي يدل الصحبة ؛ لذا قالوا : ((فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ، أَيِ الْحَدِّ الَّذِي يَقْدِرُ فِيهِ عَلَى السَّعْيِ، قِيلَ: مَعَ مَنْ؟ فَقَالَ: مَعَ أَبِيهِ، وَالْمَعْنَى فِي اخْتِصَاصِ الْأَبِّ أَنَّهُ أَرْفَقَ النَّاسَ وَأَعْطَفَهُمْ عَلَيْهِ وَعَلَى غَيْرِهِ وَبِمَا عَنَّفَ عَلَيْهِ فِي الْإِسْتِسْعَاءِ، فَلَا يَحْتَمِلُهُ، لِأَنَّهُ لَمْ يَسْتَحْكِمِ قَوْلَهُ، وَلَمْ يَطْلُبْ عَوْدَهُ، وَكَانَ إِذْ ذَاكَ ابْنٌ ثَلَاثَ عَشْرَةَ سَنَةً. انْتَهَى<sup>(٣)</sup>؛ فهذه المعية تدل على أمرين :  
الأول : إنها أكدت ظرف التغذية الروحية بصحبة الأب طوال السنوات القليلة التي أثمرت بالطاعة الكاملة .  
الثاني : نفت معنى السعي المادي أو الظاهري وحده بل هي تدل على المعنى المعنوي أولا والمتفرع عنه ظرف التغذية المصحوبة بالأب .

فالسعي بتنميته الروحية الحقة وصول إلى حقيقة التسليم الكامل للأب والطاعة المدركة للحدث ومقامه وأهله معا .

(١) الميزان في تفسير القرآن : ج ١٧ : ١٥٢ .

(٢) في ظلال القرآن : سيد قطب: ج ٥ : ٢٩٩٤ .

(٣) البحر المحيط في التفسير: ج ٩ : ١١٦ .

٢- قال تعالى : ﴿ فَإِذَا جَاءَتِ الطَّامَةُ الْكُبْرَىٰ يَوْمَ يَتَذَكَّرُ الْإِنْسَانُ مَا سَعَىٰ ﴾ .<sup>(١)</sup>

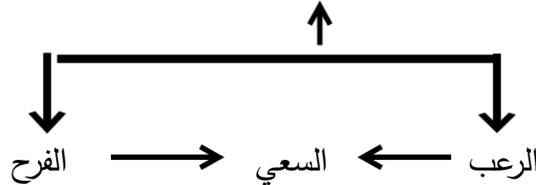
الآية القرآنية تحكي موقف يوم القيامة الذي يوصف بالهول والفجاءة مع عدم التغافل عن سعي الإنسان في دنياه ؛ لذا قالوا : ((ومعناه تجيئ الطامة في يوم يتذكر الانسان ما عمله في دار التكليف من خير او شر وسعى فيه، ويعلم ما يستحقه من ثواب وعقاب ))<sup>(٢)</sup>، وقد حصرت الآية القرآنية هول الطامة بالتذكّر المقرون بسعي الدنيا ليفصل جزاء السعي الصالح والطالح في الآيات الآتية بعد هذين الآيتين .

وتلك الحالة جعلت الإنسان ((يتذكر سعيه ويستحضره، إن كانت أحداث الحياة، وشواغل المتاع أغفلته عنه وأنسته إياه، يتذكره ويستحضره ولكن حيث لا يفيد التذكر والاستحضر إلا الحسرة والأسى وتصور ما وراءه من العذاب والبلوى! ))<sup>(٣)</sup>؛ وهذه الحسرة تختص بأصحاب السعي غير الصالح الذين انساقوا إلى عروض رؤساء الشياطين الثلاثة المتمثلين بشوائب الطبيعة من شهوة وغضب وغيرها أو وساوس النفس الأمارة أو غواية المخادعين<sup>(٤)</sup> ، أمّا أصحاب السعي الصالح فلم حالة معنوية تنماز بالفرح والغبطة كونهم في ساحة رضا الله وتأبيده لأنهم اتكأوا على الصبر كما قال أمير المؤمنين، ع: (( نِعَمَ عَوْنُ الدِّينِ الصَّبْرُ ))<sup>(٥)</sup>؛ فالغبطة لم تأت من فراغ مطلقا بل جاءت بعد تقويم للروح وسعي جاد ؛ لكن السؤال الذي يدور في مخيلة القارئ الآن هو : ما الحالة المعنوية التي يمكن أن يلبسها السعي في هذه الآية ؟ .

ويبدو لي أن السعي مرتبط بحالة التذكر التي تقسم على قسمين يعودان إلى السعي نفسه وبحسب

(حالة التذكّر )

المخطط الآتي :



((١) سورة النازعات : ٣٤ - ٣٥ .

((٢) التبيان في تفسير القرآن : ج ١٠ : ٢٦٣ .

((٣) في ظلال القرآن : ج ٦ : ٣٨١٨ .

((٤) ظ: التذكرة في المبدأ والمعاد : الخواجة نصير الدين الطوسي : ٧٢ - ٧٣ .

((٥) كتاب أمير المؤمنين، ع، إلى قاضي الأهواز : : ٨٢ .

فنرى في المخطط السابق أن حالة التذكّر هي التي حددت سلوك الإنسان في ذلك الموقف العظيم ؛ لأنه أعاد سعي حياته كلها في حافظة معنوية حددت رعبه أو فرحه ؛ لذا قالوا في معنى التذكر : ((ذَكَرْتُ الشَّيْءَ، خِلَافُ نَسِيئِهِ، ثُمَّ حُمِلَ عَلَيْهِ الذِّكْرُ بِاللِّسَانِ، وَيَقُولُونَ: اجْعَلْهُ مِنْكَ عَلَى ذِكْرٍ، بِضَمِّ الدَّالِ، أَي لَا تَنْسَهُ ))<sup>(١)</sup>، وكأننا نرى في ارتباط التذكر بالسعي حتّى على السعي المعنوي الصادق في الحياة الدنيا بعيدا عن ملذاتها ورؤية القاصرين الذين يجعلون من العلم والنجاح لذات ثانوية ويقدمون شهواتهم كلدّة أولية ويتبجحون في تدريس هذا التخبّط على أنه تنمية بشرية<sup>(٢)</sup> متتاسين عمدا الارتباط الروحي الموزون بين نصيبهم في الحياة للممارسة لذاتهم بشكل طبيعي متّزن وممارستها كأولوية على كل شيء !!! ؛ لذا يمكن القول بأن السعي المصاحب للتذكرة ما هو إلا إشارة حقيقية دائمة لمراجعة النفس معنويا لتعكس هذه المراجعة على سلوكنا في الحياة ثم ثوابها في يوم الموقف العظيم .

٣- ﴿يَوْمَ تَرَى الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ يَسْعَى نُورُهُمْ بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَبِأَيْمَانِهِمْ بُشْرَاكُمُ الْيَوْمَ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا ذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ﴾<sup>(٣)</sup>

ورد السعي في هذه الآية بشكل مختلف يعطي إشارة إلى تنمية واتساع للنور في يوم القيامة ؛ وهذا النور يختص بالمؤمنين والمؤمنات ؛ وقد وردت توجيهات مختلفة لهذه الآية ذكرها الطبري ناقلا ومرجحا ؛ فقال : ((يؤتون نورهم على قدر أعمالهم، فمنهم من يؤتى نوره كالنخلة، ومنهم من يؤتى نوره كالرجل القائم، وأدناهم نورًا على إبهامه يطفأ مرة ويقدّ مرة، وقال آخرون: بل معنى ذلك: يوم ترى المؤمنين والمؤمنات يسعى إيمانهم وهداهم بين أيديهم، وبأيمانهم: كتبهم ... وأولى القولين في ذلك بالصواب القول الذي ذكرناه عن الضحاك، وذلك أنه لو عنى بذلك النور الضوء المعروف، لم يخص عنه الخبر بالسعي بين الأيدي والأيمان دون الشمائل، لأن ضياء المؤمنين الذي يؤتونه في الآخرة يضيء لهم جميع ما حولهم، وفي خصوص الله جلّ ثناؤه الخبر عن سعيه بين أيديهم وبأيمانهم دون الشمائل، ما يدلّ على أنه معنّى به غير الضياء، وإن كانوا لا يخلون من الضياء فتأويل الكلام إذ كان الأمر على ما وصفنا: وكلا وعد الله الحسنى، يوم ترون المؤمنين

(١) مقاييس اللغة : مادة (ذكر) .

(٢) ظ:استمتع بالحياة : لورنس جولد : ٣٨ .

(٣) سورة الحديد : ١٢ .

والمؤمنات يسعى ثواب إيمانهم وعملهم الصالح بين أيديهم، وفي إيمانهم كتب أعمالهم تتطائر<sup>(١)</sup>؛ ويبدو أن الطبري لم يرجح معنى سعي النور بمعناه الدقيق الظاهري بل مال إلى جعل النور ممثلاً عن الكتب ؛ لأن انتشاره لا يكون بجهة معينة فقط ؛ وهذا توجيه دقيق يجعلنا نعيد النظر بمعنى السعي المفترض بالآية المباركة.

وربط الطباطبائي (ت: ١٩٨١) هذه الآية بما قبلها قائلاً : (( والمعنى : لمن أقرض الله قرصاً حسناً أجر كريم يوم ترى أنت يا رسول الله ، أو كل من يصح منه الرؤية، المؤمن بالله ورسوله والمؤمنات يسعى نورهم أمامهم وفي إيمانهم واليمين هو الجهة التي منها سعادتهم، والآية مطلقة تشمل مؤمني جميع الأمم ولا تختص بهذه الأمة ، والتعبير عن إشراق النور بالسعي يشعر بأنهم ساعون إلى درجات الجنة التي أعدها الله سبحانه لهم وتستتير لهم جهات السعادة ومقامات القرب واحدة بعد واحدة حتى يتم لهم نورهم))<sup>(٢)</sup>؛ فقد بين الطباطبائي أن السعي يتعلق بسعي المؤمنين لنيل الدرجات العلى واليمين يمثل جهة فوزهم وسعادتهم ؛ وكأنه بين عدم ميله إلى قبول المعنى الظاهري أيضاً .

وهذه التوجيهات وغيرها<sup>(٣)</sup> تحيلنا إلى أسئلة مهمة هي :

الأول : هل السعي بمعناه الحقيقي المعجمي ؟ .

الثاني : ما علاقة السعي بالنور ؟ .

للإجابة عن السؤال الأول لابد من الالتفات إلى المعنى المعجمي للفعل سعى ؛ فقد ذكرت المعجمات أن معناه كقولهم : ((سعى الرجل يسعى سعياً، أي عداً، وكذلك إذا عمل وكسب))<sup>(٤)</sup> ومنه السعي أيضاً وهو : ((عَدُوٌّ ليس بشديد، وكلُّ عملٍ من خيرٍ أو شرٍّ فهو السَّعيُّ، يقولون: السَّعيُّ العملُ، أي: الكسب، والمسعاة في الكرم والجود، والساعي: الذي يُؤلَّى قَبْضَ الصَّدَقَاتِ))<sup>(٥)</sup>؛ فهذه المعاني لا يمكن أن يلبسها النور بمعناه المعروف ؛ لذا يمكن أن نذهب مع الرأي الذي يبعد تعلق الرأي بالنور ظاهرياً ؛ وهو إجابة عن سؤالنا الثاني أيضاً ؛ ليكون

((١) جامع البيان : ج ٢٣ : ١٧٩ .

((٢) ظ: الميزان : ج ١٩ : ١٥٥ .

((٣) ظ : الوجيز في تفسير الكتاب العزيز : ١٠٦٧ ، و : تفسير الجلالين : ٧٢٠ .

((٤) الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية : مادة (سعي) .

((٥) كتاب العين : ج ٢ : ٢٠٢ : مادة (سعي) .

المعنى تأكيدا لسعي الدنيا يقابله جزاء الآخرة بالنور ؛ وهذا الجزاء والوعد بالعقوبة أو المثوبة حقيقة يعرضها الله عزت وجلت قدرته بوساطة القرآن الكريم الذي ((يفرض على المؤمنين عقيدة البعث والحساب ، ويدعوهم إلى الإيمان بالنعيم والعذاب ، والجنة هي مقر النعيم والنار هي مقر العذاب ))<sup>(١)</sup> وتحقيق فرض القرآن يجب أن يكون اعتقاديا لا اعتباطيا وهذا بعد الإيمان والسعي الحقيقي في الدنيا لنيل الجزاء في الآخرة ؛ لذا نرى أن تعلق النور مع السعي يوحى باسترداد القارئ وربطه بالجزاء مرة وحثه عليه مرة أخرى ؛ لأن لسان القرآن الكريم لم يكن أنيا بل هو لجميع الأزمان ؛ وتحقيق التنمية الروحية بهذا الخطاب من حيث الحث والتذكرة له فإرادة لسانية لغوية مختلفة عما غيرها؛ لأن ((مجرد تصور المسلم أنه هو الفقير الضئيل يقرض ربه، كفيل بأن يطير به إلى البذل طيرانا! إن الناس ليتسابقون عادة إلى إقراض الثري المليء منهم- وهم كلهم فقراء- لأن السداد مضمون، ولهم الاعتزاز بأن أقرضوا ذلك الثرى المليء! فكيف إذا كانوا يقرضون الغني الحميد؟! ولا يكلمهم- سبحانه- إلى هذا الشعور وحده، ولكن يعدهم على القرض الحسن، الخالص له، المجرّد من كل تلفت إلى سواه، يعدهم عليه الضعف في المقدار، والأجر الكريم بعد ذلك من عند الله ))<sup>(٢)</sup> ؛ فالآية المباركة رسمت منهجا جديدا بالتعبير عن السعي الصادق ولا سيما اقترانه بالنور .

### ثالثا: التنمية السلوكية .

تنمية سلوك الإنسان أو ما يسمى بالتنمية البشرية أضحت هم الجميع؛ فكتب ما كتب فيها حتى عرفت بأنها: (( عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس ، بتمكينهم من الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة ، وبتمكينهم أن يعيشوا حياة خالية من العلل ، ومن أن يكتسبوا المعارف التي تطوّر قدراتهم وتساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكامنة وبناء ثقتهم بأنفسهم وتمكنهم من العيش بكرامة والشعور بالإنجاز واحترام الذات ))<sup>(٣)</sup>؛ فهذا التعريف يوحى بالاهتمام بحياة الإنسان ومتطلباته الظاهرية التي تمكنه من العيش ؛ لكنها لم تفكر مطلقا بطريقة تنمية سلوكه الحسن المعكوس من التغذية الروحية الصادقة ومكاشفة النفس ومعرفتها عن طريق معرفة (الإنسان من أين هو وإلى أين، ويعرف مبدأه ومعاده ومقامه قبل أن يصل إليه ؛ وذلك موقوف على معرفة حقيقة الوجود ))<sup>(٤)</sup>؛ وهذه المعرفة تجعله يكون سويا بلا شك وعنصرا جادا نافعا بالمجتمع ؛ لذا نشاهد

(١) الفلسفة القرآنية : عباس محمد العقاد: ١٥٠ .

(٢) في ظلال القرآن : ج ٦ : ٣٤٨٥ .

(٣) التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها : ٣٦ .

(٤) مشارق الأمان ولباب حقائق الإيمان : الحافظ رجب البرسي ٢٠٠ .

هذه التنمية الروحية السلوكية موجودة في القرآن الكريم بشكل يختلف عن آراء الذين اشتغلوا وركزوا في التنمية الحديثة ؛ وسنعرض لذلك بعض الآيات القرآنية كما يأتي :

١- قال تعالى : ﴿ أَلَا تَرَىٰ وَازِرَةً وَّرَزَّٰةً وَزَرَ أُخْرَىٰ وَأَنَّ لِي لِّلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴾ . (١)

ورد السعي في هذه الآيات المباركة ورودا مختلفا ينبئ بتقويم حياة الإنسان ؛ لذا قالوا إنه يعني العمل كأحد معاني السعي في القرآن الكريم ، جاء في الوجوه والنظائر في المعنى الثاني للسعي هو : ((العمل، قال: (فَأَوْلَيْتُكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا) وقوله: (وَأَنَّ لِي لِّلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ) أي: ما عمل، وحقيقته جزاء ما عمل، وقال: (وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ) أي: عملها، وقال: (إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّىٰ) أي: عملكم مختلف، وأصل الشنت التفرق، وقال: (سَعَوْا فِي آيَاتِنَا مُعَاجِزِينَ) أي: سابقين جادين في الصرف عن آياتنا، وقال: مغالين )) (٢) ؛ والعمل لا يتعلق ظاهرا بالروح بل هو جهد الإنسان في الدنيا ليتمكن من العيش الكريم .

وأما ما ذكره المفسرون حول معنى السعي في هذه الآية فمنهم من رأى أنها منسوخة بآية أخرى لذا نقلوا بقولهم: ((رُوي عن ابن عباس أنها منسوخة بقوله تعالى: (وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِإِيمَانٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ) « فَيَحْضُلُ الْوَلَدُ الطِّفْلَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِي مِيزَانِ أَبِيهِ، وَيُسْفَعُ اللَّهُ الْأَبَاءَ فِي الْأَبْنَاءِ وَالْأَبْنَاءَ فِي الْأَبَاءِ، يَدُلُّ عَلَىٰ ذَلِكَ قَوْلُهُ تَعَالَى: (أَبَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ لَا تَدْرُونَ أَيُّهُمْ أَقْرَبُ لَكُمْ نَفْعًا) « . وقال أكثر أهل التأويل: هي مُحْكَمَةٌ ولا ينفع أحدا عمل أحد )) (٣) ورفض بعضهم هذا الرأي (٤)؛ لأن المعنى بحسب نظم القرآن يتعلق بسعي الإنسان بالخير أو الشر فيجد ذلك كله أمامه في يوم الحساب (٥) ؛ لذا ذكر الطاهر بن عاشور في تحريره أنه (( حُكْمٌ كَانَ فِي شَرِيعَةٍ سَالِفَةٍ، فَأَلْفَاؤُلُونُ بَأْتَهُ لَا يَسْحَبُ عَلَيْنَا لَمْ يَكُنْ فِيهَا وَرَدَ مِنَ الْأَخْبَارِ بِصِحَّةِ

(١) سورة النجم : ٣٨ - ٤١ .

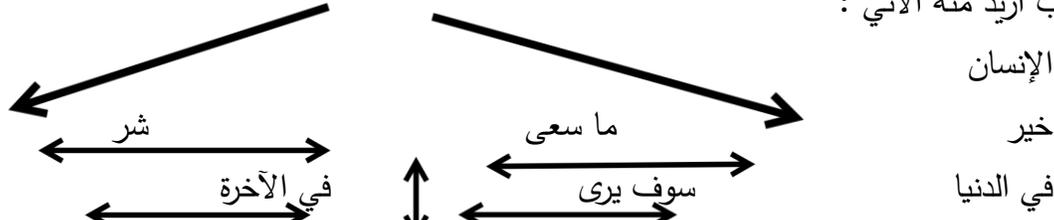
(٢) الوجوه والنظائر لأبي هلال العسكري : ٢٤٩ .

(٣) الجامع لأحكام القرآن (تفسير القرطبي): ج ١٧ : ١١٤ .

(٤) ظ: المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز : ابن عطية الأندلسي: ج ٥ : ٢٠٦ .

(٥) ظ: تفسير القرآن المشهور بـ(تفسير السمعاني) : ج ٥ : ٣٠١ ، و ظ: غريب القرآن : أبو محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة: ٤٢٩ .

النِّيَابَةِ فِي الْأَعْمَالِ فِي دِينِنَا مَعَارِضٌ لِمُقْتَضَى الْأَيَّةِ<sup>(١)</sup>؛ وما يؤيد عمومية اللفظ وتعلقه بأعمال الإنسان وسلوكه الحسن أو خلافه ورود الأداة (سوف) التي خصصت للوعيد بالخير أو الشر<sup>(٢)</sup> بحسب عمل الإنسان ؛ فضلا عن عمومية الخطاب الخاص بالإنسان وما جاء بعده من آيات قرآنية تخصص تلك العمومية لتبين أن الخطاب أريد منه الآتي :



فهذا التنظيم لحياة الإنسان وتقويمه في دنياه سيجد جزاءه في الدارين (الدنيا والآخرة) ؛ لأن ربنا لا يبخس حق عباده حينما ينمي قدرتهم على طاعته أو يعدهم بالعقاب إذا خالفوا ذلك ؛ وهذه الطريقة المملوءة بالعدالة لا بد من اتخاذها مع الأفراد بشكل عام ؛ لأنهم ((ليسوا نسخا متطابقة يمكن صيها بقوالب جاهزة وإخضاعها جميعا للقوالب التفسيرية نفسها فكل فرد وجود غير مكتمل ))<sup>(٣)</sup> واكتماله معقود بسعيه تجاه الخير وتجنبه الشر ؛ فهذا المظهر من مظاهر التنمية لا نجده متوافرا في النظريات الحديثة التي تنظر إلى الجانب المادي فقط .

٢- قال تعالى : ﴿وَأَمَّا مَنْ جَاءَكَ يَسْعَىٰ وَهُوَ يَخْشَىٰ فَأَنْتَ عَنْهُ تَلَهَّىٰ﴾<sup>(٤)</sup>.

صورة السعي في هذه الآيات المباركة تعكس سلوكا بشريا ساعيا إلى سلوك كامل متمثل برسول الله صلى الله عليه وآله وسلم ؛ لذا قالوا في تفسيرها : (( فأنت عنه تلهي )) تتشاغل يقال لهي عنه كرضي ورمي والنهي وتلهي، وفي تقديم ضميره عليه الصلاة والسلام على الفعلين تنبيه على أن مناط الإنكار خصوصيته عليه الصلاة والسلام وتقديم له وعنه قيل للتعريض بالاهتمام بمضمونهما وقيل للعناية لأنهما منشأ العتاب وقيل للفاصلة وقيل للحصر وذكر التصدي في المستغني دون الاشتغال به وهو المقابل للتلهي عن المسرع الخاشي والتلهي عنه دون عدم التصدي له وهو المقابل للتصدي لذلك قيل للإشعار بأن العتاب للاهتمام بالأول

(١) التحرير والتنوير : ج٢٧ : ٣٨ .

