
عنوان الورقة :

الجودة الشاملة في العمل الخيري.. المستفيد أولاً

مقدمها :

الدكتور / زين بن عيضة الثبيتي

هدف الورقة

تهدف هذه الورقة إلى زيادة الوعي بأهمية التركيز على المستفيدين من الخدمات الخيرية في تحقيق الجودة الشاملة.

مقدمة

تعتبر الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي حققت نجاحات باهرة في جميع المجالات الخدمية والصناعية، وفي مجال الأعمال الخيرية والتطوعية، وسبب نجاحها الرئيس يأتي من استجابتها كأسلوب إداري للمتغيرات العالمية وقدرتها على إحداث مستوى التغيير المطلوب لمواكبة تلك المتغيرات والاستمرار في ذلك، وذلك لما تتمتع به من روح فكرية متجددة وأساليب حديثة تمكن المدراء من قيادة مؤسساتهم نحو التميز. ولهذا نجد الكثير من الدول أصبحت تتبنى جوائز عالمية لتحقيق التميز المؤسسي الذي يركز على عدة عناصر يعتبر كل جزء منها مكمل للآخر ومساهم قوي في تحقيق التميز، لهذا فهي تسمى نماذج للتميز بوصفها تحتوي على عدة محاور وعناصر أساسية.

ولكننا ومن خلال هذه الورقة سنقوم بإذن الله بالتركيز على جزء مهم جدا ومحور رئيسي لبداية مشوار الجودة الشاملة والاستمرار في طريق التميز، ويعتبر هذا الجزء هو العنصر المفقود تقريبا من قبل أغلب المؤسسات الخيرية نظراً لتركيزها على عناصر أخرى واعتمادها على نمط في التفكير جعلها تتجاهل هذا العنصر بغير قصد.

الحديث في هذه الورقة سيكون عن "المستفيد" من الخدمات الخيرية، وستتطرق الورقة لكثير من التأصيل والتوضيح لمعنى وأهمية المستفيد بالنسبة لأداء المؤسسات الخيرية وأساليب التركيز على المستفيدين.

مصطلحات أساسية في معنى الإحسان والإتقان في القرآن والسنة

نستعرض فيما يلي بعض المصطلحات والمرادفات التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية والتي تعطي دلالات هامة جداً لمفهوم الجودة الشاملة، ويأتي هذا الجزء لكي يسלט الضوء على اهتمام الإسلام وعنايته بمبدأ الشمولية وتركيزه على إجادة العمل والمواصفات التي تجعل منه مقبولاً وذو نفع لصاحبه أو للناس. وقد تم الاستفادة بتصريف من ورقة عمل للدكتور/ محمود خليل بهذا الشأن.

الإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً وفلسفة للكون والإنسان والحياة هو كمال الجودة والإبداع " بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ " (البقرة ، آية : ١١٧) .

إن مفهوم الجودة حاضرٌ في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويفهم ذلك من خلال قوله عز وجل : " لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وَجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ " (البقرة ، آية : ١٧٧) .

وقد ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومفاهيم أخرى ذات علاقة ، ولعل من أبرز هذه المصطلحات الإحسان والإتقان ، فالجودة في اللغة أصلها الاشتقاقي (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء . (ابن فارس ، ١٩٩١ ، ج ١ : ٤٩٣)

وجاد الشيء جَوَّدَهُ أي صار جيداً وأجاد : أتى بالجيد من القول والفعل ، ويقال : أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله . (ابن منظور ، ٢٠٠٣ ، ج ٢ : ٢٥٤ ، ٢٥٥)

وأجاد الشيء جَوَّدَهُ تجويداً واستجاده عدّه جيداً وجمع الجود جواد. (الرازي، ب: ٧٥)، والجيد ضد الرديء ورجل مجيد : أي يجيد كثيراً . (الزبيدي ، ج ٤ : ٤٠٣ ، ٤٠٤)

وجاء في محكم التنزيل : " إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِيَاتُ الْجِيَادُ " (ص، آية : ٣١) والجياد في الآية السابقة بمعنى الجودة في الجري والسريعة في الانقياد وكثيرة العطاء والرائعة في الجمال (القرطبي ، ٢٠٠٢ ، ج٨ : ١٦١ ، ١٦٢) .

وجاد الفرس : أي صار رائعاً يجود جودةً . (ابن منظور ، ٢٠٠٣ ، ج٣ : ١٣٥ ، ١٣٦) ومن خلال العرض السابق لمعاني الجودة من ناحية لغوية يتضح أنها تتضمن الأداء الجيد والعطاء الواسع المستمر الذي يتصف بالروعة والجمال .

مفهوم الإحسان:

وردت مشتقات الإحسان في القرآن الكريم مرات كثيرة ، تارة بصيغة المصدر وتارة بصيغ الفاعل ولم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة مخاطباً فيها الجماعة " وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ " (البقرة ، آية : ١٩٥) .

والعمل الحسن كما أخبر المعصوم ﷺ عمل يحبه الله عز وجل " إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن " (الألباني ، بت ، ج١ : ٢٧٨) . والإحسان في لغة من أحسن : فعل ما هو حسن وأحسن الشيء أجاد صنعه . (أنيس وزميله ، ١٩٧٢ : ٧٤)

والإحسان بمعنى النصح في العبادة وبذل الجهد في تحسينها وإتمامها وإكمالها . (البدري، ٢٠٠٣ : ٢٦) وعرف الإحسان بأنه " إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه " (حجازي ، ١٩٨٢ ، ج١ : ٤٥٩) .

وحدث الرسول ﷺ على معاملة الناس بالحسنى والتزام الأخلاق الحسنة معهم " اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمجها وخالق الناس بخلق حسن " . (الترمذي ، بت ، ج٣ : ٤٢٣) فالإحسان في العمل ذو شقين ، الأول : استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان فيه وأما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله - عز وجل - . (مدكور ، ١٩٩٢ : ٥٧)

ويؤكد ذلك ما جاء في حديثه ﷺ " إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته " (مسلم، بت، ج: ٦، ٧٢) ، فالحديث السابق يدل على الإتيان في العمل كما يشير إلى توفير الأداة الفاعلة والمجيدة لتنفيذ المهمة على أكمل وجه .

