



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة الإدارة العامة

بعنوان:

تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء  
بالمؤسسات العدلية

(دراسة حالة السلطة القضائية - الخرطوم)

**The application of total quality and organizational  
excellence Concepts for the promotion of performance in  
the judicial institutions**

(Case study in the Judiciary - Khartoum)

إشراف بروفيسير

إعداد الدارس

أحمد إبراهيم أبوسن

أحمد سيد أحمد أحمد عبدالعزيز الكاروري

2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الآية

﴿قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-التوبة 105

# إهداء

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

والى أمي التي ذودتني بالمحبة والعطف والى زوجتي الكريمة التي لم تأل جهداً حتى

إكتمل هذا السفر والى أبنائي ولخوتي وأسرتي والى أساتذتي جميعاً

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

## الشكر والتقدير

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى الذي انعم علي بنعم كثيرة لا تحصى ، احمده واشكره على اعاتي وتوفيقي في اتمام هذه الدراسة ، سائلاً آياه ان يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وان يتقبله مني ويجعله في ميزان حسناتي يوم تنصب الموازين وتنتشر الدواوين وتجد كل نفس ما عملت من خير محضراً ، ثم الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تلك المنارة الخالدة عبر الزمان والتي اتاحت لي فرصة استكمال دراستي ، كما اتوجه باسمي واصدق آيات الشكر والتقدير لاستاذي الفاضل البرفيسور/ أحمد إبراهيم أبوسن ، أحد رموز الفكر الاداري المعاصر وصاحب مدرسة علمية متميزة في الأدب الإداري فقد كان نعم المشرف وخير المعلم ومثال الصبر، كما كان لتوجيهاته السديدة ومعاونته العلمية الصادقة وروحه السمحة أبلغ الأثر في اتمام هذه الدراسة ، كما نهلت من علمه الغزير واستفدت من نصائحه وارشاداته الكثير، لذلك لا أجد من الكلمات ما أعبر به عن الشكر والعرفان الجميل لأستاذي، إلا أن أدعو الله عز وجل أن يجزيه عني وعن الباحثين خير الجزاء، وأن يبارك له في علمه وأسرته، وأن يحفظه من كل سوء وأن ينعم عليه بدوام الصحة والعافية، كما أتقدم بالشكر الجزيل لمؤسسة البصر الخيرية العالمية الذين ساعدوني في إتمام هذه الرسالة بقيادة المدير الإقليمي العاص أحمد كامل والإدارات العليا والزملاء.. والشكر أيضاً للعاملين بمكتبات جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا. والشكر ولأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبيان، وأخيراً الشكر لكل من مد لنا يد العون في إنجاز هذا البحث .

## المستخلص

لقد أصبحت مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي أحد النماذج الحديثة للإدارة حيث يمكن من خلالها تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة للمؤسسة، وكذلك يمكنها تلبية توقعات جميع المتعاملين معها؛ وهدفت هذه الدراسة الي تحقيق عدة أهداف منها:

1. التعرف على مفهوم القيادات الإدارية واتجاهاتها في السلطة القضائية نحو المفاهيم الأساسية والمبديء التي يقوم عليها تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.
2. التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في السلطة القضائية ووضع الحلول المناسبة لها .  
اختبرت الدراسة عدد من الفرضيات منها :

1/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديث والتحسين المستمر للأداء الإداري بالسلطة القضائية.

2/ هنالك علاقة استدلالية بين مشاركة العاملين، وتحقيق جودة الأداء وتميزه في السلطة القضائية.

3/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا بالسلطة القضائية ومساندتها في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

وتمثلت الأهمية العلمية للدراسة في أهمية الدور الذي تقوم به مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المؤسسة ، أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المؤسسة ترتبط بشكل واقعي في رفع مستوى الأداء وترقيته. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتوافقية طبيعة الدراسة.

1- أقترح قيام مجلس جودة بإدارة المحاكم يعنى بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.  
خلصت الدراسة الى عدد من النتائج منها :

1- أثبتت الدراسة أن هنالك ضعفا في دعم ومساندة الإدارة العليا بالسلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

2/ أوضحت الدراسة أن هنالك حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية للقيادات الإدارية والعاملين بالسلطة القضائية.

4/ أثبتت الدراسة أن أكثر الخصائص توفراً في السلطة القضائية وجود رقابة وتقويم على مستوى الإدارات والأقسام ككل للتأكد من أن جميع الأعمال تسير وفقاً لما هو مخطط له.

#### أوصى الباحث بالآتي:

- 1- على إدارة المحاكم إعادة النظر في هيكلها التنظيمي ووصفها الوظيفي.
- 2- على إدارة المحاكم القيام بالمقارنات المعيارية pinch marking مع الأفضل منها والمشابه لها على المستوى الإقليمي والدولي.

## **Abstract:**

The Concepts of total quality and organizational excellence have become modern models of management, through which impressive and sustained performance levels of the establishment that meet all the expectations of all dealers can be achieved. The study aimed to achieve many number of goals, including:

1. Recognize the concept of administrative leadership and its trends in the judicial authority, such as the basic concepts and principles that the application of total quality and organizational excellence standards depend on.
2. Identify the most important difficulties and obstacles facing the application of the Concepts of total quality and organizational excellence in the judicial authority and finding the appropriate solutions.

The study tested a number of assumptions, including:

- 1- There were no relation with statistical inferential between modernization and continuous improvement of administrative performance in the judiciary.
- 2- There is inferential link between the participation of workers, and the achievement of quality performance and its excellence in the judiciary.
- 3- There were no statistical inferential in support of senior management in the judiciary in the application of total quality and organizational excellence Concepts.

The scientific importance of the study was represented in showing the role played by the Concepts of total quality and organizational excellence in the organization. The Applied importance of the study was represented in approving that the application of the Concepts of total quality and organizational excellence in the organization is engaged practically with the raising and promoting the level of performance. The researcher used the analytical descriptive method as it is convenient with the nature of the study.

- 1- I suggest establishing a council of quality in the administration of courts that concerns with on the application of total quality and organizational excellence requirements.

The study found a number of conclusions, from that:

- 1- The study has proved that there is a weakness in supporting the senior administration in the judicial authority to implement the Concepts of total quality and organizational excellence
- 2- The study showed that there is an urgent need for programs and training courses for the administrative leaders and workers in the judicial authority.
- 3- The study has shown that the more prominent characteristics in the judicial authority is the availability of control and evaluation at the level of administrations and departments, to make sure that all the work is going according to what is planned.

The researcher recommended the following:

- 1- The court administration has to revise its organizational structure and jobdescription.
- 2- The courts administration has to make standard comparisons of pinch marking with better level as well as the similar level establishments at the regional and international level.

## فهرس الموضوعات

| الصفحة                       | الموضوع          | الرقم |
|------------------------------|------------------|-------|
| أ                            | البسمة           | 1     |
| ب                            | الآية            | 2     |
| ج                            | الإهداء          | 3     |
| د                            | الشكر والتقدير   | 4     |
| هـ - و                       | المستخلص         | 5     |
| ز - ح                        | Abstract         | 6     |
| ط - ي                        | فهرس الموضوعات   | 7     |
| ك - م                        | فهرس الجداول     | 8     |
| ع                            | جدول الملاحق     | 9     |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي  |                  |       |
| 9-1                          | خطة البحث        | 10    |
| 32-9                         | الدراسات السابقة | 11    |
| الفصل الثاني: الجودة الشاملة |                  |       |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 48-33   | مفهوم الجودة الشاملة وأساسياتها  | 12 |
| 65 -49  | مراحل تطوير إدارة الجودة الشاملة                                       | 13 |
| 79 - 66   | المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة                         | 14 |
| الفصل الثالث: الجودة الشاملة والتميز المؤسسي  |  |    |
| 96-80   | مفهوم التمييز المؤسسي  | 15 |
| 140-97  | مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي                                  | 16 |
| 148-140   | جوائز الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وروادها                           | 17 |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (قياس تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في ترقية الأداء بالسلطة القضائية) |  |    |
| 168 -149  | نشأة وتطور السلطة القضائية.  | 18 |
| 185-169   | النظم الإدارية والهيكل التنظيمي للسلطة القضائية.                       | 19 |
| 204-186   | الوضع الراهن للسلطة القضائية من تطبيقات الجودة الشاملة والتميز المؤسسي | 20 |
| الفصل الخامس  |  |    |
| 313 - 205   | اجراءات الدراسة الميدانية  | 21 |
| 314   | الخاتمة  | 22 |
| 316-315   | النتائج  | 23 |

|           |                  |    |
|-----------|------------------|----|
| 318-317   | التوصيات         | 24 |
| 331 - 319 | المصادر والمراجع | 25 |

### فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 222    | تسعيدارة المحاكم إلى تحفيز العاملين علي التطوير والتغيير والتدريب  | (9/1/5)    |
| 223    | يمثل التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.  | (10/1/5)   |
| 223    | تنظم السلطة القضائية الأهداف الخاصة بفرق العمل والأفراد بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية الخاصه بالسلطة القضائية | (10/1/5)   |
| 225    | يوضح الجدول رقم التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة                                    | (11/1/5)   |
| 227    | يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.  | (12/1/5)   |
| 228    | يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة   | (13/1/5)   |
| 230    | جدول يمثل امتلاك السلطة القضائية نظام معلومات يمتاز بالدقه والحدائة وسرعة التنفيذ مما يميزها عن غيرها              | (13/1/5)   |
| 231    | يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.  | (14/1/5)   |
| 233    | تزاعي السلطة القضائية رغبة العاملين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الاعمال  | (14/1/5)   |
| 234    | يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.  | (15/1/5)   |

|     |  |          |
|-----|--|----------|
| 236 | تحرص السلطة القضائية على خلق مواءمة بين أهدافها وأهداف العاملين  | (15/1/5) |
| 237 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.                                 | (16/1/5) |
| 236 | يوضح المشاكل والمقترحات من قبل المتعاملين تعالج بصورة فوريه  | (18/1/5) |
| 237 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.                                 | (19/1/5) |
| 237 | تتابع السلطة القضائية التغيرات المستمرة في رغبات المتعاملين في تقدم الأعمال وتقوم بتلبيتها                   | (19/1/5) |
| 239 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.                                 | (20/1/5) |
| 239 | تسعى السلطة القضائية إلى تقليل عدد المترددين من المتعاملين معها من خلال الأعمال المتطورة ذات المهارة والخبرة |          |
| 240 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.                                 | (21/1/5) |
| 240 | تسهل السلطة القضائية عملية الاتصال مع المتعاملين للمشاركة في كيفية تقديم الأعمال                             | (21/1/5) |
| 242 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.                                 | (22/1/5) |
| 243 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة                                  | (23/1/5) |

|     |  |          |
|-----|--|----------|
| 243 | تمتلك السلطة القضائية نظام معلومات الكتروني لتقليل الفجوة البينية مع المتعاملين            |          |
| 245 | تقوم السلطة القضائية بتقديم اعمال متكاملة للمتعاملين معها بحيث تلبى طموحاتهم وتطلعاتهم.    | (24/1/5) |
| 246 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.               | (25/1/5) |
| 246 | تقدم السلطة القضائية اعمال إدارية تعتبر الافضل مقارنة مع غيرها في المنطقه العربية          | (25/1/5) |
| 248 | تستحوذ السلطة القضائية علي ثقة المتعاملين في اداء أعمالها                                  | (26/1/5) |
| 249 | تسعي السلطة القضائية الي بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تنتج الابداع والابتكار                 | (27/1/5) |
| 251 | تشجع السلطة القضائية وتفوض العاملين على القيام بالمهام الموكلة اليهم واعطائهم الثقة بالنفس | (28/1/5) |
| 252 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.               | (29/1/5) |
| 252 | سرعه الإتصالات الإدارية داخل السلطة القضائية بين العاملين والإدارة                         | (29/1/5) |
| 255 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.               | (30/1/5) |

|     |  |          |
|-----|--|----------|
| 258 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة. | (32/1/5) |
| 263 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة. | (36/1/5) |
| 266 | (تسعى السلطة القضائية لغرس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين          |          |
| 267 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة. | (39/1/5) |
| 269 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة. | (40/1/5) |
| 270 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة  | (41/1/5) |
| 272 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة  | (42/1/5) |
| 273 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة  | (43/1/5) |
| 275 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة. | (44/1/5) |
| 276 | رؤية المحاكم ورسالتها واضحة لدى العاملين                                     | (45/1/5) |
| 278 | تم حصر إحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ضمن إستراتيجية السلطة                | (46/1/5) |

|     | القضائية  |          |
|-----|---|----------|
| 279 | وضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة. | (47/1/5) |
| 282 | يوضح الجدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة | (49/1/5) |
| 284 | يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة        | (50/1/5) |
| 285 | تخصص إدارة المحاكم الموارد الكافية لاستيفاء الاحتياجات المستقبلية           | (51/1/5) |

## المقدمة

إن التطورات والمتغيرات المتلاحقة والمتسارعة في عالم أصبحت تحكمه التكنولوجيا، وشبكات المعلومات، وآثار العولمة الواضحة على الاقتصاد العالمي؛ كل ذلك قد انعكس سياسياً واقتصادياً وقانونياً وثقافياً، على حياة المجتمعات، مما أوجب على قادة المؤسسات في القطاعين العام والخاص على اختلاف أنشطتها وأشكالها مواجهة هذه التطورات والمتغيرات حتى يستطيعوا العبور بمؤسساتهم والحاق بها ضمن الصالحين والمميزين عالمياً، وهو ما يتطلب تغيير نمط قيادتهم وإدارتهم، من السمة التقليدية إلى الحداثة في القيادة والإدارة، وحتى يكون لهم ذلك، كن لابد لهم أن يفكروا جدياً ويقدرُوا ثم يسعوا واقعياً لتطبيق المفاهيم الحديثة للإدارة ومتطلباتها، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة، ومن السيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة العميل، ومن ضبط التكاليف أو مراقبتها إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء.

ومعلوم أن مستوى الأداء الإداري بالسلطة القضائية يساهم ويؤثر بشكل جوهري في ترسيخ قيم العدل بين الناس وتطبيقها؛ كيف لا وقد وصف الله نفسه بهذه الصفة، وهي بذلك تلامس الجوانب الأكثر أهمية والأكثر حساسية في حياة الإنسان، والواجب يقتضي أن يُقدم هذا الأداء بأفضل مستوى ممكن، وبأسلوب علمي وبكفاءة عالية، سعياً لتحقيق أداء متميز، ويأتي ذلك بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بغرض رفع كفاءة الموارد المتاحة وفعاليتها وتقليل نسب الفاقد من هذه الإمكانيات، إذ أن الإدارة والتشغيل الرشيد يؤديان إلى الارتقاء بالأداء الإداري بالسلطة القضائية.

عليه كان لابد من القيادة في السلطة القضائية ابتكار أساليب جديدة في القيادة والإدارة لتكون مناسبة مع الواقع الإداري الجديد الذي أفرزته هذه التطورات والمتغيرات السريعة، فقد كان النجاح بائناً وملموساً في كل المؤسسات التي اتخذت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي سبيلاً لها في أداء أعمالها، وتطوير مستوى جودة خدماتها التي تقدمها للمعنيين، وقد عالجت به مشكلات مزمنة كانت تعاني منها لفترات، مثل التكلفة المتعاظمة لتقديم خدماتها وما يصاحبها من إهدار للمال، والوقت، وتغيير الصورة الذهنية السالبة لدى المتعاملين معها، حتى استطاعت تغيير هذه الصورة، والتي تراكمت عبر تاريخ مستمر ممثل في أداء موظفيها ومخرجاتها.

وتعد مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي فلسفة إدارية عصرية متطورة ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة والتي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية التخصصية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين؛ ويمكن النظر إلى هذه المفاهيم الحديثة على أنها ثورة ثقافية وإدارية، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر بها قيادة المؤسسات فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة وتميز أعمالها باستمرار، والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات.

وبالنظر إلى التوسع والتنوع والتداخل في أداء الأعمال في هذه المؤسسات العدلية كان من الضروري أن يلجأ قادة هذه المؤسسات إلى البحث في أكثر الطرق حداثة وأكثرها فعالية لتطوير أعمالها باستمرار بغرض تحقيق رضا المتعاملين معها، والذي يمثل الهدف المنشود لأي مؤسسة عدلية.<sup>1</sup>

ونسبةً إلى إهتمام الدارس بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات العدلية وإيمانه بأهميتها وفوائدها، صمم أن يكون موضوع دراسته التي ينال بها درجة الدكتوراة

1. عبدالوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 4

في علم الإدارة هو: "تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية" بالتطبيق على السلطة القضائية-الخرطوم، ويأمل الدارس أن يصل إلى نتائج ترضي طموحه وتسهم كذلك في تطوير العمل الإداري والقانوني في المؤسسات العدلية بالسودان.

## مشكلة الدراسة

إن القيادة في كثير من المؤسسات ترغب في تحقيق أعلى مستويات النجاح والتميز في أداء أعمالها، والسبيل إلى ذلك هو ترقية هذا الأداء عبر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، وباستقراء ما تناولته الدراسات السابقة التي تم التعرض لها داخل هذه الدراسة، وجد الدارس أن هنالك فجوة يمكن تغطيتها من خلال هذه الدراسة، حيث تناولت دراسة عبدالكريم محمد علي الناصر، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية، دراسة ميدانية على شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة، ودراسة إدريس ثابت عبدالرحمن، معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية، ودراسة السنباني أمين علي صالح، استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، ودراسة أ.د/ شريف عبدالمعطي العربي، أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك التجارية على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية، ودراسة أحمد موسى إسماعيل محمد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان، ودراسة فهد بن عبدالله الغزي، مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض، ودراسة أحمد ثاني بن غليظة، الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية ، ودراسة عبدالرحمن الزين النور، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات دراسة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 1990 - 2000م، ودراسة إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم، أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في السودان في الفترة من 1995 - 2002م، ودراسة شهاب أحمد النعمان، نموذج مقترح

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت ودراسة Mark  
Budgol تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا، ودراسة HASSAN  
KARR العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية.  
يتضح للدارس عدم وجود دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع تطبيق مفاهيم الجودة  
الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية؛ وكذلك لم تتناول الدراسات  
السابقة موضوع التميز المؤسسي كأحد الجوانب في ترقية الأداء المؤسسي، وقد لاحظ  
الباحث أنه لم تكن هنالك أي دراسة عن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز  
المؤسسي في المؤسسات العدلية، وتتمثل مشكلة الدراسة في إغفال الكثير من  
المؤسسات لهذه المفاهيم باعتبارها المحور الأساسي والمؤثر في ترقية الأداء المؤسسي.

**فقد لاحظ الدارس أن هنالك فجوة تمت صياغتها في التساؤلات التالية:**

3. ما مستوى إهتمام السلطة القضائية بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي حتى  
تتم ترقية الأداء في هذه المؤسسة؟
4. ما مستوى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في السلطة القضائية؟
5. هل هنالك أثر لخصائص مفاهيم الجودة والتميز على ترقية الأداء بالسلطة القضائية؟
6. ما مستوى تبني الإدارة العليا للسلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز  
المؤسسي؟
7. هل هناك علاقة استدلالية بين ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوى ترقية الأداء في  
السلطة القضائية؟
8. ماهي الرؤية المستقبلية للسلطة القضائية في ظل المتغيرات والتطورات على الصعيدين  
المحلي والعالمي؟  
أهمية الدراسة

تشكل هذه الدراسة دليلاً يمكن من خلاله إعادة النظر في إمكانية التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، ودراسة إمكانية تطبيقها في السلطة القضائية بما يسهم في تطوير مستوى الأداء وترقيته حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية :

#### أ/ الأهمية العملية:

1. تهتم هذه الدراسة بالسلطة القضائية باعتبارها جهازاً استراتيجياً يمثل عصب الحياة في السودان نظراً لما تقدمه من أداء يساهم بصورة مباشرة في ترقية الأداء العدلي في البلاد.
2. لفت نظر القيادات الإدارية في السلطة القضائية إلى أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي إذا وضع موضع التطبيق والممارسة العملية فإنه يثبت كفاءة عالية وفعالية.
3. تساهم هذه الدراسة في تأكيد فعالية القيادة الإدارية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

#### ب/ الأهمية العلمية:

1. تعتبر الدراسة إحدى الدراسات الرائدة التي تركز على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المؤسسات العدلية بالسودان إذ تكتسب أهميتها نظراً لتفرداها في موضوعها . حسب علم الباحث . باعتبارها ستكون مرجعاً مهماً لإدارة المؤسسات العدلية بالسودان حين يتعرفون على واقع المعرفة والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.
2. النقص الواضح في المكتبات والأبحاث في هذا الموضوع في السودان بشكل خاص وفي الدول العربية بشكل عام.

## أهداف الدراسة

للدراسة أهداف عديدة ومتنوعة، نذكر منها ما يلي:

1. التعرف على مفهوم القيادات الإدارية واتجاهاتها في السلطة القضائية نحو المفاهيم الأساسية والمباديء التي يقوم عليها تطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بهدف فعالية هذه القيادات الإدارية لتطبيق هذه المباديء وترقية الأداء في هذا الجهاز الحساس.
2. التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في السلطة القضائية ووضع الحلول المناسبة لها.
3. التعرف على الطرق والأساليب الحديثة التي من شأنها الارتقاء بجودة الأداء بالسلطة القضائية حتى تستطيع مواجهة المتغيرات والتطورات الحديثة ومواكبتها.

## فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديث والتحسين المستمر، والأداء الإداري للسلطة القضائية.
2. هنالك علاقة إستدلالية بين مشاركة العاملين، وتحقيق جودة الأداء وتميزه في السلطة القضائية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدعم ومساندة السلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.
4. هنالك علاقة إستدلالية بين متطلبات، وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في السلطة القضائية.
5. هنالك علاقة إستدلالية بين أداء السلطة القضائية وجودة وتميز أعمالها.

## منهج الدراسة

وفقاً لموضوع الدراسة وأهدافها استخدم الدارس عدة مناهج بحثية باعتبارها الأنسب لتغطية الموضوع في جميع جوانبه، والمناهج هي :

### 1. المنهج الوثائقي

استخدمت الدراسة هذا المنهج في رصد واستقراء ما صدر من إنتاج فكري في مجال الموضوع، وتتضمن عملية البحث التاريخي التعرف على مجال الدراسة، وصياغة الأسئلة لها ثم تجميع البيانات وتنظيمها، والتحقق منها، وقد وظفت الدراسة هذا المنهج بالإطلاع على المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة واعطاء الخلفية التاريخية لموضوع الدراسة.

### 2. المنهج الوصفي التحليلي بشقيه: (المسحي ودراسة الحالة)

سلك الباحث المنهج الوصفي لوصف بيانات الدراسة والتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

أ. المسحي: من خلاله تسعى الدراسة إلى وصف الأوضاع الراهنة وقياس مديهاهتمام السلطة القضائية بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي حتى تتم ترقية الأداء في هذه المؤسسة؟

ب. دراسة الحالة: متمثلة في اختيار عينة عشوائية لتنفيذ الخطة والدراسة فيها، وهي (150) موظفاً من السلطة القضائية، ولكن للأسف الشديد لم يستجب سوى (114)موظفاً .

### 3. المنهج الإحصائي

تم استخدامه في تحليل البيانات الواردة في الاستبانات التي تم توزيعها على العاملين في السلطة القضائية، وكذلك تم استخدامه في استخلاص النتائج ووضع التوصيات.

## أدوات جمع البيانات

سلك الباحث عدة مسارات وأدوات ساعدته في الحصول على ما احتاجه من معلومات، منها:

1.المقابلة: أعد الدارس مجموعة من الأسئلة ووجهها إلى بعض المسؤولين الذين لهم علاقة بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية والمسؤولين الذين أجريت معهم المقابلات، هم:

- الأمين الطيب البشير. رئيس الجهاز القضائي الخرطوم بحري.
- حسن محمد علي الحسن. مدير قسم الحاسب الآلي بالسلطة القضائية.
- حسين عثمان أحمد. مدير عام إدارة المحاكم بالسلطة القضائية.
- عبد القادر محمد عبد الحميد. مدير عام إدارة المحاكم السابق بالسلطة القضائية.
- محمد أحمد. مدير شئون العاملين برئاسة إدارة المحاكم.
- وحيد أحمد محمد. مدير الشئون الإدارية بإدارة المحاكم الرئاسة.

2.الاستبانة: يذكر الدارس أنه قد أعد استبانة وُزعت على العاملين بالسلطة القضائية ومعظمها يتناول محاور تتعلق بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المؤسسات العدلية، والمحاور، نذكر منها باختصار ما يلي:

- محور المؤهلات العلمية للعاملين بالسلطة القضائية.
- محور سنوات الخبرة.
- محور المراكز الوظيفية للعاملين بالسلطة القضائية.
- محور تشجيع السلطة على التدريب.
- محور تحفيز العاملين

## حدود الدراسة

تناول الدارس الدراسة في ثلاثة حدود موضوعية وزمنية وجغرافية:

الحدود الموضوعية:تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية.

الحدود الزمانية:منذ بداية التسجيل للدراسة والتي كانت في العام 2011م وحتى العام 2015م وهو موعد الفراغ منها إن شاء الله .

الحدود المكانية (الجغرافية):موجهة لدراسة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية تطبيقاً على السلطة القضائية الموجودة بالعاصمة السودانية الخرطوم -شارع النيل.

### الدراسات السابقة

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها، وفقاً لتسلسلها الزمني مع تصنيفها ضمن محورين، الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

### وَأولاً: الدراسات العربية

1.دراسة: عبدالكريم محمد علي الناصر 2012<sup>(1)</sup>أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية دراسة ميدانية على شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، ومدى توافر متطلباتها وتطبيق مبادئها في هذه الشركات والمكاتب، والكشف عن العناصر التي تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية جراء تطبيق هذا المفهوم، والتعرف على دور

---

1.عبدالكريم محمد علي الناصرأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية دراسة ميدانية على شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية-الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2012. -323ص:ايضاً 28. -دكتورة

قيام الأطراف المعنية بمهنة المحاسبة والمراجعة للتوعية بأهمية تطبيق هذا المفهوم وتأثير ذلك على تطوير وتحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية، أوصت الدراسة بما يلي :

1. ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة، وإقناعهم بأهمية تطبيق هذا المفهوم في سبيل التحسين والتطوير المستمر .

2. ضرورة الاهتمام بمهنة المحاسبة والمراجعة من قبل الجهات الرسمية والنهوض بهذه المهنة إلى المستوى اللائق بها .

3. ضرورة الاهتمام بالمحاسبين القانونيين ورفع مستواهم العلمي والمهني .

4. ضرورة قيام الأطراف المعنية والمشرفة على مهنة المراجعة وجمعية المحاسبين القانونيين بعقد دورات وندوات حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على تحسين أداء المراجعة الخارجية .

5. ضرورة قيام الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة بإدراج مادة إدارة الجودة الشاملة ضمن مقررات مهنة المحاسبة والمراجعة .

6. قيام الجهات المسؤولة عن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة بإعادة النظر في القوانين والتشريعات الخاصة بهذه المهنة وتعديلها بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في معايير المراجعة الإقليمية والدولية .

**2.دراسة: العلي إبراهيم محمد (2012) تقييم جودة التدريس في بعض الجامعات العربية**

هدفت إلى دراسة واقع العملية التدريسية في الكليات والتعرف على آراء القائمين والمستفيدين منها, كما هدفت إلى تقييم جودة التدريس في الكليات, حيث تشكل مجتمع

---

1. العلي ، ابراهيم محمد،(2012): تقييم جودة التدريس في بعض الجامعات العربية :دراسة مقارنة .مجلة النهضة, المجلد 13, العدد1, مصر .

الدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية والطلاب في كل من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، وكلية الاقتصاد بجامعة تشرين بسورية، ومعهد الإدارة ونظم المعلومات في معاهد العبور العليا بمصر، حيث تشكلت عينة الدراسة من (168) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية، و(1032) طالباً من مختلف الصفوف في الكليات المذكورة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج كان المهم منها ما يلي:

1. عدم وجود مفهوم موحد ومحدد وذي أبعاد معينة للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

2. عدم وجود فهم محدد لجودة التدريس أو التعليم أو الخدمات التعليمية.

3. أحوال الجامعات العربية متشابهة ومستويات الجودة فيها متقاربة والقيم النسبية لجودة التدريس فيها ما زالت دون المستوى المطلوب في معظم الحالات رغم وجود العديد من نقاط القوة لديها.

3. دراسة: إدريس ثابت عبدالرحمن (2012)<sup>1</sup> معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية.

فقد اهتمت الدراسة بالكشف عن أهم المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الكليات، حيث تم اختيار عينة من (315) مفردة من مجتمع القيادات الأكاديمية في أربع جامعات حكومية هي: (القاهرة- الإسكندرية- أسيوط- المنوفية) وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها:

---

1. إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2012): معوقات إدارة الجودة و الاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية، دراسة تطبيقية . مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، مج 24، ع 1، مصر.

أن الجامعات الخاضعة للدراسة تعاني من العديد من المعوقات التي تبرر مستوى نجاحها المتواضع في تطبيق نظمها الخاصة بإدارة الجودة والاعتماد، ومن بين تلك المعوقات: نقص التمويل، وعدم المشاركة الفعالة في الأنشطة الطلابية وعمليات الجودة من جانب أعضاء هيئة التدريس، وعدم كفاءة خدمات الدعم المقدمة بواسطة العاملين بسبب افتقارهم للقدرات والمهارات المناسبة، وعدم التشجيع والتحفيز المالي للمبتكرين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب، والصراعات الوظيفية، وافتقار التعاون الفعال والدعم المالي من جانب منظمات الأعمال في المجتمع المحلي، وافتقار الاتصال والحوار مع الطلاب، والبيروقراطية في الإجراءات والروتين في القوانين واللوائح.

#### 5.دراسة: السنباني أمين علي صالح (2011) استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع التعليم بالجمهورية اليمنية، كأحد مدخلات النظام التعليمي، حيث تمثلت أهم النتائج في توافر استراتيجية الاختيار في قطاع التعليم بدرجة متوسطة كما أن عملية الاختيار وفقاً لأسس علمية تتمثل بإعطاء أهمية للمؤهل العلمي، والمقابلة والصفات الشخصية، وتعتمد الجامعات على وسائل الإعلام في عملية الاختيار، إلا أنه يؤخذ على هذه الاستراتيجية عدم وجود شفافية عالية فيها.

#### 6.دراسة: شريف عبدالمعطي العربي (2008)<sup>(2)</sup> أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك التجارية علي تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1.السنباني، أمين علي صالح،(2011)، استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر .

2.شريف عبدالمعطي العربي أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك التجارية على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان، فقد تم دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة بينك مسقط وبنك عمان العربي.

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل وفلسفة إدارية حديثة، في ظل العولمة والمتغيرات الحديثة وفي شتى مجالات الحياة، ويجد الباحث ازدياد التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية، والتي أجبرت المنظمات على تبني أساليب ونظم إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة، للتمكن من البقاء والاستمرارية والعمل على استغلال الموارد والإمكانيات لتصبح أداة التطوير والتحسين نحو الأفضل والتميز، ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك التجارية على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان، فقد تمت دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة بينك مسقط وبنك عمان العربي ومعرفة كيفية تمويلها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال التركيز على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي باستخدام (حزمة التحليل الإحصائي Spss) لتحليل البيانات والأساليب الإحصائية الأخرى حيث قام الباحث بعمل استبانة (استبيان) للرسالة بالتطبيق على بنكي مسقط وعمان العربي وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

#### 1. ما أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة في البنوك التجارية:

هذا التساؤل الأول تمت الإجابة عليه من قبل نتائج مبدأ التزام الإدارة العليا ومبدأ التحسين المستمر والتي أوضحت التالي:

1. هناك اختلاف في التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة نظراً لاهتمام الإدارة العليا بتفعيل متطلبات هذه المبادئ (مقارنة بين بنك مسقط وبنك عمان العربي).

2. هناك دور كبير وواضح حدث بالبنوك عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتحسين المستمر للعمليات فعلى سبيل المثال تقليل الإجراءات المعوقة لعملية التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. أحد النتائج الرئيسية من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي العمل بروح الفريق (فريق عمل) والذي يعتبر من ضمن أساسيات التحسين المستمر.

2. ذكر الآثار المترتبة على قيام البنوك التجارية بتقديم التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هذا التساؤل الثاني تمت الإجابة عليه من قبل العميل ، ومبدأ التركيز على إدارة القوى البشرية ومبدأ مشاركة العاملين والذي أوضح الآتي:

1. يمكن نجاح القيادات الإدارية بالبنوك التجارية بوضع خطة استراتيجية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث تساعد هذه الخطة على تفوق البنوك في شتى المجالات.

2. إحساس العاملين بمسئوليتهم نحو المجتمع يؤدي إلى تطوير البنك وهذا الإحساس يفضل على الإدارة العليا القيام به أمام العاملين لأن مشاركة العاملين يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فالتركيز على رضا العميل بالبنوك التجارية له من قبل لأن التركيز على العميل يعتبر أحد الأدوات المهمة لإدارة الجودة الشاملة.

كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين مبادئ الجودة الشاملة في بنك مسقط أوضح وأقوى من بنك عمان العربي خاصة من حيث التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر.

كشفت الدراسة عن وجود فروق واضحة في اتجاهات العاملين في بنك مسقط وبنك عمان العربي نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ويمكن إيعاز الاختلاف بسبب خصائصهم الشخصية من حيث النوع والعمر والتحليل الدراسي ومدى الخدمة.

## 7.دراسة: أحمد موسى إسماعيل محمد (2006)<sup>1</sup>أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان

تعرضت الدراسة إلى التعرف بمفهوم الجودة وتطوره التاريخي ونماذج الإمتياز العالمية المختارة وتطور أدواته وأساليبه وتطور المعايير القياسية المستخدمة للتعرف على علاقة الجودة الشاملة بوظائف الإدارة،(التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) والوظائف التنفيذية للمنظمات (التسويق، المشتريات، الإدارة المالية،البحوث والتطوير) ، والتعريف بمفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودراسة واقع الأداء بالمنظمة موضوع الدراسة قبل وبعد تطبيق نمط المعايير القياسية وتحديد الجوانب الإيجابية التي تحققت وتطبيق النمط الجديد برصد حالات التحسين المستمر التي تحققت خلال تطبيق نمط أداة الجودة الشاملة في المنظمة موضوع الدراسة .

افتترض الدارس خمسة فروض أساسية لهذا البحث :

1. افتترضت الدراسة أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفعيل الوظائف الإدارية والتنفيذية.
2. افتترضت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل.
3. افتترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير.
4. افتترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

---

1.أحمد موسى إسماعيل محمد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان، دراسة نموذج شركة البنبان في الفترة 1995—2004 م رسالة مقمنة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال.

5. افترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر .

## 8.دراسة فهد بن عبدالله الغزي (2005)<sup>1</sup>مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إلمام ضباط المرور بمدينة الرياض لمفهوم الجودة الشاملة، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومجالاته ومعوقاته في إدارة المرور بالمملكة العربية السعودية ، مدينة الرياض .

انتهج الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة(ستبيان) على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود إلمام قوي لدى ضباط المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة.
2. إدارة المرور تشتمل على مجالات مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخصوصاً في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها من الأقسام.

وقد أوصى الدراس بضرورة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض، بما في ذلك التخلص من الأساليب القديمة في العمل والتحسين المستمر للعمل والمشاركة في صناعة القرارات.

## 9.دراسة: أحمد ثاني بن غليظة (2005)<sup>1</sup>الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية:

---

1.فهد بن عبدالله الغزي، مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض، دراسة تطبيقية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005 م Arab British Academy For Higher Educationwww.ABAHE.CO.UK

هدفت الدراسة إلى مدى الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات في المنظمات العامة، ومنها الخدمات الشرطية، كمساهمة في نشر ثقافة الجودة في مجال الخدمات والارتقاء بها، كما سعت الدراسة إلى لفت نظر القائمين على شئون الإدارة العربية والمهتمين بتدعيم أركانها إلى الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كمدخل حديث ثبت نجاحه في كثير من المنظمات.

وقد خلصت نتيجة البحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يكتب له النجاح إلا إذا توفرت له عوامل عدة متكاملة، يأتي في مقدمة هذه العوامل:

1. وجود الأفراد المؤهلين علمياً ونفسياً للأخذ بهذا المدخل.

2. أن هذا المدخل يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

**10. دراسة: عبدالرحمن الزين النور (2004)<sup>(1)</sup> تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات (دراسة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 1990 - 2000 م):**

افتترضت الدراسة الفرضيات الآتية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرقابة ومستوى الأداء.

2. توجد علاقة بين الخبرة والأداء بالشركة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الشركة السودانية.

4. توجد علاقة بين قدرة الشركة المالية ودرجة الأداء.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

---

<sup>1</sup>أحمد ثاني بن غليظة: إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي بالإمارات العربية المتحدة ، ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة 2005م

1. عبد الرحمن الزين النور، تقويم الأداء وأثره على تحسين وكفاءة العمليات في الشركات، دراسة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 1990 - 2000 م ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان 2004 م

1. الاهتمام بزيادة رأس المال العامل بالشركة حتى تتمكن الشركة من تشغيل الموارد المادية والبشرية واستغلال كل الطاقات لزيادة الإنتاج في شتى المجالات وبالتالي يتحسن مستوى الأداء.

2. هنالك علاقة قوية بين توفير الخدمات العامة وإجراءات السلامة ومعينات العمل.

3. تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات يكون له الأثر الإيجابي في زيادة الأرباح.

وأوصت الدراسة بالآتي:

1. بأن تولي الشركات الموارد البشرية اهتماماً خاصاً فيما يتعلق باختيار الكوادر للقيام بأداء الأعمال.

2. توفير الخدمات اللازمة كالعلاج وإجراءات السلامة ووسائل الاتصال ومعينات العمل لضرورة تطبيق الجودة الشاملة.

3. تفعيل دور تقييم الأداء بالشركات واعتمادها ضمن السياسات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تنمية حقيقية. نلاحظ أن هذه الرسالة تركز على تحسين الأداء إلا أنها لم تنطرق إلى معايير الجودة والتميز المؤسسي التي تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم في تحسين الأداء أما الدراسة الحالية تحسّن الأداء بناءً على معايير الجودة الشاملة والتميز.

**11.دراسة: إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم (2004) <sup>(1)</sup> أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في السودانفي الفترة 1995 - 2002م.**

هدفت الدراسة إلى تطوير الخدمة بتطبيق الجودة الشاملة على أهم قطاع يعمل على رضا المجتمع وزيادة معدل الأنتاج ويتم المطلب عن طريق العدل والمساواة وتشمل الأجور والترقيات والتدريب .

---

1.حسان إبراهيم الله جابو ابراهيم، أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في الفترة 1995 - 2002 م، رسالة دكتورة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان 2004م

وهناك عوامل إيجابية أفرزتها العولمة هي مسئولية الإدارة في تحديد سلسلة الجودة وإعلان التزامها وتأكيد لها لمفاهيم الجودة.

افتترضت هذه الدراسة الآتي:

1. ليس هنالك التزام من المستشفيات العامة والخاصة بتطبيق مفاهيم الجودة.
2. لا تلتزم المستشفيات في القطاعين العام والخاص بأساليب الوقاية للعاملين ، ولا تهتم برضا العميل.
3. لا توجد فروق بين المستشفياتين العام والخاص في إطار التعامل مع الفئات المتوسطة والفقيرة.

منهج هذه الدراسة هو الأسلوب الوصفي التاريخي للتحليل بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي فيتحليل الاستبانة(الاستبيان) ،وكانت نتائج هذه الدراسة كالآتي:

1. على المستشفيات بالسودان قياس أداء العاملين وفق مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعن طريق الرقابة المستمرة ومراقبة أداء العاملين الفعلي في إنجاز الأعمال.
2. إن عالم التقنية الحديثة سيساعد المستشفيات السودانية على مواكبة رؤى ثقافة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 12.دراسة:جورج حبش (2004)إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء(دراسة تطبيقية على قطاع خدمات البريد في مصر)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية بقطاع البريد لتحديد مدى ملاءمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء مع التعرف على إدارة الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لنجاح التطبيق.

<sup>1</sup>جورج حبش إسكندر: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء ، دراسة تطبيقية على قطاع خدمات البريد مصر،رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004م

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي :

1. عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة بقطاع خدمات البريد فيما يتعلق بنمط القيادة والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والإبداع والابتكار.  
العمل على بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني أنماط قيادية مناسبة.

أوصت النتائج على الاهتمام بالتدريب والاتصال ونظم تقييم الأداء.

13. دراسة: شهاب النعمان (2004) نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بالكويت، ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من خلال التعرف على عناصر إدارة الجودة الشاملة في مدارس النظام العام الحكومي، ووضع إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في التعليم العام.

وقد أسفرت نتائج البحث عن ضرورة تفعيل الثقافة التعليمية السائدة بالمدارس بالمقومات التي تتطلبها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والتي تتوفر في المناخ التعليمي بالمدارس الثانوية من خلال:

1. رفع درجة اهتمام الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعملية التعليمية، وتوفير الرغبة والحماس لدى رجال الإدارة العليا.

---

<sup>1</sup>شهاب أحمد النعمان: نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت ، دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس 2004م.

2. نشر المعلومات اللازمة لتطوير الأداء مع نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مختلف وحدات التعليم الثانوي.
3. أهمية المشاركة بين العاملين والقيادة العليا والاعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي.
4. ضرورة تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في مجال التعليم.

14. دراسة: مازن عبدالعزيز عبدالحמיד مسودة (2003م)<sup>1</sup> أثر تطبيق الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة  
(دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة) (1995 - 2003م):

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة الأساسية وأهميتها ومقوماتها وأثرها على التحسين المستمر للجودة، وتعزيز الكفاءة في المستشفيات، ثم التعريف بأهم النظريات والمساهمات الفكرية التي تتعلق بأثر تطوير الموارد البشرية الصحية على الجودة وعلاقتها بتحسين الجودة وتقويمها، تقويم تصور منهجي عن واقع دور الموارد البشرية الصحية في الأردن وأثره في تحقيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني الخاص.

التعرف على المقومات التنظيمية والتدريبية التي تحول دون تطوير الموارد البشرية الصحية لتحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية.

---

<sup>1</sup> مازن عبد العزيز مسودة، أثر تطبيق الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة 1995 - 2003 م .

وافترضت هذه الدراسة عدم اهتمام المستشفيات الأردنية بتطبيق عناصر تطوير الموارد البشرية والصحية ( القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، والاستقطاب، والاختبار، والتوجيه، والإرشاد، وتقويم الأداء، والتطوير والتدريب والتطوير الوظيفي).

1. عدم اهتمام المستشفيات الأردنية بعنصر القيادة الإدارية لتطوير الموارد البشرية الصحية، وعدم اهتمامها كذلك بعنصر الثقافة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية الصحية.

2. لا توجد علاقة بين تركيز المستشفيات الأردنية على عناصر تطوير الموارد البشرية و الصحية وتحقيق الجودة الشاملة.

3. يختلف تأثير عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية مجتمعة في تحقيق الجودة الشاملة باختلاف المتغيرات المعدلة ( الدعم الإداري للتدريب والتعليم وجودة الوصف الوظيفي الواضح للعاملين والسياسات الإدارية).

ومن الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث أنه لا يوجد تعريف محدد للجودة حيث يختلف مفهوم الجودة من مجتمع لآخر، حسب قيم المجتمع الأيدولوجية فالجودة تركز على القواعد الأساسية الآتية :

أ. التركيز على المستهلك الداخلي.

ب. التحسين المستمر والتركيز على إدارة العمليات في منظمة.

ج. العمل الجماعي.

15. دراسة: محمود الرئيس (2001) أفعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة في

الأجهزة الحكومية

---

1. محمود الرئيس، فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2001 . - ص 25.

هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نحو المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وقياسها في كل إدارة من الوحدات الحكومية، وتحديد ملامح الاختلاف وكذلك قياس اتجاهات القيادات الإدارية نحو العناصر المكونة لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كل وحدة من الوحدات الحكومية.

وقد أسفرت النتائج على الآتي:

1. ضرورة إسراع الوحدات الحكومية المختلفة في جمهورية مصر العربية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمواجهة الوعي المحلي.
2. أهمية إيصال الخدمة للمواطنين مع اهتمام القيادات ببرامج التعليم والتطوير الذاتي للموظفين من خلال التدريب على استخدام الأساليب الحديثة.
3. ضرورة إيمان القيادات بأن العاملين هم أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة لأنهم المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر.

## 16.دراسة: صلاح سلام (2001)<sup>1</sup>الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية

هدفت الدراسة إلى توعية المنظمات بمدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي وتحديد متطلبات ومراحل التطبيق، بالإضافة إلى توصيف الثقافة للمنظمة السائدة في الجامعات الحكومية المصرية ودراسة أوضاعها الأكاديمية والمالية والإدارية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

1. عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الحكومية التي تعوق مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.

---

<sup>1</sup>صلاح حسن سلام، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية إطار مقترح رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس 2001م.

2. هناك فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب بالجامعات الحكومية ومستوى جودة الخدمة التي تتفق ورغباتهم وتوقعاتهم من حيث الكتاب الجامعي، وإدارة هيئة التدريس والتسهيلات المادية والمعنوية.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة إيجاد بيئة ملائمة لإدارة الجودة الشاملة.

**17.دراسة: فائق محمد نايف فائق أبو صافية (2000م) معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية (منظمات مختارة في الأردن):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، أما العوامل المعيقة للأداء الإداري في المنظمات في نظر الباحث فكانت على النحو التالي: درجة الرسمية تحتل المرتبة الأولى، ثم درجة المركزية وتحتل المرتبة الثانية، وأخيراً درجة التعقيد وتحتل المرتبة الثالثة، وفيما يتعلق بمتغير التنسيق، فقد أظهرت الدراسة أن درجته مرتفعة.

بالنسبة لاختلاف درجة تأثير المنظمات بالعوامل مجتمعة (المركزية، التعقيد، الرسمية، التنسيق) باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً في تأثير درجة المركزية في أداء المنظمات باختلاف نشاطها.

أما العوامل الأخرى، التعقيد، والرسمية، والتنسيق فأثبتت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في تأثير تلك العوامل في المنظمات بسبب اختلاف نشاطها.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الأداء الإداري للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، وهذا الضعف يعود إلى عدم فاعلية دور الأبعاد الفرعية كالسياسات، والإجراءات، والتنبؤ، والبرامج الزمنية، وتصميم الهيكل التنظيمي، والاتصال، وأن الأداء الإداري يعاني من الرسمية والمركزية والتعقيد، وإلى وجود علاقة عكسية بين طبيعة

<sup>1</sup>فائق أبو صافية، معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية، الأردن 2000م.

التنظيم، ودرجة التعقيد، ودرجة الرسمية، الذي تعمل من خلاله المنظمات المشمولة بالدراسة.

## 18.دراسة: سعيد الشيمي<sup>1</sup>(2000)الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام(قضايا إدارية):

هدفت الدراسة إلى تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة لدى الإدارة العليا بشركات القطاع العام من خلال الوقوف على مدى تبني مديري شركات القطاع العام لمدخل إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على ما تعكسه ثقافة المديرين من اتفاق واختلاف حول مبادئ الجودة الشاملة، وما يسمى بالثقافة الإدارية ومفهوم التطوير الإداري.

وقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من الملاحظات والنتائج من أهمها:

1. وجود درجة عالية من الإحساس لدى الإدارة العليا بمسئوليتها تجاه عملية التطوير في شركات قطاع الأعمال العام.
2. وجود درجة مقبولة من فهم وإدراك الإدارة العليا لأهم الأسس والمناهج لإدارة الجودة الشاملة.
3. إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي قد تواجه عمليات تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة منها القصور في توافر ثقافة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية وأوصت الدراسة بالتطوير والتدريب المستمر للقيادات العليا لمعرفة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة تطوير اللوائح الإدارية وخلق بيئة ثقافية لدى القيادات الإدارية في مستوى الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية.

---

1. سعيد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، قضايا إدارية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة العدد الخامس، يونيو، 2000م.

19.دراسة: أحمد محمد الشامي (1999) <sup>(1)</sup>إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية:

إهتمت هذه الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة من حيث التطبيق في الجمهورية اليمنية وهذه الدراسة ميدانية هدفت إلى وصف وضع الجمهورية اليمنية في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في الصناعة وخلصت إلى أن نسبة 22.2% من المنظمات التي تعمل في مجال الصناعة هي التي تطبق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة فعلية. وأوصت هذه الدراسة بأن أسباب تدنى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية يرجع إلى نقص الكوادر الإدارية والفنية المدربة وعدم وجود ذلك نتيجة لعدم وجود المعاهد المتخصصة التي تهتم بتدريب العاملين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى عدم وجود الدعم الحكومي للمنظمات الصناعية حيث تعرضت تلك الدراسة إلى أهمية تصميم دليل الجودة في المنظمات والذي يوضح الإجراءات الواجب اتباعها لتنفيذ الجودة الشاملة كما أوصت هذه الدراسة بضرورة تعريف العاملين بالمكاسب التي تجنيها المنظمة من جراء تطبيقها لأسلوب الجودة الشاملة، وأوصت أيضاً بضرورة تطبيق نظام الجودة على كل الإدارات والأفراد والأقسام إلا أن الدراسة الحالية تتناول مفهوم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وتطبيقاتها على المؤسسات الخدمية.

---

1. أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة، التطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري السنة الحادية والعشرون العدد السادس والسبعون مارس 1999 م، 47،75.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### 20. دراسة: Mark Budgol (2005) <sup>1</sup>تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا:

هدفت الدراسة إلى استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة الشاملة وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة الميدانية وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

1. أن معظم الشركات البولندية تطبق إدارة الجودة الشاملة في ظل النتائج المترتبة على تطبيقها وخصوصاً تطبيق نموذج الآيزو 9001.
2. الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني تطبيق مبادئ فلسفة الجودة الشاملة.

### 21. دراسة: FRIS PAUL (2004)<sup>2</sup>الجودة الشاملة كفلسفة إدارية منظمة للتطبيق في

#### المنظمات غير الربحية

هدفت الدراسة إلى تحليل المداخل الإدارية التقليدية من جهة ومدخل إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها في المنظمات غير الربحية وأثرها على كفاءة الأداء وفعالية تلك المنظمات من جهة أخرى.

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

---

<sup>1</sup>BUDGOL, MARKER: THE IMPLEMENTATION OF THE TQM IN POLAND, THE TQM MAGAZINE,

VOL.17,NO.2.2005

www.ABAHE.CO.UK

<sup>2</sup>PAUL, FRISE: QUALITY MANAGEMENT AS A SYSTEMATIC MANAGEMENT PHILOSOPHY FOR USE IN NONPROFIT ORGANIZATIONS, PHD THESIS. U.S.A.: CAPELLA UNIVERSITY, 2004

. Arab British Academy For Higher Eucation www.ABAHE.CO.UK

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غيرالربحية أمر ضروري لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية خصوصاً في ظل زيادة عدد المنظمات غيرالربحية ومعاناتها من نقص التمويل.

2. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غيرالربحية أمر سهل إذا تم توفير متطلبات تطبيقها.

22.دراسة: LAOHAVICHIE N TIPPARAT (2004) <sup>1</sup> القيادة والجودة

الشاملة(دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. القيادة لها أثر إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. المنظمات التايلاندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من المنظمات الأمريكية.

---

1. TIPPARAT LAOHAVICHIE N: LEADERSHIP AND QUALITY MANAGEMENT: A COMPARISON BETWEEN THE UNITED STATES AND THAILAND. PHD THESIS. U.S.A.: CLEMSON UNIVERSITY

2004. (2) ELMAIMANI, BASSAM: FACTORS LEADING TO SUCCESSFUL APPLICATION OF IMPROVEMENT

TOOLS FOR QUALITY MANAGEMENT. PHD THESIS. U.S.A.: UNIVERSITY OF MISSOURI. 2004.

. Arab British Academy For Higher Eucation www.ABAHE.CO.UK

3. تبين التأثير الإيجابي لتوفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على القيام فعلياً بتطبيقها.

### 23.دراسة:Elmaimani Bass(2004)

العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق الجودة الشاملة وتحسينها:

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي لها تأثير واضح على تمكين المؤسسات الإنتاجية وغير الإنتاجية من تطبيق أدوات تحسين الجودة بفعالية ، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. نجاح تطبيق أدوات الجودة يعتمد على فهم ووعي الإدارة العليا من جهة والعاملين من جهة أخرى.

2. تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرارات لها أثر حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة.

### 24.دراسة HASSAN KARR (2003)العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وزيادة الفاعلية في المنظمات الخدمية وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال توزيع استبيانات(استبيانات) عينة عشوائية لمجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

---

1. KERR, HASSAN: THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SERVICE ORGANIZATIONS, THE TQM MAGAZINE, VOL.15, ARAB BRITISH ACADEMY FOR HIGHER EDUCATION WWW.ABAHE.CO.UK

1. أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا، فكلما توفر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق الجودة الشاملة.

2/ أهم نتيجة لتطبيق الجودة الشاملة فهي رضا العملاء.

## 25.دراسة: Smadi, Al-Khawaldeh<sup>1</sup> تبني الشركات الصناعية في دبي لنظام إدارة الجودة الشاملة:

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركات الصناعية، بالإضافة إلى تشجيع هذه الإدارة بالمضي قدماً نحو إنجاز عملية التطبيق كما يمكن استخدام هذا الإطار من قبل الإدارة لفهم المراحل اللازمة لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وإدراكها، وكذلك التركيز على الجوانب المهمة والتي يجب استهدافها من قبل المديرين لعملية تحسين جودة الأداء طبقاً لرسالة الشركة ورؤيتها وقد اعتمد الباحث عند وضعه لهذا الإطار على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الحصول على شهادة الجودة المحلية والدولية، وأيضاً على مجموعة من الدراسات التي تدور في نفس المحتوى وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات الصناعية كانت لديها دراية بنظام الجودة الشاملة ولا يوجد فروق كبيرة بين هذه الشركات من حيث فهمها لنظام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك أظهرت الدراسة تركيز هذه الشركات على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإهمال مبادئ أخرى، حيث كان التركيز الأكبر على مبادئ القيادة ومشاركة العاملين، وإهمال لمبدأ التركيز على الزبائن، لذا أوصى الباحث بضرورة التركيز على إدارة الجودة الشاملة دون استثناء خلال وبعد عملية تطبيق هذا الإطار.

---

<sup>1</sup>.Smadi, Majed S. & Al-Khawaldeh, Khleef: "The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms", Jordan Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 4, 2006

## 26. Chong Rundus إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي وقد تمحورت الدراسة حول فرضيتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهو فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق والأداء التنظيمي:

1. الفرضية الأولى: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي.
2. الفرضية الثانية: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي.

ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من الشركات الصناعية في أستراليا وتوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، كذلك توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الاداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، أيضاً تبين للباحث خلال هذه الدراسة أن المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية المستوى يجب عليها أن تنتج وتسوق منتجات ذات جودة عالية.

### علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن كثير من النماذج والأساليب الإدارية قد حققت إسهاماً كبيراً وتطورات فائقة، وعلى الرغم من ذلك يعتبر أسلوب الجودة الشاملة والتميز المؤسسي من أكثر تلك الأساليب والنماذج الإدارية شمولاً وعطاءً، ومن أحدثها ظهوراً وأفضلها تطبيقاً، الأمر الذي يعكس تعدد الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وقد

استعرض الباحث خلال هذه الدراسة عدد 25 دراسة سابقة، 18 منها أجريت في البيئة العربية ، و 7 منها أجريت في البيئة الأجنبية، وذلك خلال الفترة من 2008م و 2012م، وذلك بإدراجها حسب البعد الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وهذا التعدد في كم الدراسات السابقة جعلها تتعدد في نوعها وموضوعها، وإن كانت تقتصر في التعرض بالبحث الى جانب واحد أو أكثر من جوانب إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما تختلف به دراستنا الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، انها الدراسة الأولى من نوعها في العالم، على حد علم الباحث، التي تطرقت الى إلقاء الضوء على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء في المؤسسات العدلية من خلال محاولة البحث في جوانب متعددة في الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، والإسهامات المتحصلة من تلك المتعلقة بفهم وإدراك ودعم القيادات للجودة الشاملة والتميز المؤسسي، والفوائد المتحصلة من تطبيقها، كأحد المرتكزات الأساسية التي تحدد الاتجاهات الإدارية وتساهم بشكل فعال في امتياز الأعمال، كما أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان والمجتمع الذي ستعم عليه النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

## الفصل الثاني

### المبحث الأول: مفاهيم الجودة الشاملة وأساسياتها

#### مفهوم الجودة الشاملة

زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مطلع الثمانينات بعد إنَّ حققت عدد من مؤسسات الأعمال مكاسب عديدة وسمعة جيدة جراء تطبيقها لمبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>. كما زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من أهمية الجودة بالنسبة لهذه المؤسسات حتى أصبحت الجودة الأساس الذي يميزها في تقديم المنتجات والخدمات لزيائنها عن مؤسسات الأعمال الأخرى.

قد ظهرت تعريفات عديدة ومتنوعة لتوضيح مفهوم الجودة الشاملة Quality Total وكانت كل التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تبرز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، إلا أن هنالك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما تقدمت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم<sup>2</sup>. وقد قسم (Witcher) عبارة إدارة الجودة الشاملة الى ثلاثة مفاهيم : **الشاملة**، وتعني ان كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء والمنتفعون منها يعد مسئولاً عن تحقيق الجودة ، الجود وتعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة، الإدارة وتعني التزام الإدارة العليا والتنفيذية بتحقيق مستويات الجودة<sup>3</sup>. يمكن تعريف الخدمة بانها نشاط رئيسي او متمم ، ولا ينتج عن سلعة ملموسة ولا تشكل الجانب السلعي في التعامل بين البائعين او مقدم الخدمة والمستهلك بل الجودة كمفهوم تعتبر مفهوماً شائكاً ومعقداً ويمكن أن يتدرج بين المستويات من حيث نوعيتها صعوداً ونزولاً بحيث تعرض ما هو عليه

1. Robbins, Stephen p & Coulter, Mary, (2005). **Management**, 8<sup>th</sup>.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.

2. فيصل بن جاسم بن حمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية، دار المعرفة، بيروت، الطبعة الأولى 2008م، ص 28.

3. Witcher (1990) "Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept", the Quarterly Review of Marketing.

الحال من مواصفات مطلوبة من السلع والخدمات التي ترتبط بحياة الإنسان الذي بدوره يتمتع بدرجة من الوعي والدراية ويسعى للحصول على الأفضل والأجود باعتبار أن لذلك دوافع ذاتية<sup>1</sup>.

وسوف يبرز لنا من خلال تعريفنا أن هنالك فرقاً بين مفهوم الجودة، والجودة الشاملة، ويتضح ذلك مبدئياً بأن الأول ينصرف إلى جودة المنتج أما الثاني فينصرف إلى فلسفة إدارية معاصرة تستهدف أن يسري هم جودة الأداء في كافة القطاعات والإدارات وأقسام العمل بالمؤسسة بشكل كامل وأن تكون الجودة مسئولية ثقافية بين كافة المستويات والتخصصات، ويكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية<sup>2</sup>.

