نظرة الفكرين الوضعي والإسلامي للجودة كأحد ركائز الميزة التنافسية

دكتورة/ علا عادل علي عبد العال(*)

مقدمـــة

إن التخفيض المستمر لتكاليف أداء جميع الأنشطة مع التحسين المستمر لجودة الأداء ضرورة تتطلبها أبجديات المنافسة العالمية خاصة في السنوات الأخيرة الأمر الذي يتطلب الفهم الحقيقي لعلاقات السبب والأثر بين الجودة والتكلفة والربحية مما يساعد في تدعيم قدرة المنشأة على البقاء والاستمرار والنمو .

ولما كانت القيم الأخلاقية تمثل أهم وأحدث الإضافات في فكر الجودة الشاملة في الفكر الوضعي، ولما كانت هذه القيم النبيلة هي غاية الدين الإسلامي فإنه قبل أن يضع الفكر الوضعي المعيار الأخلاقي لتحقيق الجودة الشاملة كان الإسلام سباقاً في هذا المجال بنحو أربعة عشر قرناً من الزمان لتحقيق التوازن بين الجانب المادي والروحي بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر فكان الربط بين التنمية الإيمانية والاقتصادية في قوله تعالى ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَى آمَنُواْ وَاتَّقَواْ لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاء وَالأَرْضِ﴾

[الأعراف، بالآية ٩٦]

أهمية البحث :

في ظل المتغيرات المتلاحقة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، والتي يتمثل أبرزها في الاتجاه العالمي نحو تحرير التجارة ، وظهور التكتلات الاقتصادية والمنظمات الدولية للتوحيد القياسي ، بالإضافة للتطورات في التكنولوجيا الصناعية

(*) مدرس بقسم الاقتصاد كلية التجارة – جامعة الأزهر

والمعلوماتية والاتجاه نحو حماية المستهلك والحفاظ على البيئة مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة العالمية، احتلت قضية التطوير وتحسين الجودة مع تخفيض التكاليف مكان الصدارة في المجتمعات التي تسعى للتحضر ودخول حلقات المنافسة لتحقيق التنمية والميزة التنافسية لدرجة أن أصبح يُطلق على ثورة الجودة الثورة الصناعية الثانية، بل وأصبح نجاح واستمرار أي منشأة مرهوناً بقدرتها على تحسين الجودة والتخفيض المستمر للتكلفة بما يدعم توجهاتها التنافسية. ليس هذا فحسب وإنما أصبحت قضية تحسين الجودة لا تتعارض مع تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح كما كان معتقداً. وقد انعكس ذلك على ضرورة التطوير بما يمكن المنشأة من توفير المعلومات اللازمة لترشيد صنع القرار وذلك انطلاقاً من أن الاستثمار في أنشطة التحسين المستمر للجودة يُعد من أفضل وأهم الاستخدامات الاستراتيجية للتكلفة ؛ لأن الاستثمار في هذا المجال يدعم قدرة المنشأة على إنتاج وتقديم منتجات غير معيبة ومن ثم تجنب الخسائر الظاهرة والمستترة المترتبة على إنتاج منتجات ضعيفة الجودة ، هذا فضلاً عن أن إنتاج منتجات قوية الجودة قد يساعد المنشأة على كسب نصيب أكبر من السوق مما يعكس أثره في النهاية على زيادة الأرباح وقوة الوضع التنافسي.

هدف البحث:

بيان الاتجاهات المختلفة في إدارة وتكاليف الجودة الشاملة في الفكرين الوضعي والإسلامي للتعرف على مدى مساهمة مبادئ الفكر الإسلامي في توجيه سلوك العاملين تجاه تحقيق الجودة الشاملة في إطار ترشيد التكلفة.وسيتم ذلك من خلال الاعتماد على المنهج الاستقرائي لدراسة ما تضمنه الفكر الإسلامي من مبادئ وتوجهات يمكن أن تؤثر في توجيه سلوك العاملين لتحقيق الجودة الشاملة في إطار من ترشيد التكاليف وذلك من خلال تتبع ما ذكر بالقرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة وكتب التراث والاقتصاد الإسلامي في هذا الصدد .

محتويات البحث

المبحث الأول : الاتجاهات التقليدية والحديثة في إدارة الجودة الشاملة في الفكر الوضعي:

١ـ تعريف الجودة في الفكر الوضعي

٢ـ التطور التاريخي لمفهوم الجودة

٣ـ الإسهامات الأساسية لرواد الجودة الأوائل في بلورة فكر إدارة الجودة الشاملة.

٤ـ الإسهامات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثاني: مفهوم تكاليف الجودة الشاملة في الفكر الوضعي وعناصرها

٢ـ تعريف مفهوم تكاليف الجودة الشاملة

٢ـ عناصر تكاليف الجودة الشاملة

٢ـ١ تكاليف المنع أو الوقاية

٢ـ٢ تكاليف التقييم.

٢ـ٣ تكاليف الفشل الداخلى.

٢ـ٤ تكاليف الفشل الخارجى.

المبحث الثالث: مفهوم الجودة الشاملة فى الفكر الإسلامى وعناصرها

١ـ تعريف مفهوم الجودة فى الفكر الإسلامى

٢ـ أدلة اهتمام الإسلام بتحقيق الجودة الشاملة وترشيد التكاليف.

٣ـ مقومات تحسين الجودة فى إطار ترشيد التكلفة من منظور إسلامى.

المبحث الأول
الاتجاهات التقليدية والحديثة
في إدارة الجودة الشاملة في الفكر الوضعي

تعريف الجودة في الفكر الوضعي:

الجودة في اللغة: «جاد الشيء أي صار جيداً، وهو نقيض الردئ، ويُقال: جاد الشيء أي جوده وحسنه، كما تعني التهذيب»(*).

ويختلف مفهوم الجودة من زمن لآخر:

فقد كانت في الماضي مجرد انطباعات شخصية تلعب فيها الخلفية الثقافية والحضارية للشخص دوراً هاماً.

أما في الوقت الحالي أصبح هناك معايير موضوعية يمكن قياسها لتشير إلى مدى جودة المنتج. من هذه المعايير من ركز على عنصر التطابق، ومنهم من ركز على درجة التشطيب والجودة المدركة، في حين اهتم معيار ثالث بعنصر الأداء والسمات وقوة التحمل، وأخيراً فإن هناك من المعايير اهتم بالأمان بجانب اهتمامه بالتطابق وبقيمة الجودة للفرد والمجتمع.

وعلى ما سبق يمكن النظر للجودة من خلال الفكر الوضعي من عديد من الزوايا والاتجاهات: فهناك من عرفها بأنها «درجة متوقعة من التوحيد في المواصفات عند مستوى تكلفة منخفض وملائم للسوق»(1).

وكما عرفها Demig بأنها «الوفاء بتوقعات العميل بالسعر المناسب وفي الوقت

(*) ابن منظور، «لسان العرب»، ج١ ، ط٣ ، دار المعارف ، القاهرة ، ص ٢٠٠ .

(1) Richard, D., Quality Management: Tools & Methods for Improvement, 2nd Fd., Irwin. Inc. 1995. p 5.

المحدد»[1]، وبذلك فهو يوضح أن قرار المستهلك بالشراء يتأثر بمدى إرضائه الذي يتحقق من خلال أداء جيد للمنتج وسعر ووقت تسليم ملائمين.

أما Taguchi فقد عرفها بأنها «تخفيض الخسارة التي يتحملها المجتمع خلال دورة حياة المنتج»[2] وهو بذلك قد أضاف بعداً جديداً لتعريف الجودة ، فقد تعدت رؤيته للجودة من مفهوم الوفاء باحتياجات المستهلك إلى مفهوم الوفاء باحتياجات المجتمع الذي تمثل احتياجات الفرد جزءً منه . فكلما كان المنتج أجود كان ذلك أفضل للمجتمع.

ويرى Taguchi أن خسارة المجتمع ـ سواء الذي صنعت فيه السلعة أو التي تستهلك فيه ـ تنبع إما من:

ـ وجود انحرافات في الأداء من منتج لآخر أو في نفس المنتج خلال دورة حياته. بمعنى عدم ثبات الأداء والذي قد يرجع إلى التصميم أو طريقة أداء العملية أو الآلات والمعدات والعمال والمواد أو طريقة القياس والبيئة المحيطة أو كل ذلك معاً ؛ لذلك فإن تطوير تصميم المنتج لتخفيض انحرافات الأداء وكذا تطوير تصميم العملية لتخفيض انحرافات التصنيع سوف ينعكس على ثبات الأداء بدرجة عالية من منتج لآخر خلال دورة حياته. ومن ثم فإن الجودة لم تعد تعني التوافق مع حدود المواصفات بل أنها عملية مستمرة لتقليل التكلفة التي يتحملها المجتمع من خلال تقليل التباين حول القيم المستهدفة للجودة وذلك انطلاقاً من رؤيته بأن التحسين المستمر للجودة وتدنية التكاليف شرطين لازمين لبقاء أي منشأة في ظل ظروف المنافسة العالمية[3].

(1) Anand. K., Quality: An Evolving Concept, Total Quality Management, Vol. 8 , No 4 , 1997 , p 196.
(2) Ibid ., pp 196-199.
(3) Taguchi, G., Clausing, D., Robust Quality, Harvard Business Review, Jan-Feb . 1990 , pp . 65-75.

ـ الأضرار الجانبية لاستخدام المنتج:

فمثلاً منتجات الأدوية يمكن اعتبار إحداها جيد إذا عمل على شفاء المرضى بكفاءة دون أعراض جانبية تذكر للجسم كله، وبالمثل تعد السيارة التي تصدر عادم بكثرة منتج ضعيف الجودة لأنها ملوثة للبيئة، وهذا التلوث يتأثر به شخص آخر لم يشترِ المنتج ولم يتمتع به ولكنه يعاني فقط من الضرر الذي يصيبه لوجوده في البيئة. لهذا فإن المنتج الجيد ينبغي أن يكون صديق البيئة وليس مدمراً لها.

مما سبق نجد أن الجودة يمكن اعتبارها ميزة تنافسية إذا ما تم تحسينها باستمرار . فالجودة لم تعد مجرد القدرة على السيطرة على عمليات التصنيع لمحاولة القضاء على ظهور وحدات معيبة فحسب وإنما تعني أيضاً الوفاء بالاحتياجات الكاملة للعميل والمجتمع بصفة مستمرة حيث يتحقق ذلك من خلال عمليات التحسين والخلق والإبداع المستمر لعناصرها .

٢ـ التطور التاريخي لمفهوم الجودة :

«تطور مفهوم الجودة والمفاهيم الأخرى المتعلقة بها كنتيجة طبيعية للتطور في العلوم المختلفة. ولقد ظهر هذا المفهوم على مر العصور والحضارات المختلفة ، فقد ظهرت في المخطوطات القديمة في بلاد ما بين النهرين العراق وبابل في الفترة من ٢٠٠٠ـ ١٧٢٧ق.م أنه إذا شيد رجلاً بناءً وكان هذا البناء ضعيف الجودة مما أدى إلى تهدمه وقتل ما فيه فإن عامل البناء لابد أن يُذبح. وفي الحضارة الفينيقية في سوريا منذ عام ١٥٠٠ق.م كان إذا تكرر مخالفة العامل لمعايير الجودة فإنه يُعاقب بقطع يده التي تسببت في تكرار حدوث وحدات معيبة»[١].

وفي المثالين السابقين نجد أن هاتين الحضارتين كانتا تديران وظيفة الجودة عن طريق وضع عقوبات عند التقصير فيها .

(١) أحمد عبد الحميد يوسف ، محاضرات في تاريخ الشرق الأدنى القديم ، دار الاتحاد التعاوني ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر ، ص ٤٠ .

أما عن الحضارة المصرية القديمة فقد ظهرت جودة ودقة القياسات والبناء عند تصميم وبناء الأهرامات والمعابد الفرعونية ، إذ كانت توجد وظيفة للفحص. حيث يقوم شخص بفحص الحجارة من حيث كونها متماثلة ومربعة الشكل.

كما تركت الحضارة اليونانية والرومانية إنشاءات معمارية يشهد الجميع بجودتها حتى الآن[1]. وفي العصور الوسطى بأوروبا كان العامل ينتج ويفحص إنتاجه في نفس الوقت .ولكن عندما كبر حجم الورشة وأصبح فيها أكثر من حرفي تم إسناد وظيفة الفحص إلى صاحب الورشة.

ومع بداية القرن العشرين وتعقد الإنتاج وظهور النظم الصناعية الحديثة والتركيز على أهمية التخصص وتقسيم العمل تم فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة الإشراف على الإنتاج ، وكانت المهمة الأساسية لوظيفة الإشراف خلال هذه الفترة هي فحص المنتجات التي تم إنتاجها بهدف منع وصول أي منتج معيب إلى يد المستهلك . وكان مفهوم الجودة هو التأكد من أن المنتجات مطابقة للمعايير الموضوعة دون اعتبار كاف لمدى صحة وكفاية هذه المعايير ومدى وفائها لاحتياجات المستهلك. كما أن القائمين بالفحص كانوا متساهلين في قبول درجات عالية لمسموحات التالف وإعادة التشغيل.

وفي عشرينات القرن الماضي ، ومع سرعة التغير في التكنولوجيا الصناعية ، بدأت أهمية المراقبة اليومية لخطوط الإنتاج أثناء العمليات الإنتاجية ، فأصبح هناك قسم يُعنى بمراقبة الجودة من خلال معامل لمراقبة المواد ، ثم المراقبة أثناء العمليات الإنتاجية ، ثم الفحص بعد الإنتاج .

وفي عام ١٩٤٦ ازداد الاهتمام بالجودة وظهرت بعض المطبوعات والمؤتمرات المركزة على أهمية الجودة ، ولقد ساعد على ذلك إنشاء المجمع الأمريكي للرقابة على الجودة ASQC .

---

(١) أحمد عبد الحميد يوسف، محاضرات في تاريخ مصر الفرعونية، دار الاتحاد التعاوني، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص ٢٢ .

ثم ظهر بعد ذلك أهمية تكثيف الجهود لتحسين الجودة والتركيز على محاولة منع الأخطاء قبل حدوثها والاهتمام أكثر بضرورة تخطيط الجودة وبذلك تطور مفهوم مراقبة الجودة Quality Control إلى مفهوم تأكيد الجودة Quality Assurance وكان ذلك عام ١٩٥٦ حيث يركز هذا المفهوم على ضرورة بناء الجودة في مرحلة التصميم وليس في مرحلة الرقابة .

وفي الستينات والسبعينات من القرن العشرين أدى اهتمام الدول بغزو الفضاء إلى ضرورة إنتاج صواريخ خالية من عيوب الإنتاج ، من خلال تكثيف الاستثمار في أنشطة المنع(۞) عن طريق التدريب ورفع كفاءة العمال وتصميم العمليات الإنتاجية بما يساعد على أداء الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى .

وبعد ظهور التكتلات الاقتصادية والمعايير الدولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٠) ازداد الاهتمام بأنشطة التحسين المستمر للجودة وكذا الاهتمام بتكاليف الجودة .

وبظهور جمعيات حماية المستهلك وزيادة الاهتمام بإرضائه وظهور معايير البيئة العالمية، والقوانين الأخرى التي تكفل المحافظة على البيئة ازداد الاهتمام بضرورة إنتاج منتجات تلبي رغبات المستهلكين وفي نفس الوقت تحافظ على البيئة من التلوث . وأصبح يُنظر إلى الجودة على أنها جودة المنشأة ككل وليس مجرد جودة المنتج النهائي فقط[١]. وبذلك تبلور الفكر الشامل للجودة وهي ما يُطلق عليه إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة الاستراتيجية للجودة TQM.

(۞) والتي سيتم الاشارة لها فيما بعد.

(١) جمال صلاح الدين عوض، التحليل المحاسبي لتكاليف التحكم البيئ، دراسة علمية ميدانية لقطاع الغزل والنسج، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الثاني ، ١٩٩٨ ، ص ٣٤-٣٩ .

٣ـ الاسهامات الأساسية لرواد الجودة الأوائل في بلورة فكر إدارة الجودة الشاملة :

ـ Juran [1] :

تركز اهتمامه على كيفية تقديم فلسفة الجودة الشاملة بطريقة مبسطة وباللغة الشائعة وهي لغة المال، فقد ترجم أفكاره تجاه إدارة الجودة الشاملة في ثلاثية تتكون من:

تخطيط الجودة :

حيث يرى أن اتباع خطوات أساسية في تخطيط الجودة يأتي في مقدمتها تحديد من هو المستهلك الداخلي ومن هو المستهلك الخارجي وتحديد احتياجاته. ثم تطوير ملامح المنتج أو بمعنى أدق إضافة الأبعاد التي تبني الجودة في المنتج لمقابلة احتياجات المستهلك وبما يحقق أهداف الجودة بأقل تكلفة ممكنة. وأخيراً تحويل الخطط إلى قوى تشغيل بالمصنع.

رقابة الجودة :

حيث أوضح أن مراقبة الجودة تتم على ثلاث مراحل هي : تقييم الأداء لمستوى التشغيل الحالي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتعامل مع الانحرافات .

تطوير الجودة :

فقد ركز على هذا البعد بصفة خاصة باعتبار أن عمليات التحسين والتطوير المستمر بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة .

ويعد Juran أول من نادى بفكرة دوائر الجودة والتي تطورت الآن وأصبح يطلق عليها فرق تحسين الجودة . وفريق تحسين الجودة عبارة عن فريق عمل يقع على عاتقه تحديد وتتبع مشاكل الجودة ووضع حلول لها أثناء عمليات التشغيل. كما كان أول من

(1) Juran, J. et. al., Quality Control Handbook , third ed ., McGraw-Hill , N. y. 1974. pp 40-43.