وبالإجمال فإن الإحسان يتضمن معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد وإتيان العمل وإخلاصه لله عز وجل ، وبذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان وثمره من ثماره .

مفهوم الإتيان:

الإتيان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه ، فالإتيان الإحكام للأشياء (ابن منظور ، ٢٠٠٣ ، ج ٣ : ٧٣) .
وجاء في محكم التنزيل : " كِتَابٌ أَحْكَمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ " (هود ، آية : ١) .

فالإتيان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل ، والحكيم هو المتقن للأمور (السعدي، ٢٠٠٢ : ٣٩٢) ، ورجل تقن متقن للأشياء حاذق (ابن منظور ، ٢٠٠٣ ، ج ٣ : ٧٣) .
والإتيان بمعنى الإحسان والإحكام للشيء (القرطبي ، ٢٠٠٢ ، ج ٧ : ١٧) ، وجاء في قوله تعالى : " لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ " (التين ، آية : ٤) ، ولفت ربنا سبحانه وتعالى انتباه عباده إلى إتيان صنعته في خلقه بقوله : " صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ " (النمل ، آية : ٨٨) ، وبين رب العزة في كتابه الحكيم بعض مظاهر إبداعه وإتقانه في هذا الكون الرحيب " وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ ❖ تَبْصِرَةً وَذِكْرَى لِكُلِّ عَبْدٍ مُنِيبٍ " (ق ، الآيات : ٧- ٨) .

ومن المؤشرات الدالة على الإتقان أداء الشيء بمهارة كما جاء في الحديث الشريف "الماهر بالقرآن مع السفارة الكرام البررة والذي يقرؤه ويتعنت فيه وهو عليه شاق له أجران". (مسلم ، ب.ت ، ج ، ١ : ٥٤٩)

يتضح مما تقدم أن الإتقان مفهوم يتضمن إحكام الشيء وإحسانه وأداء العمل بمهارة ويشير (محجوب ، شبكة الإنترنت ، ٢٠٠٧) إلى أن "هناك علاقة متداخلة بين الإتقان والإحسان غير أن الإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان فيما الإحسان قوة داخلية تتربى في كيان المسلم وتتعلق في ضميره وترجم إلى مهارة يدوية ، فالإحسان أشمل وأعم دلالة من الإتقان.

وبالإجمال يمكن القول ، أن الجودة تعني إجادة العمل والإتقان درجة عالية في الجودة والإحسان مرادف للإتقان غير أن الأخير أخص من حيث الدلالة لكونه يتضمن حذق الشيء والمهارة في أداءه وإحكامه ويبقى الإحسان هو الأصل الذي ينبثق عنه فعل الصواب وجودة العمل وإتقانه ، بصفته قيمة روحية إيمانية دافعة ومحفزة لكل عمل يحبه الله عز وجل ويرضاه .

مفاهيم الجودة والجودة الشاملة وعلاقتها بالمستفيد

تعددت مفاهيم الجودة والجودة الشاملة من وجهة نظر خبراء الجودة في العالم ولكن الشيء الذي يجمع عليه الكل هو أن المستفيد هو الأساس وهو المحدد للجودة. وسنتطرق لبعض التعريفات التي تركز على المستفيد بالدرجة الأولى.

فنظام تأكيد الجودة الآيزو ٩٠٠١ - ٢٠٠٠ يعرف الجودة على أنها: "هي الوفاء الدائم بتوقعات المستفيدين أو تجاوزها"

ويعرف معهد الجودة الفيديرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".

ويعرفها ريلي جيمس وهو نائب رئيس معهد جوران على أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل " .

كما عرفها روجر تنكس على أنها " التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات."

أما بهارت واكهلو فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "التفوق لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد جودة ذات قيمة للمستهلكين، من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، وفي كل وقت."

ويعرفها أرماند فيجينباوم بأنها " نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة وتحسين الجودة التي تؤديها الجامعات المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا الزبون بشكل كامل."

وتعرف رويال ميل الجودة الشاملة على أنها "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".

وأخيراً يعرفها أوماجونو بأنها "استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها".

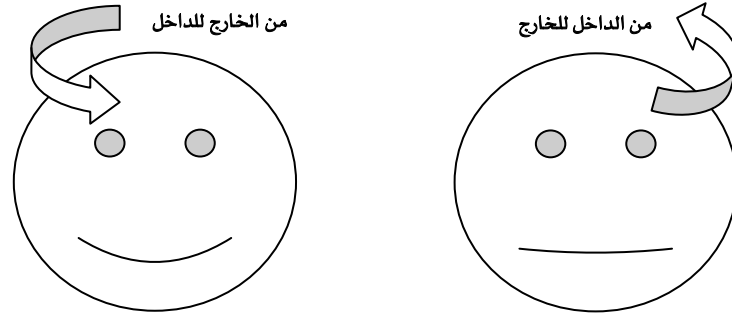
مفهوم الجودة الشاملة في العمل الخيري والتطوعي

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة في العمل الخيري والتطوعي بأنها " استثمار كافة القدرات والإمكانات المادية والبشرية لتأهيل المستفيدين وتحقيق درجة من الاستغناء والاستقرار والأمن لديهم، وذلك اعتماداً على بناء شراكات بعيدة المدى مع القطاعين العام والخاص".