### تعريف الجودة

لقد ساهم استعمال مصطلح الجودة خلال السنوات العشرة الأخيرة أكثر من ذي قبل باعتبار أنه يعني: (مطابقة المواصفات) حتى ظهر جلياً أن بعض هذه المواصفات لا تتماشى في بعض الأحيان بدقة ووضوح مع احتياجات العميل على الرغم من وجود بعض المنتجات أو الخدمات المطابقة للمواصفات فإنها لا تستطيع إرضاء العملاء، ولهذا تم تعديل تعريف هذا المصطلح إلى "تحقيق توقعات العميل" وقد يبدو هذه التعريف مفيداً ولكن بشرط أن تكون توقعات العملاء التي يجب تحقيقها واضحة وصريحة بالنسبة لمن يقوم بالعمل على تنفيذها حتى يتمكن من المحافظة على الجودة<sup>3</sup>.

ولقد تعرض هذه المصطلح إلى مزيد من التنقيح حتى أصبح معنى الجودة (توفير السلع التي لا يقوم العملاء بإعادتها) وهذه التعريف يجسد حقيقة تجارية بديهية كما أنه يعتمد

---

1.D.A. collier, "The customer service and Quality challenge ", The service industries Journal, 7,no.1,January 1987,p.7

2.المرجع السابق، ص13

3.مات سيشر، ترجمة د. خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة الشاملة، ص13، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة العربية 2008م.

على تحقيق مواصفات محددة للجودة بثبات ومنتظام وهذا ليس سهلاً ولقد ربط بعض الخبراء مفهوم الجودة بالإحصاء والرياضيات المعقدة في عالم الأعمال اليومية بالرغم أن العلاقة بينهما ضعيفة واقعيًا، وقد يكون هذا سبباً أن الجودة كلفت نظاماً مكروهاً يعمل على تنفيذه بعض الأفراد غير المحبوبين، أما في هذه الأيام وبفضل إسهامات دولة اليابان من جهة ، والدورات التدريبية للجودة بغرض نشر ثقافة الجودة وترسيخها من جهة أخرى فقد أصبحت الجودة نظاماً محترماً يعمل على تنفيذه أيضاً بعض الأفراد غير المحبوبين<sup>1</sup>.

وقد عرفت الجودة أيضاً بأنها حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات ، كما عرفها البعض بأنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والأمان والتوفير والاعتمادية وقابلية الاستعمال وهذا التعريف يركز على مجموعة من الجوانب التسويقية الإنتاجية الضرورية للحكم على جودة أي منتج أو خدمة.

كذلك عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين<sup>2</sup>.

أما معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية فقد عرفها بأنها (تأدية العمل على نحو صحيح) من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر في أقصر وقت ممكن مع الاعتماد على التقويم المستمر للمستفيدين من خدمات ومنتجات المنظمة لمعرفة مدى تحسن الأداء. كما عرفها باتكوفمانوسنديواتمور (Pat Kaufman and

---

1. المرجع السابق. - ص14.

2. منير زيد عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006م. - ص56

( Cindy Wetmore ) هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة واتقان الاعمال من اول مرة"

.1

وتعرف الجوده بأنها تلك العمليه التي تجنب المؤسسه الخسائر التي يسببها المنتج(سلعه أو خدمه)للمجتمع بعد تقديمه للأستعمال ويشمل ذلك الخسائر التي تنجم عن الفشل في تلبية وأشباع توقعات المستفيد ( الزبون ).

وعرفها كوشن بأنها نظام مستمر لتحسين المستويات والخدمات لإحراز رضى الزبون وقناعاته من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المنظمة<sup>2</sup>.

وقد كان تعريف "إدوارز ديمنج" الملقب بأبي الجودة الشاملة، مع أن الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية إلا أنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والاتساق والثقة بجودة تناسب السوق.

ويعرفها كروسبي فيقول (إن الجودة تعني التوافق مع المتطلبات ، ولا تعني كون الشيء جيداً فقط) كما يعرفها (منير زيد عبوي) بأنها حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات المادية والخدمات والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات، وهناك تعريف آخر للجودة عند جيمس دين يقول: إن الجودة من حيث المفهوم تعني الملاءمة للاستعمال Fitness Use أما وليام إستيفنسون William Stevenson فقد عرف الجودة بأنها (صنف السلعة المنتجة) أي أن الجودة تشير إلى الصنف المتميز من السلعة فإذا قسمت السلعة إلى ترتيبات A.B.C.D فإن الجودة تعني الصنف (A)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Pat kaufman et cindy wetmore, la bible du manager, impression bussiere saint amand, France, 1994, P118

<sup>2</sup> رداح الخطيب ، أحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات ترويجية، ط2، عمان : دار الكتب الحديثة، حيارا للكتاب العلمي 2006م.

<sup>3</sup> فيصل بن جاسم بن حمد، مجمع سابق، ص 31 .

وقد عرف كونيل Connell الجودة بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج، وكذلك فإن الجودة تشير إلى مستوى متفاوت ل ضمانات يتميز بها المنتج أو الخدمة، والقدرة على تلبية حاجات المستهلك، وهي تمثل في جوهرها استخدام العقل في تفعيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل وخلال وبعد العملية الإنتاجية، وعليه فإن الجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تعنى باحتياجات المستهلك ومتطلباته<sup>1</sup>.

كما عرفها د/ منير زيد عبوي في سياق آخر، بأن الجودة عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيفه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء. وقد عرفها (Hashmi)<sup>2</sup> على أنها فلسفة إدارية تسعى نحو إدماج أو تكامل جميع الوظائف التنظيمية (التسويق، والمالية، والتصميم، والهندسة والإنتاج، وخدمة الزبون.... الخ) للتركيز على الإيفاء بحاجات الزبون، والأهداف التنظيمية.

في حين يرى كل من (Haar & Spell)<sup>3</sup> إن إدارة الجودة الشاملة هي الالتزام التنظيمي في التحسينات المستمرة، والإيفاء باحتياجات الزبون.

أما الباحث فيرى أن الجودة تعني فعل الشيء الذي ينبغي، على الوجه الذي ينبغي، في الوقت الذي ينبغي.

1 فصل بن جاسم بن حمد، مرجع سابق، ص 23 .

2 - Hashmi, khurram, (2005). **Introduction And Implementation of Total Quality Management**, , <http://www.isixsigma.com> from goole.com Retrieved on 30/09/2006.

3- Haar, Jarrod & spell, Chester (2006). Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, **European and Mediterranean conference on Inform**. 545(EMCIS), July 6-7, 2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from <http://puxisweb.brunel.ac.uk/iseingsites>.

ومن خلال التعاريف السابقة للجودة يتضح لنا مدى اختلاف علماء الجودة على تعريف موحد، ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا: ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، أما الثالثة فترتبط بجودة الأداء التي تظهر للعميل المتلقي للخدمة أو المستعمل الفعلي للمنتج، إضافة إلى التركيز على الجودة أثناء تقديم هذا الأداء أو الخدمة أو الإنتاج وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

ومن البديهي أن الجودة تعني بشكلها العام: الوصول إلى الكفاءة وتحقيقها، والوصول بها إلى الفاعلية وتحقيقها، والوصول بها إلى التنافسية وتحقيقها، والوصول بها إلى أعلى درجات التميز.

وفيما يلي يمكن تلخيص أهم قواعد الجودة في الآتي:

1. قدرة المنتج على مطابقته للمواصفات.
2. تمثل المواصفات حاجات متلقي الخدمة بالضبط.
3. تبدأ الجودة من مرحلة التصميم.
4. الجودة هي مؤشر لمجموعة من الجوانب وأهمها.
5. سرعة الأداء.
6. رقابة فعالة لكل شيء.
7. خلو المنتج أو الخدمة أو الأداء من العيوب.
8. خلو العمل من التداخل والازدواجية.
9. الفقد والهدر عند حده الأدنى.

إنّ وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأنّ الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغباتهم والشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما<sup>1</sup>.

### تعريف الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون وبشكل خاص في تطوير الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات، وترجع النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة في جميع جوانب الأداء ، أو ما يعرف سابقاً بضبط الجودة (C.Q.W Wide Quality Control) ولقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality لأول مرة عام 1985م من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الأفضل للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة المدى البعيد من خلال تحقيق رضا العميل أو متلقي الخدمة<sup>2</sup>.

وقد قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة على أنها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

1. د. منير زيد عوي، مرجع سابق، ص 35 .

2. د. عبد الوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، داراليازوري العلمية للنسروالتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 22 .

وقد عرفها (Hashmi) <sup>1</sup> على إنها فلسفة إدارية تسعى نحو إدماج أو تكامل جميع الوظائف التنظيمية (التسويق ، والمالية ، والتصميم ، والهندسة والإنتاج ، وخدمة الزبون.....الخ) للتركيز على الإيفاء بحاجات الزبون ، والأهداف التنظيمية.

في حين يرى كل من (Haar & Spell)<sup>2</sup> إنَّ إدارة الجودة الشاملة هي الالتزام التنظيمي في التحسينات المستمرة ، والإيفاء باحتياجات الزبون .

كما عرفها استيفن كوهان / ورورنالد برانر، علناًها تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر للإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعريف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل **Baaharat Wakhlu** على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل مرة.<sup>3</sup>

وبلاحظ من التعريف السابق أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب:

1. التميز في الأداء التنظيمي.
2. العمل على إسعاد وإرضاء المتعاملين.
3. عمل الموظفين والمدبرين مع بعضهم بروح الفريق.

---

<sup>1</sup> - Hashmi,khurram,(2005).**Introduction And Implementation of Total Quality Management**, , <http://www.isixsigma.com> from goole.com Retrieved on 30/09/2006.

4- Haar, Jarrod & spell, Chester (2006). Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, **European and Mediterranean conference on Inform**. 545(EMCIS),July 6-7,2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, fromhttpuxisweb.brunel.ac.ukiseingsites.

<sup>3</sup>فصيل بن جاسم بن حمد ، مرجع سابق ، ص43

4. تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية.

5. القيام بالعمل الصحيح وبطريقة صحيحة ومن المرة الأولى وفي كل مرة<sup>1</sup>.

كما تم تعريف الجودة الشاملة على أنها تعني حشد مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، ويهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المتعاملين معها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه<sup>2</sup>.

بينما عرفها بروكا وبروكا أن الجودة تعني أداة للتحسن المستمر، ويرى أن الجودة الشاملة هي الطريق التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة<sup>3</sup>.

ونجد نفس الرأي لدى (الأخوان الخطيب) نقلاً عن كوشتين بأنها نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضا الزبون وقناعته من خلال إشراك كافة العاملين في المؤسسة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المؤسسة<sup>4</sup>. ويعرفها (توفيق عبدالمحسن) بأنها بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمؤسسات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمؤسسة بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم على المؤسسة ويتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود

1 زيد منير عوي، مرجع سابق ص 36

<sup>2</sup> عبد المحسن ، توفيق محمد ، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار النهضة العربية، ص156، 2002م.  
3 خضير قاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص 15 .

<sup>4</sup> أحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية ، ( ط 2 ) ( عمان : دار الكتب الحديثة ، بدار الكتاب العلمي ، 2006م) ص 35.

الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر<sup>1</sup>.

ويقول عنها (عبدالرحمن توفيق) بأنها التزام شامل بأداء العمل بشكل صحيح<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر أخرى تعني إدارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الإنتاجي والإيقاع المستمر وهو (أصنع المنتجات صحيحة منذ المرة الأولى، أي أفعل أي شيء فنياً أو تنظيمياً أو خلاف ذلك بجودة منذ فكرت فيه) وهذا يعني أن منع حدوث الجودة يقع على الصانع سواء كان عامل تجميع أو تشغيل أو صيانة أو مؤدي خدمات<sup>3</sup>.

وقد ركزت مدرسة أخرى على العميل بصفته قلب الجودة الشاملة والمستخدم النهائي لهذه الجودة ومن هؤلاء (وزارة الدفاع الأمريكية) والتي عرفت بأنها تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتطوير والتحسين والتي يساهم فيها جميع العاملين في المؤسسة من خلال تكامل الأنشطة والجهود المقترنة بهم وفي كافة المستويات لبلوغ الإنجاز الأمثل في الأداء بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا في النشاطات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها النوعية والتكاليف والجدولة والأغراض والحاجات إذ أن هذا التكامل في الجهود يساهم في تحقيق رضا المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي<sup>4</sup>.

كما عرفها بات كوفمان وسيندي واتمور Pat Kaufman + Cindy Wetmomre بأنها تلبية احتياجات الزبون المتوقعة واتقان الأعمال من أول مرة<sup>5</sup>.

1 عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 156 .

2 عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل ، ط2 ( القاهرة : مركز الخبرات المهنية ، بيميك ، ج 45 ، 2005 م ) ص ، 29

3 عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سابق، ص 155 .

19 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 16.

5 فريد عبدالفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، ص 10 ، القاهرة .

وعرف محمد مراد عبدالله إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة مؤسسة بشكل أفضل وذلك بالتعرف على تطلعات المتعاملين معها وآمالهم وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة<sup>1</sup>.

وفي ظل المحاولات المتعددة لتعريف إدارة الجودة الشاملة يعرفها كذلك جوزيف جابلونسكي (بأن إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من إدارة العاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل)<sup>2</sup>.

أما أودجرز Odgers فيعرفها بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية ثقافية، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء السليم للمؤسسة<sup>3</sup>.

وعرف أوماجونو Omachonu 1991 الجودة الشاملة بأنها تمثل استخدام العملاء للسلطة أو الخدمة التي تقترن بالجودة في إطار تجربة العميل لهذه السلعة<sup>4</sup>.

ويقول عنها أنتوني ميشيلهي تحسين مستويات رضا العميل وتحسين هوامش الربح في نفس الوقت<sup>5</sup>.

1 محمد مراد عبدالله ، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة ، أبحاث نواة إدارة الجودة في مجال الشرطة ، دبي ، مركز الدراسات والبحوث، لإمارات العربية المتحدة ، ص 42 .

2 جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، الجزء الثاني ، مركز الخبرات للإدارة (بميك) ، ص 26 ، مصر .

3. فريد عبدالفتاح، مرجع سابق، ص 12.

4. خضير كاظم حمود - مرجع سابق - ص 16 .

5. ميتشيل، أنتوني كتيب الجيب، 7 الجودة، الرياض، مكتبة جريز 2006م.

ويعرفها هتشن بأنها مدخل إدارة المؤسسة الذي يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة والمجتمع<sup>1</sup>.

أما المواصفة الدولية ISO 900 : 2000 فقد عرفت الجودة الشاملة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنهج لمتطلبات العميل.

وقد عرف أي.ف فاينباون A.V.Feignbaun الجودة الشاملة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق، الهندسة، الصناعة والصيانة، والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته<sup>2</sup>.

ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة، أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها.

فالعميل إذن يقارن بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوى الخدمة التي تلقاها بالفعل فإذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساوياً لمستوى الخدمة المتوقعة أو أكثر منها فإن تلك الخدمة تتمتع بالجودة والعكس أيضاً<sup>3</sup>.

ويعرفها معهد الإدارة بلندن في كتابه (إدارة العميات والجودة) الجودة الشاملة بقوله هي أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي، وتوصف الجودة بأنها التوافق مع الغرض أو (إسعاد العميل) وتتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المؤسسة على أنه في الأساس عملية تمثل طرفاً في علاقة عميل أو مورد

---

1. عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سابق، ص 155.

2. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 19 .

3. محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 1 .

مع العملية التالية ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

وخلاصة القول، فإنه يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها منهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة بل هي عملية متكاملة تشمل كافة الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة بحيث أن أي خلل في أي حلقة أو جزء منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الشكالية.

فالجودة الشاملة تعمل على إحداث تغيرات جذرية تشمل كافة العناصر والعمليات على جميع الأصعدة والمستويات وذلك بهدف إرضاء المتعامل من خلال التحسين المستمر وجودة السلع والخدمات المقدمة ويمكننا القول إن جوهر الجودة الشاملة هو:

1. تأسيس فكرة التحسين المستمر.
2. العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوي.
3. إشراك جميع العناصر في المؤسسة.
4. استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.
5. جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.
6. جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيشاً عن العيوب فقط.
7. وضع أهداف محددة بغاية الوصول إليها.
8. العمل على استعاب أثر الاختلاف على العمليات.
9. العمل على إشراك المزودين بالعملية.
10. التأكيد على التكلفة المثلى.

---

1. معهد الإدارة لندن ، إدارة العمليات والجودة، ط1 ، ص 156 .

إن فالهدف من الجودة الشاملة يكمن في توسيع مفهوم الجودة، وإذا قارنا بين التعريف التقليدي للجودة الشاملة بأنها مجموعة الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقاً وغالباً ما تحدد هذه الخصائص من قبل المنتج ووفقاً لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية، وبين المفهوم الحديث للجودة الشاملة بأنها مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي رغبات المتعاملين واحتياجاتهم فمن خلال هذا المفهوم الحديث ينظر إلى الجودة الشاملة من خلال ثلاثة جوانب:

أ/ جودة التصميم: ويقصد بذلك توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

ب/ جودة الأداء: وهذه تتمثل في مدى مقدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.

ج/ جودة الإنتاج: وهذه تعني جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية وتسمى أحياناً بجودة المطابقة أي مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف الإنتاج وعملياته في المؤسسة.

وهذا التطابق والتداخل تكون له غالباً نتائج إيجابية على الجودة الكلية حيث أن تحديد كل من جودة التصميم وجودة الأداء يضمن توازناً بين ما يفضله المتعامل من ناحية وبين ظروف ومكانيات المؤسسة في مجال الأداء وتقديم الخدمة.

### **الفرق بين التركيز على الجودة ومفهوم الجودة الشاملة:**

تتم التفرقة عادة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة مدى اندماج فلسفة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة حيث أن التركيز على الجودة هي عملية مؤقتة غالباً، بينما إدارة الجودة الشاملة تعد عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة بل تأخذ البعد الاستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإدارية والإنتاجية بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي.

أن خبراء الإدارة يحذرون دائماً من وضع أهداف غير واقعية من الصعب تحقيقها في الواقع العملي وبالتالي فإن تحقيق جودة يعد هدفاً غير واقعي يصعب الوصول إليه، وتحقيق في مرحلة الأداء وتقديم الخدمة أو السلعة، على غير مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي لا يعنى أن تصل المؤسسة إلى مرحلة الكمال بل يعني بأنه ينبغي تحقيق أعلى جودة ممكنة في ضوء الإمكانيات والظروف التي تواجه المؤسسة، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعبر أصلاً عن أهداف تحققها للمتعاملين لتلبية رضاهم عن الأداء والخدمات المقدمة فالجودة تعبر في الأساس عن هدف متغير من خلال تحسين الجودة باستمرار.

وعليه يمكن تلخيص الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

### 1/ التميز (Excellence):

أي أن المؤسسات تأخذ رغبات العملاء وتوقعاتهم على شكل معلومة مرتدة ( Feed Back) وذلك بهدف تحقيق أداء وخدمات تناسب رغباتهم وتوقعاتهم بحيث تصمم خططها واستراتيجيتها بالشكل الذي يحقق ذلك.

وهذا الأمر سيجعل المؤسسات تضع رغبات المتعاملين معها على رأس أولوياتها، وتحول بالتالي من الأسلوب التقليدي للإدارة إلى أسلوب المشاركة الفعالة لكل أفرادها المتعاملين.

### 2/ التركيز على الجودة بمعناها الواسع:

وذلك يتطلب معرفة الخصائص التي يمكن قياسها للخدمات والسلع التي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يختار بها العملاء لتلك الخدمات وتقبل الأداء.

### 3/ التحسينات المستمرة (Continuous Improvements):

وذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط التركيز في مرحلة معينة من الأداء أو تقديم الخدمة أو على فترات متباعدة.

4/ التعاون بين الأفراد والعاملين والمؤسسة وإقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سينعكس على نجاح المؤسسة.

5/ اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات: وذلك يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطوير المستمر بعمل المؤسسة.

6/ الاعتماد على أسلوب عمل الفريق Team Work: من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب الخلاقة والمبتكرة في عملية اتخاذ القرارات وبما يضمن ترسيخ مبدأ التعاون الفعال داخل المؤسسة.

7/ الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود العاملين إذ أن ذلك سيضمن إكساب العاملين في المؤسسة المهارات والقدرات اللازمة لتطوير الجودة في العمل وتحسينها.

8/ الرؤية المشتركة Share Vision: لكلا العاملين والمديرين فيجب أن تكون واضحة وتمثل توجه المؤسسة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.

9/ وجود قيادة فاعلة Effective Leaderships: تمثل القدرة عند العاملين وتمتاز بالموضوعية كما تهتم بالإنجازات أكثر من اهتمامها بالشعارات.

**المبحث الثاني: تطور الجودة الشاملة**

## مراحل تطور الجودة الشاملة

من الجدير بالذكر أن الجودة والاهتمام بها ليس مقتصرًا على الجهود الحديثة وذلك منذ أن خلق الله الإنسان على هذا الكون الذي استهدف في كافة سياقات حياته للحصول على الجودة الملائمة<sup>1</sup> يتضح ذلك من خلال الأبحاث التي أجريت في عمق الحضارة الإنسانية فالافتراض الذي يرجع الجودة إلى الصورة الصناعية أو قبلها لا يسنده دليل، ويتضح ذلك في الآيات القرآنية التي تبين وتؤكد الفطرة الإنسانية السليمة التي تقوم على أساس الجودة، ومنها قوله تعالى (لقد خلقنا الأنسأان في أحسن تقويم)<sup>2</sup> .

وفيما يلي نستعرض أهم المراحل التاريخية التي مر بها تطور إدارة الجودة الشاملة والتي يعود فيها الفضل إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين في العصر الحديث، بإجرائهم دراسات مطولة ومعتبرة في مسائل الجودة إلى أن وصلت إلى مفهومها الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>

### أولاً: الجودة في الحضارات القديمة:

وكما جاء به الكاتبان (Boond & Bcngt) في كتابهما (الجودة في مدى حاجة المستهلك إلى إشباعها) وفيه تطور فلسفة الجودة من خلال الحضارات القديمة وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلية وعلى يد ملكها حمورابي (حوالي السنة 1700 قبل الميلاد) وما نص به قانون حمورابي والذي جاء في أحد بنوده المتعلقة بالفصل في موضوع النزاع الذي يتعلق بمعاينة المقصرين الذين لا يقدمون منتج بالجودة المتفق عليها ، وذلك بإنزال أقصى العقوبة عليهم، لذلك فقد أصبح جميع مقدمي السلع والخدمات في ذلك الوقت يتقنون صنع منتجاتهم. وبرى جارفين Garvin (1998) أن فكرة الجودة موجودة منذ آلاف السنين

1.خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص39.

2.سورة النبي ، الآية 3.

3.منير زيد عبوي ، مرجع سابق ، ص 43.منير زيد عبوي - مرجع سابق - ص 43 .

ولكنها كمهنة وعمل وإدارة لم تنشأ إلا حديثاً، أما **جلتو 1990 Giltow** فيرى أن تاريخ الجودة يعود إلى العام 1250 قبل الميلاد منذ حكم زعماء العشائر والملوك والفراعة<sup>1</sup>.

### ثانياً : الجودة في الإسلام

مع بزوغ فجر الإسلام وانزال الدستور الإلهي ذي الجودة الأبدية والإلهية (القرآن الكريم) حيث حث على إتقان العمل في قوله تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعلمون)، سورة المؤمنون، الآية (8) وقوله تعالى (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين)، سورة البقرة، الآية (195)، وجاء في السنة قول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله كتب الإحسان في كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد أحدكم شفرته، وليرح ذبيحته)، رواه مسلم (3615) وأبوداؤود (2432) والترمذي (1329) والنسائي (4329) وابن ماجه (3161) والإمام أحمد (16490) من حديث شداد بن أوس.

من أجل ذلك يتضح أن إجادة العمل هي تلبية لأوامر الشريعة الغراء وضرورة تقتضيها مصلحة العمل، وهذا يتطلب قدوة عملية تتمثل في القائد كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم في هديه وسيرته مثلاً أعلى يحتذى به في جميع جوانب حياته حيث أن إتقان العمل من ثوابت حياته، وجاء من بعده الصحابة فكانوا أفضل جيل وحققوا أكبر الإنجازات في التاريخ وفي زمن وجيز وبمستويات عالية من الأداء.<sup>2</sup>

### ثالثاً : الجودة فيما قبل الثورة الصناعية

1. أحمد الخطيب ، مرجع سابق ، ص 47.

2. محمد بن مفرح يحيى مفرح ن دور القائد في إدارة الجودة الشاملة ، نقلاً عن نظرية القيادة ، أ. د ، عبد اللطيف خمخام ، منشورات المجلس السعودي للجودة على شبكة الإنترنت ، د،ت،ص، ص1

حيث لم تكن قبل الثورة الصناعية هنالك مصانع إنتاج بمعنى الكلمة إذ أن المصنع كان عبارة عن ورشة (Work Shop) تتكون من خمسة عمال أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره وتقديره ورغبته، وما على صاحب العمل إلا أن يلبي رغبة زبونه، وبالتالي فإن العمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات العميل، أما بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة<sup>1</sup>.

#### رابعاً : ما بعد الثورة الصناعية

لقد أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف تغيرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح يأخذ شكلاً أو هيكلًا منظمًا .
2. زيادة عدد العاملين في المصنع.
3. زيادة حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
4. ارتفاع مستوى جودة المنتجات المنتجة لاستخدام الآلة في العمل وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة<sup>2</sup>.

#### خامساً: مرحلة الإدارة العلمية

---

1. منير زيد عبوي . مرجع سابق ص 20.

2. نفس المرجع السابق، ص 20 .

برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد للإنتاجية مع بداية القرن العشرين على يد فريدريك تايلور، رائد مدرسة الإدارة العلمية، حيث ركز اهتمامه على عمليتي التخطيط والتنفيذ باعتبار الأولى من مهام المهندسين والثانية منوطة بالعمال<sup>1</sup>، وفي هذه المرحلة أيضاً ظهر مفهوم (فحص الجودة Quality Inspection) والذي انسحبت بموجبه مسئولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر وأسندت إلى قسمين يختصان بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة وذلك بغرض التأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وقد كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسئول عنه يهدف إيقاع العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما يمكن أن يطلق عليه بالرقابة البوليسية (Police Control)<sup>2</sup>.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع ديمينغ (Deming) مجموعة من الأفكار تدور حول التكامل في المؤسسة ككل، وذلك من أجل التوصل إلى منتج جيد وكان الأساس لهذه الأفكار أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد مطابقة في منتجها النهائي<sup>3</sup>.

وحملت مبادئ ديمينغ وأفكاره الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة والذي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة، وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ديمينغ ومبادئه واتجاهاته الجديدة واستفادت منها

---

<sup>1</sup>د/ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006م، ص

142.

<sup>2</sup>مُنير زيد عبوي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup>أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 45.

ثم ساعدها فيما بعد أحد عمالقة الجودة ومنظريها (جوران Juran) واللذين أتاحت اليابان لهما تطبيق مبادئهما ونظريتهما وكان ذلك في نهاية الخمسينات من القرن العشرين<sup>1</sup>.

وفي بداية السبعينات قام فيليب كروسي بتطوير مفاهيم الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية إذ اعتبر أن المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة الجهود لإيجاد منظومات الإدارة المتكاملة مع المؤسسات المختلفة وتطويرها، وقد ظهر في اليابان كذلك أساتذة كبار في مجال الجودة ممن عاصروا ديمينغ أو عملوا بعده مثل إيشيكاوا و تاجوشي ، وغيرهم ممن عملوا على تطوير النظريات والأسس التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة وجعلها إدارة للتطوير المستمر<sup>2</sup>.

### العام 1911 م:

شهد قيام المهندس فردريك تاييلور بطبع كتابه الذائع الصيت (مبادئ الإدارة العلمية) والذي تم من خلاله التأكيد على أهمية دراسة الوقت والحركة<sup>3</sup>.

### العام 1918:

تم إدخال مشرف ضبط الجودة حيث أنيطت مسؤولية جودة العمل أو الإشراف على مجموعة من العمال إلى المشرف.

### العام 1931:

شهد قيام المفكر ولترشيوارت باستخدام خرائط المراقبة الإحصائية التي ظهرت لأول مرة في كتابه الموسوعة (المراقبة الاقتصادية لنوعية المنتجات الصناعية)<sup>4</sup> وقد ظهرت هذه الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير، والذي صاحبه في ذلك

5 أحمد الخطيب ، نفس المرجع ، ص 46.

1. خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 39.

2. أحمد الخطيب ، مرجع سابق ، ص 50.

3. أحمد الخطيب ، مرجع سابق ، ص 47.

الوقت مفهوم تتميط الإنتاج وتوحيده كوسيلة أو أسلوب يقلل من أخطاء تصنيع السلعة وذلك لأن المنتج يحمل مواصفات قياسية نمطية موحدة وهذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة حيث صمم كل من هالرولد دودج وهارى رومينغ أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الإنتاج عوضاً عن فحصه كله وفي ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه مع العلم بأن هذا الأسلوب لم يعد مقبولاً في عقد الثمانينيات من القرن الماضي وذلك لأنه لا يتصف بطابع الدقة حيث أن فحص العينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة الإنتاج كله وهذا يعني وجود احتمالية لوصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء وهذا الأمر سيؤثر سلبياً على سمعة المؤسسة في السوق وعلى رضا عملائها أيضاً .

### **العام 1937:**

شهد استخدام فحص ضبط الجودة حيث تم تعيين مفتشين يعملون بنظام الدوام الكامل بالتفتيش على العمل الذي تقوم به أعداد كبيرة من العمال .

### **العام 1940:**

شهد قيام المفكر إدوارد ديمينغ باستخدام الأساليب الإحصائية وتطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية ولأول مرة جرى استخدامها في ذلك الحين .

### **العام 1941:**

شهد قيام المفكر إدورد ديمينغ بالانضمام إلى إدارة الحرب الأمريكية وقيامه بتدريس السليب الرابو النوعية فيها .

## العام 1945:

كان اليابانيون حتى عام 1945م يهتمون أساساً بالجودة في صناعتهم الحربية بينما كانت منتجاتهم الأخرى أقل جودة، ولعل صناعة السيارات هي مثال واضح في هذا الصدد حيث كانت السيارات اليابانية في الخمسينيات منخفضة الجودة بشكل جعل الأمريكيين يعزفون عن استخدامها وفي المقابل كان المستهلكون في أنحاء العالم يكونون لحرماً واحداً لجودة السيارات الأمريكية.

## العام 1950:

بدأ ضبط الجودة إحصائياً ويستخدم بصورة رئيسية في بلدان أخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية ويعد إدوارد ديمينغ هو رائد الجودة الأمريكية وأبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة حيث اعتمد على جمع معلومات كثيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ومن ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق وقد نقل ديمينغ أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب والتشجيع هنالك من إمبراطورها حيث قام بتطويرها وتأسيس منهج متكاملواستطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

## العام 1951:

شهد قيام المفكر جوزيف جوران بطبع كتابه الموسوعي بعنوان السيطرة النوعية.

## العام 1955:

اتسع مفهوم ضبط الجودة الشاملة ليتضمن إطار عمل ضبط الجودة الذي يشتمل على مراجع وفحص التصاميم وتحليل النتائج وإجراءات الضبط أثناء التصنيع.

## العام 1957:

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة 1957م ومن ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب مفعلي مجال الرقابة على الجودة.

## العام 1961:

في عام 1961م خرج فيجنام بمفهوم الرقابة الشاملة للجودة Total Quality Control متأثراً بالمفهوم الياباني والذي يعني أن مسؤولية الجودة تقع أساساً وبالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج وأن الأنشطة الأخرى بما فيها مراقبة الجودة فمسئوليتها ثانوية وأن التركيز يجب أن يكون على إنتاج وحدات جيدة تبدأ قبل أن يكون اكتشاف وحدات معيبة بالفحص بعد ظهورها واتخذ هذا المفهوم شعار الجودة من المنبع وسارعت المصانع الأمريكية إلى تبني هذه الفلسفة لتدعيم قدراتها التنافسية مع المصانع اليابانية وقد طور اليابانيون هذا المفهوم وكرسوا أنفسهم له بالإضافة لأسلوب (لا أخطاء) بدلاً من أسلوب مستويات السماح الذي يسمح بقبول نسب من الوحدات المعيبة ضمن حدود معينة ونجحوا في ذلك لأنهم تبينوا فلسفة منع الأخطاء بدلاً من كشفها أو اكتشافها بفضل ما طوروا من نظم للإنتاج ومراقبة للجودة.

وتمثلت أهم أسس مبدأ (المراقبة الشاملة للجودة) في المفهوم الياباني بشكل خاص في:

1. تصميم فاعل لآلات مزودة بوسائل تلقائية لاكتشاف الأخطاء.
2. جعل كل محطة عمل نقطة مراقبة للجودة لحجز أي وحدة معيبة.
3. فحص شامل ودقيق لكل وحدة ناتجة فور الانتهاء منها.
4. تهيئة معلومات مرتدة سريعة لفريق الإنتاج المختص عن الوحدات السليمة والمعيبة وتمثل هذه البنود الأربعة مستويات مراقبة عملية الإنتاج ككل.

5. لكل عامل سلطة إيقاف الإنتاج لتجنب إنتاج معيب وله أن يعالج المشكلة ما دامت في نطاق معرفته.
6. مسئولية تضامنية لكل مجموعة عمل على تصحيح أخطائها حيث تعاد الوحدات المعيبة إلى حيث صنعت.
7. إتاحة وقت كاف يسمح بالأداء السليم.
8. تدريب المشرفين والعمال على كيفية قياس الجودة وجمع البيانات وتحليلها لتحديد أسباب العيوب.
9. انتظام المشرفين والعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة مع حلقات للجودة لتطبيق أساليب تحليل الجودة وحل مشكلاتها.

### العام 1962:

بدأت حلقات الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م والتي تم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة حلولهم الخاصة وعرضها.

وكان مفهوم حلقات الجودة هو المفهوم الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (juse) نقلاً عن أسلوب مراقبة الجودة الذي اتبعه الأمريكيون وهو عبارة عن مجموعات تطوعية صغيرة من العاملين من 2 إلى 12 فرداً (عمال - مهندسين - فاحصين - محللين) يجتمعون لمناقشة المشكلات العملية في مجالهم وحلها مثل الجودة والتكلفة والإنتاجية وهو ما يتيح فرص المشاركة والتأثير المتبادل وإشباع الحاجات الاجتماعية بما يسهم في تحسين الأداء ومستوى الجودة وقد امتد تطبيق هذا المفهوم منذ أوائل الستينيات من اليابان إلى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية وفي نفس العام 1962م وبعد خمسة أشهر من ظهور مفهوم حلقات الجودة باليابان ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية

مفهوم (لأخطاء)ضمن ما ظهر من مفاهيم وأسس صغيرة للتطوير الإنتاجي مثل Zero Stop و Zero Stock.

ويقوم مفهوم (لا أخطاء) على تصميم برامج تستهدف الأداء السليم من المرة الأولى واتخذ هذا المفهوم شعاراً (أد عمك سليماً من المرة الأولى) إلا أن هذا المفهوم كما يرى ايشكاوا منظر حلقات الجودة في اليابان فشل في إدراك أن مشكلات الجودة تنشأ من نظام المؤسسة كله وليس عن العمال فقط وأنه على خلاف فلسفة حلقات الجودة فقد طلب هذا المفهوم (لا أخطاء) من العامل أن يلتزم بمعايير التشغيل دون محاولة مناقشتها وتقييمها لتحسينها.

### العام 1970:

وهو عام ظهور مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية Strategic Quality Management (SQM) وقد ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و 1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات على كسب أكبر حصص من السوق وخاصة من قبل المؤسسات اليابانية التي اكتسحت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة وتعد مؤسسة IBM الأمريكية أول المؤسسات الأمريكية تقريباً التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف في وجه الياباني للمنتجات حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية الآتية:

أ/ إرضاء الزبون (العميل) وتلبية رغباته وتوقعاته، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادى به وهو جودة مقدمة بالسوق Market Driven Quality.

ب/ الجودة مسئولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها فليس من المنطق أن يتم تحقيق الجودة في مجالات معينة دون غيرها.

ج/ المطلوب هو تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة الثقافية التنظيمية، الهيكل التنظيمي،  
أساليب وإجراءات العمل.

### العام 1975:

ورغم أن الأمريكيين كانوا أسبق من اليابانيين في الاهتمام بتحسين مستويات الجودة فقد تفوق اليابانيون في النصف الثاني من السبعينيات وفي الثمانينيات ولعل صناعة السيارات تهيئ مثالاً واضحاً في هذا الصدد فقد كانت السيارات اليابانية في الخمسينيات منخفضة الجودة بشكل جعل الأمريكيين يعزفون عن استخدامها وفي المقابل كان المستهلكون في أنحاء العالم يكونون لحرماً واضحاً لجودة السيارات الأمريكية واستمرت جودة السيارات الأمريكية في التحسن لكن صناع السيارات اليابانية تبنا مفهوم تحسين الجودة عاماً بعد عام وفي عام 1975م وبعد حقبتين من العمل تقريباً تعادل اليابانيون مع الأمريكيين ليجرزوا بعد ذلك تفوقاً واضحاً في هذا المجال.

### العام 1979:

لقد شهد هذا العام قيام المفكر فليب كروسبي بطبع كتابه الموسوعة (الجودة مجانية)  
(Quality Is Free).

### العام 1980:<sup>1</sup>

شهد قيام التلفزيون الأمريكي بتقديم برنامج وثائقي يؤكد (إذا كانت اليابان تقدر فلماذا لا  
نقدر نحن)؟(If Japan Can Why Can We).

---

<sup>1</sup>مامون الدرادكة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2002م ،  
ص33

كما بدأت تظهر بوادر لتبني أسلوب إدارة الجودة الاستراتيجية، ومن المؤسسات العالمية الأخرى التي تبنت مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية مؤسسة جولد ستار ومؤسسة سامسونج بعد عام 1980م.

فقبل هذا العام كانت استراتيجية هاتين الشركتين تقوم على أساس الإنتاج الكبير بمستوى جودة عادي لغزو أسواق البلدان النامية الفقيرة وساعدها في ذلك مستوى الأجور المنخفض لديها آنذاك ومع تزايد شدة المنافسة والتوجه إلى إدارة الجودة الاستراتيجية وتفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لتحقيق الجودة العالية شعرت هاتان الشركتان أنهما في خطر فقامتا باللجوء إلى تغيير استراتيجيتهما وتحولتا إلى استراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل أي إدارة الجودة الاستراتيجية وذلك بإحداث مراكز بحوث من أجل تطوير منتجاتهما ورصدتا مبالغ كبيرة من ميزانيتهما من أجل تحقيق هذا الغرض حيث أيقنتا أن المستهلك لم يعد يغيره السعر المنخفض فحسب بل أصبح يبحث عن الجودة من منطلق قناعته بأنه ما من فائدة من شراء سلعة رخيصة لا تعمر أو أعطالها كثيرة وصيانتها مستمرة تفوق تكلفتها فرق السعر بينها وبين السلعة ذات الجودة العالية وفي التسعينيات من القرن العشرين غيرت كما هو معروف مؤسسة جولد ستار شعارها ليصبح (LG) وذلك حتى ينسى المستهلكون سلع جولد ستار القديمة ذات الجودة العادية ولإحداث انطباع جديد لديهم على أن سلعها الجديدة قد دخلت عهداً جديداً في مجال تطوير وتحسين الجودة في ظل إدارة الجودة الاستراتيجية والجودة الشاملة اللتين تركزتا على أن الجودة ورضا المستهلك يعدان الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحالي.

كما أنه بحلول 1980م زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من دائرة تمارس عملها في المؤسسات اليابانية.

وأصبح ضبط الجودة الشاملة نشاطاً واسع التنظيم وتتبع جارفيل تاريخ إدارة الجودة الشاملة في كتابه (إدارة الجودة) إذ تحدث عن أربعة مراحل لنشوء إدارة الجودة الشاملة وهي: التفتيش وضبط الجودة إحصائياً وضمان الجودة وإدارة الجودة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### **العام 1981:**

شهد قيام مؤسس فورد للسيارات بدعوة المفكر إدوارد ديمينغ لإلقاء محاضرات في الإدارة التنفيذية العليا بشأن النوعية-الجودة.

طور اليابانيون مواصفات لإدارة الجودة الشاملة نشرت في اليابان تحت اسم المعيار الصناعي 1981م (8101Z) ويوضح المعيار أن فاعلية السيطرة على الجودة تحتم تعاون كل العاملين بالمؤسسة بما فيهم الإدارة العليا، الميترين، المشرفون، والعمال في كافة مجالات الأداء مثل بحوث التسويق، والبحوث، والتطوير، وتخطيط المنتجات وتصميمها، والتجهيزات للإنتاج، والشراء، والصنع والفحص، والمبيعات، وخدمة العملاء، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والتدريب، والتعليم.

### **العام 1982:**

شهد قيام المفكر إدورد ديمينغ بشرح كتابه الذائع الصيت (النوعية-الإنتاجية والمركز التنافسي) (Quality Productivity And Competitive Position).

### **العام 1984:**

شهد قيام المفكر فيلب كروسبي بنشر كتابه الموسوم (الجودة بلا دموع. فن الإدارة بلا معاناة).

---

عادل حجازي ، ورقة مقدمة على الإنترنت ، بعنوان ، التطور التاريخي للجودة ، بتاريخ ، 2010/3/12م ، <sup>1</sup> [www.mapsglalaxy.com](http://www.mapsglalaxy.com)

## العام 1985:

وفي عام 1985م بلور ديمنج مفهوم المراقبة الشاملة للجودة محدداً الدور المهم للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وكفالة سبل تعزيزها وأن الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة وأن هذا يتطلب تدريب العاملين على الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة والاهتمام بصيانة وتحسين التجهيزات دورياً مما يسهم في منع قصورها وكذلك يتطلب الأمر تأكيد الجودة من قبل الإدارة أولاً ثم من بعد تأكيدها من الإنتاج.

## العام 1987:

شهد قيام الكونغرس الأمريكي بإعتماد جائزة مالكوم بالدرج للنوعية على المستوى الوطني الأمريكي.

## العام 1988:

شهد قيام سكرتير الدفاع الأمريكي فرانك كارلوكي بتبني ادارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الامريكية بتدريس موضوع ادارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية بصورة واسعة النطاق.

## العام 1993:

وفي هذا العام اتجهت دول الاتحاد الأوربي نحو تطبيق مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة ومن ثم تزايد الاهتمام بنظام الجودة العالمي الآيزو والسعي للحصول على شهادة الاعتماد<sup>1</sup>.

---

1: أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة الآيزو : 9000 دليل عصر بللجودة والتنافسية ، القاهرة ، 2005 ، ص 20.

**العام 1989:**

شهد حصول مؤسسة فلوريدا للقوة الكهربائية والإضاءة على جائزة ديمنج وهي أول مؤسسة غير يابانية تحصل على الجائزة.

**العام 1993:**

لقد شهد هذا العام وبشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات وبصورة واسعة النطاق.

واتجهت دول الإتحاد الأوروبي منذ 1993م نحو تطبيق مواصفات ومعايير للجودة على منتجات مصنوعة بها أو مستوردة إليها ومن ثم تزايد الاهتمام بنظام جودة الأيزو الذي ساعد على تهيئة أو إفراز منتجات جيدة تتوافق مع هذه المواصفات.

**تطور مفهوم الجودة الشاملة عبر أربعة مراحل رئيسية:**

## **1. الفحص Inspection:**

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج وكان القرار الرئيس السائد خلال تلك الفترة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وكم عدد المنتجات التي تخضع للفحص وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس المنتج واختباره وإنهائه وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإما تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، وقد كانت عملية فحص المنتج تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، وهنا يكون الخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً وأن عملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكن لم تقم بمنعه من الأساس.

## 2. ضبط الجودة (Quality Control):

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة وكما يقول دليستر فيلد بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة.

وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات وبناءً على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والإدارة ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

## 3. تأكيد الجودة Quality Assurance:

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة والأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية، إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة To Provide Confidence بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة وبناءً على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان، إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة. ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة التي قد تؤثر في الجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة المقترحة. وهناك ثلاثة عوتمل رئيسية على ظهور مفهوم تأكيد الجودة وهي:

أ. تطبيق المبادئ والطرق الاحصائية في العمليات الصناعية.  
ب. ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم.

ج. ضرورة التقليل من تكاليف الاصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الاجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة ، وبناءً على ذلك فان اسلوب تفكير الادارة ينبغي ان يتطور لانشاء فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان. ومرحلة توكيد الجودة تشمل بمنظورها عماية التخطيط للجودة ، بالاضافة الى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.<sup>1</sup>

#### 4. إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين، وهناك فروق عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

---

1. محفوظاً محمد جودت ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص 26

## المبحث الثالث: تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة

### متطلبات تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في أي مؤسسة لتحقيق الأداء المتميز دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي، وبما أن إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي تعتبر طريقة جديدة في التفكير الإداري للمؤسسات بأساليب إدارة الموارد وتقوم هذه الطريقة على أسلوب المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر في الخدمات والمنتجات التي تفوق توقعات المتلقي للخدمة، وهي في ذات الوقت نظام متكامل وموجه نحو كسب ولاء وثقة المتعاملين في الحاضر والمستقبل من خلال اعتمادها من قبل جميع الأفراد داخل المؤسسة، والتزام الإدارة العليا بالتغيير نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، وذلك بتبني مفهوم التحسين المستمر ونشر ثقافته، كما أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يعتمد على المتعاملين الداخليين والخارجيين بتعريفهم للجودة، والتعامل الإنساني معهم جميعاً بما يحقق رغباتهم ورضاهم والذي سينعكس بدوره إيجاباً على رضاهم وكسب ثقتهم، لذلك لا بد من وجود برنامج متكامل لتحسين وفهم القواعد الأساسية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب للجودة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> منير زيد عيوي، مرجع سابق، ص 52.

إن تطبيق معايير الجودة الشاملة يتطلب توفر محاور أساسية وأدوات يمكن أن نتناولها من خلال الآتي:

أولاً: المحاور الأساسية:

المحور الأول: بناء الاستراتيجية:

والتي تعبر عن الحوجة الآنية والتوجهات المستقبلية للمؤسسة وتضم العناصر التالية:

1. الرؤيا:

وهو أن تعبر إدارة المؤسسة عن التصورات المستقبلية للمؤسسة ما ستكون عليه في المستقبل من حيث مركزها الاقتصادي والاجتماعي ونوع الخدمات التي ستقدمها.

2. الأهداف:

وهي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والتي على ضوءها يتم تهيئة الموارد اللازمة لإنجازها.

3. الإجراءات:

وهي تمثل النظم التي تتبعها المؤسسة لقياس الأداء والإجراءات في عمليتي التطوير والتحسين.

4. هياكل تنظيمية:

تكون مرنة ملائمة لمتطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد، مع درجة أعلى من اللامركزية في إنجاز الأعمال.

## المحور الثاني: نظام متطور لتوكيد الجودة الشاملة:

باعتبار إيجاد نظام يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقق الجودة وآليات ضبطها، (أسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته).

## المحور الثالث: تنمية اتجاهات إيجابية لدى جميع العاملين:

وذلك بترسيخ أهمية التطوير والتحسين المستمرين لجودة الخدمة المقدمة للمتعاملين لكسب ثقتهم ورضاهم، حيث تركز المؤسسة التي تعتمد على رغبات المتعاملين بشكل قوي وذلك على أساسا المعنى الشامل للجودة والذي يشمل الخصائص الممكن قياسها للخدمات أو المنتجات التي تقدمها، بالإضافة إلى الطريقة التي يدرك بها المتعاملين لتلك الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وذلك بأن يكون محور اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة هو تحقيق التحسين نوعاً من التحسين والتطوير<sup>1</sup> الدائم نتيجة التركيز على الجودة، فالتطوير والتحسين يعنيان أن يتم الأداء بشكل أفضل في كافة أنحاء العمليات، وليس فقط في مرحلة من مراحل تقديم الخدمة أو المنتج، وعليه قد يتساءل عن ماهية العناصر الحاكمة لتوقعات متلقي الخدمة والتي يمكن تلخيصها في أحد عشر عنصر حاكم في مستوى الجودة المقدمة لهم وهي كما يلي<sup>2,3</sup>:

**1. الفورية:** وتعني سهولة الحصول والوصول إلى الخدمة في الموقع المناسب والوقت المناسب.

**2. الإتصالات:** أي الفهم المشترك نتيجة لدقة وصف الخدمة باللغة التي يفهمها العميل.

1. محمد توفيق ماضي: إدارة الجودة" مدخلا لنظام المتكامل، دار المعارف ، القاهرة، 1995 م، ص53

2. قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق ص90

3. Barton Allen: The Emergency Social System, in man and society in Disaster, NewYork: Basic BookArab British Academy for Higher Educationwww.abahe.co.uk147

3. **المجاملة واللباقة:**ويقصد بها حسن التعامل مع العميل بالكياسة والاحترام مع التقدير وإظهار الشعور بالصدقة والود.

4. **القدرة والمهارة:**وهي امتلاك العاملين في المؤسسة للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة لتقديم الخدمة أو المنتج بأفضل طريقة.

5. **الثقة:**وهي أن ينظر العاملين في المؤسسة إلى العميل بوصفه جديراً بالثقة.

6. **الاعتمادية:**وهي تقديم الخدمة للعميل بدقة تجعل العميل يعتمد عليها.

7. **الاستجابة:**وهي استجابة العاملين بالمؤسسة بسرعة وبشكل خلاق لاحتياجات العميل والاستجابة لمقترحاته وآرائه، مع علاج ما يواجهه من مشكلات وإظهار الاهتمام الشخصي للعملاء.

8. **الأمان:**ويعني أن تكون الخدمة خالية من المخاطرة وتعطي الإحساس بالراحة والأمن.

9. **النواحي الملموسة:**وتعني أن الأدوات والأجهزة التي تستخدم في تقديم الخدمة للعميل ذات كفاءة وجودة عالية.

10. **التفهم والإدراك:**وهي تعني حرص مقدم الخدمة على الاهتمام وإعطاء الأولوية لتفهم احتياجات العميل وتلبية توقعاته ، ويجب أن يشعر العميل بذلك. ويعد التركيز على العميل ورضاه أولى أولويات منهج إدارة الجودة الشاملة ، وقد يعتبر البعض إنَّ العميل هو من أهم الأصول لأي مؤسسة ، وقد أكدت المواصفة الدولية للجودة (ISO 9001:2008) إنَّ رضا العميل هو أحد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الجودة . ويرتبط رضا العميل الدائم بالضرورة بنجاح وتميز المؤسسة، وهذا الرضا الدائم يمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن ما دامت المؤسسة تفي بمتطلبات وتوقعات العميل على أكمل وجه. وتعتبر برامج إدارة الجودة الشاملة الأكثر نجاحاً فهي التي تبدأ بتحديد الجودة من منظور

العميل، وقد عرف (Deming) الجودة على أنها ليس فقط الإيفاء بتوقعات ، واحتياجات الزبون، ولكن كذلك التنبؤ باحتياجاته وتوقعاته المستقبلية<sup>1</sup> .

11. الكفاءة والمقدرة: وهي المعرفة والاهتمام من جانب العاملين، إلى جانب قدرتهم على نقل الإحساس بالثقة والاطمئنان للعميل.

#### المحور الرابع: نظام لإدارة الأداء

يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتقييم النتائج والإنجازات حيث يجب أن يكون اتخاذ القرارات معتمداً على البيانات، ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة ، والقيام بالتحليل بشكل منظم ودوري لتلك الأحداث في شكل تحليل بيانات حتى يمكن تحقيقها للتطوير المستمر.

#### المحور الخامس: التوجه بتلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي للمؤسسة

ويمثل حاجة ماسة لدى المؤسسة لتغيير نظرة المتعاملين معها إلى أن تتحقق توقعاتهم وطموحاتهم الفردية والتي لا تتعارض مع تحقيق نجاح المؤسسة ، بل العكس صحيح فنجاح كل من المؤسسة والمتعاملين معها يعتمد على التعاون ورعاية المصالح المشتركة.

#### المحور السادس: استقطاب الكوادر المتميزة

يتوقف نجاح وفعالية المؤسسة بدرجة كبيرة على مدى نجاحها في استقطاب أشخاص ذوي كفاءة وقدرة على العطاء بمهارة ودراية ، وحتى يكون ذلك لا بد من تسليحهم بالمعرفة والفنيات الرفيعة وبث ثقافة الجودة لكسب ولائها ، حتى تتصف الخدمة المقدمة للعميل

---

1. Besterfield, Dale H.; Besterfield-Michna, Carol; Besterfield, Glent H., Besterfield-Sacre, Mary (2005). Total Quality Management 3<sup>rd</sup>.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd., Indian Branch.

بالجودة ، وهكذا كان الاهتمام بالعنصر البشري داخل أي مؤسسة يعني لها احتفاظها برأس مال فكري واستثمار لها في المستقبل ولا تنظر إليه بمجرد عنصر تكلفة.<sup>1</sup> فقد أشار STEWART ،<sup>2</sup> إلى أنّ رأس المال الفكري يتكون ممايلي:

المكون الأول العاملون: العاملون الذين يقدمون معرفةً أو ابتكاراً أو حلولاً لمشاكل العملاء ليؤدي إلى تحقيق أرباح للمؤسسات.

المكون الثاني النظام: هو نظام العملي تعامل المؤسسة الداخلي مع جميع العاملين أو تعاملها مع العملاء في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

المكون الأخير العملاء: فهم العملاء الذين يعتبرون المصدر المهم للمعلومات والمعرفة في تطوير خدمات المؤسسات.

### المحور السابع: تحديد دور الخدمة المقدمة

يبدأ تحديد دور الخدمة ومستواها بفعالية بخطوة هامة وهي البحث لعملية التوقعات الرئيسية للعملاء من الخدمة، ويساعد ذلك وفقاً لمعايير الخدمة في عمليات اتخاذ القرار في التوظيف، والتدريب، والقياس، والتقييم والمكافأة، وهذا بدوره يؤدي إلى دعم تلك المعايير، ويساعد على البحث بصورة علمية إلى قياس توقعات العميل، وكذلك من العوامل التي تتم الاستعانة بها في تحديد دور الخدمة المقدمة تحديد دور العاملين في جميع الإجراء.<sup>3</sup> فمعرفة العاملين بأدوارهم بوضوح وتوازن ومصاقية وفهمهم لمتطلباتهم وتقدير

---

1. Richard M. Hodgetts. Blueprints for Continuous Improvement (Lessons from the Baldrige Winners, (New York : American Management association , 1993), P.56 –57

Arab British Academy for Higher Education www.abahe.co.uk152

2. Stewart, Intellectual Capital the new wealth of organization, New York, 1997, Doubleday Currency p201.

3. Cohen, Steven and Ronald Brand: total quality management, Institute of Public Administration, Riyadh, 1997

المؤسسة لمجهوداتهم كل ذلك يساعد الإدارة العليا بالمؤسسة من قدرتها على تحديد وقياس الخدمة المقدمة لعامليها.<sup>1</sup>

### المحور الثامن: المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة

ويتطلب ذلك إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة، والتخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة مقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم، والمشاركة تشمل أيضا الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة والتميز المؤسسي من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة فالمورد في مفهوم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزء منها<sup>2</sup> كما أن منهج الإدارة على المكشوف (Open Book Management) الذي يقوم على مبدأ مكاشفة أو مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف المؤسسة وما تصبو إليه من أهداف، يعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

### المحور التاسع: تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي

هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وتطبيقهما هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق ودعمه وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز

1.E. Quarantelli: Evacuation Behavior and Problems, Columbus, ohio: StatUniversity Disaster Research Center, 1980.

2.عبد الرحمن توفيق ، منهج الجودة الشاملة ، إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخيرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004، ص 36.

3.Horton A, & Thomas, (1997) , The Substance of true leader ship ,management .Review

العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر. والقيادة الفاعلة هي التي تتولى الأسس والمعايير وتعمل على توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. ويتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها , ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل مؤسسة مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

### المحور العاشر: الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة

الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك يتطلب توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها و البعد عن الطرق التقليدية في إدارتها والتركيز على تطويرها والارتقاء بنظام الاختيار والتعيين في شغل الوظائف وتقييم الأداء ووضع برامج التدريب و التحفيز وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر مع إعادة وصف الوظائف وتطوير عملية تصميم الوظائف وتقييم تقارير الأداء.

### المحور الحادي عشر: دعم الإدارة العليا وتأييدها

وهو التزام الإدارة العليا في المؤسسة واقتناعها بحتمية التطور والتحسين المستمر وضرورتها ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.ولأن تطبيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا والتي هي عامل التغيير في المؤسسة. فالمستهلك هو محور كل

---

1:slack . N. chambers .S. Harland. G. Harrison, A , & Johnston(1998) operation Management (New York : John Wiley & sons) ، p 778.

المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية والخدمية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

### المحور الثاني عشر: تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:

أن نجاح إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي معقود بتهيئة المؤسسة لبيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة التميز في الأعمال والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد تنظيم العمل وبيئته وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.<sup>1</sup> وقد أشار ديمنج الى السبعة أمراض كما سماها للجودة تشكل عوامل تمنع وتعيق التحول نحو ادارة الجودة وهذه الأمراض هي:

1. عدم وجود استقرار في الهدف ذو العلاقة بالتخطيط.
2. التركيز على الأرباح قصيرة الاجل والتفكير في المستقبل قصير الأجل.
3. وجود نظم ذاتية لتقييم الأداء خاصة بالمدراء والاعتماد على بالأهداف.
4. اعتماد المدراء على الرجاء والامل بعيد عن التفكير العلمي.
5. الاعتماد فقط على المعلومات والبيانات المرئية لاتخاذ القرارات دون النظر الى ما هو غير ملموس منها.
6. الافراط في التكاليف الطبية الناتجة عن اصابات العمل وغيرها .
7. الافراط في التكاليف المترتبة عن الالتزام في الدفع لمحامين بشكل طارئ في قضايا طارئة.<sup>2</sup>

1. قاسم نايف علوان ,إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان الأردن, عمان

ط1, 2005,ص:106,104

2. محمود المدهون "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية :دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية -"رسالة ماجستير ، جامعة الالبييت 1999.

## المحور الثالث عشر: التدريب والتعليم المستمر

يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ومفاهيمهما ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

## المحور الرابع عشر: قياس الأداء

لا بد من توفير نظام قياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز العمليات والمهام وأدائها والذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل<sup>1</sup>

## المحور الخامس عشر: بناء نظام للمعلومات

لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، ولذلك فإن تصميم نظام معلومات حديث ومتطور ودارته يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، كذلك لا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي<sup>2</sup> كذلك لا بد للمؤسسة التي تنشأ الامتياز في أعمالها بشكل

1. عيد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، ط3، 2004، ص 36،37 ،

2. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000 ، مرجع سبق ذكره، ص:107

منظم ودائم من إدخال البيانات المرتدة من العميل بشكل متكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي وكذلك في عملية إنتاجها وتوزيعها للسلع والخدمات التي تقدمها.

**ثانياً: أدوات تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي**

### 1. تحليل باريتو:

ويستخدم في مواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة وتستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو أن 80% من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى النظام، بينما 20% ترجع إلى العاملين المسببات وبالتالي على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات المستهلكين واحتياجاتهم وأن تولي هذا السبب 80% من اهتمامها<sup>1</sup>.

### 2. العصف الذهني Brain Storming:

يعتبر من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية فهو "استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد لهدف اقتراح أفكار إبداعية قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفرداً" وقد أوضحت التجارب أن أداة العصف الذهني أو إثارة الأفكار تنتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يفكر بمفرده، وفي جلسات إثارة الأفكار نجد أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضاً بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالباً مزيجاً من أفكار العديد من المشاركين.