لفت الأنظار إلى ضرورة وأهمية قياس تكاليف الجودة وأيضاً إلى وجود علاقة عكسية بين تكاليف المنع والتقويم وتكاليف الفشل(۞).

وهو يرى أن مستوى الجودة الأمثل أو الاقتصادي يتحدد عندما تتساوى تكاليف المنع والتقويم وتكاليف الفشل؛ حيث يتم التوصل لهذه النقطة قبل تحقيق التطابق الكامل بين مواصفات المنتج الفعلية والمستهدفة . فهو بذلك لا ينظر إلى الجودة على أنها جودة مطلقة بل جودة اقتصادية .

Taguchi-[1]:

والذي قدم منهجاً متكاملاً لإدارة الجودة الشاملة يطلق عليه اسم هندسة الجودة ، ويعكس هذا المنهج تاريخ الخبرة اليابانية في تقديم منتجات تتميز بجودة مرتفعة وتكلفة منخفضة من خلال تبني فلسفة التخفيض التدريجي والمستمر للتكاليف بهدف تحقيق التحسين في الجودة والتكلفة. كما يرى أن تحقيق مستويات مرتفعة للجودة بطريقة اقتصادية يتأتى من خلال تصميم الجودة وبناءها داخل المنتج وليس من خلال عمليات الفحص والاختبار أثناء وبعد التصنيع.

ويمكن بناء وتصميم الجودة بالمنتج على مرحلتين:

الأولى: رقابة الجودة قبل التصنيع وتهدف إلى تصميم قيم مستهدفة لعناصر ومواصفات الجودة من خلال الاعتماد على أسلوب هندسة القيمة وتقليل التباين حول هذه القيم بالتصميم .

أما المرحلة الثانية: فهي رقابة الجودة أثناء التصنيع ، وتهدف إلى المحافظة على متوسط الوحدات المنتجة قريباً جداً من القيم المستهدفة أثناء التصنيع . ويرى أن أي انحراف عن القيمة المستهدفة يُعد خسارة .

(۞) سوف يتم تناولها فيما بعد.

(1) Taguchi, G., Clausing, D., Robust Quality, Harvard Business Review, Jan – Feb. 1990 pp65-75.

مما سبق يُستنتج أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد هدفاً محدداً نحققه ثم ننساه وإنما تعبر عن هدف متحرك هو تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال عمليات الابتكار المستمر لمقابلة التغيير الدائم في رغبات وتطلعات العملاء بهدف تحقيق الرضاء الدائم لهم[١]. كما أن تحقيق الجودة يستلزم الالتزام بالقيم الأخلاقية؛ حيث أن كلاهما يعنى أداء الأعمال بطريقة صحيحة. فالجودة فلسفة تحتاج إلى التدريب والتعليم المستمر لأدواتها وأساليبها وذلك انطلاقاً من أن القيم تدفع السلوكات التى تدفع الجودة[٢].

٤ـ الاسهامات الحديثة فى مجال إدارة الجودة الشاملة[٣]:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيم الأخلاقية هي الدعامة الأساسية لضمان البقاء وتحقيق مستويات عالية ومستمرة للجودة . وينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الجودة والأخلاق وجهان لعملة واحدة ؛ فكلاهما يمثل الاتجاه نحو أداء الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.

ولقد بدأ الاهتمام بهذا الاتجاه منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي حيث أصبحت قضية الجودة أكثر تعقيداً بتنامي ظاهرة العولمة وتعقد المصالح . الأمر الذي دفع وسائل الإعلام الأمريكية لنشر العديد من المقالات حول قيمة الأخلاق والتدين في دفع عمليات تحسين الجودة.

---

(١) ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، ١٩٩٩، ص ٣.

(2) Jacques, M., Ethics, The Call of Quality: doing right Things right, Quality Progress, sep. 1999, p. 48.

(3) A. Young, Th., On Linking Ethics and Quality at Marten – Marietta, National Productivty Review, spring 1993, pp. 133-137.

- وهناك عديد من الدراسات التي أكدت على هذا المنظور[1] من هذه الدراسات:

دراسة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين التدين والاستقامة والتمسك بالأخلاق السامية من جانب ومستوى الجودة في الأداء من جانب آخر . فحيثما وجد المديرون الذين يتمتعون بالشرف والنزاهة كانت الإنتاجية أعلى؛ لأن لديهم وازعاً أخلاقياً يحمي سلوكهم الإداري ولأنهم يشعرون دائماً بالطمأنينة مما ينعكس تأثيره على تحسين جودة بيئة العمل .

- دراسة أشارت إلى أنه من أهم الملامح للشركات الأكثر نجاحاً الإلتزام بالقيم الأخلاقية والدينية القوية .

- وضعت نظرية Mc. Gregor حجر الأساس لحركة تحسين الجودة على أساس الأخلاقيات والتدين، وهي تنص على أن الناس يميلون بالفطرة نحو الفعل الصحيح في حين توجد مؤثرات أخرى لمخالفة ذلك نتيجة الضعف الإنساني بشكل عام . ولكن مع توفر الوعي الأخلاقي والتدين فإنه يمكن التأثير على الميل الثاني لصالح تحقيق الميل الفطري الأول.

(١) انظر في ذلك:
فرنك سوتنبرج، «الإدارة والضمير: تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والإلتزام»، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، السنة ٣، ع٧، أبريل ١٩٩٥م، ص ١-٩.
- فيليب أتكسنون، «إدارة الجودة الشاملة»، ج١، ترجمة عبد الفتاح السيد نعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١١٧-١٢٢ .

المبحث الثاني

مفهوم تكاليف الجودة الشاملة في الفكر الوضعي وعناصرها

في ظل ظروف المنافسة العالمية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة احتلت تكاليف الجودة الشاملة أهمية خاصة بين أساليب وأدوات تحقيق الجودة الشاملة من خلال العمل على تخفيضها، كما أن قياس الأعباء المالية التي تتحملها المنشأة نتيجة ضعف مستوى جودة منتجاتها تبرز الحاجة إلى ضرورة الاستثمار في برامج تحسين الجودة لمواصلة الاستثمار فيها لجميع الأطراف بالمنشأة ؛ فتكاليف الجودة الشاملة تُعد الموجهة لبرنامج الجودة الشاملة .

١ـ مفهوم تكاليف الجودة الشاملة :

يرى بعض الكتاب[١] أن مصطلح تكاليف الجودة Cost of Quality لا ينبغي استخدامه؛ حيث تعد الجودة مربحة وليست مكلفة. ولهذا نجد أن وزارة الدفاع الأمريكية استخدمت مصطلح التكاليف المتعلقة بالجودة Cost Related to Quality بدلاً من مصطلح تكاليف الجودة.

وأياً ما كان المصطلح المستخدم فإن هذه التكاليف آداة للتنبيه إلى كم تتكلف المنشأة لإنتاج منتج بجودة قوية ، وكم تتكبد من خسائر نتيجة للقصور في جودة منتجاتها. ويستند فكر الجودة الشاملة على أن فشل المنتج يعني أن هناك أموالاً كثيرة تستنفذ بلا سبب أو أنها تستثمر بطريقة خاطئة. فنجد مثلاً كثير من الأموال تستنفذ في فرز المنتجات الجيدة من المنتجات الرديئة، بينما يتم استثمار القليل من الأموال والموارد لمنع ظهور منتجات معيبة مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الجودة وانخفاض جودة المنتج ، وما لذلك من أثر سلبي على موقف الربحية ومستقبل المنشأة[٢]. لهذا ينبغي أن تختفي تكاليف

(1) ASQC Quality Costs Committee, Principles of Quality Costs, 2nd Ed., Companella . J. ed. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1990, p 6.
(2) Feigenbaum, A., Total Quality Control, 3th Ed., McGraw-Hill, New York, 1991, p 112.

الفشل تماماً من البيئة الصناعية كهدف أساسي لأي منشأة صناعية تظهر في موازنتها[1]، كما يجب أن تدرك أي منشأة أن التحسين في الجودة ينعكس على التحسين في التكلفة وذلك لأن تصميم وإنتاج المنتج بطريقة صحيحة من المرة الأولى دائماً يكون أقل تكلفة من إنتاجه بجودة ضعيفة ثم محاولة التعامل مع المشاكل المترتبة على ضعف هذه الجودة.

ولقد تطور مفهوم تكاليف الجودة نتيجة لتطور مفهوم الجودة خلال السنوات القليلة الماضية . لذلك فإن مفهوم هذه التكاليف يختلف من وقت لآخر .

فنجد أن الكتابات المبكرة ـ قبل الخمسينات من القرن الماضي ـ في تكاليف الجودة كانت تشير إلى هذه التكاليف على أنها عبارة عن تكاليف الفحص. ثم أشير إليها على أنها تكاليف قسم رقابة الجودة بالإضافة إلى الإنتاج التالف عندما خصص قسم لرقابة الجودة.

ومع بداية الخمسينات والستينيات من القرن الماضي ظهر مصطلح تكاليف الجودة وبدأ الاهتمام بهذه التكاليف. وكان ذلك مواكباً لزيادة الاتجاه نحو ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM[2].

وقد ظهر مصطلح تكاليف الجودة لأول مرة عام ١٩٥١ على يد الأمريكي Juran والذي يرى أن التكاليف المترتبة على وجود عيوب بالمنتج تعد كالذهب بالمنجم إذا ما بذلت الجهود للبحث والتنقيب وانتشال هذه العيوب من المنتج ؛ حيث أن ذلك سيمثل منبعاً للأرباح، ولقد لفت ذلك الانتباه إلى أهمية تقييم التكاليف التي قد تختفي إذا ما اختفت كل العيوب .ولذك عرف Juran تكاليف الجودة بأنها : «تلك التكاليف التي قد تختفي إذا لم يكن هناك عيوب في المنتج»[3].

(1) Keogh, W., Brown, P & Mc Golderick, S., A pilot Study of Quality Costs at Son Microsystems Total Quality Management, Vol. 7, No. 1, 1996, p 29.
(2) Dale , B., Plunkett , J., Quality Costing , Chapman & Hall , U.K., 1995.
(3) Juran , J. et. al., op. cit., p. 1-5.

هذا ويعد Feignbaum أول من صنف تكاليف الجودة إلى تكاليف الوقاية أو المنع وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل . وقد عرف تكاليف الجودة بأنها: «تلك التكاليف المصاحبة لتحديد وبناء ورقابة الجودة وأيضاً تكاليف التقييم واستخدام منهج التغذية العكسية لمعرفة مدى مطابقة المنتج لمواصفات الجودة و الاعتمادية والأمان بالإضافة إلى التكاليف الناتجة عن الإخفاق في تحقيق هذه المواصفات سواء داخل المصنع أو في يد المستهلك»[1].

وفي عام ١٩٦٣ اشترطت وزارة الدفاع الأمريكية على الموردين المتعاملين معها ضرورة احتفاظهم ببيانات عن تكاليف الجودة وتبويبها والسماح لممثليها بمراجعة هذه البيانات كمؤشر للحكم على مستوى الجودة لديهم، واستخدمت هذه التكاليف للمفاضلة بين الموردين.

وقد واكب ذلك اهتمام المجمع الأمريكي للرقابة على الجودة بتنظيم لجنة لدراسة كل ما يتعلق بتكاليف الجودة، ولقد عرفت هذه اللجنة تكاليف الجودة بأنها: «تلك التكاليف التي كان من الممكن تجنبها لو أن الجودة تحققت بصورة تامة في المنتج»[2] ونلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع التعريف السابق لـ Juran لتكاليف الجودة .

كما وضعت اللجنة تعريف آخر لتكاليف الجودة وهو أنها «تلك التكاليف اللازمة لتأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى الخسارة التي تظهر عندما لا تتحقق الجودة»[3].

ثم اتبعت اللجنة هذا التعريف بتعريف آخر لهذه التكاليف وهو «أن تكاليف الجودة تمثل الفرق بين التكلفة الفعلية للمنتج أو الخدمة والتكلفة التي كان من الممكن تحقيقها إذا لم يكن هناك احتمال لفشل المنتج أو وجود عيوب به» بمعنى أكثر وضوحاً: «هي إجمالي التكاليف التي تحدث عند القيام بالأنشطة التالية:

(1) Feigenbaum , A., op.cit.,p.110.
(2) ASQC Quality Costs Committee . Principles of Quality Costs . op. cit,. p 2.
(3) ASQC Quality Costs Committee . Principles of Quality Costs . op. cit,. p8.

ـ الاستثمار في منع عدم المطابقة للمواصفات .

ـ تقييم مطابقة المنتج للمواصفات .

ـ الفشل في مقابلة المواصفات»[1].

ونجد أن هذا التعريف وضح عناصر تكاليف الجودة ودواعي حدوثها أو تحملها . ومع بداية الاهتمام بوضع المعايير الدولية للجودة عرف كل من Horney & Bohan تكاليف الجودة بأنها «جميع الموارد التي تستنزف لضمان تحقيق معايير الجودة بثبات في أي منشأة»[2].

ومع التركيز على أهمية وضرورة عمليات التحسين المستمر للجودة يرى كل من Plunkett & Dale[3] أنه أصبح هناك اتفاق على أن تكاليف الجودة هي: «إجمالي التكاليف المصاحبة لتصميم وتشغيل نظام رقابة الجودة بالمنشأة وتكاليف عمليات التحسين المستمر لها، وتكاليف فشل النظام والمنتج والخدمة بالإضافة إلى تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتكلفة الفاقد بجميع صوره».

من هذا التعريف نجد أنهما أوضحا أن:

ـ نظام الجودة قد يكون نظام فحص بسيط وقد يتسع ليكون نظام لتطبيق متطلبات معايير الجودة .

ـ فشل النظام ينتج عنه وجود مخزون راكد نتيجة تأخر في التشغيل أو الإنتاج، وعمل إضافي ، ووجود تالف ، وتأخير في التسليم .. إلى غير ذلك من التكاليف.

ـ فشل المنتج أو الخدمة فينتج عنه تكاليف ضمان ، وتكاليف فحص وتكاليف إضافية لخدمة العملاء، بالإضافة إلى تكاليف الفرصة البديلة المترتبة على الفشل في تحقيق إرضاء العملاء.

(1) ASQC Quality Costs Committee. Principles of Quality Costs. op. cit., pp 7-8
(2) Bahan, G., Horney, N., Pinpointing the real cost of quality in a service company. National Productivity Review, Summer 1991, p 309.
(3) Dale, B., Plunkett, J., op. cit., p 16.

كما يعرف **Taguchi** تكاليف الجودة من المنظور الاجتماعي أيضاً على أنها «التكاليف الاجتماعية المترتبة على ضعف الجودة بداية من مرحلة تصميم المنتج وحتى يتم التخلص منه».

ويقصد Taguchi بالتكاليف الاجتماعية كل من:

التكاليف التي يتحملها المجتمع الذي يتم فيه تصنيع المنتج .

التكاليف التي يتحملها المجتمع الذي يتم فيه استخدام المنتج .

ويركز Taguchi على أهمية وضرورة قياس التكاليف المستترة للجودة ؛ حيث يرى أنه لا يجب الاهتمام بتكاليف إعادة التشغيل والتالف في المراحل المختلفة لعملية التصنيع فقط، بل يجب أن نأخذ في الاعتبار التكاليف التي يتحملها المجتمع نتيجة لأي انحراف للمنتج عن القيم المستهدفة له والتي تتمثل في تزايد تكاليف الصيانة والزيادة في العمالة.

استناداً إلى المفاهيم السابقة لتكاليف الجودة الشاملة يمكن استخلاص ما يلي:

ـ أن مفهوم تكاليف الجودة الشاملة اتسع عبر الزمن ليأخذ في اعتباره التطور الذي حدث بمفهوم الجودة ، كما أنه لا يوجد تعارض بين المفاهيم السابقة لتكاليف الجودة بل أنه قد يكون هناك تعريفاً قد ركز على بعد جديد للجودة أو أن آخر قد أضاف لسابقه.

ـ أن مفهوم تكاليف الجودة الشاملة يستخدم ليعبر عن كم تتكلف المنشأة لإنتاج منتجات قوية الجودة وكم تتكبد من خسائر لإنتاج منتجات ضعيفة الجودة.

ـ أن معظم المفاهيم السابقة لتكاليف الجودة الشاملة أشارت إلى أن هناك نوعين من تكاليف الجودة هما: **أولاً**: التكاليف اللازمة لتحقيق الجودة والتحسين المستمر لها وتشمل تكاليف المنع أو الوقاية، وتكاليف التقييم والتي يطلق عليها أيضاً تكاليف الجودة القوية أو التكاليف الاختيارية.

ثانياً: التكاليف المترتبة على الفشل في تحقيق مستوى الجودة والتحسين المستمر لها والتي تشمل تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي ويطلق عليها أيضاً تكاليف الجودة الضعيفة أو التكاليف الإجبارية.

مما سبق نستنتج أن هناك أربع فئات لتكاليف الجودة الشاملة تتمثل في (تكاليف المنع ـ تكاليف الوقاية ـ تكاليف الفشل الداخلي ـ تكاليف الفشل الخارجي) وهذه الفئات سوف تتم دراستها فيما يلي:

٢ـ عناصر تكاليف الجودة الشاملة

من خلال هذه النقطة سوف نتعرف على عناصر تكاليف الجودة الشاملة وتحديد العناصر الفرعية التي تقع تحت مظلتها على مستوى المشروع ككل ، حتى يسهل تجميعها وتحليلها كخطوة أساسية تجاه رقابتها ولاستخدامها كأداة لتتبع عمليات التحسين المستمر للجودة والتكلفة وتبرير الاستثمار في هذا المجال وتحديد أفضل مناطق الاستخدامات الاستراتيجية للتكلفة.