مقومات نجاح الجودة في العمل الخيري

يتمتع العمل الخيري بمزايا خاصة تجعله متفرداً عن بقية الأعمال سواء كانت ذات الطابع الحكومي أو الطابع الخاص لكونه عملاً قائم على التطوع وبذل المزيد من الجهد والوقت فهو يعتمد على القناعة الشخصية والرغبة الصادقة في تقديم خدمات للغير بدون مقابل في كثير من الأحيان، وحتى الذين يحصلون على مقابل فهم يبذلون أضعاف ما يأخذون. وهناك خصائص ومزايا أخرى نجملها في ما يلي:

١. يهتم بتقديم خدمات مجتمعية ذات النفع العام، وهي من أفضل الأعمال عند الله سبحانه وتعالى لقول النبي صلى الله عليه وسلم: " أحبّ الناس إلى الله أنفعهم للناس ، وأحبّ الأعمال إلى الله عز وجل سرور تدخله على مسلم ، أو تكشف عنه كربة ، أو تقضي عنه ديناً ، أو تطرد عنه جوعاً ، ولأن أمشي مع أخي المسلم في حاجة أحب إليّ من أن أعتكف في المسجد شهراً ، ومن كف غضبه ستر الله عورته ، ومن كظم غيظاً ولو شاء أن يمضيه أمضاه ، ملأ الله قلبه رضاً يوم القيامة ، ومن مشى مع أخيه المسلم في حاجته حتى يثبتها له ، أثبت الله تعالى قدمه يوم تزل الأقدام ، وإن سوء الخلق يفسد العمل كما يفسد الخل العسل " ، " رواه ابن أبي الدنيا وحسنه الألباني " .
 ٢. يقوم على أفراد في غالبيتهم لديهم حب ورغبة وحافز داخلي لأداء العمل التطوعي، وهذه الميزة من أكبر معززات النجاح المؤسسي.
 ٣. هناك فئة من المجتمع بحاجة ماسة لهذه الخدمات : سواء كانت إنسانية أو تعليمية أو إغاثية أو اجتماعية.
 ٤. نوعية الخدمة المقدمة تلبّي احتياجات أساسية لدى المستفيدين.
 ٥. المجتمع غالباً يقبل على دعم العمل الخيري والتطوعي مادياً ومعنوياً خاصة إذا توفرت كافة عناصر الشفافية والثقة.
- ولهذا فمؤشرات نجاح الجودة الشاملة في العمل الخيري متوفرة وقابلة للتحقيق، وهي أيضاً حافز كبير للتميز.



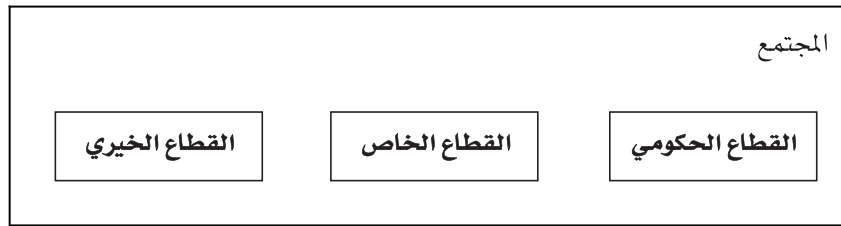
شكل ١ : أسلوب الإدارة في التفكير

الجودة الشاملة.. نمط التفكير المختلف

نمط التفكير الجديد للجودة الشاملة يعتمد على العمل ضمن إطار يتكون من مجموعة عناصر، محورها الأساسي ومحركها نحو النجاح والتميز هو التركيز على المستفيد ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التفكير بطريقة مختلفة و تغيير أسلوب الإدارة والقيادة من توجيه وإدارة العمل من "الداخل للخارج" إلى "الخارج للداخل" كما في الشكل (١). والملاحظ اليوم في كثير من الأعمال الخيرية أنها تعتمد على النمط السائد والتقليدي في إدارتها وهو التفكير في الداخل فقط بمعنى إغفال التفكير في المستفيد. وحين تتوجه المؤسسات الخيرية إلى تبني الأسلوب الحديث في التفكير والإدارة فهي تتجنب الهدر في الوقت والجهد والمال، وبهذا تتحدد معالم الطريق الصحيح لجميع البرامج والأنشطة وتكون قادرة على تحقيق أهدافها بإذن الله.

ونموذج الإدارة الجديد كما يشير خبراء الجودة والإدارة موجه إلى المستفيد، ويذكر دراكر أن اهتمام النموذج الجديد ليس منصباً على كمية ما نعمل، بل على الكيفية التي نقابل بها متطلبات زبائننا.

ولهذا فالنجاح اليوم يعتمد على التفكير بشكل مغاير: بدلاً من ماذا نقدم للمستفيد؟ ، إلى ماذا يريد المستفيد؟ ، وبدلاً من كيف نبدو من وجهة نظرنا؟، إلى كيف نبدو من وجهة نظر المستفيد؟.



شكل ٢ : المؤسسات المؤثرة في المجتمع

مجتمع الخدمات

كل المؤسسات العاملة في المجتمع تشكل عنصراً مؤثراً فيه ، وهي في أصل تواجدها وممارستها لأنشطتها تستهدف البناء وليس الهدم، وتستهدف الخدمة وليس الاستغلال، حتى المؤسسات الربحية هي تحمل نفس الفكرة ونفس المبدأ.

ولهذا حين ننظر هذه المؤسسات لنفسها على أنها عوامل بناء في المجتمع ولأبناء المجتمع فهي تتبنى فكراً وفلسفة مختلفة، بحيث تكون جميع برامجها وأنشطتها هي عوامل استقرار وتنمية بالمفهوم الواسع. وعلى قيادات كافة المؤسسات أن تعي هذا الدور وتتبنى أسلوباً إدارياً يركز على الخدمة، وكما يشير الخبراء في هذا المجال فإن أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع هو الذي سيشكل السمة الغالبة لإدارة الأعمال في القرن الواحد والعشرين.

والجهات الخيرية هي معنية بالدرجة الأولى بمهمة خدمة المجتمع أيضاً ولكن من خلال تقديم خدمات تتفرد بها عن كافة المؤسسات الأخرى وتشكل عملها الأساسي، بخلاف المؤسسات غير الربحية أو غير الخيرية فهي تستهدف تنمية المجتمع بشكل عام من خلال بناء صداقة آمنة مع المجتمع وعدم الإضرار به في أي شكل من الأشكال.

والأثر المترتب على المجتمع من جراء تقديم الخدمات الخيرية غاية في الأهمية : سد حاجة فقير، رعاية أسرة محتاجة، تعليم جاهل فقير، إرشاد محتاج، إغاثة ملهوف، علاج مريض معدم، تعليم كتاب الله، كفالة يتيم.

ولهذا عندما تنظر المؤسسات الحكومية والخاصة والخيرية إلى أنها مزود للخدمات للمجتمع فهي بذلك خادم لأبناء هذا المجتمع، وينبغي لها أن توثق صلتها بهم، كما توثق صلتها ببعض البعض لكي تحقق أهدافها بالشكل المطلوب منها.