### 3. طريقة كايزن Kaizen:

وهي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين إذ وفق هذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بتركيز التطوير والتحسين على العمليات وصولاً إلى النتائج الأفضل في

1. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006، ص: 162

المجالات الإنتاجية والتسويقية والخدمية... الخ باعتبار أن التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين<sup>1</sup>.

#### 4. المقارنة المعيارية Bench-marking :

هي عبارة عن مقارنة أداء المؤسسات مع أحسن المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها (نفس الفرع أو القطاع) أو بالنسبة للقطاعات الأخرى لوظائفها ومحاولة الأخذ بالحسن مما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلاً<sup>2</sup>.

#### 5. خريطة السبب والأثر:

يطلق عليها أحيانا خريطة إيشيكاوا، وكذلك خريطة هيكل السمكة، يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة. بعد ذلك يتم رسم الخط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية بخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها، وبعدها يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>3</sup>

#### 6. تقنية ستة انحراف معياري: "Six sigma"

وتعبر "six sigma" عن مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى والتي ينظر لها على أنها تقنية جد متطورة في إدارة الجودة، تستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الالتزام لمعايير الجودة وتجنب الأخطاء في عمليات المؤسسة، حيث تعني أنه "في كل مليون عملية هناك احتمالاً للخطأ لا يزيد عن 3.4 من العمليات"،

1. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، 2005، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص: 198-199

2. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 242

3. محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 271

بمعنى أن الجودة وفق هذه التقنية أن تسعى الإدارة إلى تخفيض التباين وحالات عدم التطابق في العمليات ومن ثم في المخرجات، بحيث تكون المواصفات المحددة التي تحقق متطلبات المستفيد (العميل) محصورة في المساحة المحددة بستة انحراف معياري.<sup>1</sup>

### ثالثاً : عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

هنالك الكثير من العقبات التي تحول دون نجاح الكثير من المؤسسات في توجيهها نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومن أسباب الفشل نقص ما دعاه (ديمنج) بثبات واستقرار الهدف عند ما وضع نقاطها الأربعة عشر، فمؤسسات التي تطبق نظام الجودة أو التي تستعد لتطبيقها عادةً ما يكون لديها أهداف وأولويات متصارعة أو متزاحمة ، ويؤدي عدم استقرار الأهداف الى خلق حالة من التهمك واللامبالاة وعد الاكتراث لدى قسم كبير من القوى العاملة لذا فانه يتوجب على المؤسسة أن يكون لديها فهماً واضحاً ودقيقاً لماذا نقوم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وما هو الاتجاه الذي تسير فيه ولذلك أن يكون التركيز في المدى الطويل على هذا الاتجاه.<sup>2</sup>

كما أن بعض المؤسسات تطبق اسلوب حل المشاكل بحيث يتم التغلب على مشاكل الانتاج المعيب أو مشاكل خدمة المستهلك ومع ذلك قد تتجاهل المؤسسة العلاقة مع المستهلكين أو العمليات الادارية أو قضايا التخطيط الاستراتيجي ، ومرة أخرى قد يكون هناك تحسناً ملموساً الا أنه يبقى محدود أو متفرقاً . وقد تقوم بعض المؤسسات بتفويض جهود ادارة الجودة الشاملة الى موظفين في المستويات التنفيذية وهو ما يعكس غياب للقيادة يهدد بعدم خلق ثقافة تغيرية قادرة على المدى الطويل.<sup>3</sup> وكتب هراري سنة 1997م

1. احمد بن عيشاوي, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر, أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, تخصص

إدارة الاعمال غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 2007/2008, ص:39

2. Jams R.Evans and William M.Lindsay, "The management and control of quality", South-Western, 2002

3. Nabil Tamimi and Rose sebastianelli, " The Barriers to Total Quality Management, " Quality Progress, June 1998.

مقالاً يوضح فيه 10 أسباب تعتبر كافية لجعل ادارة الجودة الشاملة لادارة المؤسسات مما أثار جدلاً وسعاً بين الباحثين Harrari , Stringham وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1. تركيز ادارة الجودة الشاملة على تصرفات الأشخاص كعمليات داخلية، أكثر منها نتائج خارجية أي يتم التركيز على البنية الداخلية وإهمال النتائج النهائية وبالتالي ستكون المؤسسة أقل استجابة ومرونة.
2. التركيز على أقل المعايير.
3. تتطور ادارة الجودة الشاملة ببيقراطية ثقيلة.
4. تفوض ادارة الجودة الشاملة في كثير من الاحيان كلما يتعلق بالجودة الى الخبراء أكثر من الاشخاص المعنيين ، أي أن القيادة العليا تحصر أمور الجودة على فئة دون أخرى.
5. لا تسعى ادارة الجودة الشاملة للاصلاحات الجزرية بل من أجل الدعاية فقط.
6. إن ادارة الجودة الشاملة لا تسعى حقيقة لتغيير الجاد في نظام الأجور والمكافآت الادارية بل تسعى الى المكافآت الجماعية التي تقتل التميز الفردي.

---

<sup>1</sup>-Harrari Oren J. , "Ten reasons TQM Doesn't Work", Management Review, Vol .86, No.1, USA, 1997, PP39-44.

## الفصل الثالث

### المبحث الأول: مفهوم التميز المؤسسي

هنالك مجموعة من الأسس والمبادئ التي بني عليها مفهوم التميز المؤسسي وهي عبارة عن حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية والتي وردت في أول مرة في الميثاق الأوربي لحقوق الإنسان للعام 1953 م والتي وردت كذلك في الميثاق الاجتماعي الأوربي المعدل للعام 1996م وقد تم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة وأربعين عضواً بالمجلس الأوربي حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية.

وتعتبر المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات<sup>1</sup>. فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة.

ولقد تمت صياغة المفاهيم الأساسية للتميز اعتماداً على هذه المبادئ والأعراف الخاصة بحقوق الإنسان بافتراض أنها مطبقة في جميع أنحاء العالم.

وانطلاقاً من الدور الذي يمكن أن يلعبه قطاع الأعمال في دعم الأهداف العريضة لمنظمة الأمم المتحدة قامت المنظمة الدولية بإطلاق مبادرة "جلوبال كوماكت 2000" شجعت هذه المبادرة المؤسسات على التفاعل الإيجابي على هذه المبادئ وتطبيقها، وهي عبارة عن عشرة مبادئ للاستدامة والمسؤولية المجتمعية الحقة للأعمال أينما تم تنفيذها في العالم وبالرغم من أن العديد من هذه المبادئ تم التطرق إليها صراحة من خلال المفاهيم الأساسية للتميز؛ الآن هنالك العديد منها أيضاً تمت الإشارة إليها ضمناً، خاصةً تلك

---

1. جواد شوقي ناجي وياسين الخرشنة - المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز - دراسة تحليلية للبنوك الأردنية ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الأول لإدماة التميز زالتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، عمان المنظمة العربية للتميز الإدارية.

المتعلقة بحقوق الإنسان والفساد والرشوة والعمالة القسرية ؛ وذلك لأنها قضايا تغطيها المتطلبات القانونية في أوروبا.<sup>1</sup>

كما نجد أن جميع المؤسسات تسعى حثيثاً إلى تحقيق النجاح؛ فبعضها يخفق والبعض الآخر يحقق فترات من النجاح ثم يختفي عن الأنظار؛ وقليل منها يحقق نجاحاً مستداماً يستحق بموجبه الاحترام والإعجاب. لذلك بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج ؛ فإن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها. وبعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة إطاراً عاماً عملياً وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من :

أ. تقييم وضعها خلال مسيرة التميز؛ بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.

ب. تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.

ج. دمج المبادرات القائمة والمخطط لها وتكاملها لإزالة الازدواجية وتحديد الفجوات.

د. وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

ويعتبر هذا النموذج أكثر نماذج الامتياز انتشاراً ، فبالإضافة للدول الأوربية فقد أخذت به (52) جائزة وطنية للجودة الشاملة والامتياز على الأقل في دول مختلفة من العالم، وكانت أولى جوائز الوطن العربي جائزة دبي للجودة ، ومن ثم جائزة الشيخ خليفة بمدينة أبوظبي ، ومن ثم انتشرت في عدد من دول الوطن العربي كالأردن ، المملكة العربية السعودية،

1. نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2013 ص3 ترجمة بروفيسر هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.2013

2. نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2013 ص3 ترجمة بروفيسر هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.2013

ومملكة البحرين، وغيرها؛ أما الوضع في السودان فقد قام المجلس الأعلى للجودة والامتياز التابع لرئاسة الجمهورية بتبني النموذج الأوربي كنموذج تطويري للمؤسسات السودانية وتقييم أدائها به. وكذلك للمشاركة في الجوائز التي أنشأها المجلس، مثل جائزة رئاسة الجمهورية للجودة الشاملة والامتياز المرتبطة بالقطاع الحكومي.<sup>1</sup>

يقدم نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة نظرة شاملة للمؤسسة كما يمكن استخدامه لتحديد مدى وكيفية توافق هذه الأساليب المختلفة معاً واستكمال بعضها البعض. ولذلك يمكن استخدام النموذج بغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة عملها فهو أداة عملية تساعد المؤسسة في تحديد موقعها على طريق التميز من خلال تقييم الوضع القائم حالياً لتحديد الفجوات ووضع الحلول اللازمة لتغطية تلك الفجوات.<sup>2</sup> وقد تم إنشاء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة بغرض التقدير والتعريف بالنجاح المستدام، ولتقديم التوضيح والتوجيه لمن يسعى لتحقيق ذلك حيث يمكن ذلك من خلال تكامل الثلاث مكونات التالية والتي تشتمل على نموذج التميز:

أ. المفاهيم الأساسية للتميز : المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية التي تحقق التميز المستدام لأية مؤسسة .

ب. نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة : إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار RADAR إلى ممارسة عملية.

ج. منطق رادار RADAR إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام.

1. مصطفى حامد الحكيم- الجودة الشاملة وامتياز الأعمال - شركة مطابع السودان للعملة 2011م

2. إيداد عبد الله شعبان - إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق معايير التميز - 2009 1 دار زهران للنشر والتوزيع عمان -الاردن.

إن استخدام هذه المكونات الثلاث المتكاملة ساعد المؤسسات باختلاف أحجامها من جميع القطاعات على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى تتمتع بخصائص وصفات وإنجازات للتميز المستدام. كما يمكن لهذه المؤسسات استخدام هذه المكونات في تطوير ثقافة التميز وتحقيق التناغم في أسلوب إدارتها والاطلاع على الممارسات الجيدة وتوجيه الإبداع وتحسين النتائج.

إن الاستخدام الملائم لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة مع منطوق رادار RADAR والمفاهيم الأساسية يضمن إدراج كافة الممارسات الإدارية التي تستخدمها أي مؤسسة في نظام محكم يخضع للتحسين بصفة مستمرة ويحقق الاستراتيجية المنشودة لتلك المؤسسة.<sup>1</sup> وبشكل عام يعتبر النموذج الأوربي للتميز أداة يمكن استخدامها بأكثر من طريقة ومن ذلك وعلى سبيل المثال لا الحصر:

1. أداة للتقييم الذاتي.

2. أداة للمقارنات المرجعية Benchmarking مع مؤسسات أخرى.

3. دليل في تحديد مجالات التحسين المستمر.

4. كأساس لمفردات (لغة) مشتركة وطريقة متميزة في التفكير.

5. كإطار لنظام إداري متميز.<sup>2</sup>

## المفاهيم الأساسية للتميز

---

1. نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2013 ص4 ترجمة بروفيسر هادي التجاني شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي. 2013

2. إباد عبد الله شعبان - إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق معايير التميز - ص 94 - ط1 2009 دار زهران للنشر والتوزيع عمان -الأردن

إن مفهوم التميز يشير إلى المهارة بحسب تعريف المنظمة الأوروبية للجودة EFQM فقد أوضحت المنظمة الأوروبية علاقة أداء المنظمات بتحقيق النتائج وذلك بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية المعروفة بمبادئ التميز والتي تشمل على التركيز على النتائج ، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف ، ودارة العمليات ، وشراك الأفراد ، والتحسين المستمر والابداع ، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء ، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره ، وتشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها "The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز ، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة ، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين ، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، وعليه نقصد بإدارة التميز تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمؤسسة أو بمعنا آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للإنفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها أي ميزة التميز<sup>1</sup> ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية للتميز ما يلي<sup>2</sup>:

## 1. إضافة قيمة لصالح المتعاملين

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

ومن الناحية العملية فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي :

---

1. Michael E. PORTER , Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance , First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985

2. Harrington, James, "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award, Riyadh: King Abdul-Aziz Quality Award, 2008, p56.

1. التعرف على المجموعات المختلفة من المتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
  2. ترجمة كافة الاحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
  3. بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
  4. السعي الحثيث من أجل ابتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير ابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جيدة.
  5. ضمان أن العاملين لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة للمتعاملين.
  6. المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وانطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.
  7. مقارنة أدائية مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين.<sup>1</sup>
- 2. بناء مستقبل مستدام**
- للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.
- ومن الناحية العملية فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

---

1. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص5 ترجمة بروفيسر هادي التجاني، شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي، 2013.

1. ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي.
2. معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.
3. استيعاب مفاهيم الاستدامة في المحتوى الأساسي لاستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.
4. وضع المراجعة العملية والعلمية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من أخرى، والتي تبدو أحياناً وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.
5. تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.
6. تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيازة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
7. إبداء القدرة على قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة البيئية.
8. الترويج والنشر الفعال للمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قطاعات أعمالهم.<sup>1</sup>

### 3. تنمية القدرة المؤسسية

يوفر النموذج الأوربي للتميز مناهج مدهشة في إدارة المؤسسات تحقق نتائج غير عادية في اتجاهين وهي نتائج المؤسسة والأساليب التي تحقق بها هذه النتائج بالاعتماد على مبادئ التميز الأساسية وفي ذلك أوضح ديفيد ريتشارد ودارك مدهارتس 2007 أن مؤسسات الامتياز تحقق نتائج غير عادية في مجال أو عدد من المجالات تتفوق فيها

---

1.نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2013 ص6 ترجمة بروفيسر هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي. 2013.

على منافسيها، هذه النتائج لا تأتي صدفة ولكن تنتج عن مجموعة من المناهج الإدارية المتفردة التي تستخدمها<sup>1</sup> المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية، ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

1. تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة ثم الالتزام بها تجاه المتعاملين.
3. تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
4. ضمان بتوفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.
5. تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناءً على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.
6. العمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين وتبادل الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً لروح التعاون بين بعضهم البعض.
7. إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحقيق فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.

#### 4. تسخير الإبداع والابتكار

يركز النموذج من خلال مبادئه النظر إلى جميع المتعاملين مع المؤسسة على أنهم أطراف أصحاب شأن تسعى المؤسسة إلى إرضائهم ، وقد أوضح كل من ديفيد رينشارد ودارك مدهارتس 2008م أن الهدف الرئيسي من التميز هو تحقيق الرضا للأطراف أصحاب

---

1. علي السلمي إمتياز الأعمال نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، جمهورية مصر العربية ، 2002م

الشأن رغم اختلاف احتياجاتهم ومتطلباتهم ، ولكن السؤال هنا هو: هل تستطيع المؤسسة إرضاء كل أو حتى بعض غالبية هؤلاء؟ الإجابة: نعم ، ولكن هذا يحتاج من المؤسسة سعيًا طويلًا في طريق التميز والامتياز مع تحديد الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف أصحاب الشأن ، وذلك لخلق التوازن بين المصالح. وتحقيق هذا الهدف يركز إلى عنصر جوهري يضمن للمؤسسة النجاح ألا وهو استخدام الإبداع والابتكار فهذا هو النشاط الرئيسي للتميز ، والذي يحقق القيمة المضافة العالية لكل الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>

المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.

**ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي :**

1. صياغة مناهج لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع.
2. تأسيس إدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين.
3. الإدراك والاعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والخدمات والعمليات والتسويق والهيكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.
4. وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملازمة والموارد اللازمة.
5. تبني منهج منظم لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأوليات.

---

1. مصطفى حامد الحكيم- الجودة الشاملة وامتياز الأعمال ، ص 39، ط1، شركة مطابع السودان للعملة، 2011م

6. اختبار الأفكار الجديدة الواعدة وتقييمها ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.

7. تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها.<sup>1</sup>

5. القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة.

لكي تكون القيادة فعالة تأتي بنتائج إيجابية، يوصى بأن تعمل تحت مظلة الغرض الرئيسي الثابت للمؤسسة، وتتجه نحو رؤيتها الاستراتيجية، وأن تصاحبها روح التعاون مع كافة الأطراف أصحاب الشأن، وذلك لأن القائد ينجز المهام الموكلة إليه عن طريق جهود الآخرين. وإن أفضل القادة الذين مروا على البشرية رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم، فقد جسد المفهوم الحقيقي للقيادة من خلال سيرته العطرة.<sup>2</sup>

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية، كما أن القيادة التي تتبنى استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فانها بذلك تتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، كما إن القيادة التي تتبنى إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإنها بذلك تتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لحل مشاكل. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام العمل المركزي في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات وأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

1. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص 7 ترجمة بروفيسر هادي التجاني شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي، 2013

2. مصطفى حامد الحكيم - الجودة الشاملة وامتياز الأعمال - ص 122 - ط1 - شركة مطابع السودان للعملة، 2011م

إنّ لقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات تفياً لموقف الواحد ، فهو يعني الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، وبحسب المشكلات ، ولاشك أن الأشخاص الذين يتزدد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات تفياً لمواقف كافة ، فإننا لا احتمال لسيزداد أمامهم نحو التميز<sup>1</sup>.

**ومن الناحية العملية فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بما يلي:**

### **1. شحذ الهمم :**

وهو السعي لخلق ثقافة الإشراف والحياة والتمكين والتحسين والمساءلة لجميع العاملين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.

### **2. تجسيد القيم المؤسسية :**

وهو إعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.

### **3. صياغة مسار مستقبلي واضح للمؤسسة :**

بمعنى تحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود العاملين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.

### **4. التحلي بالمرونة :**

مدى قدرة قادة المؤسسة على صناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار لتأثيراتها المختلفة.

### **5. الإدراك:**

---

1. Borghini, E.C. (2005), "A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226 -289.

ويعنى به مدى إدراك قادة المؤسسة أن المحافظة على موقع الصدارة واستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة.

## 6. التبنى والترويج لثقافة التميز :

وهو أيدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومناهج التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.

## 7. الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية :

تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء مع ضمان تحلي جميع العاملين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.<sup>1</sup>

## 6. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير :

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

## ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي :

1. استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة لمؤسسة.
2. ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيدا على قدرة المؤسسة على تطبيق التغيرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.

---

1. نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2013 ص7، ترجمة بروفسير هادي التجاني، شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي، 2013.

3. تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  4. تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.
  5. السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.<sup>1</sup>

## 6. النجاح من خلال مواهب العاملين وقدراتهم

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. ويمكن وصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد<sup>2</sup>، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع (أو المنظمة)، بهدف الوصول إلي قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والإبتكارية من أجل كسب المنظمة ميزة في الأداء والحصول على ولاء والتزام العملاء،<sup>3</sup>

**ومن الناحية العملية فإن المؤسسات المتميزة تلزم بما يلي:**

---

1. نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2013 ص8، ترجمة بروفيسر هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي. 2013.

2. Graduate school of Business university of Takas at Austin, what is knowledge management ([www.obus.utexas.edu/kman](http://www.obus.utexas.edu/kman))

3. Delong , Dawid w.(2004);"Lost knowledge confronting the Threat of am Aging work force": Oxford University Brass(August)

1. تحديد الكفاءات والمهارات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية. وذلك بالتركيز على التعليم والتطوير الذاتي للعاملين حتى يكتسبوا مهارات أفضل ومعارف أكثر وليتمكنوا من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.<sup>1</sup>
2. التخطيط الفعال للجذب والتطوير مع الاحتفاظ بالموهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الاحتياجات.
3. الموازنة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين العاملين من الاستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع.
4. ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية مع الأخذ بعين الاعتبار كافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (24/7) وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
5. احترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.
6. تطوير مهارات وقدرات العاملين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.
7. تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.
8. تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
9. تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرارية الحوار معهم.<sup>2</sup> وتواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات ، لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب الناجح ، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنها يتوجب على الإدارة العليا ان تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجالاً للحرية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية ، لاتخاذ القرارات المناسبة

1. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ص:19، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

2. نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2013 ص8، ترجمة بروفسير هادي التجاني، شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي. 2013.

دون الرجوع لإدارة العليا إلا في حالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة ، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيقاً لهدف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز علماً بالهدف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، فاحتراماً لأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيلاً بنبذ لواقصار جهودهم لتحقيق هدف المؤسسة بكفاءة وقائدات، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة<sup>1</sup>.

## 7. استدامة النتائج الباهرة:

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة لجميع المعنيين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

### ومن الناحية العملية فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

1. تجميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع التيقظ لأية متغيرات.
2. تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الاستراتيجية.
3. تعريف استخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة، وإعطاء نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل، ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة،
4. التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر"

---

1. Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5: 464-489.

5. تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية. كما تستخدم المقارنة المعيارية (Bench marking) من خلال الاقتداء بالأحسن في النشاط المشابه وذلك لتحسين الأداء، والإبتكار، وتجميع الدروس المكتسبة لغاية الأنشطة المستقبلية<sup>1</sup>.
6. تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.
7. تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الاستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.
8. ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.
9. ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم الملائم لصناعة القرار في التوقيت المناسب.<sup>2</sup>

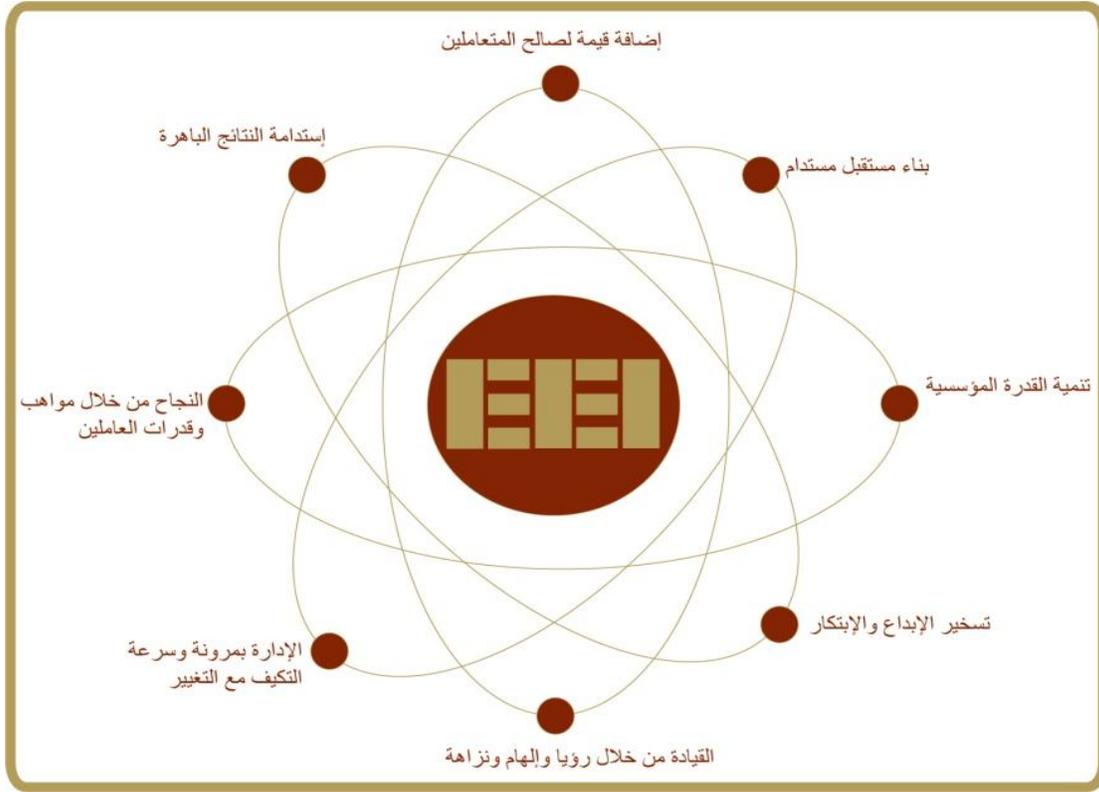
### الشكل التالي يوضح<sup>3</sup>

---

1. Lawler, E.E(1994). Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible? Academy of Management Executive, 8,68-76.

2. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص9، ترجمة بروفيسر هادي التجاني، شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي. 2013.

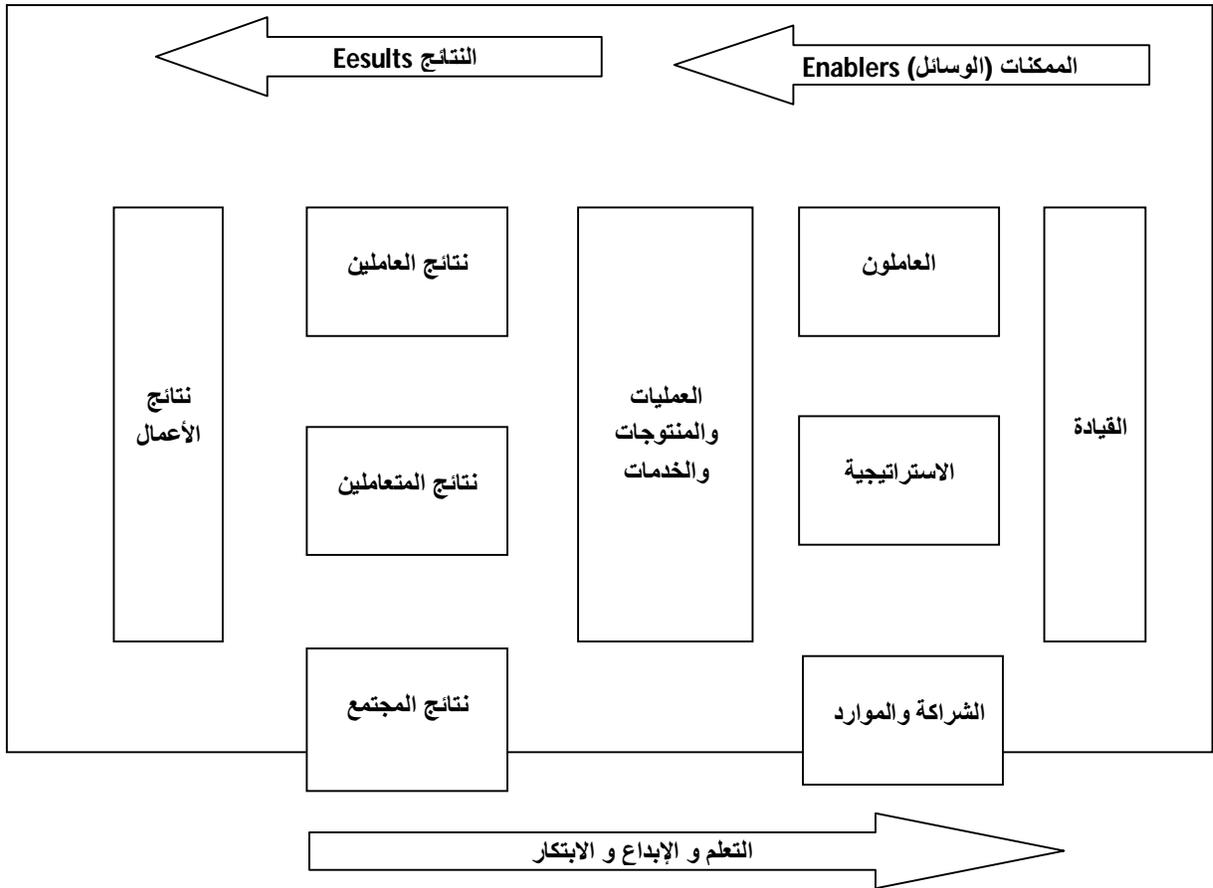
3. ص: 2. EFQM EXCELLENCE MODEL.



## المبحث الثاني: مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي

أولاً: مفاهيم التميز المؤسسي

يتكون النموذج من تسعة معايير تمثل الخمسة الأولى منها الوسائل (الآليات) وتشرح الطرق والأساليب التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها وهي: القيادة، والعاملون، والاستراتيجيات، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات. بينما المعايير الأربعة الأخرى وهي: نتائج العاملين، ونتائج المتعاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال وتمثل النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة جراء استخدام هذه المنهجيات في معايير الوسائل وهناك علاقة سبب وأثر أو نتيجة بين معايير الوسائل والنتائج بينما يتم إغلاق الحلقة بالتعلم المستمر والابتكار كما هو موضح ذلك في الشكل<sup>1</sup>.



ويعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة E.F.Q.M الممثل في الشكل أعلاه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني علي وسائل يتم تحسينها من خلال التغذية الراجعة من النتائج.

1.هادي محمد أحمد التيجاني ، كتيب النموذج التطويري ومعايير التقييم ، السودان 2006 م ، ص 35

وتؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج موضحة دور التعلم و الابتكار والإبداع في تحسين الممكنات (الوسائل) مما يؤدي بدوره إلي تحقيق نتائج أفضل.

ولكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به , والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار .

ولتوضح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية , وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمتلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم.

أخيراً توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية . ترتبط كثيراً بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر .

إن استخدام هذه النقاط الاسترشادية ليس إلزاماً حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة علي شرح المعيار الفرعي.

### أولاً: معايير الوسائل

#### المعيار الأول: القيادة

وقد عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هذا المعيار بالآتي:

1. إن للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه , كما يضربون المثل الأعلى بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة في من حولهم وفي جميع الأوقات. كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة والتنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح.
2. يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها.

3. يقوم القادة بتحديد التحسينات الخاصة بالنظام الإداري و الأداء المؤسسي ومتابعتها ومراجعتها وتوجيهها.
4. يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين.
5. يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.
6. يعمل القادة علي ضمان مرونة المؤسسة و الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

### المعيار الفرعي 1-أ:

يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها، علي سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤية والرسالة والقيم والأخلاق والسلوك المؤسسي.
2. تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.
3. صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة وتعميمها , وتوحيد جهود العاملين نحو تبني الرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.
4. تطوير ودعم وبناء ثقافة القيادة المشتركة بالمؤسسة ومن ثم مراجعة وتحسين فاعلية التصرفات الشخصية للقادة.

### المعيار الفرعي 1- ب.

يقوم القادة بتحديد التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي ومتابعتها ومراجعتها وتوجيهها، علي سبيل المثال: يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تعريف واستخدام حزمة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى التقدم ولتقديم نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة.
2. فهم وتطوير القدرات المتاحة بالنسبة للمؤسسة.
3. تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها من أجل تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.
4. صنع القرارات بناء على معلومات واقعية وموثوقة , باستخدام المعرفة المتوفرة لترجمة مستوى الأداء الحالي للعمليات ذات الصلة.
5. تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم ترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الاستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.

### المعيار الفرعي 1-ج

يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين، على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تبني مناهج عمل صممت لفهم وتوقع ومن ثم تحديد الاستجابة المناسبة للاحتياجات الحالية و التوقعات المستقبلية لأهم المعنيين بالمؤسسة.
2. تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناء على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة و الأخلاقيات وثقافة الثقة والمصارحة .
3. الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء مع ضمان العاملين بالسلوكيات المهنية و المسؤولية و النزاهة و الاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

4. ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة بالحكومة والمؤسسة وبما يتناسب مع توجهاتهم.
5. تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.

#### المعيار الفرعي 1-د.

يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة، علي سبيل المثال يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشراف والحيارة والتمكين والتحسين والمساءلة لجميع العاملين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.
2. الإدراك بأن المحافظة علي موقع الصدارة واستدامته تعتمد علي قدرتهم علي سرعة التعلم و الاستجابة عند الحاجة.
3. تقديم الدعم المطلوب لجميع العاملين في كافة إنجازات العاملين بصورة ملائمة وفي التوقيت المناسب.
4. التبنّي والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومناهج التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي وتعزيز وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص.

#### المعيار الفرعي 1-هـ.

يعمل القادة علي ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير على سبيل المثال: يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي :

1. التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناء على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار بنتائجها المحتملة.

2. وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ علي البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى والتي تبدو أحياناً وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.
3. السعي لإشراك جميع المعنيين بالمؤسسة و الحصول على دعمهم وإسهاماتهم فيما ينبغي إحداثه من تغيير مهم ومطلوب لضمان تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.
4. الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة المشاريع والتركيز على عمليات التحسين.
5. تبني منهج لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها من حيث الأولويات واستخدامه.
6. اختبار الأفكار الجديدة الواعدة وتنقيحها ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.<sup>1</sup>

### المعيار الثاني: الاستراتيجية

يبين هذا المعيار كيف تضع المنشأة خططها للمستقبل وكيف تحول هذه الخطط إلى أعمال فعلية كما يعنى بالكيفية التي تطبق بها المنشأة الرسالة والرؤية من خلال استراتيجيات واضحة تعنى بالأطراف المعنية تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها.<sup>2</sup> وتعريف المؤسسة للأستراتيجية الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار هو أن تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية.

---

1. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص11 ترجمة بروفيسر هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.

2. هادي محمد أحمد التيجاني - الطريق الي الأمتياز - ص 37 - السودان 2006م

يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات وتطبيقها لتحقيق الاستراتيجية<sup>1</sup>، ويحتوي هذا المعيار على خمسة معايير فرعية مترابطة ببعضها البعض في تسلسل منطقي كما يلي:

1. صياغة الاستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية واحتياجات جميع المعنيين بالمؤسسة وتوقعاتهم.
2. صياغة الاستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.
3. تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
4. تعميم الاستراتيجية و السياسات الداعمة لها وتطبيقها ومتابعة أدائها.

## المعيار الفرعي 2-أ.

صياغة الاستراتيجية بناء على فهم احتياجات كل من المعنيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية وتوقعاتهم، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تجميع الإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع البقاء في حالة تأهب لأيّة متغيرات محتملة.
2. تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الاقتصاد الدولي والمحلي واتجاهات الأسواق والاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.
3. فهم وتوقع الأثر طويل المدى وقصير المدى محلياً ودولياً على المتغيرات السياسية والقانونية والأطر التنظيمية ومتطلبات ذات الصلة.

---

1. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص13 ترجمة بروفيسر هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.

4. استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

## المعيار الفرعي 2-ب.

صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانيات الحالية والكامنة لديها ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات والإمكانيات الخاصة بالشركاء الحاليين والمحتملين بغرض التعرف على كيفية تعزيزها لقدرات المؤسسة.
3. استنباط الأثر المحتمل للتكنولوجيا ونماذج الأعمال الجديدة على أداء المؤسسة.
4. مقارنة أداء المؤسسة مع المقارنات المعيارية ذات الصلة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير المناسبة لديها.

## المعيار الفرعي 2-ج.

تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها، على سبيل المثال ، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. صياغة استراتيجية واضحة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها بغرض تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة.
2. دمج مبادئ الاستدامة في الاستراتيجية وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
3. تحديد و فهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

4. تبني آليات فاعلة لإدارة المخاطر الاستراتيجية التي تم تحديدها من خلال تخطيط السيناريوهات المستقبلية الممكنة.
5. معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديهم وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.

## المعيار الفرعي 2-د.

تعميم الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها وتطبيقها ومتابعة أدائها، على المثالتقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

1. ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة ومشاريع منبثقة عنها وهيكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغيرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل ذات الصلة.
2. تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية.
3. ضمان توفر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي.
- التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة ( السببية والأثر).
4. وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبني على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة و الموارد اللازمة.
5. تعميم الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها علي المعنيين وفق ماتقتضيه الحاجة.

## المعيار الثالث: العاملون

يشمل مصطلح عامل كل فرد يعمل في المؤسسة سواء الثابتين أو الذين تتعاقد معهم المؤسسة لفترات محددة، وهذا المعيار يعنى بكيفية قيام المنشأة بإدارة وتطوير ونشر المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون لديها، على المستوى الفردي والمستوى الجماعي وعلى مستوى المؤسسة ككل، ثم يتناول التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياساتها واستراتيجياتها وتساعد على التشغيل الفعال لعملياتها.<sup>1</sup>

وقد عرفته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأن المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة بين الأهداف المؤسسية والشخصية. وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.<sup>2</sup>

1. دعم خطط العاملين لاستراتيجية المؤسسة.
2. تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.
3. تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.
4. مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

### المعيار الفرعي 3-أ.

دعم خطط العاملين لاستراتيجية المؤسسة، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

---

1. هادي محمد أحمد التيجاني - الطريق الي الأمتياز - ص 38 - السودان 2006م  
2. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص15 ترجمة بروفسير هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.

1. التحديد الواضح لمستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. مواءمة خطط العاملين مع استراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية.
3. السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. إشراك العاملين وممثليهم في إعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالعاملين والسياسات وخطط بالإضافة إلى تبني مناهج إبداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً.
5. إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
6. استخدام مسوحات العاملين وغيرها من أشكال ونماذج استقصاء آراء العاملين لتحسين استراتيجيات وسياسات وخطط العاملين.

### المعيار الفرعي 3-ب.

تطوير معرفة العاملين وقدراتهم، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
2. التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.
3. تقييم أداء العاملين ومساعدتهم على تحسينه مع تعزيز ارتباطهم.
4. تطوير مهارات وقدرات العاملين لضمان قدرتهم على التنقل وأهليتهم لتولي وظائف جديدة.
5. ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرص للعاملين لتعظيم مساهماتهم للمؤسسة.

### المعيار الفرعي 3-ج.

مواءمة وإشراك وتمكين العاملين، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

1. الموازنة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين العاملين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع.
2. الإدراك والاعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة إلى نماذج الأعمال.
3. إيجاد ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل في المؤسسة لضمان تمتع العاملين بعقليات منفتحة وتستجيب بسرعة لما يواجهونه من تحديات.
4. تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.
5. تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم إيجاباً في خدمة المجتمع ككل.

### المعيار الفرعي 3-د.

تواصل العاملين في جميع أنحاء المؤسسة، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والأدوات لاستمرار الحوار معهم.
2. إيصال توجيهات واضحة وتركيز استراتيجي لضمان فهم العاملين لها وقدرتهم على توضيح دورهم في استمرار نجاح المؤسسة.
3. تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع أنحاء المؤسسة.
4. تنمية ثقافة مؤسسية تسعى بصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

### المعيار الفرعي 3-هـ

مكافأة العاملين وتقديرهم والاعتناء بهم، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. موازنة الأجور والمزايا وشروط التوظيف مع استراتيجيات وسياسات شفافة.
2. تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
3. ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع علي مدار الساعة (24/7) وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
4. الترويج لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين الأفراد من جهة و فرق العمل من جهة أخرى
5. إحترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.

### المعيار الرابع: الشراكات والموارد.

يعنى هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنشأة وتدير العلاقة مع شركائها الخارجيين وتنظم مواردها الداخلية بغية دعم سياساتها واستراتيجياتها من أجل التشغيل الفعال لعملياتها.<sup>1</sup>

### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها. وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي و المجتمعي.<sup>1</sup>

1. هادي محمد أحمد التيجاني - الطريق الي الأمتياز - ص 39 - السودان 2006م

1. إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة .
2. إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
3. إدارة المباني والمعدات والوارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
4. إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.
5. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

#### المعيار الفرعي 4-أ.

إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تصنيف الشركاء والموردين على أسس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة.
2. ضمان عمل الشركاء والموردين وفق استراتيجية المؤسسة وقيمتها.
3. إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.
4. العمل الجماعي مع شركائها لتحقيق منفعة متبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين من خلال دعم الآخر بالخبرة و الموارد و المعرفة.

#### المعيار الفرعي 4-ب.

إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام، على سبيل المثالتقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

---

1.نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص17 ترجمة بروفيسر هادي التجاني شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.

1. استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات مالية لدعم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وضمان المرونة المالية.
2. تصميم التخطيط المالي والرقابة وإعداد التقارير ومراجعة العمليات وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
3. تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيافة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
4. استخدام عمليات الحوكمة المؤسسية المالية وتعديلها وفق كافة المستويات المناسبة في المؤسسة.
5. تقييم واختيار والتحقق من جدوى الاستثمار في الأصول المادية مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.

#### المعيار الفرعي 4-ج.

إدارة المباني والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة، على سبيل المثال تقوم المسسات المتميزة بما يلي:

1. استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات لإدارة المباني والمعدات والمواد بطريقة مستدامة مالياً وبيئياً .
2. الاستخدام الأمثل والإدارة الفاعلة لدورة حياة وأمن كافة أصولها المادية بما ذلك المباني والمعدات والمواد.
3. قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
4. تقليل الأثر على البيئة المحلية والعالمية شاملاً تحديد أهداف طموحة تستوفي وتتخطى المعايير والمتطلبات القانونية.

5. السعي الدؤوب إلى الارتقاء بالمعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

#### المعيار الفرعي 4-د.

إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية، على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. إدارة حزمة تقنية متكاملة لدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
2. تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.
3. إشراك المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة في تطوير وتطبيق تقنيات حديثة تهدف لتعظيم الفوائد الناتجة منها.
4. تحديد وتقييم تقنيات بديلة وناشئة في ضوء تأثيرها على أداء المؤسسة وقدراتها وعلى البيئة.
5. استخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الإبداع والابتكار.

#### المعيار الفرعي 4-هـ

إدارة المعلومات و المعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة، على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب.
2. تحويل البيانات إلي معلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب.
3. تأسيس مناهج لإشراك المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة واستخدام معرفتهم التراكمية في إنتاج أفكار وإبداع.

4. السماح للعاملين والمستخدمين الخارجيين بالاطلاع على المعلومات والمعرفة ذات الصلة والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة.
5. تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتعاون لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والابتكار والتحسين.
6. تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها.

### المعيار الخامس:

العمليات والمنتجات والخدمات التي هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وصولاً إلى الرضا الكامل للعميل وكافة الأطراف المعنية وتحقيق الفائدة المتزايدة لما فيه مصلحتهم.

تعرف العمليات بأنها عبارة عن خطوات متتابعة تبدأ بمدخلات واضحة ومعروفة وتستخدم الموارد البشرية والموارد المادية الأخرى للوصول إلى مخرجات ونتائج تضيف قيمة لأعمال المؤسسة وتعنى العمليات في المقام الأول بأسلوب عمل المؤسسة ثم كيف توظف الموارد البشرية والموارد الأخرى للوصول إلى منتجات وخدمات تحقق أهدافها ومراميها.<sup>1</sup>

وقد كان تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لهذا المعيار كالاتي:

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى.<sup>2</sup>

1. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.
2. تطوير المنتجات و الخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين.
3. الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل.

1. هادي محمد أحمد التيجاني - الطريق الي الأمتياز - ص40 - السودان 2006م

2. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص19 ترجمة بروفيسر هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.

4. إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.

### المعيار الفرعي 5-أ.

تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة، على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. استخدام إطار عام للعمليات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية.
2. إدارة العمليات من بدايتها إلى نهايتها , بما يشمل العمليات التي تتخطي حدود المؤسسة.
3. ضمان فهم مالكي (مسئولي) العمليات لأدوارهم ومسؤولياتهم في وضع العمليات وصيانتها وتطويرها.
4. تطوير حزمة متوازنة ومنطقية من مؤشرات أداء العمليات وما يتعلق بها من مقاييس للمخرجات , وذلك من أجل إجراء مراجعة لفاعلية وكفاءة العمليات الرئيسية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي للعمليات ونتائج تحليل قدراتها مقرونة بنتائج إجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل تفعيل الإبداع والابتكار وعمليات التحسين.

### المعيار الفرعي 5-ب.

تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. السعي الحثيث من أجل ابتكار قيمة لصالح المتعاملين مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.
2. استخدام دراسات السوق ومسوحات المتعاملين وغير ذلك من أشكال استقصاء الآراء بهدف التنبؤ وتحديد التحسينات التي تستهدف تعزيز الباقية الكاملة للمنتجات والخدمات.

3. تطوير باقة منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع المتطلبات المتغيرة لمجموعات المتعاملين الحاليين أو المحتملين.
4. تصميم باقة من الخدمات والمنتجات وتدير دورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بكفاءة وبطريقة مسؤولة.

### المعيار الفرعي 5-ج.

ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها الحاليين والمحتملين ومن ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
2. تحويل الاحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين إلي عروض قيمة مستدامة وجذابة.
3. تنفيذ نموذج العمل من خلال تحديد عرض القيمة الخاص بها وعروض البيع الفريدة والموقع في السوق وفئات المتعاملين المستهدفة وقنوات التوزيع.
4. تطوير استراتيجيات تسويقية للترويج عن منتجاتها وخدماتها لمجموعات المتعاملين والمستخدمين المستهدفة.

### المعيار الفرعي 5-د.

إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات على سبيل المثال، تقوم المؤسسات بما يلي:

1. إنتاج وتقديم منتجات وخدمات لتلبية أو تجاوز احتياجات المتعاملين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية وذلك بما يتلاءم مع عرض القيمة المقدم من قبل المؤسسة.
2. تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان قدرة المؤسسة على الاستمرار بالإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة.

3. ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للعاملين وذلك لتعظيم تجارب المتعاملين.

4. إدارة المنتجات والخدمات طوال دورة حياتها بما في ذلك إعادة الاستخدام والتدوير متى كان ذلك مناسباً مع الأخذ بعين الاعتبار أية آثار على الصحة العامة والسلامة والبيئة.

5. مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتعاملين.

### المعيار الفرعي 5-هـ.

إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تصنيف المتعاملين وفق استراتيجية المؤسسة وبناء سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقة بالفاعلية المطلوبة.

2. تحديد وتلبية متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد مع المتعاملين.

3. بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.

4. المتابعة والمراجعة المستمرة لانطباع وتجارب المتعاملين معها وضمانات العمليات صممت بصورة ملائمة تضمن لها الاستجابة المناسبة لأية ملاحظات.

5. ضمان استيعاب المتعاملين لمسئوليتهم تجاه استخدام المنتجات والخدمات.

### ثانياً: معايير النتائج

#### المعيار السادس: نتائج المتعاملين

يعنى هذا المعيار بما تحققه المؤسسة لعملائها الخارجيين حيث يعرف العملاء بأنهم الأطراف الذين يشترون منتجات المؤسسة ويحصلون على خدماتها كما يعنى هذا المعيار بقياس نظرة العملاء للمؤسسة (وتستخلص على سبيل المثال من استطلاعات الرأي أو المجموعات الرئيسية أو معدلات البيع أو الإطراءات أو الشكاوى) ويجب أن تبين هذه

المقاييس الرضا الكامل للعميل إزاء منتجات المؤسسة أو خدماتها وقد تبين كذلك نوعا من الرضا الخاص عن بعض القضايا كسرعة الخدمة ودرجة الاعتمادية والدقة والمطابقة للمواصفات وتشمل المقاييس الأخرى المتعلقة بنظرة العميل ما يلي:

1. نظرة العملاء للصورة العامة للمؤسسة (سهولة الوصول، التجاوب ... الخ).
2. نظرة العملاء للمنتجات والخدمات (الجودة، الاعتمادية ... الخ).
3. نظرة العملاء للمبيعات والخدمات بعد البيع (معاملة الشكاوى، وشروط الضمان ... الخ).
4. نظرة العملاء لمسألة الولاء أو نية العودة للشراء (فقدان العملاء والاستعداد لتزكية المؤسسة ... الخ).<sup>1</sup>

### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. استخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، بناء على احتياجات المتعاملين معها وتوقعاتهم.
2. وضع أهداف واضحة لنتائج المتعاملين الرئيسية بناء على احتياجات وتوقعات المتعاملين وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.
3. تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب واحتياجات وتوقعات فئات المتعاملين الخاصة.
4. إظهار نتائج المتعاملين بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل

---

1. هادي محمد التيجاني - الطريق إلى الامتياز - الجودة الشاملة والامتياز كبار المفكرين والمناهج والأنظمة - ص 36 غرفة أبوظبي 2011

5. تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والمخرجات الأخرى ذات الصلة.
6. لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
7. تفهم أوجه المقارنة بين نتائج المتعاملين الرئيسية الخاصة بها مع المؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الأهداف.<sup>1</sup>

### المعيار الفرعي 6-أ:

انطباعات المتعاملين عن المؤسسة حيث يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبانات آراء المتعاملين، ومجموعات التركيز والتقييمات، وإفادات الثناء والشكاوي؛ كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المتعاملين حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين ومخرجاتها إلى جانب العمليات و السياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول مايلي:-

1. السمعة والصورة
2. قيمة المنتج والخدمة
3. خدمة المتعاملين ودعمهم وعلاقاتهم
4. ولاء المتعاملين ومدى ارتباطهم بالمؤسسة.

---

1. نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2013 ص22 ترجمة بروفيسر هادي التجاني، شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي، 2013.

## المعيار الفرعي 6-ب:

مؤشرات الأداء وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتقهمه و التنبؤ به وتحسينه , فضلا عن التنبؤ بتأثيرها علي انطباعات المتعاملين معها ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين إلى جانب العمليات و السياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:-

1. تقديم المنتج والخدمة
2. خدمة المتعاملين ودعمهم وعلاقتهم
3. التعامل مع الشكاوي
4. إشراك المتعاملين و الشركاء في تصميم المنتجات و العمليات ....إلخ.

## المعيار السابع: نتائج العاملين

هذا المعيار وثيق الصلة بالمعيار الثالث (العاملون) وينطبق عليه نفس التعريف السابق للعاملين وهذا المعيار يعالج نظرة العاملين للمؤسسة التي يعملون بها ومدى رضاهم عنها وتتمثل المصادر الرئيسية للمعلومات عن رضا العاملين<sup>1</sup>

## وقد عرفته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة :

إن المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين، وعلى سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

---

1. هادي محمد التيجاني -الطريق إلى الامتياز - الجودة الشاملة والامتياز كبار المفكرين والمناهج والأنظمة - ص 37 غرفة أبوظبي 2011

1. استخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها وتبني كل ذلك على احتياجات العاملين لديها وتوقعاتهم.
2. وضع أهداف واضحة لنتائج العاملين الرئيسية بناء على توقعات العاملين لديها , وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها من قبل المؤسسة.
3. تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وخبرات واحتياجات وتوقعات مجموعات محددة من العاملين داخل المؤسسة.
4. إظهار نتائج العاملين بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
5. التفهم بوضوح للأسباب الحقيقية المؤدية إلي الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والنتائج الأخرى ذات الصلة .
6. لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلي بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.<sup>1</sup>
7. تفهم أوجه المقارنة بين نتائج العاملين الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة واستخدام هذه البيانات حيثما كان ذلك مناسباً لتحديد أهداف جيدة.<sup>2</sup>

#### المعيار الفرعي 6-أ.

هوانطباعات العاملين عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل استبانات(استبانات)آراء العاملين ومجموعات التركيز،والمقابلات والتقييمات المنظمة كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور العاملين حول مدى فاعلية

---

1. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ص22 ترجمة بروفيسر هادي التجاني ،شوقي اليوسف مركز أبوظبي للتميز المؤسسي. 2013.

تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول مايلي :

1. الرضا والمشاركة والارتباط
2. التحفيز والتمكين
3. القيادة والإدارة
4. الكفاءة وإدارة الأداء
5. التدريب والتطوير المهني
6. التواصل الفعال
7. ظروف العمل.

#### المعيار الفرعي 6-ب.

مؤشرات الأداء: هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أداء العاملين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات العاملين لديها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين وتأثيرها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي:

1. أنشطة الإشراف والارتباط.
2. أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء.
3. أداء القيادة.
4. أنشطة التدريب والتطوير المهني.
5. التواصل الداخلي.

## المعيار الثامن:

نتائج المجتمع: ويعنى هذا المعيار بما تحقّقه المؤسسة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر الأكبر والمترتب على نشاط المؤسسة على مستوى مجتمع أوسع على الصعيد المحلي والوطني والدولي.<sup>1</sup>

وتعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع، وعلى سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

1. استخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك على احتياجات المعنيين بالمؤسسة الخارجيين ذوي الصلة وتوقعاتهم.
2. وضع أهداف واضحة لنتائج المجتمع الرئيسية بناء على احتياجات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع وتوقعاتهم وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.
3. تصنيف النتائج من أجل تفهم تجاربنا المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع واحتياجاتهم وتوقعاتهم.
4. إظهار نتائج المجتمع بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
5. التفهم بوضوح للأسباب الحقيقية المؤدية إلى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والمخرجات الأخرى ذات الصلة.

---

1.بروفسير هادي محمد التيجاني ، الطريق الى الامتياز ، الجودة الشاملة والامتياز كبار المفكرين والمناهج والأنظمة ، ص 37  
غرفة أبوظبي 2011

6. لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.

7. تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج المجتمع الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الأهداف.

### المعيار الفرعي 8-أ.

هوانطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل الاستبانات (الاستبيانات) والتقارير والمقالات الصحفية والاجتماعات العامة وجمعيات النفع العام وممثلي الشعب والهيئات الحكومية كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المجتمع حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول مايلي:

1. التأثير البيئي
2. السمعة والصورة
3. التأثير المجتمعي
4. تأثير بيئة العمل
5. الجوائز والتغطية الإعلامية.

### المعيار الفرعي 8-ب.

مؤشرات الأداء: هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة؛ ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي :

1. الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع
2. الالتزام بالتشريعات والحكومة المؤسسية
3. الأداء الخاص بالصحة والسلامة
4. الأداء المسئول حول المشتريات ومصادرها.

### المعيار التاسع:نتائج الأعمال

يهدف هذا المعيار إلى قياس إنجازات المؤسسة الحالية مقارنة بأدائها حسب الخطة وتمثل تلك بعض النتائج الرئيسية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وصولاً للنجاحات المستمرة سواء على الصعيد المالي أو التشغيلي.<sup>1</sup>

### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات المعنيين بمصالح العمل وتوقعاتهم، على سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1. تطوير مجموعة من النتائج المالية وغير المالية لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني ذلك على احتياجات أرباب العمل وتوقعاتهم.
2. وضع أهداف واضحة لنتائج الأعمال الرئيسية بناءً على احتياجات أرباب العمل وتوقعاتهم وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.
3. تصنيف النتائج من أجل تفهم أداء جوانب محددة من المؤسسة وتجارب أرباب العمل وتوقعاتهم.

---

1. هادي محمد التيجاني - الطريق الى الامتياز - الجودة الشاملة والامتياز كبار المفكرين والمناهج والأنظمة - ص 38 غرفة أبوظبي 2011

4. إظهار نتائج الأعمال بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مددثلاث سنوات على الأقل.

5. التفهم وبشكل واضح للأسباب الحقيقية المؤدية إلى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على كلٍ من مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات الصلة.

6. لديها الثقة في أدائها المستقبلي بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.

7. تفهم كيف تقارن نتائج الأعمال الرئيسية مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الأهداف.

### المعيار الفرعي 9-أ.

مخرجات الأعمال: هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها ويتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالاتفاق مع أرباب العمل.

ويمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي :

1. المخرجات المالية
2. انطباعات المعنيين بمصالح العمل
3. الأداء مقارنة بالموازنة
4. حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها
5. مخرجات العمليات الرئيسية.

المعيار الفرعي 9-ب.

مؤشرات أداء الأعمال:

هي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة وتساعد على مراقبة مخرجات الأعمال الرئيسية وفهمها وتحسينها والتنبؤ بها.

ويمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء ما يلي:

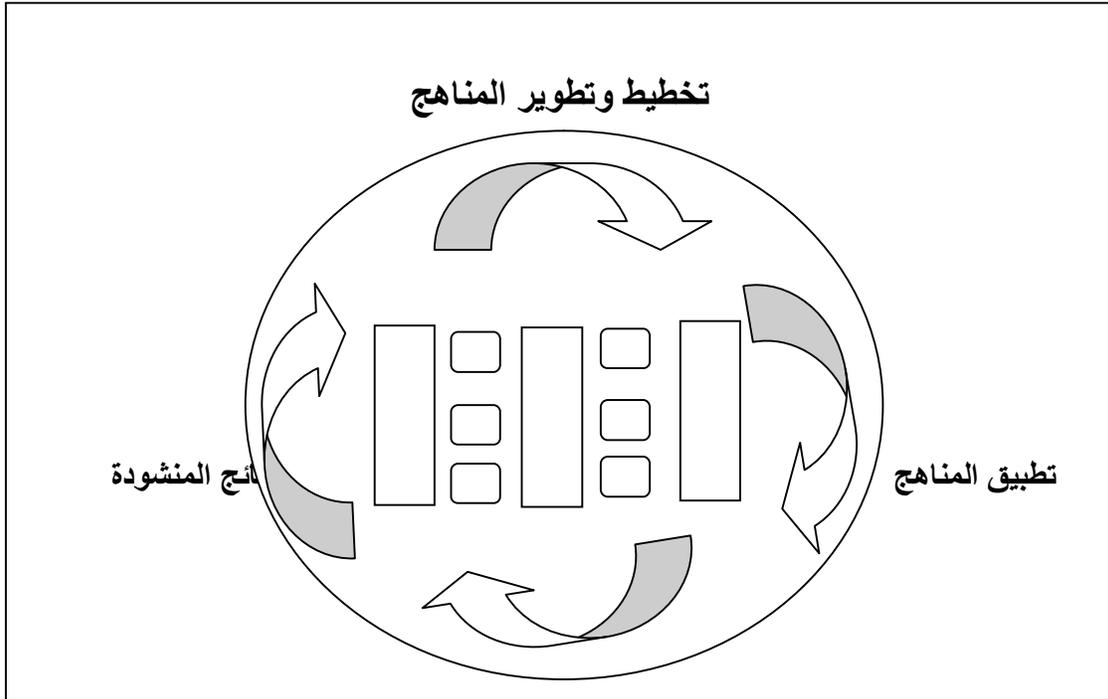
1. المؤشرات المالية.

2. مؤشرات أداء العمليات الرئيسية.

3. مؤشرات أداء الشركاء والموردين.

الشكل التالي عبارة عن إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، تعمل على توفير منهج منظم لتقييم الأداء بأي مؤسسة:

**منطق الرادار RADAR**



R وتمثل النتائج التي تهم المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة العليا بها ابتداءً من العملاء والموظفين والملاك والمجتمع برمته.

A وتمثل المناهج والآليات التي من خلالها يمكن أن يتم تحقيق الـ R المشار إليها أعلاه.

D وهي مرحلة التطبيق لهذه الآليات والوسائل بصورة علمية صحيحة.

A&R وهي مرحلة المراجعة والتقييم والتي من خلالها يمكن التأكد من تحقيق الأهداف وإعادة تصحيح المسار.

إن منطق رادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداة أية مؤسسة.