(٢) ظ: دراسات لأسلوب القرآن الكريم : محمد عبد الخالق عزيمة: ج ٢ : ١٦٨ .

(٣) الفلسفة المادية وتفكيك الإنسان : الدكتور عبد الوهاب المسيري: ١٣

(٤) سورة عبس : ٨ - ١٠ .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

لا للاشتغال به إذ الاشتغال بالكفار غير ممنوع وعلى الاشتغال عن الثاني لا لأنه لا اهتمام له صلى الله عليه وسلم في أمره إذ الاهتمام غير واجب لأنه عليه الصلاة والسلام ليس إلا منذراً<sup>(١)</sup>؛ فهذا التعدد بالمعنى يوحي بقوة الخطاب فضلا عن دفعه عن الرسول الأكرم ، صلى الله عليه وآله .

وقيل في معنى السعي في هذه الآية المباركة إنه المشي بسرعة<sup>(٢)</sup> وهذا المشي واضح من الآية المباركة يقصد به إلى الرسول الأكرم ،ص، لذا رفض أغلب المفسرين قبول معنى التلهي من حيث توجيهه للرسول ،ص، فذكر الزمخشري (ت ٥٣٨هـ) في كشافه أن قوله جلّ وعلا : (( فَأَنْتَ لَهُ تَصَدَّى ، فَأَنْتَ عَنْهُ تَلَهَّى كَأَن فِيهِ اختصاصا، قلت، نعم، ومعناه: إنكار التصدي والتلهي عليه، أي: مثلك خصوصا لا ينبغي له أن يتصدى للغنى ويتلهى عن الفقير))<sup>(٣)</sup>؛ وهذا الإنكار القرآني يوحي بصورة ملهمة خاصة برسول الإنسانية عليه أفضل الصلاة والتسليم ؛ لأن (( هذا الكتاب العظيم بكل معارفه في مجالات المبدأ الأول والمعاد وتصوراته عن الإنسان والأخلاق والقانون والقصاص والعبر والمواعظ وبكل جماله وفصاحته ؛ هذا الكتاب جرى على لسان أمي لم يدخل أي جامعة ولم يقابل أي عالم من علماء العالم ))<sup>(٤)</sup>؛ لكنه اتصف بالأخلاق الحميدة والتعامل السليم حتى مع عدوه فكيف بمن جاء مسرعا ليحاول أن يخشى الله في مقام رسوله ،ص، .

فالسعي هنا بعد إنكار الفعل الذي يقبله العقل على رسول الإنسانية أكدت مبدأ وجود الخليفة القدوة الذي يسهم بتقويم الخلق وإرشادهم بشكل عادل ليكونوا مثالا للخليفة القدوة ؛ لأن ((العدل الذي قامت على أساسه مسؤوليات الجماعة في خلافتها العامة هو الوجه الاجتماعي للعدل الإلهي الذي نادى به الأنبياء وأكدت عليه رسالة السماء كأصل ثان من أصول الدين يتلو التوحيد مباشرة ))<sup>(٥)</sup>؛ ولا بد من الوصول إليه كمسؤولية تقع على عاتق المجتمع الذي يفهم قيمة المرسل والرسول والرسالة فضلا عن فهم واجباتهم تجاه الجميع .

(١) روح المعاني: ج ٣٠ : ٤١ .

(٢) ظ: مفاتيح الغيب (التفسير الكبير): ج ٣١ : ٥١ ، والميزان في تفسير القرآن : ج ٢٠ : ٢٠١ .

(٣) الكشاف عن حقائق التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل: ج ٤ : ٧٠٢ ، و . ظ: التفسير الصافي : الفيض الكاشاني: ج ٧ : ٤٠٠ .

(٤) النبي الأمي: العلامة الشهيد مرتضى مطهر: ٦٢ .

(٥) الإسلام يقود الحياة: الشهيد محمد باقر الصدر: ٣٣ .



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )

نتائج البحث :

بعد هذه السياحة الفكرية في بحر القرآن الكريم يمكن أن نقف على النتائج الآتية :

- ١- ركز القرآن الكريم على مظهري التنمية المعنوية والسلوكية معا .
- ٢- أُسس على ما تقدّم تعريفا للتنمية يضمن الخوض في الجانبين باعتدال .
- ٣- الجانب المعنوي للتنمية غذاء لتقويم الجانب السلوكي .
- ٤- التذكير بنهاية الإنسان كانت أساسا لتقويمه وبيان جزاء سلوكه .
- ٥- مظهر الخليفة القدوة كان أحد المظاهر الرئيسية التي تؤثر في روح الإنسان وسلوكه .

المصادر والمراجع :

القرآن الكريم

- استمتع بالحياة : لورنس جولد ،تعريب : عبد المنعم محمد الزيايدي ،مطبعة المدني ،المؤسسة السعودية بمصر ، ط٢ ، ١٧٤١ هـ - ١٩٩٦ م .
- الإسلام يقود الحياة : الشهيد محمد باقر الصدر ، وزارة الإرشاد الإسلامي، طهران ، ط٢ ، ١٤٠٣ هـ .
- البحر المحيط في التفسير: أبو حيان محمد بن يوسف بن علي بن يوسف بن حيان أثير الدين الأندلسي (ت ٧٤٥ هـ) تحقيق: صدقي محمد جميل الناشر: دار الفكر -بيروت،(د.ط)، ١٤٢٠ هـ.
- التبيان في تفسير القرآن :أبو جعفر محمد بن الحسن الطوسي(ت٤٦٠ هـ)، تحقيق وتصحيح : أحمد حبيب قصير العاملي، دار احياء التراث العربي،ط١، ١٤٠٩ هـ.
- التحرير والتنوير :سماحة الأستاذ الإمام الشيخ محمد الطاهر ابن عاشور ،الدار التونسية للنشر ، تونس ،(د.ط)،١٩٨٤ م .
- التذكرة في المبدأ والمعاد : الخواجة نصير الدين الطوسي ،شرح وتعليقات : آية الله حسن زاده آملی ، ترجمة الشيخ صادق الشطي ،دار الهادي للطباعة والنشر ،بيروت ، ط١ ، ١٤٢٩ هـ ٢٠٠٨ م .



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



- تفسير الجلالين : جلال الدين محمد بن أحمد المحلي (ت ٨٦٤هـ) و جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي (ت ٩١١هـ)، الناشر: دار الحديث - القاهرة، ط١، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م.
- التفسير الصافي : الفيض الكاشاني (ت: ١٠٩١هـ) تحقيق: السيد محسن الحسيني الأميني ، الناشر: دار الكتب الإسلامية - إيران - طهران ، ط١ ، سنة الطبع: ١٤١٦هـ .
- تفسير القرآن المشهور بـ(تفسير السمعاني): أبو المظفر، منصور بن محمد بن عبد الجبار ابن أحمد المروزي السمعاني التميمي الحنفي ثم الشافعي (المتوفى: ٤٨٩هـ) المحقق: ياسر بن إبراهيم وغنيم بن عباس بن غنيم الناشر: دار الوطن، الرياض - السعودية ، ط١ ، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م .
- التنمية في الإسلام (مفاهيم ، مناهج وتطبيقات) : د. إبراهيم العسل ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، ط١ ، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م .
- التنمية الاجتماعية المثال والواقع : الاستاذ الدكتور طلعت مصطفى السروجي وآخرون ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان ، مصر ، ط: بلا ، ٢٠٠١م .
- التنمية الاقتصادية - نظريات وسياسات وموضوعات: د. مدحت القرشي : ، ط: ١ . ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن، ٢٠٠٧م .
- التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها : د. إبراهيم العيسوي ، دار الشروق ، مصر ، ط١ ، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م .
- الجامع لأحكام القرآن (تفسير القرطبي): أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين القرطبي (ت ٦٧١هـ) تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش الناشر: دار الكتب المصرية - القاهرة ، ط٢، ١٣٨٤هـ - ١٩٦٤م .
- جامع البيان في تأويل القرآن : محمد بن جرير بن يزيد الطبري (ت ٣١٠هـ)، تحقيق: أحمد محمد شاكر، ط١، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- دراسات في التنمية الاجتماعية مدخل إسلامي: عبد الهادي الجوهري وآخرون: ، ط: بلا، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ١٩٨٢ م.
- دراسات لأسلوب القرآن الكريم : محمد عبد الخالق عزيمة (ت ١٤٠٤ هـ) تصدير: محمود محمد شاكر، الناشر: دار الحديث، القاهرة ، (د.ت) ، (د.ط) .
- روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني : شهاب الدين محمود بن عبد الله الحسيني الألويسي (ت ١٢٧٠ هـ) تحقيق: علي عبد الباري عطية الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت ، ط١، ١٤١٥ هـ .
- الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية :أسماعيل بن حماد الجوهري (المتوفى: ٣٩٣ هـ) ،تحقيق:أحمد عبد الغفور عطار :دار العلم للملايين - بيروت -لبنان ، ط١، ١٣٧٦ هـ - ١٩٥٦ م.
- غريب القرآن : أبو محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة(ت ٢٧٦ هـ)،تحقيق :السيد أحمد صقر ،دار الكتب العلمية ،بيروت - لبنان ،(د.ط)،١٣٩٨ هـ - ١٩٧٨ م .
- الفلسفة القرآنية : عباس محمد العقاد ، نهضة مصر للطباعة والنشر ، ط٢ ، ٢٠٠٦ م .
- الفلسفة المادية وتفكيك الإنسان : الدكتور عبد الوهاب المسيري ، دار الفكر بيروت - لبنان ، ط١ ، ٢٠٠٢ م .
- في ظلال القرآن : سيد قطب إبراهيم حسين الشاربي (المتوفى: ١٣٨٥ هـ) ،الناشر: دار الشروق - بيروت- القاهرة ، ط١٧ - ١٤١٢ هـ .
- كتاب العين :الخليل بن احمد الفراهيدي (ت ١٧٥ هـ) تحقيق- د. مهدي المخزومي، د. إبراهيم السامرائي - دار الرشيد بغداد ١٤٠٢ هـ-١٩٨٢ م .
- كتاب أمير المؤمنين،ع، إلى قاضي الأهواز : تحقيق : السيد محمد رضا الحسيني الجلاي ، ناشر ، انتشارات دانشگاه مفيد ، طهران ، (د.ط) ، ١٣٩٣ هـ .



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



- الكشاف عن حقائق التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل: أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله (ت ٥٣٨هـ)، دار الكتاب العربي - بيروت، ط ٣، ١٤٠٧ هـ.
- المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز: ابن عطية الأندلسي (ت ٥٤٦هـ)، تحقيق: عبد السلام عبد الشافي محمد، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، ط ١، ١٤٢٢ هـ.
- المحيط في اللغة: إسماعيل بن عباد بن عباس، أبو القاسم الطالقاني، المشهور بالصاحب بن عباد (ت ٣٨٥هـ): تحقيق: الشيخ محمد حسن آل ياسين، ط ١، عالم الكتب - بيروت / لبنان - ١٤١٤ هـ - ١٩٩٤ م.
- مذاهب فكرية معاصرة: محمد قطب، دار الشروق - القاهرة، ط ٩، ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م.
- مشارق الأمان ولباب حقائق الإيمان: الحافظ رجب البرسي، دار المحجة البيضاء بيروت، ط ١، (د.ت).
- معترك الأقران في إعجاز القرآن، ويُسمى (إعجاز القرآن ومعترك الأقران): عبد الرحمن بن أبي بكر، جلال الدين السيوطي (المتوفى: ٩١١هـ) دار النشر: دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان، ط ١، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م.
- مفاتيح الغيب (التفسير الكبير): أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي الملقب بفخر الدين الرازي خطيب الري (المتوفى: ٦٠٦هـ) الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت الطبعة: الثالثة - ١٤٢٠ هـ.
- المفردات في غريب القرآن: الراغب الأصفهاني (ت ٥٠٢هـ)، تحقيق: صفوان عدنان داوودي، دار القلم - الدار الشامية، ط ٤، ١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م.
- مقاييس اللغة: أبو الحسين أحمد ابن فارس (ت ٣٩٥هـ) تحقيق: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، ط ٢، ١٣٩٩ هـ - ١٩٧٩ م.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- الميزان في تفسير القرآن : السيد محمد حسين الطباطبائي(ت ١٩٨١م)، منشورات مؤسسة الأعلمي بيروت - لبنان، ط١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م .
- النبي الأمي: العلامة الشهيد مرتضى مطهري، ترجمة : محمد علي التسخيري ، شبكة فكر ، (د.ط)، (د.ت) .
- نظرية الاسلام السياسية : ابو الأعلى المودودي ، دار الفكر ، (د.ط) ، ١٣٨٧هـ - ١٩٦٧م.
- الوجوه والنظائر لأبي هلال العسكري (معتزلي) المؤلف: أبو هلال الحسن بن عبد الله بن سهل بن سعيد بن يحيى بن مهران العسكري (المتوفى: نحو ٣٩٥هـ) حققه وعلق عليه: محمد عثمان الناشر: مكتبة الثقافة الدينية، القاهرة الطبعة: الأولى، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م .
- الوجيز في تفسير الكتاب العزيز: أبو الحسن علي بن أحمد بن محمد بن علي الواحدي، النيسابوري، الشافعي (ت ٤٦٨هـ)، تحقيق: صفوان عدنان داوودي، دار القلم ، الدار الشامية - دمشق، بيروت ، ط١، ١٤١٥هـ .



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



السياسة العامة وأثرها في تطبيق إدارة الجودة

ضياء علي عياد- لبنان

diyaa\_ayyad@hotmail.com

المقدمة

تعيش المؤسسات في القرن الحادي والعشرين في ظلّ نمط إداري جديد فرضته النتائج التي تمخّضت عن انتهاء الحرب العالمية الثانية، وذلك بعد أن اضطرت الدولة للإنفاق على إعادة الإعمار باعتبارها المسؤولة عن البنى التحتية التي أصابها الدمار الشامل نتيجة دموية المعارك آنذاك، فقامت الدولة بالإنفاق على القطاع العام من أجل التأسيس للقطاع الخاص، وساد نتيجة تلك الاحداث نمط إداري جديد يتصل بالعلاقة بين بعض الوظائف، حيث شهد العالم ولادة جديدة لوظيفة الرقابة الداخلية والخارجية.

يتّسم عالم اليوم بعدم الاستقرار نتيجة التغيرات المتسارعة على جميع الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ونتيجة للتغيرات والتقدم العلمي الهائل الذي طرأ على مختلف مجالات الحياة، اتجهت المؤسسات نحو تحسين أداء العاملين في مختلف المنظمات، وهو ما أنتج عدداً من المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة، وتمّ التركيز بشكل كبير على إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مجموعة من المؤشرات التي تعنى بالفعاليات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمؤسسة والعملاء معاً، والذي لا يمكن أن يتحقق من دون سياسات عامة بناءة وقابلة للتحقيق.

فالمؤسسة هي بنت بيئتها، وتعرّف على أنها مجموعة من المهام والأدوار ونظام من السلطة (الصلاحيات) بالإضافة إلى نظام من التواصل والتبادل (العمل مقابل الأجر والتقديمات)، وإنّ أي خلل في أي نقطة من النقاط الخمس في المؤسسة سيؤدي حتماً إلى خلل في الإنتاجية وبالتالي سيؤدي إلى خلل في الجودة والنوعية. ومع تغير النمط الإداري الذي فرضته الأزمات المحيطة بالمؤسسة، تغيّر أسلوب قيادة المؤسسات التي اضطرت للالتزام بعناصر ذلك النمط الإداري والتي يمكن إدراجها في الإدارة التشاركية، ففاعلية المؤسسة، والاحتراف في ممارسة المهنة.

فالمؤسسة في القرن العشرين لا يمكن أن تعمل بشكل منفصل عن التحديات التي تحيط ببيئة المنظمة، حيث أن المؤسسة لم تعد كما كانت عليه في السابق حيث بات محيطها هو من يفرض الخيارات عليها وحدّ من الحرية لدى الإدارات بشكل ضيق للغاية.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)

وفي ظلّ الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الذي بات مستخدماً بشكل كبير اليوم، لا يمكن أن نغفل دور التشريعات التي تطورت هي بدورها من أجل مواكبة التغييرات المتسارعة سيما في عالم التطور العلمي والتقني الذي غزا العالم وجعل منه قرية كونية واحدة، وفتح المجال أمام تطور الرأي العام وقدرته على التأثير بشكل أكبر، خصوصاً في القضايا الأساسية التي تمس حياة الناس، وفتح المجال أمام الناس لمقارنة أوضاعها مع غيرها من دول العالم.

وفي السياق، لقد شهد القرن الحادي والعشرين أيضاً صعوداً لدور المجتمع المدني وقدرته على التأثير في رسم السياسات العامة خصوصاً في السياسات التي تمس حياة الناس بشكل مباشر (البيئة على وجه الخصوص)، وقد أصبح الرأي العام شريكاً رئيساً في رسم السياسة العامة بحيث لا يمكن لحكومة أن ترسم سياسة عامة لها أي تأثير اجتماعي أو بيئي من دون موافقة المجتمع المدني، كما لها تأثير على النشاطات التي تقوم بها المؤسسات في شتى المجالات.

في هذه الدراسة تمّ التطرق إلى جميع ما تمّ ذكره سابقاً، لذلك قسمنا البحث إلى قسمين وكل قسم إلى مبحثين، سنتحدث في القسم الأول الذي تمّ تقسيمه إلى مبحثين عن ماهية السياس وإدارة الجودة، أما القسم الثاني الذي قسمناه أيضاً إلى مبحثين اثنين فسيتمّ التطرق فيه إلى أثر التشريعات في تطبيق أنظمة الجودة.

#### القسم الأول: السياسة العامة وإدارة الجودة بين المفاهيم والماهية

احتلّت دراسة السياسة العامة في السنوات الأخيرة مكانة كبيرة في مجال الدراسات لدى علماء السياسة. وتزايدت التحليلات حولها، كما أنها اعتمدت في المناهج الدراسية لمدى أهميتها في القرن الحالي. لم يتمّ التوافق على ما هو المقصود من السياسة العامة، إلا أننا في هذه الدراسة سنحاول التركيز على كيفية تقديم لمحة شاملة توضح ماهية المفهوم بغية تمكين الطلاب والقارئ من الإحاطة بهذا الموضوع وتجهيز الأرضية المناسبة التي تقدّم أفضل قدر من القدرة على الإلمام به واستيعابه وفهمه، وبالتالي القدرة على تحليل علاقة السياسة العامة بإدارة الجودة في العمل المؤسسي، التي باتت تشكل عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات مع توسّع الرقعة التنافسية الحاصلة في السوق، وبالتالي تساهم في عملية نجاحها في ظلّ التغييرات المتسارعة التي تحصل في العالم.

#### المبحث الأول: ماهية السياسة العامة وإدارة الجودة

يعتبر جيمس أندرسون المصدر والمرجع لكل من يتحدّث عن السياسات العامة، فقد حاول في كتابه "صنع السياسات العامة" أن يطرح تعريفاً للسياسة العامة مراعيّاً الصعوبات التي تثيرها التعريفات المتعددة لها



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



فاختصر تعريفها بأنها "برنامج عمل هادف يعقبه أداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة أو لمواجهة قضية أو موضوع".<sup>١</sup>

كما تحتوي السياسة العامة على "خيارات الحكومة من النشاطات التي تخدم المصلحة العامة. وهي أيضاً العلاقة بين أجهزة الحكومة والبيئة التي تعمل في إطارها، أو أنها عمل تختار الحكومة تنفيذه أو عدم تنفيذه".<sup>٢</sup> وتعتبر السياسة العامة الدائرة المركزية التي تهتم المواطن من النظام السياسي، لأن أكثر اهتمامات الفرد تصب في رؤية آثار النظام والحكومات على حياته بطريقة مباشرة من خدمات الصحة، والإسكان، والتعليم، والغذاء، والطرق، والمواصلات، والأمن والرفاه الاقتصادي والاجتماعي...

أما عن مفهوم إدارة الجودة يدل على طريقة أو أسلوب إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في إنجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

ويعود تاريخ ظهوره إلى العالمين "فريدريك تايلور" و "هنري فيول" حيث طرحوه في المناهج الإدارية التي طرحوها، ومن أتى بعدهم من علماء طوّروا فيها وفي الأفكار المرتبطة بها.

وقد ساهمت تلك الأسس والمناهج والمحاولات التطويرية في القرن الحالي إلى عالم التوصل لاستراتيجية وثقافة جديدة وهو ما يطلق عليه اليوم بـ "الجودة الشاملة" بغية ممارسة المؤسسة لأعمالها بطرق احترافية مضمونة النتائج والفاعلية.

ففي نهاية القرن التاسع عشر ظهر تطبيق إدارة الجودة بشكل متطور في الولايات المتحدة الأمريكية على يد والتر شويهارت الإحصائي الأمريكي المعروف بـ"أبو المراقبة الإحصائية للجودة"، وفي تلك الأثناء كانت المصانع تعتمد على مبادئ الضبط الإحصائي لتحقيق الجودة.

ومن ثم تطورت فلسفة المنهجية على يد العالم الأمريكي إدوارد ديمينج، وفي تلك الأثناء كانت تحظى مبادئها باهتمام من الحكومة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء البلاد من جديد بعد الدمار الذي خلفته الحرب.

١ جيمس أندرسون، صنع السياسات العامة، ترجمة الدكتور عامر الكبيسي، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٢-٢١.

٢ جيمس أندرسون، مرجع سابق، ص ٥٨.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



أما عن تطبيق المنهجية في المنظمات، فقد بدأت في الانتشار في مختلف مؤسسات ريادة الأعمال في فترة السبعينات من أبرزها شركة تويوتا الرائدة في صناعة السيارات التي كان لها دور مؤثر في نشر فكرة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم أصبحت جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية في فترة التسعينات ومع بداية القرن الحادي والعشرين.