الخدمات الخيرية

تسعى المنظمات إلى استقطاب العملاء من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تلبي احتياج معين لديهم، وتهتم دائماً بأن تكون هذه الخدمات تتمتع بمواصفات ومعايير جودة تتناسب وتطلعات المستفيدين لأجل المحافظة عليهم والبقاء والاستمرار في ظل وجود منافسة قوية. المؤسسات الخيرية تقدم خدمات أساسية تساهم في استقرار وأمن المستفيدين لكون هذه الخدمات مما لا يستغنى عنه والعيش بدونه، مثل الطعام والشراب والعلاج والكساء والمأوى والاستقرار الأسري والاجتماعي.

وهذا يتطلب من الجهات التطوعية والخيرية النظر لنفسها على أنها جهة لا يستهان بدورها، وأن المستفيد ليس لديه خيارات متعددة للاختيار والتحول عنها، فهو من ناحية مجبر على التعامل معها، ومن ناحية أخرى مضطر لقبول أي خدمة تقدم له. فمعيار نجاح جودة الخدمات المقدمة هنا هو ليس في بقاء استمرار العميل مع الجهة التطوعية، وليس في كثرة وتزايد أعداد المستفيدين سنة بعد أخرى، بل على العكس تماماً.

لذلك هناك مقياسان رئيسيان لنجاح الخدمات الخيرية:

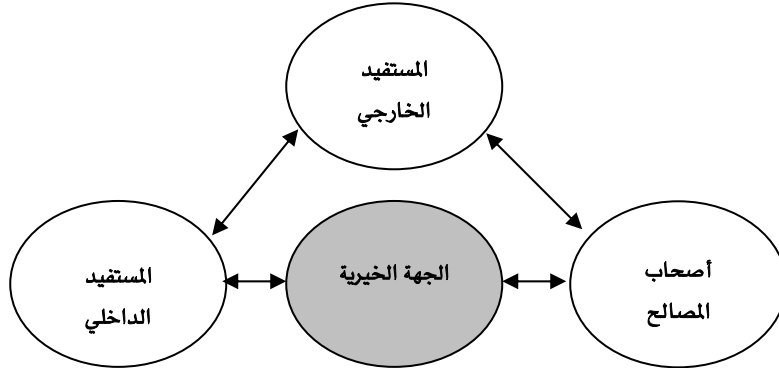
الأول: مقدار ما تساهم به الجهة في استغناء المستفيد عنها ووصوله لمرحلة الاكتفاء الذاتي والاستقرار الاجتماعي التام، بعيداً عن استمرار اعتماده على الخدمات المقدمة له.

الثاني: نوعية ما يقدم للمستفيد بناء على الحاجات المتغيرة والمختلفة للمستفيدين.

ومن ناحية أخرى تتمتع الخدمات الخيرية بأنها ليست حكراً على جهة معينة، بل المجتمع كله ينبغي أن تسوده روح التكافل والتعاون، حتى ولو بأقل القليل. عن أبي هريرة، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يقول " يا نساء المسلمين لا تحقرن جارة لجارتها ولو فرسن شاة ". رواه مسلم

ففي هذا الحديث توجيه لعموم المسلمين بالعطاء والنفقة ولو بأقل القليل. والجهات الخيرية بذلك تساهم حتى في رفع الوعي بأهمية العمل التطوعي ونشر ثقافة التطوع عموماً بين كافة أفراد المجتمع لأنهم يعتبرون مسانداً وداعماً للعمل الخيري، ومن جهة أخرى يخفف مقدار العبء الملقى على كاهلها.

ولكن الجهات الخيرية حين تنفرد بتقديم هذه الخدمات فهي تقدمها في إطار مؤسسي يعمل على ربط أصحاب الحاجات بأصحاب الأموال ضمن منظومة تهتم بحسن إدارة هذه الأموال وحسن استغلالها وصرفها للمستفيدين.



نظرة عامة حول المستفيد

مفهوم المستفيد في إدارة الجودة الشاملة يشمل كل من يتعامل مع الجهة الخيرية ويستفيد من مخرجاتها أو يتأثر بها ويؤثر فيها، فهناك المستفيد الأساسي وهو متلقي الخدمة والذي من أجله أنشأت المؤسسة ومن أجله تستمر أيضاً، وهناك بقية المستفيدين من الخارج وهم كل من يؤثر أو يتأثر بالخدمات المقدمة ويشمل الجهات الحكومية ذات العلاقة والمؤسسات الخيرية الأخرى والمجتمع ككل. وهناك المستفيد الداخلي وهم جميع العاملين بالمؤسسة الخيرية وهم من يقدم الخدمات ويتواصل مع بقية المستفيدين، كما هو مبين في الشكل (٣).

تقوم فكرة إدارة الأعمال على أساس التنافس والصراع على المستفيد (الخارجي) ومحاولة استقطابه والاستحواذ عليه بشكل دائم، فهو بالنسبة لها كمؤسسات ربحية أساس تحقيق الأرباح، وفي حالة تحوله لمنافس آخر فهذا يمثل خسارة. لذلك تسعى هذه المؤسسات بكل الطرق والوسائل الممكنة للمحافظة عليه لكي يستمر في الشراء والتعامل وتستمر هي في جني الأرباح. أما النظرة للمستفيد في المؤسسات الخيرية فهي مختلفة تماماً. فالمستفيد في هذه المؤسسات هو صاحب حاجة ولا يدفع مقابل الخدمات التي يحصل عليها لكون المؤسسات الخيرية أصلاً غير ربحية، وتقوم في حصولها على الدعم المالي على وسائل أخرى.

والمستفيد من الجهات الخيرية يسعى إلى تأمين خدمة أساسية وحاجة ملحة، وأحياناً تكون حرجة، فالفقير يسعى إلى إيجاد لقمة العيش، والمريض يهتم بالدواء، والأسرة الفقيرة تسعى لإعفاف نفسها عن السؤال وهكذا.