بنظرة عامة، يعبر منطق رادار RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلي :

1. تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من استراتيجيتها.
2. الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
3. تطبيق المناهج بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.
4. تقييم المناهج المطبقة وتحسينها بناء على مراقبة النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة وتحليلها.
5. لإجراء تحليل سليم يمكن تقسيم عناصر منطق رادار RADAR إلى سلسلة من الخصائص، كما هو موضح أدناه:

## تحليل الممكنات (الوسائل):

| العناصر          | الخصائص           | البيان   |
|------------------|-------------------|--|
| المنهج           | سليم              | تعتمد المناهج علي منطق واضح , بناء علي احتياجات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة ومبنية على عمليات.       |
|                  | متكامل            | المناهج تدعم الاستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات صلة   |
| التطبيق          | منفذ              | تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه  |
|                  | منظم              | يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي                                     |
| التقييم والتحسين | القياس            | يتم قياس فاعلية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب   |
|                  | التعلم والإبداع   | يتم استخدام التعلم و الإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع   |
|                  | التحسين والابتكار | يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها |

## تحليل النتائج:

| العناصر                          | الخصائص                 | البيان   |
|----------------------------------|-------------------------|--|
| مدى الصلة<br>وسهولة<br>الاستخدام | النطاق<br>الصلة         | تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج بما فيها النتائج الرئيسية التي تستعرض أداء المؤسسة وفق استراتيجيتها وغايتها واحتياجات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة وتوقعاتهم |
|                                  | مدى الصحة               | النتائج حديثة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها   |
|                                  | التصنيف                 | يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهم معمق   |
| الأداء                           | الاتجاهات               | اتجاهات إيجابية أو المحافظة علي أداء جيد على مدى ثلاث سنوات  |
|                                  | الأهداف<br>(المستهدفات) | يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر وذلك وفق الغايات الاستراتيجية  |
|                                  | المقارنات               | يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية بشكل مستمر وذلك وفق الغايات الاستراتيجية  |
|                                  | الثقة                   | بناء على ماتم تأسيسه من علاقات السبب والأثر يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل   |

## رادار RADAR للممكّنات (الوسائل)

يتم استخدام مصفوفة الممكّنات لتحليل المناهج الخاصة بمعايير الممكّنات (الوسائل):

- القيادة
- الاستراتيجية

- العاملون
- الشراكات والموارد
- العمليات والمنتجات والخدمات

### تطبيق مصفوفة الممكّنات:

بناءً على الأدلة المتوفرة، طبق جزء رادار RADAR المتعلق بالممكّنات على مجموعة المناهج التي تم تبنيها.

يشمل رادار RADAR إرشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه المؤسسة.

يجب أن لا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بتطوير المناهج مثلاً إذا كانت المناهج غير السليمة ولا تغطي كل المعيار الفرعي، فإنه مهما تم وضع درجات لبقية الخصائص فإن الدرجة ستكون بسقف درجة سلامة المناهج.

| المنهج            | البيان   | عدم القدرة على الاستعراض | قدرة محدودة على الاستعراض | قدرة على الاستعراض | قدرة كاملة على الاستعراض | يعتبر نموذجا عالميا يحتذى به |
|-------------------|--|--------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|------------------------------|
| سليم              | تعتمد المناهج على منطق واضح بناءً على احتياجات المعنيين بالمؤسسة نوي الصلة ومبنيّة علي عمليات.       |                          |                           |                    |                          |                              |
| متكامل            | المناهج تدعم الاستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات صلة   |                          |                           |                    |                          |                              |
| التطبيق           |  | عدم القدرة على الاستعراض | قدرة محدودة على الاستعراض | قدرة على الاستعراض | قدرة كاملة على الاستعراض | يعتبر نموذجا عالميا يحتذى به |
| منفذ              | تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه  |                          |                           |                    |                          |                              |
| منظم              | يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف   |                          |                           |                    |                          |                              |
| التقييم والتحسين  |  | عدم القدرة على الاستعراض | قدرة محدودة على الاستعراض | قدرة على الاستعراض | قدرة كاملة على الاستعراض | يعتبر نموذجا عالميا يحتذى به |
| القياس            | يتم قياس فاعلية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب   |                          |                           |                    |                          |                              |
| التعلم والإبداع   | يتم استخدام التعلم و الإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الابتكار  |                          |                           |                    |                          |                              |
| التحسين والابتكار | يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها |                          |                           |                    |                          |                              |
| الدرجة            |  | 0%                       | 25%                       | 50%                | 75%                      | 100%                         |

## رادار RADAR للممكّنات (الوسائل)

يتم استخدام مصفوفة النتائج لتحليل النتائج الخاصة بمعايير النتائج:

- نتائج المتعاملين.
- نتائج العاملين.
- نتائج المجتمع.
- نتائج الأعمال.
- تطبيق مصفوفة النتائج.

بناءً على الدلائل المتوفرة، طبق جزء رادار RADAR المتعلق بالنتائج على مجموعة النتائج المستخدمة.

يشمل رادار RADAR إرشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه المؤسسة.

يجب أن لا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بالنطاق ومدى الصلة للنتائج المتوفرة. مثلاً، إذا كان نطاق النتائج المتوفرة لا تغطي كل المعيار الفرعي حسب الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، فإن الدرجة النهائية ستكون محددة بسقف الدرجة الممنوحة للنطاق ومدى الصلة.

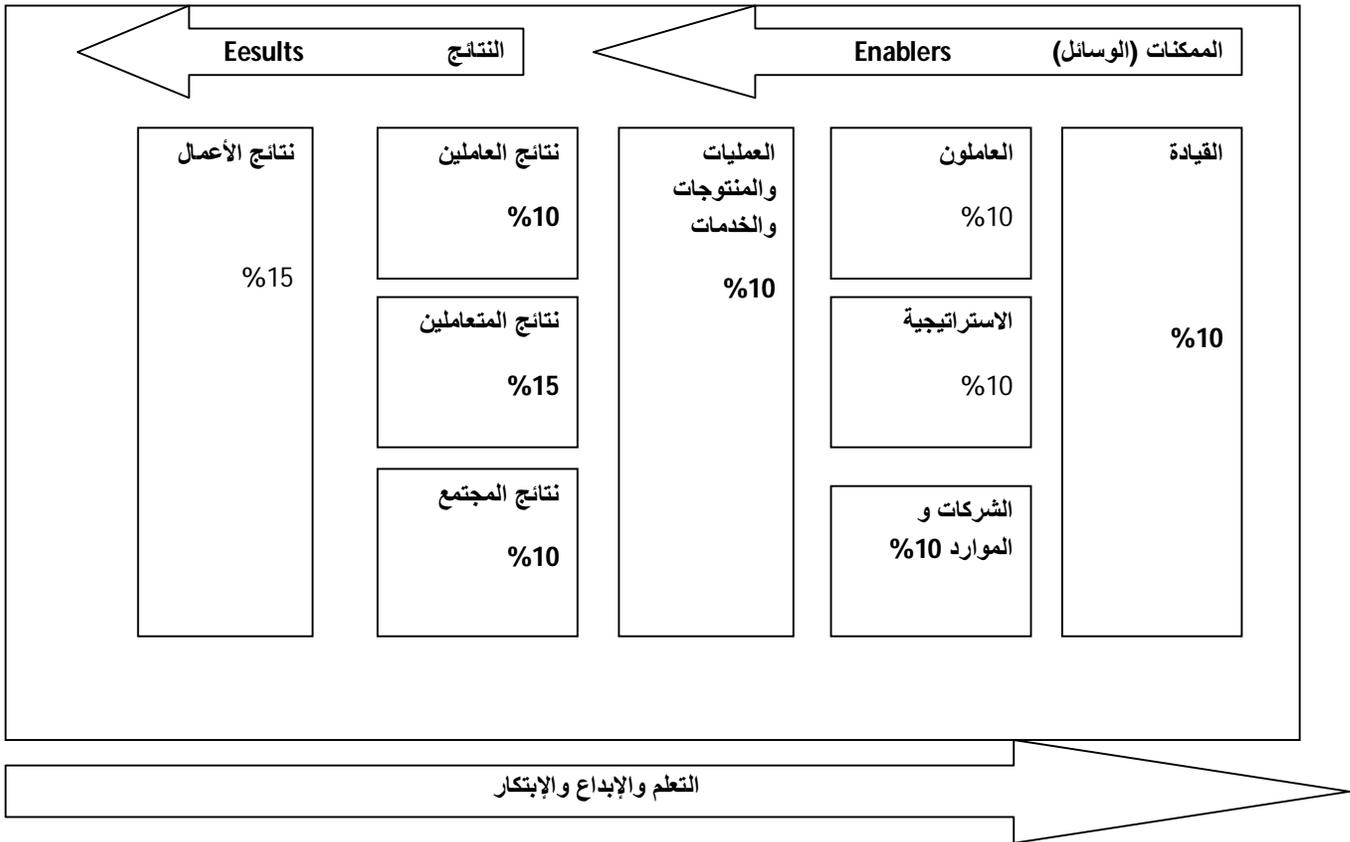
### وضع الدرجات لنموذج التميز بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

يتم استخدام منطوق رادار RADAR للتقييم والإدارة في وضع الدرجات للمؤسسات المتقدمة لجائزة التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومعظم الجوائز المحلية في أوروبا. كما يمكن للمؤسسات استخدامها لإجراء التقييم الذاتي ولإجراء مقارنتك معيارية فضلاً عن استخدامها لأغراض آخر؛ أن المبدأ الرئيسي لاستخدام رادار RADAR هو أنه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن فإن درجاتها إزاء النموذج سيرتفع؛ تم تخصيص 50%

من الدرجات للمكّنات (الوسائل) وتخصيص 50% منها للنتائج مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل.

عندما يتم تقييم مؤسسة باستخدام رادار فإن كل معيار من المعايير التسعة له وزن خاص وذلك لاحتساب الدرجة النهائية الممنوحة.

تم وضع هذه الأوزان في 1991م بناءً على دراسة عامة غطت أوروبا، وقد تمت مراجعتها بشكل دوري من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة و الشكل التالي يوضح الأوزان الحالية.



بصفة عامة فإنه تم تخصيص أوزان متساوية للمعايير الفرعية ضمن كل معيار على سبيل المثال كل من المعايير الفرعية الخمسة ضمن معيار القيادة يساهم بـ 20% من الـ 100 درجة المخصصة للمعيار الأول . غير أن هناك استثناءان:-

1. المعيار الفرعي أ يحصل على 75% من الدرجات المخصصة للمعيار 6 بينما المعيار الفرعي ب يحصل على 25% .
2. المعيار الفرعي أ يحصل على 75 من الدرجات المخصصة للمعيار 7 بينما المعيار الفرعي ب يحصل على 25% .
3. يتم تقييم كل معيار فرعي باستخدام مصفوفة رادار وتحديد درجته ومن ثم يتم تجميع درجات جميع المعايير الفرعية وصولاً إلى درجة المعيار حيث يتم تطبيق الأوزان المبينة بالنماذج أعلاه وصولاً إلى النتيجة الإجمالية والتي تتراوح من 0 إلى 1000 درجة.

### ثانياً: معايير الجودة الشاملة

#### معايير الجودة في الإسلام

وقد كان معياري الحفظ والعلم عند سيدنا يوسف عليه السلام لما اصطفاه الملك وطلب منه أن يوليهم خزائن مصر، لأنه أدري وأقدر على إجادة عمله فعبّر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم، كأساس لنجاح عمله وسبب لجودته وإتقانه، قال تعالى ﴿رَأَىٰ أَجْعَدِي عَطَىٰ ذَرَانًا نِ الْأَرْضِ إِنْ نِي حَفِظٌ عِلْمٍ﴾<sup>1</sup>

كما جاء معيار القوة والأمانة في قوله سبحانه وتعالى في آية أخرى لأهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل قال تعالى: ﴿رَأَىٰ لِحَدَاهُ مَا يَأْتِ اسْتَأْجِرُهُ أَنْ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾<sup>2</sup> القصص، ومدار هاتين الصفتين يدور حول إحسان

1. سورة يوسف الآية 55

2. سورة القصص، الآية 26

العمل وإجادته، كما جاء معيار الإحسان في قوله سبحانه وتعالى: ( الَّذِي خَلَقَ النَّوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَلُوكُمْ أَيْكُمْ أَحْسَنًا وَهُوَ الْغَزِيرُ الْغُورُ )<sup>1</sup>، فالعبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هي بحسنه وجاء معيار الإتقان في قول الرسول الكريم عندما أمر بالإتقان وحث عليه حين قال (رحم الله عبداً عمل عملاً فأتقنه)<sup>2</sup>، وجاء معيار الإحسان كذلك في قول صلى الله عليه وسلم: (إن الله كتب الإحسان على كل شيء)<sup>3</sup>

وعليه لم يحث الإسلام على العمل فقط، بل دعا إلى معايير شاملة وكاملة تؤدي إلى إتقانه وإجادته.

### معايير الجودة عند علماء الإدارة

إدوارد ديمينج Edward Deming<sup>4</sup>:

فقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدورة ديمينج:

خطط، نفذ، افحص، تصرف، وقد وضع المبادئ الأربعة عشر لنظريته وركز على المعايير والأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة، وكانت المبادئ كما يلي:

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات والتركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
2. إنتاج فلسفة جديدة (TQM) لا بد أن يتمثل هذه الفلسفة ويتحمل مسؤوليتها كل فرد في الشركة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة).

1. سورة الملك، الآية 2

2. رواه البيهقي في مسنده

3. رواه مسلم

4. مصطفى كريم، مقال منشور على مجلة مفكرة الإسلام \_CC Islammemo، بعنوان التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة، النشر على الإنترنت بتاريخ الأربعاء 11/ يونيو 2014.

3. التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.
4. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط (التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المريح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير.
5. وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات؛ هنالك تغير مستمر وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً فليس هنالك معايير ثابتة.
6. إنشاء مراكز للتدريب الفعال على أداء الأعمال، وعلى الرقابة الإحصائية للجودة، فلا بد من تدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
7. وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.
8. إزالة الخوف حيث تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة.
9. إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.
10. التخلص من الشعارات والنصائح، فالطريقة التحضيرية تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام على (الرغبة في عمل شيء) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء)، مثلاً الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لا تعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.
11. استبعاد الحصص العددية حيث لا بد من التخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية، حتى يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.

13. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض ديمنج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب التهيب من أجل إذعان الموظفين بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.

14. إعداد برنامج قوى للتعلم والتحسين (أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد) إذ يعتقد ديمنج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساس قويم أدوات وتقنيات رقابة الجودة وهي لغة الجودة أي الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي تتحسن من خلالها ولكن لا بد من أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.

15. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة بحيث يجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول.

16. لا تتوقع أن يقوم الموظفون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية TQM ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الاستراتيجية) لأن هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.

### جوزيف جوران:

ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب.

### معايير التخطيط للجودة عند جوزيف جوران:

1. تحديد من هم المستهلكون.

2. تحديد احتياجاتهم.

3. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
4. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
5. نقل نتائج الخطط الموضوع إلى القوى العاملة.

### معايير الرقابة على الجودة:

ويرى جورانان الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب وتتضمن:

1. تقييم الأداء الفعلي للعمل.
2. مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوع.
3. معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.

ويرى جورانان تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد تنتهي.

وأن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

1. المستهلك الخارجي External Consumer ويمثل العميل الذي يشتري، السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.
2. المستهلك الداخلي Internal Consumer ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

### فيليب كروسبي:

وقد جاء بما يعرف بلا وجود للمعييات (لا أخطاء) Zero Defect أو أن المعيبات تساوي صفرًا في إطار العمليات الإنتاجية؛ حيث يرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا الانعكاس

لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، ويرى ضرورة توفير عدة معايير لتكون الجودة مستمرة منها:

- أ. أن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- ب. أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق.
- ج. يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية.

#### 4. مفهوم حلقات الجودة:

وفي عام 1962 ظهر مفهوم حلقات الجودة الشاملة (Quality Circles) في اليابان، الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE نقلاً عن أسلوب مراقبة الجودة الذي اتبعه الأمريكيون، وهو عبارة عن مجموعات تطوعية صغيرة من العاملين - من 7 إلى 12 فرداً (عمال - مهندسين - فاحصين - رجال بيع .. الخ) تجتمع دورياً (غالباً أسبوعياً) مع المشرف - كقائد أو منسق للحلقة - لمناقشة وحل المشكلات العملية في مجالهم مثل الجودة والتكلفة الإنتاجية.

وهو ما يتيح فرصة المشاركة والتأثير المتبادل وإشباع الحاجات الاجتماعية بما يسهم في تحسين الأداء ومستوى الجودة، وقد امتد تطبيق هذا المفهوم - منذ أوائل السبعينيات - من اليابان إلى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

#### 5. خرائط التحكم:

ولم يقتصر الأمر على العلماء السابقين فحسب ولكن برز عدد آخر من العلماء الذين أثروا فلسفة الجودة الشاملة مثل الإحصائي المشهور ولتر ستيورت Walter Stewart فخلال الحرب العالمية الثانية تطورت معايير الجودة لمعدات الحرب في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تعتبر بلد المهد لنظام إدارة الجودة الشاملة، وقد ارتكزت تلك التطورات

على عمل ولتر ستيفورت Walter Stewart الذي طور ما سمي بخرائط التحكم Control Charts وذلك للتحكم وتحليل التغير أو الانحراف طوال الوقت وأثناء العملية الإنتاجية، وهذه المعايير نجحت في تحسين جودة المنتجات عبر رقابة دائمة على جودتها بطريقة إحصائية متميزة حيث أن إدارة الجودة معايير وطرق لتطبيقها حتى تؤدي ثمارها في أي مؤسسة تبتغي تحقيق النجاح والتميز.

1. إدارة الجودة الشاملة ... مفهومها وأسلوب إرسائها في وزارة التربية والتعليم بالمملكة، رياض البناء، المؤتمر السنوي الحادي والعشرين للتعليم الإعدادي لعام 2007.
2. مفهوم الجودة الشاملة، عبد الله الزهراني.
3. التجارب الرائدة لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة، محمد أحمد الشرفي.
4. مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالسعودية، فاتن أبوبكر وموضي الزمان.

### المبحث الثالث: جوائز الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وروادها

تتضمن جوائز الجودة الشاملة والتميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المؤسسات وفقاً لتمييزها في منتجاتها أو خدماتها، وارتقاء أساليب نظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين المستمرة، ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المؤسسة بأعمال وخدمات مؤسسة منافسة، أو بإخضاعها لمعايير تتم بواسطتها مقارنة أداء تلك المؤسسات على ضوءها.

ومن أشهر جوائز الجودة والتميز على المستوى العالمي، جائزة ديمينك Deming وجائزة بالدريج Baldrige، وعلى المستوى العربي هناك جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز.

#### جائزة مالكولم بالدريج القومية

بعد النجاح العظيم للجودة الشاملة في اليابان ظهر اهتمام كبير في الولايات المتحدة بتحسين الجودة ، وقد رصد المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة في عام 1987م جائزة مالكولم بالدريج المتميزة في مجال الجودة.

ومن أهم جوانب هذه الجائزة والمؤهلة لها ، رضا العميل ، وتثال المؤسسة التي تمنح هذه الجائزة بتقدير عظيم وشهرة فائقة في المجال الصناعي و بدأ تزداد مكاسب المؤسسة عند فوزها بهذه الجائزة.

## جائزة ديمنج:

يرجع تاريخ هذه الجائزة إلى عام 1950م ، وقد أنشأها اتحاد علماء ومهندسي اليابان للمؤسسات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة وقد حصلت عليها مؤسسة فلوريدا للطاقة والضوء في عام 1991م وتايوتا و (NEC).

وتركز هذه الجائزة على النجاح في الرقابة الإحصائية على الجودة لتحسينها ، وقد نشرت كل المؤسسات التي فازت بهذه الجائزة برامج مفصلة للعاملين تضمنت أهدافاً واضحة للجودة تم بلوغها بأسلوب الرقابة الإحصائية ، وقد ركزت الجائزة على نشاط الإدارة العليا في مجال الجودة ونشاط إرضاء العملاء وإشراك العاملين ونشاط التدريب .

## جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي:<sup>1</sup>

هدفت هذه الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية، وتمنح المؤسسة الفائزة تذكراً يمثل جائزة الملك عبدالله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة تقدير بتوقيع الملك، وتنقسم الجائزة إلى ثلاث جوائز: جائزة أفضل دائرة، وجائزة أفضل مؤسسة، وجائزة أفضل موظف، والأخيرة تنقسم إلى ثلاثة فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري، وأفضل موظف مساند.

---

1. دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، 2008، مركز الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.

## جائزة الشيخ خليفة للامتياز:<sup>1</sup>

وتهدف الجائزة إلى وضع إطار فكري إداري جديد وحديث يسير بمؤسسات دولة الإمارات نحو امتياز الأعمال، وذلك بالتركيز على أساليب أداء المؤسسات ككل ودفع عجلة التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي وتطوير العاملين، ولجراء تقييم ذاتي من خلال وضع المؤسسة على الطريق نحو الامتياز، كما تستخدم الجائزة مناهج للتواصل بين كافة الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، وتعمل على دفع هذه المؤسسات بتبني هياكل تنظيمية مرنة تساعد على تميز أعمال تلك المؤسسات.

## جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:<sup>2</sup>

وتهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى.

ساهم كثير من العلماء في إرساء قواعد وفكر إدارة الجودة الشاملة ، خلال العهود الماضية وتطوير مفاهيمها ، ومن هؤلاء من يأتي ذكرهم كما يلي :

### 1. إدوارد ديمينج ( E.Deming )

يعتبر إدوارد ديمينج3 وهو أمريكي ولد في عام 1900م وهو الأب الروحي للجودة على الإنتاج ورقابة الجودة، وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج حيث أدخل الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج وكانت دائرة ديمينج تقول: خطط ونفذ وخلص وطبق والهدف

2. دليل جائزة الشيخ خليفة للامتياز، غرفة أبوظبي، مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.

1. دليل جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز 2009م

2. ديمينج، وليام إدواردز ترجمة القضيبي ، حمد بن ناصر الخروج من الأزمة، الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة 2006م، ص 89

من هذه الدائرة هو تحسين الجودة، ويعتبر ديمينج واحداً من أشهر رواد الجودة الأوائل للدرجة أن أحد الكتاب وصفه بأنه "إنسان ثوري يعيش في زمن ثوري ، وبضيف "دوبينز قائلاً "خلال حياتها تغير العالم تماماً ، ولكن حتى هذا التغيير لم يكن كافياً بالنسبة له . فقد كان يريدنا أن نغير ليس فقط ما نفعله بل أيضاً أسلوب تفكيرنا وطريقة حياتنا"<sup>1</sup>.

وكان انفتاح آراءه في اليابان حيث تجاهله أقطاب الصناعة في الولايات المتحدة . ولكن اليابانيين انتبهوا إلى أهمية أفكاره فدعوه لإلقاء محاضرات علي المديرين اليابانيين في الصناعة اليابانية ، بغية تحسين إنتاج اليابان - هو ما حدث بالفعل في الزمن المعلوم ، حتى أصبحت اليابان ومنتجاتها أكثر تنافسية في الأسواق العالمية - مما دفع الولايات المتحدة وأوروبا إلي حذو حذوها والاهتمام بأفكار ديمينج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وتبني أفكارها ، ولم يخيب ظنهم بنجاح الإنتاجية التي تعتمد على الجودة الشاملة . ومنذ نهاية الخمسينيات وخلال الستينيات استطاعت اليابان أن تستفيد من أفكار ديمينج وتطورها بسرعة كبيرة ، وعلى الأخص فيما يخص الرقابة على الجودة ، قد زاد ارتباط العاملين بالجودة الشاملة للحد الذي أصبحت فيه ثقافة الجودة هي المستقطب لكل مراحل الإنتاج والخدمات وقد استمر هذا الحال في خلال العشرين سنة التالية - والمنتجات اليابانية في تقدم مستمر ، حتى أصبحت الصناعة اليابانية رمزاً للجودة والإتقان واكتسحت الأسواق العالمية كما هو معروف<sup>2</sup> ركز ديمينج على فلسفة الإدارة ، على أساس أن إدارة الجودة الشاملة هي الأساس لأي مؤسسة.

وبهذا يبني نظريته المشهورة ذات الأربع عشرة نقطة ، كما يلي:

1. تحديد أهداف ومرامي وأغراض المؤسسة ونشرها على العاملين الخ ...

---

1. Dobyns L. and Crawford – Mason C. "Thinking about quality wisdom and the Deming philosophy" Random House, INC. New York 1994.

2. ريتشاردول، وليامز أساسيات ومبادئ الجودة الشاملة، السعودية الرياض : 1999م، ص 2.

2. عدم تقييم العمل علي أساس السعر فقط.
3. إنتاج فلسفة وثقافة الجودة.
4. اعتماد الرقابة الوقائية وعدم الاعتماد على الفحص الكلي.
5. تحسين نظام العمل والإنتاج والخدمة بشكل مستمر .
6. إنشاء مراكز للتدريب الفعال على الجودة والرقابة الإحصائية.
7. إيجاد القيادة الفعالة من أجل الإبداع.
8. إزالة الخوف ، حينما يتخوف العاملون من التحديث ومفارقة ما اعتادوا عليه.
9. تفعيل فرق العمل وإحلال التعاون محل الصراعات بين العاملين.
10. التخلص من الشعارات التي تدعو للتحريض والأفكار بدون عمل كذلك وفي نفس الإطار  
تفادي النصائح النظرية بدون تطبيق.
11. تفادي تحديد أهداف كمية للإنتاج - حتي لا يهتم العامل بالكم على حساب الكيف.
12. إزاحة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة.
13. تشجيع التعاضم والتطور الذاتي.
14. إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات.

ولا زالت هذه النقاط الأربعة عشر ، تمثل النظرية التشغيلية عند ديمينج - على أساس أنها  
نظرية الجودة.1

### جوزيف جوران (Joseph Joran)

جوزيف جوران هو مفكر إداري معاصر لإدوارد ديمينج ، وقد كان لحركة الجودة وإدارتها  
أثر كبير في صياغة فكرة جوران من حيث أن تكون المؤسسة موجهة نحو العميل في  
إنتاجها وخدماتها وقد يري جوران أن التوجه نحو العميل - من حيث جودة الإنتاج والخدمات  
، يجب أن يكون من صميم عمل المؤسسة ونظامها.

1. ريتشاردول، وليامز، مرجع سابق ، ص 10.

وقد اعتقد جوران - مثل ديمينج - أن الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة ، بل يجب أن تنزل هذه الأدوات إلي الأرض ويتم تطبيقها علي أساس أنها نتاج للفكر والعقل البشري ، لحل المشكلات ، بفعالية وجودة.

وبنفس طريقة ديمينج ، ساهم جوران في ترسيخ مفهوم الجودة الشاملة في اليابان . وقد استدعي عام 1954م من قبل بعض النقابات لإلقاء محاضرات عن الجودة وأعباء الإدارة في تحقيقها وقد ركز جوران في محاضراته على ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية وكل المشكلات بأسلوب علمي والاعتماد علي المعلومات وقد دعا دائماً إلياختيار الحل الأفضل للمشكلات من حيث قلة سلبياته وكثرة إيجابياته كذلك ركز على التخطيط الجيد والرقابة الفعالة وإجراء التحسينات المستمرة.

وللمرة الأولى، في البيئة الصناعية دعا جوران إلى الاهتمام بالإدارة الوسطى على أنها الجبهة التي تنفذ الجودة الشاملة بتأييد وتفهم من الإدارة العليا مع الاهتمام بالطبع بالعاملين ويرى جوران أن هنالك عشر خطوات لتحسين الجودة الشاملة وهي كما يلي :

1. زيادة الوعي وفتح الفرص لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
2. وضع أهداف التحسين ضمن الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة.
3. وضع التنظيم الذي يحقق الأهداف المذكورة أعلاه - مثلاً إنشاء مجلس للجودة أو دوائر للجودة.
4. تدريب كل العاملين على الجودة .
5. تشكيل مشروعات لحل المشاكل.
6. وضع تقارير متابعة للتقدم في تطبيق الجودة.
7. إظهار التقدير للعاملين الذين يمارسون الجودة في إنتاجهم وخدماتهم.

8.نشر نتائج الجودة.

9.الاحتفاظ بسجلات للنجاحات في الإنتاج والخدمات .

10.دمج التحسينات المستمرة في أعمال المؤسسة والتأسيس عليها لتحسينات أكثر ،  
لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

### فيليب كروسبي ( Philip Crosby )

تناول فيليب كروسبي الأصناف المعيبة في الصناعة والخدمات ، والتي تكلف الشركة خسائر جمة قد تخرجها تماماً من السوق، وبذا يرى كروسبي هذا أن نظرية الصفر لإجراء العمليات الصناعية بدون عيب أي نظرية(لا أخطاء) ( Zero Defect ) هي المحك الذي يفصل بين فكر الإدارة التقليدية الكلاسيكية والإدارة الحديثة الموجهة نحو العميل ورغباته ومتطلباته من المنتج أو الخدمة .

ويري كروسبي أن ما تتطلبه الجودة لتكون في مستوى تطور مستمر ينأتي من عوامل للتطوير المستمر، هي كما يلي:

1.وعي المستهلك بالجودة كبير لمختلف المنتجات السلعية والخدمية المقدمة.

2.الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة، تزيد من الحصة السوقية للمؤسسة وتوفير الميزة التنافسية الملائمة لمنتجاتها وخدماتها.

3.يجب أن يتم التركيز على ثقافة الجودة على أساس متغيرات بيئية وظرفية أخرى لتطبيق برنامج الجودة الشاملة وقد أكد كروسبي على الآتي :

أ.تحديد مفهوم الجودة الشاملة على أساس أنها المطابقة للمتطلبات.

ب. الوقاية من المعيبات في المنتج والخدمة ( Zero Defect ) على أن يكون هذا هو معيار الإنجاز النوعي.

ج. أن معايير المقاييس للنوعية تهتم بالتكاليف المتعلقة بالنوعية.

### كارو إيشيكافا ( Karo Eishikawo ) :

هو عالم ياباني أصدر كتاباً يسمى مرشد السيطرة على الجودة حيث ابتدع حلقات الجودة ( Quality Circles ) ووضع مخططات وتحليل ما يسمى عظمة السمكة

### أرماند فيجيباوم (Armand Viginbaiem)

ابتدع هذا المفكر الإداري مفهوم الرقابة على الجودة الشاملة Total Quality Control TQC - في عام 1983م ، وهذا المفهوم يلقي مسئولية الجودة على كل من يؤدي أي عمل في المؤسسة - أي الجودة من المنبع بالنسبة للسلعة والخدمة ، وبسيطرة كل العاملين في المؤسسة على الجودة تكون جودة المنتج أو الخدمة.

### جنيشي تاجوشي (Jinaishe Tagoshi)

عمل هذا العالم في كبرى المؤسسات في الولايات المتحدة ، كخبير لدى شركة فورد وشركة IBM ، وقد ساهم في تطوير السيطرة الإحصائية علي جودة المنتجات لهاتين الشركتين ، حيث يرى أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة المنتج أو الخدمة ليس كافياً ، بل إن المهم هو تصميم المنتجات نفسها لتكون قوية تتحمل الأداء الشاق.

وقد ساهمت هذه الأفكار في إثراء إدارة الجودة في مجال إنتاج السلع أو تقديم الخدمات الجيدة بما يحتاجه العملاء<sup>1</sup> .

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة مرجع سبق ذكره ، ص 27 - 29.

## المبحث الأول: نشأة السلطة القضائية وتطورها في السودان

### عهد مملكة سنار (السلطنة الزرقاء 1504م - 1830م )

كانت المحكمة في ذلك العهد تسمى محكمة عموم السودان ومقرها سنار عاصمة البلاد، وبما أن القضاء كان وفق الشريعة الإسلامية فقد كان الحاكم يمثل السلطة القضائية والإدارية في ذلك العهد ، وقد كان القانون المرجوع إليه هو الأعراف والتقاليد ، وكان حاكم الإقليم أو شيخ الدار بمثابة الحاكم ، وهناك نوع من القضاء يقوم به القضاة المختصون ، فقد كان هناك نوع من القضاء يشترك فيه شيخ القبيلة وقاضيه وكبار رجالات البلد والعسكر والفقهاء في شكل محكمة أقرب ما تكون في اختصاصها إلى محكمة الاستئناف اليوم ، وكانوا يشترطون في القاضي شروطاً مستوحاة من العهود الإسلامية الأولى، إذ يشترطون فيه حفظه للقرآن الكريم والمعرفة بالتوحيد، وعلوم العربية، والإمام التام بالفروع الفقهية على مذهب الإمام مالك، ولتأثرهم بالثقافة الصوفية كانوا يشترطون فيمن يتولى القضاء أن يكون أيضاً سالكا لطريق صوفي ، ومن صور تمسكهم بالشريعة الإسلامية أنهم كانوا يطبقون نظام «الحسبة» الذي يقوم على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وكان الجهاز القضائي عندهم يتكون من محكمة عليا بسنار، عاصمة المملكة ، عليها قاض يلقب بقاضي عموم سنار، وتحتة قضاة في كل مشيخة وكان هؤلاء القضاة يتم اختيارهم من الرجال الصالحين وكان كل منهم عالماً عدلاً ورعاً تقياً وشيخاً إسلامياً أمراً بالمعروف وناهياً عن المنكر، ولحرصهم على تطبيق أحكام الشريعة وفيما يختص بالقضاء كان السلطان هو الذي يباشر تولية القضاء وكان القضاة يجلسون للقضاء في هيئة مجلس مكون من ستة أو سبعة قضاة، يرأسهم أكثرهم علماً وُدْهرهم فطنةً في النفاذ إلى بواطن الأمور، وفي الأرياف كان يتولى القضاء قاض منفرد يتولى الفصل في المسائل الثانوية كقضايا الديون الخفية وبعض أمور الزراعة، وقضايا النفقة والطاعة، ويحيل القضايا الكبيرة الى المجلس الأعلى في العاصمة ، وكانت ثقافة هؤلاء القضاة ثقافة دينية مركزة،

فجلهم من الذين تلقوا دراساتهم في الأزهر ولم يكونوا يتعاطون مرتباً محدداً في هذه السلطنة، إذ كان السلاطين يجزلون لهم العطاء ويقطعونهم شاسع الأراضي، كما كانت أموالهم معفاة من الضريبة والعشور، وكل ذلك نزوعاً لتحقيق الاستقرار المادي لهم مما يعينهم في أداء وظيفتهم بعيداً عن المؤثرات المغربيات.<sup>1</sup>

### عهد التركية (1831-1885م):

عندما غزا محمد علي باشا السودان وأسقط نظام مملكة سنار تم نقل العاصمة من سنار إلى مدني وصارت محكمة عموم السودان تسمى المحكمة العليا للسودان ومقرها مدني، وظل تطبيق الشرع الإسلامي الحنيف سارياً، وكان قد رافق حملة الغزو ثلاثة علماء يمثلون ثلاثة مذاهب (المالكي، الشافعي، الحنفي) وعينوا قضاة ومفتين، وكل يحكم ويفتي حسب مذهبه، فتمكنت المذاهب الثلاثة من الانتشار وكن القضاء مستقلاً وشروط خدمته بالكفاية والعلم.

وفي تلك الفترة أنشئ مبنى إدارة القضاء في السودان لأول مرة ما بين عامي 1850م - 1851م، وذلك على عهد الحكمдар عبداللطيف باشا الذي تولى الحكم في السودان ما بين أكتوبر 1849م - ديسمبر 1851 ، وقد بنيت المحكمة في سمت واحد مع ديوان مديرية الخرطوم، وديوان الحكمدارية، وكان المبنى مقاماً من الطوب الأحمر، ويسمى (محكمة العموم) وكانت الخرطوم كلها في ذلك العهد عبارة عن قرية صغيرة بلغ أقصى امتدادها في أواخر العصر التركي ما بين حديقة الحيوان شرق قاعة الصداقة إلى مبنى وزارة الصحة الآن.

1. محمد خليفة حامد ، النظام القضائي السوداني ، الخرطوم ، مطابع العملة ، الطبعة الأولى 2006 ، ص 23

## عهد فترة المهديّة (1885-1898م):

استطاعت ثورة الإمام محمدأحمد المهدي رحمه الله أن تقضي على الحكومة التركية في السودان فعاد السودان للسودانيين ونقلت العاصمة إلى أم درمان فصارت هي عاصمة السودان وبها محكمة قاضي الإسلام وهي محكمة عليا وفي تلك الفترة عرف نظام قاضي عموم السودان أي ( رئيس القضاء) حالياً وعرف نظام تعيين القضاة ونظام التفتيش القضائي والعزل والاهتمام برواتب القضاة كما عرف نظام المحاكم المتخصصة كمحكمة السوق (محكمة الأسعار) والنظام العام وعرف القضاء الدستوري وظلت الشريعة الإسلامية مطبقة في أرجاء دولة المهديّة وكانت منشورات المهدي بمثابة القوانين والتنظيم الإداري للمحاكم.

## عهد الاستعمار(عهد المصلحة القضائية 1899م – 1956م):

كانت إدارة السودان تختلف عن إدارة المستعمرات البريطانية، فبدلاً من سكرتير أول يكون مسؤولاً لدى الحاكم العام عن الإدارة ككل وتوكل إليه الأشياء الهامة، كان يوجد ثلاثة سكرتيرون في السودان: إداري، ومالي، وقضائي.

وكان السكرتير القضائي مسؤولاً عن التشريع والقضاء ومصحة الأراضي وتسجيلات الأراضي

وكان هؤلاء السكرتيرون الثلاثة يباشرون أعمالهم في دائرة اختصاصهم كرؤساء على المديرين وكان إشراف الحاكم العام على إدارة المديرية يتم من خلال هؤلاء السكرتيرون<sup>1</sup>.

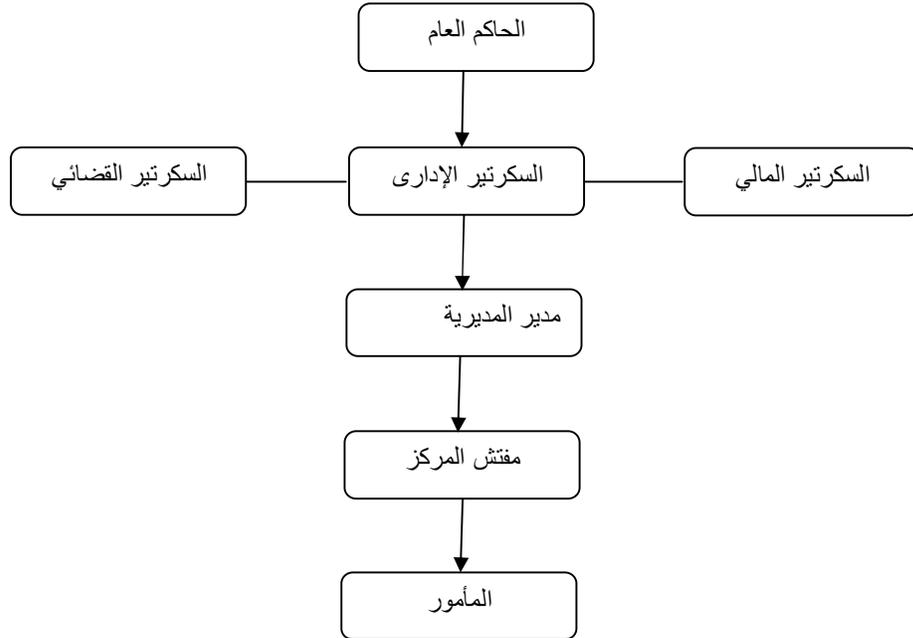
ووفقاً للاتفاقية البريطانية المصرية المبرمة بين الدولتين في 19/يناير/ 1899م، أن يكون على قمة الهرم الإداري ضابط بريطاني له السلطة في تعيين الحاكم العام الذي يمثل

1. قسم إعداد التقارير بمركز ابن إدريس الحلبي، التقرير الفقهي، العدد الثامن يونيو 2008، ص 8، بريد إلكتروني:

Ibnidreesalhili@yahoo.com http://www.lbbnidrees.com

القيادة العسكرية والسياسة العليا وبرأس كلا السلطتين التنفيذية والقضائية مع كامل تمتعه  
بالسلطة القضائية<sup>1</sup>

النموذج التالي يوضح مجلس الحكم العام 1910م.



الحكم المحلي خلال قرن 1899 - 1998 شيخ الدين يوسف ص 87.

وقد كان الحاكم العام هو رأس السلطة القضائية، ولم تكن السلطة القضائية منفصلة عنه ولا عن بقية المصالح، فعادة ما تجد الحاكم العام يصدر إعلاناً بنقل أحد الموظفين من إحدى المصالح الإدارية إلى المصلحة القضائية أو العكس.<sup>2</sup>

وقد تعاقب على إدارة الحكم الاستعماري في السودان (1899 - 1956) ثمانية في وظيفة الحاكم العام، ومثلهم في وظيفة السكرتير الإداري، وسبعة في وظيفة السكرتير القضائي.

وقد قسم المستعمر الإنجليزي القضاء في الفترة من (1899 - 1956م) إلى قسمين:

1. قسم إعداد التقارير مركز ابن إدريس الحلبي، التقرير الفقهي، العدد الثامن يونيو 2008، ص 8 بريد إلكتروني:  
2. شيخ الدين يوسف من الله، الحكم المحلي خلال قرون، ط أولى، 1998 مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ص 56

## القسم المدني:

في بداية الاستعمار كأن يرأسه من كان يسمى المفوض القضائي **Judicial commissioner** وكانت المحاكم المدنية على النحو التالي<sup>1</sup>:

- محكمة المفوض القضائي.
- محاكم القضاة من الدرجة الأولى.
- محاكم القضاة من الدرجة الثانية.
- محاكم القضاة من الدرجة الثالثة.

وكان للمفوض القضائي السلطة في إصدار اللوائح التي تنظم إجراءات المحاكم بموافقة الحاكم العام وسلطة إصدار قواعد لتنظيم الإجراءات لنقل القضايا الى محكمته الخاصة، وإصدار لوائح خاصة لتقرير قيمة الدعاوى وتحديد فئة الرسوم التي تدفع للمحاكم، وإصدار اللوائح بشأن المصروفات والنفقات التي تدفع للأطراف والشهود والوكلاء وغيرهم، وكان للحاكم العام السلطة في أي وقت بتعيين نائب المفوض القضائي ويجوز أن يفوضه في كل أو أي من السلطة الملقاه على عاتق المفوض القضائي حيث أن أمين محكمة المفوض القضائي هي محكمة الاستئناف وأصبح المفوض القضائي يعرف بالرئيس الأعلى Chief Judge<sup>2</sup>.

ثم حصل تطور آخر في العام 1915 حيث تمت تسمية رئيس القضاء، فقد أصدر الحاكم العام في هذه السنة قانون المحاكم لسنة 1915 The courts ordinance.

وأمر في المادة (5) ، بإنشاء محكمة عليا وتكون مكونة من:

### 1. محكمة الاستئناف COURT OF APPEL

<sup>1</sup>قانون القضاء المدني لسنة 1900م، المادة (5).

1. المدخل للقانون والقضاء في السودان، ترجمة هنري رياض، ص43، ط أولى، 1955، دار مكتبة الهلال، القاهرة.

## 2. محاكم ذات اختصاص ابتدائي Courts of original jurisdiction

وقد صدر هذا القانون في 30 / مارس 1915 وحل محل محكمة المفوض القضائي محكمة الاستئناف وعلى رأسها رئيس القضاء وألغيت عبارة قضاة الدرجة الأولى Magistrate of the first class. وتم بموجبه إلغاء قانون القضاة المدنيين لسنة 1901م.

وفي هذه الفترة اعتمد المستعمر في تسيير القضاء على الإداريين من مفتشين ومأمير ورؤساء الإدارات القبلية من نظار وعمد وكان القضاة من الحقوقيين من الندره بمكان بحيث يعدون على أصابع اليد واستمر الحال هكذا حتى خروج المستعمر<sup>1</sup>.

## 3. القسم الشرعي للقضاء:

وقد تم تقسيم المحاكم الشرعية الى قسمين:

أ. محكمة العموم ومحكمة التميز وهي قمة الهرم القضائي للمحاكم الشرعية السودانية.  
ب. المحاكم الأدنى وتقسّم إلى محاكم مديريات ومحاكم محافظات ومحاكم مراكز كما هو التقسيم الإداري في ذلك الوقت، وكل محكمة كانت تشكل من قاضواحد.

وقد بلغ عدد المحاكم في العام 1908م أربعاً وأربعين محكمة في جميع أنحاء السودان ماعدا دارفور لأنها لم تسقط في يد المستعمر إلا في العام 1916م وكان يرأس المحاكم الشرعية قاضي القضاة Grand Kadi وهو يمثل قمة الهرم القضائي، وتشكل المحكمة العليا بواسطته وتضم مفتي عموم السودان وعضواً آخر أو أكثر،<sup>2</sup> وكان يشترط للتعيين في القاضي الشرعي حصوله على شهادة العالمية من الأزهر أو من قسم القضاء الشرعي من كلية غردون، وأن لا يقل عمره عن 25 سنة، وتتكون لجنة اختيار القضاة الشرعيين من

1. محمد أحمد الأمين، بين عهدين، نكريات إداري سوداني، ط أولى، 2003، مكتبة الشريف الأكاديمية،

2. المادة 8 من قانون المحاكم الشرعية لسنة 1902.

السكرتير القضائي أو نائبه، وقاضي القضاة، ومفتي السودان، وأحد مفتشي المحاكم الشرعية.

### لجنة المراقبة القضائية:

في مارس من عام 1904م تم تشكيل هذه اللجنة بأمر من الحاكم العام، ونجت باشا، وتضم هذه اللجنة<sup>1</sup>:

1. السكرتير القضائي.
2. قاضي القضاة.
3. المفتي.
4. مفتش المحاكم الشرعية.

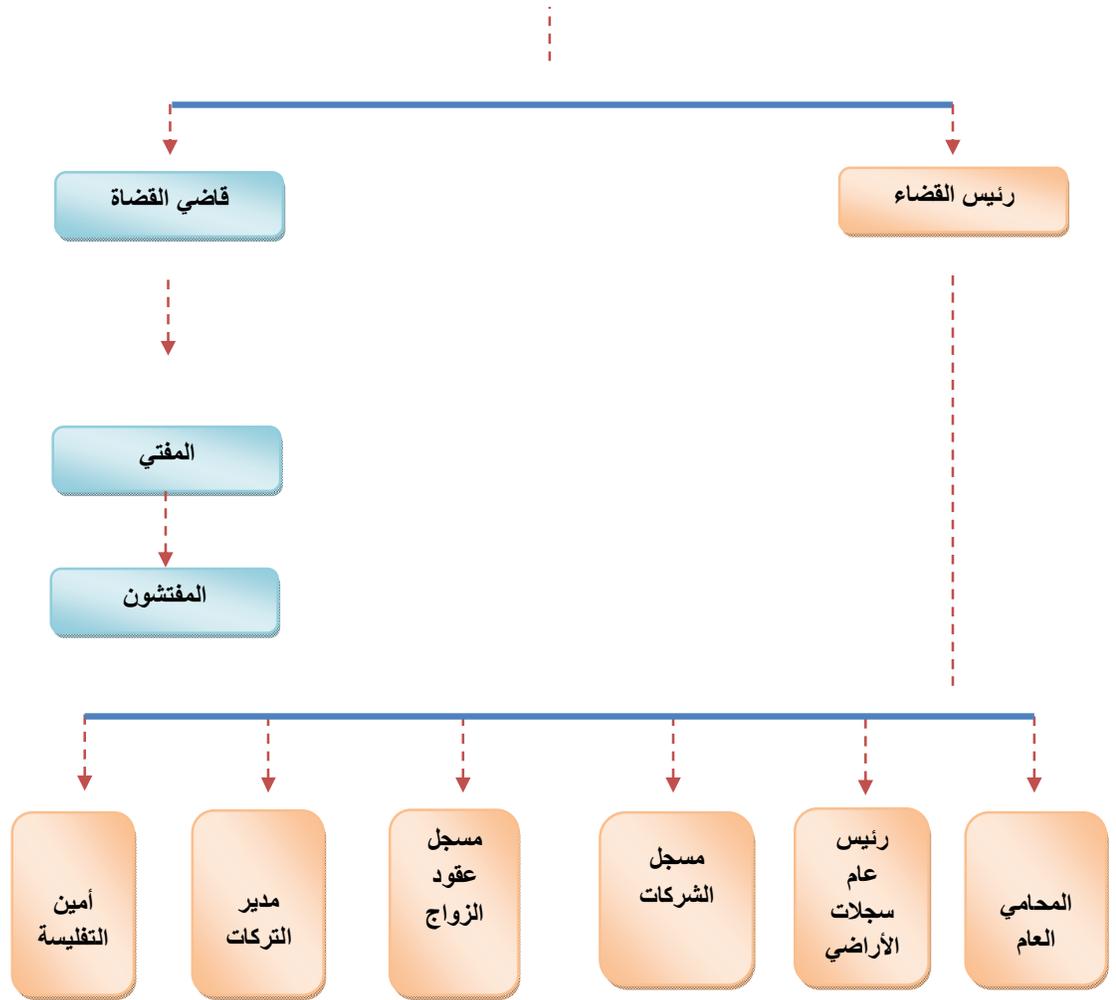
### وكانت سلطات هذه اللجنة تتمثل في التالي:

1. حق الإشراف على جميع المحاكم ما عدا محكمة العموم.
2. مراقبة أعمال القضاء والأعمال الإدارية.
3. الطلب من جميع محاكم المديرية ومراكزها بمدتها بصور الأحكام وأوراق القضايا، وأي استعلامات أخرى.
4. الاطلاع على جميع أحكام وأوراق هذه المحاكم.

وكان الغرض من هذه الرقابة هو تجويد العمل القضائي ومنع تكرار الأخطاء التي تقع في الأحكام القضائية.

### السكرتير القضائي

<sup>1</sup>لائحة ترتيب المحاكم الشرعية لسنة 1904، المادة (36).



## أقسام المصلحة القضائية في تلك الفترة:

### 1. تسجيلات الأراضي:

إن إدارة تسجيل الأراضي لم تكن في أول الأمر تابعة للسلطة القضائية بل أنشئت لها إدارة خاصة 1904م بمصلحة الزراعة و سميت (مصلحة الزراعة و الأراضي) وكانت أعمال تسجيلات الأراضي ضمن أشغال مكاتب المديرية في تلك الفترة، إلى أن جاء عام 1909م حيث تم نقل مكتب تسجيلات أراضي الخرطوم إلى الإدارة القضائية وسميت مكتب تسجيلات الأراضي، وعين أول رئيس عام لتسجيلات الأراضي في اليوم الثالث من شهر

مارس 1914م وكان يدعى **المستر جو ولسون** وكان من القضاة المحلفين بالمحاكم و يمارس في الوقت نفسه مهام رئيس تسجيلات الأراضي بالخرطوم<sup>1</sup>.

## 2. شرطة المحاكم:

وتعتبر ذراع القضاء في التحقيقات الجنائية، وتقييم الدعاوى، وتنفيذ الأحكام الصادرة من المحاكم، وحفظ الأمن بها، وأول وحدة للشرطة مختصة بالمعامل الجنائية أنشئت في العام 1969م، وكانت تسمى في تلك الفترة (فلم تحقيق الشخصية) ونشأة الشرطة أو البوليس في العام 1899م حيث كونت قوة بوليس السودان من ضباط وصف ضباط ألحقوا بالبوليس المدني، وكانت مهامها في تلك الفترة مدنية، إذ أن رجل البوليس في الواقع جندياً في الجيش المصري تتحصر مهمته ومسئوليته الأساسية في حفظ الأمن، إلى أن تم بناء هيكل القضاء، وتم منح مفتش المركز سلطات قضائية، حينها أصبحت قوات البوليس الجديدة أداة لتنفيذ القانون،<sup>2</sup> وقسمت الشرطة على المديرية تحت إشراف مدير المديرية وهو مسئول عنها مسئولية مطلقة، و في العام 1916م صدرت منشورات قضائية تعرف رجل البوليس بواجباته القضائية<sup>3</sup>.

## 3. الإدارات التي انفصلت عن السلطة القضائية :

### أ. وزارة العدل:

وقد انفصلت عن السلطة القضائية كمصلحة صغيرة أوكل إليها مهام صغيرة في العام 1954م<sup>4</sup>.

### ت. المسجل التجاري:

- 
1. مذكرات، عبدالرحيم إدريس المسجل العام للأراضي 1961م و عبدالغني عبدالهادي مسجل عام الأراضي للعام 1971م
  2. تقرير الحاكم العام 1907م
  3. مذكرات كشه ص 187
  4. الوثائق البريطانية عن السودان/تحرير محمود صالح عثمان صالح،المجلد التاسع،الجزء الأول، ص31

وقد أصدر الحاكم العام وقتذاك قراراً بفصلها عن السلطة القضائية تحت مسمى و عنوان المسجل التجاري لحكومة السودان، وأعلن أن السجلات التي تحفظ بواسطة المسجل التجاري ستحفظ بالمكاتب المستعملة للمسجل التجاري بمصلحة الاقتصاد والتجارة بالخرطوم.

وتلك الوظائف هي:

1. مسجل العلامات التجارية
2. مسجل الشركات
3. مسجل الشراكات
4. مسجل أسماء الأعمال.

وهذه الوظائف الآن جزء من وزارة العدل تحت إدارة باسم المسجل التجاري.

ث. الإحصاء:

وكانت تتبع للسلطة القضائية حتى العام 1953م وهي الآن مصلحة قائمة بذاتها تتبع لوزارة المالية.

ج. الشؤون الفنية والأوقاف:

وتم فصلها لتصبح مصلحة قائمة بذاتها لتشرف على المساجد والأوقاف والحج، فقد رأى قاضي القضاة وقتذاك أن تبعيتها للمصلحة القضائية لايسنده سند قانوني، ولا دستور الحكم الذاتي، لأن شروط الوقف غير مفهومة في الشريعة الإسلامية، ولا تطابق الواقع.

ح. معهد أم درمان العلمي:

وقد انفصلت عن السلطة القضائية في العام 1954م وقد كان قاضي القضاة يرى أن الإشراف على التعليم الديني يجب أن يكون تحت إدارة المعارف وليس وزارة العدل لأن ذلك يخالف الدستور

خ. مصلحة الأراضي:

كذلك انفصلت عن السلطة القضائية وقد تم تعيين المستر هتيرز مدير مصلحة الأراضي ليكون نائباً عن المحامي العمومي.

**عهد ما بعد الاستقلال (الهيئة القضائية 1956م - 2007م):**

وقد شهدت الهيئة القضائية مرحلة أخرى في فترة الحكم الوطني، إذ نجد أن السمة الأساسية للوضع في البلاد ومنذ تكوين الحكومة الوطنية الأولى في 9 يناير 1954م ، وحتى 30 يونيو 1989م، هي التغيير المستمر للحكومات، حيث انتقلت البلاد من العهد الحزبي الأول في 1954م، إلى العهد العسكري الأول في نوفمبر 1958م، ثم جاءت ثورة أكتوبر 1964م لتدخل البلاد في عهد الحكم الحزبي الثاني الذي انتهى في 25 مايو 1969م بقيادة الحكم العسكري الثاني وفي أبريل 1985م دخلت البلاد في فترة انتقالية، ثم الحكم الحزبي الثالث الذي انتهى بقيام ثورة الإنقاذ الوطني في 30/6/1989م.

بتاريخ 11/8/1983م تم الدمج النهائي للقضاء وألغي نظام تقسيمها لقسمين مدني وشرعي وصار رئيس القضاء بحكم منصبه رئيساً للمحكمة العليا، وقد بقيت المحاكم على الحال التي نظمها به الإنجليز في عام 1915م حيث نصت المادة (5) من قانون المحاكم لسنة 1915م على إنشاء محكمة عليا مركبة:

أ. محكمة الاستئناف

## ب. محاكم ذات اختصاص ابتدائي<sup>1</sup>

وبتاريخ 1967/5/11م صدر قانون محكمة الاستئناف المدنية العليا وقانون محكمة الاستئناف الشرعية العليا وتتكون الأولى من رئيس القضاة وستة قضاة أعضاء لها، وتتكون الثانية من قاضي القضاة وستة قضاة أعضاء لها.

بتاريخ 1972/6/3م تم تغيير ذلك الشكل فصار ترتيب المحاكم وفقاً لقانون السلطة القضائية لسنة 1972م كالآتي:

المادة السادسة نصت على أن تتكون المحاكم من المحكمة العليا ومحكمة الاستئناف، كما نصت المادة التاسعة من ذات القانون على أن تتكون المحاكم العليا من رئيس و نائبين للرئيس وعدد كافٍ من القضاة؛ ونجد في المادة 14 من نفس القانون تنص على أن تتكون محكمة الاستئناف من رئيس وعدد كافٍ من القضاة، وبعد صدور دستور السودان في سنة 1973م وصدور قانون الهيئة القضائية لسنة 1973م والذي نص على تعدد محاكم الاستئناف نصت المادة 5 على أن تتكون المحاكم من المحكمة العليا ومحكمة الاستئناف؛ كما نصت المادة 10 على إنشاء محاكم الاستئناف بأوامر يصدرها رئيس الجمهورية و يكون مقر محاكم الاستئناف عواصم المديرية، وبتاريخ 1982/7/1م صارت الهيئة القضائية تتكون من المحكمة العليا والأجهزة القضائية.

وبهذا نشأ في كل إقليم جهاز قضائي يحتوى على محكمة استئناف ومحاكم أدنى واستمر هذا النظام إلى يومنا هذا، وقد بلغ عدد المحاكم المدنية في عموم السودان 40 محكمة مدنية حتى 1970م إلى 46 محكمة عام 1977م وقد بلغ عدد المحاكم في العام 2011، قبل انفصال الجنوب على مختلف درجاتها تبدأ بالمحكمة العليا وعدد 28 محكمة

<sup>1</sup>قانون المحاكم لسنة 1915م، المادة (5).

استئناف، كما بلغ عدد المحاكم الجزئية من الدرجة الثالثة والثانية والأولى 397 محكمة، أما محاكم المدن والأرياف فقد بلغت 1062 محكمة حتى يومنا هذا.<sup>1</sup>

وقد كانت السلطة القضائية في العهد الأول جزءاً من السلطة التنفيذية، أما في العهد الثاني فقد انفصلت واستقلت عن السلطة التنفيذية، إلا أنه ثار لغط في كل العهود حول مدى ذلك الاستقلال.

وقد كانت بريطانيا ومصر قد تعهدتا بموجب المادة التاسعة من اتفاقية الحكم الذاتي وتقرير مصير السودان على أن تنهيا فترة الانتقال بأسرع ما يمكن، وهي الفترة التي بدأت بانتخاب أول برلمان سوداني في أول يناير 1954م، وحسب الدستور فإن السلطة القضائية هي السلطة الثالثة في الدولة، وللدولة شخصيتان، شخصية باعتبارها مجموعة من مواطنين ذوى كيان متماسك، وشخصية الحكومة باعتبارها الجهاز التنفيذي للشخصية الأولى، وهي تتكون من رئيس الجمهورية باعتباره رأس الدولة، ويتمتع بسلطات معينة حسب أنظمة الحكم المختلفة، ورئيس وزراء، وهو الذى يعهد اليه رئيس الجمهورية بتأليف الوزارة، ولم تتفق الدساتير على طريقة معينة لانتخابه، ولكنها تتفق جميعا على ضرورة صدور التعيين شكلياً من رأس الدولة،<sup>2</sup> ويعتبر رئيس الوزراء هو رأس السلطة التنفيذية، وهناك السلطة التشريعية التي يمثلها البرلمان.

وقد استقر الأمر عند جميع فقهاء القانون والدساتير على أن القضاء يمثل سلطة ثالثة ومستقلة عن السلطتين التنفيذية والتشريعية، ولكن الخلاف يقوم على طريقة تعيين رجال السلطة القضائية وتحديد مكافآتهم وأجورهم وعزلهم عن المنصب، وقد وجد هذا الخلاف طريقه إلى مواد الدساتير، ولهذا عنيت الدساتير المختلفة بالنص على طريقة التعيينات القضائية، حرصاً منها على استكمال استقلال القضاء، وإلا كان خاضعاً للسلطة التنفيذية.