أولاً: أهمية رسم السياسة العامة

تقتضي الأهمية الأساسية من رسم السياسة العامة أن تكون ذو مخرجات محسومة ومحددة الآليات وسهولة القياس وذلك بهدف سهولة تلمس المواطنين الإيجابية الناتجة عن الأعمال الحكومية، كما لا بدّ من أن تكون السياسة العامة بعيدة عن الوعود التي عادة ما تكون غير محددة، وعليه لا بد من أن تحتوي السياسة العامة على نقطة مهمة ألا وهي أن تكون جميع الأهداف المرسومة قابلة للتحقيق. فمخرجات السياسة العامة بشكل عام يمكن أن تأتي على شاكلة تلبية خدمات، وتحقيق رفاهية المجتمع، وضخّ العائدات المالية.

ومن النقاط المهمة التي لا بد من التنبّه إليها هي أن السياسة العامة عادة ما تحتاج إلى فترة زمنية لكي تتحقق، ولا تكفيها مدة ٤ سنوات (وهو العمر المتوقع للمجالس النيابية المسؤولة عن التشريع). فالسياسات العامة عادة ما توضع باسم الجمهور، وتبادر بها الحكومات، ويحاول كل من القطاعين الخاص والعام فهمها، وتشير إلى ما تنوي الحكومة فعله أو الامتناع عن فعله. كما ويشمل تحليل هذه السياسات العامة مجموعة من المرتكزات الأساسية المتجددة: "التدخلات الجماعية المنتجة لوسائل حقيقية موجهة للقطاعات المختلفة، طرق واليات الحكومة في تدخلاتها العمومية، المعلومات المطلوبة والخطوات المنهجية في صنع السياسات العامة، مخرجات هذه السياسات وتقييمها ومتابعتها".<sup>١</sup>

ثانياً: السياسة العامة (العراق أنموذجاً)

يعتبر الدستور العراقي بما يتضمنه من مبادئ الأساس والمنهج الذي يعتمد عليه الجهاز الحكومي في كافة المجالات التي يتبعها، والقرارات التي يتخذها سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي على حدٍ سواء، فالسلطة التشريعية لا تعتمد قراراً يخالف في مضمونه أحد مبادئ الدستور العراقي، وهو ما يميّزه عن غيره من دساتير

١ : بوريش رياض، السياسات العامة من منظور حكومي، موقع إلكتروني،

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17139#:~:text=السياسات%20العامة%20تعرف%20بأنها%20تلك،فعله%20أو%20الامتداع%20عن%20فعله .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



البلدان المجاورة العربية منها وغير العربية ، إذ ان "الدستور العراقي يشير بصورة مباشرة او غير مباشرة الى السياسات العامة في اكثر من مادة ، وهذا مؤشر على الاهمية التي توليها الحكومة العراقية لصياغة السياسات العامة والدور الذي تلعبه في حكم البلاد ، ومع ذلك فانه حتى الان لم تفعل الحكومة العراقية الا القليل في الانخراط في عملية صياغة السياسة العامة وفقا لقواعد ومبادئ وقيود الانضباط بتعريفات السياسة العامة".<sup>١</sup> وتعد نوعية الصياغة التشريعية مكونا هاما من مكونات الإدارة الرشيدة لما لها من أثر على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للبلاد ومكافحة الفساد الإداري.

كما أن هذا الموضوع يتزامن مع الثورة التشريعية التي يعيشها العالم في الوقت الحالي المتمثل في تحديث القوانين الموجودة في شتى القطاعات وما يتماشى مع الاحتياجات والمتطلبات الجديدة لمواكبة المعايير الدولية. في المقابل، يشير الباحثون إلى أنّ عملية رسم السياسة العامة في العراق تعاني من معوقات عدّة، وبحسب م. د. أيمن أحمد محمد "عجز البرلمان العراقي من ممارسة دوره الرقابي لأسباب عديدة منها الولاء الحزبي وانعدام الثقة بين الكتل البرلمانية واستشراء الفساد السياسي. فغالبا ما تكون أجهزة صنع السياسة العامة مبنية على أساس التوافقات والانتماءات الحزبية مما يجعل الجهاز الحكومي مبني على أساس المحاباة وليس الكفاءة".<sup>٢</sup> وفي القرن الحادي والعشرين، ارتفعت نسبة تأثير المجتمع المدني وما يسمى بالرأي العام كثيراً وذلك بسبب الثورة التكنولوجية وما وفرته من طفرة في المعلومات الهائلة خصوصاً عند حصول أي حدث وأتاحت له الفرصة للقيام بمقارنة واقعه مع واقع غيره من الدول التي خاضت تجارب ناجحة على مستوى الحصول على خدمات وسلع إنتاجية ذو جودة ونوعية.

وهذا ما عزز عند المواطنين الموقف من المطالبة بالمحاسبة والشفافية وإدارة الأموال العمومية بالإضافة إلى تعزيز مستوى الثقافة لدى المواطنين.

١ ياسر علي إبراهيم، كلية العلوم السياسية/جامعة النهدين، السياسية العامة في العراق دراسة في المعوقات التشريعية، موقع إلكتروني، <https://jcis.uobaghdad.edu.iq/index.php/politics/article/view/43>

٢ صنع وتنفيذ السياسات العامة عنوانا لندوة قسم السياسات العامة، موقع إلكتروني، <https://jcis.uobaghdad.edu.iq/index.php/politics/article/view/43>



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



### المبحث الثاني: السياسة العامة وإدارة الجودة

وجّهت الأسئلة في القرن الحادي والعشرين إلى داخل المؤسسة، وذلك بهدف تعزيز الإنتاجية لتطوير قدرات المؤسسة، حيث يتمتع كل شخص داخل المؤسسة بالقدرات والطموحات التي يقتضي على المؤسسة انطلاقاً من دورها القائم على اكتشاف قدرات الموظف وتنميتها وتعزيز الأفضلية التي تساعده على تحقيق طموحاته. ويقع على عاتق المؤسسة أن تنتج السياسة المناسبة التي تساعد الموظف على تحقيق أهداف المؤسسة. أولاً: علاقة السياسة العامة بإدارة الجودة تعيش المؤسسات في القرن الحالي عالماً من الفوضى نتيجة الأزمات المحيطة التي تؤثر بشكل كبير عليها، والتغيرات المتسارعة والتحول الاقتصادي التي فرضت نمطاً جديداً من الإدارة يتسم بالعقلانية ولاسيما الثورة الحاصلة في مجال التكنولوجيا التي باتت عاملاً مساعداً في تغيير نمط الحياة.

ويعتبر هذا النمط الجديد الذي يطلق عليه "الإدارة التشاركية" مهماً في عالم اليوم من خلال تنظيم الصلاحيات بشكل يسمح بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة، وذلك تحت مفهوم "اللامركزية" حيث أن المركزية باتت تتعارض مع محيط يتسم بالتقلب والتحريك وعدم الاستقرار.

لقد تغير معنى الجودة بالنسبة للعديد من الأشخاص والشركات، فإدارة الجودة باتت تعتمد على سياسة إشباع العميل، حيث أن جميع الموظفين متجاوبين وحساسين تجاه جودة عمله، وهو ما يضمن نجاح العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، حيث أن التركيز بات على النتائج التي تم إنجازها من أعمال.

وقد أطلق على القرن الحالي بأنه قرن النوعية، بسبب ارتباطه بأبعاد هادفة نحو جعل الجودة الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة، والتي من دونها لا يمكن أن تحتفظ المؤسسات بالحصص السوقية والميزة التنافسية التي تسمح لها بتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، تنسجم مع حاجات المستهلكين ومتطلباتهم المتغيرة نتيجة التطور الحاصل في جميع المجالات في عصر الرأسمالية المتوحشة وعصر العولمة والثورة التكنولوجية.

وعلى صعيد التحكم في الجودة:

١. "التركيز على الفحص والمعاينة والمراجعة

٢. يتخلص من لنفاية والبقايا

٣. دور المراجع المتفحص هو مراجعة عمل الآخرين

٤. التركيز: منصب على مقدار العمل



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ  
( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

وبالنسبة لضمان وتأكيد الجودة:

1. الالتزام بالنظم والإجراءات
2. تصميم الجودة متى أمكن واتباع طريقة معينة
3. يساعد هذه على الاتساق والانسجام
4. التركيز: منصب على الطريقة التي يتم إنجاز العمل بها<sup>١</sup>

ثانياً: أثر السياسة العامة في تطبيق معايير جودة أداء المؤسسات

تعتبر إدارة الجودة عملية متكاملة، تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء الزبائن مما يؤدي بشكل دراماتيكي إلى إطالة عمر المؤسسة، وتحسين وضع المؤسسة في السوق بشكل أفضل يمكن من خلالها توسيع حجم التنافس. لاشك بأن الهدف الأساسي لأي نظام سياسي وطني هو الاستقرار والثبات من خلال ما يقدمه من خدمات وتلبية احتياجات وتنظيم سلوك مجتمعه لتحقيق الرضا الاجتماعي الذي يعتبر ركيزة أساسية لاستقرار النظام السياسي، وعلى العكس فان قلة الخدمات واللامبالاة في تلبية احتياجات المجتمع وشيوع الفوضى الاجتماعية ستؤدي إلى السخط الاجتماعي.

فالسياسة العامة كما أشرنا أعلاه هي مجموع البرامج التي تستهدف حياة الناس، ومن هذا المنطلق لابد من فهم البيئة السياسية المعنية بتنظيم شؤون الناس، وتكوين الأرضية المناسبة التي تساهم في التعامل مع التحديات والفرص التي تفرضها التحديات الطارئة.

القسم الثاني: القانون وتطبيق معايير الجودة

تشكل سيادة القانون حجر الأساس للمجتمعات التي تقوم على مبادئ العدل والسلم واحتضان الجميع، وفي الحالة التي يسود فيها القانون تصبح المؤسسات جاهزة للمساءلة وملزمة بحماية حقوق الإنسان، والعمل بإنصاف وشفافية، ويتمكن المواطنون من المشاركة والانخراط في المجتمع على نحو بناء. وعندما تُشيع ثقافة لاحترام القانون يُدرك المواطنون من خلالها ماهية القوانين ويشاركون في تحديدها ويحترمونها لما فيه مصلحة المجتمع ككل.

١ انتوني ميتشل، كتيب الجيب(الجودة)، باقة من التلميحات والأفكار والارشادات العملية لمعرفة طريقك عبر متاهة الجودة، مكتبة جريب، الطبعة الأولى، ص ٤



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



### المبحث الأول: ماهية القانون وقوته

تعتبر سيادة القانون حسب تعريف الأمين العام للأمم المتحدة، بأنها " مبدأ للحكم يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات العامة والخاصة، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علناً، وتطبق على الجميع بالتساوي ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان<sup>١</sup>."

أولاً: ما هو القانون

القانون هو أحد أهم وسائل الضبط باعتباره مجموعة من القواعد العامة المجردة تتميز بطبيعتها الإلزامية، فالتشريعات الجيدة في الصياغة يجب أن تكون جيدة في مضمونها وجوهرها، فالقاعدة القانونية هي التي تعكس القيم التي تسود في المجتمع.

يمكن تعريف القانون بأنه "مجموعة من القواعد القانونية والأسس التي تنظم سلوك الأفراد في المجتمع، والتي يُجبر الأفراد على اتباعها وبالقوة عند الاقتضاء، ولا يمكن تخيل وجود مجتمع ناجح ويمكن العيش بسلام داخله دون وجود قواعد قانونية أمره ومكملة تحكم سلوك الأفراد في المجتمع وتنظمه ويجب أن تراعي هذه القواعد كافة التطورات والتغيرات التي تحدث في المجتمع."

ثانياً: ماهية الثقافة القانونية

يقصد بالثقافة القانونية أن يعرف الشعب حقوقه وواجباته، حيث تتكون لديه الثقافة اللازمة التي تمكنه من التعامل مع الأنظمة والقوانين.

ففي عالمنا المتغير اليوم نحن في أمس الحاجة لتكوين الثقافة القانونية التي تمكن من القدرة على التعامل مع التشريعات التي تواجهها البيئة، وحاجة للفهم القانوني الذي يمكن من التعامل مع التحديات والفرص المحتملة، والتي تحتم على المؤسسات الغوص في أعماقها بناءً على ذلك الفهم.

وتعد الصياغة التشريعية عنصراً هاماً من عناصر تكوين القاعدة القانونية، حيث يتوقف نجاح تلك القاعدة على دقة الصياغة ومدى ملائمة أدواتها. لهذا ينبغي مراعاة الدقة من خلال اختيار التعبير الفني العملي وأفضل السبل والأدوات لتحقيق الغاية المقصودة منها.

١ الأمم المتحدة، النص الأصلي، ٢٠٠٤، ص 4.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

### المبحث الثاني: أثر القانون على إدارة الجودة

يعتبر نظام الجودة نظاماً أساسياً توفر له ادارة القانون القوية بيئة ملائمة لتفعيله، ويرتبط الأمر بعملية تنفيذ شاملة يدرك من خلالها المواطن الفرد ان نظام الجودة الذي ستسندة مستقبلا جمعية حماية المستهلك كعنصر رقابي مساعد، هو نظام يعمل لمصلحته الذاتية بشكل أساسي.

وعليه فلا بد للدول أن تأخذ المواصفات والمقاييس التي يجب ان يأخذها المختصون الى مضاف اعلى مما عليه الآن لمواءمته مع ما وصلت اليه التطورات التي حدثت على الواقع الصناعي والزراعي في العالم، وكما تعلم يجب ان يشرف على هذا الأمر مختصون من ذوي الخبرة المشهود لهم بالكفاءة، وهي نقلة نوعية ستكون ايجابية التأثير على المجتمع.

فالقانون ينعكس جودة وتطوراً في الأوضاع الثقافية والاجتماعية التي يتم فيها احترام سيادة القانون وبسطه. وبالتالي تكون البيئة المناسبة التي ينشدها المواطنون باعتبارها تلبي احتياجات الافراد والجماعات بعدل وانصاف، حيث يسود الاعتقاد بأنه يجب أن يكون لدى جميع أفراد المجتمع فرصاً متساوية للجوء الى نظام العدالة.

#### أولاً: تطبيق القانون وأثره في خلق البيئة المناسب لتطبيق معايير الجودة

تعتبر البيئة التي يسودها القانون وتحكمها إدارة رشيدة تؤمن بتبني نظام إدارة الجودة وتملك بالتالي القدرة على رسم الاستراتيجيات والأهداف، هي البيئة التي تؤمن الأرضية المناسبة على تحقيق أهدافها والنهوض بالبلد. فالدولة التي يسودها القانون تتمكن من العمل على فلترة أجهزتها من الفساد المالي والإداري الذي يؤمن بيئة عمل تخرج من خلالها المؤسسات بخدمات وسلع ذات جودة ونوعية، وهو الذي يحقق مبدأ الرضا باعتبار أن دولة القانون هي القادرة على تأمين الرفاهية لمواطنيها في ظل سيادة القانون.

كما أنّ البيئة التي يسودها القانون وتؤمن بتبني نظام إدارة جودة، هي "البيئة القادرة على استيعاب كل المخرجات من الجامعات ومراكز أعداد الفنيين والعمال الماهرين والعادين من خلال التوزيع المتوازن بين القطاعين العام والخاص واستغلال الموارد المتاحة المالية والبشرية والمادية والوقت وتشخيص مواطن الخلل ومعالجتها وزيادة الأرباح وتقليل الكلفة وتشخيص العاملين المتكئين من الجيدين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وقلع الركائز الادارية المستهلكة التي لم تعد تتحمل البناء ووجودها يشكل أعاقه لبناء



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )

جديد(الأجهزة الإدارية الكلاسيكية التي مازالت قريبة من مصدر القرار ومتشبثة بطرق ملتوية في مراكزها والتي لا تؤمن بالتطور والتقدم التكنولوجي".<sup>١</sup>

ثانياً: أثر التشريعات الدستورية في دعم تطبيق أنظمة الجودة

ويُعد التشريع حجر الزاوية في تنظيم المجتمعات الانسانية، ويعتبر أحد أبرز الوسائل التي تنظم المجتمع، وتعكس بالتالي مجموع القيم التي يتحلّى بها ويحترمها كالحرية والعدل والمساواة وحماية الحقوق والتكافل الاجتماعي

والمفترض أن ينبع التشريع من مقومات حضارة الدولة وخصوصية ثقافتها وواقعها الاجتماعي في مختلف النواحي.

وتعتبر المؤسسة كما ذكرنا سابقاً ابنة بيئتها، وما نشهده اليوم في البيئة من تشريعات تطل أوجه النشاطات الاقتصادية تؤثر بشكل أو بآخر في كيفية قيادتها، على سبيل المثال:

١. تشريعات حماية حقوق المستثمرين، وذلك لحماية المؤسسات من المصير الذي لاقته شركة "أيزون" التي أفلست نتيجة التلاعب في الحسابات والتداخل في صلاحيات مكتب التدقيق في الحسابات الخارجية والداخلية.

٢. تشريعات ذات طابع جزائي، بمعنى الحفاظ على صحة البيانات المالية، والتي يمكن أن يؤدي التلاعب بها إلى دخول السجن

الخاتمة:

بناءً على ما تقدّم تعتبر الدولة من خلال التشريعات والقوانين التي تصدرها وتستحدثها هي المعيار الأول الذي يمكن من خلاله تصنيف تطورها ومواكبتها للمتغيرات والتحديات التي يفرضها عالم اليوم. وتتسم البيئة اليوم بوجود العديد من التشريعات التي يجب على المؤسسة أن تتعامل معها، أي بمعنى أن الحاجة اليوم تكمن في الفهم القانوني الذي يدير القضايا الكبرى كالبيئة وغيرها وتحتاج بذلك إلى استشارات قانونية.

<sup>١</sup> ستار عباس، دارة الجودة بين سيادة القانون والرغبة في النهوض، موقع انترنت،  
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=295569>



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



وفي هذا الإطار لا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتمكن من خلالها الدول عبر سياساتها من معرفة نقاط الضعف والقوة التي تملكها، والتنسيق مع القطاع الخاص من أجل إعطاء الأحكام بالكفاءة والأهلية وإشاعة الجو المناسب للمؤسسات من أجل تنفيذ مسؤولياتها على أفضل صورة، حتى تنال بها رضى الأفراد. ولا يمكن إغفال الدور المهم الذي تقوم به الأنظمة السياسية المساندة لمفهوم إدارة الجودة عملية المتابعة وإعداد الكوادر الكفيلة بالتشارك ما بين القطاع العام والخاص من أجل تحقيق الرضى، كما لا بد من التحقق بشكل دائم ومستمر من توفر معايير الجودة باستمرار، وعدم إغفالها حتى لا يترتب عليها مخالقات لمبادئ الجودة. وعليه فإن بعض الإجراءات المسؤولة التي تتخذ بالتشارك بين القطاعين العام والخاص في إطار التحلي بمعايير الجودة كفيلة بأن تنقل البلاد والأفراد إلى مستوى متقدم من التطور، عبر سياسات عامة يدعم تنفيذها جهاز إداري قادر ومتمكن وذو مهارات عالية:

١. إيجاد مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الاقتصادية والإدارية المتلاحقة والتطورات المتواعدة في بيئة إدارة الأعمال على الصعيد المحلي والعالمي.
٢. تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل تتكامل عناصره الأساسية من: إدارة عليا، وعاملين، وعملاء، ومسؤولية جماعية، وتحسين مستمر، مع بعضها البعض؛ للوصول إلى إيجاد التميز والتفوق الدائم.
٣. تعظيم دور القيادة في المؤسسات ومشاركة العاملين فيها في صنع القرار في كل المراحل، والمستويات.
٤. تشجيع نهج الشفافية والمصارحة في النظام ثم طرحه بشكل واضح على مستوى الأقسام والإدارة، وتشجيع وتنمية العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين والعملاء ومعاملتهم كشركاء في العمل والإنتاج. وفي الختام لا بد من الإشارة إلى أن انعدام الثقة بين الكتل البرلمانية واستشراء الفساد السياسي، يجعل الجهاز الحكومي مبني على أساس المحاباة وليس الكفاءة، وعليه فلا بد من تأمين بيئة تؤمن بالتلاقح مع الأفكار والرؤى في الدول المتقدمة في مجال الجودة، وهو ما سيؤدي بطبيعة الحال إلى التحرر من النمط البيروقراطي المعتمد في الأجهزة الإدارية، والذي لم يعد صالحاً في عصرنا الحالي لعدم قدرته على مواكبة التطورات والتغيرات ومواجهة التحديات التي تؤثر على ريادة الأعمال والمؤسسات التي تعيش خطر الفشل إذا لم تعتمد القيادة المتطورة والقائمة على اتخاذ القرارات بشكل مركزي في وقت معين وبطريقة لامركزية في وقت آخر، بغية الاستفادة من الكم الهائل من القدرات الكامنة في الأفراد وتوجيهه وإعداده بأفضل الطرق، فالقاعدة اليوم



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



هي: أسنة الإدارة وعماد التطور القيادة العصرية فهل تحذو الدول النامية حذو الدول التي قطعت أشواطاً في تأمين الرفاهية للمواطنين أم تتخلف عن اللحاق بركب التطور؟

بيئة تؤمن بالتلاحق مع الأفكار والرؤى في الدول المتقدمة في مجال الجودة فالأهمية الأساسية من رسم السياسة العامة أن تكون ذو مخرجات محسومة ومحددة الآليات وسهولة القياس وذلك بهدف سهولة تلمس المواطنين الإيجابية الناتجة عن الأعمال الحكومية، يعتبر نظام الجودة نظاماً أساسياً توفر له ادارة القانون القوية بيئة ملائمة لتفعيلها، ويرتبط الأمر بعملية تنفيذ شاملة يدرك من خلالها المواطن الفرد ان نظام الجودة الذي ستسندده مستقبلا جمعية حماية المستهلك كعنصر رقابي مساعد، هو نظام يعمل لمصلحته الذاتية بشكل أساسي.

فالأهمية الأساسية من رسم السياسة العامة أن تكون ذو مخرجات محسومة ومحددة الآليات وسهولة القياس وذلك بهدف سهولة تلمس المواطنين الإيجابية الناتجة عن الأعمال الحكومية، يعتبر نظام الجودة نظاماً أساسياً توفر له ادارة القانون القوية بيئة ملائمة لتفعيلها، ويرتبط الأمر بعملية تنفيذ شاملة يدرك من خلالها المواطن الفرد ان نظام الجودة الذي ستسندده مستقبلا جمعية حماية المستهلك كعنصر رقابي مساعد، هو نظام يعمل لمصلحته الذاتية بشكل أساسي.

