

## **عنوان الورقة :**

**دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية  
في تحقيق رضا المستفيد**

## **مقدمها :**

**الأستاذ / علي بن حمادي زايد**

## المقدمة

يعتبر العمل الخيري التطوعي من أهم العوامل المساعدة في بناء المجتمع بما يشتمل عليه من معان إنسانية جميلة حث عليها ديننا الإسلامي فهو يسهم بشكل كبير في نهضة المجتمع ونموه وتكامل أفراده وتماسكهم ونشر الوعي بينهم وتحقيق المواطنة بطريقة عملية فضلاً عما يحققه على مستوى الفرد من الشعور بالانتماء وتحقيق الذات واستشعار المسؤولية تجاه المجتمع واكتساب الخبرات واستثمار وقت الفراغ وتنمية المهارات وتحقيق الإنجاز .

ومع ذلك فإن المتأمل في أعمال الجهات الخيرية يجدها تعاني بعض المشكلات التي تقتل الإبداع وتحد أحياناً من نتائجها ومخرجاتها وقد تؤدي إلى إحجام كثير من الراغبين في العمل التطوعي والخيري أو تسرب بعض العاملين في هذا المجال بعد أن قضوا فترةً تطول أو تقصر وفقاً لحجم المشكلات في القطاع الذي يعملون فيه .

هذا على مستوى العاملين في المنظمة (المستفيد الداخلي) أما على مستوى المستفيد الخارجي وهم المنتفعين من خدمات تلك الجهات وعلى الرغم من مجانية الخدمات المقدمة إلا انه قد يصاحبها عدم رضا من بعض المستفيدين إما لتوقيتها أو نوعيتها أو أسلوب تقديمها أو الأثر التي تحدثه.

وحقيقة الأمر تواجه كل القطاعات الخيرية بغض النظر عن تصنيفاتها العديد من المشكلات المتعلقة ببنائها التنظيمي وقواها العاملة وطريقة سير الإجراءات بها وطريقة إدارتها مما يؤثر بالتالي في كفاءتها وفعاليتها في تقديم خدماتها للمستفيدين سواء الداخليين الذين يعملون في المنظمة أو الخارجيين الذين يستفيدون من خدماتها وهذا يؤثر سلباً على مستوى الرضا لديهم بل قد يصل الأمر أحياناً إلى عدم الرضا بالكلية .

إن مفهوم رضا المستفيد في العمل الخيري التطوعي له معنيان مترابطان أحدهما واقعي يعنى بالتزام المؤسسة الخيرية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية تسهم في رفع كفاءة الخدمة المقدمة لهم والمعنى الآخر هو الحسي الذي يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمجتمع المحيط به، ولذلك على المنظمات الخيرية لكي تستطيع مواكبة المتطلبات

الحديثه وتحقيق أداء متميز يرضي الله سبحانه وتعالى أولاً ثم المستفيدين فعليهم الأخذ بمضاهيم رضا المستفيد في العمل الخيري وان ينطلق هذا المفهوم من مرتكزات ومبادئ الشريعة الإسلامية التي لهذا الأمر على أنه أمانة يجب تأديتها.

## المبحث الأول

المفاهيم:

**الرضا:** في اللغة من رضي الشيء أو به أو عنه أو عليه: اختاره وقنع به، رضيه له: رآه أهلاً له (١).

**الرضا في الاصطلاح:** القناعة بالشيء وعدم طلب المزيد أو طلب غيره وعليه فإن الرضا هو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه الخدمة.

**المستفيد:** في اللغة: استفاد من الشيء: أي انتفع به. وجرى منه نفعاً (٢). وغالبا ما يرتبط هذا المصطلح بالانتفاع المادي والأمور المالية. ويعتبر رضا المستفيد من أهم مبادئ الجودة في العمل الإداري بل أنها تعرف في كثير من الأحيان أنها رضا المستفيد ومن تلك التعريفات:

تعريف ديمنج على أنها: «تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلاً» (٣). وتعرف على أنها: «إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد خدمات ذات جودة عالية» (٤). وهي: فلسفة تركز انتباه العاملين على رغبات المستفيدين ومهما اختلفت هذه التعريفات لغويا فإنها تتفق على معنى وفلسفة إدارية مبنية على رضا المستفيدين والوفاء بمطالبهم.

ويتبين لنا أن هناك شروطا أساسية يجب توافرها في الخدمة المقدمة لتكون جودتها عالية ولكي تتحقق رغبات وطموحات المستفيدين يجب أن يكون التركيز عليها وهي:

1. أن تتلاءم الخدمة المقدمة مع المواصفات والمعايير القياسية المحددة سلفا.
2. أن ترقى لمستوى توقعات المستفيد وتحقق رغباته الحالية والمستقبلية.
3. أن يرضى المستفيد عن الخدمة المقدمة له والطريقة التي قدمت بها.

(١) انظر: لسان العرب (14/323).

(٢) انظر: قاموس المعاني، مادة (فاد).

(٣) إدارة الجودة الشاملة، خالد الجضعي ص 17

(٤) المرجع السابق ص 19

4. أن تحقق الهدف الذي من أجله تم تقديمها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وفي مجال العمل الخيري يمكن تعريف الجودة على أنها ثقافة تتسم بتنامي رضا المستفيد الداخلي والخارجي من خلال التحسين المستمر، الذي يتحقق بمساهمة جميع العاملين في المؤسسة الخيرية.