والمستفيد من الجهات الخيرية يتوجه إليها ليس لمجرد تلبية متطلب عادي أو كمال، أو ما يستطيع أن يحصل عليه من سواها، بل يتوجه إليها لكي تقوم بمساندته ومساعدته لكي يتجاوز عقبة تعيق أمنه واستقراره بين أفراد المجتمع الذي يعيش به. وبشكل عام إذا لم يتم إرضاء المستفيدين، لن يكون هناك قيمة لما نقوم به، وسيترتب عليه الكثير من الهدر، وإذا لم ترضى وتلبي احتياجات وتوقعات المجتمع والعاملين والموردين وأصحاب المصالح بالذات فإنهم يمكن أن يتخلوا عن كل دعم ممكن أن يقدم، وسيكون هناك صعوبة في الاستمرار في العمل، والضحية هنا هو المستفيد النهائي.

أنواع المستفيدين:**أولاً: المستفيد الخارجي :**

المستفيد الخارجي أو النهائي هو كل من يتلقى الخدمة الخيرية، وهو سبب وجود المؤسسة، وبدونه لا وجود لهذه المؤسسة، مثل الفقير واليتيم وصاحب الحاجة والأرملة والأسرة المحتاجة والمريض المحتاج والمحتاج للتعليم وأصحاب النكبات والكوارث وغير ذلك.

الشيء المشترك بين جميع هذه الفئات أنها لا تخدم من قبل أي جهة أخرى سوى الجهات الخيرية التي أنيط بها دور الرعاية والاهتمام بهم، وهم بذلك في أقل درجات من المستوى المعيشي عموماً، وأقل قدرة على الاعتماد الذاتي بسبب نقص المال أو عدم وجود العائل أو العجز أو حدوث حالات طارئة، وهم أيضاً يصلون لدرجة من الانكسار وذل السؤال بسبب شدة الحاجة.

وحيث نرى العدد الكبير من المحتاجين يتوجه للمؤسسات الخيرية، ينبغي أن نتذكر أن هناك الكثير غيرهم لم يأتي وقد يكون أكثر حاجة.

ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسات الربحية تتنافس ويحدث الصراع بينها على المستفيد، في حين أن المؤسسات التطوعية يتصارع المستفيد عليها، بمعنى أن هناك كم كبير من المستفيدين يتوجه لهذه الجهات ويطلب خدماتها، لذلك ينبغي العناية والحرص على تحديد أهداف المؤسسة الخيرية وطبيعة نشاطها والفئات المستهدفة حتى لا تهدر وقتها ومواردها في خدمة عدد أكبر من المستفيدين، وتقديم العديد من الخدمات دون الحرص على تحقيق الجودة في ذلك. والجودة هنا هي حصول الرضا من قبل المستفيد، والوصول إلى درجة معقولة من الاستغناء لديه.

والمؤسسات الخيرية تسعى إلى تقديم العديد من الخدمات الأساسية التي يحتاجها جميع المستفيدين لديها بتنوع واختلاف مطالبهم واحتياجاتهم، فهي بذلك تفرق في سبل من المتطلبات وسبل من الخدمات المقدمة، وتستهلك جهودها ومواردها المادية والبشرية في تقديم أكبر قدر من الخدمات وفي مناسبات مختلفة أحياناً، وهي تظن أن الكم هنا هو المطلوب، دون النظر للكيف أو النظر للمستفيد نفسه. والوقت المستهلك كبير جداً في نفس الدور وبشكل دائم. وهي بهذا تركز نظرتها على نفسها وعلى أداءها، وتهمل التركيز إلى الخارج أي إلى المستفيدين أنفسهم، ما هي متطلباتهم وكيف يمكن تحقيقها. والنظر للخارج مفيد جداً في استثمار القدرات

والإمكانات في تحقيق المتطلبات، وليس مجرد تقديم الخدمات التي تظن الجهة الخيرية أنها مهمة.

وقد يقال في هذا المقام أن المستفيدين من الجهات الخيرية هم في حاجة لجميع ما يقدم لهم ويستقبلون جميع الخدمات والتي لا تزال قاصرة عن احتياجاتهم الأساسية. ومن هنا تأتي أهمية التفكير بطريقة مختلفة والإدارة بأسلوب مختلف أيضاً، وذلك للمحافظة على التوازن المطلوب ما بين الموارد المتاحة، وحاجات المستفيدين، وتحقيق الجودة في كل هذا.

والسؤال الآن كيف نركز على المستفيد في ظل هذا كله؟

للإجابة على هذا السؤال ينبغي النظر لجميع عناصر الجودة الشاملة لكونها هي التي تحقق التميز على المستوى الشامل، وأهم هذه العناصر هو التركيز على المستفيد. والتركيز على المستفيد في الجهات الخيرية يتمحور حول مبدأ غاية في الأهمية يغفل عنه الكثير من قادة العمل الخيري. هذا المبدأ هو أن تسعى الجهات الخيرية إلى تنمية المستفيد، والعمل المستمر لكي يستغني هو عن هذه الجهات ويصبح قادراً على العيش والعمل بأمان في المجتمع. وبهذا ينبغي أن تعيد المؤسسات الخيرية النظر في كم ونوع خدماتها المقدمة، وفي إعادة التركيز من الداخل إلى الخارج ومحاولة التواصل مع المستفيد بطريقة مختلفة وذلك تحقيقاً لهذا المبدأ.

الآن نتطرق لبعض المعايير الخاصة بالتعامل مع المستفيد الخارجي:

١- أن يكون محاط بالسرية والخصوصية وجعل ذلك محل اهتمام الجهة في كل تعاملاتها مع المستفيد، وتسهيل كافة الإجراءات وتذليل الصعوبات في سبيل أن يتلقى الخدمة ولا تزال نظرتة لذاته محل تقدير. كما قال صلى الله عليه وسلم في حديث أبي هريرة (... ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم يمينه ما تنفق شماله) رواه مسلم

٢- أن تبادر الجهة التطوعية بتلمس احتياجات المستفيدين، ورفع الحرج عنهم، وإعاضهم عن السؤال والمطالبة. عن أبي هريرة، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " ليس المسكين بهذا الطواف الذي يطوف على الناس فترده اللقمة واللقمتان والتمررة

والتمرتان " قالوا فما المسكين يا رسول الله قال " الذي لا يجد غنى يغنيه ولا يفطن له فيتصدق عليه ولا يسأل الناس شيئاً " رواه مسلم.
وهذا الحديث يحث على الاستعفاف وكراهية السؤال، وهذا يزيد من عبء المسؤولية على الجهات الخيرية في تلمس احتياجات الناس وتلبيتها.