#### المصادر والمراجع

١. الأمم المتحدة، النص الأصلي، ٢٠٠٤، ص.٤
٢. ميتشل انتوني، كتيب الجيب(الجودة)، باقة من التلميحات والأفكار والارشادات العملية لمعرفة طريقك عبر متاهة الجودة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، ص ٤
٣. أندرسون جيمس، صنع السياسات العامة، ترجمة الدكتور عامر الكبيسي، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢١ . ٢٢.
٤. رياض بوريش ، السياسات العامة من منظور حكومي، موقع إلكتروني، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17139#:~:text=السياسات%20العامة%20تعرّف%20بأنها%20تلك،فعله%20أو%20الامتناع%20عن%20فعله>
٥. إبراهيم ياسر علي، كلية العلوم السياسية/جامعة النهريين، السياسية العامة في العراق دراسة في المعوقات التشريعية، موقع إلكتروني،

<https://jicis.uobaghdad.edu.iq/index.php/politics/article/view/43>



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٦. عباس ستار، دارة الجودة بين سيادة القانون والرغبة في النهوض، موقع إلكتروني،

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=295569>

٧. صنع وتنفيذ السياسات العامة عنوانا لندوة قسم السياسات العامة، موقع إلكتروني

<https://jcis.uobaghdad.edu.iq/index.php/politics/article/view/43>



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



القيادة الروحية وأثرها على جودة أداء العاملين

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء

أ.م.د. أحمد عبدالسلام أحمد/ كلية الادارة والاقتصاد-جامعة سامراء

م.د. شيما فالح مهدي/ كلية الاسراء الجامعة

#### المقدمة

أصبح حلم منظمات الاعمال اليوم تحقيق اعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز، وهو مطلباً ملحا وضرورياً للغاية ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به ولا سيما أن عالم اليوم يعيش في عصر لا يعترف إلا بالتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات والذين يسعون دائماً لتحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة وهذا كله يستوجب إيجاد سبل التكيف والتناغم مع المتغيرات والتعامل مع متطلبات الحياة بصورة مستدامة بهدف تخفيض التكاليف وغرس روح الابتكارات والبقاء، في ظل التنافسية الشديدة. لذا تعد القيادة بشكلها العام والقيادة الروحية بشكل خاص عاملاً "حاسماً" في إدارة ونجاح أي منظمة، لان القيادة الروحية تنظر إلى ما هو أبعد من الجاذبية في الأشياء وأبعد من المشاعر في النفسانيات، فهي تسعى إلى أفراد أكثر ثقة وولاء كما تسعى لبناء منظمة ذات نكهة روحية أخلاقية تحرك جماعة العمل كلها نحو الأداء الأعلى وتحرك المجتمع المحلي نحو علاقات بعيدة المدى في دعم ورعاية المنظمة وبهذا لا يعد القائد الروحي وكيل أعمال بالدرجة الأولى وإنما مصدر للتسامي والإحساس بالأهمية وقيمة العمل داخل المنظمة .

ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بموضوع الدراسة الذي اهتم بدراسة تأثير القيادة الروحية على جودة اداء العاملين، حيث ان سلوكيات القيادة الروحية هي المحركات الاساسية المعتمدة من قبل المنظمة للتكيف مع المستجدات في بيئتها الخارجية، للحفاظ على حصتها السوقية واستدامة ميزتها التنافسية، عن طريق المرونة في تحريك مواردها وتوظيفها بما يتناغم مع تلك المستجدات، ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بموضوع البحث الذي اهتم بدراسة تأثير القيادة الروحية على جودة اداء العاملين إذ إن الظروف التي تمر بها المنظمات تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات أن القيادة بشكلها العام والقيادة الروحية بشكل خاص تشكل عاملاً حاسماً في إدارة ونجاح المنظمات، لما لها من حيز كبير في نجاح المنظمات لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في الإلهام والتأثير بالعاملين الذي يمكن عن طريقها ضمان الاستجابة الطوعية، وتحقيق الجودة المطلوبة .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

لقد تضمن البحث الحالي على اربعة مباحث إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث اما المبحث الثاني فقد تناول الاطار النظري للبحث بينما كان المبحث الثالث عن الجانب العملي ، واخيراً المبحث الرابع الذي وضع الاستنتاجات والتوصيات للبحث .

## المبحث الأول

### منهجية البحث

### مشكلة البحث:

بالنظر لما تشهده بيئة الأعمال في الوقت الحاضر من انخفاض في قيم العمل الايجابي والابتعاد نوعاً ما عن النظر أو حتى التفكير بالمحددات التي ينتج عنها ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الروحية في ممارسات الكثير من قادة المنظمات عند انجاز أنشطتها، وهنا ظهر الاهتمام بالقيادة بوصفها عنصراً حاسماً يسهم في توافر القيم الايجابية لأي منظمة وعلى خلق بيئة تنظيمية يسود فيها حب الإيثار والقيم وغيرها وبيئة تعمل على سد الفراغ الروحي، ان طبيعة التحديات والضغوطات التي يواجهها العاملون في المنظمات والتي تتسم بظروف بيئية داخلية غير مستقرة إذ تعد شركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء من المنظمات المعنية بتقديم المنتجات والخدمات الطبية والتي تتنافس في تقديم أفضل الخدمات مما يحتم عليها معالجة مختلف المشكلات التي تواجهها ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بعدم إدراك عينة الدراسة لمفاهيم متغيرات الدراسة بأطرها النظرية المثبتة في المصادر ذات الصلة أضف إلى ذلك عدم حسم العلاقة بين القيادة الروحية وجودة اداء العاملين على مستوى المجتمع المبحوث حيث يمكن ابراز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ١- هل لدى عينة البحث تصور واضح عن القيادة الروحية وأبعاد جودة اداء العاملين ؟
- ٢- هل هناك علاقة متبادلة بين القيادة الروحية وأبعاد جودة اداء العاملين ؟
- ٣- هل هناك علاقة تأثير لأبعاد القيادة الروحية في أبعاد جودة اداء العاملين في المجتمع المبحوث؟

### أهمية البحث :

تم تلخيص اهمية البحث في جانبين هما :

١. الأهمية النظرية : يكتسب الموضوع أهميته من خلال تسليط الضوء على مدى أسهام وتأثير القيادة الروحية في جودة اداء العاملين إذ تعد دراسة اضافة إلى الدراسات الأكاديمية إلا إن التغطية الكافية له مازالت تحتاج



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



إلى إثراء من قبل الباحثين وبالتالي يمكن أن يكون إضافة جديدة لاغناء المكتبات بإسهامات نظرية معاصرة وذلك من خلال زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة .

٢. الأهمية التطبيقية : تبرز الأهمية الميدانية للبحث عن طريق عينة البحث والتي تتضمن العاملين في شركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء ، فضلاً عن محاولة نقل تجارب منظمات الاعمال التي اخذت بمفهوم القيادة الروحية ، وجودة اداء العاملين ، عن طريق اعداد مقياس وفق عدد من المؤشرات والمعايير العالمية، لقياس علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، بتفصيلاتها المحددة في المخطط الفرضي للبحث، لتقديم أنموذج جديد خاص بالبيئة العراقية. ومن ثم اقتراح مجموعة من الآليات، التي تمثل حلاً للمشكلات التي تواجه المنظمات المبحوثة، وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة.

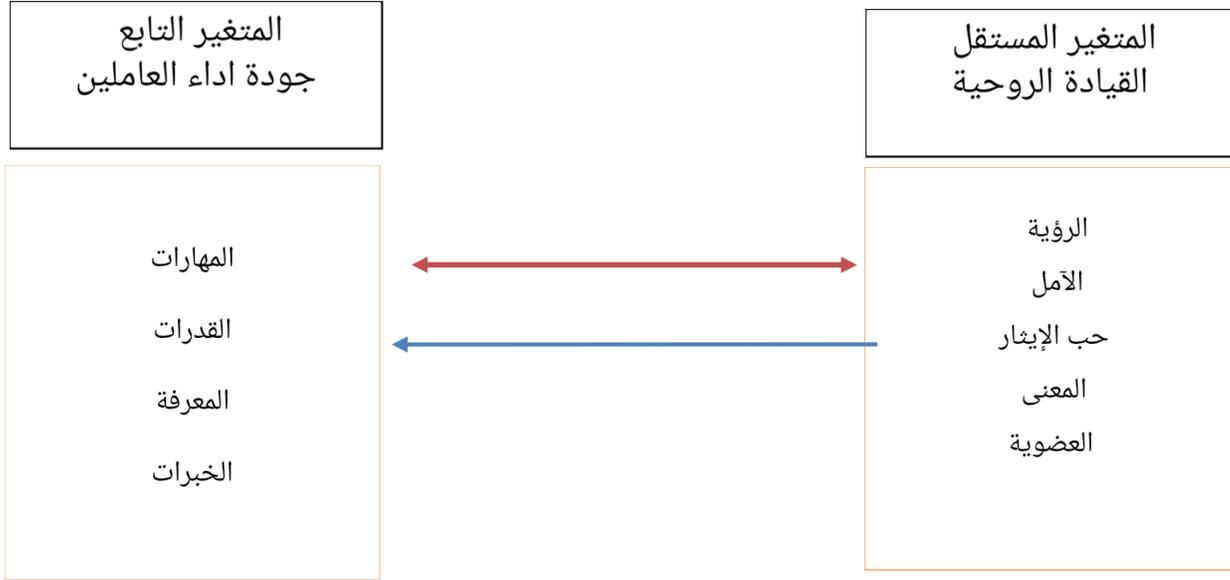
فرضيات البحث:

فرضيات البحث : تضمن البحث فرضيتين رئيسيتين وهي :

- ١- الفرضية الرئيسة الأولى وتنص على : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة الروحية (الرؤية ،الآمل، حب الإيثار، المعنى ،العضوية) في أبعاد جودة اداء العاملين (المهارات، والقدرات، والمعرفة، والخبرات) .
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية وتنص على : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة الروحية (الرؤية ،الآمل، حب الإيثار، المعنى ،العضوية) في أبعاد جودة اداء العاملين (المهارات، والقدرات، والمعرفة، والخبرات).

**أنموذج البحث الافتراضي:**

تم تصميم أنموذج البحث ومتغيراتها في ضوء معطيات الأدبيات السابقة والبحوث ذات الصلة. واعتماداً على مشكلة البحث وفرضياتها، ولتحقيق غرضها والوصول إلى أهدافها المحددة، فإن الشكل (١) يوضح الأنموذج المعتمد من قبل الدراسة.



الشكل (1) أنموذج البحث

\*المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الأدبيات ذات العلاقة.

#### مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث من مجموع العاملين في شركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء إذ حدد الباحثان المجتمع المستهدف والذي يشتمل على جميع الموظفين العاملين بالمهن الوظيفية (الطبية، الصيدلانية، التقنيات الطبية ، الادارية) كونهم المعنيين بجودة الاداء في الشركة المبحوثة والبالغ عددهم (٤٧٠) اما عينة البحث فقد تم اخذها بطريقة العينة العشوائية البسيطة وعددها (٢٠٥) عينة ضمن العاملين في الشركة المبحوثة وذلك وفقا لرأي (Sekaran، ٢٠٠٣) وسعى الباحثان الى تمثيل مجتمع البحث بشكل الدقيق عن طريق زيادة اعداد الاستبانات عند توزيعها ، بهدف الحصول على أعداد العينة التي تمثل جميع العاملين في المهن الطبية والصحية وتحقيق الغرض من الدراسة الحالية، حيث تم توزيع (٣٠٠) إستبانة على عينة الدراسة وكانت عدد الاستبانات المسترجعة (٢٦٩) إستبانة تم إستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الاحصائي والتي كان عددها (٢٢) استبانة وبالتالي اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (٢٠٥) إستبانة وبمعدل استجابة ٦٨% .

## المبحث الثاني

### الاطار النظري :

#### مفهوم القيادة الروحية

يعد دور القيادة هو الأكثر وضوحا في إتباع الممارسات الشاملة والحفاظ على التنوع داخل المنظمة، ومن هذه الممارسات التمكين، و إدارة التنوع العادل، والمشاركة في عملية صنع القرار، و حل النزاعات، والتدريب على التنوع ( . (Aumad.et.al,2021:945)

وتعرف القيادة وحسب راي (Mickahail&Aquino،٢٠١٩:١٩ ) بأنه بناء ورعاية ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار يمكن استخدام العديد من أساليب القيادة لتحقيق هذا الهدف، وغالبًا ما يجد القادة التكيف مع الموقف يعني اختيار أساليب القيادة بناءً على السياق والحاجة .

وينظر (Supriyanto & Ekowati ، ٢٠٢٠ : ١٧٠ ) للقيادة هي عملية التأثير على الأعضاء داخل المنظمة من خلال دمج الإبداع والابتكار، القيادة ليست مجرد مسألة الحصول على منصب أعلى أو المزيد من القوة ولكن أيضًا التفاعل والتواصل مع الأعضاء، كما عرفت القيادة هي عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة لتحقيقها هدف مشترك وهي القدرة على غرس الثقة ودعم أعضاء المنظمة (HM & Rahma، ٢٠١٥ : ١٤٤) القيادة هي سلوك الشخص عندما يوجه أنشطة مجموعته نحو تحقيق الأهداف ( ٢٠٢٠ : ٣٥٦ : Marwiyah )، وعرفت أيضا على أنه استخدام القوة والتأثير لتوجيه أنشطة التابعين نحو تحقيق الهدف (COLQUITT.et.al،٢٠١٥:٤٦٤).

اما (الروحانية) بشكله العام فإنها مفهوم يرتبط بالحال الإنسانية فكما هو معروف أن الإنسان مكون من جسد وعقل وعواطف وروح والكثير من الأشياء غير المرتبطة بالجوانب المنطقية والعقلية مثل المشاعر والعواطف وهي أمور تصنف تحت فئة الروحانية أو الجوانب النفسية للإنسان (عروسي،٢٠١٨: ١٩٣) وتعريف الروح هو "ما يعتقد تقليديا أنه المبدأ الحيوي أو القوة المحركة داخل الكائنات الحية في أي منظمة تعمل الروحانية وظيفه غير اقتصادية لأي فرد أو قائد أو يطمح إلى أن يكون واحداً. ( Shankar.et.al,2018:109 )

لقد اصبحت القيادة الروحية تغذي اهتمام الباحثين في الاونه الأخيرة بفهم طبيعة علاقة القيادة الروحية بالروحانية من خلال القواسم المشتركة بين القادة الناجحين، فيما يتعلق بميولهم الروحية، خصوصا بعد ان أصبحت قضايا مثل أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية تحتل الصدارة في المنظمات (Bindlish.et.al،٢٠١٢:١) أن القيادة الروحية أثرت بشكل إيجابي على الموظفين من خلال إثارة الرفاهية

الروحية لهم، والتي ساعدت في الحفاظ على الانسجام التنظيمي (Hunsaker، ٢٠١٦، : ٤٨٨ ) كما تستمد القيادة الروحية من الحاجة لفهم احتياجات ومشاعر التابعين. يستخدم القادة كفاءات أتباعهم لتحقيق النتائج التي تشد الحاجة إليها مثل مهارات التعامل مع الآخرين ( جواد ، ٢٠٠٩ )، لذا يعد البقاء الروحي بحد ذاته هو استمرار للحياة الروحية للموظف الذي سوف يجلب بشكل جوهري إلى التشجيع على زيادة قوتهم واستخدامها لاحتياجات المنظمة (Wibawa.et.al، ١٤٤:٢٠١٤) .

كما ينظر (Jufrizen, et al ) ٦٧ : ٢٠١٩، للقيادة الروحية على أنها قادرة على إتقان نماذج القيادة السابقة من خلال الاستناد إليها كما أنها هي القيادة التي تجعل القيم الروحية كمعتقدات أساسية وقيم أساسية أيضاً، إذ تتألف القيادة الروحية القيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز الذات ذاتياً وتلبية الاحتياجات الأساسية من أجل الرفاه الروحي من خلال الدعوة والعضوية (Jody، ٨٠:٢٠٠٩ )

يرى كل من (رحمان، ٢٠٢٠: ٩٣٢) و (الحلاوي، ٢٠١٧: ٢٢ ) إن أهمية القيادة الروحية تتجلى بالاتي:  
١. إن القيادة الروحية هي القيادة التي لها تصور استراتيجي عميق عن حاجات الانسان وغرضه ودلالته في العمل والحياة.

٢. إنشاء أو تعزيز ثقافة تنظيمية بناءاً على قيم المحبة والإيثار وتعزيز شعور العضوية عن طريق الفهم والتقدير وتقديم الرعاية الحقيقية والتقدير لكل من الذات والآخرين .

٣. القيادة الروحية التي تنظر إلى ما هو أبعد من اللحظة في الزمن وأبعد من المال في القرار وأبعد من الجاذبية في الأشياء وأبعد من المشاعر في النفسيات وأبعد من الهدف في الإغراض .

٤. القيادة الروحية تسعى إلى بناء أفراد أكثر ثقة وولاء للدلالات السامية كما يسعى لبناء منظمة ذات نكهة روحية أخلاقية تحرك جماعة العمل كلها نحو الأداء الأعلى ويحرك المجتمع المحلي نحو علاقات بعيدة المدى في دعم ورعاية المنظمة وبهذا لا يعود القائد الروحي وكيل أعمال بالدرجة الأولى وإنما مصدر التسامي والإحساس بالأهمية وقيمة العمل من أجل التطور الشخصي للعاملين في حين قد بين كل من (Fry.et.al، ٢٠١٠: ٣) و (نجم، ٢٠١١: ٣٥٠ - ٣٥١ ) أهمية القيادة الروحية بالنقاط الآتية:

١. خلق رؤية لدى العاملين لخدمة الآخرين واختبار شعور يدعو الى أن الحياة لها هدف ومعنى وتشكل فرقاً.  
٢. تحقيق الالتزام التنظيمي عن طريق الدعوة والعضوية ومن ثم سوف يصبح الموظفون أكثر تعلماً وولاء وزيادة تمسكهم للبقاء في المنظمات التي تقوم على ثقافات قيم المحبة والإيثار.



تحت شعار

(بالتنمية والتطوير نرتقي)



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

(فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي)



٣. الموظفون اللذين لديهم الأمل/ الأيمان برؤية المنظمة يسعون دائماً لتحقيق التحسين المستمر وزيادة الإنتاجية.

٤. الموظف الذي يمتلك الدوافع لمواصلة تحسين العمليات التنظيمية الرئيسة سيكون لديه دافع لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وتوفير خدمة متميزة للزبائن والذي سوف ينعكس في الربح وزيادة نمو المبيعات

٥. القيادة الروحية هي التي تضفي دلالة على الأشياء الكبيرة أو الصغيرة من خارج مادياتها ومعاييرها المادية.

مفهوم جودة اداء العاملين

ان مصطلح الجودة ليس ابتكار العصر الحالي بل له جذوره التاريخية ، وكلمة الجودة لها العديد من المعاني فمنهم من يعدها التفوق او التميز وهناك من يرى انها خلو الخدمة او المنتج من العيوب (Mitropoulos، ٢٠٢١)، لذا ينظر الى الجودة على انها إحدى اهم الاستراتيجيات الاساسية التي تستخدمها منظمات الاعمال اليوم للتنافس والمحافظة على استمرارها وبقائها في خضم التنافس لسوق شديد التنافسية (Bhaskar، ٢٠٢٠).

فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الانظمة، وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني، وبالتالي فان جهود تحسينها ينبغي أن تركز اكثر على الأفراد بدلا من الأساليب و الآلات (Malhi، ٢٠٠٠) . وجاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية العاملينوتعزيزها وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة، لذا تحرص منظمات الاعمال اليوم على إتاحة الفرصة لكل فرد للاشتراك والمساهمة وتطوير الإحساس بالملكية ( Zhao،1999) إذ إن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات. وهناك توجهها متزايد لا عطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة عن طريق تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون (Kelner، ١٩٩٨) . وتقديم مقترحات لتحسين جميع اوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة (Jones، ٢٠٠١).

ان جودة اداء العاملينماهي الا مجموعة من المعايير والمواصفات والاساليب التي تساعد منظمات الاعمال على تقديم خدماتها بشكل جيد وبما يحقق متطلبات الزبائن والمتمثلة في الاداء الجيد وهو مدى قدرتهم على القيام بالوظائف المطلوبة منها على اكمل وجه لتقديم الخدمة المناسبة في الوقت المناسب (Arifin، at.el، ٢٠٢٢) ، وبمعنى اخر جودة الخدمة التي يقدمها العاملينهي التطبيق الحقيقي للأفكار المسبقة المتولدة في ذهن الزبون والتي تكون ناتجة من التجربة والخبرات السابقة وتهدف الى رضا الزبون (٢٠١٧) ،

(Permatasari, et.al). اي ان جودة الخدمة هو التفاعل الحاصل بين العاملين والزبون الذي يرى جودة الخدمة عن طريق المقارنة بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة ( خثير ، مرايمي ، ٢٠١٧ ) . ان ارتفاع المنافسة، وتزايد مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن باستطاعتها أن تصنع من جودة الخدمة التي يقدمها مواردها البشرية مصدر ا اساسا لقدرتها التنافسية، ولكي تحقق المنظمة اهدافها الخاصة بالجودة الاداء فهي بحاجة الى الوصول على بيانات خاصة بجودة منتجاتها وخدماتها ، ولذلك ان المؤشرات الخاصة بالجودة تبين فيما اذا كان الزبائن يحصلون على منتجات وخدمات ذات جودة عالية ام لا (EVANS،١٩٩٧) .