1. الموقع الرسمي للسلطة القضائية على الإنترنت/ [www.sudanjudiciary.org](http://www.sudanjudiciary.org)

1. قسم إعداد التقارير مركز ابن إدريس الحلبي، التقرير الفقهي، العدد الثامن يونيو 2008، ص 8 بريد إلكتروني:

[lbaidreesalhili@yahoo.com](mailto:lbaidreesalhili@yahoo.com) <http://www.lbbnidrees.com>

ولم تخرج النصوص الدستورية المتعلقة بالنظام القضائي الواردة في كل الدساتير التي صدرت في السودان منذ 1956م \_ 1998م عن نمط الدساتير العالمية، إذ أتى كل واحد من هذه الدساتير متضمناً الأحكام الأساسية التي تحدد اختصاصات السلطة القضائية وضمان استقلالها، وإذا حصل خلاف بينها فهو فيما يتعلق بالمسائل الإدارية.

في عام 1972م صدر قانون السلطة القضائية الذي جعل من وزير العدل مسئولاً عن القضاء، الأمر الذي فاقم من حساسية القانونيين نحو الإشارة لغير الهيئة القضائية حتى في المسائل الإدارية، ويعتبر القانون نقلة مفاجئة للهيئة القضائية من النظام الذي كانت تسير عليه لما يزيد عن سبعين عاماً لنظام جديد مأخوذ برمته عن النظام المصري، وقد اصطدم بعوائق كثيرة جعلته لا يستمر لعام واحد، إذ أن نفاذ قانون السلطة القضائية لسنة 1972م كان بتاريخ 1972/6/3م ، وألغى بتاريخ 1973/5/8م ، وصدر قانون الهيئة القضائية لسنة 1973م. والذي منح بموجبه رئيس القضاء سلطة الإشراف على سير العمل، كما أنه يباشر السلطات الإدارية لتسيير العمل بالسلطة القضائية، وله بذلك إصدار المنشورات والتوجيهات اللازمة لترقية العمل القضائي،<sup>1</sup> ويختص أيضاً بسلطة الإشراف الإداري على جميع المحاكم والقضاة بالسودان، وبذلك يتضح أن إدارة القضاء في السودان تُأخذ طابعاً مركزياً، إلا أنه وتخفيفاً من سلبات مركزية الإدارة فقد أخذ النظام الإداري للقضاء بقدر من منهج الإقليمية حيث يرأس الجهاز القضائي الإقليمي قاضي محكمة عليا، ويكون رئيساً لمحكمة استئناف الإقليم، ويختص بسلطة الإشراف الإداري على قضاة الإقليم ومحاكمه.<sup>2</sup>

وقد جعل قانون السلطة القضائية 1972م من رئيس الجمهورية السلطة العليا بمعنى ( أن يكون رئيس الجمهورية له القول الفصل في جميع المسائل الهامة المتعلقة بالقضاء، وذلك بوصفه المعبر عن إرادة الشعب مصدر السلطات، والأمين على مقدراته ومقدساته ).

1. قانون السلطة القضائية لسنة 1405هـ المادة 50. ولائحة تنظيم العمل القضائي المادة 4 لسنة 1405

2. قانون السلطة القضائية لسنة 1406هـ المواد 11، 12.

عند تسلم نظام جعفر تميرى للسلطة في مايو 1969م انتهج سياسة سماها سياسة (التطهير الشامل) في الجيش والخدمة المدنية والقضاء فقد ألقى كل قضاة المحكمة العليا. ومن قبلهم جعل نظام عبود للرئيس جميع السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية وجعل المجلس الأعلى للقوات المسلحة هو السلطة القضائية العليا في السودان.<sup>1</sup>

وبعد إعلان سقوط حكومة نميري، وتسلم المجلس العسكري برئاسة الفريق أول عبدالرحمن محمد حسن سوار الذهب السلطة قام ممثلون للقضاة بتقديم مذكرة لهيئة القيادة العامة لقوات الشعب المسلحة بتاريخ الأحد السابع من أبريل 1985م، وخرجت منه بنتيجة تعهد بأن أعضاء المجلس العسكري سيتكون أمر الهيئة القضائية للقضاة.

وتأثر تطوير الهيئة القضائية كثيراً بمدى استقرار الأوضاع السياسية، حيث شهدت فترة منتصف الستينيات 1965م- 1969م صراعات حزبية بين الأحزاب حتى في داخل الحزب الواحد أحياناً، فلم تلتفت الحكومة الوطنية لتطوير الهيئة القضائية لهذا السبب.

ولسبب آخر هو الحساسية المفرطة من التعرض لأمر الهيئة القضائية حتى ولو كانت تلك الأمور إدارية بحتة، غير أن تلك الحساسية لم تمنع بعض المسؤولين الحزبيين من محاولة التدخل مراراً في الشؤون القضائية، فقد مدت حكومة 25 مايو يدها للسلطة القضائية فعملت لها نظاماً أصبح سارياً من 3 يونيو 1972م فلم يدع تصريف الأمور الإدارية في يد رئيس القضاء وحده، فأنشأت مجلس القضاء العالي، وحددت اختصاصاته، وغالباً ما كان يشمل هذا المجلس وزير المالية في عضويته، وبعض أهل الاختصاص، وكان ذلك لازماً .

ولذلك يعتبر عام 1972م تاريخاً للمرحلة الأولى من النهوض بالهيئة القضائية، وعام 1992 تاريخاً للمرحلة الثانية في تاريخ النهوض بها حيث أن المحاكم التي فتحت منذ عام

1. قسم إعداد التقارير مركز ابن إدريس الحلبي، التقرير الفقهي، العدد الثامن يونيو 2008، ص 8 بريد إلكتروني

lbnidreesalhilli@yahoo.com http://www.lbnidrees.com

1992م حتى 2005م تساوي المحاكم التي أنشئت منذ بداية القرن، إضافة لتطوير شامل لكل مرافق الهيئة القضائية.

ومن أهم ميزات تلك المرحلة وما يليها وأحداثها والتطور القضائي والقانوني فيها إعلان إعادة تطبيق الشريعة الإسلامية في البلاد في أغسطس 1983م وكذلك أهم التطورات القضائية صدور قانون الهيئة القضائية لسنة 1983-1405هـ الذي نص على أن ولاية القضاء في السودان لجهة قضائية واحدة تسمى الهيئة القضائية تكون مسئولة مباشرة لدى رئيس الجمهورية عن أداء أعمالها، كما اشتمل القانون على تكوين المحكمة العليا والأجهزة القضائية بحيث ينشأ جهاز قضائي في كل إقليم وبذلك تقاصر الظل القضائي للمتقاضين ويسر عليهم المقاضاة واستيفاء الحقوق، ثم قامت دوائر المحكمة العليا في الأقاليم مما درأ عن المواطنين مشقة الترحال وعتت الأسفار للوصول للخرطوم مقر المحكمة العليا وزادت الأجهزة القضائية وفق تمدد الحكم الاتحادي حتى صارت ثمانية وعشرين جهازاً قضائياً بالسودان منها ثلاثة أجهزة قضائية بولاية الخرطوم وأصبح كل جهاز قضائي يتكون من محكمة استئناف ومحاكم ابتدائية عامة وجزئية ومتخصصة، ثم قامت دوائر المحكمة العليا في مدني وبورتسودان والأبيض التي تمثل ولايات كردفان ودارفور معاً .

وأنشأت كذلك إدارات رئيسية علي رأسها السلطة القضائية التي تقوم بالإشراف على المحاكم في جميع أنحاء البلاد.

وكذلك أنشأت إدارة التدريب القضائي وهي من أهم الإدارات لأنها تقوم بتدريب القضاة في مداخل الخدمة وتقوم كذلك بتدريب القضاة داخلياً وخارجياً للاستفادة من الخبرات والوقوف على تجارب الآخرين والتعاون، وكمثال للنتائج المثمرة تم إنشاء المحكمة التجارية نتيجة للتعاون المثمر من منظمة (الوايبو) وكذلك تطورت إدارة المكتب الفني والذي تأسس وأنشئ عام 1972م بموجب قانون الهيئة القضائية لسنة 1972م تطور وأصبح يحوي قسم

البحث العلمي والمكتبة الاتحادية وهذا المكتب مسئول عن منشورات السيد رئيس القضاء، ويختص كذلك بنشر البحوث العلمية وإقامة السمنارات العلمية والقانونية بجانب تدوين الأحكام ونشرها بمجلة الأحكام القضائية كسوابق قانونية وكذلك تطورت المكتبة الاتحادية وأصبحت تحوي الكثير من المراجع القانونية كما تم إنشاء المكتبة الإلكترونية وربطت بجهاز الحاسوب وشبكة الإنترنت، كما تطورت إدارة تسجيلات الأراضي وربطت بنظام الحاسوب، وكذلك أنشئت إدارة محاكم المدن والأرياف وهي مسؤولة عن المحاكم في المدن والأرياف البعيدة وعددها كبير وتضم أعيان البلد والريف وإجراءاتها بسيطة ساعدت المحاكم النظامية كثيراً ولأهميتها جعلت لها إدارة تشرف على أعمالها.

وأنشئت كذلك إدارة خدمات القضاة لتحسين بيئة العمل ومساعدة القضاة والعاملين على اختلاف أنواعهم بتوفير المواد الضرورية، وأنشئت كذلك إدارة شرطة المحاكم وهي من الإدارات المهمة ووظيفتها إعلان الأطراف ولحضور الحراسات والإشراف عليها، وأنشئت إدارة التوثيق وهي تقوم بمراقبة التوثيق وإبرام العقود وتوثيقها، وكذلك أسست دار القضاة والتي تقوم بالدور الاجتماعي المنوط بها على أكمل وجه ولازال التطور والتحديث والتوسع في السلطة القضائية في جميع النواحي الإدارية والعلمية والثقافية يزداد يوماً بعد يوم فهناك إنشاءات في المباني والتوسع في المحاكم ومن الأحداث الهامة والتي زامنت اليوبيل الذهبي للسلطة القضائية افتتاح المحكمة القومية العليا بكل مقوماتها القانونية والإدارية.<sup>1</sup>

---

1. قاضي المحكمة العليا، لمحة عن القضاء في السودان، ورقة عمل، نماذج من نظم العدالة العربية الحلقة العلمية الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية التدريب الرياض السعودية، في 16، 14/2009م

## عهد السلطة القضائية في الفترة من 2007 وحتى الآن:

صدر قانون المفوضية القومية للخدمة القضائية بموجب اتفاقية نيفاشا والذي بموجبه تم إنشاء المفوضية القومية للخدمة القضائية وتم إلغاء الفصل الثاني من قانون الهيئة القضائية لسنة 1986م على أن تظل كافة الإجراءات التي تمت بموجبه صحيحة وسارية، وقد شكلت المفوضية من:

- أ. رئيس القضاء: رئيساً
- ب. رئيس المحكمة العليا لجنوب السودان: عضواً
- ج. نواب رئيس القضاء : أعضاء
- د. وزير العدل القومي : عضواً
- هـ. وزير المالية و الاقتصاد الوطني : عضواً
- و. مسئول الشؤون القانونية بحكومة جنوب السودان: عضواً
- ز. رئيس اللجنة القانونية بالمجلس الوطني : عضواً
- ح. رئيس اللجنة القانونية بمجلس الولايات : عضواً
- ط. رئيس اللجنة القانونية بمجلس جنوب السودان : عضواً
- ي. عميد كلية القانون بجامعة الخرطوم : عضواً
- ك. ممثلين لنقابة المحامين أحدهما من جنوب السودان : عضوين
- ل. ثلاثة أعضاء من ذوي الخبرة و الكفاءة يعينهم رئيس الجمهورية : أعضاء.

وقد أسند لهذه المفوضية أن تتولى الإدارة العامة للقضاء القومي ويكون لها مباشرة الاختصاصات الآتية :

- أ. إجازة السياسة العامة للسلطة القضائية القومية.
  - ب. إجازة موازنة السلطة القضائية القومية.
  - ج. التوصية لرئيس الجمهورية بتعيين قضاة المحكمة الدستورية.
  - د. التوصية لرئيس الجمهورية بتعيين قضاة المحكمة القومية العليا وكل قضاة السودان.
  - هـ. الموافقة على توصية رئيس القضاء بعزل القضاة وفق القانون.
  - و. التوصية بترقية القضاة وفق القانون.
2. تنظيم المفوضية العلاقة بين السلطة القضائية القومية والسلطة القضائية لجنوب السودان والسلطة القضائية في الولايات، على أن يتم ذلك بالنسبة لجنوب السودان بالتشاور مع رئيس المحكمة العليا لجنوب السودان.
3. تباشر المفوضية أي مهام أو اختصاصات أخرى يفوضها فيها القانون.

وقد منحت بموجب هذا القانون سلطات واسعة تتمثل في الآتي:

- أ. دعوة من ترى الاستعانة به في المسائل المعروضة عليها.
- ب. طلب البيانات والأوراق اللازمة لممارسة اختصاصاتها من الجهات الحكومية وغيرها.
- ت. تفويض رئيس القضاء في ممارسة أي من مهامها واختصاصاتها المنصوص عليها في القانون فيما عدا حالات التعيين والترقيات والعزل.
- د. إصدار اللوائح لتنظيم أعمالها واجتماعاتها.

**الأمانة العامة للمفوضية:**

يكون للمفوضية أمانة عامة برئاسة أمين عام تعينه المفوضية من قضاة المحكمة العليا  
وتحدد اللوائح التي تصدرها المفوضية بتكوين الأمانة العامة واختصاصاتها.<sup>1</sup>

---

1. قانون المفوضية القومية للعام 2005

## المبحث الثاني:النظم الإدارية والهيكل التنظيمي للسلطة القضائية

### مجلس القضاء العالي:

يتكون مجلس القضاء العالي من:

1. الأمين العام

2. العاملين والموظفين بالسلطة القضائية

### الأمانة العامة بمجلس القضاء العالي:

ويترأسها الأمين العام للمجلس، ويتم تشكيلها بقرار من رئيس القضاء وتحت إشرافه وتضم في عضويتها عدداً من العاملين والقضاة ، ولها سلطة الإشراف الإداري على الأمانة العامة والقضاة التابعين لها ، وتتكون الأمانة العامة من:

1. الأمين العام

2. سكرتير المجلس الإدارة العامة لشئون القضاة وتتكون من :

أ. قسم شئون الأفراد

ب. قسم الإدارة العامة

ث. قسم الشكاوى والتفتيش المركزي

ذ. قسم الميزانية والسجلات

هـ. قسم الإحصاء القضائي

وهذه الأمانة تختص بتنفيذ قرارات المجلس، وفحص (حفظ) المستندات الخاصة بالمجلس ، واقتراح التعديلات في مخصصات القضاة وبدلاتهم ومتابعة ما يصدر من قرارات بشأنها<sup>1</sup>.

---

1. لائحة مجلس القضاء العالي لسنة 1966م ص3

## إدارات تنظيم العمل القضائي:

وتتمثل هذه الإدارات إلى جانب السلطة القضائية، في:

1. إدارة المكتب الفني والبحث العلمي
2. إدارة التدريب
3. إدارة الخدمات
4. إدارة محاكم المدن والأرياف
5. لجان تفتيش القضاة وتقويم أدائهم

وجميع هذه الإدارات مسؤولة لدى رئيس القضاة، وعلى رأس كل إدارة رئيس من قضاة المحكمة العليا أو محكمة الاستئناف ويتم تكليفه من رئيس القضاة، بالإضافة إلى عدد كاف من القضاة والعاملين حسب حجم كل إدارة ومهامها ، وكل رئيس من هذه الإدارات مكلف بإعداد هيكل تنظيمي، وقد تم منحهم السلطات الإدارية الكافية التي تمكنهم من أداء مهامهم الإدارية والمالية.<sup>1</sup>

## السلطة القضائية:

كما ذكرت في المبحث السابق أنه ومنذ العام 1953 كانت كل الأعمال الإدارية يقوم بها السكرتير القضائي مباشرة حتى التصديق على الإجازة المحلية، وكانت تسمى هذه الإدارة السلطة القضائية وقتذاك وقد كان أول رئيس لها السيد/محمد محمد صديق، وبتاريخ 1967م صارت هنالك إدارتان للمحاكم المدنية و شرعية<sup>2</sup> وتنتدب المحكمة أحد أعضائها أو مفتشاً للمحاكم الشرعية ليكون مديراً للمحاكم الشرعية ويجوز لها أن تفوض له من تراه مناسباً من سلطاتها الإدارية ، وفي العام 1972م تم توحيد الإدارتين في إدارة واحدة<sup>3</sup> ،

1. لائحة تنظيم العمل القضائي، لسنة 1966، ص7

2. قانون محكمة الإستئناف المدنية لسنة 1967م إذ نص القانون في المادة (7)

3. المادة (98) من نفس القانون

وتتكون من رئيس وعدد كاف من الأعضاء ويتم تكوينها بقرار من وزير العدل و تكون تابعة له ،<sup>1</sup> وأصبحت السلطة القضائية مسؤولة لدى مجلس القضاء العالي ، وفي العام 1976م عادت إدارتين إحداهما للقسم الشرعي و تكون تابعة لقاضي القضاة و أخرى للقسم المدني وتكون تابعة لرئيس القضاء وفي العام 1982م تم دمج الإدارتين<sup>2</sup> حيث نشأ جهاز إداري يسمى السلطة القضائية تابعاً لرئيس القضاء و مسئولاً لديه ، وتم دمج الإدارتين نهائياً ولقد تتابعت على ذلك جميع القوانين واللوائح على هذا التنظيم.

وقد كان رئيس السلطة القضائية من الكادر الوظيفي عند نشأتها ثم صار من القضاة ، ثم عاد إلى الكادر الوظيفي ثم أخيراً صار من القضاة من الدرجات العليا القيادية ثم عهد برئاستها إلى قاضي محكمة عليا إلى يومنا هذا.

وأكثر الإدارات المتخصصة كإدارات قائمة بذاتها كانت في الأصل جزءاً من السلطة القضائية ثم تطورت وانفصلت لتختص بما عهد إليها و بقيت رئاسة المحاكم كالأمر لتلك الإدارات تتعهد بشئونها الإدارية و المالية و شئون العاملين<sup>3</sup>

وبالنظر في قانون السلطة القضائية لسنة 1406هـ حيث نصت المادة 81 منه على أن:

1. ينشأ جهاز إداري يسمى السلطة القضائية ويكون تابعاً لرئيس القضاء ومسئولاً لديه ويتولى رئاسته من يعينه لذلك رئيس القضاء من قضاة المحكمة العليا.
2. تحدد اللوائح كيفية تكوين السلطة القضائية واختصاصاتها وتنظيم العلاقة بينها وبين الأجهزة الإدارية التالية للأجهزة القضائية، وقد صدرت لائحة شروط خدمة العاملين بالسلطة القضائية لسنة 1405هـ ولائحة محاسبة العاملين بالسلطة القضائية لسنة 1405هـ.

1. قانون محكمة الإستئناف لسنة 1973م المادة 74

2. المادة 72م بموجب المادة (72) من قانون الهيئة القضائية لسنة 1982م

3. محمد خليفة حامد ، تاريخ النظام القضائي في السودان ، 1504م - 2004م ، الخرطوم ، الطبعة الأولى 2004 ،

وتعتبر السلطة القضائية من أهم إدارات السلطة القضائية وهي تعنى بحسن سير الأداء المالي والإداري في رئاسة الهيئة القضائية وفي الأجهزة الإدارية التابعة للأجهزة القضائية الولائية وتتكون من إدارة اتحادية برئاسة السلطة القضائية وإدارات ولائية تشرف على العمل الإداري والمالي في الأجهزة القضائية الولائية.

### أقسام السلطة القضائية الاتحادية:

وتتكون هذه الإدارة من الأجهزة التالية:

- الرئاسة: وتشمل الأقسام التالية:
- الشؤون الإدارية
- الشؤون المالية
- شؤون العاملين
- التفتيش الإداري
- مكتب مسجل العام للأراضي
- أي أقسام أو مكاتب يرى رئيس القضاء ضرورة تبعيتها إليها.
- الأجهزة الإدارية التابعة للأجهزة القضائية.

### الاختصاص الاتحادي لسلطة القضائية:

1. إعداد مقترحات الموازنة المالية ورفعها مع موازنات الأجهزة القضائية للجهات المختصة.
2. تنفيذ الموازنة المصدق بها ووضع التقارير عن الأداء الفعلي لها.
3. التأكد من حسن سير الأداء بالرئاسة والأقسام التابعة لها.
4. التنسيق بين الأجهزة في الاتصال مع الأجهزة الاتحادية.
5. حفظ الملفات العمومية والسرية للعاملين بها.

## الاختصاص الولائي لسلطة القضائية:

وعلى النطاق الولائي تختص السلطة القضائية بالآتي:

1. إعداد مقترحات الموازنة المالية التقديرية للجهاز القضائي المعنى ومناقشتها مع الرئاسة لرفعها للجهات المختصة.
2. تنفيذ الموازنة المصدق بها ووضع التقارير عن الأداء الفعلي لها و رفعها للجهات المختصة.
3. ملء الوظائف المصدق بها في موازنة الجهاز القضائي المعني.
4. إدارة شئون العاملين بالجهاز القضائي المعني.
5. حفظ ملفات العاملين بالجهاز.
6. مراقبة حسن سير الأداء الإداري للمحاكم.
7. إحصاء أعمال الجهاز القضائي المعني والمكاتب التابعة له.

وهكذا يتبين أن السلطة القضائية تمثل الإدارة التنفيذية والإدارية للسلطة القضائية و التنسيقية للربط بين الرئاسة الاتحادية والأجهزة القضائية الولائية.<sup>1</sup>

## اختصاصات السلطة القضائية :

1. إعداد مقترحات الميزانية السنوية ، ورفعها مع ميزانيات الأجهزة القضائية للجهات المختصة.
2. تنفيذ الميزانية المصدق بها ، ووضع التقارير عن الأداء الفعلي لها ورفعها للجهاز المعني.
3. التأكد من حسن سير الأداء بالرئاسة والأقسام التابعة لها.
4. التنسيق بين الأجهزة في الاتصال بالأجهزة المركزية ، وإنجاز ما يخصها من مهام.
5. حفظ الملفات العمومية والسرية للأقسام.

---

1. الموقع الرسمي للسلطة القضائية بالإنترنت [www.sudanjudiciary.org](http://www.sudanjudiciary.org)

6. إعداد قوائم أسماء العاملين بالسلطة القضائية ، وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بالتعيين والترقي والنقل وفوائد ما بعد الخدمة.<sup>1</sup>

ويوجد في كل ولاية من ولايات السودان جهاز قضائي ، وثلاثة أجهزة قضائية في ولاية الخرطوم، وهي: الجهاز القضائي مدينة الخرطوم، والجهاز القضائي مدينة بحري، والجهاز القضائي مدينة أمدرمان، ويدير كل جهاز من هذه الأجهزة مدير إداري، ويكون تحت إشراف رئيس الجهاز القضائي المعني.

### اختصاصات الأجهزة الإدارية بالأجهزة القضائية:

1. إعداد الميزانية التقديرية للجهاز القضائي المعني ، ومناقشتها مع الرئاسة لرفعها للجهات المختصة.
2. تنفيذ الميزانية المصدق بها ووضع التقارير عن الأداء الفعلي لها ورفعها للجهات المختصة.
3. ملء الوظائف المصدق بها في ميزانية الجهاز القضائي المعني من الدرجة الثالثة عشرة فأدنى ، وذلك عن طريق التعيين أو الترقي أو النقل.
4. إدارة شئون العاملين بالجهاز القضائي المعني وتنفيذ اللوائح والقوانين التي تصدر في هذا الصدد.
5. مراقبة حسن سير الأداء الإداري للمحاكم والمكاتب التابعة للجهاز القضائي المعني.
6. إحصاء أعمال الجهاز القضائي المعني والمحاكم والمكاتب التابعة له.

---

1. لائحة إدارة المحاكم، التكوين والاختصاص، لسنة 1985، ص 34

رئيس إدارة المحاكم العام

الشرطة القضائية

المدير العام لإدارة المحاكم

رؤساء الأجهزة القضائية

مديرو الأجهزة القضائية

مراقبو المحاكم

إدارة  
التدريب

إدارة  
الإمدادات  
(المخازن)

المراجعة  
الداخلية

إدارة النقل  
والترحيل

ورشة العربات

إدارة  
التنمية

إدارة  
التركات

المسجل  
العام  
للأراضي

مكاتب تسجيلات  
الأراضي

إدارة  
التوثيق

الشؤون  
الإدارية

– التوظيف  
– المكتب السري  
– المعاشات وفوائد  
– مابعد الخدمة

التفتيش  
الإداري

شؤون  
العاملين

إدارة  
الميزانية

المرتببات

الصرفيات

التسويات

العهد والأمانات

الإيرادات

## إدارة المكتب الفني والبحث العلمي:

تأسس المكتب الفني بموجب قانون السلطة القضائية لسنة 1972م تحت مسمى المكتب الفني للمحكمة العليا ويختص باستخلاص المبادئ والقواعد التي أقرتها أحكام المحكمة تبعاً لنظرية السوابق القضائية (Judicial Precedents) التي تقوم علي فلسفة إلزام والتزام المحاكم الأدنى بأحكام المحاكم الأعلى إذا تماثلت الوقائع، ومنشأ ذلك المدرسة الأنجلو سكسونية (الإنجليزية) والقانون العام المنبني على الاجتهادات القضائية والسوابق القضائية، ويتم تدوين السوابق القضائية ونشرها في مجلات لإفادة القانونيين والمحكم، ويقوم المكتب الفني بتحرير مجلة الأحكام القضائية (SLJ) وإصدارها وتوزيعها ومنذ سنة 1972م توالي إصدار هذه المجلة من المكتب الفني، قبل ذلك كانت مهمة التدوين (تدوين الأحكام القضائية المنشورة) تضطلع به لجنة (هيئة التحرير) تحت إشراف مجلس المجلة وبالتعاون مع جامعة الخرطوم (كلية القانون)، وذلك منذ استقلال السودان، وقد كانت الأعداد الأولى من المجلة باللغة الإنجليزية حتى سنة 1970م ثم أصبحت باللغتين العربية والإنجليزية وبعد ذلك صارت بالعربية وحدها، إلا إذا كان الحكم كتب بغير العربية أو أن البحث المنشور بالمجلة بلغة غير العربية، وقد تطور المكتب الفني وزادت مهامه وأصبح يشمل معه التدريب، والبحث العلمي ولكن لما كان التدريب يحتاج لإدارة مستقلة، ولاختلاف طبيعة التدريب عن عمل المكتب الفني تم إنشاء إدارة مستقلة للتدريب، وإدارة مستقلة للمكتب الفني والبحث العلمي، وعليه فقد أصبحت من أهم الإدارات المتخصصة في السلطة القضائية، ثم حدث تطور آخر للمكتب الفني والبحث العلمي بعد العام 1996م ليواكب التوسع القضائي وزيادة حجم العمل القضائي، وتفرعت منه الأقسام التالية:

1. قسم المجلة (SLJ).

2. قسم البحث العلمي.

3. قسم التأصيل.

4. قسم الترجمة.

5. قسم الحاسوب والمكتبات.<sup>1</sup>

وقد روعي أن يضم إليه قضاة ذوي خبرات متعددة ومتكاملة، ومهارات فنية في البحث العلمي والترجمة وكتابة المذكرات القانونية وتقديم الندوات وحلقات العمل والسمنارات وإدارتها والإعداد والتنظيم لها، فوق خبراتهم في مجال العمل القضائي ( التطبيق القضائي)، تمكنهم من اختيارات الأحكام المرشحة للنشر ومراعاة الضوابط وعدم تكرار المبادئ، وجودة تسبيب الحكم، وعدم تناقضه في جزئية لا تناسب وخالصة المنطق القضائي الذي ساقه القاضي.<sup>2</sup>

#### اختصاصات المكتب الفني:

1. استخلاص القواعد القانونية التي تقررها المحكمة العليا ومحاكم الاستئناف فيما تصدره من أحكام
2. إعداد مجلة الأحكام القضائية والبحوث العلمية ونشرها وتوزيعها وإصدار كتيبات في مختلف فروع القانون.
3. متابعة حركة التشريعات والتعديلات لمد المحاكم والقضاة بها للمواكبة، وتيسيراً للتقاضي.
4. إعداد المنشورات التي يصدرها رئيس القضاء إداريةً أو قضائيةً.
5. إعداد المذكرات والبحوث في الدراسات والموضوعات التي يحيلها إليه رئيس القضاء أو أحد نوابه
6. ترجمة الأحكام والمستندات القضائية وأية دراسات ومكاتبات وفقاً لتوجيهات رئيس القضاء.

1. محمد خليفة ، مرجع سابق ، ص 277

2. لائحة تنظيم العمل حامد القضائي لسنة 1996م

7. الرد والتعليق ودراسة ما يرد في الصحف ووسائل الإعلام فيما يتعلق بالشأن العدلي والسلطة القضائية.

8. إنشاء المكتبات بالأجهزة القضائية وتزويدها بالمراجع والإشراف على المكتبة الاتحادية بالرئاسة والمكتبة الإلكترونية وتحديث سبل الاطلاع والفهرسة.

9. إقامة الحلقات العلمية والسمنارات تنشيطاً للحركة التأصيلية واثراء الاجتهاد القضائي.

ويتولى كل فرع من فروع المكتب الفني الخمس رئيس بدرجة قاضي محكمة عليا.

وللمكتب الفني مجلس استشاري على النحو التالي:

1. السيد / نائب رئيس القضاء رئيساً.
2. السيد / رئيس إدارة المكتب الفني والبحث العلمي عضواً ومقرراً.
3. السيد / رئيس إدارة التدريب عضواً.
4. السيد / رئيس قسم البحث العلمي عضواً.
5. السيد / رئيس قسم التأصيل عضواً.
6. السيد / رئيس قسم الحاسوب عضواً.
7. السيد / رئيس قسم الترجمة عضواً.

ويرأسه في حالة غياب رئيسه أقدم أعضائه ويجوز للمجلس الاستعانة بالقضاة السابقين والقانونيين.

يختص المجلس الاستشاري بالآتي :

1. إجازة الخطة السنوية لإدارة المكتب الفني والبحث العلمي.
2. المصادقة على الأسس العامة لنشر الأحكام القضائية والبحوث والمقالات والنشرات السنوية والدورية والخاصة التي يصدرها المكتب الفني.<sup>1</sup>

---

1. منشور رئيس القضاء بالرقم 2005/84 ، الصادر بتاريخ 2004/2/2م.

3. التداول في مشروع المنشورات القضائية والقواعد والتوصية لرئيس القضاء بشأنها.

4. القيام بأي عمل يكلف به من قبل رئيس القضاء.<sup>1</sup>

مهام واختصاصات الأقسام بالمكتب الفني:

تم تقسيم المكتب الفني إلى أقسام بموجب قرار تنظيم عمل المكتب الفني والبحث العلمي رقم 2004/335م والصادر من رئيس القضاء بتاريخ 2004/5/8م وتكون اختصاصات كل قسم على النحو التالي :

أ. قسم المجلة القضائية :

ويختص القسم بالآتي :

1. استخلاص القواعد القانونية التي تقرها المحكمة العليا ومحاكم الاستئناف فيما تصدره من أحكام

2. إعداد مجلة الأحكام القضائية والنشرات الدورية ونشرها وتوزيعها.

3. فهرسة مصادر فقه القانون والمبادئ القانونية المستخلصة من أحكام المحكمة العليا.<sup>2</sup>

ب. قسم البحث العلمي:

ويختص القسم بالآتي :

1. القيام بنشر البحوث القانونية والعلمية ذات الصلة من داخل وخارج الهيئة القضائية بعد فحصها.

2. إقامة الندوات والحلقات العلمية بالتعاون مع إدارة التدريب والمراكز العلمية والقانونية ووكليات القانون داخل وخارج السودان بما يحقق تنشيط الحركة العلمية ويثري الاجتهادات القضائية.

---

2. قسم إعداد التقارير مركز ابن إدريس الحلبي، التقرير الفقهي، العدد الثامن يونيو 2008، ص 8 بريد إلكتروني:

http://www.lbnidrees.com lbnidreesalhilli@yahoo.com

3. محمد خليفة حامد ، مرجع سابق ، ص 278.

3. صياغة المنشورات التي يقرر رئيس القضاء إصدارها وتنقيح المنشورات السارية وإعادة نشرها وتوزيعها.

4. إعداد أية دراسة في أية مسألة يراها رئيس القضاء أو أحد نوابه.

5. إصدار كتيبات دورية في مختلف فروع القانون وفقاً لحاجة العمل القضائي.

6. متابعة التشريعات والإصدارات القانونية والفقهية والعمل على تزويد القضاة ومكاتبهم بها.<sup>1</sup>

7. التعليق على ما ينشر عن الهيئة القضائية في أي من وسائل الإعلام.

#### ت. قسم التأصيل ومراجعة القوانين :

ويختص القسم بالآتي :

القيام بالتعاون والتشاور مع الجهات المختصة الأخرى التشريعية والتنفيذية بتأصيل ومراجعة القوانين من وقت لآخر لتتماشى مع منهاج شرعنا الحنيف ولتواكب أيضاً بما لا يتعارض مع قيمنا الإسلامية مع تطورات العصر والعولمة والانفتاح على العالم الخارجي.

#### ث. قسم الترجمة :

ويختص القسم بالآتي :

1. ترجمة الأحكام القضائية والمستندات الرسمية التي تصدرها الهيئة القضائية إلى اللغات الأجنبية أو اللغة العربية بحسب الحال.

2. إعداد الخطابات والمستندات الرسمية المتعلقة بالتعاون مع الجهات الأجنبية وترجمتها وعرضها على جهة الاختصاص.

3. ترجمة كل ما يصدر به تكليف من رئيس القضاء أو أحد نوابه.

#### ج. قسم الحاسوب والمكاتب :

ويختص القسم بالآتي :

1. العمل على إدخال التقنيات الحديثة والحاسوب في العمل القضائي والإداري.

1. قانون السلطة القضائية لسنة 1406هـ، المادة 1/41، ولائحة العمل القضائي لسنة 1405هـ، المادة 4.

2. الإشراف على مكتبة المحكمة العليا والمكتبات الولائية ومكتبات المحاكم وتزويدها بالمراجع اللازمة ووضع الضوابط اللازمة لإدارتها.
3. أي أعمال أخرى يصدر بها تكليف من رئيس القضاء.

### شرطة المحاكم:

هذا وقد بدأ أمر شرطة المحاكم داخل نطاق ولاية الخرطوم عند النشأة الأولى بقوة قوامها حوالي الخمسمائة من الصف والجنود وعدد من الضباط، ثم تطور الأمر تدريجياً حتى شمل معظم ولايات السودان، وتم في عام 1993 م اعتماد أورنيك 23 إداري للقوة ، ومؤخراً أصبحت شرطة المحاكم شرطة مرفقيه متخصصة ، ومع التطور الطبيعي الذي حدث لإدارات الشرطة المختلفة في مجال العمل الإداري والفني على حد سواء، وبالنظر إلي طبيعة عمل شرطة المحاكم مقارنة بانتشارها الواسع في كل أنحاء السودان كان لابد لشرطة المحاكم أن تواكب هذا التطور، وقد عكفت إدارة شرطة المحاكم منذ سنوات الإنشاء على بناء هيكل تنظيمي مع تحديد الاختصاصات على أن يكون هذا الهيكل مستوعباً ومتماشياً مع هياكل قوات الشرطة بكل إداراتها بما فيها المرفقية.<sup>1</sup>

### مهام واختصاصات شرطة المحاكم :

أ/ حفظ القضايا المحالة للنظر أمام المحاكم وتسجيلها وتنفيذ التوجيهات الصادرة بشأنها.  
ب/ حفظ المعروضات المتعلقة بالقضايا المحالة للنظر أمام المحاكم والتصرف فيها بالكيفية التي تحددها المحكمة المختصة.

ج/ القيام بإجراءات حبس المتهمين تحت المحاكمة.

د/ إعلان المتهمين والشهود وتنفيذ أوامر القبض والإحضار أمام المحاكم الجنائية المختصة.

---

1. محمد خليفة حامد ، مرجع سابق ، ص284.

- هـ/ تنفيذ أوامر القبض والإحضار على الخصوم والشهود في حالة إهمال أو رفض تنفيذ طلب الحضور أمام المحاكم المختصة وفقاً لقانون الإجراءات المدنية لسنة 1983.
- و/ تنظيم جلسات المحاكم وحفظ النظام.
- ز/ تنفيذ عقوبة الجلد الصادرة من المحاكم.
- ح/ تنفيذ الأحكام الصادرة من المحاكم المختصة المتعلقة بالقبض والتنفيذ الجبري بالتنسيق مع جهات الاختصاص.
- ط/ تسليم المحكوم عليهم للجهات المختصة.<sup>1</sup>
- ك/ تأمين مباني المحكمة العليا والأجهزة القضائية والمرافق التابعة لها وجميع ممتلكاتها.
- ص/ أي واجبات أخرى يكلفها بها رئيس القضاء في نطاق اختصاصها.<sup>2</sup>

#### إدارة التوثيق:

اهتمت الدول الحديثة بالتوثيق لما لها من أهمية قانونية فالوثيقة هي المحرر المعد لإثبات حقوق المتعاملين أو تصرفاتهم القانونية، عرفها المجتمع المسلم منذ السنة السادسة من الهجرة في صلح الحديبية بين المسلمين وقريش وقد كتب الوثيقة سيدنا علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، وتوالت الوثائق في المجتمع المسلم مثل كتاب سيدنا أبي بكر الصديق لأهل نجران وكتاب صلح أهل إيليا لسيدنا عمر بن الخطاب، وعليه نجد أن السلطة القضائية أنشأت إدارة اتحادية وأخرى ولائية للتوثيق ، فقد أصدر رئيس القضاء قراراً بإنشاء إدارة التوثيق وهي إدارة اتحادية امتدت فروعها في جميع ولايات السودان تمثيلاً مع نظام الحكم الاتحادي وتم تشكيل تسع عشرة لجنة لمراقبة التوثيق بالأجهزة القضائية المختلفة، وتتمثل مهام إدارة التوثيق على مراقبة أعمال المحامين والموثقين وتقديم الخدمات القانونية إلى جمهور المواطنين بإبرام العقود والتصديق على المستندات، كما أن

2. نشرة إخبارية ، تم نشرها بواسطة المكتب الفني بالسلطة القضائية ، بتاريخ ، 1984/9/1م.

1. قرار وزير الداخلية رقم 258 لسنة 2000م ، ولائحة قوات الشرطة ، المادة ، 1/23.

هناك قسماً لاعتماد توقيعات المحاكم وأختامها فيما يختص باعتماد قسائم الزواج والطلاق و الشهادات الصادرة من دوائر الأحوال الشخصية في جميع أنحاء السودان ، وكذلك اعتماد المستندات الصادرة من المحاكم الجنائية فيما يتعلق بأوامر القبض والإعلان بواسطة الإنترنت.

## **المحاكم:**

### **أ/ المحكمة العليا:**

هي أعلى درجات السلم القضائي وتحظى أحكامها بالنهائية وهي تضم 70 قاضياً وتعمل من خلال دوائر وتتكون كل دائرة من ثلاثة قضاة يرأسهم أقدمهم ،وذلك للنظر في الطعون ضد أحكام محاكم الاستئناف الجنائية والمدنية والأحوال الشخصية،وتصدر قراراتها بالأغلبية ،ولا تخضع أحكام المحكمة العليا للمراجعة إلا إذا رأى رئيس القضاء أن الحكم ربما انطوى على مخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية وفي هذه الحالة يتم تكوين دائرة من خمسة قضاة للمراجعة القضية من بينهم قاضيان ممن اشتركوا في إصدار الحكم.

وللمحكمة العليا اختصاص ابتدائي من قاض فرد للنظر في الطعون الإدارية ضد القرارات الصادرة من رئيس الجمهورية أو الولاة أو الوزراء الاتحاديين أو الإقليميين وتتنظر في استئناف تلك الأحكام دائرة من ثلاثة قضاة من المحكمة العليا، ويتم تعيين أعضاء المحكمة من بين قضاة الاستئناف أو غيرهم ممن تنطبق عليهم الشروط بقرار يصدره رئيس الجمهورية بعد توصية المفوضية القومية للخدمة القضائية ، وهناك أربع دوائر لهذه المحاكم تعمل خارج العاصمة في الولايات الغربية والوسطى والشرقية.

### **ب/ محاكم الاستئناف:**

تعمل هذه المحاكم في شكل دوائر، كل دائرة من ثلاثة قضاة وتصدر قراراتها بالأغلبية، وتختص بالنظر في الاستئنافات المقدمة ضد قرارات المحاكم العامة الابتدائية والاستئنافية

والأحكام الابتدائية الصادرة من قضاة الدرجة الأولى في المسائل المدنية والجنائية والأحوال الشخصية، كما ينعقد لها الاختصاص في مراجعة أحكامها حسب ما رسمه لها القانون و لها اختصاص ابتدائي من قاضى فرد في كل ولاية للنظر في الطعون الإدارية النهائية الصادرة من اللجان و الإدارة ، وهذه المحاكم موزعة على ولايات السودان المختلفة.

### ج/ المحكمة العامة:

وهى محكمة قاض فرد يحدد القانون اختصاصها الابتدائي في نظر الدعاوى المدنية والجنائية والأحوال الشخصية.

### د/ المحاكم الجزئية من الدرجة الثالثة والثانية والأولى:

وهي محاكم ابتدائية منتشرة في كل بقاع السودان وتمارس صلاحياتها وفق اختصاصها المبين في قانون الإجراءات المدنية لسنة 1983م وقانون الإجراءات الجنائية لسنة 1991م ويحدد رئيس القضاء بقرار منه سلطاتها المالية في نظردعاوى المدنية وكذلك سلطاتها في توقيع العقوبات الجنائية بالنسبة للغرامة إذا كثت تنظر في الدعوى إيجازياً أو بطريق غيرإيجازي.

### هـ/ محاكم المدن والأرياف:

وهى محاكم شعبية يتم تعيين قضاتها من بين المواطنين ذوى السمعة الطيبة والسلوك القويم ومن الشخصيات البارزة في المجتمع، وفي المناطق الريفية تكون عضويتها ورئاستها من زعماء القبائل و العشائر و العمد والمشايخ والنظار وأهم ما يميز هذه المحاكم أنها تطبق العرف الذي لا يتعارض مع القانون أو النظام العام وتمارس صلاحياتها في الصلح والتوفيق وفض النزاع حول الحدود ومناطق الرعي والمياه والزراعة ويحدد رئيس القضاة

اختصاصات هذه المحاكم وصلاحياتها بموجب أوامر تأسيس يصدرها لهذا الغرض<sup>1</sup>، وهي منتشرة في مناطق الريف النائية وغالبا في تلك المناطق التي تخلو من المحاكم الجزئية. أما محاكم المدن فإنه يظهر من تسميتها أنها محاكم في المدن وليست في الريف، وهي تنظر في المنازعات ذات الطبيعة البسيطة التي يحولها لها القاضي المختص في المنطقة.<sup>2</sup>

---

1. محمد خليفة حامد ، مرجع سابق ، ص283.

1. قاضي المحكمة العليا، لمحة عن القضاء في السودان، ورقة عمل مقدمة، الحلقة العلمية الخاصة، نماذج من نظم العدالة العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية التدريب الرياض السعودية، في 16، 14، 2009م

**المبحث الثالث: الوضع الراهن للسلطة القضائية من تطبيقات الجودة الشاملة والتميز المؤسسي:**

في هذا المبحث نسلط الضوء على كافة جوانب الأداء في السلطة القضائية ونخضع هذا الأداء على ميزان معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بغرض التأكد إلى أي مدى كان استيفاء الأداء لهذه المتطلبات ، وحتى يتوصل الباحث الى أن هذه المعايير مطبقة داخل السلطة القضائية كان لا بد من تقييم الأداء وفق معايير: القيادة ، والاستراتيجية ، والعاملون ، والموارد والشراكات ، والعمليات ، ونتائج الأداء ، والمسئولية المجتمعية.

#### **معايير القيادة :**

من الواضح أن قيادة السلطة القضائية تبذل مجهوداً مقدراً في تحقيق رؤية السلطة القضائية ورسالتها وتنفيذها على أرض الواقع ، وقد تبنت القيم المؤسسية اللازمة لضبط السلوك القضائي والمهني والوظيفي وذلك بغرض تحقيق نجاحات مبنية على منهجيات وخطط تتم مراجعاتها وتقييمها بصورة دورية ، وقد التزمت القيادة بإعطاء القدوة الحسنة في الأعمال والممارسات ، وكذلك اتسمت القيادة بالثبات في تحقيق الأهداف ، حيث تمتنغيرات جوهرية في الأعوام العشرة السابقة والتي تمثلت في تغيير بيئة العمل القضائي والتطوير والتدريب ، وقد شهد العامان الآخرا 2014م و 2015م على وجه الخصوص تغيرات جوهرية في مسيرة العمل القضائي ، حيث اتجهت قيادة السلطة نحو غايات أبعد عبر مناهج علمية وتكنولوجية ، في سبيل النهوض تقنياً بالنظام القضائي في السودان ، وهناك جهد ملموس للنشر والتأكيد الدوري لرؤية السلطة القضائية ورسالتها عبر جميع المخاطبات الرسمية الصادرة منها، والموقع الإلكتروني للسلطة القضائية في الإنترنت وعبر اللقاءات الدورية مع مديري الأجهزة الإعلامية ورؤساء الصحف والمجلات ، وكذلك اللقاءات الدورية مع المؤسسات الحكومية والخاصة وعبر شراكاتها وتواصلها مع المجتمع الخارجي

، أما على المستوى الداخلي فهناك لقاءات دورية مع العاملين بمختلف وظائفهم ودرجاتهم الوظيفية ، حتى تكون جميع المستويات العاملة مدركة لرؤية السلطة القضائية ورسالتها.

وفيما يتعلق بإجراء قيادة السلطة القضائية لمراجعة هيكلها التنظيمي وتطويره لمواكبة المتغيرات التكنولوجية والإدارية فقد كان من ضمن توصيات المؤتمر السادس للسلطة القضائية الذي انعقد بمدينة بورتسودان في العام 2015م ، وقد أطلقت قيادة السلطة القضائية البرنامج الإلكتروني (المنصة الإلكترونية) الذي يمثل نقلة نوعية في مجال النظام القضائي في محاكم السلطة المختلفة بالسودان.

### موقف قادة السلطة القضائية من قياس كفاءة الأداء وفعاليته:

هناك اجتهادات واضحة وملموسة تنبئ بأن قادة السلطة القضائية يقومون بأنفسهم وعلى مستوى رئيس القضاء بمراجعة مؤشرات الأداء للأجهزة العدلية والإدارات والأقسام ، وذلك بعقد اجتماعات دورية يتم فيها استعراض ومناقشة مستوى الأداء بتلك الأجهزة والإدارات ، ومدى تنفيذ الأهداف الموضوعية بخطة كل إدارة ، كما أن هناك اجتماعاً سنوياً على مستوى المفوضية القومية للخدمة القضائية يرأسه رئيس القضاء وأعضاء المفوضية وقادة الأجهزة القضائية تتم فيه مناقشة الخطط التشغيلية والتنفيذية للأداء القضائي والإداري والمالي ، وإجازة الخطط والسياسات والأهداف للعام المقبل ، كما يقوم رئيس القضاء شخصياً بالإشراف على عمليات التطوير والتحسين ويشجع ويشارك في اللقاءات التفكرية والندوات من أجل ترقية الأداء القضائي بالبلاد. وتقديم الشكر والتقدير للإدارات المتميزة خلال السنة التي مضت وتحفيزهم على ذلك ، وعلى سبيل المثال: اجتماع الإدارة بالمفوضية القومية في مطلع عام 2015م برئاسة رئيس القضاء وأعضاء المفوضية بغرض تقييم الأداء خلال عام 2014م وتمت فيه إجازة لجان تظلمات القضاة ، وتقديم الشكر والتقدير لسلطة القضائية لمساهمتها الكبيرة في المنشآت العدلية الجديدة ، والإشادة بشرطة المحاكم في القيام بمهامها، كما أنه يوجد لقاء دوري بين رئيس القضاء وقضاة

المحكمة العليا بغرض تفعيل مبدأ الشورى ومشاركة القضاة في اتخاذ القرار وبناء السياسات، وعلى سبيل ذلك اجتماع رئيس القضاء بقضاة المحكمة العليا في مارس 2015م ، وكان لقاءً تفكيرياً حول خطط السلطة في التطوير وترقية العمل القضائي والوقوف على بيئة عمل القضاة وإزالة معوقات العمل.

وقد كانت مخرجات مؤتمر السلطة القضائية السادس في نوفمبر من عام 2014م ، وتوصياته هي:

1/ أهمية التدريب للقضاء والكوادر المساعدة، مع التركيز على تخصيص ميزانية كافية لإدارة التدريب لتقوم بالدور المنوط بها، هذا إلى جانب أن إدارة التدريب عليها أن تقوم بعمل دورات تدريبية لقضاة المحاكم الريفية ليسموا بدورهم في مسيرة القضاء مع وضع أسس محددة وعادلة لاختيار القضاة للتدريب الخارجي، على أن تولي إدارة التدريب تدريب المساعدين القضائيين والإشراف عليهم حتى ترقيتهم للدرجة الثالثة.

2/ زيادة عربات ترحيل النزلاء والمنتظرين ومد الأجهزة القضائية «بمواتر» لحل مشكلة الإعلانات.

3/ العمل على الانتقال الفوري الى التطور الإلكتروني وتوفير معينات العمل للحوسبة القضائية وضرورة تدريب القضاة والعاملين على أجهزة الحاسوب، توطئة لتطبيق النظام الإلكتروني بالمحاكم.

4/ العمل على تشييد مباني رئاسات الأجهزة القضائية، التي لم يتم بناؤها حتى الآن كأولوية قصوى.

5/ تفعيل اللوائح والمنشورات المنظمة للعمل الإداري والقضائي، وضرورة إعادة هيكلة الكادر الوظيفي لمهندسي الحاسوب بما يتواءم ومشروع النهضة الإلكترونية مع الاهتمام

بتدريبهم داخليا وخارجياً ، ومعالجة هيكله الفنيين والسائقين مع مراعاة معالجة تأخر ترقياتهم إلى جانب .

16 / زيادة مكافأة المحاكم الأهلية لدورهم في العمل بالمناطق الريفية النائية، ومنح رؤساء الأجهزة القضائية سلطات تقديرية لتأسيس البنية التحتية للأجهزة القضائية.

17 / وضع أسس محددة وعادلة لاختيار القضاة للتدريب الخارجي.

18 / دعم الخدمات الاجتماعية للقضاة والعاملين.

19 / توزيع دوائر المحكمة العليا والاستئناف لدوائر متخصصة.

10 / تسجيل الأحكام إلكترونياً وتدريب القضاة والكوادر المساعدة للقيام بذلك.

11 / التوسع في برنامج الابتعاث الداخلي بعمل شراكات مع الجامعات في المجالات المختلفة حسب حاجة العمل إلى جانب إعادة برنامج الابتعاث الخارجي في الدراسة ووضع الضوابط والأسس لذلك.

12 / الاهتمام بالعدالة الناجزة بسرعة والفصل في الدعاوى ومتابعة تنفيذ موجبات المحاكم العليا وقراراتها، وضرورة اهتمام رؤساء الأجهزة الولائية بالعمل القضائي ومتابعة أداء المحاكم كأولوية قصوى وسد العجز وسط قوات الشرطة القضائية للتجديد وفك الاختناقات في الترقيات

وختمت التوصيات بتحسين بيئة عمل الشرطة القضائية<sup>1</sup>.

## موقف قادة السلطة القضائية من تطوير نظام المعلومات واستخدام التقنيات الحديثة:

من خلال الاطلاع على نظم العمل نلتبس أن القيادة بالسلطة القضائية تهتم بتطوير نظام المعلومات وتحديث الأجهزة الألكترونية وبناء قاعدة معلومات لجميع أعمالها ، والربط الشبكي بين السلطة القضائية والأجهزة التابعة لها وقد تم قطع أشواط في العمل على بناء شبكة معلومات ضخمة لتسهيل الإجراءات القضائية للمواطنين حيث يمكنهم رفع الدعاوى وتقديم الشكاوى من بيوتهم وأماكن عملهم دون الحاجة للحضور إلى مقار المحاكم ، والاطلاع على مواعيد الجلسات ، وتحديد المحكمة المختصة التي يمكن رفع الدعوى القضائية أمامها من خلال الدخول الى موقع google بواسطة الأقمار الصناعية ، وهناك إمكانية للشخص الذي يرغب في فتح دعوى قضائية الاطلاع على متطلبات وإجراءات تلك الدعوى ، مع رقم المحكمة واسم القاضي الذي سينظر في الدعوى المعنية ، بالإضافة إلى الدليل الإرشادي عبر الموقع الألكتروني لمتطلبات إجراءات استخراج الوثائق وغيرها حيث تعكف الإدارة العليا بالسلطة القضائية على تطبيق مشروع ألكتروني لحوسبة العمل القضائي، وإطلاق منصة المحاكم الألكترونية الذي سيساهم بصورة كبيرة في ترقية العمل القضائي بالبلاد وتطويره

والمشروع شراكة بين السلطة القضائية وشركة سوداتل والمركز القومي للمعلومات، وقد تم إنجاز الربط الشبكي لربط جميع المحاكم، كما تم الربط الشبكي لكل مواقع السلطة القضائية، وهذا الجهد الألكتروني يساهم بصورة مباشرة في تأمين معلومات السلطة القضائية كمؤسسة لها خصوصيتها، كما أنه يساهم في محاربة الجريمة الألكترونية كأحد أحدث وسائل الإجرام في العصر الحديث، كما يعتبر مساهمة في تحقيق وتفعيل مشروع

الحكومة الإلكترونية، والعمل جاري الآن على تدريب القضاة والعاملين بالسلطة القضائية على تطبيقات هذا النظام الإلكتروني.<sup>1</sup>

### موقف قادة السلطة القضائية من إشراك الأطراف المعنية الخارجية:

الاستراتيجية التي تنتهجها قيادة السلطة القضائية هي فتح باب التعاون واسعاً مع المؤسسات الشبيهة والمؤسسات ذات الصلة ، وقد تمت ترجمة مضامين هذه الشراكات إلى العديد من البرامج التطويرية والتنمية والاجتماعية كما اعتمدت القيادة عدة آليات للمشاركة في المبادرات التطويرية المشتركة مع جميع المعنيين تضمنت في مجملها البحوث العلمية والاجتماعية والاقتصادية من خلال الورش والمؤتمرات المشتركة داخل وخارج البلاد ، وعلى سبيل المثال اللقاء التفكري بعنوان (للعدالة باب واحد) شعار أطلقته السلطة القضائية في مؤتمر صحفي لرئيس القضاء مع رؤساء الصحف ، تم فيه نقاش عامل الزمن في إنجاز القضايا إذ أن نظام التقاضي يأخذ عليه تأخر القضايا، وكثرة طلبات الاستئناف والرد المتأخر عليها، وقد أعطى رئيس القضاء بروفيسر حيدر أحمد دفع الله وقادة السلطة القضائية تصوراً لكيفية تفعيل وتسريع البت في القضايا بجميع مستويات المحاكم في السودان، إذ أن الأمر في طريقه للحل بتوفير الأجهزة اللازمة وكوادر مؤهلة وقادرة على التعااطي مع تلك الأجهزة والبرامج الإلكترونية، وبذلك يمكن تحقيق الهدف المطلوب وتحقيق العدالة المنشودة من الجميع ، ويظهر هذا اللقاء اهتمام قادة السلطة القضائية بعكس الصورة الذهنية السليمة لها ، والمساهمة الفاعلة مع المؤسسات الأخرى حيث تم فيه عمل شراكة بين السلطة القضائية والإعلاميين بقيام معهد القضاء بتنظيم دورات للإعلاميين في التوعية والتنقيف القانوني وكيفية تغطية المحاكم إعلامياً وهي تعمل على بسط سيادة القانون وتحقيق المصلحة العامة.<sup>2</sup>

1. مقابلة القاضي حسن محمد علي الحسن ، مدير قسم الحاسب الآلي بالسلطة القضائية ، 2015/5/6م.

1. لقاء تفكري بين رئيس القضاء ونوابه مع مدراء الأجهزة الإعلامية ورؤساء الصحف ، بتاريخ 2015/3/2م.

## معيار الاستراتيجية

بالرغم من عدم وجود استراتيجية مكتوبة للسلطة القضائية ، تتبثق منها الرؤية والرسالة كتابةً بالإضافة إلى وجود الخطط التشغيلية التي تبنى على تلك الاستراتيجية ، إلا أن التطور التاريخي لأعمال السلطة القضائية والتطور الواضح في أعمالها واهتمامها بالبحث العلمي ومكونات هيكلها التنظيمي لإدارات التطوير والمراجعة الدورية لأداء أعمالها ، واهتمامها بقياس أداء أعمالها ، وفهمها للاحتياجات والتطلعات الخاصة بكل الأطراف المعنية والبنية الخارجية ، كل ذلك لا يسمح لنا أن نطلق حكماً أنه لا توجد استراتيجية بالسلطة القضائية ، فإن مثل هذه المعايير تستنبط استنباطاً كما تستنبط الأحكام القضائية من رحم القوانين والتشريعات.

## معيار العاملون

هنالك اهتمام من الإدارة العليا بالسلطة القضائية بتعيين كوادر مؤهلة ومدربة حتى تستطيع القيام بالأعمال القضائية والإدارية بكفاءة وفعالية ، والتنبؤ بالمستجدات والمعرفة والمقدرة المطلوبة بالعمل.<sup>1</sup>

**موقف قادة السلطة القضائية من تشجيع العاملين في تطوير السياسات والخطط المتعلقة بالموارد البشرية:**

عملية اختيار الكوادر من القضاة والعاملين في السلطة القضائية تتم عبر لجان مركزية لها أسس ومرتكزات تعتمد عليها في عملية الاختيار، حيث يخضع المتقدمون للعمل في السلطة القضائية إلى امتحانات تنافسية وتحريرية واختبارات لقياس القدرات، ثم يخضع المتقدمون لعدد من الإجراءات والمقابلات والمعاینات من التأكد من ملاءمتهم للعمل ، وبعد اجتياز المعاینات ، يتم إعلان الموفقين للوظائف عبر الموقع الإلكتروني للسلطة

2. مقابلة الاستاذ ، عبد القادر محمد عبد الحميد ، مدير عام إدارة المحاكم السابق بالسلطة القضائية ، 22/9/2014م.

القضائية وبعد الالتحاق بالخدمة يخضع الكادر للهيكل الوظيفي والراتبي للسلطة القضائية وتحدد الترقيات والعلوات وفق أسس معينة ، كما تخضع هذ الكوادر لعملية تدريب مستمر بغرض تنمية القدرات واكتساب المهارات ، كما أنهم يشاركون في الندوات والورش بصفة دورية.<sup>1</sup>

اعتمدت الأمم المتحدة في المؤتمر السابع لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين في ميلانو بتاريخ 1985/8/26م وقراري الأمم المتحدة بالرقم 40/32 ، بتاريخ 1985/9/29م، مبادئ أساسية بشأن السلطة القضائية وقد أقر المبادئ التالية:

في البند العاشر منها يتعين على من يقع عليهم الاختيار لشغل الوظائف القضائية أن يكونوا أفراداً من ذوي الكفاءة والنزاهة وحاصلين على تدريب أو مؤهلات مناسبة في القانون ، ويجب أن تشمل طريقة اختيارهم على ضمانات ضد التعيين في المناصب القضائية بدوافع غير سليمة، ولا يجوز عند اختيار القضاة أن يتعرض أي شخص للتمييز على أساس العنصر أو اللون أو الجنس أو الآراء السياسية أو غيرها من الآراء ، أو المنشأ القومي أو الاجتماعي أو الملكية أو الميلاد أو المركز ، على أنه يعتبر من قبيل التمييز أن في المرشح لوظيفة قضائية أن يكون من رعايا البلد المعني.

وفي البند الحادي عشر يتحدث عن شروط الخدمة ومدتها ، حيث يجب أن يضمن القانون للقضاة تمضية السن القانونية المقررة لتوليهم وظائفهم واستقلالهم وأمنهم ، وحصولهم على أجر ملائم ، وشروط خدمة مجزية ، ومعاش تقاعدي مناسب ، وأن يتمتع القضاة سواء كانوا معينين أو منتخبين بضمان بقائهم في منصبهم إلى حين بلوغهم سن التقاعد الإلزامية.