#### أنواع المستفيدين:

يمكن تقسيم المستفيدين إلى ثلاثة أنواع:

#### النوع الأول: المستفيد الخارجي: ويكون موقعه خارج المنظمة وهو:

1. كل من يتلقى الخدمة أو المنتج وبالتالي فهو الشخص الذي ينتظر عمل الجهة ويحتاج إليه ويبرر عملها ويستخدمه ويكون سببا في حصول الأجر. فالجمعيات الخيرية وجمعيات البر لا وظيفة لها إن لم يكن هناك فئة من الفقراء والمحتاجين يستفيدون من خدماتها وجمعيات التحفيظ لا وظيفة لها إذا لم يوجد أناس يرغبون ويحرصون على حفظ القرآن
2. المؤسسات الاجتماعية المحيطة بالمستفيد الرئيس، فيندر أن يكون لأي منا مستفيد واحد فالجمعية الخيرية مثلا لا تتعامل مع هذا الفقير أو المحتاج فحسب بل تتعامل من خلاله مع أسرته والمدرسة التي يتعلم فيها أبناؤه والمجتمع المحلي المحيط به ومع عدة جهات مرتبط بها هذا المستفيد
3. الجهات المانحة والداعمة وهي من أهم المستفيدين الخارجيين لحرصهم على ضمان استغلال الدعم بصورة صحيحة والتأكد من استفادة المستهدفين المباشرين من هذا الدعم وبالتالي فإن رضا الجهة الداعمة عن المؤسسة الخيرية يسهم بصورة كبيرة في استمرارية هذا الدعم وزيادته والعكس صحيح حيث يترتب على عدم رضا الجهة المانحة خطورة كبيرة على المشروع المدعوم تتمثل في خفض الدعم أو إيقافه نهائيا.

4. الجهة الحكومية المشرفة على القطاع الخيري، فنجاح أي مؤسسة خيرية يدعم الجهة المشرفة عليها ويزيد من الدعم الحكومي لها فمثلا نجاح خدمات وبرامج لجان التنمية الاجتماعية على مستوى البلد يعزز من دعم ميزانية وزارة الشؤون الاجتماعية كجهة مشرفة عليها وكذا الأمر بالنسبة للمكاتب التعاونية فإن نجاحها يعتبر معززا لوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف.

#### النوع الثاني: المستفيد الداخلي: هو الذي يعمل داخل المنظمة وهم:

1. المستخدم التالي لمخرجات أي عملية داخل المنظمة ففي حالة تقسيم الخدمات إلى مراحل مثلا فان كل مرحلة تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي قبلها وكل قسم يمثل عميلا داخليا للقسم الذي استلم منه الخدمة فموظف العلاقات العامة يعتبر عميلا داخليا لقسم الشؤون المالية وقسم الصيانة لديه عميل داخلي هو قسم التشغيل وشؤون الموظفين له عملاء داخليون بعدد موظفي الجهة وعامل النظافة يخدم عملاء داخليين يتوقعون عمله كل يوم فالمستفيد الداخلي هو زميلك في الجهة الذي ينتظر عملك ويستخدم نتائجه و موظف القسم الآخر الذي يسألك عن البيانات لأنه مكلف بإعداد التقارير مثلا وبالتالي فإن كل موظف داخل المنظمة يعتبر مستفيدا داخليا.

#### النوع الثالث: سلسلة المستفيدين:

لا يكفي أن تفكر فقط في المستفيد الداخلي الذي ينتظر مخرجات عمل زميله ليبدأ مرحلة أخرى من العمل داخل المنظمة الخيرية ولا المستفيد الخارجي المستلم النهائي للخدمة ولكن هناك أيضا ما يسمى مستفيد المستفيد وهو الذي سوف يتعامل مع الخدمة التي تقدم للمستفيد الرئيس فجوودة الطعام أو الكساء التي تعطى للفقير أو المحتاج في إحدى الجمعيات الخيرية هي تمثل أيضا مستوى من الرضا لمستفيدين بعده هم أفراد أسرته. ولكي تتجح المؤسسة الخيرية في كسب رضا المستفيدين فإنه يجب أن تعرف جميع عملائها لأن عليها إرضاءهم جميعا.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو إذا كان لكل منا أكثر من مستفيد واحد فأبي المستفيدين أرضي أولاً؟

خطأ فاحش يجره علينا تحديد المستفيد الخاطئ فالمعلم مثلاً له مجموعة مستفيدين منهم الطالب وولي الأمر وإدارة المدرسة وإدارة التعليم والوزارة فما ظنك في المعلم الذي يحاول إرضاء التلميذ بتسجيله ناجحاً دون اختبار أو بمساعدته على الغش في الامتحان فحتماً سوف يرضى هذا المستفيد (الطالب) وقد يرضى أيضاً أسرته لكن هل سيرضى المستفيد الأهم وهو المجتمع الذي سيحصل بهذه الطريقة على خريجين غير مؤهلين؟

#### التأصيل الإسلامي لرضا المستفيد

يعتبر الإسلام من أكثر الأديان اهتماماً باتباعه فجميع شرائعه تحقق الرضا في الدنيا والآخرة حيث لم يكلف الله الناس إلا ما يطيقون ورفع عنهم الخطأ والنسيان وما استكروهوا عليه وانزل لهم من الشرائع ما يسعدون به في الدارين وشرع لهم من المعاملات ما تسعد وترضى به النفوس ذات الفطرة السليمة في كتاب وصفه سبحانه بالشمولية قال تعالى: (ما فرطنا في الكتاب من شيء) [الأنعام:38].

وقد بين الله سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم بعض الأمور في الاعتقادات والعبادات والمعاملات ينال الإنسان بها رضا الله. ويتجلى كمال الرضا من العبد عندما يسلم جميع أموره لله ويؤمن بقضائه وقدره في كل أحواله، وقد وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم ثلاثاً وسبعون مرة<sup>(1)</sup> حيث وصف الله سبحانه وتعالى طائفة من المؤمنين بلغوا الكمال في الولاء والبراء فرتب لهم على ذلك الرضا والفلاح قال تعالى: (لا تجد قوما يؤمنون بالله واليوم الآخر يوادون من حاد الله ورسوله ولو كانوا آباءهم أو أبناءهم أو إخوانهم أو عشيرتهم أولئك كتب في قلوبهم الإيمان وأيدهم بروح منه ويدخلهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها رضي الله عنهم ورضوا عنه أولئك حزب الله ألا إن حزب الله هم المفلحون) [المجادلة:22].