فبتتبع تطور مفهوم تكاليف الجودة نلاحظ أنه تطور تبعاً لتطور مفهوم الرقابة على الجودة من معناه الضيق إلى معناه الشامل، وتبعاً لذلك اتسع نطاق تكاليف الجودة ليضم جميع التكاليف اللازمة لتحقيق وضمان مستوى الجودة التي يتطلبها المستهلك على وجه الخصوص والمجتمع عامة خلال دورة حياة المنتج بالإضافة إلى الخسائر المترتبة على الإخفاق في تحقيقها بداية من مرحلة البحوث والتطوير والتصميم مروراً بمراحل الإنتاج المختلفة وتسليم المنتج النهائي للعميل وحتى يتم التخلص من المنتج.

ونجد أن هناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن تكاليف الجودة الشاملة تتضمن أربعة عناصر أساسية هي[1]:

ـ تكاليف الوقاية (المنع).

(1) Feigenbaum , A., op.cit., pp 110-111.

- تكاليف التقييم.
- تكاليف الفشل الداخلي.
- تكاليف الفشل الخارجي.

وفيما يلي توضيح ملائم لكل عنصر من هذه العناصر.

٢-١ تكاليف المنع أو الوقاية:

وهي تكاليف جميع الأنشطة التي صممت بصفة خاصة لتقليل أو منع احتمال تقديم منتج أو خدمة بجودة ضعيفة خلال دورة حياة المنتج . ويقع تحت نطاقها عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بأنشطة تخطيط وهندسة الجودة مثل اختبارات ومراجعات المنتجات الجديدة وتشغيل برامج تحسين الجودة، وتشغيل نظم المعلومات اللازمة لإدارة الجودة ...

وتحتل تكاليف المنع أهمية خاصة بين فئات تكاليف الجودة الشاملة الأخرى؛ حيث يعد الاستثمار في أنشطة الوقاية من أفضل الاستخدامات الاستراتيجية للتكلفة وذلك لأن إدارة هذا النوع من تكاليف الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية ينعكس مباشرة في تخفيض تكاليف التقييم والقضاء على تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، فضلاً عن تحسين مستوى الجودة وبالتالي تحقيق وضع تنافسي أفضل مما يضيف قيمة للمنشأة ككل.

ومع الأهمية التي تحتلها تكاليف المنع إلا أنه قد يصعب التحديد الدقيق للعناصر التي تقع تحت مظلتها أو في نطاقها. كذلك قد يساء تحديد مفهومها على نحو دقيق ، أو قد تحدث ازدواجية في تقديرها. وقد يرجع ذلك إلى:

- أن مفهوم تكاليف المنع غير واضح بصورة كافية عند تطبيقه في الواقع العملي. فعلى سبيل المثال قد تظهر تكاليف تقييم أو فشل إضافية بهدف منع المزيد من تكاليف الفشل الأكثر تكلفة مثل إعادة العمل لمنع وصول منتجات معيبة أخرى للمستهلك،

ومن ذلك يصعب تبين إن كانت هذه الزيادة في تكاليف التقييم والفشل تكاليف منع أم تكاليف تقييم وفشل.

وفي هذا الصدد يرى البعض الآخر أنه ينبغي عدم الربط بين تكاليف الفشل وعمليات التقييم استناداً إلى المفهوم الخاطئ بأن ارتفاع تكاليف الفشل يمكن التحكم فيها بزيادة عمليات التقييم لمنع وصول الوحدات المعيبة إلى العملاء؛ حيث أن ذلك يؤدي إلى التوجيه والاستخدام الخاطئ للتكاليف، وضياع الموارد بسبب الاستمرار في إنتاج منتجات ضعيفة الجودة وإنفاق مبالغ كبيرة في عمليات الفحص والاختبار وإعادة العمل، فهذه نظرة ضيقة لعلاج الفشل؛ حيث أن القضاء على الفشل يتطلب الاهتمام بتكاليف المنع وزيادة كفاءة وفاعلية استخدامها لذلك فإن الزيادة في تكاليف التقييم والفشل السابقة هي تكاليف تقييم وليست تكاليف منع.

ولكن بنفس المنطق السابق فإن التكاليف التي تظهر نتيجة لحل مشاكل الجودة مثل الإجراءات التصحيحية أو تحليل تكاليف الفشل يمكن النظر لها كجزء من تكلفة المشكلة (تكاليف فشل) أو أنها تكلفة حدثت لمنع حدوث المشكلة في المستقبل (تكاليف منع).

- أن هناك بعض الأفراد الذين يقومون بأداء أنشطة منع ولكنها تمثل جزء صغير من وظيفتهم الأساسية ، ففي هذه الحالة يصعب فصل مثل هذه التكاليف عن بعضها أو يصعب التحديد الدقيق للجزء الخاص بتكاليف المنع ، إلا أنه مع زيادة خبرة المنشأة في هذا المجال قد تكون هذه العملية أكثر سهولة وقد تكون أساليب معاينة العمل وسيلة قيمة في المساعدة على تقدير التكاليف الخاصة بالمنع والجزء الخاص بأي تكلفة أخرى لنفس الشخص خلال فترة زمنية محددة .

- ونجد أنه من المجادلات التي أثيرت حول تكاليف المنع اعتبار التكاليف المتعلقة بالأمن وتقديم الطعام والتسلية للعاملين تكاليف منع أم لا. وحول هذه النقطة نجد أن هناك اتفاق على أن مثل هذه التكاليف لا تعد تكاليف جودة على الإطلاق ، إلا أن

البعض يميلون إلى ضرورة حساب جزء من هذه التكلفة ضمن تكاليف الجودة وتحت فئة تكاليف المنع بصفة خاصة حيث تنفق بهدف الوقاية أو المنع.

٢-٢ تكاليف التقييم:

وتشمل تكاليف اختبار جميع المدخلات والمخرجات سواء تمت أنشطة الفحص داخل أو خارج المنشأة. وترتبط زيادة عينات الفحص من خلال المقارنة بين منافع التكلفة المترتبة على الاكتشاف المبكر للعيوب وتكلفة الفحص نفسها من جهة وبمدى كفاءة وفاعلية أنشطة المنع من جهة أخرى، بالإضافة إلى مدى اعتماد المنشأة على موردين لديهم نظم تكاليف جودة معتمدة، هذا فضلاً عن طبيعة المنتج ونظام التصنيع المتبع وفلسفة الشركة تجاه تحقيق الجودة والاستمرارية في تطويرها.

وهناك بعض الصعوبات والجدل الذي يثار حول تحديد العناصر التي ينبغي أن تقع تحت مظلة تكاليف التقييم ؛ حيث يرى البعض أن تكاليف الاختبار والتقييم لا تعد ضمن فئات تكاليف الجودة في الحالات الآتية:

- حيث يكون إجراء الاختبار أمر إجباري ولا يمكن تجنبه وذلك عندما لا تستطيع الشركة إعطاء فترة ضمان للمستهلك بدون إجراء اختبار للمنتج، أو عندما يكون الاختبار والتقييم شرط تعاقدي أي متعاقد عليه من قبل المستهلك، أو إذا كانت آلة الإنتاج بها نظام اختبار ذاتي ولا يمكن تشغيلها جزئياً.

- إذا لم يكن هناك أي علاقة ارتباط بين تكاليف التقييم وتكاليف الفشل مع الأخذ في الاعتبار أن تكاليف التقييم تعد ضمن تكاليف الجودة إذا كانت تكاليف الاختبار أنفقت بهدف اكتشاف الإنتاج المعيب، أو إذا كان هناك علاقة ارتباط سالبة بين تكاليف التقييم وتكاليف الفشل.

٢-٣ تكاليف الفشل الداخلي:

وهي ثالث مكونات تكاليف الجودة الشاملة وأكثرها سهولة من حيث القابلية للقياس والتحديد. وهي تشمل جميع التكاليف المترتبة على فشل الأنشطة المختلفة في

تحقيق الجودة وفقاً لرغبات العملاء والمجتمع من بداية دورة حياة المنتج وقبل مرحلة تسليمه إلى العملاء.

وتتضمن تكاليف الفشل الداخلي جميع التكاليف الناتجة عن وجود منتج معيب أو ضعيف الجودة داخل الشركة والتي قد تتمثل على سبيل المثال في التكاليف المترتبة على التأخر في التسليم وتكاليف المخزون الزائد بالإضافة إلى تكاليف الفرصة المفقودة المترتبة على تعطيل العمل وإعادة التشغيل وبيع بعض المنتجات كرتبة أقل.

٢-٤ تكاليف الفشل الخارجي:

تعد المكون الرابع لتكاليف الجودة الشاملة وأصعب مكون من حيث قابليتها للقياس وأخطرها على استمرارية المنشأة؛ حيث أنها تمثل أكبر نسبة من إجمالي تكاليف الجودة الشاملة في معظم المنشآت وتجاهلها قد يحول دون استمرار المنشأة.

وهي تمثل إجمالي التكاليف التي تنشأ نتيجة لقصور أنشطة المنع والتقييم في منع وصول إنتاج معيب أو ضعيف الجودة إلى العملاء، وهي تشمل التكاليف المترتبة على شكاوى العملاء داخل وخارج فترة الضمان، هذا فضلاً عن تكلفة الفرصة المفقودة المترتبة على استلام المستهلك لمنتج معيب وما يترتب على ذلك من فقد لعملاء حاليين أومستهدفين أو جدد، بالإضافة إلى فقد الشهرة نظراً لميل المستهلكين لنشر المساوئ والعيوب في حالة عدم رضاهم عن المنتج.

ويرى البعض ضرورة تركيز الاهتمام على تكاليف الفشل بصفة أساسية ومبدئية لأنها برغم احتلالها للجزء الأكبر والأخطر في هيكل التكلفة الكلية للجودة إلا أن كثير من المنشآت تتجاهل معظم عناصرها نظراً لصعوبة معرفتهم بها.

ونجد أن الفشل الداخلي يعد أقل خطورة من الفشل الخارجي حيث يعد الأول ناتج الاستثمار في أنشطة التقييم وناتج أيضاً عن عدم كفاءة الاستثمار في أنشطة المنع. ومع التسليم بحدوث الفشل فعلاً فإنه كلما كان اكتشافه مبكراً انخفضت التكاليف المترتبة عليه؛ حيث أن إنجاز الإصلاح وإعادة التشغيل داخل الشركة يكون أقل تكلفة من إنجاز

هذه الأنشطة بعد وصول المنتج إلى يد المستهلك حيث تتضخم التكلفة وقد تفوق في معظم الأحيان تكلفة المنتج أو الجزء المعيب.

ونجد أن الحد الفاصل بين نوعي الفشل (الداخلي والخارجي) هو مكان اكتشاف الفشل، فإذا تم اكتشافه وكان المنتج مازال داخل المنشأة فهو فشل داخلي، أما إذا تم اكتشافه بعد خروج المنتج من المنشأة فهو فشل خارجي. إلا أن هناك من يرى أن الفشل الخارجي يحدث إذا تم اكتشاف المعيب بواسطة العميل أما الفشل الداخلي فيحدث إذا تم اكتشاف المعيب عن طريق المنشأة. ولكن المعيار القائم بتحديد الفشل لا يصلح كحد فاصل بين نوعي الفشل؛ حيث أن الشركة قد تكتشف فشل في أحد أجزاء المنتج بعد شحنه للعميل دون أن يكتشفه فتقوم الشركة من خلال أجهزة الإعلام بنشر استدعاء للمنتج مما يترتب على ذلك من تكاليف فشل خارجي متمثلة في تكلفة الفرصة البديلة المترتبة على ردود فعل المستهلكين الآخرين من جراء نشر استدعاء للمنتج، هذا فضلاً عن التكاليف الأخرى المرتبطة بإعادة إصلاح المنتجات المعيبة.

وعندما تستوعب المنشأة خطورة حدوث الفشل وتفهم بوضوح العواقب المترتبة على حدوثه، فإنها تكون قد فهمت أيضاً المعنى الكامن وراء مصطلح اقتصاديات الجودة الشاملة.

وتمثل العناصر السابقة من منع وتقييم وفشل داخلي وخارجي إجمالي العناصر الأساسية المكونة لتكاليف الجودة الشاملة. وعلى الرغم من وضوح هذه العناصر إلا أنه يصعب عملياً التحديد الواضح والفصل القاطع للبنود التي ينبغي أن تقع تحت مظلة كل عنصر من العناصر السابقة.

السؤال الآن هو: ماهو تأثير زيادة الاستثمار في أحد عناصر تكاليف الجودة على باقي هذه العناصر وعلى إجمالي التكاليف ؟

- **زيادة الاستثمار في أنشطة التقييم:**

إن زيادة الاستثمار في أنشطة التقييم تؤدي إلى اكتشاف العيوب بعد حدوثها أكثر من تأثيرها على منع هذه العيوب، الأمر الذي يؤدي إلى منع وصول الوحدات المعيبة التي أنتجت فعلاً إلى يد المستهلك، وبالتالي فإن زيادة تكاليف التقييم غالباً ما تؤدي إلى زيادة تكاليف الفشل الداخلي وتخفيض تكاليف الفشل الخارجي. ومن ثم ثبات إجمالي تكاليف الجودة؛ إذ أنه غالبا ما يتساوى مقدار النقص في تكاليف الفشل الخارجي بمقدار الزيادة في تكاليف الفشل الداخلي. وفي هذه الحالة فإنه قد تتحقق الجودة بصفة نسبية ولكن دون أي تخفيض مؤثر في التكاليف، بل إنه من المرجح أن يكون هناك زيادة في التكاليف؛ حيث أنه تم نقل تكاليف الفشل الخارجي لتوضع في عنصر تكاليف التقييم.

- زيادة الاستثمار في أنشطة المنع:

إن زيادة الاستثمار في أنشطة المنع يؤدي إلى تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي بالإضافة إلى التأثير على تخفيض تكاليف التقييم ، الأمر الذي يأتي بمردوده على تخفيض إجمالي تكاليف الجودة الشاملة . ويؤدي الانخفاض في إجمالي تكاليف الجودة الشاملة في هذه الحالة إلى تخفيض إجمالي التكاليف وزيادة الأرباح.

- تكاليف الجودة الشاملة والتكاليف الكلية :

إن عملية الإنتاج تقوم فيها المنشأة بتحويل المدخلات إلى مخرجات طبقاً لمعيار أداء مستهدف، وعملية التحويل هذه تتطلب موارد (مواد خام، أفراد، معدات، أموال..) بمعايير محددة مسبقاً، وأي تكلفة تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على هذه المخرجات تسمى بالتكاليف الأساسية، وهي تكلفة الحصول على الأداء المطلوب بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح من المرة الأولى وفي كل مرة، وهي بذلك تكلفة لابد من تحملها. إلا أنه في الواقع العملي سوف توجد انحرافات في الأداء الخارج عن المنظومة وفقا للمعيار المحدد أو المستهدف مما يترتب عليه تكاليف فشل داخلي وخارجي، ومن المنطقي أن تعمل المنشأة على تفادي هذه التكلفة ، لذلك فإنها تقوم بأنشطة الرقابة

المنعية والرقابة التصحيحية وبذلك تظهر تكاليف المنع والتقييم، وهي تكاليف ضرورية لخفض أو القضاء على تكاليف الفشل.

وعلى ذلك فإن التكاليف الكلية التي يجب أن تتحملها المنشأة من منظور الجودة الشاملة هي التكاليف الأساسية بالإضافة إلى تكاليف المنع والتقييم (تكاليف تحسين وضمان الجودة). إلا أنه في الواقع تتحمل الشركة التكاليف الأساسية مضافاً إليها تكاليف المنع والتقويم وتكاليف الفشل. وإذا كان الهدف هو رفع كفاءة وفاعلية أنشطة تحسين وضمان الجودة (المنع والتقييم) فإنه يمكن تخفيض تكاليف الفشل، وعندما يتم إدارة الأنشطة المختلفة وفقاً لفلسفة المنع بدلاً من التصحيح فإنه يمكن القضاء على تكلفة الفشل نهائياً مما يأتي بمردود إيجابي يتمثل في خفض التكلفة التي كان ينبغي أن تتحملها وعلى تحسين الربحية وقوة الوضع التنافسي.

- المفهوم الاقتصادي لتكاليف الجودة الشاملة واستخدامه كأساس للمفاضلة بين استراتيجيات الجودة المختلفة:

وهو مقدار العوائد الضائعة المترتبة على تفضيل بديل على آخر، وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة أو الضائعة المترتبة على ضعف مستوى الجودة خلال دورة حياة المنتج.

وتنقسم تكاليف الجودة الشاملة إلى نوعين من التكاليف هما: **أولاً**: تكاليف ظاهرة وهي تمثل جميع تكاليف الجودة التي تتوافر بياناتها في سجلات المنشأة ويمكن قياسها بصورة موضوعية نسبياً والتي تشتمل على تكاليف المنع والتقييم والجزء الظاهر من تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

ثانياً: تكاليف مستترة: وتتضمن التكاليف المترتبة على انخفاض مستوى الجودة خلال دورة حياة المنتج والتي لا تظهر مباشرة في سجلات المنشأة، وتتمثل في تكلفة الفرصة المفقودة المترتبة على الجودة الضعيفة.

ويعد دراسة وتحليل سلوك فئات تكاليف الجودة الشاملة خطوة هامة وأساسية لعملية التخطيط والمفاضلة بين استراتيجيات الجودة المختلفة وذلك للوقوف على الاستراتيجية التي تحقق أعلى عائد على الجودة للشركة وتدعم موقفها التنافسي.

ولقد أدى الاهتمام بقضية التحسين المستمر للجودة والتكلفة تحت وطأة ظروف المنافسة العالمية والتقدم الهائل في المجال التقني إلى وجود ثلاث استراتيجيات مختلفة للجودة قد يمثل بعضها تطوير لسابقتها أكثر من كون كل واحدة تعبر عن اتجاه أو مدرسة مختلفة . وهذه الاستراتيجيات الثلاث هي :

استراتيجية الجودة المحدودة .