---

<sup>1</sup>مقابلة الأستاذ، محمد أحمد مدير شئون العاملين برئاسة إدارة المحاكم ، 2015/5/2م.

## موقف قادة السلطة القضائية من وضع أسس التطوير واستدامة القدرات والمعرفة لدى العنصر البشري:

في هذا الإطار اهتمت الإدارة العليا بالسلطة القضائية من عمل شراكات مع المؤسسات الأكاديمية داخل وخارج السودان ، والمعاهد المتخصصة ، بل إنها قد أنشأت المعهد القضائي بالسلطة القضائية وذلك بغرض سد الفجوة في الأداء بالتدريب ورفع مستوى المهارة لدى العاملين ، ويكون ذلك وفق احتياجات تدريبية محددة مسبقاً ، وفي ظل برنامج السلطة القضائية الرامي إلى حوسبة النظام القضائي أخضع العاملون بالسلطة القضائية لبرامج تدريبية مكثفة في التعامل مع الحاسب الآلي والبرامج المعدة لذلك حتى تستطيع السلطة القضائية تحقيق هدفها في هذا الاتجاه ، وعلى سبيل المثال في مجال البحث العلمي تمت شراكة بين السلطة القضائية والجامعات السودانية والمراكز الأكاديمية ، مثل جامعة الخرطوم بهدف التعاون معها في مجال ابتعاث القضاة للدراسات العليا والدورات الخاصة بالقوانين المتخصصة ، والتدريب وتأهيل العاملين بالسلطة القضائية لترقية الأداء وتطويره.

## موقف قادة السلطة القضائية من إشراك العاملين وتمكينهم:

ترصد السلطة القضائية ميزانية كبيرة لتمويل الفعاليات الاجتماعية ، وتشجع العاملين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية ، فهناك لقاءات دورية عبر المناسبات المختلفة بالعاملين وأسرهم ، وتنظيم الأيام المفتوحة لأسر العاملين لتقوية الروابط الاجتماعية بينهم ، وقد تم تأسيس إدارة خدمات في العام 1993م، بغرض توفير الخدمات الضرورية من السلع الأساسية للقضاة والعاملين وأسرهم بأسعار مخفضة، حيث تمتلك السلطة القضائية مساحات مقدره من الأقدنة تقدر بـ46 ألف فدان داخل ولاية الخرطوم، تقوم عليها مشاريع تربية الأبقار والدواجن وتوفير سلع البيض والألبان والدواجن اللائحة للقضاة والعاملين بالسلطة القضائية، ولم تقتصر هذه الخدمات على العاملين داخل السلطة القضائية فقط بل

امتدت لتشمل العاملين في النائب العام ووزارة المالية ووزارات أخرى<sup>1</sup>، ويرى الباحث أن مثل هذه الخدمات تخدم شرائح أخرى في المجتمع لأن عملية التشغيل والنقل لا بد أن يشترك فيها آخرون وبذلك تساهم السلطة القضائية عبر هذا المشروع في الاقتصاد القومي للدولة، مع توفير سلع صالحة وصحية لأفرادها وأفراد المجتمع الخارجي بذلك تكون السلطة القضائية قد قدمت مساهمات مقدرة نحو المجتمع وساهمت في التنمية المستدامة للدولة، كذلك يتم التواصل عبر الموقع الرسمي للسلطة القضائية حيث يقدم هذا الموقع الخدمات القانونية المختلفة، مثل البحوث القانونية، والمجلات والكتب ونشر المقالات المختلفة المتعلقة بالعمل العدلي، كما يعتبر دليلاً إرشادياً لكل العاملين في المجال العدلي من قضاة ومحامين ومستشارين قانونيين وغيرهم من المهتمين من أفراد المجتمع، كما يمثل نافذة اجتماعية تربط بين جميع العاملين بالسلطة القضائية، وكذلك بمثابة بوابة تعكس فيها السلطة القضائية أنشطتها وخدماتها للمجتمع وسياساتها وخطط عملها، كما أنه بمثابة تنفيذ سياسة الباب المفتوح بين قادة السلطة القضائية والقانونيين وبقية أفراد المجتمع، كما يهتم قادة السلطة القضائية بالعاملين وتلبية متطلباتهم، ومن الأمثلة التي تعبر عن اهتمام القادة في السلطة القضائية بالكادر البشري قرار رئيس القضاء بروفيسير حيدر أحمد دفع الله بتشكيل لجنة خاصة لإجراء معاينات المساعدين القضائيين بالسلطة القضائية لإحدى المتقدمات لوظائف المساعدين القضائيين بولاية الجزيرة، نسبةً لظروفها الصحية وعدم مقدرتها من المثول أمام لجنة المعاينات بسبب اقتراب موعد ولادتها حيث وجه رئيس القضاء أن تجري لها المعاينة بأسرع ما يمكن بالمحكمة المركزية بالمنافل موطن إقامتها وفق الأسس المتفق عليها باللجان المركزية، وفي سبيل تهيئة بيئة سكن ملائمة واقتصادية للعاملين، تأتي الشراكة بين السلطة القضائية ووزارة الإسكان والتي تهدف إلى إيجاد السبل الكفيلة في توفير سكن سهل واقتصادي للقضاة والعاملين بالسلطة القضائية، ويظهر التواصل الاجتماعي بين القادة في السلطة القضائية والعاملين وأسرهم، على سبيل المثال

1. مقابلة الأستاذ، حسين عثمان أحمد مدير عام إدارة المحاكم بالسلطة القضائية، 2015/5/6م.

البرنامج الذي أقيم في مارس 2015م بحضور رئيس القضاء ونوابه وأعضاء المفوضية القومية للخدمة القضائية لقاء اليوم الأسري المفتوح بدار القضاء وقد شمل البرنامج على عدد من المناشط الثقافية والاجتماعية وبرامج الأطفال.

**موقف قادة السلطة القضائية من مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم:**

تم التماس الاهتمام الواضح من الإدارة العليا بالسلطة القضائية بنظم المكافأة والتحفيز للعاملين ويتم ذلك وفق أسس تقييم وتقارير أداء ومعايير محددة ، يخضع جميع العاملين بالسلطة القضائية لهذه الأسس والمعايير ، كذلك يوجد نظام تقييم لجميع العاملين بالسلطة القضائية ، وعلى سبيل المثال هنالك لجتان لتقييم العمل القضائي ، اللجنة الاتحادية واللجنة الولائية، والغرض الاساسي منهما هو الوقوف على أعمال القضاة ومدى معرفتهم وكفاءتهم القانونية ومقدرتهم في الأداء كماً وكيفاً، وانضباطهم في السلوك وانتظامهم في العمل، وهنالك تقدير نهائي يحصل عليه القاضي يبين مدى كفاءته ويتم تصنيفها على الوجه الآتي:

جيد جداً: ويقصد بها امتياز الأداء والتفوق فيه وتمنح لمن حصل على تقدير 86% فأكثر.

فوق الوسط: ويقصد بها الأداء المرضي وتمنح لمن يحصل على 65% وأقل من 75%.

دون الوسط: ويقصد بها الأداء الضعيف وتمنح لمن يحصل على أقل من 50%.

ونجد أن القضاة الجزئيين يشرف على تقييمهم قاضي محكمة عامة، وقضاة المحكمة العامة وقضاة الاستئناف، يشرف على تقييمهم رئيس الجهاز القضائي المختص، وأخيراً أي قاض آخر ممن لا يعملون في الأجهزة القضائية فيشرف على تقييمهم الرئيس المختص

وفقاً لما هو معمول في الجهة التي يعمل بها هؤلاء القضاة<sup>1</sup>، ويجوز لرئيس القضاة أن يحرم من يحصل على تقدير دون الوسط من العلاوة الدورية، وفي حالة حصول القاضي على تقدير دون الوسط مرتين متتاليتين فإنه يخضع لمجلس محاسبة، أما القاضي الذي حصل على تقدير جيد يكون أهلاً للترشح إلى الترقى بشرط أن لا يكون قد سبق إدانته أمام مجلس محاسبة خلال السنتين الآخريتين بدءاً من تاريخ الشكوى ضده، أما القاضي الذي قضى في محكمة الإستئناف خمس سنوات وحصل على تقدير جيد جداً فإنه يكون مؤهلاً للترشح أن يكون قاضي محكمة عليا، كذلك بشرط أن لا يكون قد سبق إدانته في مجلس محاسبة خلال السنتين الآخريتين بدءاً من تاريخ الشكوى المقدمة ضده، وفي الحالات التي يتساوى فيها قاضيان أو أكثر في تقدير الكفاءة تراعى الأقدمية والمؤهل العلمي.<sup>2</sup>

## معيار الشراكات والموارد:

### موقف قادة السلطة القضائية من إدارة المباني والموارد بطريقة مستدامة:

هنالك اهتمام ملموس بالاعتناء بإدارة المباني وتحسين بيئة العمل بالأجهزة العصرية على مختلف ولايات السودان، حيث تقوم إدارة الشؤون الإدارية بالسلطة القضائية بتنفيذ سياسات التأمين وصيانة هذه المباني بصورة دورية ومكثفة تمتد داخل سكن القضاة والعاملين بالسلطة القضائية، وتنفيذ جميع أنواع الخدمات وخلق بيئة عمل صالحة للقضاة والعاملين بالسلطة القضائية، وهي كذلك مسؤولة من توفير جميع المستلزمات لتأمين هذه المباني ويتبع لهذه الإدارة مكتب الصحة ومن مهامه تهيئة البيئة الصالحة في السلطة القضائية

1. لائحة تفتيش القضاة وتقويم أدائهم لسنة 1986م، ص16

2. لائحة تفتيش القضاة وتقويم أدائهم لسنة 1986، ص25

وسكن القضاة، حيث يوجد بالسلطة القضائية جميع أنواع الورش من نجارة وكهرباء من أجل ضمان توفير بيئة عملية وسكنية صالحة للقضاة<sup>1</sup>

### موقف قادة السلطة القضائية من إدارة الشراكات:

هنالك شراكات متعددة بين السلطة القضائية والمؤسسات العدلية على المستوى العربي والأفريقي والدولي ، على سبيل المثال شراكة السلطة القضائية في تبادل الخبرات ونقل المعارف مع كل من قطر والمغرب والسعودية والبحرين والإمارات وعمان وغيرها من الدول ، وتعمل السلطة من خلال هذه الشراكات على تمكين التعاون القضائي المشترك ، وعمل مقارنات معيارية مع تلك المؤسسات لقياس مستوى أدائها والعمل على التحسين المستمر، وكذلك استفادت تلك المؤسسات العدلية بتلك الدول من الخبرات القضاة السودانيين الذين نقلوا خبراتهم وقد أصبحت لهم بصمات واضحة في ترقية الأداء وتطوره في النظم القضائية لتلك الدول.

كذلك الشراكة التي تمت بين السلطة القضائية والسجل المدني ، وتم فيها توقيع بروتكول تعاون بينهما متعلق بدعم التعاون المشترك في تبادل البيانات وتكنولوجية المعلومات وتميمته فيما يتعلق بالتسجيل الأساسي للمواطنين وتسجيل الوقعات الجنائية ، حيث يساهم هذا البرتكول في إنفاذ مشروع الحوسبة الألكترونية للنظام القضائي ، كما يعتبر ركنا أساسيا بين السلطة القضائية والسجل المدني في إنتاج التقارير والمؤشرات الإحصائية التي تعين في التخطيط الاستراتيجي للدولة.

---

1. مقابلة الأستاذ وحيد أحمد محمد ، مدير الشؤون الإدارية بإدارة المحاكم الرئاسة ، بتاريخ 2015/5/6م.

## موقف قادة السلطة القضائية من إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرار بصورة فعالة وبناءة:

تهتم الإدارة العليا بالسلطة القضائية بالتطوير ورفع المقدرات وفي سبيل ذلك أقامت عددا من الورش والندوات بغرض تطوير وتحسين إصلاحات متعلقة بتقييم وتقويم القوانين التي تحتاج إلى مزيد من التنظيم لمواكبة التطور في النظام القضائي للقوانين ، وكانت مخرجات هذه الورش والندوات بمثابة تقييم وقياس لمؤشر صلاح هذه القوانين عند التطبيق.<sup>1</sup> وفي إطار الاهتمام بالبحث العلمي نظم المكتب الفني والبحث العلمي بالسلطة القضائية ورشة عمل حول إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها في العمل القضائي ، بغرض رفع المقدرات وتنمية الموارد البشرية بالسلطة القضائية وتسليحهم بالمعارف والعلوم التطبيقية والتكنولوجية الحديثة ، ورسم آفاق جديدة لخريطة عمل إداري بالسلطة القضائية يواكب المنظومة العالمية لمعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، وأداء الأعمال بصورة متميزة.<sup>2</sup>

### معايير العمليات :

النشاط الأساسي للسلطة القضائية والمحور الرئيسي يتمثل في إرساء وبسط العدل بين الناس على مستوى الدولة، ونجد مجموعة من العمليات الأساسية بالسلطة القضائية والتي تتمثل، في الإجراءات الأولية في التقاضي من فتح الدعوى القضائية مروراً بتصريح الدعوى من قبل المحكمة المختصة ثم تحديد أطراف النزاع ونقاط النزاع في الدعوى المعينة، ثم طريقة إجراء الجلسات، وأخيراً إجراءات صدور القرار في الدعوى ، لتبدأ إجراءات أخرى للمتظلم في سلوك إجراءات الاستئناف حتى مرحلة المحكمة العليا. كذلك الإجراءات المتعلقة بتسجيل الأراضي ونقل الملكية ، وإجراءات ضبطها ، بالإضافة الى

1. ورشة حول قانون العمل لسنة 1997م ، بعنوان ، تقييم وتقويم من خلال الممارسة والتطبيق بهدف الإصلاح والتطوير، دار القضاء، 2015/2/21م.

2. الموقع الرسمي للسلطة القضائية على الإنترنت ، 2014/9/30م.

إجراءات إدارة التوثيق وإثبات الحقوق وإحكامها ووضع القيود لها عبر إجراءات قانونية موثقة ومكتوبة لحفظ حقوق الأطراف.

ثانياً: الأنشطة المساعدة للسلطة القضائية والتي تتمثل في إجراءات الخدمات والصيانة وتوفير المستلزمات عبر الموردين لضمان بيئة عمل وسكن صالحة ومهياة للعاملين بالسلطة القضائية ، وكذلك إجراءات السجلات والأرشفة الألكترونية لضبط حركة جميع الملفات داخل السلطة القضائية ، من ملفات القضايا وملفات تسجيلات الأراضي وملفات العاملين والقضاة ، وأرشفة الدعاوى القانونية وحفظها. ثم الإجراءات المتعلقة بالتعيين والهيكل الوظيفي والراتبي ، وإجراءات تقييم العاملين وحساب مكافأة ما بعد الخدمة وصولاً الى إجراءات المعاش.

أما النشاط المالي داخل السلطة القضائية والذي يتمثل في تحصيل رسوم الإجراءات سواء كانت إجراءات تقاضي أو تحويل سجل الأراضي أو التوثيق ، كذلك إجراءات القيود المحاسبية واستلام أدونات الصرف ، والتسجيل في دفاتر القيود (الخزينة، البنك، الإيرادات، الأمانات) وإجراءات التسجيل باليومية العامة ، وإجراءات استخراج ميزان المراجعة الشهري، وتحديد المركز المالي بنهاية العام.

### التطوير الفني:

هنالك مراجعة دائمة للوائح والقوانين التي تنظم العمل القضائي ، لائحة تفتيش العمل القضائي ومراقبة أداء القضاة بالمحاكم ، بالإضافة إلى القرارات الإدارية والمنشورات القضائية التي تصدر بغرض تحسين وتطوير الأداء في نظم العمل القضائي ، وفرض الرقابة على أعمال القضاة . ويتتبع مراحل السلطة القضائية عبر فترات مختلفة نجد أن الاهتمام بتطوير القوانين واللوائح وتقويمها وتنظيمها لها أثرها الواضح والفعال في ترقية النظام القضائي.

## التطور التقني:

فقد تم بناء شبكة معلومات وربطها بإدارات وأقسام السلطة القضائية بجميع الأجهزة القضائية بولايات السودان ، ثم تصميم البرامج الإلكترونية لتسهيل وتبسيط إجراءات التقاضي للناس وسرعة إنجاز القضايا المعروضة أمام القضاء بدقة ومهنية عالية ، كذلك ضبط ومراقبة حركة ملفات الدعاوى بين مراحل التقاضي المختلفة ، وعلى سبيل المثال توقيع الاتفاقيات الخارجية والداخلية بين السلطة القضائية والمؤسسات الأخرى التي تساهم في تبادل البيانات ونقل الخبرات ، مثل برتكول السلطة القضائية مع السجل المدني والذي هدف إلى توفير قاعدة بيانات ضخمة منعاً للجرائم.<sup>1</sup>

## موقف السلطة القضائية من المسؤولية المجتمعية:

وهي تعني التزام أصحاب المؤسسات بالانتماء المستدامة ، من خلال تحسين أوضاع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحيط ، اجتماعياً وصحياً وعلمياً . ومن خلال دراستنا نريد أن ننقل الضوء ونؤكد أن نشاط السلطة القضائية لا يتوقف فقط على أداء أعمالها المتعلقة بنشاطها الأساسي، بل تتعداها الى استراتيجيات ومنهجيات تحقق استدامة العمل بالسلطة القضائية وأن نجاح السلطة القضائية لا يكون بمعزل عن الاهتمام بأصحاب المصلحة ، والبيئة ، والمجتمع ككل، كذلك التأكيد أن السلطة القضائية وافرادها ينصرفون بشكل أخلاقي وباهتمام بالغ نحو المجتمع ونحو هذه المحاور بشكل متوازن. وفي ذلك نجد اهتمام السلطة القضائية بتقديم وتنظيم العون القانوني لغير المقتدرين لتحمل تكاليف التقاضي وتسعى في ذلك أن تيسر أمر التقاضي في كل مرحلته<sup>2</sup> كما يهتم قادة السلطة القضائية بالمسؤولية المجتمعية ، على سبيل المثال المشاركة مع إدارة السجون في إعادة تقويم النزلاء وتهذيبهم وإصلاحهم واعادتهم للمجتمع فاعلين وفيهم الصلاح لأهلهم والمجتمع كافة

1. مقابلة القاضي الأمين الطيب البشير ، رئيس الجهاز القضائي الخرطوم بحري ، 2014/11/3م.

1. صحيفة نخبة السودان، www. Sudanelile.com art ، بتاريخ 9 / 4 / 2015

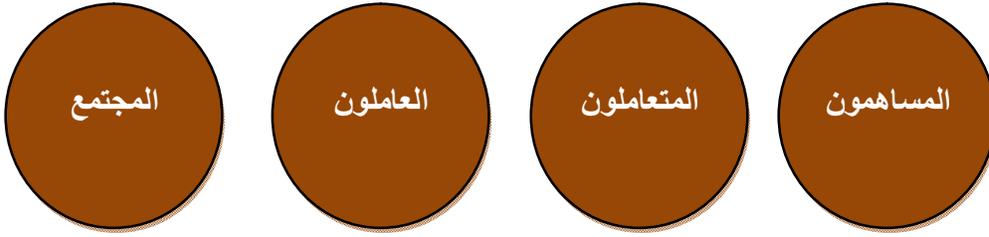
، فقد تم الإفراج على عدد كبير من النزلاء الذين استوفوا الشروط من أصل خطة تهدف إلى إطلاق 2000 نزيل بعد إصلاحهم وتقويمهم.

كذلك اهتمت قادة السلطة القضائية بتعليم أبناء العاملين ومشاركتهم فرحتهم ومثال لذلك الاحتفال بخريجي روضة السلطة القضائية بمشاركة جميع القادة بالسلطة ، يتقدمهم رئيس القضاء ونائبه ورؤساء الإدارات والأجهزة القضائية والعاملين ، ونعد مشاركتهم في هذا التخرج للدفعة السادسة من خريجي الروضة، تشجيعاً وتكريماً للعاملين وأسرههم وكذلك تكريماً لإدارة الروضة على الأداء الذي تقوم به.

### معيار نتائج الأداء:

بالرغم أن السلطة القضائية تمتلك مجموعة من المنهجيات التي تؤسس عليها أعمالها، إلا أنها تحتاج إلى وضع مؤشرات قياس لتلك الأعمال بصورة دورية ودقيقة حتى تستطيع أن تصل إلى مرحلة إدارة هذه المؤشرات بغرض التحسين المستمر لأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته وما لا يمكن إدارته لا يمكن تطويره وفق منهجية تعطي مؤشراً بأن التطوير والتحسين يسيران بأفضل الطرق وأقصرها ، للوصول إلى الهدف دون تكلفة أو إهدار للإمكانيات المتاحة ، مثلاً تحتاج السلطة القضائية إلى إعادة رسم خريطة لجميع أنشطتها الأساسية والأنشطة المساعدة، وضبطها، وما يساعدها على ذلك لو قامت بتطبيق مواصفات الآيزو، مثال المواصفة 2008/9001، وهي مواصفة عالمية تضع معايير لقياس ضبط الخدمات والمنتجات، حتى يسهل تحديدها وقياسها وتحسينها باستمرار، كمرحلة أولى، وحتى تطمئن أن معيار العمليات عندها قد تم ضبطه وإدارته، ثم بعد ذلك تكتب خطتها الاستراتيجية وتحدد فيها كل المعنيين ، ونوضح المعنيين بالرسم أدناه

## من هم المعنيون؟



ثم بعد ذلك تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة داخل السلطة القضائية لتحديد وضعها الآتي والمستقبلي ، ثم تحدد عوامل النجاح الأساسية ، وتحول هذه الخطة الاستراتيجية حسب مدتها ، حتى يتم من خلال هذه الخطة الاستراتيجية وضع خططها التشغيلية ، ويتم قياس هذه الخطط بغرض التأكد من تفعيلها وتطبيقها على الواقع ، ويتم قياسها عبر نسب أو أرقام للحصول إلى مؤشرات قياس تعينها في التطوير والتحسين ، كذلك تحتاج السلطة القضائية إلى قياس نظرة العملاء الذين يتعاملون معها ويمكن أستخلاصها من استطلاعات الرأي أو الإطراء أو الشكاوى ، فيجب أن تبين تلك المقاييس مدى رضا هؤلاء العملاء من الخدمة المقدمة لهم ، كسرعة إنجاز القضايا لحفظ الحقوق والوقت ، أو الدقة في تقديم الخدمات القانونية ، أو درجة الاعتمادية والثقة لديهم من أن الخدمات التي يتلقونها يمكن الاعتماد عليها ، أما فيما يتعلق بقياس رضا العاملين ، فتحتاج إلى عمل استفتاءات واستطلاعات للرأي ، ويمكن الحصول على نتائج مدى رضا العاملين من خلال التحفيز والتطوير الوظيفي ، والمشاركة ، أو الأمان الوظيفي ، وبيئة العمل والامتيازات الأخرى ، ومعدل التظلمات ومعدلات الغياب ، وكل ذلك يعتبر من المقاييس الداخلية التي يمكن للسلطة القضائية استخدامها لقياس مدى الرضا الوظيفي لديها .

ومن خلال المقابلات والوقوف على الشركات التي تبنيتها السلطة القضائية مع مؤسسات المجتمع الأخرى التي لاحظها الباحث إلا أنه لو تم قياس هذه التقارير والاجتماعات العامة والاتصالات التي تجريها السلطة القضائية مع الجمهور ، ومشاركتها في التعليم والتدريب

لاستطاعت وبصورة دقيقة أن تحدد نظرة المجتمع إليها، وأصبح من اليسير تحسين صورتها لدى المجتمع باستمرار للوصول الى أعلى مراتب القبول لدى هذا المجتمع.

## الفصل الخامس

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

#### أولاً : مجتمع الدراسة وعينتها:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين في السلطة القضائية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (150) إستمارة استبانة (استبيان) على المستهدفين من بعض الجهات، وقد استجاب (114) فرداً حيث أعادوا الإستمات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته تقريباً (87.0%) من المستهدفين.

#### 1- النوع:

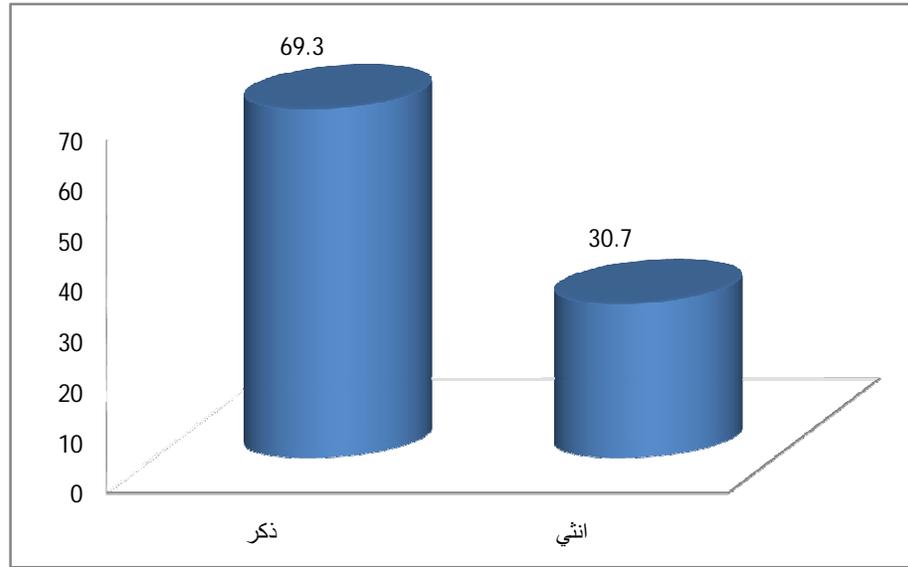
يوضح الجدول رقم (1/1/5) والشكل رقم (1/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

## جدول رقم (1/1/5)<sup>1</sup>

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

| النوع | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-------|----------------|
| ذكر   | 79    | 69.3           |
| أنثى  | 35    | 30.7           |
| Total | 114   | 100.0          |

## الشكل رقم (1/1/5)<sup>2</sup>



يبين الجدول رقم (1/1/5) والشكل رقم (1/1/5) أن أفراد عينة الدراسة أوضحت أن نسبة عدد الذكور أعلى من الإناث حيث بلغ عدد الذكور (79) فرداً ويمثلون ما نسبته (69.3%) من العينة الكلية، ثم بلغ عدد الإناث (35) فرداً ويمثلون نسبة (30.7%) من العينة الكلية.

1. الباحث

2. الباحث

1- العمر:

يوضح الجدول رقم (2/1/5) والشكل رقم (2/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (2/1/5)<sup>1</sup>

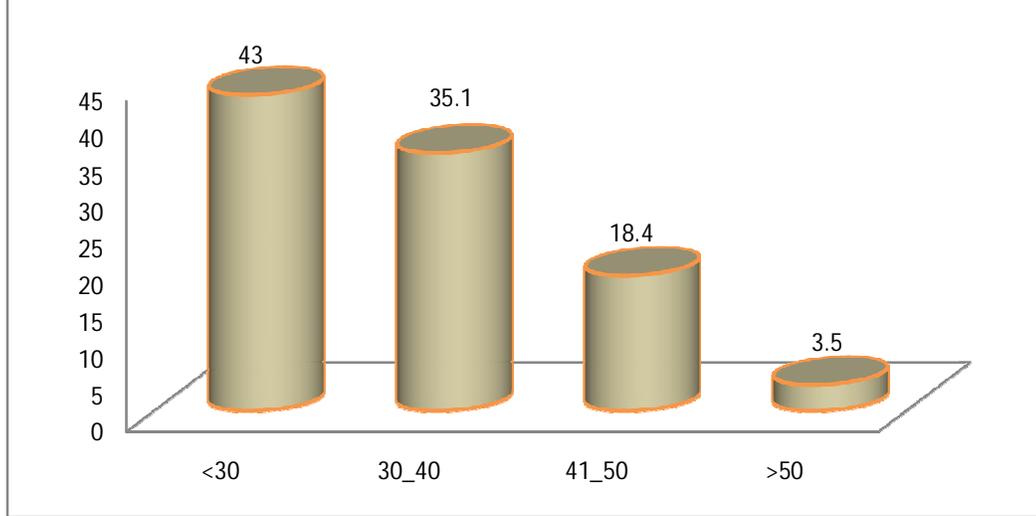
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

| العمر | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-------|----------------|
| <30   | 49    | 43.0           |
| 30_40 | 40    | 35.1           |
| 41_50 | 21    | 18.4           |
| >50   | 4     | 3.5            |
| Total | 114   | 100.0          |

1. الباحث

## شكل رقم (2/1/5)<sup>1</sup>

### التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



يبين الجدول رقم (2/1/5) والشكل رقم (2/1/5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30) سنة ، حيث بلغ عددهم (49) فرداً ويمثلون ما نسبته (43%) من العينة الكلية ، ثم يليهم بالعدد أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من (30-40) سنة ، إذ بلغ عددهم (40) فرداً وبنسبة (35%) من العينة الكلية ، ثم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من (41-50) ، والبالغ عددهم (21) فرداً وبنسبة (18.4%) ، وأخيراً الفئة العمرية من (>50) سنة فأقل ، والبالغ عددهم (4) أفراد وبنسبة (3.5%) من العينة الكلية.

### المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3/1/5) والشكل رقم (3/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

1. الباحث

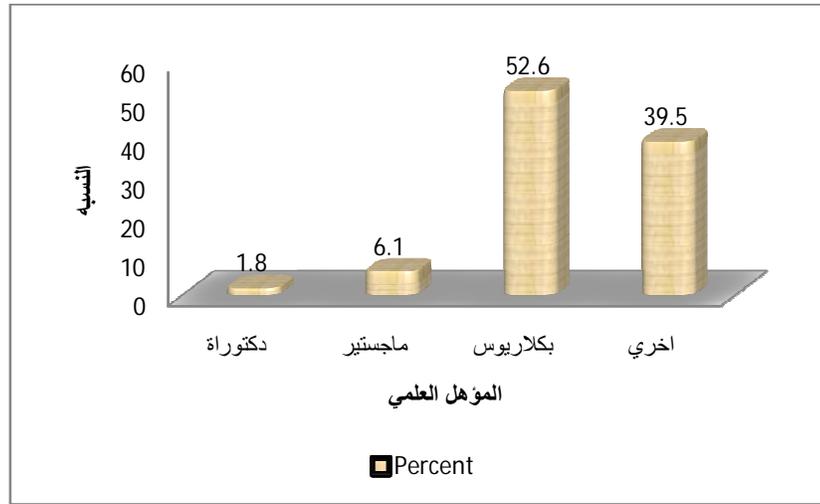
جدول رقم (3/1/5)<sup>1</sup>

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | العدد | المؤهل العلمي |
|----------------|-------|---------------|
| 1.8            | 2     | دكتورة        |
| 6.1            | 7     | ماجستير       |
| 52.6           | 60    | بكالوريوس     |
| 39.5           | 45    | أخرى          |
| 100.0          | 114   | Total         |

شكل رقم (3/1/5)<sup>2</sup>

الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



1. الباحث

2. الباحث

يتبين من الجدول رقم (3/1/5) والشكل رقم (3/1/5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس ، حيث بلغ عددهم (60) فرداً وبنسبة (52.6%) تليها ما دون البكالوريوس حيث بلغ عددهم (45) فرداً وبنسبة (39.5%) ، وتضمنت العينة على (7) فرداً وبنسبة (6.1%) من ذوي المؤهل العلمي الماجستير ، كما تضمنت العينة على (2) أفراد وبنسبة (1.8%) من ذوي المؤهل العلمي الدكتوراة.

## 2-سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (4/1/5) والشكل رقم (3/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

### جدول رقم (4/1/5)<sup>1</sup>

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| >5سنوات      | 43    | 37.7           |
| 5_10سنوات    | 29    | 25.4           |
| 11_15 سنة    | 19    | 16.7           |
| 16_20سنة     | 9     | 7.9            |
| >20سنة       | 14    | 12.3           |
| Total        | 114   | 100.0          |

1. الباحث

## شكل رقم (4/1/5)<sup>1</sup>

### الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



يتبين من الجدول رقم (4/1/5) والشكل رقم (4/1/5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة من (<5) حيث بلغ عددهم في العينة (43) فرداً وبنسبة (37.7%) ، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد ، أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (5-10) سنة حيث بلغ عددهم (29) فرداً وبنسبة (25.4%) ، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (11-15) سنة حيث بلغ عددهم (19) فرداً وبنسبة (16.7%) ، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة من (>20) سنة ، حيث بلغ عددهم (14) فرداً وبنسبة (12.3%) ، وأخيراً أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة من (16\_20) سنوات ، حيث بلغ عددهم لكل فئة (9) أفراد وبنسبة (7.9%).

## 5- المركز الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (5/1/5) والشكل رقم (5/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

### جدول رقم (5/1/5)<sup>1</sup>

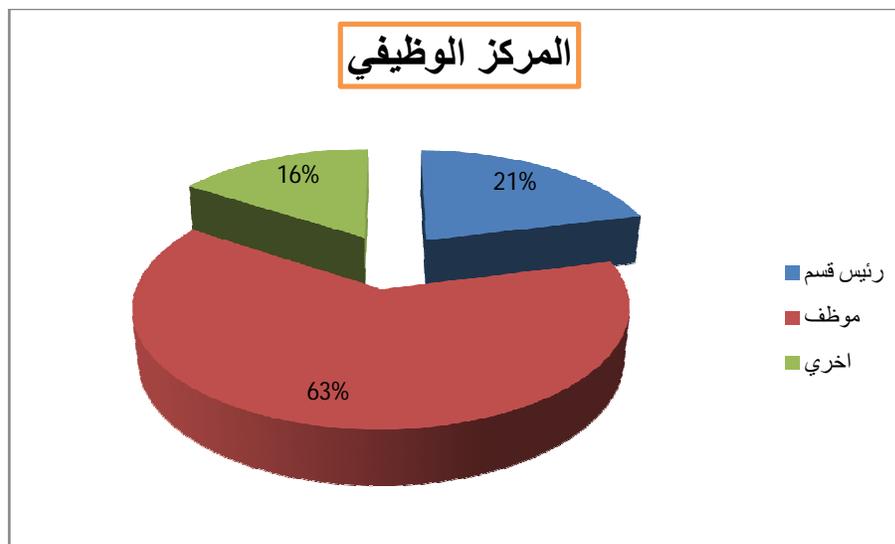
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد | المركز الوظيفي |
|----------------|-------|----------------|
| 21.1           | 24    | رئيس قسم       |
| 63.2           | 72    | موظف           |
| 15.8           | 18    | أخرى           |
| 100.0          | 114   | Total          |

1. الباحث

## الشكل رقم (5/1/5)<sup>1</sup>

الرسم البياني التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



يتبين من الجدول رقم (5/1/5) والشكل رقم (5/1/5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف موظف، إذ بلغ عددهم في العينة (72) فرداً وبنسبة (63%) ، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم، حيث بلغ عددهم في العينة (24) فرداً وبنسبة (21%) ، والعدد (18) أخرى بنسبة (16%).

### 6- التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (6/1/5) والشكل رقم (6/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

1. الباحث

## جدول رقم (6/1/5)<sup>1</sup>

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

| النسبة المئوية | العدد | التخصص العلمي |
|----------------|-------|---------------|
| 7.9            | 9     | قانوني        |
| 41.2           | 47    | إداري         |
| 24.6           | 28    | مالي          |
| 26.3           | 30    | أخرى          |
| 100.0          | 114   | Total         |

## الشكل رقم (6/1/5)<sup>2</sup>

الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



1. الباحث

2. الباحث

يظهر الجدول رقم (6/1/5) والشكل رقم (6/1/5) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة المتخصصين إداري (47) فرداً وبنسبة (41%)، كما تضمنت عينة الدراسة على أخرى (30) فرداً وبنسبة (26%)، وتضمنت العينة على الحسابات (28) فرداً وبنسبة (24.6%)، وتضمنت العينة على القانوني (9) أفراد وبنسبة (7.9%). وهي أقل فئة.

### ثانياً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة

وقد اعتمد الباحث على الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، وللاستبانة مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
4. يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

### وصف الاستبانة (الاستبيان)

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

**القسم الأولي:** تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول النوع ، العمر بالسنوات ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المركز الوظيفي ، سنوات الخبرة.

**القسم الثانية:** احتوى هذا القسم على عدد (46) عبارة ، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الست بواقع (46) عبارة لكل الفرضيات.

### **ثالثاً: ثبات أداة الدراسة وصدقها**

#### **الثبات والصدق الظاهري:**

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض عبارات الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليها.

#### **الثبات والصدق الإحصائي:**

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.
2. معادلة ألفا - كرونباخ.
3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
4. طريقة الصور المتكافئة.
5. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما

وضعت له، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له ، قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي:

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية ، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان - براون بالصيغة الآتية:

$$2 \times r$$

$$\text{معامل الثبات} = -$$

$$r + 1$$

حيث: ( ر ) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

### الصدق والثبات:

ويعني اختبار ثبات المقياس إعطاء نفس النتيجة فيما لو طبقت مرة أخرى على الأفراد أنفسهم ، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة المتعلقة بتطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المؤسسات العدلية، تم حساب معامل ألفا- كريناخ ( Alpha- Cronabach ) باعتباره مؤشراً للتجانس والاتساق الداخل حيث تبين أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات جيدة جداً حيث كان معامل الثبات (0,81) وكقاعدة عامة فإن المعامل الأقل من 60% (0,60) يعتبر ضعيفاً والمعامل الأكثر (0,60) 60% يعتبر جيداً ومناسبا بحيث كلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كانت درجة الثبات أفضل ، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات الوحدات المبحوثة في تحليل الإستبانة وإثبات فرضيات الدراسة.

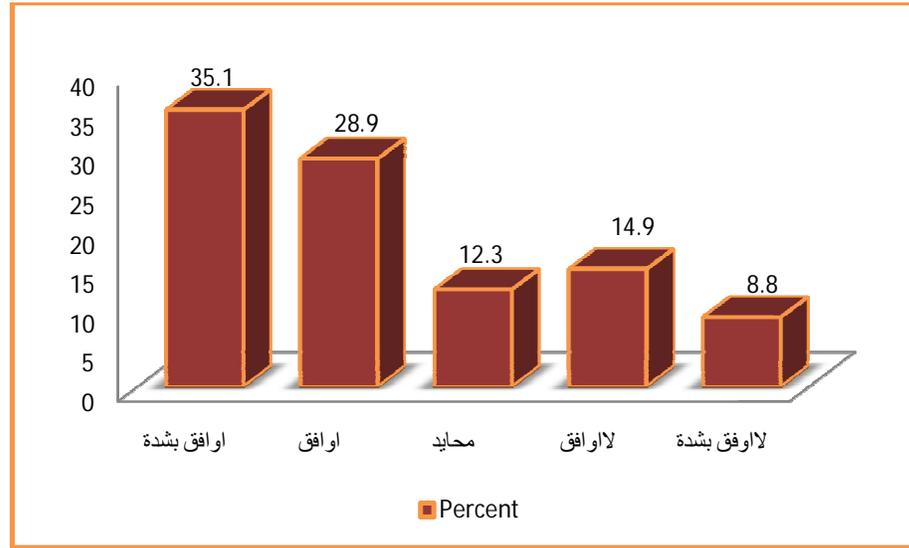
1- الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديث والتحسين المستمر والأداء الإداري للسلطة القضائية"

العبرة الأولى: تشجع السلطة القضائية على التدريب والمشاركة في المؤتمرات داخلياً وخارجياً

يوضح الجدول رقم (7/1/5) والشكل رقم (7/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

## تشجع السلطة القضائية علي التدريب والمشاركة في المؤتمرات داخلياً وخارجياً<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة    | 40    | 35.1           |
| أوافق         | 33    | 28.9           |
| محايد         | 14    | 12.3           |
| لا أوافق      | 17    | 14.9           |
| لا أوافق بشدة | 10    | 8.8            |
| Total         | 114   | 100.0          |



يتبين من الجدول رقم (7/1/5) والشكل رقم (7/1/5) أن (40) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (35.1) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تشجع علي التدريب والمشاركة في المؤتمرات داخلياً وخارجياً ، وكما وافق (33) فرداً وبنسبة (28.9) على ذلك ، وكان

1. الباحث

هناك (14) فرداً وبنسبة (12.3) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (17) أفراد وبنسبة (14.9) على ذلك ، وكان هنالك (10) أفراد وبنسبة (8.8) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبرة الثانية:تسعي السلطة القضائية إلى كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات.

يوضح الجدول رقم (8/1/5) والشكل رقم (8/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

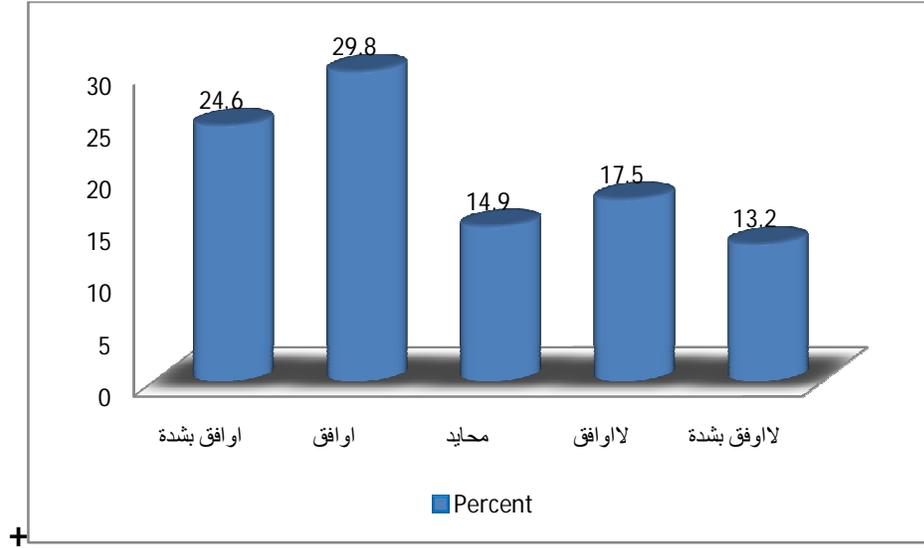
### جدول رقم (8/1/5)

السلطة القضائية إلى كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات داخلياً وخارجياً<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة    | 28    | 24.6           |
| أوافق         | 34    | 29.8           |
| محايد         | 17    | 14.9           |
| لا أوافق      | 20    | 17.5           |
| لا أوافق بشدة | 15    | 13.2           |
| Total         | 114   | 100.0          |

1. الباحث

الشكل رقم (8/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (والشكل رقم (9/1/5)) والشكل رقم (والشكل رقم (9/1/5)) أن (28) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (24.6) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تسعى إلى كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات ، وكما وافق (34) فرداً وبنسبة (29.8) على ذلك ، وكان هناك (17) فرداً وبنسبة (14.9) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (20) فرداً وبنسبة (17.5) على ذلك ، وكان هنالك (15) أفراد وبنسبة (13.2) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة الثالثة: تسعى السلطة القضائية إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير والتدريب.

يوضح الجدول رقم ( (8/1/5) ) والشكل رقم (9/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

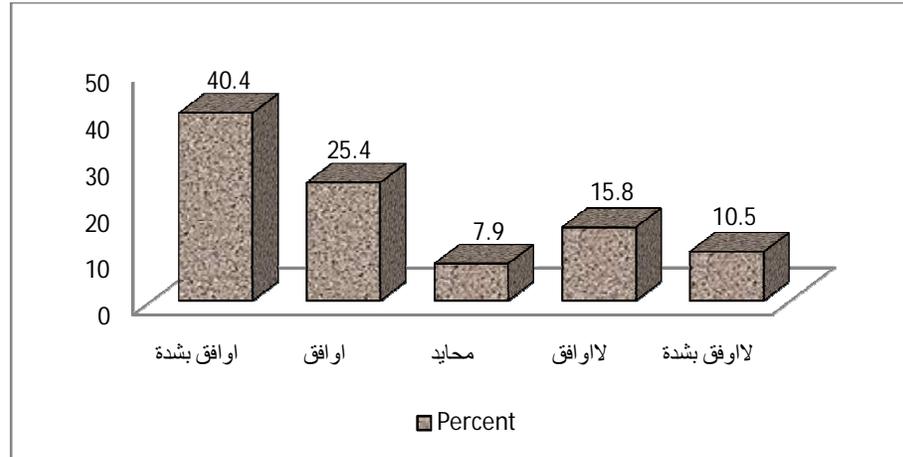
1. الباحث

## جدول رقم (9/1/5)

تسعى السلطة القضائية إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير والتدريب<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة    | 46    | 40.4           |
| أوافق         | 29    | 25.4           |
| محايد         | 9     | 7.9            |
| لا أوافق      | 18    | 15.8           |
| لا أوافق بشدة | 12    | 10.5           |
| Total         | 114   | 100.0          |

## والشكل رقم (9/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

2. الباحث

يتبين من الجدول رقم (9/1/5) والشكل رقم (9/1/5) أن (46) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.4) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تسعى إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير والتدريب، كما وافق (29) فرداً وبنسبة (24.4) على ذلك، هناك (9) فرداً وبنسبة (7.9) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (18) فرداً وبنسبة (15.8) على ذلك، وهناك (12) أفراد وبنسبة (10.5) لم يوافقوا بشدة على ذلك

العبرة الرابعة: تنظم السلطة القضائية الأهداف الخاصة بفرق العمل والأفراد بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالسلطة القضائية.

يوضح الجدول رقم (10/1/5) والشكل رقم (10/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

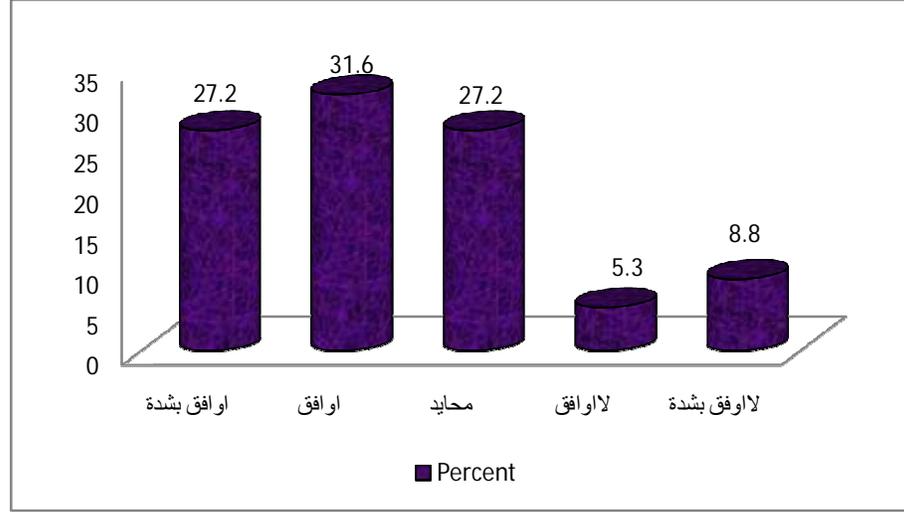
#### جدول رقم (10/1/5)

تنظم السلطة القضائية الأهداف الخاصة بفرق العمل والأفراد بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالسلطة القضائية<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة    | 31    | 27.2           |
| أوافق         | 36    | 31.6           |
| محايد         | 31    | 27.2           |
| لا أوافق      | 6     | 5.3            |
| لا أوافق بشدة | 10    | 8.8            |
| Total         | 114   | 100.0          |

1. الباحث

الشكل رقم (10/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (10/1/5) والشكل رقم (10/1/5) أن (31) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة ( ) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تنظم الأهداف الخاصة بفرق العمل والأفراد بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالسلطة القضائية. ، كما وافق (36) فرداً وبنسبة (31.6) على ذلك ، هناك (31) فرداً وبنسبة (27.2) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (6) فراداً وبنسبة (5.3) على ذلك ، وهناك (10) أفراد وبنسبة (8.8) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

1. الباحث

العبرة الخامسة: تعزز السلطة القضائية الثقة الداعمة للعاملين وذلك لتطوير أفكار جديدة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي.

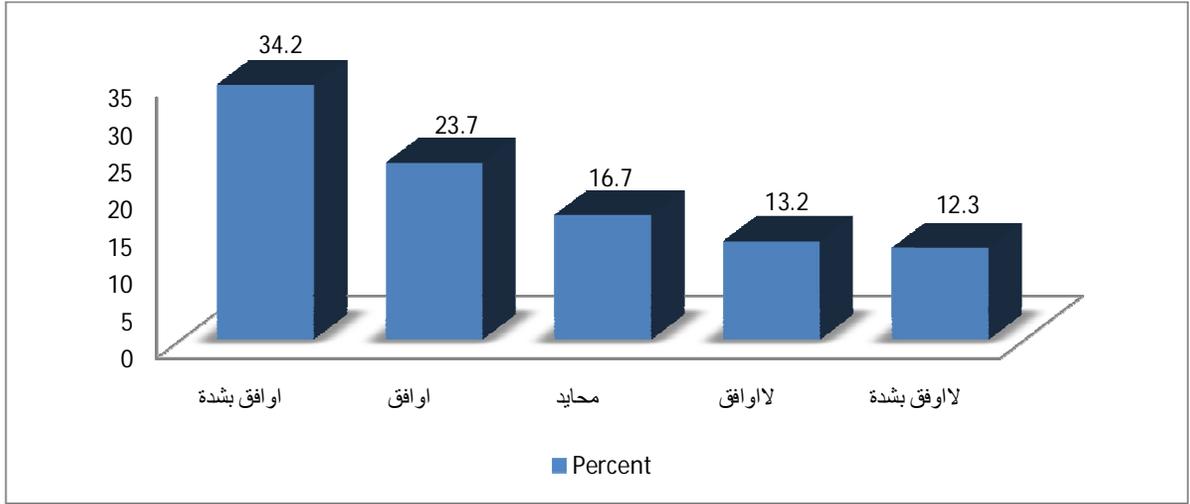
يوضح الجدول رقم (11/1/5) والشكل رقم (11/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

تعزز السلطة القضائية الثقة الداعمة للعاملين وذلك لتطوير أفكار جديدة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة    | 39    | 34.2           |
| أوافق         | 27    | 23.7           |
| محايد         | 19    | 16.7           |
| لا أوافق      | 15    | 13.2           |
| لا أوافق بشدة | 14    | 12.3           |
| Total         | 114   | 100.0          |

1. الباحث

الشكل رقم (10/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (11/1/5) والشكل رقم (11/1/5) أن (39) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (34.2) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تعزز الثقة الداعمة للعاملين وذلك لتطوير أفكار جديدة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي، كما وافق (27) فرداً وبنسبة (23.7) على ذلك، وكان هنالك (19) فرداً وبنسبة (16.7%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (15) فراداً وبنسبة (13.2%) على ذلك، وهنالك (14) بنسبة (12.3%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة السادسة: تقوم السلطة القضائية بتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين واستثمارها.

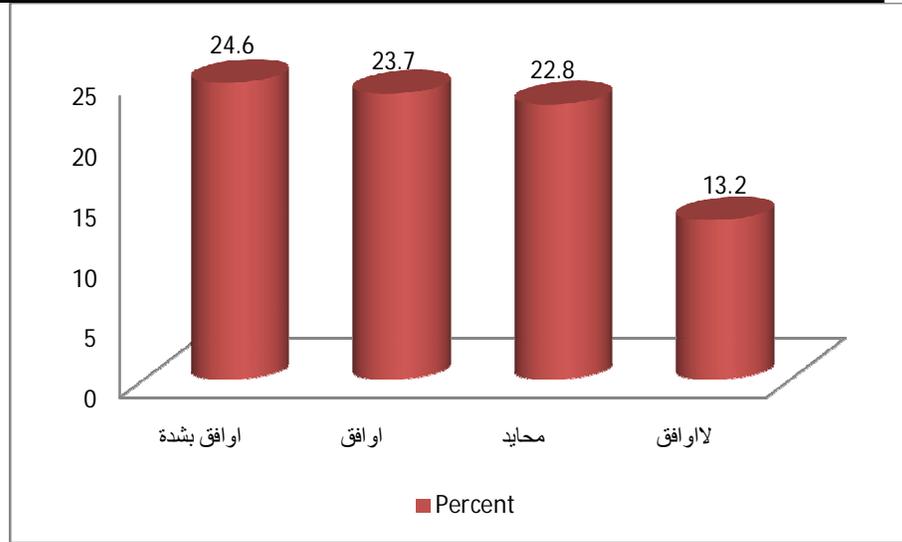
يوضح الجدول رقم (12/1/5) والشكل رقم (12/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (12/1/5)

تقوم السلطة القضائية بتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين واستثمارها<sup>1</sup>

الشكل رقم (12/1/5)<sup>2</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة       |
|----------------|-------|---------------|
| 24.6           | 28    | أوافق بشدة    |
| 23.7           | 27    | أوافق         |
| 22.8           | 26    | محايد         |
| 13.2           | 15    | لا أوافق      |
| 15.8           | 18    | لا أوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total         |



1. الباحث

2. الباحث

يتبين من الجدول رقم (12/1/5) والشكل رقم (12/1/5) أن (28) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (24.6) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تقوم بتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين واستثمارها ، كما وافق (27) فرداً وبنسبة (23.7) على ذلك، وكان هنالك (26) فرداً وبنسبة (22.8) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (15) فرداً وبنسبة (13.2) على ذلك ، وهنالك (18) أفراد وبنسبة (15.8) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة السابعة: تمتلك السلطة القضائية نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ مما يميزها عن غيرها.

يوضح الجدول رقم (13/1/5) والشكل رقم (13/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

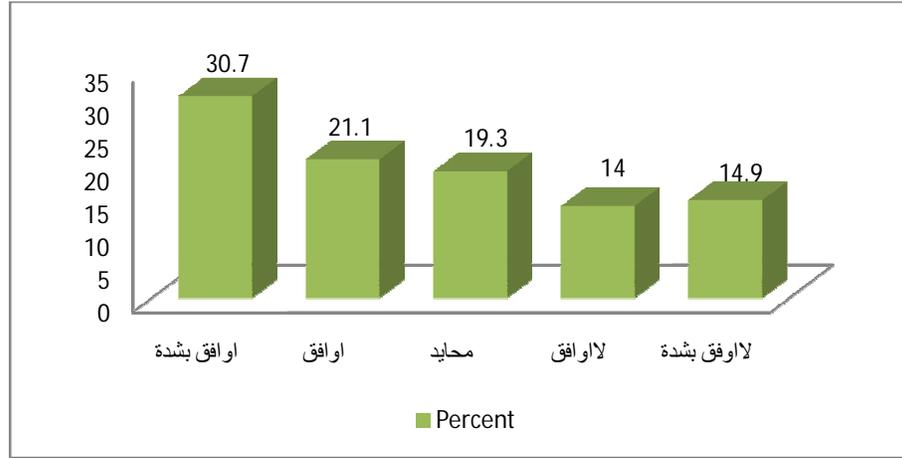
#### جدول رقم (13/1/5)

تمتلك السلطة القضائية نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ مما يميزها عن غيرها<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة    | 35    | 30.7           |
| أوافق         | 24    | 21.1           |
| محايد         | 22    | 19.3           |
| لا أوافق      | 16    | 14.0           |
| لا أوافق بشدة | 17    | 14.9           |
| Total         | 114   | 100.0          |

1. الباحث

## والشكل رقم (13/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (13/1/5) والشكل رقم (13/1/5) أن (35) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (30.7%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تمتلك نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ مما يميزها عن غيرها، كما وافق (24) فرداً وبنسبة (21.1%) على ذلك، وكان هنالك (22) فرداً وبنسبة (19.3%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (16) فرداً وبنسبة (14%) على ذلك، وهنالك (17) أفراد وبنسبة (14.9%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة الثامنة: تراعي السلطة القضائية رغبة العاملين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال.

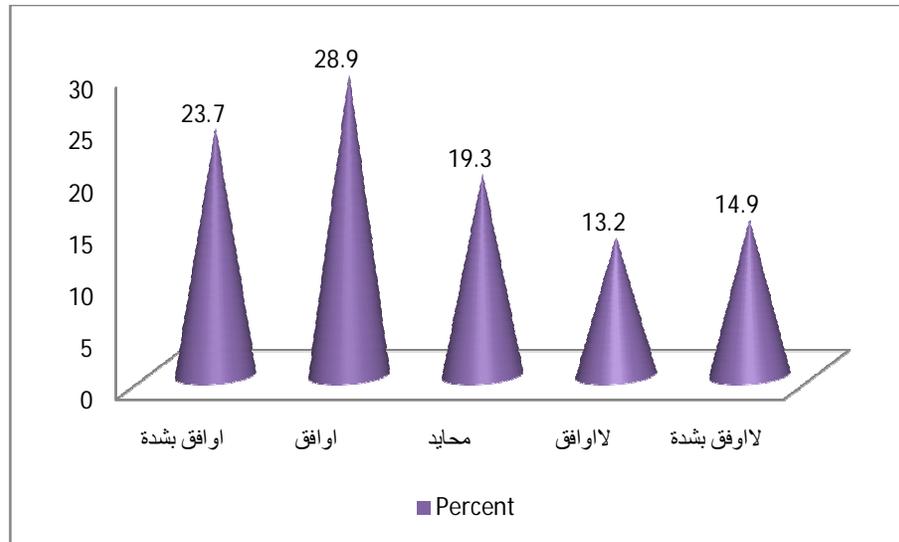
يوضح الجدول رقم (14/1/5) والشكل رقم (14/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

## جدول رقم (14/1/5)

تراعي السلطة القضائية رغبة العاملين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الاعمال<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 27    | 23.7           |
| اوافق        | 33    | 28.9           |
| محايد        | 22    | 19.3           |
| لااوافق      | 15    | 13.2           |
| لااوافق بشدة | 17    | 14.9           |
| Total        | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (14/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

1. الباحث

يتبين من الجدول رقم (14/1/5) والشكل رقم (14/1/5) أن (27) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (23.7%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تراعي رغبة العاملين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال، كما وافق (33) فرداً وبنسبة (28.9%) على ذلك ، وكان هنالك (22) فرداً وبنسبة (19.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (15) فرداً وبنسبة (13.2%) على ذلك ، وهنالك (17) فرداً وبنسبة (14.8%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة التاسعة: تحرص السلطة القضائية على خلق مواعمة بين أهدافها وأهداف العاملين.

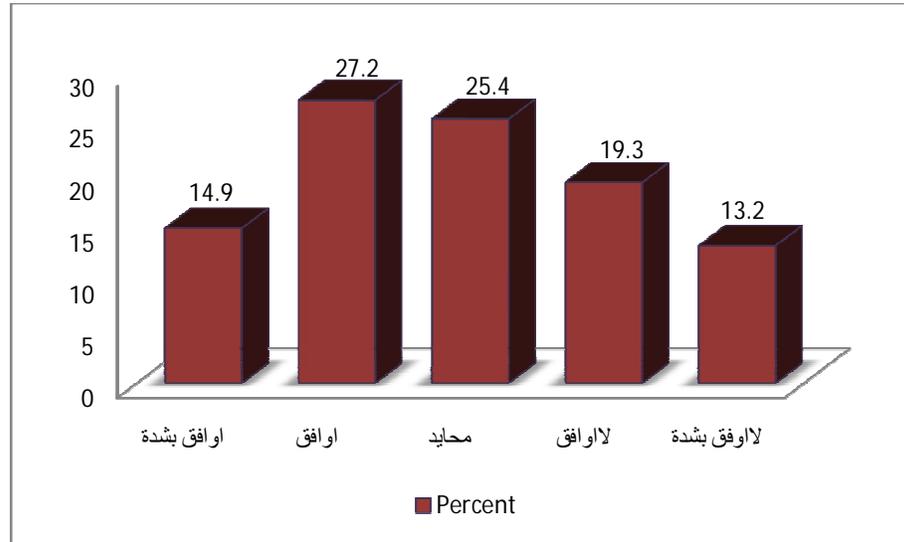
يوضح الجدول رقم (15/1/5) والشكل رقم (15/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

#### جدول رقم (15/1/5)

تحرص السلطة القضائية على خلق مواعمة بين أهدافها وأهداف العاملين<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة    | 17    | 14.9           |
| أوافق         | 31    | 27.2           |
| محايد         | 29    | 25.4           |
| لا أوافق      | 22    | 19.3           |
| لا أوافق بشدة | 15    | 13.2           |
| Total         | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (15/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (15/1/5) والشكل رقم (15/1/5) أن (17) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (14.9%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تحرص على خلق مواعمة بين أهدافها وأهداف العاملين، كما وافق (31) فرداً وبنسبة (27.2%) على ذلك ، وكان هنالك (29) فرداً وبنسبة (25.4%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (22) فرداً وبنسبة (19.3%) على ذلك ، وهنالك (15) أفراد و بنسبة (13.2%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة العاشرة: تحافظ السلطة القضائية على العاملين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.