(1) انظر: المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، ص217.

كما بين سبحانه وتعالى أن الرضا يدرك بخشيته قال تعالى: (جزاؤهم عند ربهم جنات عدن تجري من تحتها الأنهار خالدون فيها أبدا رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك لمن خشي ربه) [البينة: 8].

وقال النبي (صلى الله عليه وآله وسلم): «ان الله تعالى يبثلى العبد فيما أعطاه، فان رضي بما قسم الله له، بورك له فيه ووسعه، وان لم يرض، لم يبارك ولم يزد على ما كتب له» [□].

وحياة الرسول صلى الله عليه وسلم مدرسة يتعلم منها المؤمن دروساً في الرضا حيث كان رضاه صلى الله عليه وسلم عن ربه فوق ما يصفه الواصفون في كل موطن وفي كل مكان وفي كل زمان، فكان جزاء هذا الرضا منه صلى الله عليه وسلم قول الله تعالى: (ولسوف يعطيك ربك فترضى) [الضحى: 5].

وللطريق إلى الرضا خطوات أربع:

أولها: الرضا بالله ربا، ومعناه الرضا بتدبيره وإفراجه بالتوكل والاستعانة والثقة. وثانيها: الرضا به إلهها وهو الرضا بمحبته وخوفه والإنابة والتبتل إليه والحب له وتمام العبودية له، والإيمان بأسمائه وصفاته حسبما بين رسول الله (صلى الله عليه وسلم). وثالثها: الرضا بنبيه صلى الله عليه وسلم وهو كمال الانقياد له والتسليم له وحبه أكثر من النفس.

ورابعها: الرضا بدينه وهو الرضا بحكم ذلك الدين وتشريعہ والتسليم له.

وكما جاءت كلمة الرضا صريحة في القرآن فقد جاءت بعض الآيات تدل على معناها كما في قوله تعالى: (لكيلا تأسوا على ما فاتكم ولا تفرحوا بما آتاكم والله لا يحب كل مختال فخور) [الحديد: 23] وأمر الله سبحانه وتعالى أنبيائه بالحكمة والموعظة الحسنة في دعوة أقوامهم بهدف رضا المدعو عن الدعوة والداعي قال تعالى: (فقولا له قولا لينا

(<sup>1</sup>) صحيح الجامع (1869) وقال الألباني: «صحيح».

لعله يتذكر أو يخشى) [طه:44]، وقال تعالى: (ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة) [النحل:125].

كما نجد دلالة مبدأ رضا المستفيد في القرآن في قوله تعالى: (وشاورهم في الأمر) [آل عمران:159]، أي الأمور التي تحتاج إلى استشارة لأن فيها تسميحاً لخواطرهم وإزالة لما يصير في القلوب عند الحوادث» (□).

ومن خلال مواقفه وسيرته صلى الله عليه وسلم مع أصحابه يتجلى حرصه على رضاهم وفق ما انزل إليه من شرع ربه، فعن جابر بن عبد الله - رضي الله عنه - قال: «خرجت مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - إلى غزوة ذات الرقاع من نخل، على جمل لي ضعيف، فلما قفل رسول الله - صلى الله عليه وسلم - جعلت الرفاق تمضي، وجعلت أتخلف، حتى أدركني رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقال: مالك يا جابر؟ قال: قلت يا رسول الله أبطناني جملي هذا، قال: أنخه، فأنخته، وأناخ رسول الله - صلى الله عليه وسلم -، ثم قال: أعطني هذه العصا من يدك - أو اقطع لي عصاً من شجرة -، قال: ففعلت، قال: فأخذها رسول الله فنخسه بها نخسات، ثم قال: اركب، فركبت، فخرج. والذي بعثه بالحق - يواحق ناقته مواهقة (يسابقها لسرعته) قال: وتحدثت مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقال لي: أتبعيني جملك هذا يا جابر؟، قال: قلت يا رسول الله بل أهبه لك، قال: لا، ولكن بعنيه، قال: قلت: فسُمِّيَ يا رسول الله، قال: قد أخذته بدرهم، قال: قلت: لا، إذن تغبني يا رسول الله، قال: فبدرهمين، قال: قلت: لا، قال: فلم يزل يرفع لي رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في ثمنه، حتى بلغ الأوقية، قال: فقلت: أفقد رضيت يا رسول الله؟، قال: نعم، قلت: فهو لك، قال: قد أخذته، قال: ثم قال: يا جابر: هل تزوجت بعد؟ قال: قلت: نعم يا رسول الله، قال: أثيباً أم بكرة؟، قال: قلت: لا، بل ثيباً، قال: أفلا جارية تلاعبها وتلاعبك؟، قال: قلت: يا رسول الله إن أبي أصيب يوم أحد، وترك بنات له سبعاً، فنكحت امرأة جامعة، تجمع رؤوسهن، وتقوم عليهن، قال: أصبت - إن شاء الله -».

(1) انظر تيسير الكريم الرحمن، ص 115

ويمضي جابر - رضي الله عنه - وهو يعطينا صورة عن الساعات التي أمضاها بعد وصوله المدينة ، حيث ذهب ليأخذ الأوقية ثمرة صفقة يبيعه جملة لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - ، كما في رواية البخاري قال - صلى الله عليه وسلم - : « ادع لي جابراً ، قلت : الآن يرد عليّ الجمل ، ولم يكن شيء أبغض إليّ منه ، قال : خذ جملك ولك ثمنه» (١).