٣- أن تقدم الخدمة للمستفيدين بكل لطافة وحسن خلق وأن تعطى بطريقة لا تشعره بالفضل أو الامتتان.

فعن جابر أنه كان يقبض للناس يوم حنين من فضة في ثوب بلال فقال رجل : يا نبي الله إعدل فقال عمر : ألا أضرب عنقه يا رسول الله فإنه منافق ، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: " معاذ الله أن يتحدث الناس أني أقتل أصحابي " رواه مسلم . وهذا الأعرابي الذي جذب النبي صلى الله عليه وسلم من رداءه جذبة شديدة حتى أثرت حاشية الرداء على عاتقه صلى الله عليه وسلم ثم قال : يا محمد ، مر لي من مال الله الذي عندك فإنك لا تعطيني من مالك ولا من مال أبيك ، فما زاد النبي صلى الله عليه وسلم على أن ضحك وأمر له بعباءة .

٤- أن تكون جميع وسائل الاتصال والتواصل بين المستفيد والجهات الخيرية سهلة وميسرة لجميع فئات المستفيدين، وأن تبادر الجهات الخيرية في الوصول للمستفيدين بأقصر الطرق التي تقلل الوقت والجهد المبذول من قبل المستفيدين، ومن ذلك توفير وسائل اتصال هاتفي مباشر والتواجد في المواقع التي يتواجد بها أغلب المستفيدين، وتبني سياسة الوصول للعميل وفي الوقت المناسب لتقديم الخدمة.

٥- توظيف البحوث والدراسات الميدانية للكشف عن أحوال المستفيدين والتعرف على متطلباتهم واحتياجاتهم، لأن هناك الكثير من الفئات متعففة وتكتفي بأقل القليل مما يأتي إليها.

٦- إيجاد إدارة متخصصة في إدارة شؤون المستفيدين تعنى بكل ما يتعلق بهم من استطلاعات ودراسات واستقبال جميع الشكاوى والملاحظات ومعالجتها.

٧- توظيف البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على مستوى الاستقرار الذي وصل إليه المستفيدين، ومدى تأثير الخدمات المقدمة على ذلك.

ثانياً: المستفيد الداخلي

وهو كل من يعمل لصالح الجهة الخيرية ويسهم في تقديم الخدمات، فهم صانع القرار والمنفذ والمتواصل مع المستفيدين على اختلاف مواقعهم ودرجة اتصالهم. فهناك من يتواصل مع المستفيدين بشكل دوري، وهناك من يساهم في إعداد الخدمات، وهناك من يعمل على التخطيط والمتابعة، كل هؤلاء يعتبرون مستفيدين داخليين ويعتبر الاهتمام بهم هام جداً لكونهم هم المؤثر في العلاقة بين الجهة الخيرية والمستفيد الخارجي، وهم من يتم من خلالهم الحكم على جودة الخدمات المقدمة.

ولضبط جودة هذا النوع من الاتصال ينبغي على الجهة الخيرية أن تتبنى معايير لجودة عملية الاتصال مثل أسلوب تقديم الخدمة، والمهارات الواجب توفرها في فريق العمل المتصل بالمستفيدين بشكل مباشر.

وتركز الجودة الشاملة على أسلوب تمكين جميع العاملين وتبني استراتيجيات لذلك تعمل على استثمار قدراتهم ومواهبهم لأجل المساهمة في تقديم خدمة ذات جودة عالية، ولأجل تعزيز مشاركتهم في تطوير وتحسين كافة الأنظمة والإجراءات المؤدية إلى رضا العميل.

ويعتبر رضا العاملين محدد رئيسي لرضا المستفيد الخارجي، ومؤثر في رأيه وانطباعاته وحكمه على الجهة الخيرية. وكما يشير خبراء الجودة بأن الجودة الشاملة تركز على الارتباط بين الموظفين الراضين والمستفيدين الراضين.

ومن الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الجهات الخيرية ما يلي:

١- وضع آلية محددة للاستماع المستمر لرأي ومقترحات العاملين، ووضع هذه المقترحات موضع الدراسة والتنفيذ. وتعد مقترحات العاملين وملاحظاتهم هامة جداً لأنها تأتي نتيجة تواصل مستمر مع المستفيدين.

- ٢- إشراك العاملين في عملية إعداد الخطط والبرامج والأنشطة مما ينعكس أثره وبشكل مباشر على طبيعة الأداء وعلى جودة الخدمة المقدمة بعد ذلك.
- ٣- وضع آلية لتحفيز العاملين على مقترحاتهم وأفكارهم.
- ٤- الاهتمام بالعاملين في صفوف المواجهة مع المستفيدين، من حيث التدريب والتأهيل ونظام الأجور والمكافآت لأنهم الوسيلة الوحيدة التي تربط بين الجهة الخيرية ومستفيديها.
- ٥- التأكد من امتلاك العاملين في تقديم الخدمة للمهارات والمعرفة والمعلومات الضرورية لتأدية الخدمة بكفاءة، وتقييم ذلك بصورة دورية.

ثالثاً: أصحاب المصالح والشركاء

وهم بقية مؤسسات المجتمع الذين يلتقون مع المؤسسات الخيرية في خدمة واحدة أو أكثر، وهم أصحاب الشأن فيما يتعلق بالإشراف أو الإدارة أو الإمداد لبعض الخدمات كالموردين وغيرهم، ويشمل ذلك المؤسسات الحكومية والجهات الرسمية المشرفة على العمل التطوعي وغير ذلك.

والجودة الشاملة تسعى إلى تأصيل فكرة الشراكة مع جميع هذه الفئات، وليس مجرد التعامل وتبادل المصالح. وهي بهذا تؤصل لمبدأ الشراكة بعيدة المدى، والتي تمثل إحدى دعائم النجاح للعمل الخيري لكون هذه الجهات تشكل الداعم والمؤيد لجميع الجهود المبذولة، والتي من نتائجها سهولة في التعامل، وسرعة في الإجراء، وتقديم الدعم المعنوي والمادي اللازمين.