استراتيجية الجودة شبه المطلقة .

استراتيجية الجودة المطلقة .

وما يهمنا في المجال الاقتصادي هو استراتيجية الجودة المحدودة والتي سوف يتم دراستها فيما يلي[1]:

استراتيجية الجودة المحدودة:

تستند هذه الاستراتيجية إلى النظرة التقليدية تجاه الجودة وسلوك التكاليف المرتبطة بها، حيث كان ينظر إلى تكاليف تحسين وضمان مستوى الجودة (تكاليف المنع والتقييم) على أنها تكاليف لا نهائية إذا أردنا الحصول على مستوى الجودة المطلق (إنتاج سليم بنسبة ١٠٠٪) بمعنى أنه لا يمكن تحقيق وفورات في تكاليف الفشل إلا من خلال الزيادة المستمرة في تكاليف المنع والتقييم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف الكلية للجودة نظراً لسريان قانون تناقص الغلة الذي يقضي بأن أي تحسين في مستوى الجودة يعد مبرراً اقتصادياً مادام يحقق عائداً يغطي تكاليف تحقيق ذلك المستوى إلى أن نصل إلى نقطة

(1) Juran , J. et al., op. cit., pp5-11.

التعادل أو التوازن حيث يتساوى العائد مع التكلفة ويصبح الإنفاق على تحسين الجودة أقل من تكلفة تحقيقها وهو ما يتعارض مع اقتصاديات التصنيع .

ووفقاً لهذه النظرية يصبح من الضروري تحديد مستوى اقتصادي أمثل للجودة ؛ حيث أن الجودة لا يجب أن تكون مطلقة (صفر عيوب). ويصبح المستوى الاقتصادي الأمثل للجودة هو المستوى الذي يحقق أدنى إجمالي تكلفة جودة. أي النقطة التي يتساوى عندها إنفاق جنيهاً واحداً على تكاليف المنع والتقييم (تكاليف تحسين وضمان مستوى الجودة) مع تحمل خسائر قدرها جنيهاً واحداً نتيجة للفشل الداخلي والخارجي، بمعنى أن المستوى الاقتصادي للجودة هو المستوى الذي تتساوى عنده التكلفة الحدية للزيادة في أنشطة تحسين الجودة (المنع والتقييم) مع المنفعة الحدية من الانخفاض في تكاليف الفشل بصفة عامة.

مما سبق يمكن استخلاص أن فكر استراتيجية الجودة المحدودة يتبلور في النقاط التالية:

- أن الجودة لا ينبغي أن تكون مطلقة بمعنى أنه يسمح بوجود نسبة من الإنتاج المعيب.
- أن هناك علاقة ارتباط عكسي بين تكاليف تحسين الجودة (المنع والتقييم) وبين تكاليف الفشل ، وأن التخفيض المستمر للثانية يستلزم بالضرورة الزيادة المستمرة للأولى.
- أن المستوى الاقتصادي الأمثل للجودة يتحقق عندما يتساوى مجموع التكلفة الحدية للمنع والتقييم مع التكلفة الحدية للفشل.

النقد الموجه لاستراتيجية الجودة المحدودة :

على الرغم من تبني العديد من المنشآت لاستراتيجية الجودة المحدودة فيما مضى إلا أن التطبيق العملي لهذه الاستراتيجية أظهر عدم واقعية الفلسفة والتحليل التي قامت واستندت إليها عند تحديد المستوى الاقتصادي الأمثل للجودة وسلوك فئات تكاليف الجودة عند هذا المستوى ، ويتضح ذلك فيما يلي:

١ـ أن نموذج سلوك تكاليف الجودة المصاحب لاستراتيجية الجودة المحدودة يعد نظرة ساكنة لأنشطة ديناميكية:

حيث يتم تمثيل تكاليف المنع والتقييم بمحور واحد وذلك استناداً إلى أن تكاليف المنع والتقييم لها نفس الأثر على مستوى تحسين وضمان الجودة وعلى تقليل تكاليف الفشل إلى أن تصل لنقطة التوازن، إلا أن هذا الفرض غير واقعي وذلك لعدة اعتبارات منها:

أولاً : أنه في ظل التقدم الهائل في التقنية والأساليب الإدارية ظهرت مداخل حديثة لتحسين الجودة ، هذه المداخل متمثلة في استخدام أدوات الجودة الحديثة لتحل محل الأدوات القديمة، فنجد أن أساليب المراقبة الإحصائية للعملية خفضت الحاجة إلى عمليات الفحص، كما أن أساليب توكيد وضمان الجودة أصبحت تبدأ من مرحلة تصميم الجودة في المنتج الأمر الذي يمكن أن يجعل احتمال حدوث عدم المطابقة أثناء التصنيع مساوياً للصفر، وقد أدى ذلك إلى تخفيض الحاجة إلى المراقبة الإحصائية للعملية وكشف النقاب عن الفرص الكامنة وراء استخدام أسلوب المقارنة المرجعية والهندسة المتزامنة وهندسة القيمة وإدارة التكلفة على أساس الجودة والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وبذلك فإن المدخل الحديث لتحقيق الجودة (المنع) أدى إلى محدودية الحاجة للمدخل القديم (التقييم) مع تحقيق وفر في إجمالي تكاليف تحسين وضمان الجودة (المنع والتقييم)، هذا فضلاً عن أن رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة الوقائية تحول دون حدوث المشكلة من البداية وبالتالي فإنها تؤدي إلى تخفيض أو القضاء على تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، كما أنها أيضاً تؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى أنشطة التقييم .

أما بالنسبة لتكاليف أو أنشطة التقييم فتعمل على اكتشاف المشكلة بعد حدوثها وبالتالي تساعد بصفة أساسية على منع وصول منتج معيب إلى المستهلك وبالتالي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الفشل الخارجي بصفة أساسية . ونجد أن المنشآت التي تتبنى المدخل الحديث للجودة (التركيز على أنشطة المنع بصفة أساسية) سوف تكون منشآت

تنافسية؛ وذلك لأن اعتمادها على المنع أكثر من اعتمادها على أنشطة التقييم سيؤدي إلى تخفيض إجمالي تكاليف تحسين وضمان الجودة (المنع والتقييم) حيث تنخفض تكاليف الفشل وبالتالي تنخفض إجمالي تكاليف الجودة.

ثانياً : نجد أن الاستثمار في أنشطة المنع والتقييم جزء منها قد يمثل استثمارات رأسمالية مما قد يعني تولد تيارات مستقبلية من التحسن في الجودة .

وبالإضافة لما سبق فإن المنشأة تتجنب الخسائر المترتبة على وجود وحدات معيبة في يد المستهلك وما يترتب على ذلك من تكلفة الفرصة البديلة المترتبة على المبيعات المفقودة وفقد الشهرة وغير ذلك ، هذا فضلاً عن تجنب تكلفة الفرصة البديلة المترتبة على الفشل الداخلي .

٢ـ مشكلة دقة القياس:

النقد الآخر الموجه لنموذج تحليل سلوك التكاليف المصاحب لاستراتيجية الجودة المحدودة هو تجاهل هذا النموذج للنوع الأكثر خطورة من تكاليف الفشل وهو ما يطلق عليه التكاليف المستترة للجودة ؛ حيث أن تحديد نسبة أو وضع أمثل للعيوب يعني التجاهل الضمني لقيمة الخسائر التي تتحملها المنشأة نتيجة لذلك ، والأثر السلبي على سمعة المنشأة والمبيعات المفقودة نتيجة لفقدان العميل الحالي أو المستقبلي وأيضاً التكلفة المترتبة على التأخير في تسليم الطلبات للعملاء نتيجة لإعادة الجدولة لإصلاح العيوب فضلاً عن تكلفة الفرصة المفقودة المترتبة على إعادة الإصلاح والتشغيل.

ولقد أوضحت إحدى المنشآت[1] أن هذه التكاليف أو الخسائر المستترة المترتبة على وجود وحدات معيبة داخلياً وخارجياً تعادل من ثلاثة إلى ستة أمثال الخسائر التي يقيسها الفكر التقليدي للتعارض بين التكلفة والجودة (استراتيجية الجودة المحدودة) مما يعني أن الشركات التي تطبق فكر الجودة الشاملة للوصول إلى صفر عيوب تعد شركات

(١) أحمد حسين علي حسين، دراسة تحليلية لنماذج سلوك تكاليف الجودة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مارس، ١٩٩٧، ص ٩٧-٩٨ .

أكثر قدرة على المنافسة من تلك التي لا تزال تتبنى استراتيجية الجودة المحدودة (وضع نسبة مثلى للعيوب)، وتقتنع بتحقيق مستوى جودة أقل من ١٠٠٪ مفترضة بذلك عدم تأثر سلوك المستهلك مع الانحراف عن مستوى الجودة المطلقة (صفر عيوب)؛ حيث يمكن سريان هذا الافتراض فقط في حالة أن تكون المنشأة محتكرة للسلعة ولا يوجد منافسين لها، أما في ظل ظروف المنافسة العالمية وبيئة الأعمال المعقدة فلا يمكن قبول ذلك الافتراض. ومن جهة أخرى فلن تستطيع أي منشأة الوصول إلى مستوى الإجادة الكلية إلا بتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تركز على إدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بأنشطة منع العيوب منذ بداية التصميم وليس على الاتجاه التقليدي لتحقيق الجودة الشاملة من خلال التقييم؛ حيث أن ذلك سيحمل المنشأة أعباء وتكاليف باهظة دون الوصول لمستوى ١٠٠٪ إنتاج جيد. ويمكن من ذلك استخلاص أن تحليل سلوك تكاليف الجودة المصاحبة لتبني استراتيجية الجودة المحدودة لا يبرر الاعتماد على هذه الاستراتيجية من أجل تحقيق وفورات في التكلفة وتحسين لمستوى الجودة وخاصة في الأجل الطويل.

المبحث الثالث

مفهوم الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي

١ـ تعريف مفهوم الجودة في الفكر الإسلامي:

إذا كانت القيم الأخلاقية تمثل أهم وأحدث الإضافات في فكر الجودة الشاملة ، ولماكانت هذه القيم النبيلة هي غاية الدين الإسلامي الحنيف ؛ إذ جاءت هذه الشريعة لتحقق التوازن بين الجانبين المادي والروحي بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر كان الربط بين التنمية الإيمانية والاقتصادية في قوله تعالى:

﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَى آمَنُواْ وَاتَّقَواْ لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاء وَالأَرْضِ﴾

[الأعراف: بالآية ٩٦]

ولقد أمر الخالق عز وجل بالإلتزام والتحلي بمجموعة من القيم والمبادئ والتعاليم الإسلامية التي جاء بها القرآن الكريم وحفلت بها السنة النبوية المطهرة وترجمها الفقه الإسلامي في صورة أحكام فقهية كما عبر عنها علماء المسلمين الأوائل في كتاباتهم وممارساتهم العملية وجميعها تضمن لنا خير الدنيا والآخرة ؛ فيقول تعالى :

﴿يَهْدِي بِهِ اللّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلاَمِ وَيُخْرِجُهُم مِّنِ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾[المائدة: ١٦]

وقال رسول الله ﷺ: «تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبداً كتاب الله وسنتي»[(١)].

كما أشار المقريزي إلى أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية لتحسين الأداء عند دراسته لأسباب المجاعات والغلاء في عصره؛ حيث أرجع أسباب ذلك إلى كثرة المعاصي والانحرافات السلوكية المتعلقة بالغش والاحتكار وسوء تدبير الحكام في جميع المستويات

(١) أخرجه مالك في الموطأ، كتاب القدر – باب النهي عن القول بالقدر، ج٢/ ٨٩٩/ ٣.

فإن ما أصابهم هو ما كسبت أيديهم، وأوضح أن المعاصي تشمل كل سلوكيات الفرد والمجتمع والتي تخرج عن دائرة المنهج الإلهي وختم تحليله بقوله تعالى:

﴿فَتِلْكَ بُيُوتُهُمْ خَاوِيَةً بِمَا ظَلَمُوا ﴾[النمل:٥٢].

ولذا كان من الضروري التطرق إلى نظرة الفكر الإسلامي للجودة الشاملة بهدف الوقوف على إسهامات هذا الفكر في هذا المجال ومدى إمكانية الاستفادة من أخلاقيات الإسلام ومبادئه في توجيه سلوك العاملين تجاه تحسين الجودة بما يضمن ترشيد التكلفة.

وعن مدلول الجودة في الفكر الإسلامي فقد جاء بمعنى:

ـ الإحسان والإتقان وعمل الصالحات ، والإتيان بالطيب من القول أو الفعل وفقاً للمعايير والمبادئ الإسلامية في مجال العبادات والمعاملات[١] وذلك بأن يقوم الإنسان بعمله على أحسن وجه متجنباً الأضرار متوخياً المنافع بحيث يكون الإنتاج أحسن كيفاً وأكثر كماً وأقل تكلفة[٢].

فالإحسان هو كما جاء في قوله صلى الله عليه وسلم: «أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك»[٣]. أي أن الإحسان أن تجود أداء العبادات والمعاملات باستشعار رقابته تعالى لنا. فقد ركزت النصوص القرآنية على إقام الصلاة وليس أداء الصلاة، حيث أن إقام الصلاة هو الأداء المتقن للصلاة شكلاً وموضوعاً والذي ينعكس أثره على سلوك الفرد وتصرفاته وأداءه لسائر الأعمال. وكذلك الأمر بالنسبة للصيام والزكاة والحج، فبتكرارها ومراعاة التقوى في أدائها يتدرب الإنسان على إتقانها، وبإتقانها

(١) حسين حسين شحاته: «رؤية منهجية لتطوير التعليم الجامعي من منظور إسلامي»، المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية تجارة بنها، جامعة الزقازيق، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧م، ص ٢١.

(٢) طاهر عبد المحسن سليمان، «علاج المشكلة الاقتصادية في الإسلام»، بدون ناشر، ١٩٨١م، ص ٧٢.

(٣) أخرجه مسلم في الصحيح، كتاب الإيمان، ج١/٨/٣٧ عن عمر بن الخطاب ﷺ .

يتأتى الهدف منها وهو تهذيب سلوك الفرد مع خالقه ومع المجتمع الذي يعيش فيه حتى يصير إتقان العمل وتجويده خلقاً له ينعكس على أدائه لسائر الأعمال.

- والإحسان يفهم أيضاً بمعنى الإتقان والإجادة وحسن التقدير دون إسراف أو تقتير أو بغي في الأرض كما قال تعالى:

﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الآخِرَةَ وَلا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾[القصص:٧٧]

وقوله تعالى:

﴿إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاء ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاء وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾[النحل:٩٠].

وقوله تعالى:

﴿وَأَحْسِنُوَاْ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾[البقرة:١٩٥].

وقوله تعالى:

﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾[الفرقان:٦٧].

وقوله تعالى أيضاً:

﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ مِنَّا فَضْلاً يَا جِبَالُ أَوِّبِي مَعَهُ وَالطَّيْرَ وَأَلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ* أَنِ اعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾[سبأ:١٠، ١١].

وتتضح نفس المعاني السابقة للجودة في قوله صلى الله عليه وسلم: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»[1] وقوله صلى الله عليه وسلم: «إن الله كتب الإحسان

(١) أخرجه الهيثمي في مجمع الزوائد (كتاب البيوع)، باب نصح الأجير وإتقان العمل، ج٤، ص٩٨.

على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته»[1] وقوله أيضاً: «إن الله يحب العبد المحترف»[2].

من الآيات والأحاديث الشريفة السابقة يتضح أنه ينبغي الحرص على تحقيق الإحسان بصفة مستمرة من خلال مواصلة السعي والاجتهاد في العمل ومحاولة تحسين الأداء باستمرار، وكذلك ضرورة استشعار العامل مراقبة الله عز وجل له في سائر أعماله .

٢ـ أدلة اهتمام الإسلام بتحقيق الجودة الشاملة وترشيد التكاليف:

لقد اهتم الفكر الإسلامي بقضية تحسين الجودة مع عدم الإسراف والتبذير، وجعل الأصل في أداء الأعمال إتقانها وأن ما يُقبل من العمل أحسنه. ومن مظاهر اهتمام الإسلام بتحقيق الجودة الشاملة:

- الحث على العمل واعتباره سعياً في سبيل الله ويتضح ذلك من خلال الكتاب والسنة وآراء علماء المسلمين .**ففي الكتاب** نجد الله عز وجل جعل الجهاد في سبيل الله مع السعي والعمل والضرب في الأرض فقال تعالى:

﴿وَآخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِن فَضْلِ اللَّهِ وَآخَرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾[المزمل: ٢٠].

كما حث تعالى على ضرورة الجمع بين العمل والعبادة فقال تعالى:

﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلاةُ فَانتَشِرُوا فِي الأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾[الجمعة: ١٠]

(١) أخرجه مسلم في صحيحه، ج٣، ص ١٢/١٥٤٨، كتاب الصيد والذبائح، باب الأمر بالإحسان.

(٢) أخرجه الطبراني في المعجم الكبير، ص ٣٠٨، عن حفص بن عمر .

وذلك ليكون سلوك المسلم في نشاطه الاقتصادي كسلوكه في عبادته .

كما يوجه الله تعالى الإنسان إلى ضرورة النظر في أي عمل يؤديه قبل البدء فيه ؛ حتى يسلك الطريق القويم ، فيقول تعالى:

﴿ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ﴾[الحشر: ١٨] ﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلإِنسَانِ إِلاَّ مَا سَعَى * وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى * ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاء الأَوْفَى ﴾[النجم: ٣٩-٤١]

وفي السنة المطهرة : نجد الرسول الكريم ﷺ ينهى عن التفرغ المطلق للعبادة ، بل وجعل العمل والسعي في الأرض سعياً في سبيل الله في قوله صلى الله عليه وسلم: «إن كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو في سبيل الله ، وإن كان خرج يسعى على نفسه يعفها فهو في سبيل الله ، وإن كان خرج يسعى رياء ومفاخرة فهو في سبيل الشيطان»[(١)].