فرجع جابر - رضي الله عنه - بأوقية الذهب ، وبالجمل يقضي عليه حاجته على بغضه له.

وعن انس رضي الله عنه قال: «خدمت رسول الله صلى الله عليه وسلم عشر سنين، فما قال لي: أف قط، وما قال لي لشيء صنعته: لما صنعته، ولا لشيء تركته: لما تركته، وكان عليه الصلاة والسلام من أحسن الناس خلقاً» (٢).

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول لعائشة: أنى لأعلم إذا كنت عني راضية وإذا كنت عني غضبي، أما إذا كنت عني راضية فإنك تقولين لا ورب محمد، وإذا كنت عني غضبي قلت: لا ورب إبراهيم (٣).

وقال صلى الله عليه وسلم لعائشة في حديث أم زرع الطويل والذي رواه البخاري: «كنت لك كأبي زرع لأم زرع (أي أنا لك كأبي زرع في الوفاء والمحبة) فقالت عائشة بأبي وأمي لأنك خير لي من أبي زرع لأم زرع» (٤).

فجميع تلك المواقف منه صلى الله عليه وسلم تبين مدى حرصه على رضا أصحابه من خلال ملاطفته لجابر بن عبد الله وعدم تأنيبه لخدمته انس وإيضاحه لزوجه عن معرفته برضاها وغضبها.

وبالتالي فإن الكثير من النظريات الإدارية الحديثة عندما تتحدث عن رضا المستفيد وتنادي به فإنما هي تنهل من هذا المعين وتحاول أن تحاكيه لا لشيء سوى كسب

(١) رواه البخاري، رقم الحديث (4128).

(٢) رواه مسلم، رقم الحديث (2309)

(٣) رواه البخاري، رقم الحديث (5228)<sup>3</sup>

(٤) رواه مسلم، رقم الحديث (2448).

ولاء هذا المستفيد للمنظمة أما في الشريعة الإسلامية فإن ما يناظر ذلك هو أداء الحقوق لأهلها قال تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤذوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) النساء:158، فإن على كل من في ذمته حق من الحقوق عليه أن يؤديه كاملاً إلى صاحبه.

من أمعن النظر في هذه النصوص تبين له أن إرضاء المستفيد في الإسلام أكثر عمقاً من الصورة التي تظهر في ممارسات الجودة الشاملة، وذلك من وجوه عدة منها:

1. سمو الهدف: الهدف الأسمى للجودة الشاملة هو إرضاء المستفيد من أجل ضمان ولائه، بينما الإسلام يأمر بإرضاء المستفيد من مدخل أنه صاحب حق في تأدية الأمانة ولا شك أن إرضاء المستفيد من مدخل تأدية الأمانة أكثر رقياً وشمولاً من مدخل الرغبة في ضمان ولائه.

2. حتمية الالتزام: فالإسلام يأمر بالوفاء بالعهد وبالتالي إرضاء المستفيد بمثابة الواجب الشرعي في الإسلام، فهو أمر من الله تعالى وليس متروكاً لاختيار من يؤدي الخدمة بل أن التحذير من عدم الوفاء بالعهد مقرون بخيانة الله ورسوله قال تعالى: (وأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلاً) النحل:91 وقال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون) الأنفال:27

3. الشمولية: فالجودة في الإسلام تشمل كل المعاملات لأن ارتباط الأمانة بتلبية توقعات المستفيد يجعل من الجودة إطاراً واسعاً يشمل جميع المعاملات.

وتتضح إيجابية إرضاء المستفيد في الإسلام عنه في مبادئ الجودة الإدارية من خلال هذه المقارنة

الدافع إلى إرضاء المستفيد		العنصر
الدافع الإداري (ضمان الولاء)	الدافع الإسلامي (تأدية الأمانة)	
خوفا من ضياع ولائه،	لأنه صاحب حق مفروض	الدافع إلى خدمة المستفيد
يكفيني ما يضمن ولاءه ولا داع للمغالاة في إرضائه أكثر من ذلك	إلى أقصى حد ممكن مع حدود الاستطاعة وغايات الكمال	مدى الرضا
إذا أمنت ولاءه في ظل الاحتكار فلا بأس من تخفيف مستوى الخدمة.	يجب الاستمرار في إرضاء المستفيد في أي حال لأن له أمانة في عنقي	الخدمة في ظل لاحتكار
إرضاء المستفيد وفق أهميته. أي أنه من الحكمة الاهتمام بالمستفيد الكبير ولو على حساب المستفيد الصغير	إرضاء كل مستفيد وفق ما له من حق بما لا يتعارض مع حقوق الآخرين	المساواة بين العملاء
أحيانا تجاوز بعض المواصفات لكسب رضا المستفيد (العميل دائما على حق)	أرضاء المستفيد بما لا يتعارض مع رضى الله	عدم تجاوز الحدود الأخلاقية
تسقط كل الحقوق	تبقى حقوقه في عنقي إلى يوم القيامة	الخروج من المنافسة

## المبحث الثاني

## رضا المستفيد في القطاعات الخيرية

قد يتساءل البعض ما الحاجة إلى ارضاء المستفيد في العمل الخيري مادام أن

المؤسسات الخيرية تقدم خدمات مجانية؟

وللإجابة على ذلك يمكن القول:

أولاً: أن القطاع الخيري لا يقدم خدمات مجانية، بل يأخذ مقابل الخدمة التي يؤديها قيمة معنوية تفوق القيم المادية التي يأخذها القطاع الربحي مقابل السلعة ومنها بهجة الروح وراحة البال، وطمانينة النفس، وطلباً لعون الله تعالى ومع ذلك فإن كثيراً من العاملين في المؤسسات الخيرية يتقاضون على أعمالهم أحوراً ورواتب.