وهناك أيضاً مؤسسات القطاع الخاص والتي تعتبر أكبر شريك للجهات الخيرية لكونه الممول للبرامج والأنشطة والداعم الأهم والمؤثر في مسيرة العمل الخيري.

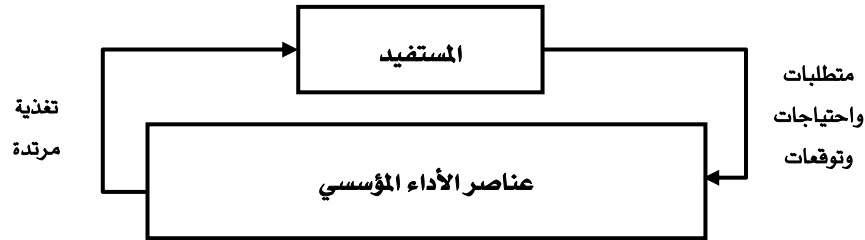
وهناك أخيراً المؤسسات التي تمارس نفس النشاط، وهي المؤسسات الخيرية المشابهة، وتأتي أهمية عقد الشراكة معها في تكامل الأدوار وتبادل المعلومات عن المستفيدين ومساعدة بعضهم البعض في المزيد من التخصص والتركيز.

لذلك على المؤسسات الخيرية أن توثق صلاتها مع كافة هذه المؤسسات، وتتواصل معها بشكل دائم ومستمر، بالشكل الذي يزرع الثقة ويعزز سبل التعاون الأمر، الذي يستهدف في نهاية الأمر تقديم الخدمات المناسبة للفئات المستهدفة بالموصفات المطلوبة.

ومن سبل تعزيز التواصل عقد اللقاءات الدورية والتشاورية بهدف تذليل الصعوبات وتسهيل الإجراءات المشتركة وإبراز نتائج التواصل الفعال وانعكاساتها على المستفيد النهائي. ويمكن أن تتجس مثل هذه العلاقة إذا تم إدارتها بطريقة وأسلوب الجودة الشاملة الذي يركز على بناء الشراكات وجعل المصلحة العامة فوق الجميع لتحقيق رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة، وبما يحقق أهداف كل جهة.

ومن هذه السبل أيضاً استطلاع الرأي حول أداء الجهات الخيرية من وجهة نظر أصحاب المصالح، والذي يهدف إلى التعرف على كافة عناصر التميز أو الفرص الممكنة للتطوير والتحسين، والذي يعكس أيضاً أسلوب الإدارة الخيرية وحرصها على تعديل المسار واستمرار تقديم الخدمات بالجودة العالية.

ومن هذه السبل أيضاً رفع التقارير الدورية عن الأداء والخدمات المقدمة ونتائج رضا المستفيدين وغير ذلك.



شكل 4: علاقة المستفيد بالأداء المؤسسي

المستفيد وتطوير الأداء المؤسسي

إذا عرفنا الخلفية السابقة عن وضع المستفيد من الجهات الخيرية فالدور المأمول لهذه الجهات المفترض أن يكون مختلف أيضاً.

كيف يتم تصميم المؤسسة الخيرية المتميزة المرتكزة على المستفيد؟ وكيف يمكن الانطلاق من المستفيد وإحداث التغيير والتميز المطلوب؟

للإجابة على هذين السؤالين ينبغي الأخذ في الاعتبار أن معيار الحكم الرئيسي على أداء المؤسسة الخيرية هو نابع من قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين، والوصول بهم لدرجة من الاستفناء كما ذكر سابقاً. ويتم تقييم ذلك من خلال المستفيد النهائي نفسه، ومن خلال بقية المستفيدين بما فيهم المجتمع.

ولا يمكن الوصول إلى تحقيق ذلك ما لم تتضافر كل الجهود والعناصر المكونة للأداء في العمل سويًا لتحقيق هذه الغاية، كما يوضح الشكل (٤). والبدائية دائماً، كما ذكر دراكر، هي التوقف عن قول نحن نعرف إلى دعنا نسأل. والشركات الكبيرة تجعل من فهم وتلبية حاجات المستفيدين قمة أولوياتها. ولهذا فأول مهمة لأي مؤسسة خيرية في سبيل بناء الأداء المؤسسي الناجح هي أن تفتح أبوابها وتتعرف على مستفيديها أولاً.. ثم تحدد متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.. كما في الشكل (٥)، ومن ثم استخدام تلك المعرفة لتوجيه النظم ككل، ويتمثل في التركيز على العناصر الداخلية وتصميمها أو تعديلها بما يتلاءم وهذه المتطلبات، والاستمرار في ذلك، بمعنى أن يكون المحرك الأساسي للتعديل أو الحذف أو الإضافة أو الابتكار في هذه الخدمات والإجراءات المتبعة في التنفيذ هو المستفيد.

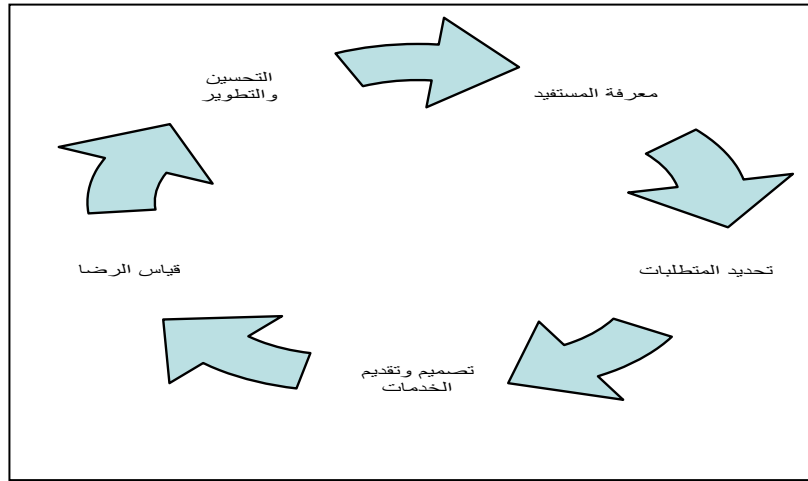
إذا تغير أسلوب الإدارة والقيادة في المؤسسات الخيرية من التركيز على الذات إلى التركيز على المستفيد، فإن جميع عناصر الأداء المؤسسي ستتغير وتتأثر تبعاً، وينبغي أن تكون تابعة ومتجاوبة مع رضا المستفيد، ولهذا يعتبر المستفيد عنصر انطلاق وتميز مؤسسي.