كما **أوضح علماء المسلمين الأوائل** مدى الارتباط بين العمل والعبادة مؤكدين على أن اعتبار العمل عبادة مرهون بإجادته ، بل أنه عندما تتحقق جودة العمل فإنه يصبح من أفضل العبادات . وفي ذلك يقول الإمام الأصفهاني[(٢)].

أن كل شيء موجود في الكون من أجل وظيفة معينة يقوم بها . وأن قيمة كل موجود تتحدد من خلال أدائه لوظيفته . والفعل المختص بالإنسان ثلاث أشياء:

الأول: عمارة الأرض: وفقاً لقوله تعالى: ﴿ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا ﴾[هود: ٦١] حيث يتحقق ذلك بإجادة عمل ما هو مخصص له لتوفير كل ما يحتاجه الإنسان من سلع وخدمات بحيث تكون حاجاته ميسرة.

(١) أخرجه المنذري، الترغيب والترهيب، ج٢، دار الفكر، بيروت، ١٩٨١، ص ٥٢٤ .
(٢) الأصفهاني، «الزريعة إلى مكارم الشريعة»، دار الصحوة، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٩١-٩٥ .

والثاني: عبادة الله سبحانه وتعالى مصداقاً لقوله تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ﴾[الذاريات: ٥٦] وذلك هو الامتثال له عز وجل في شتى أوامره ونواهيه فيما يتعلق بسائر وجوه عبادته.

والثالث: خلافة الله عز وجل وفقاً لقوله تعالى: ﴿ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الأَرْضِ فَيَنظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ﴾[الأعراف: ١٢٩]، فالإنسان مستخلف في إنفاق المال والانتفاع به انطلاقاً من قوله تعالى: ﴿ وَأَنفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُم مُّسْتَخْلَفِينَ فِيهِ ﴾[الحديد: ٧].

ويرى الإمام الأصفهاني أن عمارة الأرض جعلها الله تعالى جزء من العبادة، كما أن العبادة تتضمن العمارة وأعمالها. والكسب والإنتاج ركيزة من ركائز العمارة ولذا ينبغي أن ينضبطا بضوابط الصلاحية في كل أبعاده من وسائل وأساليب وغايات ونوعيات كي يتحول إلى عبادة. ومتى كان سعي العبد في ذلك على الوجه الذي يجب، يكون سعيه عبادة وجهاداً في سبيل الله. لذلك فإنه يجب أن يتحرى المرء الجودة في صناعته ونشاطه الإنتاجي من منطلق عقائدي واجتماعي، فعبادة الله تعالى الممثلة في الشعائر المعروفة لا يمكن إقامتها إلا مع تأمين حاجات الإنسان ومتطلباته ومن ثم تأمين ذلك واجب لأن كل مالايتم الواجب إلا به فهو واجب، هذا عن المنطلق العقائدي أما عن المنطلق الاجتماعي فيقول الإمام الأصفهاني «وإذا لم يكن له إلى إزالة حاجاته سبيل إلا بأخذ تعب من الناس فلابد أن يعوضهم تعباً من عمله، علم يأخذ منه، أو عمل صالح يقتدى به وإلا كان ظالماً. فمن تعطل وتبطل انسلخ من الإنسانية بل من الحيوانية وصار من جنس الموتى وأن من تعود الكسل ومال إلى الراحة فقد الراحة، فلم يخلق الله تعالى للإنسان ما يحتاجه من سلع وخدمات جاهزة معدة حتى لا تبطل فائدة الفكرة الموجودة لديه، ولما جعل الله تعالى للإنسان قوة الفكر ترك من كل نعمة أنعمها تعالى عليه جانباً يصلحه بفكرته لئلا تبطل فائدة الفكر فيكون وجودها عبثاً».

وبناء على ماسبق فإنه ليس هناك تعارض بين النصوص القرآنية والنبوية التى تمدح الدنيا وتحث على نيل ما بها من كسب وطيبات وبين تلك التى تذمها. فمدحها باعتبار تناولها وإنفاقها على ما يحمد، وذمها باعتبار اتخاذها غاية وهدفاً. وذلك هو الفرق الأساسى بين الفكر الوضعى والفكر الإسلامى. حيث يُبنى الأول على أن الرغبات لا تتناهى وأنه مهما عمل الإنسان وأنتج فلن يمكنه إشباع حاجاته، وأنه كلما أشبع حاجة أو رغبة ظهرت رغبات وحاجات أخرى، حيث أن القيم التى يستند إليها هذا الفكر هى جعل الدنيا ومتاعها هى الغاية والسعادة. أما الثانى فإنه يقوم على قيمة أن الدنيا بما فيها تعتبر وسيلة لا غاية، فالمواقف مختلفة لأن البواعث والمنطلقات والقيم متباينة[1].

ويرد الإمام الأصفهانى على المتعبدين الذين تركوا الدنيا بالكلية محتجين بقوله تعالى:

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ﴾[الذاريات: ٥٦].

قائلاً إن أعظم عبادة لله تعالى ما يكون عائداً بمصالح عباده ففى الحديث «خير الناس أنفعهم للناس»[2].

كما رد على الزاهدين المتعللين بأن الناس ثلاثة: «رجل شغله معاده عن معاشه وتلك درجة الفائزين، ورجل شغله معاشه عن معاده وتلك درجة الهالكين، ورجل مشتغل بهما وتلك درجة المخاطرين»، وهم فى ذلك يلتزمون العبادة باعتبار أن الفائز أحسن حالاً من المخاطر، ولكنه رد عليهم قائلاً المنازل الرفيعة لا تنفك عن المخاطرة، والمخاطرة المحسوبة أعلى درجة من طلب السلامة واعتزال الحياة، فالزهد لا علاقة له بالإقدام أو عدمه على النشاط الاقتصادى، كما أنه لا يتعلق بمقدار الكسب أو الإنفاق إنما هو مرتبط بكيفية الاكتساب والإنفاق «فالاعتبار فى تناول الدنيا والاستكثار منها

(١) شوقي أحمد دنيا، «سلسلة أعلام الاقتصاد الإسلامي»، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، ١٩٩٨، ص ٤٦ .
(٢) أخرجه الجاحظ بن عساكر، «تاريخ دمشق الكبير»، ج٣، ص٢٢، عن جابر.

أو الاستقلال عنها والزهد فيها ليس بتناول القليل والكثير بل بتناولهما من حيث ما يجب ووضعهما كما يجب، فليكن أخذك ما تأخذ وتركك ما تترك لله عز وجل لا لغيره».

كما يقول الإمام ابن الحاج[1]: «اعلم أن النية النافعة هى أن يقصد المرء بعمله وجه الله تعالى سواء كانت النفس تحب ذلك وتشتهيه أو تبغضه، فإن السنة لم ترد بمخالفة النفس على الإطلاق بل باتباعها بالأمر والنهى، وأنها محكومة لا حاكمة مأمورة لا آمرة فإن صادف الامتثال غرضها واختيارها وشهوتها لم يضر العامل ذلك».

وقد رد ابن الحاج على زعم بعض الزاهدين «أن التكسب من الأمور الدنيوية لأن النفوس جبلت على حب الدنيا واكتسابها وقد ورد في الحديث عن النبي ﷺ: «أن حب الدنيا رأس كل خطيئة»[2] بقوله أن الذم ورد في نفس الحب لا في نفس التكسب فكم من متكسب زاهد وكم من تارك راغب . وقد حثنا الله تعالى على وجوب التجمل الشرعي وعدم تأتي ذلك إلا بالعمل والتكسب فقد قال تعالى:

﴿قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللّهِ الَّتِيَ أَخْرَجَ لِعِبَادِهِ وَالْطَّيِّبَاتِ مِنَ الرِّزْقِ قُلْ هِيَ لِلَّذِينَ آمَنُواْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا﴾[الأعراف: ٣٢].

ويقول صلى الله عليه وسلم: «كل ما شئت وألبس ما شئت ما أخطأتك خصلتان سرف ومخيلة»[3]. وهو بذلك يوضح الفهم الجيد للتشريع الإسلامي في المجالات الاقتصادية حيث يدفع عنه ما يرمي به من حض وتحريض لأصحابه على الاكتفاء بالضرورات وأدنى الحاجيات.

(١) الإمام ابن الحاج، «المدخل إلى تنمية الأعمال بتحسين النيات»، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٩٧٢م، ج٤، ص ١١٣، ٢٩٧.
(٢) أخرجه البيهقي، شعب الإيمان، ج٧، ص ٣٣٨، عن سريج بن يوسف.
(٣) أخرجه أحمد في مسنده، ج٤، ص ١٦٤.

كما يرد البعض[1] على ما قد يتزرع به بعض الزاهدين بترك العمل بحجة أن الرزق قد فرغ منه سواء عمل الفرد أم لم يعمل بالقول بوجود علاقة قوية بين السعي والعمل والحصول على الرزق، كما أن هذه العلاقة تنصرف للمبدأ أو الأصل وليس إلى الدرجة والمقدار في بعض الأنشطة . فليس هناك بالضرورة علاقة ارتباطية بين مقدار العمل ومقدار الرزق؛ حيث أن هذه العلاقة قد تختل أحياناً على المستوى الجزئي إلا أنها تطرد تماماً على المستوى الكلي، فلم نجد مجتمعاً جاداً نشيطاً يكون فقيراً أو متخلفاً . وعلى ذلك فالإسلام لا يقيم حدوداً فاصلة بين أعمال الدنيا والآخرة وإنما نجد أن بينهما علاقة تكاملية ، وإنما المطلوب في كل أعمال الإنسان الصلاح والأمانة .

ـ الاهتمام بالكيف دون الكم:

اهتم الفكر الإسلامي، من كتاب وسنة ورأي العلماء المسلمين، بجودة المنتجات بالدرجة الأولى وليس بالكم فقط فنجد الآية الكريمة:

﴿قُل لاَّ يَسْتَوِي الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَبِيثِ فَاتَّقُواْ اللّهَ يَا أُوْلِي الأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾[المائدة: ١٠٠]

تلفت النظر إلى أن الكثرة العددية التي جُبلت النفوس البشرية على حبها ينبغي ألا ينظر إليها في حد ذاتها بل ينبغي الاهتمام بالنوعية أولاً؛ حيث أن درجة الانتفاع بالمنتج أو بالعمل ترتبط أساساً بمستوى جودته وإتقانه .كما أن الآية الكريمة ربطت بين النوع ، وليس الكم ، والنجاح في تحقيق الأهداف[2].

كما قال رسول الله ﷺ : «من أكل طيباً وعمل فى سنة وأمن الناس بواثقه دخل الجنة، قالوا يا رسول الله: إن هذا فى أمتك اليوم كثير قال: سيكون فى قرون بعدى».

(١) شوقي أحمد دنيا، مرجع سابق، ص ٣٢ .
(٢) محمد عبد الله دراز، «دستور الأخلاق في القرآن الكريم»، تعريب الدكتور عبد الصبور شاهين، مؤسسة الرسالة، ١٩٧٣م.

كما قال رسول الله ﷺ : «طوبى لمن طاب كسبه وصلحت سريرته وكرمت علانيته وعزل عن الناس شره، طوبى لمن عمل بعمله وأنفق الفضل من ماله وأمسك الفضل من قوله»[1].

وفي هذا الصدد يؤكد ابن رشد على الاهتمام بالكيف دون الكم بقوله: «متفقه زماننا يظنون أن الأفقه هو الذي يحفظ مسائل أكثر . فمثل هؤلاء مثل من يعتقد أن الخفاف هو من عنده خفاف كثيرة لا الذي يقدر على عملها بما يناسب طلبها بأن يأتيه إنسان لا يجد عنده ما يناسبه فيلجأ إلى من يصنع له خفاً يناسبه، هذا مثل كثرة المتفقه في هذا الوقت»[2].

ويؤكد ابن رشد على اهتمام الفكر الإسلامي في المقام الأول بالجودة ثم يأتي بعد ذلك الاهتمام بالكم؛ فالجودة هي التي تعطي قيمة للمنتج أو للعمل وتجعله ملائماً للغرض المرجو منه.

ـ الأمر بالإحسان في جميع الأعمال:

لقد اهتم التشريع الإسلامي بضرورة إجادة الأعمال حتى أنه جعل تجويد الأعمال فرض على كل قادر ، يتضح ذلك من قوله تعالى:

﴿إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ ﴾[النحل: ٩٠]

حيث جاء في تفسير هذه الآية الكريمة : أن الله يأمر عباده بأن يعدلوا في أقوالهم وأفعالهم وصولاً إلى الأحسن في كل الأمور فيفضلوه على غيره[3] ويتضح أن الأمر هنا يفيد

(١) أخرجه المنذري، مرجع سابق، ص ٩٠٦، عن نصيح العنسي .
(٢) عبد الحليم الجندي، الأخلاق في الاقتصاد الإسلامي، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، بدون تاريخ نشر، ص ١٦١.
(٣) سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق، بيروت، الطبعة الثانية عشر، ١٩٨٦م، جـ٤، ص ٢٩٠.

الوجوب وذلك استناداً إلى قوله صلى الله عليه وسلم: «إن الله كتب الإحسان على كل شيء» فإن لفظ «كتب» يعني فرض، وذلك كما في قوله تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ﴾[البقرة: ١٨٣]

وعلى ما سبق فإن الإنسان المكلف بأي عمل ليس مكلف بأدائه فقط وإنما بتجويده وتحسينه أيضاً. يؤكد على ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» ويقول الإمام الغزالي[١] في تعليقه على حديث رسول الله ﷺ: أنه لا ينبغي أن يتهاون الصانع بعمله على وجه لو عامله به غيره ما ارتضاه لنفسه، بل ينبغي أن يحسن الصنعة ويحكمها.

ويقول أيضاً صلى الله عليه وسلم: «إنا معاشر الأنبياء أمرنا ألا نأكل إلا طيباً ولا نعمل إلا صالحاً، وإن الله تعالى أمر المؤمنين بما أمر به المرسلين[٢] فقال تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا﴾[المؤمنون: ٥١]

وقال تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُلُواْ مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ﴾[البقرة:١٧٢].

وأكل الطيبات لن يتأتى إلا بالعمل الطيب الجيد .

ويؤكد الشيخ الأصفهاني[٣] على أهمية تجويد الإنسان للإنتاج وسائر الأفعال بقوله: «واعلم أن كل فعل يحتاج فيه إلى إجادته وتزيينه وتجويده دنيوياً كان أو أخروياً، فالرفيع من تحرى الحذق في صناعته وأقبل على عمله وطلب مرضاة ربه بقدر وسعه وأدى الأمانة بقدر جهده» فنجد الأصفهاني هنا يؤكد على ضرورة توافر الباعث

(١) الإمام الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.
(٢) أخرجه مسلم في صحيحه، ج/٣/٣/٧٠٣/٦٥ عن أبي هريرة، كتاب الزكاة بمعناه.
(٣) الأصفهاني، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٤.

القوي لإجادته العمل وهذا الباعث هو مرضاة الله عز وجل ، كما يؤكد على إحدى خصائص السلوك الاقتصادي للمسلم وهي كفاءته العالية والتي هي مطلب ديني وقيمة اجتماعية عليا.

ـ الأمر بالاقتصاد في النفقات دون تبذير أو تقتير:

إن الإسراف أو التقتير يجعل العمل غير متقن بل ويحول بينه وبين الهدف الذي أنشئ من أجله، كما أنه استنزاف للموارد دون منفعة، ولهذا نهى الشرع عن هذا السلوك غير الرشيد، فقد أوضح التشريع الإسلامي ضرورة الاقتصاد في النفقات دون إفراط أو تفريط في قوله تعالى:

﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾[الفرقان:٦٧]

وقوله:

﴿يَا بَنِي آدَمَ خُذُواْ زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وكُلُواْ وَاشْرَبُواْ وَلاَ تُسْرِفُواْ إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾[الأعراف: ٣١].

وقوله:

﴿وَلاَ تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا* إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُواْ إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا﴾ [الإسراء:٢٦]

وفي قوله:

﴿وَلاَ تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلاَ تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا﴾[الإسراء:٢٩].

والعبرة في النهي عن الإسراف والتبذير وكذلك التقتير ليست بوفرة الموارد أو ندرتها، وإنما بأن تكون التضحية بالموارد بالقدر اللازم لإشباع الحاجات المشروعة ويتضح ذلك من قوله صلى الله عليه وسلم لجابر وهو يتوضأ: «ما هذا السرف؟» فقال: أو في الوضوء سرف يا رسول الله؟ قال: «نعم. لا تسرف ولو كنت على نهر جار»[1].

ويحذر الماوردي[2] من أخطار الإسراف والتبذير في أداء الأعمال بقوله: «واعلم أن السرف والتبذير قد يفترق معناهما: فالسرف هو الجهل بمقادير الحقوق، والتبذير هو الجهل بمواقع الحقوق، وكلاهما مذموم، وذم التبذير أعظم لأن المسرف يخطئ في الزيادة والمبذر يخطئ في الجهل، ومن جهل مواقع الحقوق ومقاديرها وأخطائهما فهو كمن جهل بفعاله فتعداها» فالتبذير يترتب عليه تخصيص الموارد لأوجه نشاط لا تحتاج لهذه الموارد وحرمان أنشطة أخرى في أمس الحاجة لها ، وهو بذلك أكثر ضرراً من الإسراف الذي يعني تخصيص الموارد لمجالات تحتاجها ولكن بكميات تزيد عن الحاجة، وهو يترتب على عدم الدقة في التقدير.