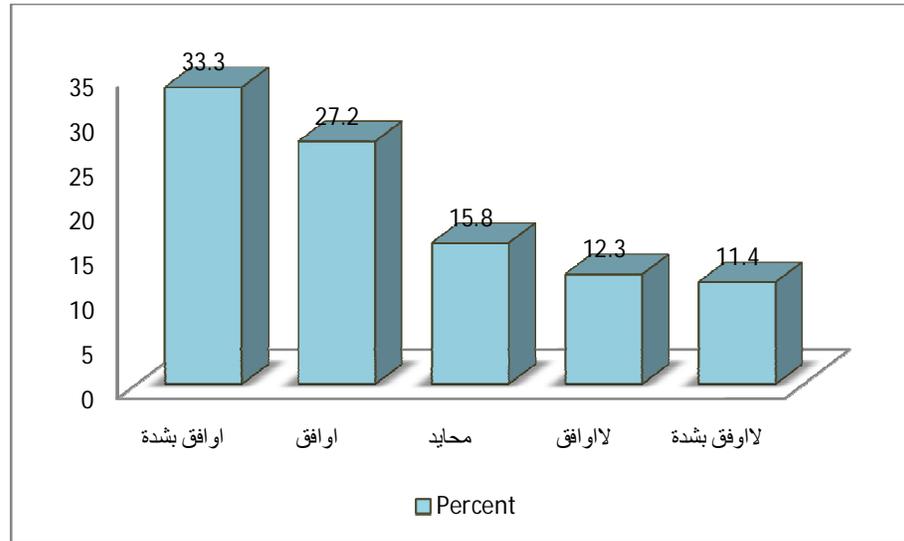
يوضح الجدول رقم (16/1/5) والشكل رقم (16/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.

جدول رقم (16/1/5)

تحافظ السلطة القضائية على العاملين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم  
الوظيفية<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة      |
|----------------|-------|--------------|
| 33.3           | 38    | اوافق بشدة   |
| 27.2           | 31    | اوافق        |
| 15.8           | 18    | محايد        |
| 12.3           | 14    | لااوافق      |
| 11.4           | 13    | لااوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total        |

الشكل رقم (16/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

1. الباحث

يتبين من الجدول رقم (16/1/5) والشكل رقم (16/1/5) أن (38) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (33.3%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تحافظ على المكانة الاجتماعية للعاملين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية، كما وافق (31) فرداً وبنسبة (27.2%) على ذلك ، وكان هنالك (18) فرداً وبنسبة (15.8%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (14) فرداً وبنسبة (12.3%) على ذلك ، وهنالك (13) فرداً و بنسبة (11.4%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

## 2- الفرضية الثانية: " هنالك علاقة استدلالية بين مشاركة المتعاملين، وتحقيق جودة الأداء وتميزه في السلطة القضائية"

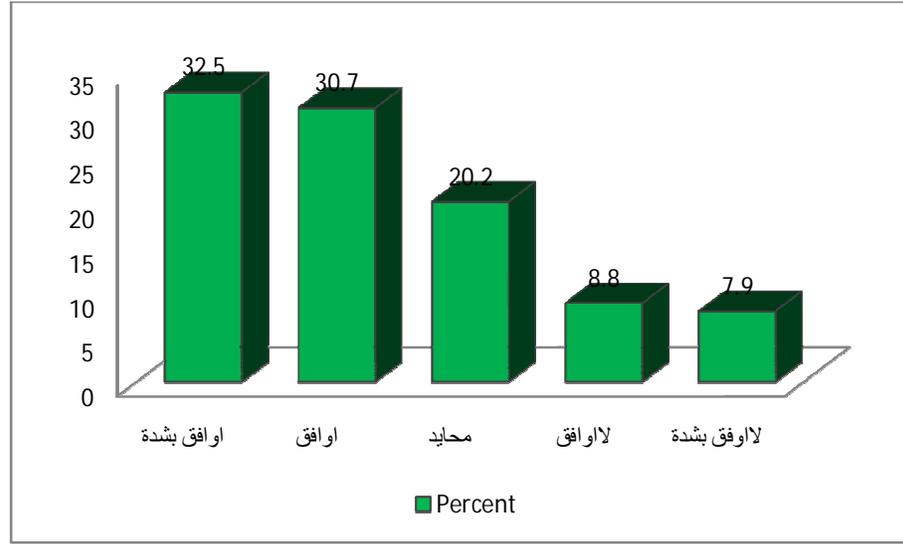
العبرة الأولى: تتابع السلطة القضائية شكاوي المتعاملين باستمرار وتسعى في حلها.

يوضح الجدول رقم (17/1/5) والشكل رقم (17/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

تتابع السلطة القضائية شكاوي المتعاملين باستمرار وتسعى في حلها<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 37    | 32.5           |
| وافق        | 35    | 30.7           |
| محايد       | 23    | 20.2           |
| لاوافق      | 10    | 8.8            |
| لاوافق بشدة | 9     | 7.9            |
| Total       | 114   | 100.0          |

## الشكل رقم (17/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (17/1/5) والشكل رقم (17/1/5) أن (37) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (32.5%) وافقوا بشدة على أن المؤسسة تتابع شكاوي المتعاملين باستمرار وتسعى في حلها، كما وافق (35) فرداً وبنسبة (30.7%) على ذلك ، وكان هنالك (23) فرداً وبنسبة (20.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (10) أفراد وبنسبة (8.8%) على ذلك ، وهنالك (9) أفراد و بنسبة (7.9%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

**العبرة الثانية: المشاكل والمقترحات من قبل المتعاملين تعالج بصورة فورية.**

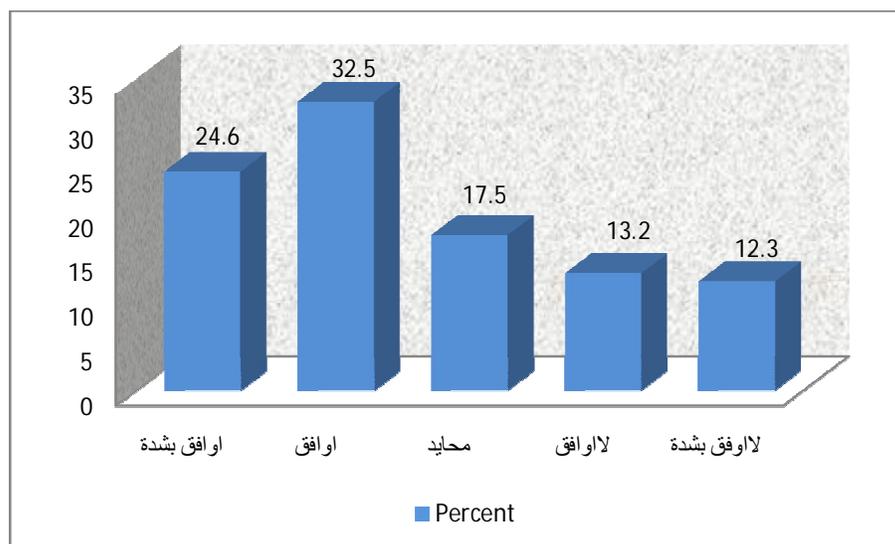
يوضح الجدول رقم (18/1/5) والشكل رقم (18/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

## جدول رقم (18/1/5)

## المشاكل والمقترحات من قبل المتعاملين تعالج بصورة فورية<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة      |
|----------------|-------|--------------|
| 24.6           | 28    | اوافق بشدة   |
| 32.5           | 37    | اوافق        |
| 17.5           | 20    | محايد        |
| 13.2           | 15    | لااوافق      |
| 12.3           | 14    | لااوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total        |

الشكل رقم (18/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

2. الباحث

يتبين من الجدول رقم (18/1/5) والشكل رقم (18/1/5) أن (28) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (24.6%) وافقوا بشدة على أن المشاكل والمقترحات من قبل المتعاملين تعالج بصورة فورية، كما وافق (37) فرداً وبنسبة (32.5%) على ذلك، وكان هناك (20) فرداً وبنسبة (17.5%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (15) فرداً وبنسبة (13.2%) ، كما لم يوافق بشدة (14) فرداً وبنسبة (12.3%) على ذلك.

العبرة الثالثة: تتابع السلطة القضائية التغيرات المستمرة في رغبات المتعاملين في تقديم الخدمات وتقوم بتبليتها.

يوضح الجدول رقم (19/1/5) والشكل رقم (19/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

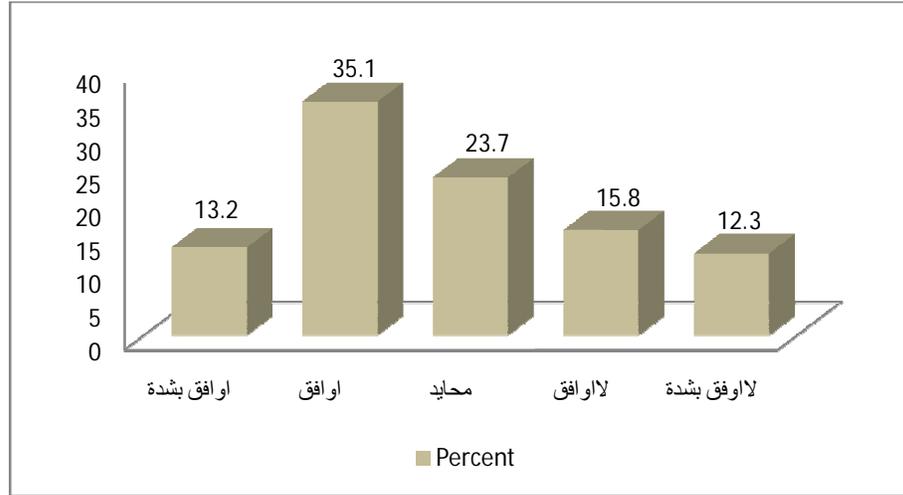
#### جدول رقم (19/1/5)

تتابع السلطة القضائية التغيرات المستمرة في رغبات المتعاملين في تقدم الاعمال وتقوم بتبليتها<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة      |
|----------------|-------|--------------|
| 13.2           | 15    | اوافق بشدة   |
| 35.1           | 40    | اوافق        |
| 23.7           | 27    | محايد        |
| 15.8           | 18    | لااوافق      |
| 12.3           | 14    | لااوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total        |

1. الباحث

الشكل رقم (19/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (19/1/5) والشكل رقم (19/1/5) أن (15) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (13.2%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تتابع التغييرات المستمرة في رغبات المتعاملين في تقديم الخدمات وتقوم بتلبيتها، كما وافق (40) فرداً وبنسبة (35.1%) على ذلك، وكان هناك (27) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (18) فرداً وبنسبة (15.8%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (14) فرداً وبنسبة (12.3%) على ذلك.

العبرة الرابعة: تسعى السلطة القضائية إلى تقليل عدد المترددين من المتعاملين معها من خلال الأعمال المتطورة ذات المهارة والخبرة.

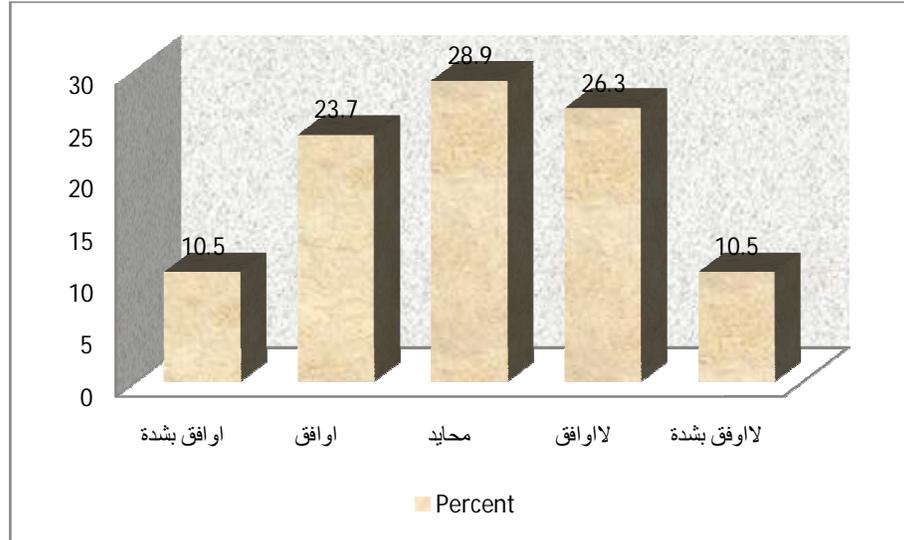
يوضح الجدول رقم (20/1/5) والشكل رقم (20/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (20/1/5)

تسعى السلطة القضائية إلى تقليل عدد المترددين من المتعاملين معها من خلال الأعمال المتطورة ذات المهارة والخبرة<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 12    | 10.5           |
| اوافق        | 27    | 23.7           |
| محايد        | 33    | 28.9           |
| لااوافق      | 30    | 26.3           |
| لااوافق بشدة | 12    | 10.5           |
| Total        | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (20/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

2. الباحث

يتبين من الجدول رقم (20/1/5) والشكل رقم (20/1/5) أن (12) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (10.5%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تسعى إلى تقليل عدد المترددين من المتعاملين معها من خلال الأعمال المتطورة ذات المهارة والخبرة، كما وافق (27) فرداً وبنسبة (23.7%) على ذلك ، وكان هناك (33) أفراد وبنسبة (28.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (30) فرداً وبنسبة (26.3%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (12) فرد وبنسبة (10.5%) على ذلك .

العبرة الخامسة: تسهل السلطة القضائية عملية الاتصال مع المتعاملين للمشاركة في كيفية تقديم الأعمال.

يوضح الجدول رقم (21/1/5) والشكل رقم (21/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

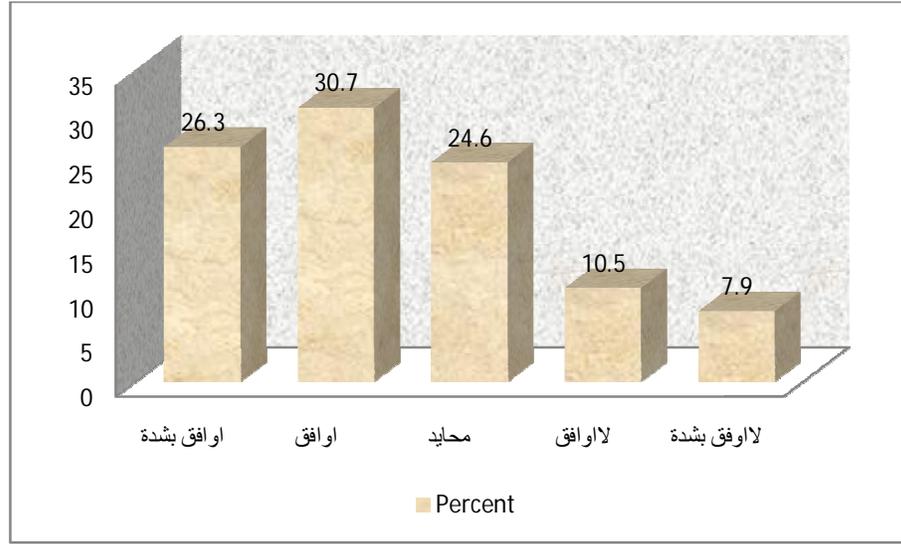
#### جدول رقم (21/1/5):

تسهل السلطة القضائية عملية الاتصال مع المتعاملين للمشاركة في كيفية تقديم الأعمال<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة  | 30    | 26.3           |
| أوافق       | 35    | 30.7           |
| محايد       | 28    | 24.6           |
| لاوافق      | 12    | 10.5           |
| لاوافق بشدة | 9     | 7.9            |
| Total       | 114   | 100.0          |

1. الباحث

الشكل رقم (21/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (21/1/5) والشكل رقم (21/1/5) أن (30) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (26.3%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تسهل إدارة عملية الاتصال مع المتعاملين للمشاركة في كيفية تقديم الأعمال، كما وافق (35) فرداً وبنسبة (30.7%) على ذلك، وكان هنالك (28) فرداً وبنسبة (24.6%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (12) فرداً وبنسبة (10.5%)، كذلك لم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (7.9%) على ذلك.

العبارة السادسة: تعمل السلطة القضائية على تلبية رغبات المتعاملين المتجددة.

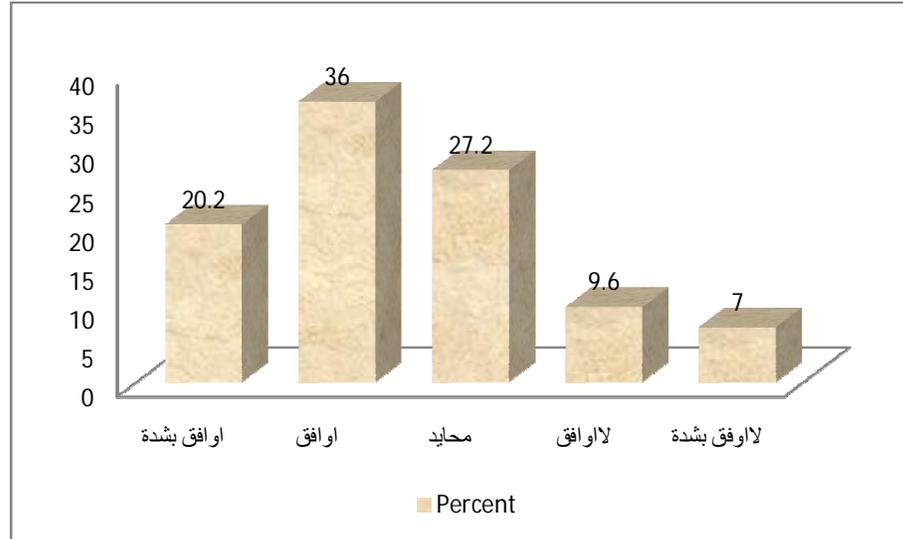
يوضح الجدول رقم (22/1/5) والشكل رقم (22/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (22/1/5)

تعمل السلطة القضائية على تلبية رغبات المتعاملين المتجددة<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 23    | 20.2           |
| اوافق        | 41    | 36.0           |
| محايد        | 31    | 27.2           |
| لااوافق      | 11    | 9.6            |
| لااوافق بشدة | 8     | 7.0            |
| Total        | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (22/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

1. الباحث

يتبين من الجدول رقم (22/1/5) والشكل رقم (22/1/5) أن (23) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (20.2%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تعمل على تلبية رغبات المتعاملين المتجددة ، كما وافق (41) فرداً وبنسبة (36.3%) على ذلك ، وكان هنالك (31) فرداً وبنسبة (27.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (11) فرداً وبنسبة (9.6%) على ذلك ، كذلك لم يوافق بشدة (8) وبنسبة (7%) على ذلك .

العبارة السابعة: تمتلك السلطة القضائية نظام معلومات إلكتروني لتقليل الفجوة البينية مع المتعاملين.

يوضح الجدول رقم (23/1/5) والشكل رقم (23/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

#### جدول رقم (23/1/5)

تمتلك السلطة القضائية نظام معلومات إلكتروني لتقليل الفجوة البينية مع المتعاملين<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة       |
|----------------|-------|---------------|
| 20.2           | 23    | أوافق بشدة    |
| 29.8           | 34    | أوافق         |
| 23.7           | 27    | محايد         |
| 14.9           | 17    | لا أوافق      |
| 11.4           | 13    | لا أوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total         |

1. الباحث

الشكل رقم (23/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (23/1/5) والشكل رقم (23/1/5) أن (23) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (20%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تمتلك نظام معلومات إلكتروني لتقليل الفجوة البينية مع المتعاملين، كما وافق (34) فرداً وبنسبة (29.2%) على ذلك، وكان هنالك (27) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (17) فرداً وبنسبة (14.9%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (13) فرداً وبنسبة (11.4%) على ذلك.

العبرة الثامنة: تقوم السلطة القضائية بتقديم أعمال متكاملة للمتعاملين معها بحيث تلبي طموحاتهم وتوقعاتهم.

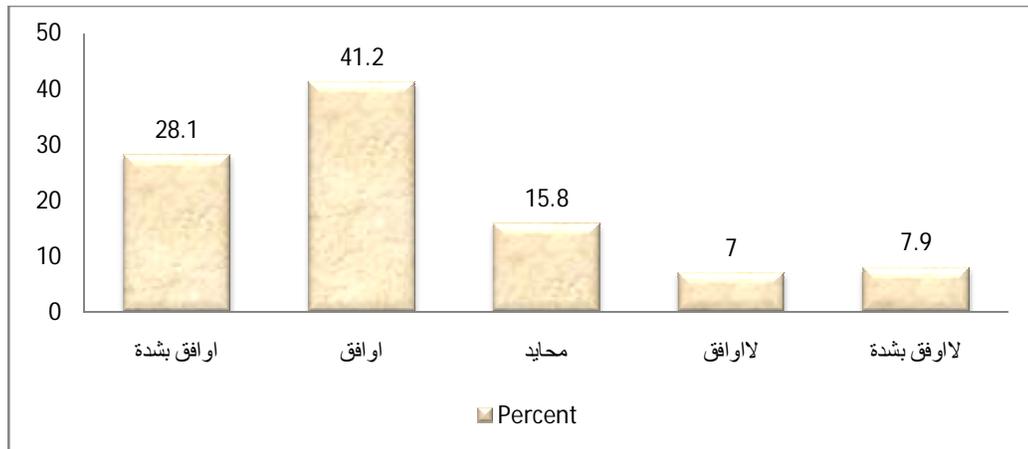
يوضح الجدول رقم (24/1/5) والشكل رقم (24/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

## جدول رقم (24/1/5)

تقوم السلطة القضائية بتقديم اعمال متكاملة للمتعاملين معها بحيث تلي طموحاتهم وتطلعاتهم.<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 32    | 28.1           |
| اوافق        | 47    | 41.2           |
| محايد        | 18    | 15.8           |
| لااوافق      | 8     | 7.0            |
| لااوافق بشدة | 9     | 7.9            |
| Total        | 114   | 100.0          |

## الشكل رقم (24/1/5)



1. الباحث

يتبين من الجدول رقم (24/1/5) والشكل رقم (24/1/5) أن (32) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (28.1%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تقوم بتقديم أعمال متكاملة للمتعاملين معها بحيث تلبي طموحاتهم وتطلعاتهم، كما وافق بشدة (47) فرداً وبنسبة (41.2%) على ذلك ، وكان هنالك (18) فرداً وبنسبة (15.8%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (8) فرداً وبنسبة (7%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (7.9%) على ذلك.

العبارة التاسعة: تقدم السلطة القضائية أعمال إدارية تعتبر الأفضل مقارنة مع غيرها في المنطقة العربية.

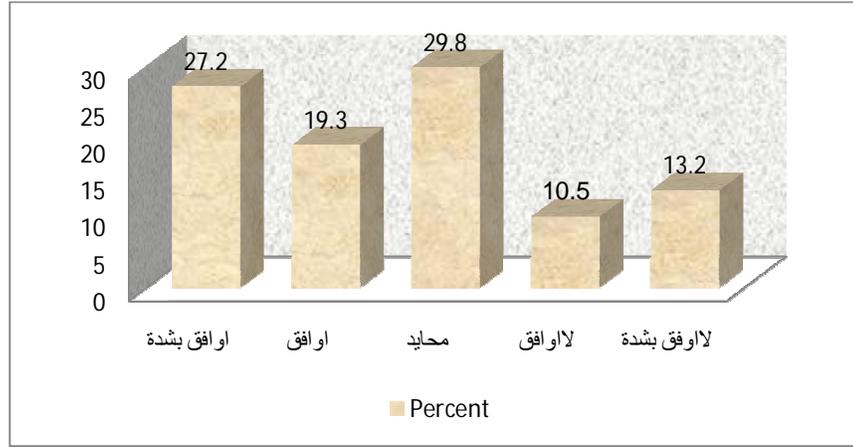
يوضح الجدول رقم (25/1/5) والشكل رقم (25/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

#### جدول رقم (25/1/5)

تقدم السلطة القضائية أعمال إدارية تعتبر الأفضل مقارنة مع غيرها في المنطقة العربية<sup>1</sup>

| Percent | Frequency |              |
|---------|-----------|--------------|
| 27.2    | 31        | اوافق بشدة   |
| 19.3    | 22        | اوافق        |
| 29.8    | 34        | محايد        |
| 10.5    | 12        | لااوافق      |
| 13.2    | 15        | لااوافق بشدة |
| 100     | 411       | Total        |

الشكل رقم (25/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (25/1/5) والشكل رقم (25/1/5) أن (31) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (27.2%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تقدم أعمال تعتبر الأفضل مقارنة مع غيرها في المنطقة العربية، كما وافق (22) فرداً وبنسبة (19.3%) على ذلك، وكان هنالك (34) فرداً وبنسبة (29.8%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (12) فرداً وبنسبة (10.5%)، كما لم يوافق بشدة (15) فرداً وبنسبة (13.2%) على ذلك.

العبارة العاشرة: تستحوذ السلطة القضائية على ثقة المتعاملين في أداء أعمالها.

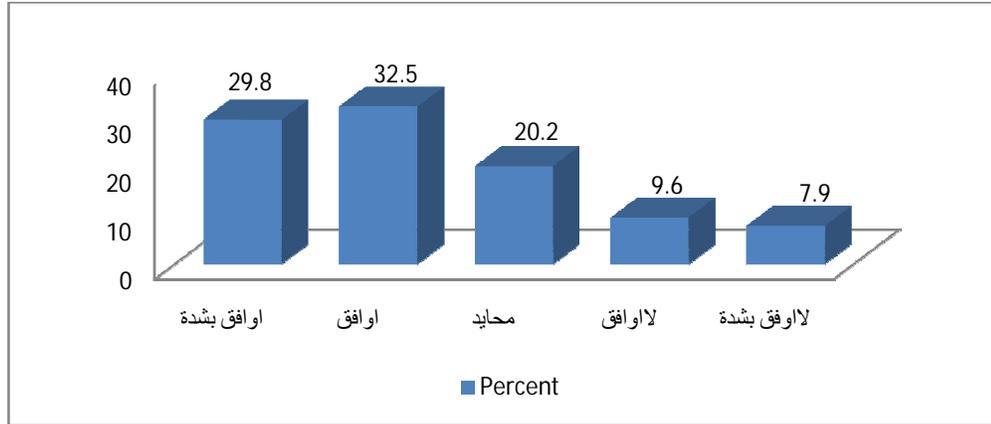
يوضح الجدول رقم (26/1/5) والشكل رقم (26/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.

جدول رقم (26/1/5)<sup>1</sup>

## تستحوذ السلطة القضائية علي ثقة المتعاملين في اداء أعمالها

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 34    | 29.8           |
| اوافق        | 37    | 32.5           |
| محايد        | 23    | 20.2           |
| لااوافق      | 11    | 9.6            |
| لااوافق بشدة | 9     | 7.9            |
| Total        | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (26/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (26/1/5) والشكل رقم (26/1/5) أن (34) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (29.8%) وافقوا بشدة على أن تستحوذ السلطة القضائية علي ثقة المتعاملين في أداء أعمالها، كما وافق (37) فرداً وبنسبة (32.5%) على ذلك ، وكان هنالك (23)

1.الباحث

1.الباحث

فرداً وبنسبة (20%) محايدین بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (11) فرداً وبنسبة (9.6%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (7.9%) على ذلك.

3- الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدعم ومساندة السلطة القضائية لتطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي"  
 العبارة الأولى: تسعى السلطة القضائية إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنتج الإبداع والابتكار.

يوضح الجدول رقم (27/1/5) والشكل رقم (27/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

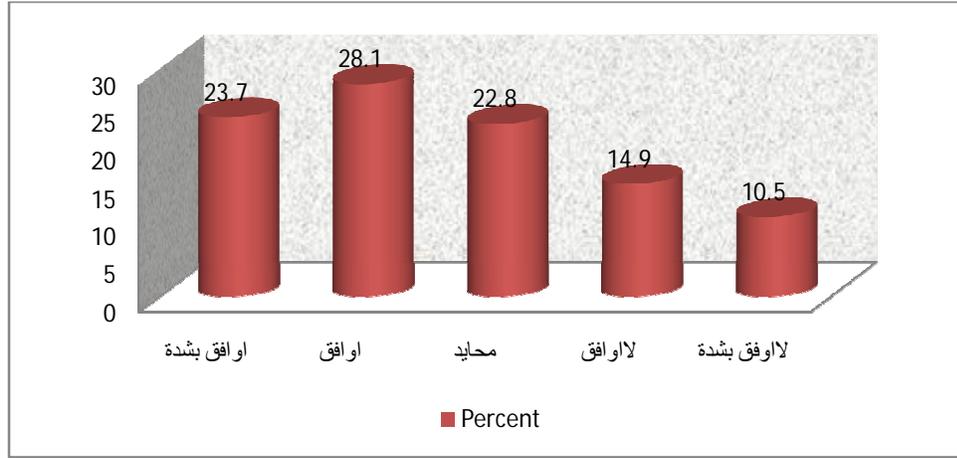
جدول رقم (27/1/5)

تسعى السلطة القضائية الى بناء ثقافه تنظيميه ايجابية تنتج الابداع والابتكار<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة     |
|----------------|-------|-------------|
| 23.7           | 27    | وافق بشدة   |
| 28.1           | 32    | وافق        |
| 22.8           | 26    | محايد       |
| 14.9           | 17    | لاوافق      |
| 10.5           | 12    | لاوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total       |

1. الباحث

الشكل (27/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (27/1/5) والشكل رقم (27/1/5) أن (27) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (23.7%) وافقوا على أن السلطة القضائية تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنتج الإبداع والإبتكار، كما وافق بشدة (32) فرداً وبنسبة (23.7%) على ذلك، وكان هنالك (26) فرداً وبنسبة (22.8%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (17) فرداً وبنسبة (14.9%)، كما لم يوافق بشدة (12) فرداً بنسبة (12%) على ذلك.

العبرة الثانية: تشجع السلطة القضائية وتفوض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم وإعطائهم الثقة بالنفس.

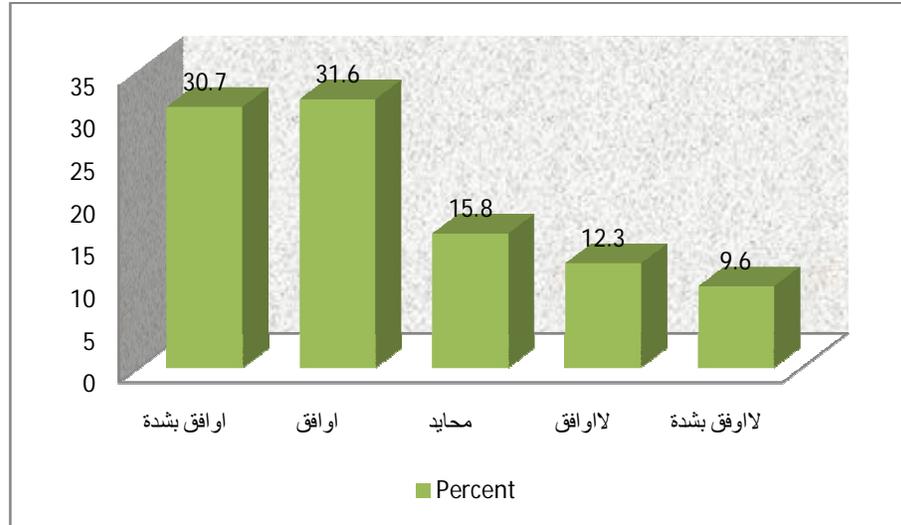
يوضح الجدول رقم (28/1/5) والشكل رقم (28/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

## جدول رقم (28/1/5)

تشجع السلطة القضائية وتفوض العاملين على القيام بالمهام الموكلة اليهم واعطائهم  
الثقة بالنفس<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة    | 35    | 30.7           |
| اوافق         | 36    | 31.6           |
| محايد         | 18    | 15.8           |
| لا اوافق      | 14    | 12.3           |
| لا اوافق بشدة | 11    | 9.6            |
| Total         | 114   | 100.0          |

## الشكل رقم (28/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

1. الباحث

يتبين من الجدول رقم (28/1/5) والشكل رقم (28/1/5) أن (35) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (30.7%) وافقوا على أن السلطة القضائية تشجع وتفوض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم وإعطائهم الثقة بالنفس ، كما وافق بشدة (36) فرداً وبنسبة (31.6%) على ذلك ، وكأن هنالك (18) فرداً وبنسبة (15.8%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (14) فرداً بنسبة (12.3%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (11) فرداً بنسبة (9.6%) على ذلك.

العبرة الثالثة: سرعة الاتصالات الإدارية داخل السلطة القضائية بين العاملين والإدارة.

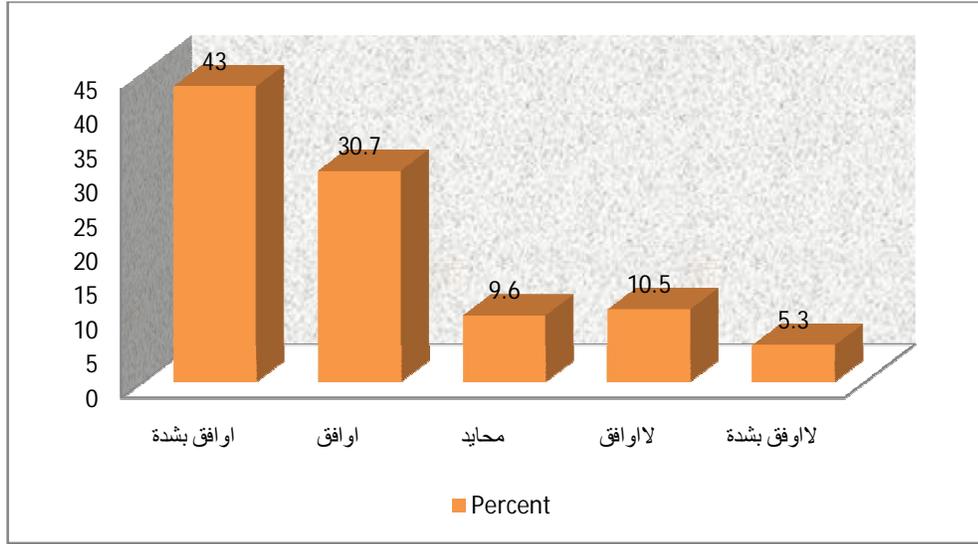
يوضح الجدول رقم (29/1/5) والشكل رقم (29/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

#### جدول رقم (29/1/5)

سرعه الإتصالات الإدارية داخل السلطة القضائية بين العاملين والإدارة<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 49    | 43.0           |
| اوافق        | 35    | 30.7           |
| محايد        | 11    | 9.6            |
| لااوافق      | 12    | 10.5           |
| لااوافق بشدة | 6     | 5.3            |
| Total        | 113   | 99.1           |

الشكل رقم (29/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (29/1/5) والشكل رقم (29/1/5) أن (49) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43%) وافقوا بشدة على أن سرعة الاتصالات الإدارية مع المتعاملين من قبل السلطة القضائية، كما وافق (35) فرداً وبنسبة (30.7%) على ذلك ، وكان هناك (11) فرداً وبنسبة (9.6%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (12) فرداً وبنسبة (10.5%) ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (5.3%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تستقطب السلطة القضائية العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار.

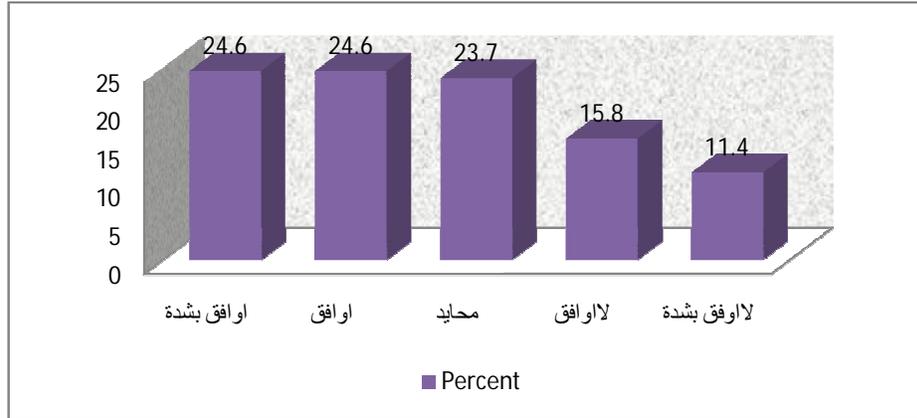
يوضح الجدول رقم (30/1/5) والشكل رقم (30/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

## جدول رقم (30/1/5)

تستقطب السلطة القضائية العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 28    | 24.6           |
| اوافق        | 28    | 24.6           |
| محايد        | 27    | 23.7           |
| لااوافق      | 18    | 15.8           |
| لااوافق بشدة | 13    | 11.4           |
| Total        | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (30/1/5) تستقطب السلطة القضائية<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (30/1/5) والشكل رقم (30/1/5) أن (28) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (24.6%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تستقطب العاملين ذوي الخبرات

1. الباحث

1. الباحث

المتميّزة باستمرار، كما وافق (28) فرداً وبنسبة (24.6%) على ذلك ، وكان هنالك (27) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (18) فرداً بنسبة (15.8%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (11) فرداً وبنسبة (11.4%) على ذلك.

العبرة الخامسة: الاختيار والتعيين في السلطة القضائية يقوم على أساس الكفاءة والجدارة.

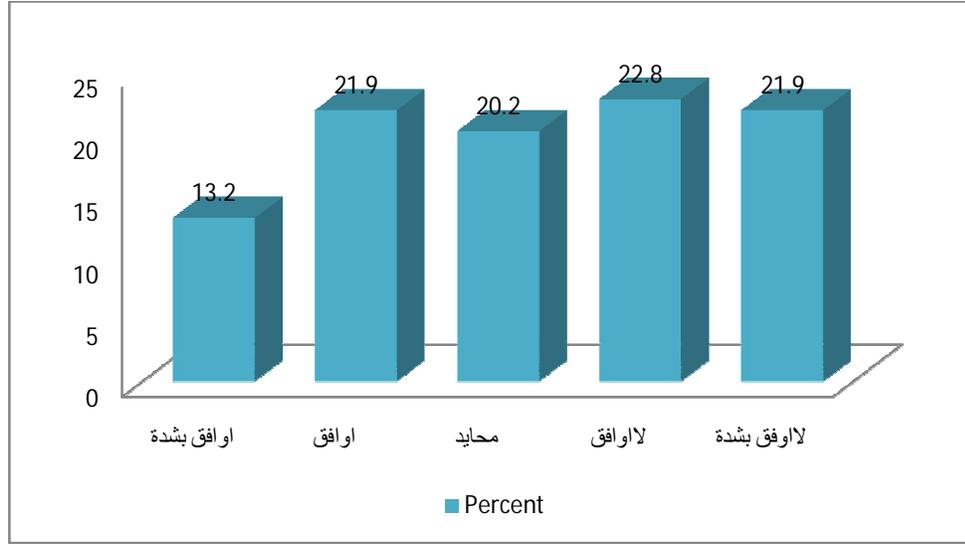
يوضح الجدول رقم (30/1/5) والشكل رقم (30/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

#### جدول رقم (30/1/5)

الاختبار والتعيين في السلطة القضائية يقوم على اساس الكفاءة والجدارة<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 15    | 13.2           |
| اوافق        | 25    | 21.9           |
| محايد        | 23    | 20.2           |
| لااوافق      | 26    | 22.8           |
| لااوافق بشدة | 25    | 21.9           |
| Total        | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (30/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (30/1/5) والشكل رقم (30/1/5) أن (15) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%) وافقوا بشدة على أن الاختيار والتعيين في المؤسسة يقوم على أساس الكفاءة والجدارة، كما وافق (25) فرداً وبنسبة (21.9%) على ذلك ، وكان هنالك (23) فرداً وبنسبة (20.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (26) فرداً بنسبة (22.8%)، كما لم يوافق بشدة (25) فرداً بنسبة (21.9%) على ذلك.

العبرة السادسة: تشجع السلطة القضائية على إقامة الحلقات النقاشية (العصف الذهني) بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.

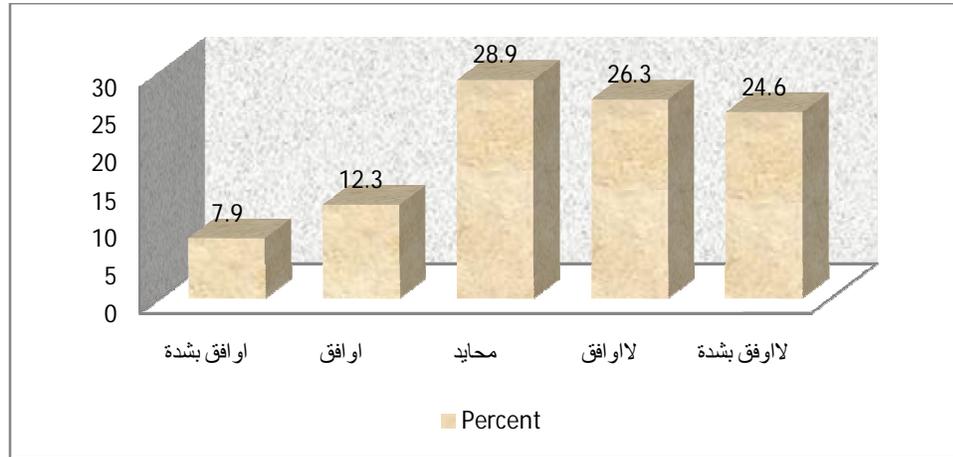
يوضح الجدول رقم (31/1/5) والشكل رقم (31/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

### جدول رقم (31/1/5)

تشجع السلطة القضائية على اقامة الحلقات النقاشية (العصف الذهني) بين العاملين  
لاستثمار طاقاتهم الفكرية<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 9     | 7.9            |
| اوافق        | 14    | 12.3           |
| محايد        | 33    | 28.9           |
| لااوافق      | 30    | 26.3           |
| لااوافق بشدة | 28    | 24.6           |
| Total        | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (31/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (31/1/5) والشكل رقم (31/1/5) أن (9) أفراد في عينة الدراسة  
وبنسبة (7.9%) وافقوا بشدة على أن السلطة  
القضائية تشجع على إقامة الحلقات النقاشية (العصف الذهني) بين الموظفين لاستثمار

1. الباحث

2. الباحث

طاقاتهما الفكرية، كما وافق (14) فرداً وبنسبة (12.3%) على ذلك، وكان هنالك (33) فرداً وبنسبة (28.9%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (30) فرداً بنسبة (26.3%)، كما لم يوافق بشدة (28) فرداً بنسبة (24.6%) على ذلك.

العبرة السابعة: تمتلك السلطة القضائية هيكل تنظيمياً مترابطاً يسهم في نشر وتبادل المعلومات بسرعة عالية.

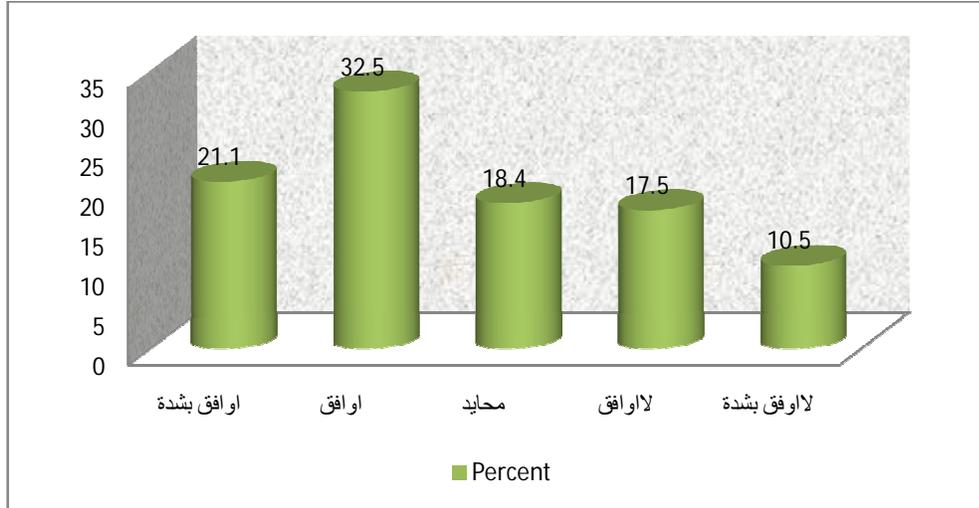
يوضح الجدول رقم (32/1/5) والشكل رقم (32/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

### جدول رقم (32/1/5)

تمتلك السلطة القضائية هيكل تنظيمياً مترابطاً يسهم في نشر المعلومات بسرعة عالية<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 24    | 21.1           |
| وافق        | 37    | 32.5           |
| محايد       | 21    | 18.4           |
| لاوافق      | 20    | 17.5           |
| لاوافق بشدة | 12    | 10.5           |
| Total       | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (32/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (33/1/5) والشكل رقم (33/1/5) أن (24) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (21.1%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تمتلك هيكل تنظيمياً مترابطاً يساهم في نشر وتبادل المعلومات بسرعة عالية، كما وافق (37) فرداً وبنسبة (32.5%) على ذلك، وكان هنالك (21) فرداً وبنسبة (18.4%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (20) فرداً وبنسبة (17.5%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (12) فرداً بنسبة (10.5%) على ذلك.

العبارة الثامنة: تمتلك السلطة القضائية هيكل تنظيمياً يؤمن التوزيع العادل للصلاحيات والمسؤوليات.

يوضح الجدول رقم (34/1/5) والشكل رقم (34/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

### جدول رقم (34/1/5)

تمتلك السلطة القضائية هيكلًا تنظيميًا يؤمن التوزيع العادل للصلاحيات والمسؤوليات<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 23    | 20.2           |
| وافق        | 27    | 23.7           |
| محايد       | 25    | 21.9           |
| لاوافق      | 21    | 18.4           |
| لاوافق بشدة | 18    | 15.8           |
| Total       | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (34/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (34/1/5) والشكل رقم (34/1/5) أن (23) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (20.2%) وافقوا على أن السلطة القضائية تمتلك هيكلًا تنظيميًا يؤمن التوزيع

1. الباحث

2. الباحث

العادل للصلاحيات والمسئوليات، كما وافق (27) فرداً وبنسبة (23.7%) على ذلك، وكان هنالك (25) فرداً وبنسبة (21.9%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (21) فرداً وبنسبة (18.4%)، كما لم يوافق بشدة (18) فرداً وبنسبة (15.8%) على ذلك.

العبرة التاسعة: الأنظمة والإجراءات التنظيمية في السلطة القضائية تدعم الإبداع.

يوضح الجدول رقم (35/1/5) والشكل رقم (35/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

### جدول رقم (35/1/5)

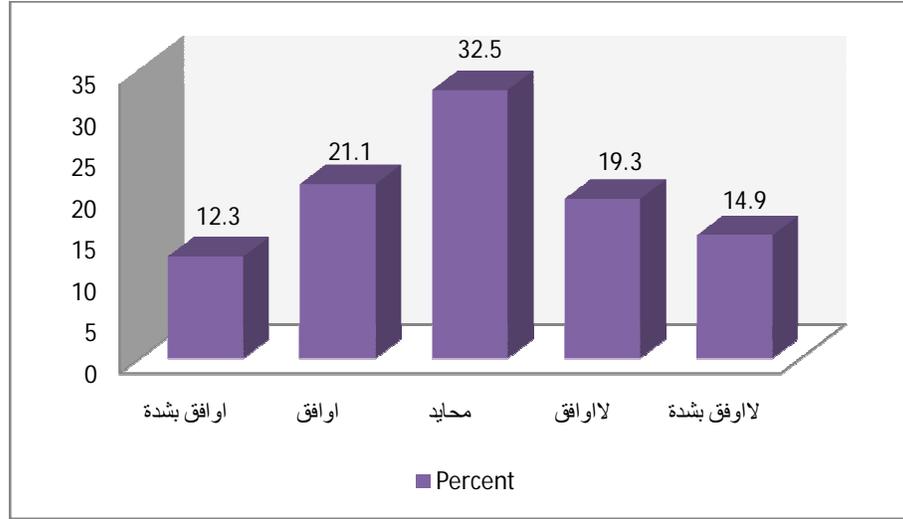
الأنظمة والإجراءات التنظيمية في السلطة القضائية تدعم الإبداع<sup>1</sup>

| الإجابة       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة    | 14    | 12.3           |
| أوافق         | 24    | 21.1           |
| محايد         | 37    | 32.5           |
| لا أوافق      | 22    | 19.3           |
| لا أوافق بشدة | 17    | 14.9           |
| Total         | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (35/1/5)<sup>2</sup>

1. الباحث

1. الباحث



يتبين من الجدول رقم (35/1/5) والشكل رقم (35/1/5) أن (14) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (12.3%) وافقوا بشدة على أن الأنظمة والإجراءات التنظيمية في السلطة القضائية تدعم الإبداع، كما وافق (24) فرداً وبنسبة (21.1%) على ذلك، وكان هنالك (37) فرداً وبنسبة (32.5%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (22) فرداً وبنسبة (19.3%) على ذلك. كما لم يوافق بشدة (17) فرداً وبنسبة (14.9%) على ذلك.

العبرة العاشرة: تراعي السلطة القضائية رغبة العاملين وقدرتهم على الأداء عند توزيع المهام والأعمال.

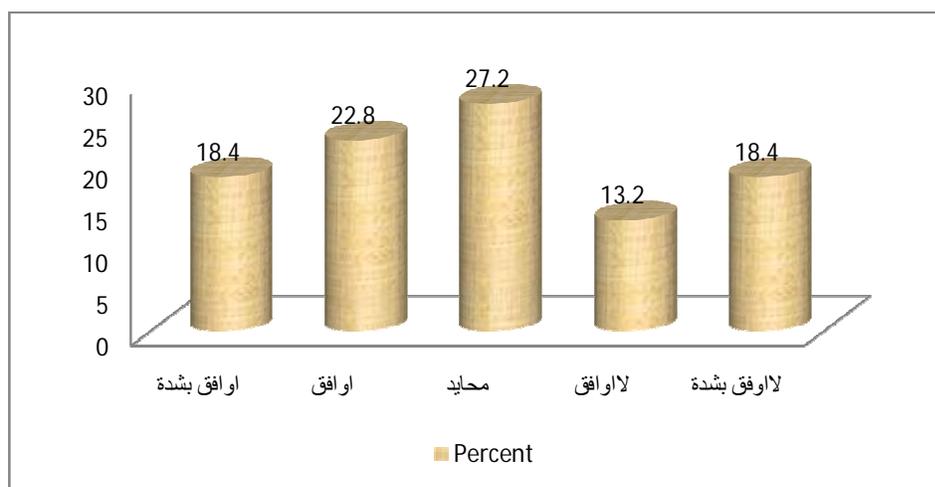
يوضح الجدول رقم (36/1/5) والشكل رقم (36/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.

جدول رقم (36/1/5)

تراعي السلطة القضائية رغبة العاملين وقدرتهم على الاداء عند توزيع المهام والأعمال<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 21    | 18.4           |
| وافق        | 26    | 22.8           |
| محايد       | 31    | 27.2           |
| لاوافق      | 15    | 13.2           |
| لاوافق بشدة | 21    | 18.4           |
| Total       | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (36/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (36/1/5) والشكل رقم (36/1/5) أن (21) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (18.4%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تراعي رغبة العاملين وقدرتهم على الأداء عند توزيع المهام والأعمال ، كما وافق (26) فرداً وبنسبة (22.8%) على ذلك ، وكان هنالك (31) فرداً وبنسبة (27.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم

1.الباحث

2.الباحث

يوافق (15) فرداً وبنسبة (13.2%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (21) فرداً وبنسبة (18.4%) على ذلك.

4- الفرضية الرابعة: "هناك علاقة استدلالية بين متطلبات وتطبيق معايير الجودة الشاملة في السلطة القضائية "

العبارة الأولى: سياسة الجودة في السلطة القضائية واضحة لدى العاملين.

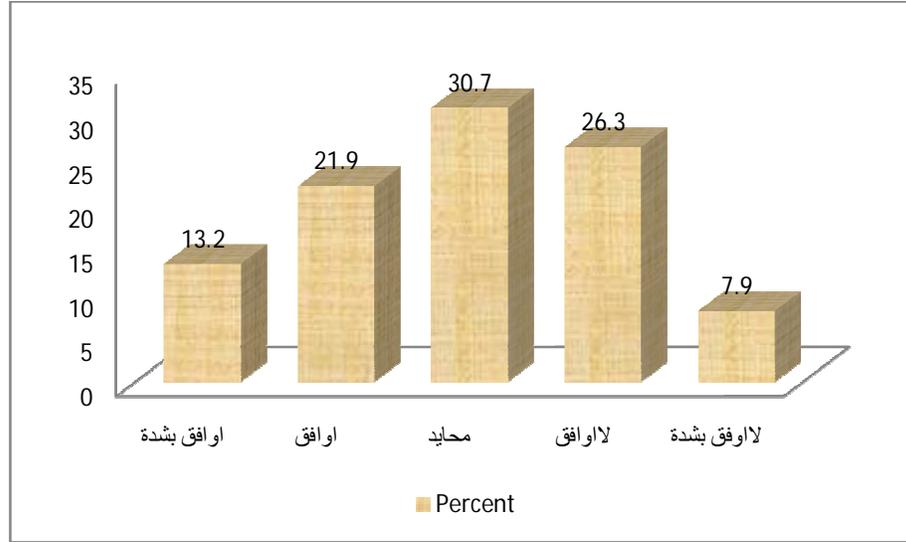
يوضح الجدول رقم (37/1/5) والشكل رقم (37/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

#### جدول رقم (37/1/5)

سياسة الجودة في السلطة القضائية واضحة لدى العاملين<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة  | 15    | 13.2           |
| أوافق       | 25    | 21.9           |
| محايد       | 35    | 30.7           |
| لاوافق      | 30    | 26.3           |
| لاوافق بشدة | 9     | 7.9            |
| Total       | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (37/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (37/1/5) والشكل رقم (37/1/5) أن (15) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (13.2%) وافقوا بشدة على أن سياسة الجودة في السلطة القضائية واضحة لدى العاملين، كما وافق (25) فرداً وبنسبة (21.9%) على ذلك، وكان هنالك (35) فرداً وبنسبة (30%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (30) فرداً وبنسبة (26.3%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (7.9%) على ذلك.

العبرة الثانية: تسعى السلطة القضائية لغرس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين.

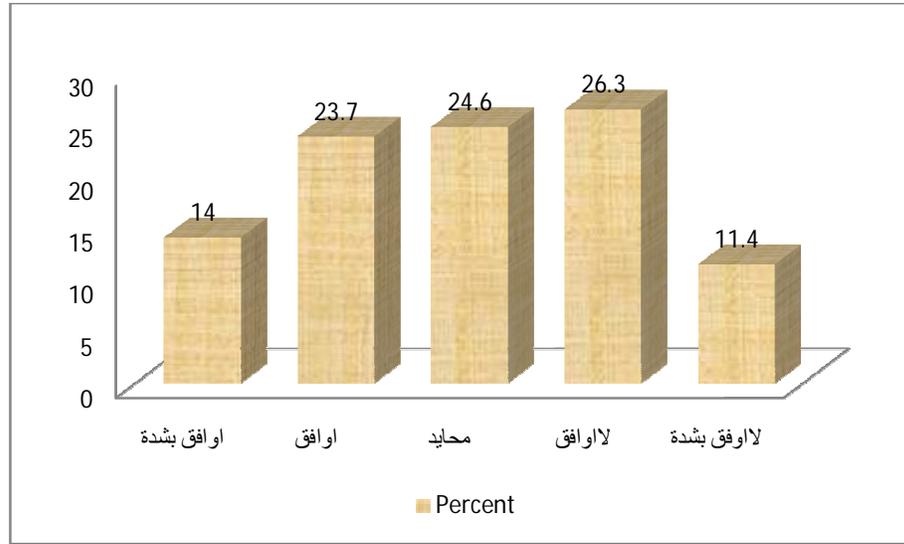
يوضح الجدول رقم (38/1/5) والشكل رقم (38/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

### جدول رقم (38/1/5)

تسعى السلطة القضائية لغرس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة      |
|----------------|-------|--------------|
| 14.0           | 16    | اوافق بشدة   |
| 23.7           | 27    | اوافق        |
| 24.6           | 28    | محايد        |
| 26.3           | 30    | لااوافق      |
| 11.4           | 13    | لااوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total        |

الشكل رقم (38/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (38/1/5) والشكل رقم (38/1/5) أن (16) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (14%) وافقوا على أن السلطة القضائية تسعى لغرس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

1. الباحث

1. الباحث

لدى العاملين، كما وافق (27) فرداً وبنسبة (23.7%) على ذلك ، وكان هناك (28) فرداً وبنسبة (24.6%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (30) فرداً وبنسبة (26.3%) ، كما لم يوافق بشدة (13) فرداً وبنسبة (11.4%) على ذلك.

العبرة الثالثة: تقف الإدارة العليا للسلطة القضائية على حل المشاكل التي تواجه المتعاملين بشكل سريع.

يوضح الجدول رقم (39/1/5) والشكل رقم (39/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

### جدول رقم (39/1/5)

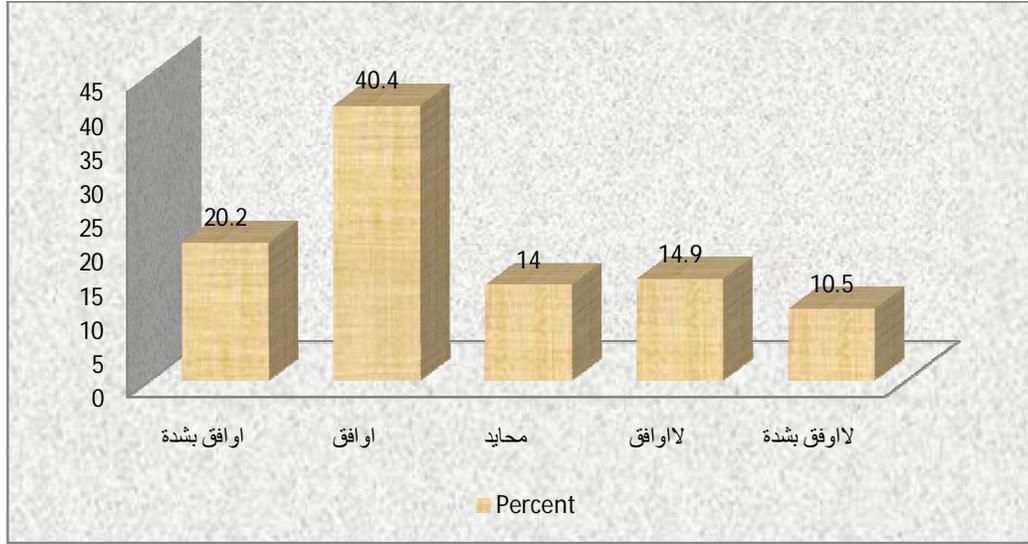
تقف الإدارة العليا للسلطة القضائية على حل المشاكل التي تواجه المتعاملين بشكل سريع<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 23    | 20.2           |
| وافق        | 46    | 40.4           |
| محايد       | 16    | 14.0           |
| لاوافق      | 17    | 14.9           |
| لاوافق بشدة | 12    | 10.5           |
| Total       | 114   | 100.0          |

### الشكل رقم (39/1/5)<sup>2</sup>

1. الباحث

2. الباحث



يتبين من الجدول رقم (39/1/5) والشكل رقم (39/1/5) أن (23) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (20.2%) وافقوا بشدة على أن الإدارة العليا للسلطة القضائية تقوم بحل المشاكل التي تواجه المتعاملين بشكل سريع، كما وافق (46) فرداً وبنسبة (40.4%) على ذلك ، وكان هناك (16) فرداً وبنسبة (14%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (17) فرداً وبنسبة (14.9%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (12) فرداً وبنسبة (10.5%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تقوم السلطة القضائية بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات المتعاملين.