ثانياً: العمل الخيري هو عمل تكاملي وتنافسي في نفس الوقت، فهو تكاملي في الأهداف وتنافسي في النتائج، إذ الشراكة لا تعني الذوبان في كيان واحد، بل تعني وجود كيانين مميزين، ومن جانب آخر، ما من مؤسسة خيرية إلا وترغب في دعم سخي يصلها من المتبرعين، وتبذل من أجل ذلك أعمالاً وتقدم تقاريراً، وتضع موازنات مناسبة لمشروعاتها خشية أن يرفضها المانح، وترى أنها تقدم خدمة للمستفيدين تجعلها حديرة بتلقي الدعم كغيرها، وربما أحدر من غيرها، فهي إذاً تمارس بشكل أو بآخر طرائق تُظهر بها ميزة تنافسية عن غيرها.

ثالثاً: أن المؤسسات الخيرية ضعيفة الخدمة تمثل عبئاً على مجموع العمل الخيري، وتشوه سمعته، وستعاني في إثبات وجودها، وستحول الجهد الذي ينبغي صرفه إلى القيام بالخدمة) وتحقيق الرسالة، إلى جهد يُبذل من أجل البقاء فحسب، وبالتالي يجب أن تظهر تلك المؤسسات على السطح ولن يتم ذلك إلا بالمنافسة، ورضا المستفيد هو أحد بنود هذه المنافسة، بل أهمها.

من الذي يحدد رضا المستفيد؟

المستفيد نفسه هو الذي يحدد مواصفات الجودة في الخدمات التي تقدم له، فيجب التعرف على ما يريده وبالتالي فإن إنفاق الوقت والمال والجهد في التعرف الميداني على رغبات المستفيد هو أكثر أنواع الاستثمار الذي سوف يوفر أموالاً طائلة وأوقاتاً مهدرة للجهة الخيرية. وينقسم المستفيد من حيث الشكاوى إلى عدة أنواع منها:

1. المستفيد الحليم ( الصامت) وهذا النوع لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء وسوء الخدمة فينبغي على الجهة الخيرية العمل على إغرائه على الكلام.
  2. المستفيد (دائم الشكوى) يشكو دائماً بحق أو بدون حق ولا يكون راضياً أبداً عن الخدمة فهناك دائماً من وجهة نظره أخطاء وهذا النوع لا يمكن إهماله أو طرده فالتحلي بالصبر والاستماع له وحل مشاكله أن كانت فعلاً موجودة هي السبيل الأمثل.
  3. المستفيد الموضوعي: هذا المستفيد لا يشكو إلا إذا كان هناك مبرراً لشكواه فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعداء
  4. المستفيد المستغل: يهدف من تقديم شكواه إلى الحصول على مزايا إضافية وليس إلى حلها وعلى الجهة أن تطالبه أن يكون موضوعياً في إجاباته وان تكون المعلومات التي يدلي بها دقيقة ومنطقية.
- أما من حيث إجراءات معالجة الشكاوي فمن الأفضل أن يكون لدى الجهة الخيرية إجراءات مكتوبة بهذا الخصوص يتم إتباعها من كافة العاملين بالمنظمة بحيث تمنع أي اجتهادات شخصية أو تفسيرات ذاتية في العمل وهو ما يطلق عليه بالعمل المؤسسي. وتتضمن هذه الإجراءات عادة ما يلي:
- 1- غربلة الشكاوى والاهتمام بالموضوعية والمنطقية منها فقط .

- 2- التحقق من تلك الشكاوى لمعرفة نطاقها ومدى جديتها وخطورتها .
- 3- اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة
- 4- الاتصال بالمستفيد لا بلاغه بحل الشكاوى المقدمة منه

#### قياس مستوى رضا المستفيدين

أن قياس مستوى رضا المستفيدين يعتبر مهما بالنسبة لأي منظمة خيرية لأنه يعبر عن مدى نجاح المنظمة في التعامل مع عملائها وفي تسويق خدماتها وقد أثبتت الدراسات أنّ المستفيد الراضي عن الخدمة يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه وأما المستفيد غير الراضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن الخدمة إلى أكثر من عشرين شخصا وهذا يدل على مدى تأثير رضا المستفيد الواحد أو عدم رضاه في عملية تسويق برامج الجهة الخيرية وبالتالي سمعة هذه الجهة.

وتتقسم متطلبات المستفيدين إلى ثلاثة أنواع:

- 1- متطلبات أساسية ( توقعات المستفيد )، يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في خدمات الجهة الخيرية وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها ولن تزيد في رضا المستفيد وإذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن المستفيد لن يكون راضيا
- 2- متطلبات اكبر من توقعات المستفيد وتلبية هذه المتطلبات تتناسب طرديا مع مستوى رضا المستفيد فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس وهذه المتطلبات يطلبها المستفيد صراحة.
- 3- المتطلبات الجاذبة أن هذه المتطلبات تحتل اكبر درجة من التأثير على درجة رضا المستفيد وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل المستفيد وكذلك فهي غير متوقعة من قبل المستفيد والوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي المستفيد درجة اكبر من الرضا.

## المبحث الثالث

## إدارة العمل الخيري

الإدارة هي إنجاز الأهداف من خلال الآخرين، ولهذا فإنه ليس بالضرورة أن ينفذ المدير الأعمال والمهام بأنفسهم بل تكمن مهمتهم الأولى في التأكد من أن الآخرين ينفذون هذه الأعمال بطريقة جيدة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وفي المقابل هناك مهنا إدارية لابد أن يقوم المدير بأدائها بنفسه دون الاعتماد على أحد في ذلك.