أما الإمام الأصفهاني[3] فهو يرى أن الإنفاق يجب أن يكون متوازناً معتدلاً كماً وكيفاً وإلا كان إسرافاً أو تقتيراً وكلاهما مذموم. ويوضح الأصفهاني أن كل من الإسراف والتقتير له بعدان، الأول كمي: فمن حيث الكم فإن الإسراف هو الإنفاق أكثر مما ينبغي بينما يكون التقتير أقل مما يحتمل .

الثاني من حيث الكيف: فالإسراف من حيث الكيف هو وضع النفقة في غير موضعها ، بمعنى الجهل بمواضع وأولويات الإنفاق ، بينما التقتير يحمل نفس معنى الإسراف في بعده الكيفي إلا أن الإسراف إعطاء النفقة أهمية أكبر والتقتير إعطائه أهمية أقل .

---

(١) أخرجه الإمام أحمد بن حنبل في مسنده، ج٢/٢٢١، عن عمرو بن العاص ﷺ .
(٢) الماوردي، «أدب الدنيا والدين» تحقيق مصطفى السقا، مطبعة الحلبي، مصر، الطبعة الثالثة، ١٩٥٥م ص ١٨٧ .
(٣) الأصفهاني ، مرجع سابق ، ص ٤٠٩ ، ٤١٠ .

ويضيف الأصفهاني أن الإسراف فيه ظلم للغير وتضييع للحقوق إذ لا إسراف إلا وبجواره حق ضائع لأنه يؤدي بصاحبه إلى أن يظلم غيره . وهذا يعني أن الإسراف ليس عملية شخصية خاصة بل هي إنحراف له آثاره ومفاسده الاجتماعية والاقتصادية ، فهو من جهة يعقد من حدة المشكلة الاقتصادية بما ينطوي عليه من تدمير للموارد وسوء استخدامها ، ومن ناحية أخرى ارتكاب للظلم واعتداء على حقوق الغير .

ويؤكد الأصفهاني على أن الإسراف لا يقتصر على النطاق المالي فقط وإنما اعتبره انحرافاً عاماً يصيب سلوك الإنسان في أي مجال وينصرف إلى أي شيء وضع في غير موضعه.

ويرى ابن القيم أن الاقتصاد في النفقات دون تفريط أو إفراط خلق محمود يتولد بين خلقين ، عدل وحكمة ، فالعدل يعتدل في المنح والبذل ، وبالحكمة يضع كل واحد في موضعه الذي يليق به فيتولد من بينهما الاقتصاد وهو وسط بين طرفين مذمومين[1].

ومما سبق نجد أن تحقيق الاقتصاد دون إسراف أو تقتير يتطلب من العامل في الوحدات الاقتصادية أن يستشعر دائماً أنه مخلوق مكلف به ومؤتمن على تحقيقه ، إلا أن تحقيقه يستلزم وجود نظم جيدة للتصميم والتقدير حتى يمكن تحديد ما يعد إسرافاً أو تقتيراً وما لا يعد كذلك. فينبغي على كل عامل أن يتذكر دائماً قوله تعالى مادحاً ذي القرنين:

﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا* فَأَتْبَعَ سَبَبًا﴾[الكهف:٨٤، ٨٥]

وقد جاء في التفسير أن سبباً: أي علماً[2]. وقوله تعالى:

﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾[العنكبوت: ٦٩].

(١) عبد الله العبادي، في الآداب والأخلاق الإسلامية، مطبعة السعادة، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٢٦٣.

(٢) ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، دار إحياء الكتب العربية، بدون تاريخ نشر، ج٣، ص ١٠١.

وأن يستشعر قوله صلى الله عليه وسلم: «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»[1].

ويشير الإمام جعفر إلى أن: «كل ذي صنعة مضطر إلى ثلاث خصال: أن يكون صادقاً، مؤدياً للأمانة ومستميلاً لمن استعمله» ومعنى مستميلاً لمن استعمله أي أن يعمل العامل لصالح صاحب العمل حتى في حالة تعارض المصالح، وكل هذا لا يعني إلا حسن الخلق ووجه من وجوه الإحسان[2]. ويمكن أن يتحقق ذلك عندما يستشعر كل صاحب عمل قوله تعالى:

﴿وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِن كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِّنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ﴾[الأنبياء: ٤٧]،

وقوله تعالى أيضاً:

﴿وَكُلَّ إِنسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَآئِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا * اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا﴾[الإسراء:١٣، ١٤].

ويوضح الجندي[3] بأن الإسراف هو تجاوز القصد، والقصد في اللغة: الرشد، والقصد في الأمر: توسط واعتدال وعدم تجاوز الحد، والاقتصاد يتحقق من حسن الإدارة ويحقق طيب العيش فقد قال صلى الله عليه وسلم: «ما عال من اقتصد»[4] أي أن من يتبع الأساليب الاقتصادية لايفتقر أبداً ، كما قال أيضاً «رحم الله امرئ اكتسب طيباً وأنفق قصداً وقدم فضلاً ليوم حاجته»[5]، فهذا الحديث تناول الكسب والإنفاق والادخار وهي أركان الاقتصاد كما حدد ضوابطها الرئيسية في طيب الكسب وقصد

(١) أخرجه البخاري في فتح الباري، كتاب الجمعة، ج٢/٣٨٠/٨٩٣، عن عمر ابن عمر.
(٢) عبد الحليم الجندي، مرجع سابق، ص ١٢٦.
(٣) عبد الحليم الجندي، مرجع سابق، ص ٦١.
(٤) أخرجه أحمد في مسنده، ج٢، ص٤٤٧، عن عبد الله بن مسعود.
(٥) ذكره صاحب كنز العمال، ج٤، ص٦٠، وعزاه إلى ابن النجار في تاريخ بغداد والكتاب غير كامل الطبع.

الإنفاق بأن يكون بلا إسراف أو تقتير، ثم ادخار الفائض لاستثماره لتستمر دورة الاقتصاد[1].

- الاهتمام بالبعد البيئي للأنشطة الاقتصادية:

اهتم الإسلام بإرساء قاعدة هامة تكفل المحافظة على البيئة أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي والتي تتمثل في قوله صلى الله عليه وسلم: «لا ضرر ولا ضرار»، ويقصد بالضرر ما قصد به الإنسان منفعة نفسه وكان فيه ضرر على غيره، أما الضرار فهو ما قصد به الإضرار بالغير، كما قال: «من أذى المسلمين في طريقهم وجبت عليه لعنتهم»[2].

وعندما مر سيدنا عمر ﷺ بكير حدادة أمر بهدمه لما ينتج عنه من ضرر بتضييق الطريق وإيذاء الناس بالدخان، فقد كان من واجبات المحتسب في الرقابة أن يراعي عدم إضرار أي صناعة أو تجارة بالبيئة.

٣- مقومات تحسين الجودة في إطار ترشيد التكلفة من منظور إسلامي:

لقد أشار الفكر الإسلامي إلى العديد من المقومات التي تساعد العامل على توجيه سلوكه للوصول إلى درجة الإحسان في عمله بما يتضمنه من تحسين الجودة وترشيد التكاليف وزيادة الإنتاجية، وكان من أهم هذه المقومات:

- تبني واهتمام الإدارة العليا لهدف تحسين الجودة وترشيد التكاليف:

اهتم الفكر الإسلامي بضرورة تبني الإدارة العليا واهتمامها بتحسين الجودة. فقد جاء في كتاب عمر بن الخطاب ﷺ لأبي موسى الأشعري: «إن الرعية مؤدية إلى الأمير ما أدى الأمير إلى الله فإذا رتع رتعوا»[3].

---

(١) أحمد عمر هاشم، التوجيهات النبوية الشريفة في المعاملات المالية، سلسلة محاضرات كبار العلماء، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مارس ١٩٩٧م، ص ٩.

(٢) رواه الطبراني، الجامع الكبير للسيوطي، ج١ ، ص ٧٤٦ ، عن أبي ذر الغفاري .

(٣) عبد الحليم الجندي ، مرجع سابق ، ص ١٦١ .

وقد كان عمر بن عبد العزيز ينظر في شئون المسلمين على ضوء إحدى شموع بيت المال، ولكن عندما بدأ محدثه في السؤال عن أحواله الشخصية أطفأ عمر الشمعة وأنار غيرها فسأل محدثه عن سبب ذلك فقال عمر: أضاءت شمعة من مال المسلمين وأنا في مصالحهم، أما وقد سألتني عن حالي فقد أضاءت شمعة من مالي الخاص[1].

ولقد كتب عمر بن عبد العزيز أيضاً إلى أبي بكر محمد بن حزم ـ وكان والياً على المدينة، وكان قد طلب من الخليفة قراطيس يكتب عليها مصالح ولايته ـ : «أما بعد فقد قرأت كتابك إلى سليمان فذكر أنه قد كان يجري على من كان قبلك من أمراء المدينة من القراطيس لحوائج المسلمين كذا وكذا فابتليت بجوابك، فإذا جاءك كتابي هذا فأرق القلم، واجمع الخط واجمع الحوائج الكثيرة في الصحيفة الواحدة فإنه لا حاجة للمسلمين في فضل قول أضر بيت مالهم ، والسلام عليكم»[2]. ويستفاد من ذلك أنه إذا اقتصدت إدارة المنشأة وراعت الجودة ورشدت التكاليف فسيكون ذلك سلوك الإدارة التنفيذية أيضاً .

ـ الاهتمام بالمعايير وحسن التقدير بما يحقق عناصر الجودة :

اهتم الفكر الإسلامي بأهمية المعايرة عند عملية التصنيع وذلك لضمان جودته ، ويتضح ذلك من قوله تعالى لسيدنا داود عليه السلام عند تعليمه صناعة الدروع

﴿أَنِ اعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾

[سبأ: ١١]

حيث جاء في تفسير هذه الآية الكريمة أن الله عز وجل يأمر سيدنا داود أن يجود صناعة الدروع ثم يعلمه كيفية تجويدها بأن يجعل الدرع جامعاً ومعتدلاً بين الخفة والحصانة فلا

(١) أبو محمد بن عبد الله بن عبد الحكم، سيرة عمر بن عبد العزيز، مكتبة وهبة، القاهرة، دون تاريخ نشر، ص ١٣٢، ١٣٣ .
(٢) أبو الحسن الندوي، خامس الخلفاء الراشدين، بدون بيانات، ص ١٩، ٢٠.

تزيد الحصانة فيصبح السيف ثقيلاً فيصعب حمله ولا تزيد الخفة فتزيل المنعة وينتفى الغرض منه[1] ومعنى قوله تعالى:

﴿وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾[سبأ: ١١]

أي في الذي أعطاكم من النعم لا في الدروع وحدها بل في كل ما تعملون فينبغي أن تراقبوا الله الذي يبصر ما تعملون ويجازي عليه .

ـ الاهتمام باختيار العمال المناسبين :

اهتم الفكر الإسلامي بضرورة الاهتمام بمعيار الكفاءة والصلاحية عند تعيين أو اختيار أي عامل وذلك تجنباً لسوء الأداء وسوء الجودة ، وتجنباً للإسراف والتقتير فقد قال صلى الله عليه وسلم: «من استعمل رجل من عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين»[2] كما قال صلى الله عليه وسلم: «من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأمر عليهم أحداً محاباة، فعليه لعنة الله، لايقبل منه صرفاً ولا عدلاً»[3] كما نهى صلى الله عليه وسلم تكليف العامل ما ليس من اختصاصه تجنباً لسوء الأداء، فقال: «إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة»[4].

ويشير القرآن الكريم إلى أهم الخصائص التي يجب توافرها في العامل وهي الكفاءة والأمانة ، حيث قال تعالى على لسان سيدنا يوسف عليه السلام :

﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَآئِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾[يوسف: ٥٥]

وقوله تعالى أيضاً:

(١) أبي عبد الله القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن ، ج٧ ، الطبعة الخامسة ، دار بن خلدون ، الأسكندرية ، ١٩٩٦ ، ص ١٧١ .
(٢) أخرجه الإمام الحاكم في المستدرك ، ج٤ ، ص ٩٣ .
(٣) أخرجه الحافظ بن حجر في مجمع الزوائد ، ج٥ / ٢٣٢ ، عن يزيد بن أبي سفيان .
(٤) أخرجه البخاري في صحيحه ، ج١ ، ص ١٤٢ .

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ﴾

[القصص: ٢٦]

والقوة هنا يمكن أن تنسلخ إلى القوة العضلية أو الذهنية أو حتى قوة المعرفة، أما الأمانة فهي خاصية أساسية من خصائص العامل والتي بسبب الافتقار إليها تضعف الجودة وتقل الإنتاجية بسبب التقصير في أداء الأعمال باعتبارها أمانة يجب أدائها على أكمل وجه.

وعن أبي ذر الغفاري ﷺ قال: «قلت يا رسول الله ألا تستعملني؟ فضرب بيده على منكبي ثم قال: يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها»[1].

ويفهم مما سبق أنه لابد من اختلاف الوظائف والأعمال باختلاف القائمين عليها ، ويؤكد على ذلك الإمام الأصفهاني بقوله: «لما احتاج الناس لبعضهم سخر الله تعالى كل واحد منهم لصناعة ما يتعاطاها وجعل بين طبائعهم وصنائعهم مناسبات خفية واتفاقات سماوية ليؤثر كل واحد منهم حرفة من الحرف يشرح صدره لها ويفرح بملابستها وتطيعه قواه لمزاولتها، ولو كلف صناعة أخرى ربما وجد متبلداً فيها متبرماً بها. وقد سخرهم الله لذلك لئلا يختاروا بأجمعهم صناعة واحدة فتبطل الأقوات والمعاونات. ولولا ذلك لما اختاروا من الأسماء إلا أحسنها ومن البلاد إلا أطيبها ومن الصناعات إلا أصلحها ومن الأعمال إلا أرفعها وتنافروا على ذلك وتركوا الآخر»[2].

وبقدر توافق قدرات الفرد ومواصفاته مع واجبات ومسئوليات الوظيفة بقدر ما يتوقع حسن الأداء وتجويده، وفي ذلك يقول ابن تيمية: «المهم هو معرفة الأصلح للوظيفة وذلك إنما يتم بمعرفة الولاية ومعرفة المقصود، فإذا عرفنا المقاصد والوسائل تم الأمر» ومعنى ذلك أن اختيار العامل على أسس موضوعية يأتي بمردوده الإيجابي مباشرة على العامل والمنشأة فيتحقق الرضاء الوظيفي للعامل مما ينعكس على زيادة إنتاجيته

(١) أخرجه مسلم في صحيحه، عن أبي ذر ﷺ ، ج ٣ ، ص ١٤٥٧ .
(٢) الأصفهاني ، مرجع سابق ، ص ٣٧٥ .

نتيجة لانخفاض معدل غيابه وأخطائه مما يساهم في تحقيق أعلى إنتاجية بأعلى جودة وأقل تكلفة.

ـ التدريب المستمر على أساليب تحسين الجودة وتخفيض التكاليف :

لقد اهتم الفكر الإسلامي بضرورة تنمية وتجديد مهارات العمالة وذلك من أجل ملاحقة ركب التقدم والتطور المستمر ، ويظهر ذلك واضحاً جلياً في قوله تعالى:

﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾[طه: ١١٤].

كما قال رسول الله ﷺ : «ما من أمير يلي أمور المسلمين ثم لا يجهر لهم وينصح لهم إلا لم يدخل معهم الجنة»[١] وقوله: «ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة»[٢]. كما اهتم رسول الله ﷺ بتدريب عماله قبل إرسالهم إلى أماكن عملهم.

وكان عمر بن الخطاب ﷺ يجتمع مع عماله ويتبادل معهم الرأي حول المشكلات التي تواجههم ، بل وكانت هذه التوجيهات تمثل تعليمات تدريبية لهم تساعدهم على القيام بواجبهم على خير وجه[٣].

ويؤكد ابن خلدون على أهمية التدريب في تحقيق الجودة بقوله[٤]: «ولكي يجيد الصانع صناعته فلابد من معلم يدربه على هذه الصناعة ، وعلى قدر جودة التعليم وملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وإتقانها».

كما يؤكد الإمام ابن الحاج على ضرورة العلم والمعرفة لضمان صحة الممارسات الإنتاجية بحيث لا تتعارض مع البواعث والأهداف فيقول: «ينبغي للمكلف بالصناعة

(١) أخرجه مسلم في صحيحه ، عن معقل بن يسار ، ج١ ، ص ١٢٦ .
(٢) أخرجه البخاري في صحيحه ، عن معقل بن يسار ، ج٣ ، ص ١٢٧ .
(٣) ابن خلدون ، المقدمة ، القتاهرة ، مطبعة دار الشعب ، بدون تاريخ ، ص ٢٢٠-٢٢١ .
(٤) ابن خلدون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٩ .

ألا يدنس ما هو فيه من هذه الطاعة بشيء يشينها أو يذهب بثوابها وذلك لا يحصل له إلا بالعلم، والعلم لا يحصل إلا بالتعليم أو بالسؤال». ويضيف أن العلم والمعرفة اللازمة لترشيد الإنتاج وزيادة كفاءتها هي معرفة شرعية وفنية فيقول: «لكنها تحتاج إلى معرفة بالفقه وحسن محاولة في الصناعة مع النصح التام، والإخلاص فيها يتحقق بعلم بها وعلم فيها، فأما العلم بها فالعلم بفنيات الصناعة وما يصلحها وما يفسدها، وأما العلم فيها فهو تعلم لسان العلم وما يجوز فيها وما يحرم وما يكره وما يباح وما يجب»[1] فهو يدعو إلى الاهتمام بما يدعم المعرفة الفنية والشرعية، ولو استفدنا من هذه الآراء ما كان يشيع في مجال النشاط الاقتصادي الجهل بالعديد من الأحكام الشرعية التي تسبب تجاوزها كثير من الانحرافات السلوكية التي عملت على ضعف الجودة وزيادة التكلفة. ولهذا فإنه لا ينبغي تدريب العمال على الأساليب والأدوات الحديثة لتحسين الجودة والتكلفة فقط بل يتم أيضاً تدريبهم واستشعارهم بأن ذلك واجب ديني وفرض على كل منهم بأن يؤديه ويحقق ما هو موكل إليه مستشعراً رقابة الله له أولاً .