وبناء على ما سبق يمكن ان نحدد اهداف جودة اداء العاملين وحسب آراء عدد من الباحثين ومنهم (مجيد والزيادات، ٢٠١٥) و (Axel،٢٠١٥) و (Slack et al،٢٠١٨) وهي:

- ١- تطوير كفاءة ونوعية الخدمات المقدمة من اجل توفي بيئة عمل ملائمة.
- ٢- صياغة الأهداف بصورة واضحة وتوثيق العمليات الإدارية وترسيخها وتوفير المعلومات لتسهيل وتبسط عملية اتخاذ القرار وتطويرها.
- ٣- تقدم خدمات ذات جودة مرتفعة هلا القدرة على امكانية تحقيق رضا لدى الزبائن عن طريق السمات المتوفرة فيها والتي توافقت مع متطلباتهم.
- ٤- رفع مستويات الأفراد العاملين فكرياً ونفسياً وسلوكياً لتحقيق الجودة للعملية التنظيمية كونها اساساً للخدمات المقدمة.
- ٥- توفير جو من التعاون والتفاهم لتنمية روح العمل الجماعي لإنجاز الأداء العالي.
- ٦- المساعدة في تقليل الضياع زمن العمل والجهد والموارد والبرمجيات التي تصاحب العملية الإنتاجية والتنظيمية.
- ٧- العمل على زيادة ولاء المستفيدين من الخدمات ويكون ذلك عن طريق رفع درجة ثقتهم وایمانهم بجودة عمليات المنظمة.
- ٨- تطبيق مقاييس الجودة على الخدمات الإنتاجية والتنظيمية وغالبا ما تقلل وحتد من الأخطاء والمشكلات قبل حصولها كونها تعطي المنظمات مكانة علمية رصينة في تحقيق التطوير المستمر لخدماتها.

لقد استخدم الباحثان مجموعة من الابعاد التي يعتقد بأنها تمثل جودة اداء العاملين التي ستعتمد في دراسة الحالية وهي الاتي : المهارات المتمثلة بمهارة العاملينالجسدية، التي تمكنهم من تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم، بشكل جيد أثناء المدة الزمنية المحددة لهم ( Blundell el at ، ١٩٩٩ ) ، والخبرات المتمثلة بالموجودات غير الملموسة المعتمدة من قبل العاملين عند تنفيذ العمليات الخاصة بها، وبشكل خاص تلك القائمة على المعرفة (Nistor ، ٢٠٠٧)، و المعارف

وهي الاشياء الضمنية او الظاهرية التي تعتمد عليها الموارد البشرية، في تنفيذ مهامها، واعتمادها في اتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات التي تواجههم ( ٢٠١١ ) ، (Dalpati el at)، و القدرات مجموعة من السلوكيات الواقعية المستخدمة في تحقيق اهداف العاملين واهداف منظماتهم ( ٢٠١٥ ) ، (Shelest).

#### المبحث الثالث: وصف ابعاد البحث وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصفا لبعدي البحث الرئيسة والمتمثلة القيادة الروحية كبعد ( مستقل ) و جودة اداء العاملين في المنظمة المبحوثة كبعد ( تابع ) واعتمادا على ذلك تم استخدام التحليلات الاحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من البعدين باستخدام برنامج (SPSS)

#### عرض وتشخيص وتحليل المتغير المستقل القيادة الروحية

ت	ابعاد المتغير المستقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	المرتبة
1	الرؤية	3.58	0.82	80%	2
2	الآمل	3.91	0.80	84%	1
3	حب الإيثار	3.68	0.70	77%	4
4	المعنى	3.75	0.74	73%	5
5	العضوية	3.70	0.73	78%	3
	القيادة الروحية	3.72	0.75	78%	

جدول (1) تحليل المتغير المستقل القيادة الروحية

تم اختبار المتغير المستقل (القيادة الروحية) في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء، وتم توزيع الفقرات على خمسة محاور مثلت الابعاد المستقلة القيادة الروحية وهي (الرؤية ،الآمل، حب الإيثار، المعنى ،العضوية)، وتبين الآتي :

يتضح للباحثين من نتائج الجدول (1) حصول القيادة الروحية على وسط حسابي (3.72) مرتفع، ويمارس باهتمام نسبي (78%) جيد ، وهذا يعني يوجد تطبيق جيد لهذا المتغير في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء ، وكذلك حصلت القيادة الروحية اجمالاً على انحراف معياري (0.754) ، وهذا يشير الى اتفاق عينة البحث وتجانس آرائها بخصوص توفرها على المستوى العام، اما على مستوى الابعاد الخمسة التي قيست عن طريقها القيادة الروحية ، فكانت على النحو الآتي:

تصدر بعد الامل ترتيب ابعاد القيادة الروحية في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء ، فحصل على وسط حسابي (3,91) مرتفع ، ويمارس باهتمام نسبي (84%) اذ يدل على زيادة شعور الافراد العاملين برؤيا ورسالة واهداف المنظمة والذي سيمكنهم من تحقيقها، وهذا يتضح من خلال الادوار الايجابية وطبيعة الخدمات التي تقدمها الشركة المبحوثة للجمهور اضع الى ذلك اهمية بعد الامل في دعم العاملين ومدى تنفيذهم للواجبات المناطة بهم، فحصل هذا البعد على انحراف معياري (0,80) ليشير الى الاتفاق والتجانس والتقارب في إجابات العينة عن البعد اجمالاً.

وحل في الترتيب الثاني على مستوى الابعاد مساهمة في القيادة الروحية هو بعد الرؤية ، وبانحراف معياري (0,82)، ليشير الى توجه إجابات نحو الاتفاق على توفر البعد اجمالاً بوسط حسابي (3,58) مرتفع، ويمارس باهتمام نسبي (80%) جيد، مما يعني أن العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء ملتزمون برؤية الوزارة ويسعون الى تحقيقها من خلال زرع الثقة والقناعة لدى العاملين بتلك الرؤية ، و تعزيز قدرة الشركة المبحوثة على تحقيق رؤيتها بوقت وجهد وتكاليف اقل حيث يتطلب الامر مشاركة المرؤوسين في صياغة تلك الرؤية.

وجاء بالترتيب الثالث بعد العضوية ، بانحراف معياري (0,73) ، اذ تتفق إجابات العينة وتتجانس وتتقارب لتمنح البعد وسط حسابي (3,70) مرتفع ، وينال اهتمام الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء النسبي (78%) الجيد ، مما يؤكد ان القادة في الشركة المبحوثة يسعون إلى تفهم الظروف التي يمر بها مرؤوسيههم ويؤكدون على خلق شعور لديهم بهذا السلوك وهم بذلك يتعاملون معهم وفق اسس الاحترام



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



والتقدير وتعزيز عوامل الثقة لديهم خاصة امام الاخرين والشاء عليهم وعلى اداءهم في تنفيذ المهام الوظيفية المكلفين بها وهذا ما يعزز عضويتهم ضمن فريق العمل الميداني .

بينما كان الترتيب الرابع لبعده حب الإيثار ، وبانحراف معياري ( ٠,٧٠ ) ، ليدل على اتفاق آراء عينة البحث وتقارب اجاباتها حول توفر هذا البعد بوسط حسابي ( ٣,٦٨ ) مرتفع ولتتال الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء النسبي ( ٧٧% ) الجيد حيث تؤكد هذه النسبة ان القادة في الشركة عينة الدراسة يتمتعون بالصفات الاخلاقية ويسعون الى تطبيقها في واقع عملهم الميداني وهذا يتضح بشكل رئيسي من خلال اهتمامهم بمرووسيههم والدفاع عنهم وتوطيد اواصر العلاقة الايجابية معهم ومنحهم الثقة اللازمة في كفاءتهم واداءهم .

واخيراً حل بعد المعنى بالترتيب الخامس من جهة الاسهام في القيادة الروحية لشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء وبوسط حسابي ( ٣,٥٨ ) مرتفع، وباهتمام نسبي ( ٧٣% ) ، وبانحراف معياري ( ٠,٨٢ ) ، اذ تشير هذه النتيجة الى سعي القادة في الشركة عينة الدراسة الى خلق شعور ايجابي لدى مرووسيههم بان ما يقومون به مهم جدا لهم وان المهام التي يؤديها مرووسيههم ذات دلالات و معنى لهم وان الادوار الوظيفية التي يؤديونها في الشركة المبحوثة لها تأثير كبير على جودة الخدمة والمنتوج المقدم.

#### عرض وتشخيص وتحليل المتغير التابع جودة اداء العاملين

يعكس الجدول (٢) الاهمية النسبية لجودة اداء العاملين، اذ بلغت ( ٧٨,١% ) ، لتؤكد اهتمام الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء بجودة اداء عاملها عند تنفيذ وظائفها، بما يمكنها من تحقيق اهدافها، ومن ثم ترصين موقعها ضمن قطاعها، لكون العاملين تمتاز بمجموعة من الخصائص النادرة والتميزة، وما يؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة ( ٣,٩ )، والتي تفسر وجود جودة بمستوى عالي لدى الموظفين والعاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء ، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت ( ٠,٨٧ ) وهي تؤكد دور ادارة الشركة المبحوثة في تحفيز العاملين على بذل اقصى جهد ممكن لتطوير خبراتهم و معرفتهم وقدرتهم وبالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المتلاحقة وفيما يلي تفسير للنتائج الخاصة بإبعاد هذا المتغير .

المرتبة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد المتغير التابع	ت
2	80%	1.01	4.00	الخبرات	1
1	82%	0.78	4.12	القدرات	2
4	76%	0.77	3.75	المعرفة	3
3	79%	0.92	3.92	المهارات	4
	79%	0.87	3.9	جودة اداء العاملين	

جدول (2) تحليل المتغير التابع جودة اداء العاملين

تصدر بعد القدرات بربيب ابعاد جوده اداء العاملين في الشرحه العامه لصناعه الادويه و المستلزمات الطبية / سامراء إذ نال هذا البعد اهتماماً نسبياً وقدره (٨٢%) وهي اشارة ذات دلالة احصائية على اتفاق معظم افراد العينة المبحوثة التي تسعى الى تحسين قدرات مواردها البشرية، لتقوية ثقتهم بقدراتهم وكفاءتهم في تنفيذ أنشطة والمهام بهم، وبشكل خاص في المواقف الحرجة والاستثنائية، عن طريق تحفيزهم على تحديث قدراتهم وبشكل الذي يتوافق مع التغييرات المتلاحقة في بيئة العمل. فقد بلغ الوسط الحسابي لبعد القدرات (٤,١٢)، وهي تؤكد اهتمام المجتمع المبحوثة بتعزيز قدرات مواردها البشرية وبمستوى عالي من اجل استثمارها في تحقيق اهدافها، بدليل قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ (٠,٧٨) فهي تؤكد وجود انسجام عالٍ بين افراد عينة البحث عند الاجابة على فقرات هذا البعد.

وحل في الترتيب الثاني على مستوى الابعاد لجودة اداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء بعد الخبرات فقد بلغت النسبة المئوية الاهمية هذا البعد (٨٠%)، وهي نسبة عالية، وهذه النتائج تؤكد اهتمام الشركة المبحوثة، باستثمار الخبرات السابقة لمواردها البشرية في تنفيذ الأنشطة والمهام المناطة بها، عن طريق اتاحة لهم الفرص لتوظيفها داخلها، فضلاً عن استخدام الجوانب التحفيزية واشاعة المناخ المناسب لهم من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الخبرات والتي بلغت قيمتها (٤,٠٠)، وهذا يدل على اهتمام المجتمع المبحوثة باستثمار الموظفين

والعاملين بمستوى عالي في تنفيذ عملياتها المختلفة، وبانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠١) وهذه النتيجة تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات بعد الخبرات. وجاء بالترتيب الثالث بعد المهارات وهذا ما اكدته النسبة المئوية والبالغ (٧٩%) وكما يتبين من الجدول (٢)، وهذه النتيجة تؤكد اهتمام العينة المبحوثة، بتعزيز مهارات مواردها البشرية باختلاف انواعها الفكرية والجسدية، عن طريق برامج التدريب والتطوير المختلفة التي تقوم بتنفيذها، فضلاً عن اشاعة مناخ داخلها يشجع على روح الجماعة والعمل الفرقي، ومن ثم تحقيق التنسيق والتعاون بين مواردها البشرية يتمكنوا من الاستفادة من مهارات بعضهم البعض لتحديث مهارتهم. وقد عززت هذه النتائج القيمة الاجمالي للوسط الحسابي الخاصة ببعد المهارات التي بلغت (٣,٩٢) وهي تعكس وبدلاله واضحة اهتمام الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء باستثمار مهارات مواردها البشرية بمستوى عالي من الناحية الاحصائية، وبانحراف معياري (٠,٩٢). واخيراً حل بعد المعرفة بالترتيب الرابع من جهة الاسهام في جودة اداء العاملين لشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء وبوسط حسابي (٣,٧٥) مرتفع، وباهتمام نسبي (٧٦%) ، وبانحراف معياري (٠,٧٧) ، وكما لوحظ في الجدول (٢)، وتؤكد تلك النسب اهتمام المجتمع المبحوثة بدعم عمليات الحوار والنقاش بين مواردها البشرية، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية من اجل تعزيز العلاقات فيما بينهم، بالشكل الذي يمكنهم من تبادل معرفتهم مع بعضهم البعض، من اجل توليد التراكم المعرفي داخل واستثماره في تنفيذ الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، والتي تعتمد بصورة مباشرة على معرفة مواردها البشرية، وهي انعكاس لوجود انسجام عالي من الناحية الاحصائية، بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات بعد المعارف .

#### ثانياً : اختبار فرضيات البحث

#### التحقق من فرضية الارتباط

تم التحقق من فرضية الارتباط عن طريق إيجاد العلاقات التي تربط بين المتغيرين وابعادهما، فضلاً عن تحديد نوع العلاقة وقوتها عن طريق معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ، وقد قسم الباحثان قوة العلاقة واتجاهها عن طريق حساب قيمة معامل الارتباط فإذا كان ( $0 < - > 0.30$ ) تعد بالعلاقة الضعيفة سواء بالاتجاه الطردي الإيجابي أو العكسي السلبي، وإذا كان قيمة معامل الارتباط ( $0.30 \leq - \leq 0.50$ ) تعد بالعلاقة متوسطة القوة ، واخيراً تعد العلاقة قوية عندما يزيد معامل الارتباط عن (٠,٥٠) ويقل عن الارتباط التام عند (١). ونصت فرضية الارتباط على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادوات القيادة الروحية وابعاد جودة اداء العاملين) وعن طريق الجدول رقم (٣) الذي يظهر معاملات الارتباط بين متغيرات البحث يتضح :

جدول (٣) مصفوفة ارتباط القيادة الروحية مع جودة اداء العاملين

المتغير	معامل الارتباط	الخبرات	القدرات	المعرفة	المهارات	جودة اداء العاملين
الرؤية	R	0.633**	0.626**	0.656**	0.766**	0.886**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الآمل	R	0.714**	0.702**	0.769**	0.833**	0.941**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
حب الإيثار	R	0.757**	0.685**	0.710**	0.642**	0.869**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المعنى	R	0.735**	0.819**	0.761**	0.775**	0.898**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العضوية	R	0.732**	0.762**	0.845**	0.651**	0.880**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيادة الروحية	R	0.880**	0.829**	0.773**	0.772**	0.919**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

P\*\*<0.01,

P\*\*<0.05

كانت قيمة علاقة الارتباط بين بعد الخبرات وبين القيادة الروحية وابعادها وكما هي في الجدول (٣)  
(0.633\*\*, 0.714\*\*, 0.757\*\*, 0.732\*\*, 0.880\*\*) على التوالي وهذه تعد علاقات  
ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى (0.000)، وهذا يثبت بان هنالك علاقة ارتباط قوية بين هذا

البعد القيادة الروحية وابعادها، بينما كانت قيمة علاقة الارتباط بين بعد القدرات وبين القيادة الروحية وابعادها وكما في الجدول (٣)

(\*\*٠,٨٢٩،\*\*٠,٧٦٢،\*\*٠,٨١٩،\*\*٠,٦٨٥،\*\*٠,٧٠٢،\*\*٠,٦٢٦)

ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى (٠,٠٠٠) ، وهذا يثبت بان هنالك علاقة ارتباط قوية بين هذا

البعد والقيادة الروحية وابعادها ، في حين كانت علاقة الارتباط بين بعد المعرفة وبين القيادة الروحية وابعادها

وكما هي في الجدول (٣) (\*\*٠,٧٧٢،\*\*٠,٨٤٥،\*\*٠,٧٦١،\*\*٠,٧١٠،\*\*٠,٧٦٩،\*\*٠,٦٥٦)

التوالي ، وهذه تعد علاقات ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى (٠,٠٠٠) وهذا يثبت بان هنالك

علاقة ارتباط قوية بين هذا البعد القيادة الروحية وابعادها ، وكانت قيمة الارتباط بين بعد المهارات وبين القيادة

الروحية وابعادها وكما هي في الجدول (٣)

(\*\*٠,٧٧٢،\*\*٠,٦٥١،\*\*٠,٧٧٥،\*\*٠,٦٤٢،\*\*٠,٨٣٣،\*\*٠,٧٦٦)

ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى (٠,٠٠٠) ، وهذا يثبت بان هنالك علاقة ارتباط قوية بين هذا

البعد القيادة الروحية وابعادها، وعند الرجوع الى الجدول رقم (٣) وعن طريق الاعتماد على النتائج اعلاه ،

نلاحظ بعد المتغير الرئيس المستقل القيادة الروحية قد حققت ستة علاقات من أصل خمس، وبنسبة (١٠٠%)

من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (٥%) فكانت على النحو الآتي

(\*\*٠,٩١٩،\*\*٠,٨٨٠،\*\*٠,٨٩٨،\*\*٠,٨٦٩،\*\*٠,٩٤١،\*\*٠,٨٨٦)

قبول الفرضية الأولى للبحث والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادوات القيادة الروحية وابعاد

جودة اداء العاملين).

التحقق من فرضية التأثير

جدول (٤) اثر القيادة الروحية على جودة اداء العاملين

جودة اداء العاملين						المتغير التابع
Sig	β	α	T	F	R <sup>2</sup>	ابعاد المتغير المستقل
0.000	0.852	0.930	12.509	156.485	% 72.6	الرؤية
0.000	0.866	0.834	13.298	176.831	% 75	الآمل
0.000	0.778	1.547	9.505	90.338	%60.5	حب الإيثار
0.000	0.838	0.937	11.790	139.010	% 70.2	المعنى

0.000	0.779	1.060	9.529	90.799	%60.6	العضوية
0.000	0.919	0.419	17.855	318.798	% 84.4	القيادة الروحية

اذ تظهر نتائج الجدول (٤) قيمة معلمة التأثير القيادة الروحية (٠,٩١٩) الميل الحدي (B) عند مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وبقية النسبة الحرجة (١٧,٨٥٥)، أي عند زيادة اهتمام الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء بالقيادة الروحية بمقدار وحدة واحدة، فأنها سوف تهتم تلقائياً بجودة اداء العاملين بنسبة (٩١,٩%) مما يدل على تآزر ابعاد القيادة الروحية مجتمعة في تأثيرها في جودة اداء العاملين بشكل أفضل من تأثيرها بشكل منفرد، وعن طريق قيمة معامل التفسير (٢R) فسرت القيادة الروحية ما نسبته (٨٤,٤%) من التغيرات التي تطرأ على جودة اداء العاملين عند مستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، وبقية (F) المحسوبة للأنموذج (٣١٨,٧٩٨) ومن كل ما سبق تقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الروحية وابعاد جودة اداء العاملين).

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- ١) اكدت نتائج التحليل ان متغير القيادة الروحية قد حقق أهمية مرتفع على مستوى الشركة محل البحث، وهذا يؤكد على ان أفراد العينة لديهم تصور واضح عن هذا المتغير.
- ٢) اظهرت نتائج البحث وجود علاقات ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الروحية وابعاد جودة اداء العاملين، وهذا يدل على ان أفراد العينة كان لديهم الإدراك الكافي بأهمية تطبيق أبعاد القيادة الروحية وتبين ذلك من معدل العام للإجابات على المحاور التي كانت مرتفعة.
- ٣) اظهرت نتائج البحث اهتمام الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء بالروح البشرية في القيادة وتأثيرها على العاملين وتنمية شخصيتهم وأثارها على النجاح.
- ٤) اظهرت نتائج البحث اهتمام الجيد لشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء بجودة الخدمة التي يقدمها الموظفين والعاملين عن طريق ، الإنتاج في الوقت المحدد، ، وتنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر بشكل منفرد.



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الاداء المؤسسي )

٥) اظهرت نتائج البحث اعتماد ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء مجموعة من المعايير والمؤشرات الواضحة عند التعامل مع انجازات وتقييم اداء مواردهم البشرية، وتزويدهم بتغذية عكسية من اجل ترصين اسهامهم في تحقيق اهداف منظماتهم للحفاظ على مراكزهم الوظيفية.

٦) افرزت نتائج البحث بان الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء تهتم بدرجة كبيرة بمواردها البشرية، من اجل ترصين موقعها وتعزيز قدرتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وتشجع مواردها البشرية على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات العلمية، من اجل الارتقاء بدرجة تقديم الخدمة الافضل.

٧) اكدت نتائج التحليل بان ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء تعمل على تحسين قدرات مواردها البشرية لتقوية ثقتهم بذاتهم عند تنفيذ انشطتهم ومهامهم، وخاصة في الظروف الاستثنائية التي تواجههم في العمل، فضلاً عن تركيزها على تحفيزهم من اجل تحديث قدراتهم بالشكل الذي يتراصف مع المستجدات المتلاحقة في بيئة العمل.

٨) اظهرت نتائج البحث وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية في جودة اداء العاملين من القيادة الروحية حيث كان التأثير مباشر وبشكل ايجابي على جودة الخدمة والمنتجات التي يقدمها الموظفين والعاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء.