إنّ الإدارة لا تعني بالضرورة المكانة فحسب، بل تعني المسؤولية الإدارية تجاه الأهداف التي تسعى الجهة لتحقيقها، إذ يوجد في العديد من الجهات الخيرية موظفين أكثر مهارة من الذين يشرفون عليهم ولذا يجب أن تتوفر في القيادات الإدارية في الجهات الخيرية نوعين من الإدارة:

## 1 - إدارة النفس:

إنّ من أهم الموارد التي ينبغي أن يهتم بها الإنسان هي ما يملكه من مهارات فردية ومعرفة وتجربة في حقل ما أو حصيللة خبرة في مجال معين أو شخصية مميزة يسعى إلى تطويرها على الدوام والاهتمام بذلك هو مقصد أساسي لكل واحد منا فعلى سبيل المثال فإن التحاق أي فرد ولو لفترة قصيرة في العمل الخيري والتطوعي سوف يضيف إليه الكير من المعرفة عن العمل وطبيعته ، وهكذا الإدارة فمتى ما عرف الفرد حاجته إلى تعلم الإدارة لم يبق أمامه إلا أن يوجه ذاته لتعلمها ودراستها والتدرب عليها في كل شؤون حياته العملية فيما دق وجل منها. فقط يجب أن يكون لدينا الاستعداد النفسي الذي يساعد على ذلك ثم بذل الجهد لتحقيقه.

## 2 - إدارة الناس:

لكي يستطيع قائد المنظمة الخيرية تحقيق الأهداف التي تصبو إليها فإنه من الضروري أن يتم ذلك من خلال الناس (الموارد البشرية) كما يسمى الآن في علم الإدارة. فبعض هؤلاء الناس سيكونون داخل المنظمة وتحت مسؤوليته المباشرة وبعضهم فيها ولكن خارج مسؤوليته المباشرة ، والبعض الآخر خارج المنظمة وخارج مسؤوليته المباشرة مثل المراجعين والموردين والجهات الحكومية والأهلية والخيرية التي ستتعامل معها المنظمة فالنجاح في إدارة المنظمة يعتمد بصورة مباشرة وكبيرة على الاستخدام الفعال لهذه الشبكة والتعامل مع كل هؤلاء بالطرق المناسبة التي تكفل تحقيق الأهداف.

#### متطلبات إدارة العمل الخيري لتحقيق رضا المستفيد

لقد برزت العديد من الشواهد التي أظهرت للإداريين والباحثين في العمل الخيري عدم الجودة في الكثير من تلك المنظمات وجعلت من الضروري تبني أسلوبا جديدا للتعامل معها وتتلخص هذه الشواهد فيما يلي:

- 1- كثرة الأخطاء .
- 2- زيادة الوقت المقرر للعمليات.
- 3- زيادة عمليات المراقبة.
- 4- تسرب العاملين ( الموظفين ) من ذوي الخبرة
- 5- زيادة عدد الاجتماعات.
- 6- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
- 7- زيادة شكاوى العاملين والمستفيدين

إلى جانب هذه المشكلات العامة فإن القطاعات الخيرية تعاني بعض المشكلات الخاصة المتعلقة بها والمتمثلة في المركزية في اتخاذ القرارات، ونقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين عنها، والعشوائية في اتخاذ القرارات وعدم التزام بعض المراجعين بالأنظمة والتعليمات وعدم اهتمام بعض الموظفين بقيمة الوقت وعدم الالتزام بأوقات الدوام. وكي تحل تلك المشكلات فلا بد من وجود إدارة قادرة تستثمر قدراتها وطاقاتها في سبيل تحقيق

أهدافها المخطط لها وذلك من خلال مواكبة الجديد في حقل الإدارة وتطبيقه في أعمالها الإدارية بهدف الرقي بمستويات الأداء وصولاً إلى تحقيق رضا المستفيد ومن أهم تلك التطبيقات:

#### أولاً : التزام الإدارة العليا :

في كثير من القطاعات الخيرية تقوم الإدارة العليا بدور تنفيذي أكثر من قيامها بالدور القيادي انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن الإدارة العليا أكثر حرصاً على العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، بينما في بيئة إدارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليا يجب أن تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها.

ولكي يتحقق النجاح المنشود لرضا المستفيد يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتمكين فرق العمل من إجراء التغييرات المقترحة وبذلك يتحقق رضا المستفيد الداخلي من خلال شعوره بالمشاركة في التخطيط والتنفيذ.

إن تبني مفهوم رضا المستفيد يتطلب إحداث تغييرات عميقة في أساليب وعمليات المنظمة الخيرية والأهم من ذلك إحداث تغييرات في طرق التفكير ومجموعة القيم والمعتقدات الموجهة لسلوك العاملين، وهذا يتطلب قيادة إدارية من نوع جديد تهتم بالبحث في كيفية إيصال هذه القيم إلى المستفيدين والموظفين

فأفراد الإدارة العليا هم عامل التغيير الداخلي الأساسي الذين باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.

لقد فرض اتجاه المنظمات الخيرية نحو تطبيق منهج الجودة ضرورة إعادة صياغة لدور القيادة الإدارية لكي يتناسب مع الواقع الجديد لمنظمات الجودة باعتبارها منظمات تسعى لتحقيق التميز والتحسين المستمر، ومن تلك الأدوار:

### 1. إدارة الإستراتيجية والبناء:

يركز على توفير ميزة تنافسية للمنظمة للاستعداد لمواجهة المتغيرات. ويتطلب ذلك تملك القائد معرفة موسعة ومتعمقة بالتغيرات والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، والتي تؤثر في المنظمة وبناء إستراتيجيتها.

### 2. إدارة ثقافة عالية للمنظمة:

حيث يتطلب هذا المستوى تكوين ثقافة مرنة تستطيع التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة وتتضمن القدرة على التخطيط لإحداث التغيير في النظم والمعلومات والأفراد والقيم والمعتقدات السائدة بما يسمح بالاستجابة السريعة للمستفيدين.