ـ الاهتمام بتقويم أداء العاملين:

كما اهتم الفكر الإسلامي باختيار العمال المناسبين لنوعية العمل وتدريبهم المستمر من أجل تحقيق الجودة الشاملة نجده أيضاً قد ركز على ضرورة متابعتهم وتقييم أدائهم ووضع الإجراءات اللازمة لتصحيح سلوكهم.

ويتضح أهمية هذه المتابعة من خلال ما قاله الإمام الأسدي[2]، أن قاعدة تقييم الأداء مستقاة من المصطلح القرآني «تفقد» في قوله تعالى:

﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾[النمل: ٢٠]،

(١) ابن الحاج ، مرجع سبق ذكره ، ج ٤ ، ص ٤ ، ١٠ .
(٢) محمد بن خليل الأسدي ، التيسير والاعتبار والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والاختيار ، تحقيق عبد القادر طليمات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٧ ، ص ٨٨ .

فالقرآن الكريم بذلك وضح للحاكم أحد مهامه وهي تفقد الرعية، والتفقد يعني طلب ما غاب عنك من شيء للمحافظة عليه[1].

كما يبين لنا القرآن الكريم أيضاً أهم السمات الواجب توافرها في القائد وهي اليقظة والدقة والحزم والعدل، فنرى أن سيدنا سليمان عليه السلام لم يغفل عن أي جندي من هذا الحشد الضخم كي لا يتفرق وينتكث.

وعندما جاء رسول الله ﷺ ليحاسب من استعمله لجمع الزكاة، قال العامل: هذا لكم ـ أي لبيت المال ـ وهذا لي، فغضب صلى الله عليه وسلم وخطب في المسلمين قائلاً «إني أستعمل الرجل منكم على العمل فيأتيني فيقول هذا ما لكم وهذا هدية أهديت لي، أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً، والله لا يأخذ أحد منكم منها شيئاً بغير حقه إلا لقي الله عز وجل يحمله يوم القيامة»[2]. ويتضح من ذلك أن رسولنا الكريم ﷺ كشف عن أحد إنحرافات من استعمله فلفت الأنظار إلى خطورته، ثم أشار إلى القاعدة الإيمانية الدافعة لتصحيح هذا الانحراف لضمان جودة الأداء فيما بعد.

ونجد عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال لمن حوله: «أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا». كما كان يسأل عماله عن الزيادة والنقص في الأداء ويتحرى عن الأسباب وراء ذلك، فعندما أتاه أحد الأمراء بمال كثير أكثر مما إعتاده قال له: «إني لأظنكم قد أهلكتم الناس، قال من استعمله: لا والله ما أخذنا إلا عفواً وصفواً، فقال الحمد لله الذي لم يجعل ذلك على يدي ولا في سلطاني»[3]. ويوضح هذا الموقف ضرورة المساءلة حتى في حالة زيادة الإيرادات الفعلية عن المخططة، بل وتتبع أسباب ذلك،

(١) أبي عبد الله القرطبي ، مرجع سابق ، ص ١١٩ .
(٢) أخرجه مسلم في صحيحه ، ج٣ ، ص ١٤٦٣ ، عن أبي حميد الساعدي.
(٣) أبو عبيد الله القاسم بن سلام، الأموال، مؤسسة ناصر للثقافة، بيروت، ١٩٨١، ص ٣٤.

وهل هذه الزيادة ترجع إلى عوامل عادية مستمرة بحيث تؤخذ في الاعتبار عند إعداد التقديرات للفترات القادمة أو أن هذه الزيادة غير ناتجة عن أضرار في جوانب أخرى.

وفي هذا الصدد يشير الإمام الغزالي[1] إلى أنه يجب أن يكون لكل عامل ثلاثة دواوين، الأول يختص بتحديد الأهداف والثاني يختص بكيفية الأداء أما الثالث فيوضح نتائجه وغاياته. كما أوضح أن تقييم الأداء يتضمن ست مقامات ، هي:

المشارطة: أي الشروط التي يراعيها المرء في تصرفاته، وهي تمثل تحديد الأهداف والمعايير.

المراقبة: فتتعلق بتتبع الأداء ، ويشير إليها الإمام الغزالي بقوله: «إذا أوصى الإنسان نفسه وشرط عليها فلا يبقى إلا المراقبة لها عند الخوض في الأعمال وملاحظتها بالعين الكالئة فإنها إن تركت طغت وفسدت. وللمراقبة نوعان، الأول: النظر قبل العمل والغرض منه حسم مادة الشر من منبعه الأول، والثاني هي النظر في العمل وذلك بتفقد كيفية العمل، وهو ملازم له في جميع أحواله.

المحاسبة: وفيها يقول الإمام الغزالي: «واعلم أن العبد كما يكون له وقت أول النهار يشارط فيه نفسه على سبيل التوصية بالحق فينبغي أن يكون له آخر النهار ساعة يطالب فيها النفس ويحاسبها على جميع حركاتها وسكناتها كما يفعل التجار في الدنيا مع الشركاء في آخر كل سنة أو شهر أو يوم، ومعنى المحاسبة مع الشريك أن ينظر في رأس المال وفي الربح والخسران ليتبين له الزيادة من النقصان، فإن كان من فضل حاصل استوفاه وشكره، وإن كان من خسران طالبه بضمانه وكلفه تداركه في المستقبل».

المعاقبة والمجاهدة: أي تحديد الانحرافات وتقرير الجزاء.

المتابعة: أي متابعة الإجراءات التصحيحية. وفي ذلك يقول الإمام الغزالي: «ولايمكن شيء من ذلك ـ أي العلاج ـ إلا بعد تحقيق الحساب وتمييز الباطل من الحق الواجب عليه

(١) الإمام أبي حامد الغزالي ، مرجع سابق ، ج٤ ، ص ٣٨٧ .

فإذا حصل ذلك استقل بعده بالمطالبة والاستيفاء» وهكذا يتحقق الهدف من أجل تحقيق الجودة والإحسان في العمل وفي سائر توجهات المسلم .

وإلى نفس المضمون أشار الماوردي[1] فيقول: «أن يباشر الإمام بنفسه مشارفة الأمور ويتصفح الأحوال لينهض بسياسة الأمة وحراسة الملة ولا يعول على التفويض تشاغلاً بلذة أو عبادة فقد يخون الأمين ويغش الناصح».

وخلاصة ذلك أن تحقيق التحسين المستمر للجودة يتطلب ضرورة تقويم ومتابعة الأداء لتنمية مناطق القوة وتحديد مواطن الضعف من أجل علاجها.

ـ مراعاة الأخلاق والمبادئ الإسلامية في تنظيم علاقات العمل :

لقد وجدت المبادئ الإسلامية لتنظيم وحماية وتحقيق منافع المتعاقدين، فالأجير مؤتمن ومسئول عن أدائه لعمله باستشعار مراقبة الله له أولاً وابتغاء مرضاته بغض النظر عن مراقبة مشرف العمل وعليه أيضاً أن يجود عمله ويحسن في أدائه بغض النظر عما يدفع له، أي لا يكون العائد المادي هو المحدد الأساسي لإجاته أو عدم إجادته لعمله، فقد قال صلى الله عليه وسلم: «ولا يحملنكم استبطاء شيء من الرزق على أن تطلبوه بمعصية الله تعالى فإن الله لا ُينال ما عنده بمعصية»[2]، وقد ظل صلى الله عليه وسلم يتلو قول الله تعالى:

﴿وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجًا* وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لا يَحْتَسِبُ﴾[الطلاق: ٢].

وقال صلى الله عليه وسلم: «يا أبا ذر لو أن الناس أخذوا بها لكفتهم»[3]. كما أن صاحب العمل يجب أن يدفع أجر العامل قبل أن يجف عرقه دون وكس ولا شطط،

(١) أبو الحسن بن محمد الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، دار الكتب، بيروت، ٤٥٠، ص ٣٥ .

(٢) أخرجه المنذري ، ج٢ ، مرجع سابق ، ص ٨٨٧ ، عن ابن مسعود .

(٣) المرجع السابق ، ص ٨٨٩ ، عن أبي هريرة .

وبذلك فإن المسلم سواء كان عامل أو صاحب عمل ينبغي أن يراعي الله في جميع سلوكه، وأن يستشعر مراقبة الله وأن يبتغي مرضاته.

وفي هذا الصدد يوضح الإمام ابن الحاج[١] أنه طالما وجدت مشروعات إنتاجية فإننا نجد أصحاب أعمال وعمالاً، ومعنى وجود هؤلاء وهؤلاء وجود علاقات عمل يجب أن تكون محكومة بضوابط معينة. كما أن هناك إطاراً حاكماً لهذه العلاقات لا يحق لأحدهما أن يخرج عن نطاقه؛ حيث يجب على العامل أن يبذل المجهود والنصح لصاحب العمل، وأن يتبع غرضه وما يأمر به من المصلحة ، إلا أن يأمره بشيء مما يقتضي الغش والتدليس أو غيره، فلا يرجع لصاحب العمل، فإن أبى صاحب العمل ذلك بعد أن بذل له النصح تركه ومر على غيره ممن يخلص ذمته عنده .

ويشير الإمام جعفر[٢] إلى أن كل ذي صنعة مضطر إلى ثلاث خصال: أن يكون صادقاً، مؤدياً للأمانة، مستميلاً لمن استعمله، وما هذه إلا حسن الخلق ووجه من وجوه الإحسان.

ويؤكد الإمام الغزالي على ذلك بقوله[٣]: «أنه لن ينهض من طلب الدنيا وسيلة إلى الآخرة وذريعة ما لم يتأدب في طلبها بآداب الشريعة ـ وليكن العقد الذي به الاكتساب جامعاً لأربعة أمور، الصحة والعدل والإحسان والشفقة على الدين، وأن تكون العلاقة بينهم من منطلق قوله صلى الله عليه وسلم: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه»[٤] بمعنى أن يستوي عنده درهمه ودرهم غيره».

(١) الإمام ابن الحاج ، ج٤ ، مرجع سابق ، ص ١٧ ، ٢١ .
(٢) عبد الحليم الجندي ، مرجع سابق ، ص ١٢٦ .
(٣) الإمام الغزالي ، مرجع سابق ، ص ٨٨ ، ٩٣ .
(٤) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الإيمان، ج١، دار الحديث، القاهرة، ص ٦٧، عن أنس بن مالك.

ـ وجود نظام لضمان ومراقبة الجودة الشاملة :

اهتم الفكر الإسلامي فضلاً عن المراقبة الذاتية بضرورة وجود جهاز يقوم بوضع الإجراءات التي تضمن جودة الأداء ومتابعتها ، ووضع الإجراءات التصحيحية (إجراءات المنع).

وقاعدة المراقبة والمساءلة في الفكر الإسلامي مستنبطة من قوله تعالى:

﴿وَكُلَّ إِنسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَآئِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا* اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا﴾[الإسراء: ١٣، ١٤]،

ومن قوله صلى الله عليه وسلم: «كلكم راع ومسئول عن رعيته ، فالرجل راع في أهله ومسئول عن رعيته ، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته ، والرجل راع في مال أبيه ومسئول عن رعيته ، وكلكم راع ومسئول عن رعيته».

ونلاحظ أن المراقبة في الفكر الإسلامي تتضمن الإجراءات المنعية اللازمة لضمان الجودة بالإضافة إلى إجراءات المراقبة التصحيحية، فالرقابة بما تؤدي إليه من تصحيح لمسار التنفيذ الفعلي والقضاء على نواحي الإسراف والتفريط تعد واجباً شرعياً من وجهة نظر الفكر الإسلامي . فالرقابة:

أولاً: تعد ضماناً لنجاح الخطة المرسومة لضمان إنجاح العمل وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.

ثانياً: تؤدي الرقابة بمفهومها الواسع إلى القضاء على الإسراف والتفريط وهو ضرر يعد دفعه واجباً شرعياً .

ثالثاً: تمكن الرقابة من اكتشاف نواحي التوفير وارتفاع الكفاءة بما يمكن معه تنمية هذه النواحي ، ولا شك أن ذلك يدخل في إتقان وتجويد العمل المأمور به كل مكلف[1].

- وجود نظام لتكاليف الجودة الشاملة :

يهتم الفكر الإسلامي بضرورة وجود نظام للمحاسبة عن التكاليف بصفة عامة؛ حيث يوجد العديد من عقود المعاملات التي لا ينتفي الغرر فيها إلا بمعرفة التكاليف على وجه الدقة مثل عقد المرابحة والمضاربة وغيرهما، كما أن تحديد وعاء زكاة عروض التجارة والصناعة يتطلب تحديد التكاليف المحصلة في سبيل تحقيق هذا الوعاء، كما أن تحديد التكاليف بدقة يعد مطلباً هاماً لضمان التسعير دون وكس أو شطط، فضلاً عن كونها أساساً للرقابة ودعم صنع القرار.

- سلامة النظام الاقتصادي العام:

يعد تحقيق الجودة الشاملة مع تخفيض التكلفة من أهم عوامل نجاح وبقاء أي منشأة بشرط سلامة الاقتصاد الذي تعمل فيه. وقد أشار إلى ذلك الإمام الأسدي في دراسة اقتصادية له[2] لتحليل وتحديد وعلاج أسباب سوء وتدهور الأحوال الاقتصادية بمصر في العصر المملوكي، حيث تمثلت أهم مظاهر هذه المشكلة في تدهور الإنتاج كماً ونوعاً وارتفاع الأسعار وتفاوت الدخول وهروب السكان والأيدي العاملة. وقد أوضح الأسدي أن المشكلة وإن تجسدت فى مظاهر اقتصادية إلا أن عواملها في مجملها تمتد خارج الدائرة الاقتصادية فهي عوامل سياسية وإدارية واجتماعية وعقائدية في المقام الأول. فقد ظهر الفساد الإداري ولاسيما في الوظائف ذات الصلة بالقطاع الاقتصادي؛ حيث كانت المناصب والوظائف تباع وتشترى فيه. كما صارت هذه المناصب من مصادر القوة والنفوذ لدرجة أن صار بعض متقلدي هذه الوظائف يفرضون

(١) سامي نجدي رفاعي ، مرجع سابق ، ص ٢٣٨ .
(٢) الإمام الأسدي ، مرجع سابق ، ص ٧٨ ، ٧٩ .

ضرائب لا للدولة ولكن لأنفسهم؛ حيث كان التوظيف رهين بدفع الرشوة فانتشر الغش والفساد في سائر المعاملات.

كما أرجع الأسدي أيضاً مشكلة تدهور الإنتاج مع ارتفاع الأسعار إلى الفساد الاقتصادي؛ حيث كانت أراضي مصر مملوكة للدولة، وقد ساء تصرف موظفي الدولة في هذه الممتلكات. كما قامت الدولة بفرض العديد من الضرائب والرسوم مما أدى إلى زيادة أسعار السلع بها، بالإضافة إلى قلة الواردات وانكماش حجم التجارة الخارجية وهروب المستثمرين وسوء سمعة مصر الاقتصادية . هذا بالإضافة إلى إهمال الدولة لأعمال العمارة والأمن ومتعلقاتهما.

ويذهب الأسدي إلى أن القضية في تحليلها الأخير هي سوء استخدام المتاح وليس ندرة المتاح . وقد أشار إلى أن حل مشكلة تدهور الإنتاج كما ونوعا مع ارتفاع الأسعار يكون من خلال سياسات طويلة الأجل تحدد مسارات العمل والإصلاح وذلك من خلال التغيير التدريجي المنظم . وقد أشار في خطته الإصلاحية إلى ضرورة الإصلاح المالي والنقدي ووضع معايير تكفل منع الغش والتدليس ، مع ضرورة إصلاح جهاز الأسعار بمنع الاحتكار وعمليات السمسرة والوساطات التي لا مبرر لها وتخطيط الاستهلاك القومي. كما أشار إلى ضرورة تفقد الرعية والإلتزام بالأمانة والعدل والإحسان خاصة في مجال العمل الحكومي . وكل ذلك من أجل تهيئة البيئة المناسبة لتحسين نوع وكمية الإنتاج.

- إثارة الدوافع الإيمانية تجاه تحقيق الجودة الشاملة في إطار ترشيد التكلفة :

تمثل الدوافع الإيمانية الطاقة والقوة الدافعة للفرد والناتجة عن أبعاد عقلية وروحية ومادية تولد الفعل المحكوم بالمبادئ الإلهية فتكون النتيجة الحتمية عادة هي الإحسان في العبادات والمعاملات وشتى مجالات حياة الفرد المؤمن . وعندما يتم مقارنة الدوافع الإيمانية بنظريات الدوافع في الفكر الوضعي نجد أن الفكر الإسلامي قد سبق الفكر

الوضعي ووضعها جميعاً في الاعتبار لكنه ركز على الأبعاد الإيمانية ليس فقط في العمل ولكن في مجمل سلوكيات حياة الفرد المسلم حيث قال تعالى:

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ﴾[الذاريات:٥٦].

لذلك فإن كل شيء في حياة المسلم يجب أن يدخل ضمنياً في عبادة الله ، وهكذا يعد العمل عبادة يتقرب بإجادته العامل إلى ربه ، ويستشعر مراقبته الدائمة له ليكون الدافع الحقيقي هو ابتغاء مرضاته ورضوانه تعالى . والقوى المحركة لهذا الدافع هي اكتساب الحسنات وتفادي السيئات ، وبهذه الطريقة يكون السعي الدائم للإحسان والتطوير في الأداء لمضاعفة رصيد الحسنات ولأننا مسئولين ومحاسبين أمام الله عز وجل في أي فعل أو سلوك سيؤثر إيجابياً أو سلبياً على هذا الرصيد[1].