#### التوصيات

- ١) تطوير نماذج عمل جديدة تقوم على القيادة الروحية التي تزيد من رفاهية العاملين دون التضحية بالأداء في المنظمات من خلال أشراك عاملهم بالرؤى المستقبلية وغرس المعاني الحقيقية لحب الايثار فيهم .
- ٢) اعطاء دور اكبر لأسلوب القيادة الروحية واعتماده كمنهج ثابت لتعزيز المعايير الروحية الواضحة وامتلاك الحس الاخلاقي وبناء علاقات أخلاقية أكثر تميزاً مع العاملين عن طريق كسب ثقتهم وإظهار التقدير لهم .
- ٣) غرس مبدأ حب الايثار لخلق رؤية مشتركة وازالة المخاوف والغضب والشعور بالفشل ، وخلق ثقافة مشتركة واحساس بالعضوية والذي سيرفع من جودة اداء العاملين .
- ٤) العمل الجاد على اختيار القادة الذين يوفران الرعاية الحقيقية والاهتمام بالمرؤوسين وكذلك التقدير لكل من الذات والآخرين وبالتالي يحقق الجودة المطلوبة في العمل .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



٥) ضرورة اهتمام الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء بالتحسين المستمر كونها الأقرب إلى تحقيق جودة الاداء وحسب ما أظهره نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط والأثر ما بين القيادة الروحية و جودة الخدمات المقدمة من قبل موظفيها أو عامليها.

٦) تهيئة الظروف لدمج الروحية في القيادة وتعزيز القيم الروحية في المنظمات قيد الدراسة وهذا يستلزم توفير رؤيا يتعرف من خلالها أعضاء المنظمة أن حياتهم لها معنى وتحقق أهدافهم المنشودة.

٧) التغيير والتطوير بالأسس الخاصة بمؤشرات الأداء ومحاولة تحسينها وتطويرها لتتماشى مع أبعاد جودة الاداء المؤسسي ولكافة مستويات الأداء في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية / سامراء.

#### المصادر

- ١) خثير ، محمد ومرامي ، اسماء (٢٠١٧) العالقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة ، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال ، مجلد ٠٣ ، العدد ٤ .
- ٢) مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد (٢٠١٥) ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط٢ ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣) عروسي، سميرة، (٢٠٢٠)، " الروحانية في مكان العمل"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مجلد (٥)، العدد (٢).
- ٤) جواد ، شوقي ناجي (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط١ ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الاردن .
- ٥) رحمان، نهايت سعدي، (٢٠٢٠)، "دور القيادة الروحية في الحد من الصمت" مجلة قه لاي زانست العلمية دورية ، مجلد (٥) ، العدد (٢).
- ٦) أخلأوي، علي حسين عليوي، ٢٠١٧ "دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير " اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء .
- ٧) نجم، نجم عبود، (٢٠١١)، " القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين "، دار الصفاء والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- Mitropoulos, P. (2021). Production and quality performance of healthcare (١)  
services in EU countries during the economic crisis. *Operational Research*, 21(2),  
857-873.
- Bhaskar, H. L. (2020). Establishing a link among total quality management, (٢)  
market orientation and organizational performance: an empirical investigation. *The  
TQM Journal*.
- Malhi, Ranjit singh, (2000) Understanding Total Quality Management, Articles, (٣)  
Available from, [www.higbeam.com/library/doc.asp](http://www.higbeam.com/library/doc.asp).
- Kelner, Steve, (1998) Managing the Climate of a TQM Organization, Center for (٤)  
Quality of management Journal, vol.7, NO.1.
- Zhao, Fang, (1999) Inter-Organizational Excellence A TQM Approach, The (٥)  
Center For management Quality Research, RMIT University, Available  
from, [www.cmqr.rmit.edu-au/publications/fzinterorg.pdf](http://www.cmqr.rmit.edu-au/publications/fzinterorg.pdf).
- Jones, G.R.,(2001) Organizational Theory Text and Cases , 3rd Ed , prentice- (٦)  
Hall,Inc,U.S.A .
- Evans,james, r. (1997) production /oprations management ,5ed,usa.,west (٧)  
publishing co..
- Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., & Rahman, A. (2022). Human (٨)  
Resources based on Total Quality Management. *Journal of Social Science Studies*  
(JOS 3), 2(1), 17-20.
- Permatasari ,Yohana Yosta, Murwani ,Fulgentius Danardana , Suharto, S.M, ( (٩)  
2017 ) Examining the Structural Relationships of Service Quality, Destination Image,  
Tourist Satisfaction and Loyalty: An Integrated Approach, *International Journal of*



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



Academic Research in Business and Social Sciences,2017, Vol. 7, No. 6,ISSN:  
2222-6990.

Axel, Franzen, AusgewahlteInstrumente Der Person alentwick lung, (١٠  
FurKmu,(2015) (German Edition), AKademikerVerlag.

slack, Nigel & Jones, Alistair (2018) Operation and Process Management: (١١  
Principles and Practice For Strategic Impact, (5th) Edition, Pearson Eduation  
Limited,United Kingdom.

Blundell, R & Dearden, L & Meghir, C & Sianesi, B (1999) Human Capital (١٢  
Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and  
the Economy, journal Fiscal Studies, Vol 20, No 1: pp 1-23.

Nistor, A (2007) Implications of Human Capital Public Investments for Regional (١٣  
Unemployment in Indiana, Jarvin Emerson Student Paper Competition, Vol 37, No 3 :  
pp279-286.

Dalpatil .M & Birasnav, R (2011) Transformational leadership and human (١٤  
capital benefits: the role of knowledge management, Leadership & Organization  
Development, Emerald Group Publishing Limited Journal, Vol 32, No 2 : pp 106 -  
126.

Shelest, O (2015) Risk of Investments in Human Capital and Expected Worker (١٥  
Mobility, International Journal of Management and Economics, No 47 : pp 82-106.

Cano, M., Murray, R., & Kourouklis, A. (2022) Can lean management change (١٦  
،the managerial culture in higher education?. Studies in Higher Education  
.٩٢٧-٩١٥



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



Womack, J. P., & Jones, D. T.(1997) Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. Journal of the Operational Research Society, 48(11), 1148–1148 . (١٧)

Aumad, U.S. ,Nawab ,S., shafi , k., (2021)," the Role of Islamic work Ethics Relationship During covid 19" ،in spiritual Leadership and inclusion practices ,Journal of Asian finance , Uol .8 ,No3. (١٨)

Mickahail, B., Aquino, C. T. E., (2019)," Effective and creative Leadership in Diverse work forces", improving organizational performance and culture in the workplace, the Palgrave macmillan imprint. (١٩)

Supriyanto, A. S., Ekowati , U. M. , (2020)," spiritual Leadership and Islamicorgan isational, citizenchip Behavior international," Journal of Innovation and creativity and change , vol .13 , Issue 3. (٢٠)

HM, muhdar , Rahma, (2015) , "the inflvevence of spiritual intelligence" , Leadership , and organizational Chlture on organizational citizenship Behavior ,AL – Ulnm , uo,15 no.1. (٢١)

Marwiyah, siti, (2020), "Qou vadis for corruption trea tment Based on spiritual Leadership in the city of probolinggo ", public policy and Administration, uol.12, no.2. (٢٢)

CoLQuitt, J., Lepine, J., Wesson, M., (2015) organizational Behavior , Improving performance and commitment in the work place , fourth edition, public shed by mcgrow –Hill– penn plaza , coluitt ,Jason. (٢٣)

Shankar, sh., Anagh , G. , vaish, A. , (2018) ,"spirituality and skill for Leader ship towards sustainable management" , purshartha, Uo.1x,no.2. (٢٤)



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



- Bindlish, p., Dutt, p., pardasan ,R., (2012) , fromgrowing comergence of (٢٥  
spirituality and leadership towardsa unified leader ship theory", Journal of spirituality  
, Leadership and manayemen,vol .61 no.1.
- Hunsaker, W.D., (2016),"Spiritual Leader ship and organizational citizen ship (٢٦  
Behavior", international journal Business and society, vol. 18 .no 3.
- Hunsaker, W.D., (2016),"Spiritual Leader ship and organizational citizen ship (٢٧  
Behavior", international journal Business and society, vol. 18 .no 3.
- wibawa, A , Troena, E.A , noermijati,A, (2014) , "the Role of organizational (٢٨  
culture on spiritual Leader ship Human capital and Employee Loyalty" , European  
Journal of Business and management,Uol.6 ,No.21.
- Jufrizen, J., Sari, M., Nasutian, M. i., Radiman, R., & Wahyuni, S. F. (٢٩  
(2019). The strategy of spiritual leadership: The role of spiritual survival, workplace  
spirituality and organizational commitment at private universities. International  
.٧٢-٦٤ ، (١)٨ ، (٤٤٧٨-٢١٤٧) Journal of Research in Business and Social Science
- Jody, L. ,(2009),"spiritual Leader ship as model for student inner (٣٠  
development " , Journal of Leader ship studies, Uol.3 , nu.3.
- Fry, L. W., Matherly, L. L., Ouimet, J.R., (2010)," The Spiritual Leadership (٣١  
Balanced Scorecard Business " , Journal of Management, Spirituality & Religion Vol.  
7, No. 4.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



أهم مؤشرات الأداء لتقييم البيئة التدريبية في محافظة بابل لعام ٢٠٢٣ تطبيق استبانة المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية / وزارة الصحة العراقية انموذجا  
حسنين صادق عبكه / دائرة صحة بابل  
د. مصطفى محمد علي وحوذي / دائرة صحة بابل

#### المقدمة

تسعى الكثير من المؤسسات الحكومية في القطاع العام ولا سيما المؤسسات الصحية فضلا عن المؤسسات التعليمية والتربوية الأخرى للوصول الى عتبة الرضا الاخرين والمأمول من العائد التدريبي الإيجابي وكل ذلك يصب في فاعلية الأداء المؤسسي للحفاظ على سمعتها و جودة انتاجها وتحقيق أهدافها و إلزام المنتمين اليها بتطبيق رسالتها باعتبارها أهمية تنموية مثلى<sup>(١)</sup>. فضلا على انها اقتصادية واجتماعية وتربوية من جهة اخرى، وكذلك اهتمت اهتماما بالغا على ان تكون جزءا أساسيا من معايير إدارة الجودة الشاملة للارتقاء في الاستثمار البشري على نحو صحيح.

ومن المفاهيم التنمية البشرية العامة انها اهتمت بالإنسان وفي برمجته<sup>(٢)</sup> وبمستوى تطوره في كافة مراحل مجالاته لنمو قدراته وامكانياته وطاقاته البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية والذاتية باعتباره الهدف وهو الأداة والوسيلة في آن واحد.<sup>(٣)</sup>

ومن اساسيات النجاح في مراحل العملية التدريبية والتي تبدأ من التخطيط والتنظيم والتنفيذ وانتهاء بالتقييم والتقييم<sup>(٤)</sup> ، والاخيرتان ركيزتان مهمتان فدونهما فقدان لكل معايير الأداء وقياس الأثر العائد الحقيقي لكل العملية التدريبية برمتها .

كما عدّ التركيز على بناء العنصر البشري بناءا فكريا قويا باعتباره محور الأساسي الذي يعول عليه في تحقيق مخرجات العملية التدريبية بشكل إيجابي، ولذلك يحرص المختصون ومنهم الكمالي<sup>(٥)</sup> في الثقافة التنموية على ان تكون من مصاديق تحقيق مخرجات دورات التنمية البشرية هو التطبيق المهاري<sup>(٦)</sup> بعد تبيان المعارف

١. د. اوهان فرج يونان في منشوراته عن اخلاقيات التدريب على موقعه الالكتروني صفحة T&D.

٢. دليل البرمجة اللغوية والعصبية لخبير التدريب صالح حسوني ص ١٤.

٣. د. طلال الكمالي في كتابه التنمية البشرية في القرآن الكريم ( دراسة موضوعية ) ص ٦٣.

٤. د. مدحت أبو النصر في كتابه مراحل العملية التدريبية، ص ٧٢.

٥. د. طلال الكمالي في كتابه التنمية البشرية في القرآن الكريم ( دراسة موضوعية )

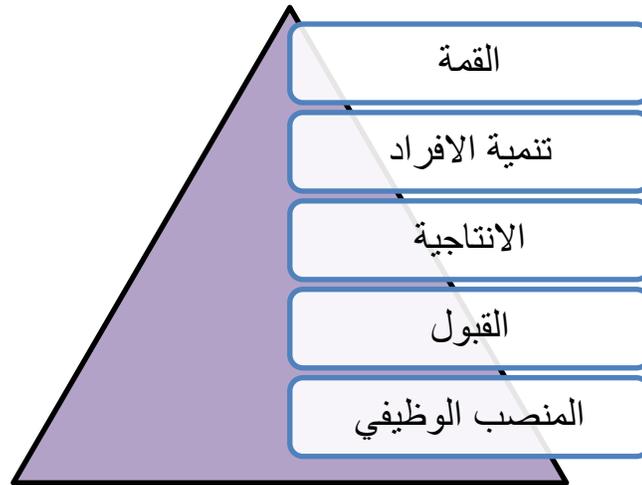
٦. حسنين عبكه في كتابه كن انسانا مبرمجا ناجحا ص ٧٤.

اللازمة والاتجاهات والتقنيات والاستراتيجيات لتمكن الجهات المستهدفة تحقيق أهدافها فضلا عن غاياتها ومن المستحسن قياس الأثر العائد بعد التطبيق بفترة زمنية تحدد من قبل الجميع.

فبدأ التوجه المؤسسي وخاصة المشهورة عالمياً منها <sup>(1)</sup> الى وضع استبانات متعددة فيها محاور أخلاقية سلوكية الى جانب المحتوى العلمي التي تؤخذ منها المادة الاثرية لتلك الورش والدورات وهذه الاستبانات لتقييم كافة الجوانب المهنية والعلمية بغية تطويرها وتقليص الفجوة عند وجودها.

و السياق ذاته جاءت مفاهيم تنمية أخرى تؤمن للمؤشرات الأخلاقية كجانب إضافي للمؤشرات الأخرى ومنها شخصية المدرب القائد الخادم على ان يكون قمة الهرم ممن يتحلى عنده صفات قيمة عليا باعتبار ان هنالك مستويات للقيادة والتي تسمى المستويات الخمسة للقيادة تبدأ من المنصب الوظيفي والقبول والإنتاجية وتنمية الافراد وتنتهي بالقمة والتي تعني بأن يتبعك الآخرون بسبب ما انت عليه وما تمثله <sup>(2)</sup> لأنك بالضبط ستترك أثراً واثراً وجوهراً.

لذا توقع ان ما يمثله كيانك هو التزامك الأخلاقي كجزء من تطوير الأداء المؤسسي فضلا عن الانتماء الوظيفي تجاه الآخرين، فكيف تصبح؟  
وكما في الشكل الاتي:



<sup>1</sup> من المؤسسات المعروفة USAID , UNDP , A.T.U ، المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية في وزارة الصحة العراقية، المركز الوطني للتدريب الإداري والنظم المعلوماتية في وزارة التخطيط.  
<sup>2</sup> المستويات الخمسة للقيادة، جون سي ماكسويل ص ٢٣٤.



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

ومن فعل الصواب التوجه الى العقل باعتباره يميز القبيح من الحسن والخطأ من الصواب وهنا اصبح القول الفصل في توضيح معالم من يتحلى بالقيم الأخلاقية من غيره، باعتباره ملكة الفهم والوعي والادراك والاختيار والمعرفة<sup>(١)</sup> ، كل ما ذكر يدخل في حيز التأثير المرن عند الانسان ذو السلوك الأكثر تأثيرا في النتيجة، فكلما كان تأثيره عالٍ بالآخرين كلما كانت انتاجيته واستجابته اكثر.<sup>(٢)</sup>

المحصلة النهائية بان الانسان لابد ان يتحلى بصفات مهنية تدل على تطوير المؤسسة قبلها الايمان بتطوير الذات والشخصية ، ويسعى لها القادة عند تألقهم وتأثيرهم بالآخرين، وتنتقيها المؤسسات التتموية وتضعها في قائمة اولوياتهم و اهتماماتهم ويستحسنها العقل البشري بوعي عالٍ.

#### أهمية البحث:

بما ان قياس الأثر العائد هو الجوهر الأساسي للإنسان يثاب عليه ويعاقب على الأخلال به من قبل المنظومة العامة للمؤسسة بوجه عام، اذن نجاحه مقترن بتطبيق النتائج وهناك الكثير من الشواهد والقصص الاجتماعية والامثلة الراسخة في الازهان وادبيات اغلب الشعراء في قصائدهم وتغنوا بها في خيال أفكارهم، بالرغم انها كثيرة لسنا بصدد ذكرها جميعاً بل بقدر الإشارة اليها و حتى ذكر الشارع المقدس منها و لاسيما وصية الرسول الأعظم محمد (ص) (الاعمال بخواتيمها):<sup>(٣)</sup>

وكذلك تشريعياً جاء في الخطاب القرآني معززاً لكل القيم انّ الثناء والشكر لكل من يسعى لعمل الطيب و الصالح في سورة الاسراء ( ومن أراد الآخرة و سعى لها سعيها وهو مؤمن فأولئك كان سعيهم مشكورا ) .  
و ما يهمنا هو الموضوع الأساسي الذي يخص عناصر العملية التدريبية و في الأخص (مؤشرات الأداء المؤسسي ) وهي بمثابة خصلة شرف المؤسسة وسمعة ورأس ماله وأفق نجمه تجاه المشاركين او مؤسسته او الجمهور العام، يجب ان يحافظ عليها ويصونها ليس فقط بالتدريب بل يتعدى الامر الى الحياة العامة والخاصة أيضا ، لأن دون ذلك بلا رقيب و لا حساب تكون الحياة بلا طعم و لا نكهة فضلا عن تكوين الفوضى العارمة التي تحل محلّ التقييم بنتائج الاعمال سواء كانت سلبا ام إيجابا .

١. طاقة العقل الباطن، خالد فرحات ص ٢٨.

٢. التأثير والاقناع، دي ماكلاناتشان ص ٩٦.

٣. بحار الانوار: العلامة المجلسي ، ج ٩ ص ٣٣٠ .

تحت شعار  
( بالتنمية والتطوير نرتقي )

المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ  
( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

و حتى ذكر في أحد مخرجات التقييم بأنها مرتبطة ارتباطاً طردياً بدور التدريب القيمي و الذي عدّ الأخير بأنه يختلف عن بقية أنواع التدريبات لأنه قائم على صقل شخصية الانسان بصفتها المختلفة باعتبار القيم هي المحرك الرئيس للسلوك نحو الأفضل. ومن الفوائد الملموسة هو العائد الإيجابي ( قياس مؤشر الأداء المؤسسي) التي تقترن اقتران وثيقاً بالأخلاقيات التدريبية عند فكر د. مهدي العلمي هي:

يحقق النهضة للامم والشعوب	يعزز انتاجية الموظف ويساهم في الازدهار	تجنب المؤسسة من الوقوع في حالات الفساد والانحراف
يحفز على التغيير الايجابي الفردي والمجتمعي	تقليل العيوب الادارية الناجمة عن الظلم	التعامل الناجح والطموح مع العملاء

و كذلك يضاف ايضاً بأن من ضمن الشواهد الكثيرة في هذا المضمار ( التشريعي ) و الخاص لعملية التمكين والتمتين و التي تعد محورا مركزيا لنتائج مؤشرات ذاتية و اسرية واجتماعية و تنمية فوق كل اعتبار اخر ، حسب ما جاء في السنة النبوية الشريفة و على لسان الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه وعلى اله) ((انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق))<sup>(1)</sup> وهنا تترتب النتائج في الأتمة .

و من هذه المرحلة تبذل الجهود من أجل تقييم الأنشطة التدريبية بمختلف أنواعها، وتتزايد المحاولات والأوراق والبحوث العلمية التي تستهدف التوصل إلى صيغة أو معادلة رياضية تمكننا من احتساب العائد ومنها الأموال المستثمرة في هذا المجال.

وبالرغم من أن هناك نواحي عديدة أخرى تستوجب الاهتمام والدراسة و الاستنباط و الاستنتاج ، إلا أن تقييم نتائج التدريب والعائد على الأموال المستثمرة فيه ما يزال له الأولوية لدى المهتمين بهذا المجال الحيوي كتنمية مستدامة توثق بنتائج طيبة لمؤشر الأداء الوظيفي .

1. مكارم الاخلاق، الحافظ الامام ابي بكر عبد الله بن محمد.



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



وكذا الحال بدأت البداية الطبيعية للكتابات التي تمت في مجال تقييم التدريب تركز أساساً على تلك الأعمال التي قدمتها المدرسة الغربية السلوكية لو صح التعبير و على رأسها العالم كيرك باتريك ( Kirkpatrick )<sup>(١)</sup> الذي أرسى قواعد هذا المجال بدقة و عناية .

ورغم أن محاولات عديدة قد أعقبته و طورت من منهجيته ، وكتابات عديدة قد تناولت نظريته من حيث الأساس ، إلا أنه ما تزال محل تقدير واهتمام من قبل الدارسين والباحثين على السواء ، ورغم ذلك كله وما يزال هناك العديد من الاعتقادات الخاطئة حول عملية التقييم ( حتى اعتبروها هامشية في العملية التدريبية و غير ملزمة التنفيذ من قبل الجهات التدريبية ) مع غاية الأسف .

وفي السياق ذاته عزز د. باتريك هذا الفكرة من خلال مقالاته المتعددة في مجلة التدريب والتنمية والتي تصدرها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التي كانت تعرف حينئذ بالجمعية الأمريكية لمديري التدريب ومختصرها ( A. S. T. D ) والتي نشرت بدورها المقالة الأولى عن هذا الموضوع الشيق من بين اربع مقالات شهرية في نهاية عام ١٩٥٩ م ، وأعقبها المقالات الثلاث الأخرى لتنتهي جميع كتاباته عن هذا الجزء من عام ١٩٦٠م . ويمكن الحصول على هذه المقالات مجمعة ضمن اصدارات الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية والتي أصدرت من قبل الجمعية ذاتها في عام ١٩٧٥ م ، و كان بعنوان مهني (تقييم برامج التدريب ) ، وهو ركن أساسي لموضوع بحثنا .

ولهذا بأن اهم وسائل التقييم هو الاعتماد على الاختبارات والاستبانات لمؤشرات الأداء ومن اهم الاستثمارات الرائدة والتي سنتطرق اليها تفصيلا لجملة من محاور او بنود لتبيان معالم نماذج تطبيقية حيوية هي استمارة مؤشر الأداء لتقييم البيئة التدريبية والتي تصب محطة اهتمام مراكز التدريب الرسمية بصفة مشتركة وكذلك مناسبة للجهات المستهدفة من مختلف العناوين الوظيفية للمؤسسة ذاتها في القطاع العام لانه يقيس بدقة النتائج المتحققة تبعاً للأهداف ضمن المنظومة التدريبية ، وهذه الاستبانات او المقاييس تعد سلوكية أكثر منها معرفية ، علما ان المتعارف في القياس تصويب لأجل قياس المعارف والاتجاهات و السلوكيات كمؤشرات معتمدة سواء كان من المركز الوطني للتدريب و التطوير الإداري او من المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية .

<sup>١</sup> . كيرك باتريك : كاتب واقتصادي وأستاذ جامعي أمريكي من مواليد ١٩٢٤ و توفي عام ٢٠١٤ صاحب نظرية المستويات الأربعة في التقييم .



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



وكذا الحال ذكرت عناصر التدريب منها ما يخص المتدرب قبل المدرب و الأخير الذي يعد القائد القدوة لكثير من المشاركين والشخص المنفذ لجلسات التدريب في داخل ورش عمل او دورات تنمية الموارد البشرية. وفي الوقت ذاته دأبت الكثير من المؤسسات والمنظمات الى وضع لوائح وتعليمات او معايير أشبه بالقواعد التي ذكرناها سابقاً منها تلزم المدرب في تقييمه للمشاركين في دوراته ومنها تلزم مقيم جودة التدريب في تقييم المدرب والمشاركين وكل ما يحدث داخل القاعة التدريبية .

ويمكننا أن نشير هنا إلى دراسة حديثة أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية عن تطبيق المؤسسات والشركات الأمريكية لأسلوب الريادي الخاص بالتقييم كيرك باتريك ( Kirkpatrick & Level Of

Evaluation ) كما في العام ١٩٩٥م ضمن قياس وتقييم التدريب حيث تبين من هذه الدراسة أن:-

- ٩٣% من البرامج التدريبية يتم تقييمها بتطبيق المستوى الأول ، في حين أن هذه النسبة كانت أكثر من ٩٥% رد الفعل في عام ١٩٩٤م .ويعد هذا انخفاضاً ضئيلاً في هذا الاتجاه ... ،
- و بلغت نسبة البرامج التدريبية التي يتم تقييمها الى ٣% في المستوى الثالث (السلوك) (Behaviour)
- ٣١% بإستخدام المستوى الثاني ( Learning ) (التعلم) .

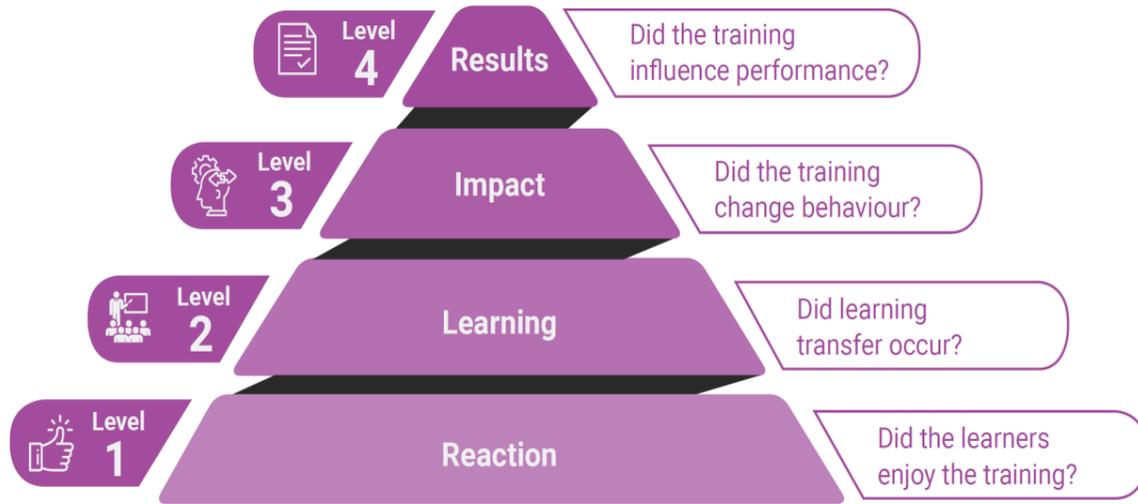
دون حدوث تغييرات لهذه النسب في عام ١٩٩٥ عن عام ١٩٩٤ . وكذلك الأمر بالنسبة للبرامج التي يستخدم فيها هذا الأسلوب الناجح والتي لم تتجاوز ٢% من اجمالي البرامج تقييمها المستوى الرابع (النتائج التنظيمية) ( Organizational Results)

لغة الأرقام هذه امام انظار القارئ الكريم سواء كان باحثا او مهتماً بموضوع قياس الأثر على ان هذه مؤشرات واقعية وحقيقية ، بدوره ( الباحث ) ان يبحث في أي مصدر يشاء كي يطلع على أهمية هذا الموضوع الحيوي حتى باتت المؤسسات الدولية ان يكون جزءا محوريا من تنظيمها وهيكلتها سنويا كما ذكر في ادلة المصادر التدريبية المؤسساتية الرصينة ومنها دليل تقييم التدريب المعد من قبل اتحاد المدربين العرب المنضوي لدى مجلس الوحدة الاقتصادية لجامعة الدول العربية .<sup>(١)</sup>

وكذلك محل الشاهد في عملية التقييم (٥٠ شركة أمريكية) سواء في عام ١٩٩٤م أو ١٩٩٥م . حيث ان وجدت زيادة في نسبة الشركات التي تطبق المستوى الرابع من ٢٧% عام ١٩٩٤م الى ٤٠% عام ١٩٩٥م

<sup>١</sup> : دليل التدريب مقيم جودة التدريب المعتمد ٢٠١٧ .

وهو ما عدّ مؤشرا هاما لزيادة حرص المنشآت و المؤسسات على ضرورة الأخذ بتطبيق المستوى الرابع كأداة فعالة لتقييم العائد من برامجها التدريبية.  
والمستويات الخاصة بكيرك باترك كما في المخطط لاحقا :



#### تعريف التقييم :

عرّف العديد من خبراء الإدارة ومن بينهم العالم (كوك وريتشارد) إذ أكد بأن :  
التقييم : هو عملية أو مسعى منظم لفهم أهمية الأنشطة التدريبية التي تم تنفيذها من حيث الطريقة التي تم بها التدريب ومن حيث الأثر النهائي الذي أحدثه التدريب على المشاركين.  
بينما عرف الباحث شيناف بأن :

التقييم : هو تطبيق عملي لإجراءات تقيس عملية تصميم ، تنفيذ، صلة البرنامج باحتياجات المتدربين، فعالية البرنامج التدريبي والأثر النهائي للتدريب على المتدربين.  
بينما أشار الباحث جاردر إلى خمسة تعريفات للتقييم :

هو أداة قياس

هو عملية للحكم على المهنية

هو عملية للربط بين الأداء والأهداف

هو عملية لاتخاذ قرارات

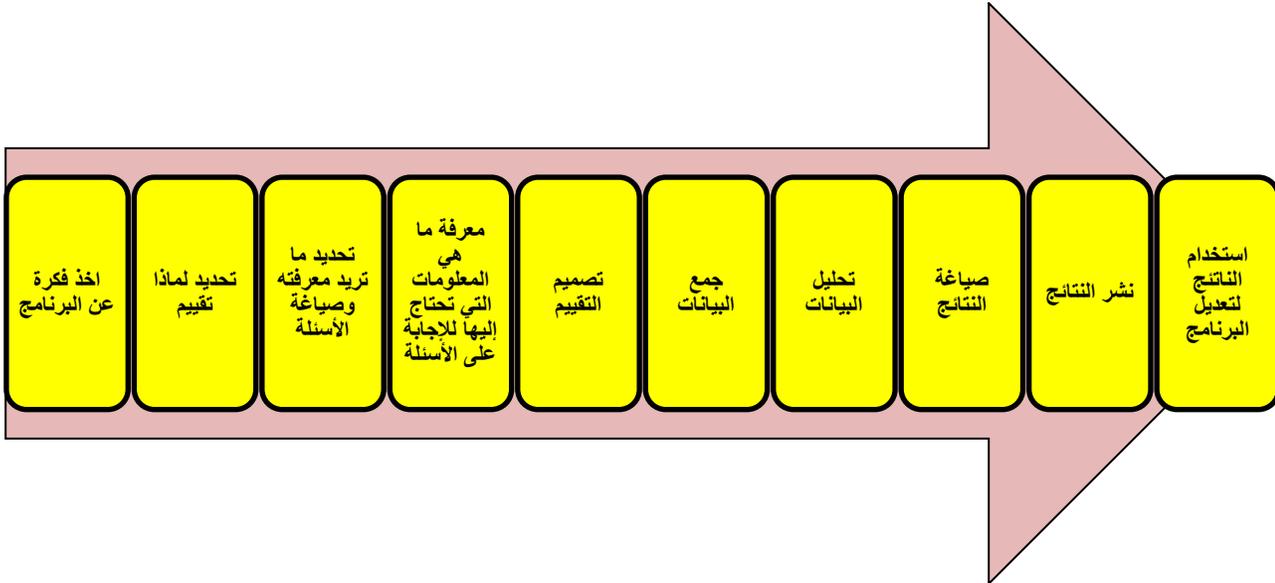
وهو أداة لقياس المدى ( مؤشر الأداء ) الذي تم فيه تحقيق الغايات الأساسية.

بينما عرف الباحث سكرينين :

التقييم : هو عملية تجميع منظمة تستخدم فيها المعلومات من اجل اتخاذ القرارات بخصوص برامج التعليم. بينما يتجه غالبية خبراء التقييم لتعريفه بالانسجام مع فلسفة البرنامج الذي سيتم تقييمه وكيف سيتم استخدام المعلومات ولأية أغراض.

وفي النتيجة كمحصلة نهائية باختصار إن التقييم هو عملية لقياس المعرفة النهائية التي اكتسبها المتدربون مقارنة مع أهداف البرنامج .

كما في المخطط الآتي :



وهنا تدرج أهمية التقييم لضمان كفاءة الفرد حيث يجب أن يكون قادراً على أداء عمله وفق المعايير المنصوص عليها من قبل المنظمة، ووفقا لمتطلبات المهنة. الكفاءة هي النتيجة التي تدل على أن الفرد لديه المهارات المطلوبة والمعرفة للقيام بدوره كما يتوقعون أرباب العمل. من أجل تقييم كفاءة فرد ما، يجب أن يكون هناك معايير واضحة يمكن على أساسها قياس أداءه.

لضمان مخرجات التدريب وتلبيتها لتوقعات المنظمة، يتأكد المقيمين من كفاءة المرشحين للدورات وللتأكد من أنهم مستعدون للتقدم الوظيفي. ويلزم المقيم الداخلي المصادقة على أحكام المقيم " المدرب " لتكون



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

جميع التوقعات والمخرجات وفق معايير المنظمة، على ان تتولى الجهة المانحة للمؤهل الاحترافي عملية التقييم الخارجي.

إن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المداخلات التي تحدثها المنظمة بهدف التطوير والتغيير وعادة ما يتوقع المرء بنهاية عملية التقييم أن يصل الى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وكذلك تعوض ويفوق عائد ما أنفق عليه من موارد مالية. بل ان هناك أهدافا أخرى للتقييم تفوق ما سبق إذا كان هذا التدريب معتمد أو تدريب نظم دعم الأداء .

أهداف التقييم ( الموجودة في استمارة التقييم ) :

1. تحديد ما اذا كان التدريب مواكبا للأهداف الاصلية الاولية التي عقد من اجلها.
  2. تحديد التحسينات التي يتم ادخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي اليه عملية التقييم.
  3. تحديد ما اذا كان هناك عائد على الاستثمار.
  4. تحديد من يمكنهم الاستفادة بهذه البرامج او الانشطة التطويرية.
  5. اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.
  6. تحديد الوحدات او الشخصيات الأكثر او الاقل استفادة من البرامج او النشاط التدريبي.
  7. تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي.
  8. تحديد مدى ملاءمة هذا البرنامج او النشاط لأهداف واحتياجات المنظمة.
  9. بناء قاعدة معلومات اساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
- قياس مدى فعالية وأثر اهم مؤشرات التقييم العام والبيئة ، من خلال استخدام الأسئلة المفتاحية التالية في الاستبانة :

ت	المؤشر	غير موافق و بشدة	غير موافق	موافق	موافق وبشدة
1	تحققت اهداف الدورة				
2	الدورة ساعدت على زيادة قدراتك في التفاعل مع الاخرين				

3	توصي زملائك للالتحاق بالدورة			
4	مدة الدورة متناسبة مع المحتوى العلمي			
5	كان العقد التدريبي لمنهاج الدورة واضح منذ اليوم الاول			
6	الصيغة المقدمة للمادة التدريبية كانت مناسبة لك			
7	جودة التواصل اثناء الدورة بين المدرب والمشاركين			
8	تفاعل اداري الدورة جيد مع المشاركين			
9	المحتوى والمناقشات كانت مفيدة وسهلة التعامل			
1	انت مقتنع بالدورة			
0				

إن التحليل الجيد لهذه الأسئلة سيعطى معلومات عن فاعلية البرنامج التدريبي ونتائجه على المتدربين وعلى المؤسسة المنظمة للتدريب من حيث البيئة التدريبية ، كما انه يساعد في إيجاد طرق فعالة لتحسين التدريب . نماذج التقييم :

ذكرت اهم النماذج الخاصة بالعملية التقييمية ومنها:

**أولاً: أسلوب كيرك باتريك : Kirkpatrick**

وهو الأكثر استعمالاً في مستويات التقييم قد يكون اطار بيئة التدريب او العمل الاكثر شهرة والاطور انتشاراً لتصنيف مناطق التقييم، هو اطار في النموذج الذي اقترحه مفهومها لهيكل العمل، فقد طور Kirkpatrick البيانات التي ينبغي جمعها . وقد تطلبت فكرته اربعة مستويات من التقييم وإجابات لأربعة أسئلة غاية في الامة

المستوى	طريقة التقييم
المستوى الأول:	<input type="checkbox"/> مداخلات شفوية من المتدربين
يركز على قياس ردة فعل المتدربين.	<input type="checkbox"/> استمارات لقياس ردة فعل المتدربين توزع في نهاية البرنامج التدريبي
	ولا يتم ذكر أسماء المتدربين على الاستمارة

<input type="checkbox"/> مقابلات مع عينة من المتدربين خلال أيام التدريب <input type="checkbox"/> تغذية راجعة من المشرفين على التدريب	
<input type="checkbox"/> ملاحظة تطبيق المهام التي يؤديها المتدربون خلال فترة التدريب <input type="checkbox"/> اختبارات كتابية <input type="checkbox"/> نقاشات مستهدفة مع المتدربين حول محتوى التدريب <input type="checkbox"/> اختبارات شفوية <input type="checkbox"/> تقييم المتدربين الذاتي للتعلم <input type="checkbox"/> تحليل واجبات ومنتجات المتدربين	المستوى الثاني: يقيس ما الذي اكتسبه المتدربون نتيجة التدريب.
<input type="checkbox"/> ملاحظة أداء المتدربين في مكان العمل <input type="checkbox"/> اختبارات فورية <input type="checkbox"/> مقابلات مع المتدربين بخصوص التقييم الذاتي لقدراتهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه <input type="checkbox"/> تغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق	المستوى الثالث: يتعلق بكيفية تطبيق المتدربين للمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب أثناء العمل.
<input type="checkbox"/> تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة <input type="checkbox"/> تغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي والخارجي للأداء <input type="checkbox"/> مقارنات الأداء ما قبل وما بعد التدريب <input type="checkbox"/> تغذية راجعة من المدراء (إذا كان ذلك ذا صلة) <input type="checkbox"/> تغذية راجعة من الهيئات العليا في المؤسسة <input type="checkbox"/> تغذية راجعة من المواطنين واستطلاعات الرأي العام <input type="checkbox"/> تغذية راجعة تتعلق بالتحسن في سياق البيئة الخارجية بشكل عام	المستوى الرابع: يركز على قياس النتائج النهائية للتدريب ومساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بشكل عام.

من وجهة نظرك حدد أنواع بيانات العمل وعلاقتها بتطبيق المعارف والمهارات:

ثانياً: أسلوب باركر Parker



تحت شعار

( بالتمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

لتصنيف انواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعـة وهناك طريقة اخرى اقترحها Treadway Parker بتقسيم  
ودراسات تقييم المعلومات الى اربع مجموعات :

- أداء العمل
- أداء المجموعة
- رضا المشارك
- كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك

ثالثا: اسلوب شركة بيل The Bell System

رابعا: أسلوب كيرو CIRO

الدراسات السابقة:

سنذكر بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع مؤشرات التقييم عموما في ادبياتها ومنها الدراسات  
العربية:

١. تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية (٢٠١٤)<sup>(١)</sup>  
الدراسة قامت بها الباحثة رنا ميا ليال هيثم احمد كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير وهي  
بعنوان (أ.تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في اللاذقية ) هدفت  
التعرف الى تعيين مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS ، حيث تم إعداد قائمة بـ ( ٢٠ ) مؤشرً للأداء  
وفق BSC وذلك من خلال إجراء تحليل كمي ونوعي وتم الحصول على المعلومات المطلوبة حول احتملا  
الأهمية النسبية للمؤشرات من خلال إجراء مقابلات مع ستة خبراء في صناعة التشييد لتحديد حجم الأهمية  
النسبية لكل مؤشر، على اعتبار أن العدد الكبير من مؤشرات الأداء يصعب قياسه والسيطرة عليه، وقد اعتمدت  
في ذلك على طريقة التحليل الهرمي AHP لتحديد عدد أقل وأكثر فعالية من مؤشرات الأداء. واستخدمت  
لتحليل مجموعة الإجابات في برنامج (خيار الخبير)  
وحصلت بالنتيجة ذلك على ٩ مؤشرات هامة (مفتاحية)، والتي يمكن أن تستخدم مباشرة كمؤشرات مفتاحية  
لقياس وتحديد أداء المشاريع أو كمؤشرات مفتاحية ضمن نظام متكامل لقياس وتتبع الأداء يساعد في تحسين  
أداء مشاريع التشييد في سورية .

<sup>١</sup>. طالبة دراسات عليا (ماجستير)- قسم هندسة وإدارة التشييد/ كلية الهندسة المدنية/ جامعة تشرين / سورية



تحت شعار

( بالتممية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٢. دراسة الشمري (٢٠٢٠)<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور البحوث والتطوير على مؤشرات الأداء المالي لدى شركات النفط الكويتية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للبحوث والتطوير التوريدي على مؤشرات الأداء المالي ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالبحوث والتطوير لما لها من أثر ايجابي على مؤشرات الأداء المالي .

دراسة القحطاني (٢٠٢٤)<sup>(٢)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أنموذجاً مقترحاً لفاعلية نظام قياس مؤشرات الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء التوجهات الوطنية والدولية، من خلال الاستفادة من التجارب والدراسات السابقة والوثائق في مجال قياس مؤشرات الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعنى باستعراض أدبيات البحث والوثائق والدراسات السابقة المتعلقة بقياس مؤشرات الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء التوجهات الوطنية والدولية الحديثة. وقد توصل الباحث إلى تقديم أنموذجاً يمكن من خلاله قياس مؤشرات الأداء على المستوى الدولي (معايير ISO، التصنيف الدولي، التنمية المستدامة، النموذج الأوربي، نموذج بالدريج)، وعلى مستوى الدولة (رؤية المملكة ٢٠٣٠، المركز الوطني لقياس الأجهزة الحكومية، وزارة المالية، هيئة تقويم التعليم، جائزة الملك عبدالعزيز للجودة)، وعلى مستوى الوزارة (التقرير السنوي لوزارة التعليم، وكالة الوزارة للتعليم العالي والبحث العلمي، الإدارة العامة للجودة وقياس الأداء، مكتب تحقيق الرؤية)، وعلى مستوى الجامعة (الخطة الإستراتيجية، التقرير السنوي للجامعة) وقد خرج البحث ببعض التوصيات التي من أهمها:

١. توحيد الجهود المبذولة من قبل الجامعات،

٢. إنشاء مركز بسمى قياس مؤشرات الأداء،

٣. عقد ورش عمل متخصصة لتوحيد المؤشرات المطلوبة.

٣. دراسة عالم (٢٠٢١)<sup>(١)</sup>

<sup>١</sup> حمود نملان جابر صبر الشمري ، جامعة قناة السويس ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ٢٠٢٠ .

<sup>٢</sup> عبد العزيز بن سعيد مجد القحطاني ، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٢١ .



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



هدفت هذه الدراسة الى أهمية ومبادئ وفلسفة معايير جودة الاداء ومؤشرات القياس واستخدامها دراسة تطبيقية لعضو هيئة التدريس في كلية دراسات المجتمع والتنمية الريفية جامعة بحري، والتي انطلقت من مشكلة أساسية يمكن صياغتها في عدد من الاسئلة منها: هل هنالك معايير الاختيار عضو الهيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في السودان في الجامعات؟ وما هي نسبة المطبق من المعايير؟ ومن خلال الجداول السابقة في الجزء الاخير في الاستبيان

توصلنا للاستنتاجات الآتية:

1. توجد خطة واضحة لحاجة الكلية من أعضاء هيئة التدريس مستندة إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها .
2. توفر عمادة الكلية العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لتنفيذ البرامج والخدمات التربوية.
3. تعتمد عمادة الكلية معايير واضحة وشفافة للاختيار عضو هيئة التدريس.
4. تحرص الكلية على تنظيم إحصاءات وبيانات الاعضاء هيئة التدريس، والهيئة المساعدة.

4. دراسة وولرت وياتيس ( ٢٠١٥ ) (٢) ( Yates & Woelert )

هدفت هذه الدراسة الى قياس الاداء في التعليم العالي الاسترالي، والتي أشارت إلى أنه من السمات اللافتة للنظر لحوكمة التعليم العالي الاسترالية المعاصرة، التأكيد القوي على النماذج المركزية، والأشكال القاعدية، والقياسات المترتبة على قياس الأداء، هذا التأكيد يدل على درجة منخفضة من الثقة السياسية بين السلطات المركزية في أستراليا في القدرة الجوهرية للجامعات والاكاديميين للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية. وفي الوقت نفسه ، فإنه يدل على وجود ثقة سياسية عميقة في أشكال قياس الاداء المركزي والمركزية للغاية، وقدرتها على التحكم في عمل الجامعات والاكاديميين وتنسيقها بشكل فعال. في هذه المقالة نناقش فيما يتعلق بقياس الاداء أن هذه الأنماط من الثقة وانعدام الثقة تجسد افتراضات متناقضة فيما يتعلق بوكالة ودوافع وتمنع بشكل مناسب من التعامل مع الآثار غير المقصودة التي يمتلكها نظام قياس الاداء الحالي على الجامعات والاكاديميين العاملين فيها.