### 3. إدارة الأفراد:

إن بناء إستراتيجية فعالة وتكوين ثقافة صحيحة لرضا المستفيد في الجهات الخيرية يعتمد أساساً على قدرات ومهارات العاملين في المنظمة ويتضمن هذا الدور التعامل مع عملية التغيير بطريقة أكثر انفتاحاً باعتباره تحسناً مستمراً يتضمن إعادة التفكير في الحلول والوصول إلى الأفضل والبحث عن الجديد والاستعداد للأمور غير المتوقعة وتكوين أفراد لديهم المعارف والمهارات النظرية والتحليلية.

### ثانياً: ثقافة المنظمة:

يعتمد نجاح رضا المستفيد في المنظمات الخيرية بشكل أساسي على توفير ثقافة تنظيمية تتسجم القيم السائدة فيها مع قيم ومفاهيم ومبادئ الإسلام المعروفة كالصدق والإخلاص والأمانة والعمل التعاوني وذلك لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بغرض إرضاء المستفيد عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات المستفيدين والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات.

ثالثاً : وضع معايير أداء عالية تعتمد على:

1. التأكيد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات.
2. يجب أن يكون رضا المستفيد في ذهن كل العاملين بالمنظمة .
3. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين ( الرضا الداخلي)
4. تصنيف العاملين حسب خبراتهم ومهاراتهم
5. اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال .
6. تطوير وتبسيط إجراءات العمل .
7. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة .
8. رفع مستوى التعاون والتكامل بين الأقسام.
9. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد .
10. استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمكررة .
11. إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين
12. الالتزام بالقيم الأخلاقية وحب الخير ونكران الذات

المشكلات الإدارية التي تعوق رضا المستفيد في المنظمات الخيرية

#### أولاً: المعوقات التنظيمية:

يقصد بالمعوقات التنظيمية هي: تلك التي يتسبب فيها نظام وتنظيم الجهة الخيرية كالقائمين عليها والنظم والأساليب المنظمة للعمل والإجراءات العملية والإدارية وأساليب إنجاز وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات الفردية والإدارية وعدم وجود نظام فعال للاتصالات وعدم تحديد المهام والاختصاصات وطول الإجراءات وتعقدها ، والتي تجعل إنجاز المهمة أو تحقيق الهدف أمراً صعباً، ومن أمثلة ذلك:

1. التغيير المستمر في القيادات الإدارية.
2. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب في بعض الجهات الخيرية.

3. رغبة القيادة في الحلول السريعة.
4. وجود أولويات أخرى لدى القيادة.
5. التركيز على النتائج الكمية.
6. ضعف المتابعة الإدارية لدى الجهات الخيرية.
7. العشوائية او المركزية في اتخاذ القرار.
8. استخدام التوجيهات الشفوية لتنفيذ العمل.

#### ثانياً: المعوقات الثقافية:

ويقصد بها الثقافة السائدة في الجهة كثافة القائمين عليها والعاملين بها

والمستفيدين منها، ومن ذلك:

1. تركيز القيادة على الجانب الإعلامي.
2. مقاومة التغيير بسب تعارضه مع المصالح أو الأهداف الشخصية
3. عدم رغبة القيادة العليا في تطبيق مفاهيم الجودة على نفسها.
4. عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق مبدأ رضا المستفيد في العمل الخيري

أساليب الإدارة العليا في التعرف على رضا المستفيد

#### أولاً: الاستبيان:

يستخدم عندما تحتاج المنظمة معرفة المزيد عن رأي المستفيدين في الخدمات التي يقدمونها. ويفضل عدم قطع وعودا على الجهة في الاستبيان أو رفع التوقعات للمستفيد ويجب الاهتمام بسهولة الاستبيان وشكله الجذاب للحصول على اكبر عدد من الاستجابة والتعليقات المفيدة ومن ثم متابعة المستفيد هاتفيا.

#### ثانياً: المقابلة:

وهي من أهم الأدوات التي تساعد على جمع البيانات وقد تستخدم بعد حصول

الجهة على الرد على الاستبيان وغالبا ما يليها المزيد من التفتيح لقائمة الأفكار النيرة.

وهنا يجب تقبل رأي المستفيد والاستماع بصدر رحب وتذكر دائماً ان الجهة هي من طلبت رأيه بصراحة ولا تفترض معرفته مسبقاً فقد تفاعلاً برأي لم تكن تتوقعه مطلقاً كما لا ترفع توقعات المستفيد ، بل شكره ووعدته بالاهتمام بدراسة رأيه بكل عناية.

#### ثالثاً: التغذية الراجعة:

وهي مساعدة الجهة على رصد رضا المستفيد بطريقة فاعلة من خلال قنوات اتصال مختلفة وبصورة دورية ومن تلك القنوات صناديق الاقتراحات والشكاوى والهاتف المباشر وبطاقات الملاحظة والمقابلات. ويستخدم هذا الأسلوب مع المستفيدين الصامتين ، وكذا عندما تريد المنظمة تحديث استبيان المستفيدين.

#### رابعاً: اجتماعات الخبراء:

الحصول على خلاصة رأي الخبراء في الموضوع محل الدراسة من خلال دعوة مجموعة مختارة من الخبراء إلى اجتماع لهذا الغرض يستخدم فيه أسلوب العصف الذهني في الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والتعليقات ذات القيمة العالية وتشمل المجموعة كل من له خبرة بهذا الموضوع مثل العاملين السابقين والحاليين سواء في المنظمة نفسها أو في القطاع الخيري المماثل وعينة من المستفيدين والمديرين وغيرهم

#### خامساً: نقل التجارب المميزة والابتكارات:

تستخدم هذه الطريقة في مساعدة الجهة الخيرية على ابتكار التحسينات عن طريق المقارنة مع مجال مشابه لمجال تلك الجهة الخيرية سواء داخل النطاق الجغرافي أو على نطاق أوسع.