مما سبق نجد أن إدارة أي منشأة تبتغي تحسين الجودة وتخفيض التكاليف يكون من واجبها أن تستخدم المقومات والمبادئ المنبثقة من الفكر الإسلامي في مجال تحسين الجودة وترشيد التكلفة ونشرها في بيئة العمل للتأثير على سلوك العاملين وإثارة دوافعهم تجاه تحقيق الإتقان والإحسان في الأداء من خلال الاهتمام بحسن التقدير والقضاء على جميع نواحي الإسراف والتقتير ، والاهتمام بتطوير المهارات والأساليب والأدوات اللازمة لتحقيق ذلك باعتبار أن هذه المبادئ مبادئ إسلامية والإلتزام بها والاهتمام بالعمل وفقا لها يعد عبادة يتقرب العامل بها إلى ربه.

ويشير أحد الباحثين[2] إلى أن هناك ثلاثة درجات في العبادة هي: الإسلام والإيمان والإحسان ، حيث تشكل هذه الدرجات الدوافع الإيمانية للمسلم . ويمكن فهم ذلك بتمثيل هذه الدرجات بثلاث دوائر متحدة المركز ، تمثل الدائرة الأولى الإسلام بينما تمثل الدائرة الثانية الإيمان، أما الإحسان فتمثله الدائرة الثالثة . وتعني كل دائرة التوغل أكثر في تطبيق المبادئ والأخلاق الإسلامية وصولاً إلى درجة الإحسان .

(1) Abdullah, K., Motivation: An Islamic Concept. IFTDO World Conference & Exhibition, Team, Cairo, Nov. 1996, pp 5-6.
(2) Ibid, pp 9-24. Abdullah, K., Motivation.

وتشمل دائرة الإسلام المبادئ الإسلامية العامة التي تدفع العامل إلى الالتزام بتطبيق المتطلبات اللازمة لأداء عمله وإتقانه له ، وتطوير أدائه والإحساس بالمسئولية والأمانة والصدق تجاه العمل ؛ حيث لا يجوز له التقصير في الأداء أو الإسراف أو التقتير بسبب جهله ، فالإسلام لا يعترف بالجهل كعذر . كما أنه لا يجوز للعامل أن يغش في عمله ، فهو يدرك أن الغش يمكن أن يتحقق حتى في أبسط الأشياء.

ودائرة الإيمان يدرك فيها العامل أن العمل واجب ديني ووجه من وجوه العبادة فيؤمن بضرورة إتقان مهام وظيفته وحسن أدائها بغض النظر عن العائد .

أما دائرة الإحسان ففيها يعمل الفرد كما لو كان يشاهد الله ، ويستشعر رؤية الله له، فيكون الهدف هو مرضاة الله ، وذلك أعلى درجات إدراك العائد ؛ حيث أن دائرة الإحسان هي أقرب الدرجات إلى الله . والعامل المثالي يتحرك من دائرة الإسلام إلى دائرة الإيمان حيث يعرف كل المعرفة عن أبجديات ومهارات العمل والبيئة المحيطة به ويؤمن بضرورة التحسين المستمر للجودة وضرورة ترشيد التكلفة لأن ذلك واجب ديني. وفي دائرة الإحسان يزداد إيماناً بالعمل وبالتزاماته وبأعلى مستويات الأداء والجودة كجزء من إلتزامه بالشريعة الإسلامية فيتحول الهدف إلى مراعاة ربه وابتغاء رضوانه بغض النظر عن كونه ملتزماً بذلك وفقاً لمعايير الشركة فيستمتع بذلك لأنه يتقرب لله به فيقدم أعلى درجات التفاني في عمله والإحسان المستمر فيه بغض النظر عن المستوى الوظيفي له ، ثم يبدأ بالتأثير الإيجابي في بيئة العمل المحيطة به من موظفين وعملاء فيتحقق رضاء العملاء والعاملين ويجني الجميع أعلى عائد على الجودة .

وفي هذا الصدد يقول الإمام الغزالي[1]: «العضو لا يتحرك إلا بالقدرة ، والقدرة تنتظر الداعية الباعثة ، والداعية الباعثة تنتظر العلم والمعرفة والظن والاعتقاد ، هو أن يقوي في نفسه كون هذا الشيء موافقاً له».

(١) الإمام الغزالي، مرجع سابق ، ج٤ ، ص ٣٣٤ .

ويرى الإمام ابن الحاج[1] أن تجويد العمل وإحسانه يتطلب من العامل أن يكون مدفوعاً في ذلك ومستهدفاً طاعة الله تعالى ومرضاته وامتثال أوامره في السعي والعمل دون أن يقف عند الدافع المادي الخاص، والذي قد يقل أو لا يتحقق فيضعف النشاط لعدم تحقيق الهدف.

ـ العائد على الجودة من منظور إسلامي:

لقد أشار الإمام ابن الحاج[2] إلى أن دوافع المنتج لارتكاب الغش هو تقليل التكلفة ومن ثم تحقيق المزيد من الأرباح. ولكنه أكد أيضاً على أن الآثار المترتبة على ارتكاب الغش الصناعي وضعف الجودة ـ والمتمثل في عدم مراعاة متطلبات الجودة في العملية الإنتاجية سواء من حيث الوقت اللازم أو نوعية المواد الخام أو الوسيطة أو استخدام نوعيات رديئة لرخصها أو من حيث أسلوب الصناعة أو من حيث خلط الأصناف الجيدة بالأصناف الرديئة ـ سوف يتسبب في المدى الطويل في محق البركة وضياع الأموال لأنه من قبيل أكل أموال الناس بالباطل. حتى لو علم المشتري بذلك الغش فلربما باع السلعة دون أن يبين ما فيها من غش لآخر . كما يؤكد الإمام ابن الحاج على أن التحرز من تلك المفاسد هو الذي يجلب الرزق لأن الله تعالى مع المتقين الموفين بالأمانة ، ولا شك أن من نصح وأجاد صنعته فقد نصح لإخوانه المسلمين، ومن فعل ذلك كثر الحلال لديه.

ونجد أن ما أشار إليه الإمام ابن الحاج هو وجود علاقة ارتباط طردية بين تحسين الجودة وزيادة الأرباح ، وذلك عن طريق زيادة الحصة السوقية . ومن جهة أخرى يرى أن ضعف الجودة مسبب جوهري لضياع الأموال ومحق للبركة ، وأخيراً يشير رب العزة إلى العائد على الجودة والإحسان في العبادات والمعاملات في قوله تعالى:

﴿إِنَّا لا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾[الكهف: ٣٠].

(١) الإمام ابن الحاج، مرجع سابق ، ص ١٤ .
(٢) الإمام ابن الحاج ، مرجع سابق ، ج٤ ، ص ١٢ ، ١٣ ، ١٨ .

مما سبق يتضح اهتمام الفكر الإسلامي بالتحسين المستمر للجودة وترشيد استخدام عناصر التكلفة ، انطلاقاً من أن تحسين الجودة لا يتعارض مع ترشيد التكلفة بل أنه معين عليها ومؤدي إلى تحسين الربحية .

المراجـــع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١ـ القرآن الكريم

٢ـ الكتب

أ) كتب التفسير

ـ أبي جعفر محمد بن جرير الطبري ، **المصحف المفسر** ، جمع أبي يحيى محمد بن صمادح التجيبي، دار الغد العربي ، القاهرة بدون تاريخ نشر .

ـ أبي عبد الله القرطبي ، **الجامع لأحكام القرآن** ، الطبعة الخامسة ، دار ابن خلدون ، الإسكندرية ، **١٩٩٦** .

ـ الحافظ عماد الدين أبي الفداء إسماعيل بن كثير ، **تفسير القرآن العظيم** ، دار إحياء الكتب العربية ، بدون تاريخ نشر .

ـ جلال الدين محمد بن أحمد المحلي وجلال الدين السيوطي ، **تفسير الجلالين** ، دار المعرفة ، بيروت ، بدون تاريخ نشر .

ـ سيد قطب، **في ظلال القرآن**، الطبعة الثانية عشر ، دار الشروق ، بيروت ، **١٩٨٦** .

ب) كتب الحديث:

ـ أبو الحسن مسلم بن الحجاج النيسابوري ، **صحيح مسلم** ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، الطبعة الأولى ، مطبعة مصطفى الحلبي ، القاهرة ، **١٩٥٢** .

ـ أبو عبد الله الحاكم النيسابوري ، **المستدرك على الصحيحين**، دار المعرفة ، بيروت ، لبنان ، بدون تاريخ نشر .

ـ أبو عبد الله محمد بن يزيد بن ماجة ، **السنن** ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، مطبعة عيسى الحلبي ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر .

- أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة الترميذي ، **السنن** ، تحقيق محمد شاكر ومحمد فؤاد عبد الباقي وإبراهيم عطوه ، مطبعة مصطفى الحلبي ، القاهرة ، ١٩٣٨ .

- أبو قاسم سليمان بن أحمد الطبراني ، **المعجم الكبير** ، تحقيق حمدي عبد المجيد ، بدون بيانات نشر .

- أبو داود سليمان الأشعث ، **السنن** ، مطبعة مصطفى الحلبي ، القاهرة ، ١٩٥٢ .

- أحمد بن حجر العسقلاني ، **فتح الباري بشرح صحيح البخاري** ، تحقيق فؤاد عبد الباقي ومحب الدين الخطيب ، المطبعة السلفية ، القاهرة ، ١٣٨٠هـ.

- الإمام أحمد بن حنبل ، **المسند** ، دار المعرفة ، بيروت ، بدون تاريخ نشر .

- الجاحظ بن عساكر ، **تاريخ دمشق الكبير** ، بدون بيانات نشر.

- الحافظ بن حجر ، **مجمع الزوائد** ، بدون بيانات نشر .

- الحافظ زكي الدين المنذري ، **الترغيب والترهيب** ، دار الفكر العربي ، بيروت ، ١٩٨١ .

- **كنز العمال** ، ج٤ ، بدون بيانات نشر .

- مالك بن أنس الإصبحي ، **الموطأ** ، دار النفائث ، بيروت ، لبنان ، بدون تاريخ نشر .

- نور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي ، **في مجمع الزوائد ومنبع الفوائد** ، بتحرير الحافظين الجليلين القرافي وابن حجر، مطبعة القدسي ، القاهرة ، بدون تاريخ .

- يوسف بن عبد البر ، **جامع بيان العلم وفضله** ، دار بن الجوزي ، ١٩٩٤ .

د) كتب التراث والفكر الإسلامي:

- أبو الحسن الندوي ، **خامس الخلفاء الراشدين** ، بدون بيانات نشر .

- أبو الحسن بن محمد بن حبيب الماوردي ، **أدب الدنيا والدين** ، تحقيق مصطفى السقا ، مطبعة الحلبي ، مصر ، الطبعة الثالثة ، **١٩٥٥** .

- أبو القاسم الحسن الراغب الأصفهاني ، **الذريعة إلى مكارم الشريعة** ، دار الصحوة ، القاهرة ، **١٩٨٥** .

- أبو عبد الله محمد بن محمد التلمساني المصري (ابن الحاج) ، **المدخل إلى تنمية الأعمال بتحسين النيات** ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، **١٩٧٢** .

- أبي حامد محمد بن محمد الغزالي ، **إحياء علوم الدين** ، مكتبة الإيمان ، المنصورة ، **١٩٩٦** .

- أحمد بن علي المقريزي ، **إغاثة الأمة بكشف الغمة** ، دار ابن الوليد ، سوريا ، بدون تاريخ نشر .

- ابن خلدون ، **المقدمة** ، القاهرة ، مطبعة دار الشعب ، بدون تاريخ نشر .

- رفعت السيد العوضي، **الضوابط الشرعية للاقتصاد**، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي ، جامعة الأزهر ، **١٩٩٨** .

- شوقي أحمد دنيا ، **سلسلة أعلام الاقتصاد الإسلامي** ، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي ، جامعة الأزهر ، **١٩٩٨** .

- طاهر عبد المحسن سليمان، **علاج المشكلة الاقتصادية في الإسلام** ، بدون ناشر ، **١٩٨١** .

- عبد الحليم الجندي ، الأخلاق في الاقتصاد **الإسلامي** ، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي ، جامعة الأزهر ، بدون تاريخ نشر .

- عبد الستار أبو رغد ، **الخيار وأثره في العقود** ، سلسلة مركز صالح كامل للرسائل العلمية في الاقتصاد الإسلامي ، الكتاب الرابع ، جامعة الأزهر ، **١٩٨٥** .

ـ عبد الله العبادي ، **في الآداب والأخلاق الإسلامية** ، مطبعة السعادة ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

ـ علي أحمد السالوس ، **الاقتصاد الإسلامي والقضايا الفقهية المعاصرة** ، دار التقوى للنشر والتوزيع ، بلبيس ، ١٩٨٧ .

ـ محمد بن خليل الأسدي ، التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والاختيار ، تحقيق د. عبد القادر طليمات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٧ .

هـ) كتب الفكر الاقتصادي والإداري :

ـ ريتشارد ويليامز ، **اساسيات إدارة الجودة الشاملة** ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، مكتبة جرير ، ١٩٩٩ .

ـ فيليب أنكنسون ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الجزء الأول ، ترجمة عبد الفتاح السيد نعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

و) كتب أخرى :

ـ أحمد عبد الحميد يوسف ، **محاضرات في تاريخ الشرق الأدنى القديم** ، دار الاتحاد التعاوني ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر .

ـ أحمد عبد الحميد يوسف ، **محاضرات في تاريخ مصر الفرعونية** ، دار الاتحاد التعاوني ، القاهرة ، بدون ناشر ، بدون تاريخ نشر .

ز) معاجم لغوية :

ـ ابن منظور ، **لسان العرب** ، الجزء الأول ، الطبعة الثالثة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٤ .

ـ **المنجد في اللغة العربية** ، الطبعة العشرون ، المكتبة الشرقية ، بيروت .

٢ـ الدوريات :

ـ أحمد حسين علي حسين، دراسة تحليلية لنماذج سلوك تكاليف الجودة ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية ، مارس ، ١٩٩٧ ، ص ٧٥ـ١٣٧ .

ـ أحمد عيد ، تقنين العلاقة بين التكلفة والجودة ، **مجلة البحوث الإدارية** ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الثالث والرابع ، ١٩٩٥ ، ص ص ٤ـ٣٤ .

ـ أكرم عبد النبي محمد ، المسار الحاسم في الإصلاح الاقتصادي ، **المدير العربي** ، أكتوبر ١٩٩٢ ، ص ٧٥ـ٨٠ .

ـ بهيرة الموجي ، إدارة الجودة في صناعة الغزل والنسيج ، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل** ، كلية التجارة – جامعة طنطا، العدد الأول ، ١٩٩٦ ، ص ص ٢ـ٤٠ .

ـ جمال صلاح الدين عوض ، التحليل المحاسبي لتكاليف التحكم البيئ – دراسة علمية ميدانية بقطاع الغزل والنسيج ، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثاني، ١٩٩٧، ص ص ٣٤١ـ٤٠٧ .

ـ فرنك سوننبرج ، الإدارة بضمير : تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، **خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال** ، الشركة العربية للإعلام العالمي (شعاع) ، السنة الثالثة ، العدد السابع ، أبريل ، ١٩٩٥ ، ص ص ١ـ٩ .

٣) المؤتمرات :

ـ حسين حسين شحاتة ، رؤية منهجية لتطوير التعليم الجامعي من منظور إسلامي ، **المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية تجارة بنها** ، جامعة الزقازيق ، ١١ـ١٢ مايو ١٩٩٧، ص ص ١ـ٣٤ .

٤) الرسائل العلمية :

ـ محمد عبد الحليم عمر، **الرقابة على الأموال العامة في الفكر الإسلامي** ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٨٢.

- هيام محمد صلاح عبد الفتاح ، **دور التكاليف في ترشيد القرارات الإدارية الخاصة بالجودة الشاملة** ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة جامعة الأزهر ، ٢٠٠١.

ثانياً المراجع الأجنبية :

A- BOOKS:

- ASQC Quality Costs Committee. **Principles of Quality Costs** . 2 nd Ed ., Companella . J., ed ., Milwaukee , ASQCQality Press , 1990.
- Dale, B., Plunkett, J**., Quality Costing**, Chapman & Hall , U.K., 1995.
- Feigenbaum, A., **Total Quality Control** , 3 th Ed ., Mc Graw – Hill , New York, 1991, p 112.
- Richard, D., **Quality Management: Tools & Methods for Improvement,** 2nd Fd., Irwin. Inc 1995.

B- PERIODICALS:

- Anand. K., Quality: An Evolving Concept, **Total Quality Management**, Vol. 8, No 4 , 1997.
- Bahan, G., Horney, N., Pinpointing the real cost of quality in a service company**. National Productivity Review**, Summer 1991, p 309.
- Jacques, M., Ethics, The Call of Quality : doing right Things right, **Quality Progress**, sep. 1999 Juran, J., mad In USA, A Renaissance In Quality , **Harvard Business Review**,July – August 1993 , pp.42-50.
- Keogh, W., Brown, P & Mc Golderick, S., A pilot Study of Quality Costs at Son Microsystems **Total Quality Management**, Vol. 7, No. 1, 1996.
- Taguchi, G., Clausing, D,Robust Quality ,Harvard Business Review, Jan – Feb. 1990 pp65-75.
- A. Young, Th ., On Linking Ethics and Quality at Marten – Marietta**, National Productivty Review ,** spring 1993 , pp 133-137.

C- CONFERENCE:

- Abdullah, K., Motivation: An Islamic Concept, **IFTDO World Conference & Exhibition**, Team, Cairo, No. Nov. 1996, pp1-27.