عناصر الجودة الشاملة تركز على كامل المؤسسة وتهتم بكل جزء فيها لكونه مساهم ومؤثر على النجاح، فهناك العناصر الخارجية والعناصر الداخلية. فالعناصر الخارجية تهتم بجودة

التواصل والتعرف على المستفيدين وبناء الشراكات المتينة مع كافة الجهات المؤثرة في أعمال المؤسسة، والاستمرار في ذلك. أما العناصر الداخلية مثل أسلوب القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد المادية والبشرية وإدارة العمليات فتهتم بجودة الأداء من حيث البناء والتطوير والتحسين المستمر، وذلك بناء على متطلبات جميع المستفيدين، على أن يصاحب ذلك القدرة على التجديد والإبداع بصفة مستمرة.

والهدف الأساسي من تحويل التفكير هو أن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الخيرية هي في أصلها تطوعية، ويمكن لأي جهة أن تنفذها كلها أو لا تنفذها أو تنفذها بالحد الأدنى، ولا يوجد ما يجبر هذه المؤسسات على تقديم خدمات معينة أو بمواصفات محددة، والخوف هنا هو من تدهور الأداء أو تذبذبه أو تعاقب المشرفين عليه، وبالتالي تدني في مستوى الأداء المؤسسي وخدمة المستفيدين.

وأخيراً ينبغي على الجهات الخيرية أن تتبنى أساليب لقياس الأداء المؤسسي ومحاولة ردم الفجوة بين الواقع والمأمول من خلال ممارسات إدارية متميزة.



شكل ٥ : دورة التركيز على المستفيد

المستفيد وأمن المجتمع

يتحقق الرضا عن الخدمات المقدمة إذا تم تلبية احتياجات وتوقعات المستفيد، والمستفيدون من الجهات الخيرية يتحقق رضاهم الحقيقي ورضا المجتمع إذا ساهمت الجهات الخيرية في توفير سبل الاستغناء والعيش بسلام وأمان، لأن أصحاب الحاجات الأساسية إذا لم تلب متطلباتهم قد ينعكس أثرهم على المجتمع، وتنتشر من وراء ذلك ظواهر عديدة مثل السرقة وانتشار الجريمة وتفشي الأمراض والتفكك الاجتماعي، وجميع مظاهر الاعتلال السلوكي والأخلاقي وحتى الفكري.

ولهذا يتمثل دور الجهات الخيرية والتطوعية أشمل من مجرد تقديم الخدمات بمختلف أشكالها سواء كانت الإغاثية أو التعليمية أو الصحية أو التربوية، بل يتعدى ذلك إلى تنمية فئة من أفراد المجتمع تنقصهم احتياجات أساسية والجهات الخيرية والتطوعية هي المعنى الرئيسي بهم.

وبهذا فالرضا أيضاً شامل ومفهوم واسع يتحقق حين تستطيع الجهات الخيرية أن تحقق مبدأ التنمية في المجال المخصص لها، بما ينعكس أثره على مجتمع المستفيدين التابعين للجهة، والمجتمع الأكبر الذي يضم جميع شرائح المستفيدين. ولهذا فالمؤسسات التطوعية والخيرية بمختلف أشكالها وخدماتها ينبغي أن تهتم بتلمس الاحتياجات الرئيسية وتقديم ما يريده فعلاً المستفيد وفي الوقت المناسب، والخروج من فكرة تعميم الخدمات وتقديم نفس الشيء لكل مستفيد، فلا شك هناك اختلاف في أوضاع الناس ومتطلباتهم، الأمر الذي يزيد من فعاليتها وكفاءتها في تقديم الخدمات. وينبغي أيضاً أن توجد السبل المناسبة لكي تستمر حياة هؤلاء الناس بكل استقرار، والعمل على تمميتهم أيضاً لكي يساهموا في كسب الرزق بأنفسهم ويساهموا في رقي وأمن المجتمع.

المراجع العربية

- ١- إدارة الجودة الشاملة، الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشر ١٤١٩هـ
- ٢- إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دكتور محفوظ أحمد جودة، وائل للنشر والتوزيع ٢٠٠٤
- ٣- تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، جوزيف كيلادا، تعريب د.سرور علي إبراهيم دار المريح ١٤٢٤ هـ
- ٤- إدارة الجودة الشاملة، ستيفن جورج، ترجمة حسين حسنين، دار البشير ١٤١٩ هـ
- ٥- تحقيق الجودة، رودريك ماكينلي، ترجمة الدكتور صلاح بن معاذ، افاق الابداع ١٤٢٠ هـ
- ٦- قياس الجودة في الشركات الخدمية، حامد عبد الله السقاف ١٤٢٢ هـ
- ٧- إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، بيريت م.ليكي، جورج ليكي، رودنابير، جانيس م.روبسن، ترجمة د. علا عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر والتوزيع ٢٠٠٠ م
- ٨- الجودة في التصور الإسلامي، ورقة عمل للدكتور محمود خليل
- ٩- إدارة الجودة وخدمة العملاء، أ.د. خضير كاظم حمود، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ١٤٢٢هـ
- ١٠- ممارسة الإدارة، بيتر دراكر، ترجمة محمد عبد الكريم، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان

المراجع الأجنبية

- ١- Quality Government, Jerry w.Koehler & Joseph M.Pankowski,
١٩٩٦ Lucie Press
- ٢- TQM Simplified, James H. Saylor, McGraw-Hill ١٩٩٦
- ٣- Incridibly American, Releasing the Heart of Quality, Marilyn R.
and Lewis J, ASQ Quality Press
- ٤- The Certified Quality Manager Handbook, Buke Okes and
Russell, ASQ Quality Press, ٢٠٠١
- ٥- Total Quality Management, John Oakland, Butterworth-
Heinemaa, ٢٠٠٠