#### سادساً: العصف الذهني:

يعتبر هذا الأسلوب بمثابة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي فالأعضاء لن يتوصلوا إلى حلول أفضل للموضوع فحسب ، وإنما يتم إثراءهم ذاتياً عن طريق توسيع مداركهم ويسهم بدرجة كبيرة في شعور العضو المشارك سواء كان مستفيداً داخلياً أو خارجياً بالرضا والسعادة والانتماء

دور الإدارة العليا في تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي  
يجب أن تسعى الإدارة العليا في الجهات الخيرية لتحقيق رضا المستفيد الداخلي وذلك من خلال جانبين مهمين هما الجانب الإداري والإنساني، وهذا هو الدور المباشر لها مع موظفي الجهة وبالتالي فإن على الإدارة العمل على توفير بيئة تنظيمية جيدة من خلال إيجاد نظم وأساليب واضحة ومنظمة للعمل والإجراءات العملية والإدارية وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات وتحديد المهام والاختصاصات وفقاً للمهارات والخبرات التي يمتلكها كل موظف وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات الفردية والإدارية، والتي تجعل إنجاز المهمة وتحقيق الهدف أمراً سهلاً. ولتحقق الإدارة مستوى رضا جيد عليها إيجاد ما يلي :

- 1 . نظام مكتوب وواضح للأجور والمكافآت والحوافز .
  - 2 . وضوح آلية النمو والارتقاء الوظيفي في المؤسسة الخيرية.
  - 3 . الاعتماد على أسلوب القيادة والإشراف القائم على المشاركة والإدارة بالأهداف واللامركزية .
  - 4 . الشفافية في الاتصال والتواصل بين القادة والموظفين .
  - 5 . الرضا عن مجموعة العمل وتدعيم روح الفريق.
  - 6 . العلاقات الاجتماعية الجيدة داخل المنظمة.
  - 7 . تأهيل العاملين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات
  - 8 . إشعارهم بالأمان الوظيفي من خلال توقيع عقود توضح حقوقهم وواجباتهم.
  - 9 . استبدال عملية التفتيش بالإشراف والتعاون مقابل التنافس
- كما على الإدارة العليا التركيز على التحفيز بالدوافع الأخروية، وهي دوافع متأصلة في الشخصية المسلمة تتمثل في طلب الإنسان رضا الله واتباعه سخطه جراء بذل الوقت أو المال أو الفكر، وكذا التحفيز بالدوافع الذاتية الداخلية نظراً لاشتمالها على الفطرة السليمة فالعاملون في القطاعات الخيرية يستحضرون الأجر المترتب على خدمة الناس انطلاقاً من مبدأ أن أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس.

ويعتبر الرضا الوظيفي الداخلي القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء . ويدعم بقوة القناعة المصاحبة للعمل ، كما انه يمثل الاشباعات التي يحصل عليها الموظف من القيادة العليا.

ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تميزهم وتطويرهم والاحتفاظ بالموارد البشرية.

### تحقيق رضا المستفيد الخارجي

إن سعي الإدارة لتحقيق رضا المستفيد الداخلي هو في حقيقة الأمر سعي لتحقيق رضا المستفيد الخارجي بصورة غير مباشرة لأن الموظفين هم الواجهة المباشرة للمنظمة أمام المستفيدين وهم مخرجات النظام الإداري وعليهم مباشرة تقع مسئولية رضا المستفيد الخارجي بأنواعه التي اشرنا إليها سابقاً<sup>(1)</sup>. وبالتالي لكي تحقق الجهة الخيرية مستوى جيد من الرضا للمستفيدين، عليها ومن خلال الموظفين العمل على الآتي:

1. اعتبار المستفيد الخارجي شريكا في العمل يجب مشاركته في التخطيط والتنفيذ
2. الاستماع الجيد والإنصات لمقترحاته وشكواه وتفهم رغباته
3. استعداد المنظمة الخيرية لتلقي مطالب المستفيد والسريعة في إنجاز هذه المطالب
4. القدرة على تلبية الوعود (الثقة في المنظمة) عبر توفر الخبرة في موظفي المنظمة
5. الدقة في التعامل وتزويد المستفيد بالمعلومات والوفاء بالالتزامات
6. إبداء المودة (التعاطف الوجداني) ومنه توفير جو الألفة والمودة مع المستفيد ومخاطبته بمستوى تفكيره.
7. حسن التعامل لأن غضب المستفيد يكمن دائما في الأسلوب الخاطئ المتبع معه.

(1) انظر: أنواع المستفيدين ص3

8. دقة وشمول المعلومات حيث يتوقع المستفيد أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة الخيرية موثوقا به
9. التركيز على الكيف أكثر من الكم

### المراجع

1. إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية- احمد الخطيب مكتب التربية العربي ، الرياض 1425
2. إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية - خالد الجضعي، دار الأصحاب للنشر، الرياض 1426
3. إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات - محفوظ احمد جودة، دار وائل ، عمان - الأردن 2010
4. تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبد الرحمن آل سعدي، المكتبة العصرية، بيروت 1431
5. ثقافة إدارية، يوسف القبلان، وزارة المعارف، الرياض 1419
6. علم النفس الدعوي، عبد العزيز النعيمشي، دار المسلم، الرياض 1415

- 
7. فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، اشرف فضيل جمعة، مكتبة الملك  
فهد، الدمام 1426
8. مبادئ الجودة الإدارية في الإسلام، خليفة الفوز، مطبعة الاحساء الحديثة 1427