مشكلة البحث:

هل ان البيئة التدريبية مناسبة لتحقيق جودة الأداء التدريبي في القطاع العام ؟  
هدف البحث:

١. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، المجلد ٢ ، الإصدار ١٨ ، ٢٠٢١ . .  
٢ نفس المصدر السابق



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



قياس مؤشرات الأداء عبر تطبيق استمارة تقييم البيئة التدريبية في القطاع العام من وجهة نظر السادة المشاركين (المتدربين) .

### الطرائق

مجتمع البحث

مجموعة مشاركين من بعض المؤسسات الصحية / دائرة صحة بابل من حملة شهادة الدبلوم فما فوق المشتركين في دورات التنمية البشرية ( الحضورى ) ، والمنفذة من قبلنا في (القطاع العام) والبالغ عددهم (٢٠٥) لعام ٢٠٢٣ م في محافظة بابل .

عينة البحث

عينة عشوائية لمجموعة من المشاركين من بعض المؤسسات الصحية / دائرة صحة بابل من حملة شهادة الدبلوم فما فوق المشتركين في دورات التنمية البشرية ( الحضورى ) و البالغ عددهم ٢٠٥ مشارك (٩٠ متدرب ذكر و ١١٥ متدربة انثى) في دورات التنمية البشرية، والمنفذة من قبلنا في (القطاع العام) للفترة ١٥/١-٢٠/١٢/٢٠٢٣ م في محافظة بابل، تم توزيع استبانة التقييم العام والبيئة التدريبية من اجل الاجابة على فقراتها.

### التحليل الاحصائي

تم ادخال البيانات الكترونياً باستخدام برنامج SPSS، حيث تم تطبيق الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك التحليل الاحصائي باستخدام Student's t-test لمقارنة درجات المتدربين، وتم اعتماد مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لتحديد العلاقات المعتدة احصائياً.

أدوات البحث

تم تطبيق استبانة مؤشرات الأداء لتقييم البيئة التدريبية من وجهة نظر المشارك وهي تحتوي على ١٠ فقرة تقدم للسادة المشاركين يقيموا فيها أداء البيئة التدريبية من باب التقييم العام عند نهاية الدورة التدريبية فاذا كانت نسبة تحقيق مهارات تلك المحاور عالية، كلما كانت نسبة الرضا متحققة والعاقد الإيجابي عال له ولمؤسسته، حيث تم اعدادها من قبل مركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية .

ت	المؤشر	غير موافق و بشدة ١	غير موافق ٢	موافق ٤	موافق وبشدة ٥
1	تحققت اهداف الدورة				
2	الدورة ساعدت على زيادة قدراتك في التفاعل مع الاخرين				
3	توصي زملائك لالتحاق بالدورة				
4	مدة الدورة متناسبة مع المحتوى العلمي				
5	كان العقد التدريبي لمنهاج الدورة واضح منذ اليوم الاول				
6	الصيغة المقدمة للمادة التدريبية كانت مناسبة لك				
7	جودة التواصل اثناء الدورة بين المدرب والمشاركين				
8	تفاعل اداري الدورة جيد مع المشاركين				
9	المحتوى والمناقشات كانت مفيدة وسهلة التعامل				
1 0	انت مقتنع بالدورة				

حيث ان:

موافق وبشدة = ٥ درجات

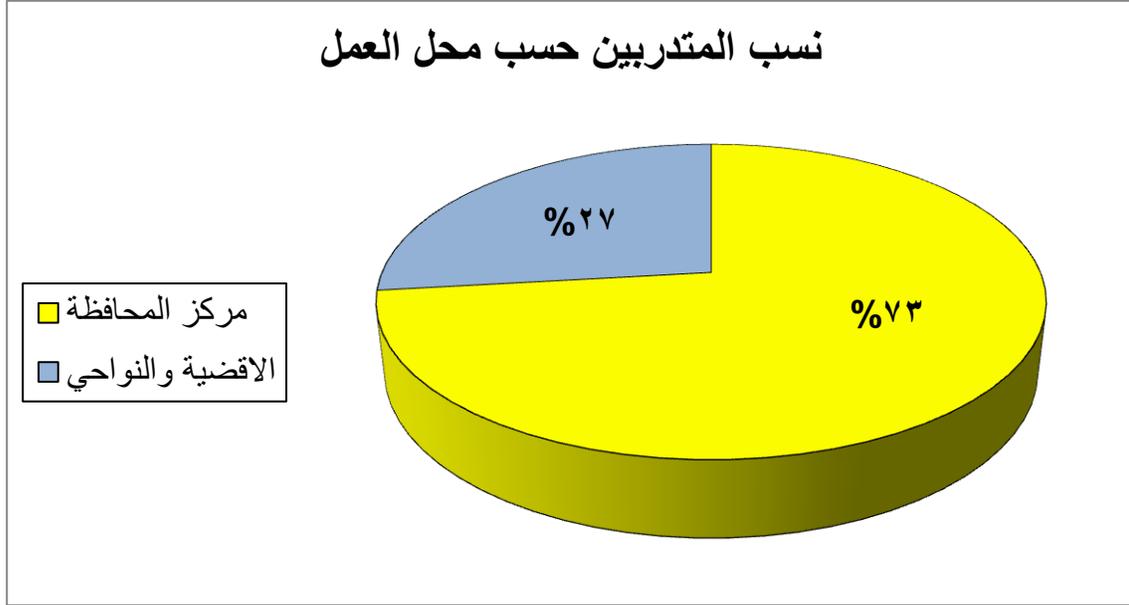
موافق = ٤ درجات

غير موافق = ٢ درجة

غير موافق وبشدة = ١ درجة

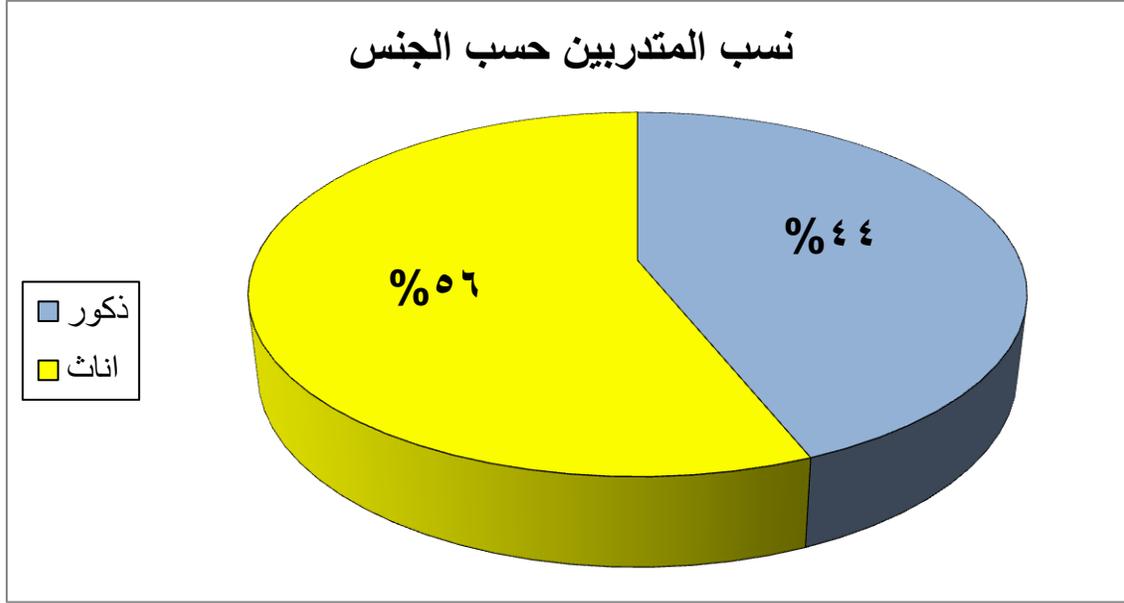
### النتائج

شملت الدراسة (٢٠٥) متدرباً من (٦) مؤسسات صحية، وكان غالبية المشاركين من مؤسسات مركز محافظة بابل بنسبة (٧٣%) وكما موضح في المخطط (١).



مخطط (١): نسب المشاركين حسب المحافظة

شكّلت الاناث النسبة الاعلى بين المتدربين حيث بلغت نسبة الذكور الى الاناث ٨,٠:١ (المخطط ٢).



مخطط (٢): نسب المشاركين حسب الجنس

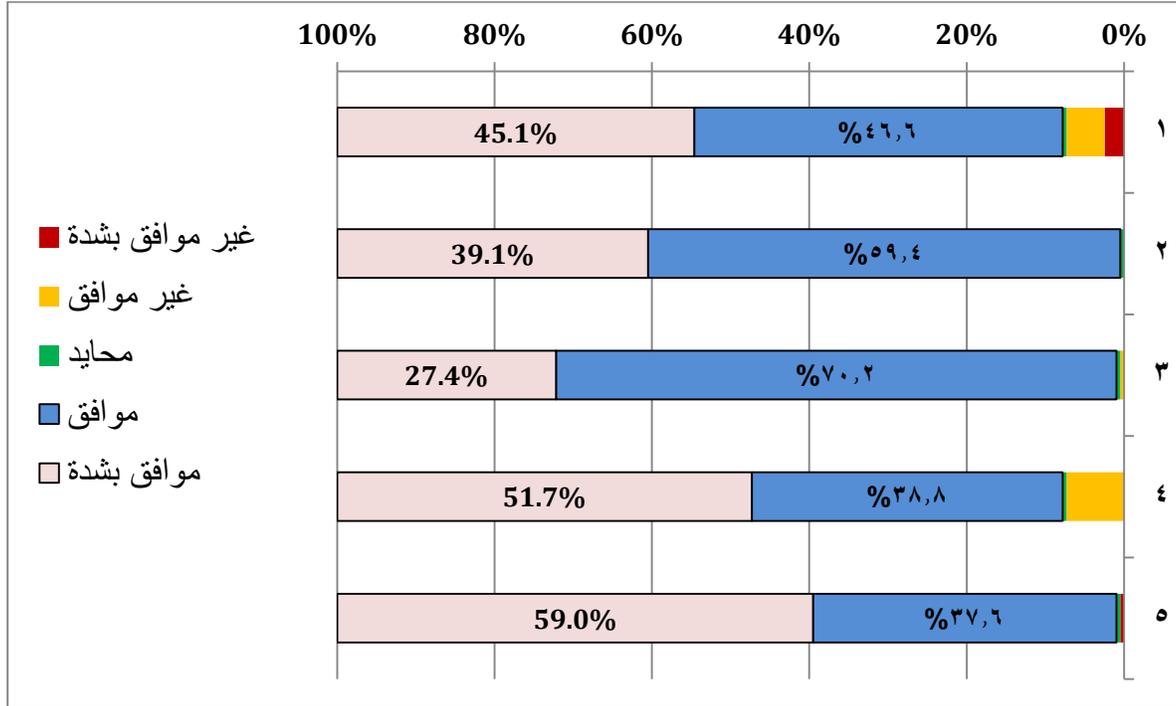
تم احتساب درجات المتدربين من ٥٠ نقطة، وبلغ المعدل الكلي لدرجات المتدربين  $44,6 \pm 2,4$  وعند مقارنة الدرجات بين الذكور والاناث باستخدام t-test لم يظهر وجود فرق معتمد احصائياً بين الفئتين (قيمة  $P = 0.149$ ) وكما في الجدول (١).

جدول (١): درجات المتدربين حسب الجنس

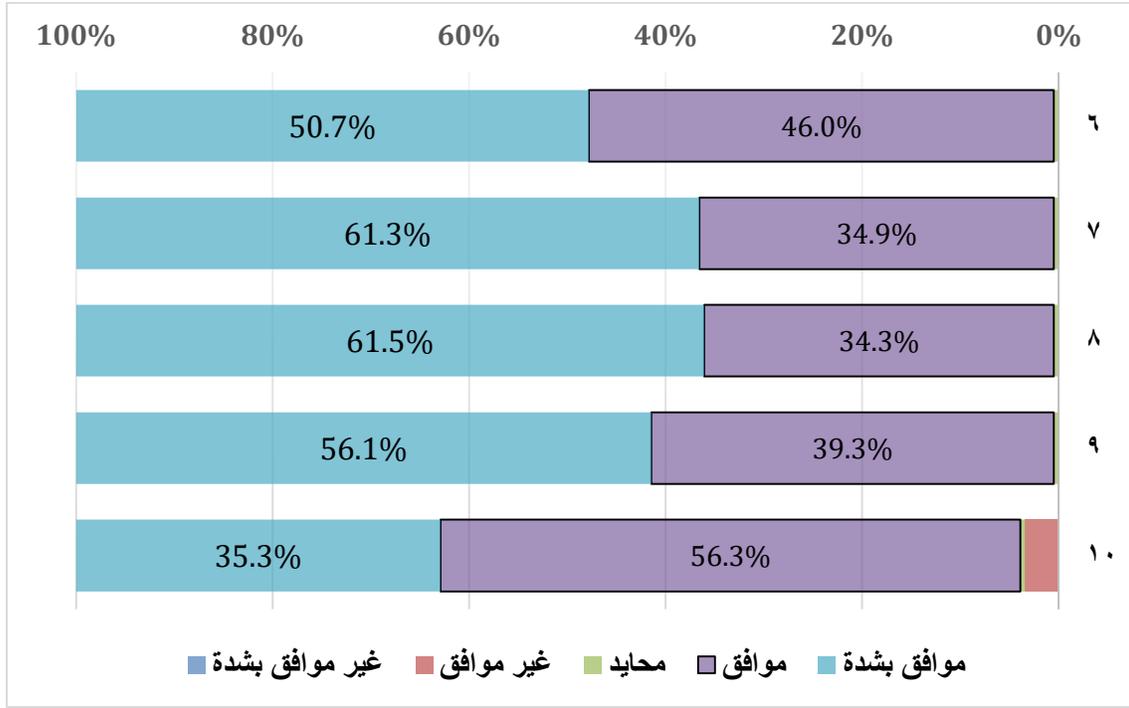
قيمة P	الدرجة		العدد	الجنس
	الانحراف المعياري	المعدل		
0.149	3.1	44.3	90	الذكور
	1.7	44.8	115	الاناث
	2.4	44.6	205	المجموع

كانت اعلى نسبة اتفاق في الاجابات للسؤال الثامن، حيث بلغت نسبة الاجابة (موافق بشدة) ٦١,٥% وبلغت نسبة الاجابة (موافق) ٣٤,٣%. بالمقابل كانت اقل نسبة اتفاق في الاجابات للسؤال الاول، حيث بلغت نسبة

الاجابتين (غير موافق، غير موافق بشدة) ٧,٩% مجتمعتين. المخططات (٣ و ٤) توضح نسب الاجابات لكل اسئلة الاستبيان.



مخطط (٣): نسب اجابات الاسئلة (١-٥)



مخطط (٤): نسب اجابات الاسئلة (٦-١٠)



تحت شعار

( بالتمنية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

### الاستنتاجات

1. ظهرت نسبة الذكور المشاركين في الدورات ٤٤% وهي النسبة الاقل بينما نسبة الاناث المشاركات هن ٥٦%.
2. ظهرت نسبة الاجابة على الاستبانة تحت حقل (موافق بشدة) اكثر من ٥٠%، وتحت حقل (موافق) بنسبة ٤٨% وكلها نسب عالية في تحقيق بنود مؤشر الأداء في تقييم البيئة التدريبية من قبل المشاركين في دورات التنمية البشرية .
3. عند مقارنة الدرجات بين الذكور والاناث (من حيث متغير الجنس) باستخدام t-test بين الفئتين لم يظهر اختلاف معتد احصائياً (قيمة  $P \geq 0,05$ )، وهذه دلالة على ان المؤشر سليم بينهما ولا يوجد فرق.

### التوصيات

- وعلى ضوء ما جاء من نتائج البحث فان الباحثان يوصون بما يلي:
1. إضافة فقرات لمؤشر الأداء تضم عوامل ديمغرافية أخرى مثل متغيرات الفئة العمرية والحالة الاجتماعية والتحصيل الدراسي...الخ، واجراء دراسة شاملة بهذا الصدد.
  2. بناء استبانة لمؤشر الأداء شاملة من قبل وزارة التخطيط / المركز الوطني للتدريب والتطوير الإداري بالتعاون مع وزارة الصحة / المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية واعتمادها بشكل رسمي وموحد في القطاع العام من وزارات الدولة المختلفة، من اجل إلزام الموظفين في اكتساب المعارف والمهارات لتحقيق الفائدة من إنتاجية النوعية ومخرجاتها السليمة.
  3. ضرورة العمل بالفاحص الخارجي كمقيم جودة ( من أي مؤسسة تدريبية معتمدة ) حتى تكون العملية شفافة و حيادية في تقييم الاستمارة بشكل عام دون التحيز لأي فئة كانت ، ولتعزير النتائج ماذكر أعلاه .
  4. نشر أبحاث ودراسات خاصة بالتدريب عموماً وبمؤشر الأداء والتقييم خصوصاً في مجلة علمية مهنية تصدر من اكااديمية الوارث للتدريب والتنمية البشرية ويكافئ أصحاب البحوث الرصينة التي تقيم من قبل لجنة علمية تدريبية مشتركة.
  5. إقامة مؤتمرات علمية خاصة بالتدريب سنويا لبحث مشاكل وإيجاد حلول واقعية تدريبية بما يلائم من طموحات سوق العمل والقطاع الخاص أثر التقييم عند معالجة المشاكل العامة وتمكينها ضمن متطلبات الحياة.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني  
فاعلية الجودة في تطوير  
الاداء المؤسسي



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )

٦. مخاطبة المركز الوطني للتدريب والتطوير الإداري والمركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية / بغداد، بشأن آخر المستجدات في اعداد وتطبيق دليل التقييم الشامل ومؤشرات الأداء واعتمادها وتعميمها على منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
٧. إقامة ورش ودورات لمقيم جودة التدريب ويستهدف تخصصات الموارد البشرية كافة ونشر بوسترات وملصقات تثقيفية توضح بشكل مختصر عن الأهداف والرؤية والاستراتيجيات عند قياس الأثر العائد منها.

#### المصادر

١. أبو النصر، مدحت، مراحل العملية التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢، القاهرة، مصر.
٢. أبو الكاس، المعتصم بالله هاني علي، أخلاقيات المهنة ودورها في الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، ٢٠١٥، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٣. البغدادي، الحافظ الامام ابي بكر عبد الله بن محمد، مكارم الاخلاق، بيروت، لبنان.
٤. الخميس، منتهى إبراهيم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣، الكويت، الكويت.
٥. الكمالي، طلال فائق، التنمية البشرية في القرآن الكريم، دار الكفيل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٥، كربلاء، العراق.
٦. الكمالي، طلال فائق، نظرية الهيمنة في القرآن الكريم، دار الكفيل للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٦، كربلاء، العراق.
٧. العلمي، مهدي فكري، التدريب القيمي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٥، عمان، الأردن.
٨. العشماوي، عبد الرحمن، ديوانه ريحانة القلب، مكتبة العبيكان، ٢٠١٧، الرياض، السعودية.
٩. الطبرسي، ابي نصر الحسن بن الفضل، مكارم الاخلاق، مؤسسة النشر الإسلامي، ج٢، ٢٠١٠، قم المقدسة، الجمهورية الإسلامية في إيران.
١٠. الزيناتي، أسامة محمد خليل، برنامج الإدارة والقيادة (رسالة الماجستير)، ٢٠١٤، جامعة الأقصى، فلسطين.
١١. المجلة العربية للإدارة، بحوث اللغة العربية، المجلد ٤٠، العدد ٤، اخلاقيات العمل، ٢٠٢٠، عجمان، الامارات العربية المتحدة.



تحت شعار

( بالتنمية والتطوير نرتقي )



المؤتمر الوطني الثاني الموسوم بـ

( فاعلية الجودة في تطوير الأداء المؤسسي )



١٢. الشمري ، حمود نملان جابر صبر ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية جامعة قناة السويس ، الإسماعيلية ، مصر ، ٢٠٢٠ .
١٣. القحطاني ، عبد العزيز بن سعيد محمد ، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٢١ .
١٤. المجلسي ، محمد باقر ، بحار الانوار، دار إحياء التراث العربي ، بيروت، لبنان.
١٥. احمد ، رنا ميا ليال هيثم ، رسالة ماجستير ، كلية الهندسة المدنية، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سورية ، ٢٠١٤ .
١٦. اتحاد المدربين العرب ، دليل مقيم جودة التدريب ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٧ .
١٧. جون سي ماكسويل، المستويات الخمسة للقيادة، مكتبة جرير، ط١، ٢٠١٥، الرياض، المملكة العربية السعودية
١٨. عبكه، حسنين صادق، كن انسانا مبرمجا ناجحا، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٢٢، عمان، الأردن
١٩. فرحات، خالد، طاقة العقل الباطن، دار هلا للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ط١، الجيزة، مصر
٢٠. دي ماكلانتشان، التأثير والاقناع، مكتبة جرير، ط١، ٢٠١٧، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢١. عبده، محمد، نهج البلاغة، ج١-٤، الدار الإسلامية للطباعة والنشر، ط١، ١٩٩٢، القاهرة، مصر.
٢٢. محمد، صالح حسوني، دليل المدرب البرمجة اللغوية والعصبية، مطابع دائرة العيادات الطبية الشعبية للطباعة والتصميم، بغداد، العراق، ٢٠١٢ .
٢٣. وولرت وياتس ، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، المجلد ٢ ، الإصدار 18 ، 2021 .
٢٤. يونان، اوهان فرج، الاخلاقيات التدريبية، موقع الرسمي T&D ، ٢٠٢٢، عمان، الأردن.