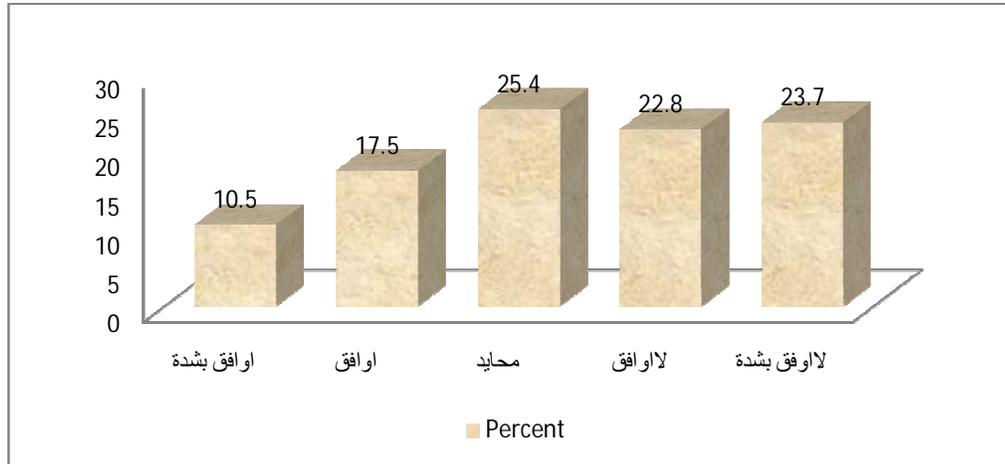
يوضح الجدول رقم (40/1/5) والشكل رقم (40/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

## جدول رقم (40/1/5)<sup>1</sup>

تقوم السلطة القضائية بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات المتعاملين

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 12    | 10.5           |
| وافق        | 20    | 17.5           |
| محايد       | 29    | 25.4           |
| لاوافق      | 26    | 22.8           |
| لاوافق بشدة | 27    | 23.7           |
| Total       | 114   | 100.0          |

## الشكل رقم (40/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (40/1/5) والشكل رقم (40/1/5) أن (12) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (10.5%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تقوم بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات المتعاملين، كما وافق (20) فرداً وبنسبة (17.5%) على ذلك ، وكما لم يوافق

1. الباحث

1. الباحث

(29) فرداً وبنسبة (25.4%) على ذلك ، وكان هناك (26) فرداً وبنسبة (22.8%) محايدين بخصوص ذلك ، كما لم يوافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (23.7%) على ذلك .

العبارة الخامسة: تعمل الإدارة العليا على تلبية توقعات المتعاملين.

يوضح الجدول رقم (41/1/5) والشكل رقم (41/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

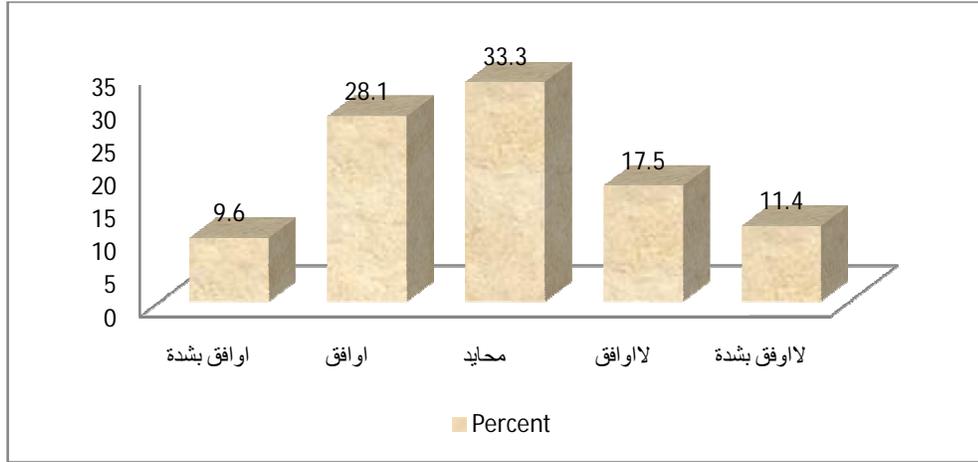
### جدول رقم (41/1/5)<sup>1</sup>

تعمل الإدارة العليا للمحاكم على تلبية توقعات المتعاملين

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| أوافق بشدة  | 11    | 9.6            |
| أوافق       | 32    | 28.1           |
| محايد       | 38    | 33.3           |
| لاوافق      | 20    | 17.5           |
| لاوافق بشدة | 13    | 11.4           |
| Total       | 114   | 100.0          |

1. الباحث

الشكل رقم (41/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (41/1/5) والشكل رقم (41/1/5) أن (11) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (9.6%) وافقوا بشدة على أن السلطة القضائية تعمل على تلبية توقعات المتعاملين، كما وافق (32) فرداً وبنسبة (28.1%) على ذلك، وكان هنالك (38) فرداً وبنسبة (33.3%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (20) فرداً وبنسبة (17.5%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة (13) فرداً وبنسبة (11.4%) على ذلك.

العبارة السادسة: تعمل السلطة القضائية على خفض تكلفتها حتى تكون في استطاعة المتعاملين.

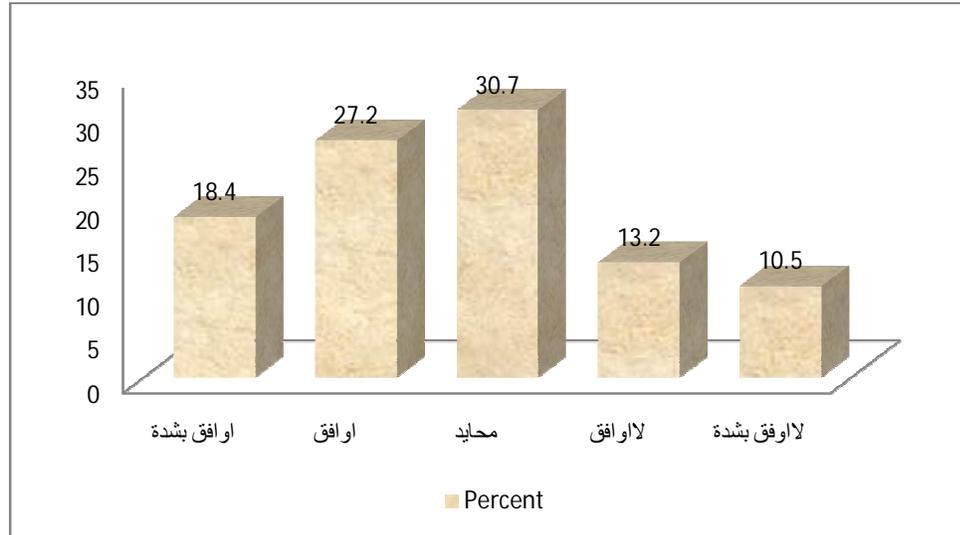
يوضح الجدول رقم (42/1/5) والشكل رقم (42/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (42/1/5)

تعمل السلطة القضائية على خفض تكلفة خدماتها<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة      |
|----------------|-------|--------------|
| 18.4           | 21    | اوافق بشدة   |
| 27.2           | 31    | اوافق        |
| 30.7           | 35    | محايد        |
| 13.2           | 15    | لااوافق      |
| 10.5           | 12    | لااوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total        |

الشكل رقم (42/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

1. الباحث

يتبين من الجدول رقم (42/1/5) والشكل رقم (42/1/5) أن ( ) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%) وافقوا على أن السلطة القضائية تقوم بخفض تكلفة خدماتها حتى تكون في استطاعة المتعاملين، كما وافق بشدة (40) فرداً وبنسبة (23.1%) على ذلك، وكان هنالك (40) فرداً وبنسبة (23.1%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (21) فرداً وبنسبة (12.1%)، بينما لم يوافق بشدة (10) أفراد وبنسبة (8.8%) على ذلك.

العبرة السابعة: الجودة في السلطة القضائية تعني التحسين المستمر.

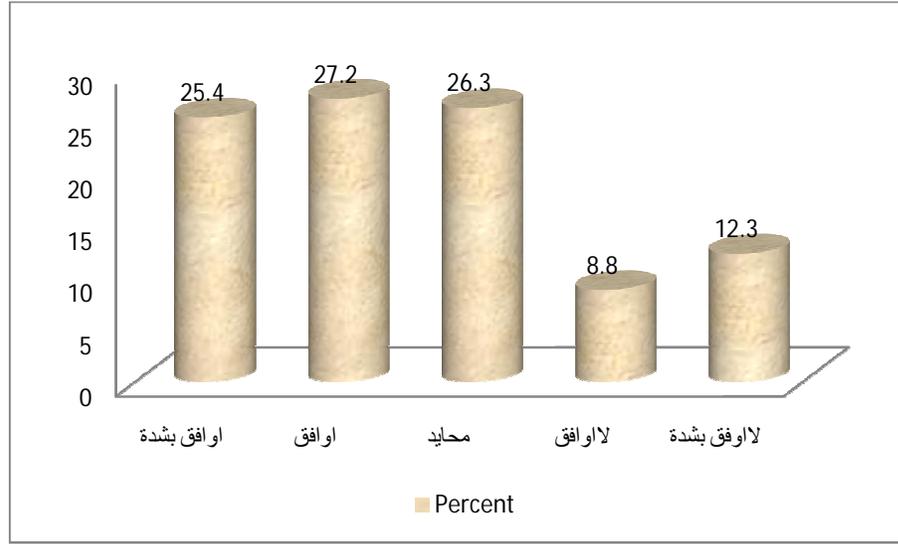
يوضح الجدول رقم (43/1/5) والشكل رقم (43/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

#### جدول رقم (43/1/5)

الجودة في السلطة القضائية تعني التحسين المستمر<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 29    | 25.4           |
| وافق        | 31    | 27.2           |
| محايد       | 30    | 26.3           |
| لاوافق      | 10    | 8.8            |
| لاوافق بشدة | 14    | 12.3           |
| Total       | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (43/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (43/1/5) والشكل رقم (43/1/5) أن (78) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (45.1%) وافقوا على أن الجودة في السلطة القضائية تعني التحسين المستمر، كما وافق بشدة (33) فرداً وبنسبة (19.1%) على ذلك ، وكان هنالك (42) فرداً وبنسبة (24.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (13) فرداً وبنسبة (7.1%) ، كما لم يوافق بشدة (7) أفراد وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبارة الثامنة: تقوم السلطة القضائية وبصورة دورية بتحديث بيئة العمل.

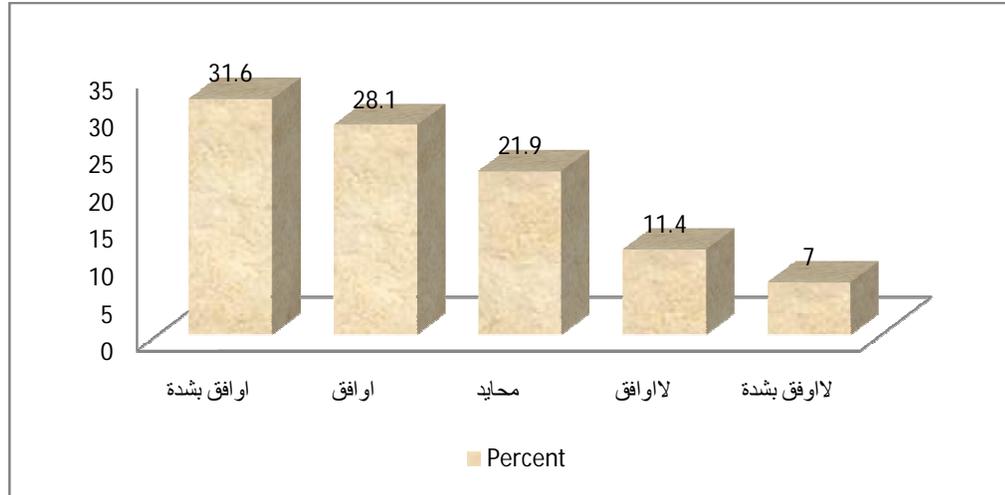
يوضح الجدول رقم (44/1/5) والشكل رقم (44/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

## جدول رقم (44/1/5)

تقوم السلطة القضائية بصورة دورية بتحديث بيئة العمل.<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 36    | 31.6           |
| وافق        | 32    | 28.1           |
| محايد       | 25    | 21.9           |
| لاوافق      | 13    | 11.4           |
| لاوافق بشدة | 8     | 7.0            |
| Total       | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (44/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (44/1/5) والشكل رقم (44/1/5) أن (78) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (45.1%) وافقوا على أن السلطة القضائية تحدث بيئة العمل بصورة دورية، كما

1. الباحث

1. الباحث

وافق بشدة (36) فرداً وبنسبة (20.8%) على ذلك، وكان هنالك (33) فرداً وبنسبة (19.1%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (21) فرداً وبنسبة (12.1%)، كما لم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.9%) على ذلك.

5- الفرضية الخامسة: " هنالك علاقة استدلالية بين أداء السلطة القضائية وجودة أعمالها وتميزها.

العبارة الأولى: رؤية السلطة القضائية ورسالتها واضحة لدى العاملين.

يوضح الجدول رقم (45/1/5) والشكل رقم (45/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

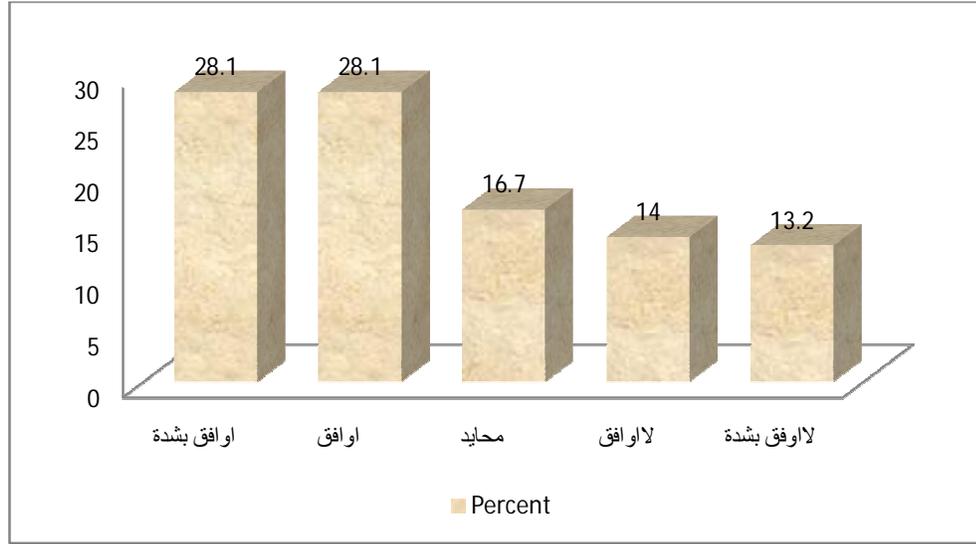
#### جدول رقم (45/1/5)

رؤية المحاكم ورسالتها واضحة لدى العاملين<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 32    | 28.1           |
| وافق        | 32    | 28.1           |
| محايد       | 19    | 16.7           |
| لاوافق      | 16    | 14.0           |
| لاوافق بشدة | 15    | 13.2           |
| Total       | 114   | 100.0          |

1. الباحث

الشكل رقم (45/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (45/1/5) والشكل رقم (45/1/5) أن (71) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (41.0%) وافقوا على أن للسلطة القضائية رؤية ورسالة واضحة لدى العاملين، كما وافق بشدة (68) فرداً وبنسبة (39.3%) على ذلك، وكان هنالك (23) فرداً وبنسبة (13.3%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (10) أفراداً وبنسبة (5.8%)، كما لم يوافق بشدة شخص واحد وبنسبة (0.6%) على ذلك.

العبرة الثانية: تم حصر احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ضمن استراتيجية السلطة القضائية.

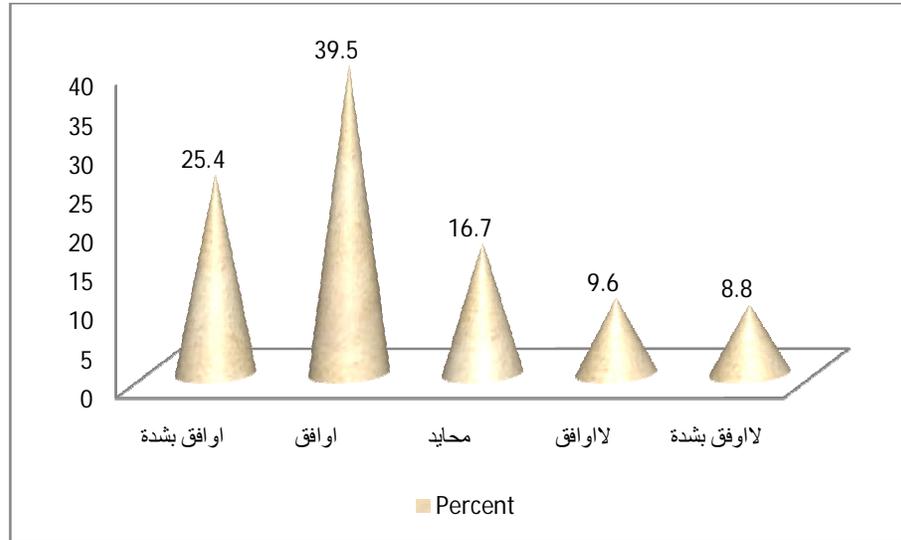
يوضح الجدول رقم (46/1/5) والشكل رقم (46/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

## جدول رقم (46/1/5)

تم حصر إحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ضمن إستراتيجية السلطة القضائية<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة       |
|----------------|-------|---------------|
| 25.4           | 29    | اوافق بشدة    |
| 39.5           | 45    | اوافق         |
| 16.7           | 19    | محايد         |
| 9.6            | 11    | لا اوافق      |
| 8.8            | 10    | لا اوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total         |

## الشكل رقم (46/1/5)<sup>2</sup>



1. الباحث

1. الباحث

يتبين من الجدول رقم (46/1/5) والشكل رقم (46/1/5) أن (76) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.9%) وافقوا على أن السلطة القضائية قد حصرت احتياجات وتوقعات المعنيين ضمن استراتيجيتها، كما وافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك، وكان هناك (41) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (23) فرداً وبنسبة (13.3%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

العبرة الثالثة: تعمل السلطة القضائية على تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين.

يوضح الجدول رقم (47/1/5) والشكل رقم (47/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

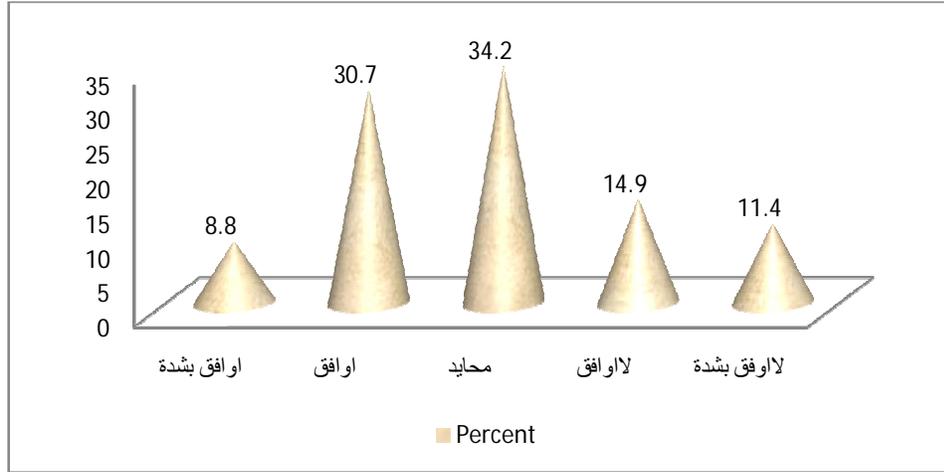
#### جدول رقم (47/1/5)

تعمل السلطة القضائية على تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 10    | 8.8            |
| وافق        | 35    | 30.7           |
| محايد       | 39    | 34.2           |
| لاوافق      | 17    | 14.9           |
| لاوافق بشدة | 13    | 11.4           |
| Total       | 114   | 100.0          |

1. الباحث

الشكل رقم (47/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (47/1/5) والشكل رقم (47/1/5) أن (81) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (46.8%) وافقوا على أن السلطة القضائية تعزز ثقافة التميز لدى العاملين، كما وافق بشدة (16) فرداً وبنسبة (9.2%) على ذلك ، وكان هناك (41) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (31) فرداً وبنسبة (17.9%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبرة الرابعة: تقوم السلطة القضائية بمقارنة معيارية مع النماذج الفضلى ذات الصلة بتميز الأعمال.

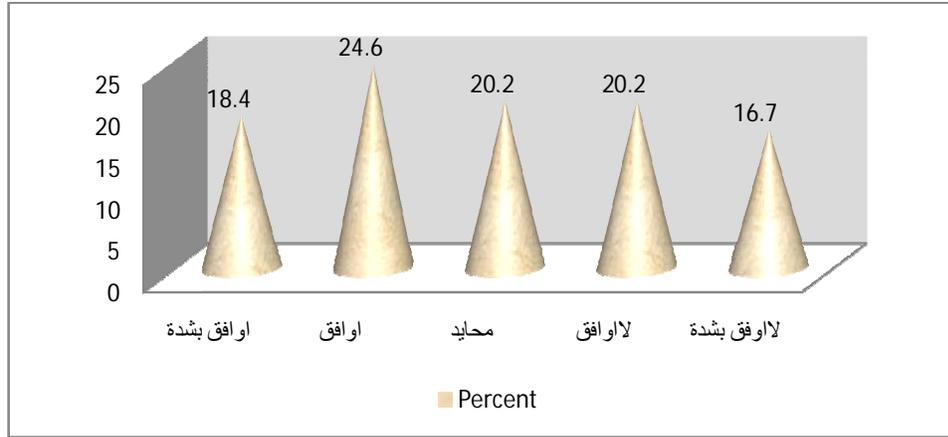
يوضح الجدول رقم (48/1/5) والشكل رقم (48/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة.

## جدول رقم (48/1/5)

تقوم السلطة القضائية بمقارنة معيارية مع النماذج الفضلى ذات الصلة بتميز الأعمال<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة      |
|----------------|-------|--------------|
| 18.4           | 21    | اوافق بشدة   |
| 24.6           | 28    | اوافق        |
| 20.2           | 23    | محايد        |
| 20.2           | 23    | لااوافق      |
| 16.7           | 19    | لااوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total        |

الشكل رقم (48/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (48/1/5) والشكل رقم (48/1/5) أن (67) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (38.7%) وافقوا على أن السلطة القضائية تعمل مقارنة معيارية مع الجهات ذات الصلة بتميز الأعمال، كما وافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك،

1. الباحث

1. الباحث

وكان هناك (46) فرداً وبنسبة (26.6%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (25) فرداً وبنسبة (14.5%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (8) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبرة الخامسة: تحدد السلطة القضائية نقاط القوة وفرص التحسين بهدف تحسين أعمالها لصالح المتعاملين.

يوضح الجدول رقم (49/1/5) والشكل رقم (49/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

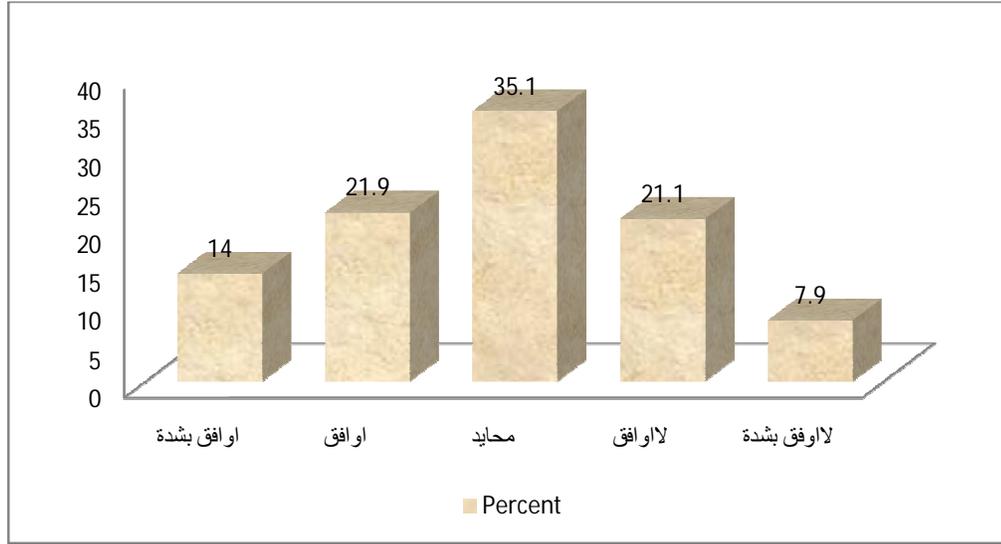
#### جدول رقم (49/1/5)

تحديد السلطة القضائية نقاط القوة وفرص التحسين بهدف تحسين أعمالها لصالح المتعاملين<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة       |
|----------------|-------|---------------|
| 14.0           | 16    | أوافق بشدة    |
| 21.9           | 25    | أوافق         |
| 35.1           | 40    | محايد         |
| 21.1           | 24    | لا أوافق      |
| 7.9            | 9     | لا أوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total         |

1. الباحث

الشكل رقم (49/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (49/1/5) والشكل رقم (49/1/5) أن (66) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (38.2%) وافقوا على أن السلطة القضائية تحدد نقاط قوتها وفرص تحسينها بهدف تحسين أعمالها لصالح المتعاملين، كما وافق بشدة (58) فرداً وبنسبة (33.5%) على ذلك، وكان هنالك (31) فرداً وبنسبة (17.9%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (14) فرداً وبنسبة (8.1%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة السادسة: تقوم السلطة القضائية ببناء علاقات مستدامة مع الشركاء مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.

يوضح الجدول رقم (50/1/5) والشكل رقم (50/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

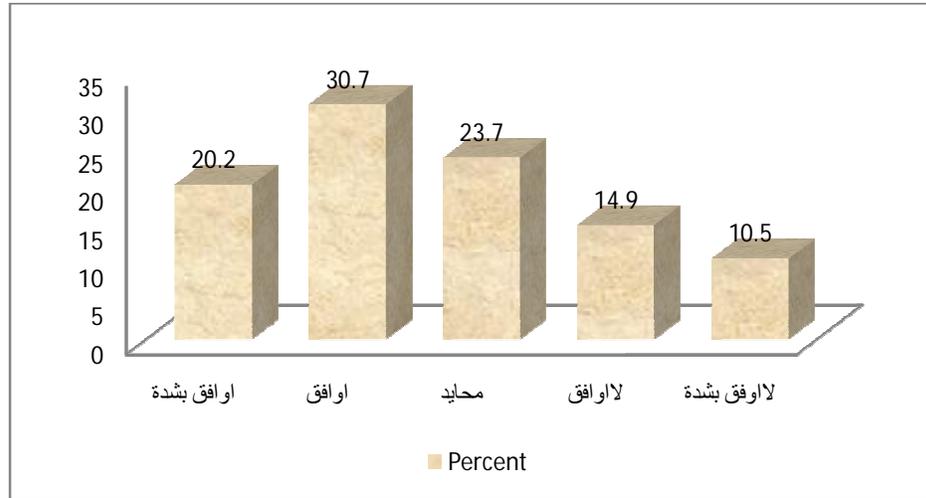
1. الباحث

جدول رقم (50/1/5)

تقوم السلطة القضائية ببناء علاقات مستدامة مع الشركاء مبنية على الثقة والاحترام<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 23    | 20.2           |
| اوافق        | 35    | 30.7           |
| محايد        | 27    | 23.7           |
| لااوافق      | 17    | 14.9           |
| لااوافق بشدة | 12    | 10.5           |
| Total        | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (51/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (51/1/5) والشكل رقم (51/1/5) أن (68) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (39.3%) وافقوا على أن السلطة القضائية تبني علاقات مستدامة مع الشركاء

1. الباحث

1. الباحث

تقوم على الثقة والاحترام، كما وافق بشدة (31) فرداً وبنسبة (17.9%) على ذلك ، وكان هنالك (34) فرداً وبنسبة (19.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (23) فرداً وبنسبة (13.3%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (17) فرداً وبنسبة (9.8%) على ذلك .

العبارة السابعة: تخصص السلطة القضائية الموارد الكافية لاستيفاء الاحتياجات المستقبلية.

يوضح الجدول رقم (52/1/5) والشكل رقم (52/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

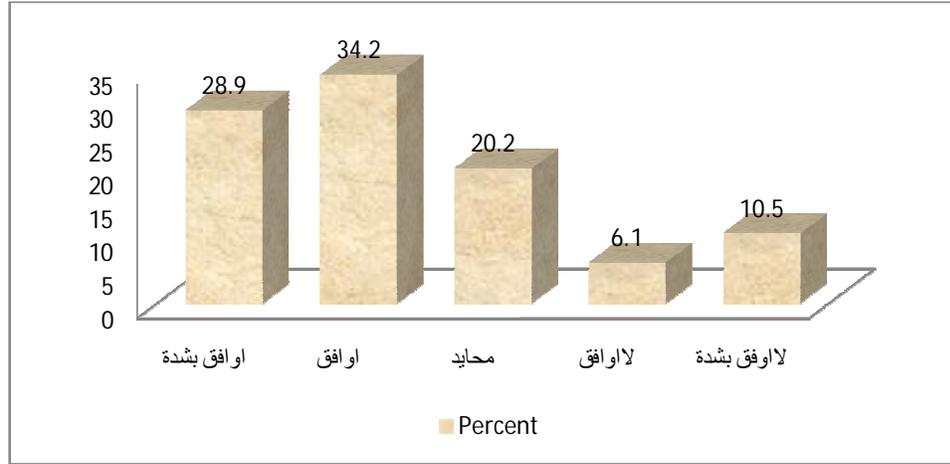
#### جدول رقم (52/1/5)

تخصص السلطة القضائية الموارد الكافية لاستيفاء الاحتياجات المستقبلية<sup>1</sup>

| الإجابة      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| اوافق بشدة   | 33    | 28.9           |
| اوافق        | 39    | 34.2           |
| محايد        | 23    | 20.2           |
| لااوافق      | 7     | 6.1            |
| لااوافق بشدة | 12    | 10.5           |
| Total        | 114   | 100.0          |

1. الباحث

الشكل رقم (52/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (53/1/5) والشكل رقم (53/1/5) أن (76) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.9%) وافقوا على أن السلطة القضائية تخصص الاحتياجات الكافية لاستيفاء احتياجاتها المستقبلية، كما وافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك ، وكان هناك (41) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (23) فرداً وبنسبة (13.3%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

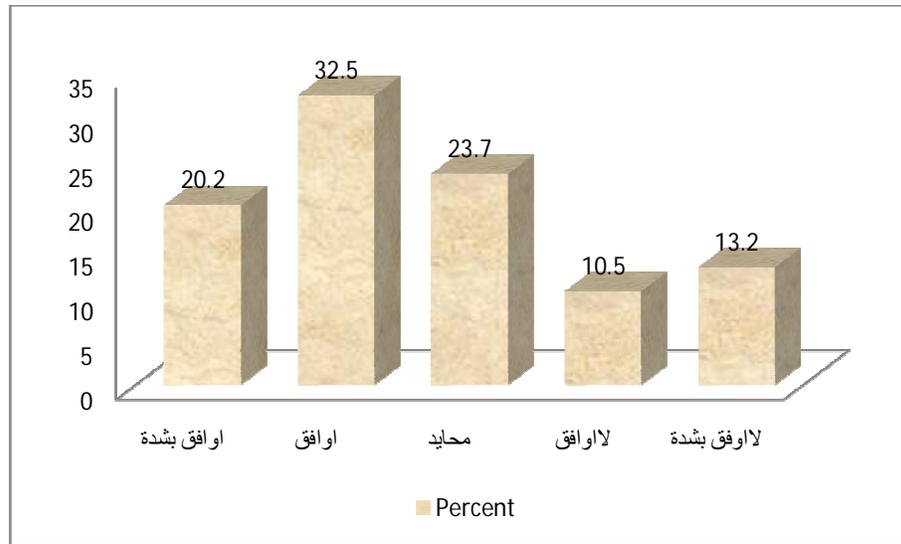
العبرة الثامنة: تم مراجعة وقياس الأداء لتقييم مدى نجاح استراتيجية السلطة القضائية.

يوضح الجدول رقم (54/1/5) والشكل رقم (54/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة.

تم مراجعة وقياس الأداء لتقييم مدى نجاح استراتيجية السلطة القضائية<sup>1</sup>

| الإجابة     | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| وافق بشدة   | 23    | 20.2           |
| وافق        | 37    | 32.5           |
| محايد       | 27    | 23.7           |
| لاوافق      | 12    | 10.5           |
| لاوافق بشدة | 15    | 13.2           |
| Total       | 114   | 100.0          |

الشكل رقم (54/1/5)<sup>2</sup>



يتبين من الجدول رقم (54/1/5) والشكل رقم (54/2/4) أن (76) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.9%) وافقوا على أن السلطة القضائية تراجع وتقيس الأداء لتقييم مدى نجاح استراتيجيتها، كما وافق بشدة (49) فرداً وبنسبة (28.3%) على ذلك، وكان هنالك

1. الباحث

1. الباحث

(31) فرداً وبنسبة (17.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (11) فرداً وبنسبة (6.4%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

العبارة التاسعة: تستطيع السلطة القضائية التنبؤ بكيفية أدائها مستقبلاً بشكل فعال.

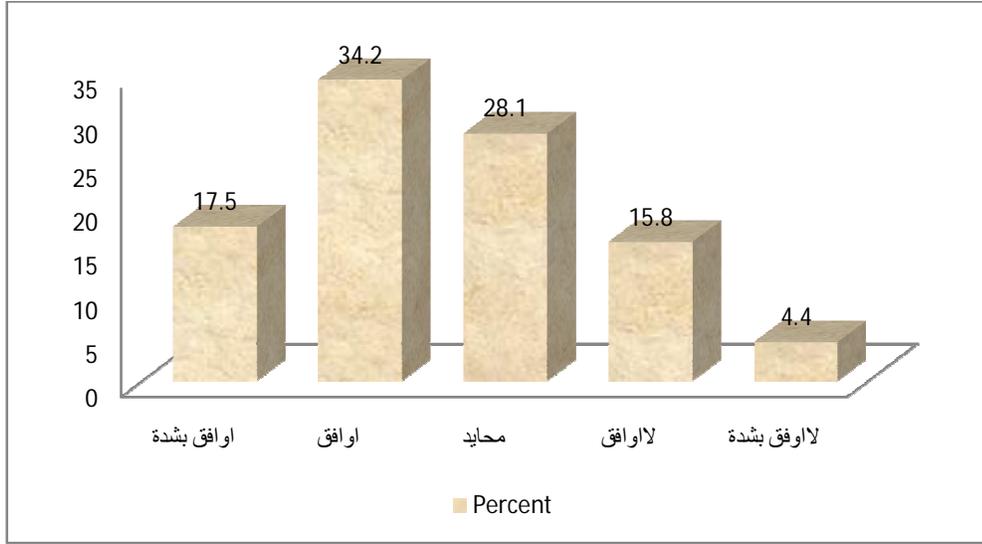
يوضح الجدول رقم (55/1/5) والشكل رقم (55/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

### جدول رقم (55/1/5)

تستطيع السلطة القضائية التنبؤ بكيفية أدائها مستقبلاً بشكل فعال<sup>1</sup>

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة     |
|----------------|-------|-------------|
| 17.5           | 20    | وافق بشدة   |
| 34.2           | 39    | وافق        |
| 28.1           | 32    | محايد       |
| 15.8           | 18    | لاوافق      |
| 4.4            | 5     | لاوافق بشدة |
| 100.0          | 114   | Total       |

الشكل رقم (55/1/5)<sup>1</sup>



يتبين من الجدول رقم (56/1/5) والشكل رقم (56/1/5) أن (76) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.9%) وافقوا على أن السلطة القضائية تستطيع التنبؤ بكيفية أدائها مستقبلاً بشكل فعال، كما وافق بشدة (26) فرداً وبنسبة (15.0%) على ذلك، وكان هناك (57) فرداً وبنسبة (32.9%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (8) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الإستبانة (الاستبيان) والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص تطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالسلطة القضائية، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة "محايد"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة". أن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

## 1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

تتص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديث والتحسين المستمر والأداء الإداري للسلطة القضائية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/2/5)

## الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى<sup>1</sup>

| الفقرة   | الوسيط | التفسير | درجة الحرية | قيمة مربع كاي |
|--|--------|---------|-------------|---------------|
| تشجع السلطة القضائية علي التدريب والمشاركة المؤتمرات داخلياً وخارجياً                              | 4      | أوافق   | 16          | 72.36         |
| تسعى السلطة القضائية إلى كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات.                          | 4      | أوافق   | 16          | 60.64         |
| تسعى السلطة القضائية الى تحفيز العاملين على التدريب والتطوير والتغيير للأفضل                       | 4      | أوافق   | 16          | 94.39         |
| يتم تنظيم الأهداف الخاصه بفرق العمل والأفراد بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للسلطة القضائية.   | 4      | أوافق   | 16          | 102.48        |
| تعزز السلطة القضائية الثقة الداعمة للعاملين وذلك لتطوير أفكار جديدة تساعد على تحقيق التميزالمؤسسي. | 4      | أوافق   | 16          | 82.62         |
| تقوم السلطة القضائية بتنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين.                  | 3      | محايد   | 16          | 57.23         |
| تمتلك السلطة القضائية نظام معلومات يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ مما يميزها عن غيرها.        | 4      | أوافق   | 16          | 48.71         |
| تراعي السلطة القضائية رغبة العاملين وقدرتهمعلى الأداء عند توزيع الأعمال.                           | 4      | أوافق   | 16          | 50.53         |
| تحرص السلطة القضائية على خلق مواءمة بين أهدافها وأهداف العاملين.                                   | 4      | أوافق   | 16          | 47.86         |
| تحافظ السلطة القضائية على العاملين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.            | 4      | أوافق   | 16          | 6398          |

يتبين من الجدول رقم (2/2/5) ما يلي:

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على تشجيع السلطة القضائية على التدريب والمشاركة في المؤتمرات داخلياً وخارجياً، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (72.36).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على السلطة القضائية تعمل على كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (60.64).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تسعياً لتحفيز العاملين علي التدريب والتطوير والتغيير، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (94.39).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تنظم الأهداف الخاصه بفرق العمل والأفراد بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الرابعة (102.48).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على تعزيز السلطة القضائية الثقة الداعمة للعاملين وذلك لتطوير أفكار جديدة تساعد على تحقيق التميزالمؤسسى، كما بلغت قيمة مربع كاي

المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الخامسة (82.62).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون في أن السلطة القضائية تقوم بتنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات لدى العاملين، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السادسة (57.23).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تمتلك نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ مما يميزها عن غيرها، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السابعة (48.71).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تراعي رغبة العاملين وقدرتهم على الأداء عند توزيع الأعمال، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثامنة (50.53).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تحرص على خلق مواءمة بين أهدافها وأهداف العاملين، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة التاسعة (47.86).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تحافظ على العاملين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة العاشرة (47.86).

## 2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

تتص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

"هناك علاقة استدلالية بين مشاركة المتعاملين، وتحقيق جودة الأداء وتميزه في السلطة القضائية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

### جدول رقم (3/2/5)

#### الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية<sup>1</sup>

| الفقرة   | الوسيط | التفسير | درجة الحرية | قيمة مربع كاي |
|--|--------|---------|-------------|---------------|
| تتابع السلطة القضائية شكاوي المتعاملين باستمرار وتسعى في حلها.                               | 4      | أوافق   | 16          | 83.29         |
| المشاكل والمقترحات من قبل المتعاملين تعالج بصورة فورية                                       | 4      | أوافق   | 16          | 70.55         |
| تتابع السلطة القضائية التغيرات المستمرة في رغبات المتعاملين في تقديم الأعمال وتقوم بتلبيتها. | 3      | محايد   | 16          | 77.45         |
| تسعى السلطة القضائية إلى تقليل عدد المترددين من خلال الأعمال المتطورة ذات المهارة والخبرة.   | 3      | محايد   | 16          | 33.45         |
| تسهل السلطة القضائية عملية الاتصال مع المتعاملين للمشاركة في كيفية تقديم الأعمال المطلوبة.   | 4      | أوافق   | 16          | 65.48         |
| تعمل السلطة القضائية على تلبية رغبات المتعاملين المتجددة.                                    | 4      | أوافق   | 16          | 54.74         |
| تمتلك السلطة القضائية نظام معلومات الكتروني لتقليل الفجوة البينية مع المتعاملين.             | 3      | محايد   | 16          | 76.46         |
| تقوم السلطة القضائية بتقديم أعمال متكاملة للمتعاملين معها بحيث تلبى طموحاتهم وتوقعاتهم.      | 4      | أوافق   | 16          | 49.28         |
| تقدم السلطة القضائية أعمالاً تعتبر الأفضل مقارنة مع غيرها في المنطقة العربية.                | 3      | محايد   | 16          | 55.62         |
| تستحوذ السلطة القضائية على ثقة المتعامل في أداء أعمالها                                      | 3      | محايد   | 16          | 66.48         |

## يتبين من الجدول رقم (0/0/0) ما يلي:

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى، (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تتابع شكاوي المتعاملين باستمرار وتسعى في حلها، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (83.29).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية، (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن المشاكل والمقترحات من قبل المتعاملين تعالج بصورة فورية، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (70.55).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، (3) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تتابع التغييرات المستمرة في رغبات المتعاملين في تقدم الأعمال وتقوم بتلبيتها، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (77.45).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن السلطة القضائية تسعى إلى تقليل عدد المترددين من عملائها من خلال الأعمال المتطورة ذات المهارة والخبرة، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الرابعة (33.45).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تسهل عملية الاتصال مع

المتعاملين للمشاركه في كيفية تقديم الأعمال المطلوبة كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين علما جاء بالعبارة الخامسة(65.48).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تعمل على تلبية رغبات عملائها المتجددة ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السادسة (57.23).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (3) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدين على أن السلطة القضائية تمتلك نظام معلومات إلكتروني لتقليل الفجوة البينية مع المتعاملين معها، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السابعة (76.461).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تقوم بتقديم أعمال متكاملة لعملائها المترددين عليها تلبي طموحاتهم وتوقعاتهم، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثامنة (49.28).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (3) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدين على أن السلطة القضائية تقدم أعمال تعتبر الأفضل مقارنة مع غيرها في المنطقه العربية، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة

الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة التاسعة (55.62).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (3) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن السلطة القضائية تستحوذ على ثقة المتعاملين معها في أداء أعمالها، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة العاشرة (66.48).

### 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدعم ومساندة السلطة القضائية لتطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4/2/5)<sup>1</sup>

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

| قيمة مربع كاي | درجة الحرية | التفسير | الوسيط | الفقرة  |
|---------------|-------------|---------|--------|---|
| 60.29         | 16          | أوافق   | 4      | تسعى السلطة القضائية إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنتج الإبداع والابتكار.                           |
| 62.51         | 16          | أوافق   | 4      | تشجع السلطة القضائية وتفوض العاملين على القيام بالمهام الموكلة اليهم واعطائهم الثقة بالنفس.           |
| 73.23         | 16          | أوافق   | 4      | الاتصالات الإدارية. اخل السلطة القضائية أفقياً ورأسياً وبين العاملين سريعة وسهلة.                     |
| 60.51         | 16          | محايد   | 3      | تستقطب السلطة القضائية العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار   |
| 74.3          | 16          | محايد   | 3      | الاختيار والتعيين في السلطة القضائية يقوم على أساس الكفاءة والجدارة.                                  |
| 31.27         | 16          | لأوافق  | 4      | تشجع السلطة القضائية على إقامة الحلقات النقاشية (العصف الذهني) بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية. |
| 73.93         | 16          | أوافق   | 2      | تمتلك السلطة القضائية هيكلا تنظيميا مترابطا يسهم في نشر المعلومات بسرعه عاليه.                        |
| 76.93         | 16          | محايد   | 3      | تمتلك السلطة القضائية هيكلا تنظيميا يؤمن التوزيع العادل للصلاحيات والمسؤوليات.                        |
| 44.71         | 16          | محايد   | 3      | الأنظمة والإجراءات التنظيمية في السلطة القضائية تدعم الإبداع  |
| 43.03         | 16          | محايد   | 3      | تراعى السلطة القضائية قدرة العامل على الأداء عند توزيع المهام والأعمال                                |

## يتبين من الجدول رقم (0/0/0) ما يلي:

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنتج الإبداع والابتكار، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (60.29).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تشجع وتفوض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم وإعطائهم الثقة بالنفس، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (62.51).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن سرعه الاتصالات الإدارية داخل السلطة القضائية أفقياً ورأسياً وبين العاملين سهلة وسريعة، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (73.23).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن السلطة القضائية تستقطب العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الرابعة (60.51).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الختیار والتعيين في السلطة القضائية يقوم على

أساس الكفاءة والجدارة، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الخامسة (74.3).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تشجع على إقامة الحلقات النقاشية (العصف الذهني) بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السادسة (31.27).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن السلطة القضائية تمتلك هيكلًا تنظيميًا مترابطًا يسهم في نشر المعلومات بسرعة عالية، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السابعة (76.93).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن السلطة القضائية تمتلك هيكلًا تنظيميًا يؤمن التوزيع العادل للصلاحيات والمسؤوليات، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثامنة (76.93).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الأنظمة والإجراءات التنظيمية في السلطة القضائية تدعم الإبداع، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة التاسعة (44.71).

\*بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن السلطة القضائية تراعي رغبة العاملين وقدرتهم على الأداء عند توزيع المهام والأعمال، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة العاشرة (43.03).

#### 4- عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

"هنالك علاقة استدلالية بين متطلبات وتطبيق معايير الجودة الشاملة في السلطة القضائية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الرابعة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (5/2/5)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية<sup>1</sup>

| الفقرة   | الوسيط | التفسير | درجة الحرية | قيمة مربع كاي |
|--|--------|---------|-------------|---------------|
| سياسة الجودة في السلطة القضائية واضحة لدى العاملين.                              | 3      | محايد   | 16          | 61.19         |
| تسعى السلطة القضائية لغرس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين.              | 3      | محايد   | 16          | 69.1          |
| تقف الإدارة العليا للمحاكم على حل المشاكل التي تواجه المتعاملين بشكل فوري وسريع. | 4      | أوافق   | 16          | 60.22         |
| تقوم السلطة القضائية بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات المتعاملين.                 | 3      | محايد   | 16          | 82.62         |
| تعمل الإدارة العليا للمحاكم على تلبية توقعات المتعاملين.                         | 3      | محايد   | 16          | 93.49         |
| تقوم السلطة القضائية على دراسة جودة وتميز أدائها باستمرار                        | 3      | محايد   | 16          | 50.66         |
| تعمل السلطة القضائية على خفض تكلفة خدماتها حتى تكون في استطاعة المتعاملين.       | 4      | أوافق   | 16          | 100.10        |
| الجودة في السلطة القضائية تعني التحسين المستمر.                                  | 4      | أوافق   | 16          | 86.15         |
| تقوم السلطة القضائية وبصورة دورية بتحديث بنية العمل.                             | 4      | أوافق   | 16          | 98.81         |

## يتبين من الجدول رقم (0/0/0) ما يلي:

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن سياسة إدارة الجودة واضحة لدى العاملين، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (61.19).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن السلطة القضائية تسعى لغرس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (69.1).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تقوم بحل المشاكل التي تواجه المتعاملين بشكل سريع وفوري، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (60.22).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن السلطة القضائية تقوم بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات المتعاملين، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الرابعة (82.62).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الإدارة العليا للمحاكم تعمل على تلبية توقعات المتعاملين، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الخامسة (93.49).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تقوم بتخفيض تكلفة خدماتها حتى تكون في استطاعة المتعاملين، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السابعة (100.10).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الجودة في السلطة القضائية تعني التحسين المستمر، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثامنة (86.15).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن السلطة القضائية تقوم بتحديث البيئة العملية بصورة مستمرة، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة التاسعة (98.81).

##### 5- عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها:

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة استدلالية بين أداء السلطة القضائية وجوده وتميز أعمالها".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الخامسة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي :

## جدول رقم (6/2/5)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة<sup>1</sup>

| الفقرة   | الوسيط | التفسير | درجة الحرية | قيمة مربع كاي |
|--|--------|---------|-------------|---------------|
| رؤية ورسالة السلطة القضائية واضحة للعاملين والمتعاملين                                 | 4      | أوافق   | 16          | 50.2          |
| تم حصر احتياجات وتطلعات الأطراف المهنية أثناء وضع استراتيجيه السلطة القضائية           | 3      | محايد   | 16          | 64.1          |
| تعمل السلطة القضائية على تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين                               | 3      | محايد   | 16          | 45.26         |
| تقوم السلطة القضائية بمقارنة أدائها بالنماذج المعيارية ذات الصلة بتميز الأداء          | 3      | محايد   | 16          | 54.4          |
| تحدد إدارة نقاط القوة وفرص التحسين بهدف تحسين الخدمات لصالح المتعاملين                 | 4      | أوافق   | 16          | 33.7          |
| تقوم السلطة القضائية ببناء علاقات مستدامة مع الشركاء تقوم على الثقة والاحترام المتبادل | 4      | أوافق   | 16          | 68.25         |
| تخصص السلطة القضائية الموارد الكافية لاستيفاء الاحتياجات المستقبلية                    | 4      | أوافق   | 16          | 47.43         |
| تمت مراجعة السلطة القضائية على التنبؤ حول أداء السلطة القضائية مستقبلا بشكل فعال       | 4      | أوافق   | 16          | 92.14         |

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن رؤية ورسالة السلطة القضائية واضحة للعاملين والمتعاملين ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (50.2).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن تم حصر احتياجات وتطلعات الاطراف المهنية اثناء وضع استراتيجيه السلطة القضائية ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (64.1).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن ادارة للمحاكم تعمل على تعزيز ثقافه التميز لدى العاملين ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (45.26).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن السلطة القضائية تقوم بمقارنه أدائها بالنماذج المعياريه ذات الصله بتميز الأداء ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الرابعة (54.4).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4) ، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تحدد السلطة القضائية نقاط القوة وفرص التحسين بهدف تحسين الخدمات لصالح المتعاملين ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة

لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الخامسة (33.7).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4) ، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن السلطة القضائية تقوم ببناء علاقات مستدامة مع الشركاء تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السادسة (68.25).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4) ، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن إدارة السلطة القضائية تخصص الموارد الكافية لاستيفاء الاحتياجات المستقبلية ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة السابعة (47.43).

\* بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4) ، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تم مراجعته التنبؤ حول أداء السلطة القضائية مستقبلا بشكل فعال ، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثامنة (92.14).

#### اختبار الفروض:

إنَّ الهدف الأساس لهذا المبحث، هو اختبار فروض البحث على سبيل المثال الفرضية ("هنالك علاقة إستدلالية بين متطلبات وتطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالسلطة القضائية") لتحقيق هذا الهدف، تم سؤال المبحوثين عن درجة

الموافقة على دور مدي مطابقة تطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في تحقيق كفاءة الأداء بالسلطة القضائية لإختبار الفرضية .

اختبار الفرضية الأولي :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديث والتحسين المستمر، والأداء الإداري للسلطة القضائية".

جدول رقم (7/2/5)<sup>1</sup>

| معامل الارتباط | معامل التحديد | الخطا المعياري | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية (F) |
|----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------------|
| 0.51           | 0.260         | 1.30375        | 39.538          | 0.000              |

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.51 مما يدل على أن العلاقة بين التحديث والتحسين المستمر، والأداء الإداري بالسلطة القضائية موجبة، بمعنى أن الإهتمام بالتحديث والتحسين المستمر ينعكس إيجاباً في الأداء الإداري بالسلطة القضائية. ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.260 التي تدل على قدرة متغير معيار الجودة الشاملة (التحسين المستمر) في ترقية الأداء بالسلطة القضائية ، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أن مقدرة متغير الجودة الشاملة مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 39.538 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000.

1. الباحث

اختبار الفرضية الثانية :

"هنالك علاقة إستدلالية بين مشاركة العاملين، وتحقيق جودة الأداء وتميزه في السلطة القضائية".

جدول رقم (8/2/5)<sup>1</sup>

| معامل الارتباط | معامل التحديد | الخطا المعياري | قيمة F | مستوى المعنوية (F) |
|----------------|---------------|----------------|--------|--------------------|
| 0.57           | 0.31          | 1.25490        | 53.97  | 0.000              |

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.57 مما يدل على أن العلاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي وترقية الأداء بالسلطة القضائية موجبة، بمعنى أن الاهتمام بتطبيق معايير التميز المؤسسي ( مشاركة العاملين ) ينعكس إيجاباً في تحقيق التميز المؤسسي بالسلطة القضائية . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.31 التي تدل على قدرة متغير التميز المؤسسي في ترقية الأداء، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أن مقدرة متغير التميز المؤسسي مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 53.9 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000.

1. الباحث

### اختبار الفرضية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدعم ومساندة السلطة القضائية لتطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي).

#### جدول رقم (9/2/5)<sup>1</sup>

| معامل الارتباط | معامل التحديد | الخطا المعياري | قيمة F | مستوى المعنوية (F) |
|----------------|---------------|----------------|--------|--------------------|
| 0.41           | 0.186         | 1.27295        | 25.538 | 0.000              |

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.41 مما يدل على أن العلاقة بين دعم ومساندة السلطة القضائية وتطبيق معايير الجودة الشاملة لترقية الأداء بالسلطة القضائية موجبة، بمعنى أن الإهتمام بتطبيق معايير التميز (دعم الإدارة العليا) ينعكس إيجاباً في ترقية الجودة التميز المؤسسي بالسلطة القضائية . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.186 التي تدل على قدرة متغير التميز المؤسسي في تحقيق الأداء، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أن مقدرة متغير الجودة الشاملة مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 25.5 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية (0.00)

## اختبار الفرضية الرابعة :

هنالك علاقة إستدلالية بين متطلبات ، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في السلطة القضائية.

### جدول رقم (10/2/5)<sup>1</sup>

| معامل الارتباط | معامل التحديد | الخطا المعياري | قيمة F | مستوى المعنوية (F) |
|----------------|---------------|----------------|--------|--------------------|
| 0.65           | 0.46          | 1.29958        | 96.414 | 0.00               |

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.56 مما يدل على أنّ العلاقة بين متطلبات ، وتطبيق معايير الجودة الشاملة لترقية الأداء بالسلطة القضائية موجبة، بمعنى أنّ الإهتمام بمعايير الجودة الشاملة (متطلبات الجودة) ينعكس إيجاباً في تطبيق معايير الجودة الشاملة بالسلطة القضائية . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.46 التي تدل على قدرة متغير الجودة الشاملة في تحقيق الأداء، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبيّنة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أنّ مقدرة متغير الجودة الشاملة مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 96.4 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000.

## اختبار الفرضية الخامسة:

1. الباحث

هنالك علاقة إستدلالية بين أداء السلطة القضائية وجودة وتميز أعمالها.

### جدول رقم (11/2/5)<sup>1</sup>

| معامل الارتباط | معامل التحديد | الخطا المعياري | قيمة F | مستوى المعنوية (F) |
|----------------|---------------|----------------|--------|--------------------|
| 0.46           | 0.31          | 1.24480        | 52.152 | 0.00               |

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.46 مما يدل على أن العلاقة بين أداء السلطة القضائية وجودة وتميز أعمالها موجبة، بمعنى أن إهتمام السلطة القضائية (بالأداء) ينعكس إيجاباً في تحقيق جودة تميز أعمالها . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.31 التي تدل على قدرة متغير التميز المؤسسي في تحقيق الأداء، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أن مقدرة متغير الجودة الشاملة مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 1.24 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000.

### الخاتمة

1. الباحث

بحمد الله وفضله ونعمته نضع قطراتنا الأخيره بعد رحلة علمية كانت فيها متعة المشقة والبحث والتتقيب بين الكتب والمراجع والمقابلات لأشخاص أثروا البحث بإفاداتهم وأفكارهم ، فقد كانت رحلة جاهدة للارتقاء بدرجات العقل ومعارج الأفكار ، فما هذا إلا جهد مقل ، ولا ندعي فيه الكمال ولكن عذرنا أنا بذلنا فيه قصارى جهدنا ، فإن أصبنا فذاك مرادنا وإن أخطأنا فلنا شرف المحاولة في التعلموا أزيد على ما قال عماد الأصفهاني: رأيت أنه لا يكتب لسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد كذا لكان يستحسن ، ولو قدم هذا لكان أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على إستيلاء النقص على جملة البشر..

وقد تبين أن موضوع دراستنا من الأهمية بمكان، وأتمنى أن تتوجه إليه الجهود ويحظ بالعباية والإهتمام وبذلك أكون قد ختمت كتابة هذا السفر (تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية)، وأسأل الله العلي القدير أن أكون قد أضفت للمعرفة البشرية شيئاً ، وفقتنيهاً ملين أن ينال القبول ويلقى الاستحسان.

وصلاللهم وسلم على سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم..

**النتائج والتوصيات:**

## النتائج:

- 1/ أثبتت الدراسة أن هنالك ضعفا واضحا في دعم ومساندة الإدارة العليا بإدارة السلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.
- 2/ كشفت الدراسة عن عدم وجود معايير علمية لاختيار القيادات الإدارية في للسلطة القضائية.
- 3/ أثبتت الدراسة أن هنالك ارتباطا قويا بين ضعف إدارة السلطة القضائية في إقامة حلقات نقاشية للعاملين (العصف الذهني)، وبين قدرتها على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين.
- 4/ أوضحت الدراسة أن هنالك حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية للقيادات الإدارية والعاملين بالسلطة القضائية.
- 5/ كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين تشكيل فرق العمل من العاملين وتحفيزهم على التطوير والتدريب، ورفع مستوى الأداء بالسلطة القضائية.
- 6/ أثبتت الدراسة أن أكثر الخصائص توفراً في السلطة القضائية وجود رقابة وتقييم على مستوى الإدارات والأقسام ككل للتأكد من أن جميع الأعمال تسير وفق لما هو مخطط له.
- 7/ كشفت الدراسة أن هنالك مجهود كبير لحوسبة العمل القضائي في كافة الأجهزة القضائية بالسودان.
- 8/ أوضحت الدراسة أن هنالك حاجة ماسة لبناء خطة استراتيجية للسلطة القضائية.
- 9/ كشفت الدراسة ضرورة اهتمام السلطة القضائية برصد نتائج الأداء لضمان التحسين المستمر.
- 10/ اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين اهتمام السلطة القضائية بتقييم الأداء

وتطويره وتحسنه وجودة وتميز أداء أعمالها.

**التوصيات:**

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإن الباحث يرى لزماً عليه أن يتقدم بمجموعة من التوصيات العملية والقابلة للتنفيذ والتي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري بالسلطة القضائية وذلك بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالسلطة القضائية من أهم هذه التوصيات ما يلي:

1/ في حال إقتناع القيادات الإدارية بالسلطة القضائية أولاً، واتخاذها قراراً بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، ومن ثم نشر ثقافتها بين العاملين المنفذين لها فيما بعد لا شك أن ذلك سيساهم بصورة مباشرة في ترقية الأداء.

2/ البدء بتدريب القيادات الإدارية بالسلطة القضائية على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، واختيارهم وفق معايير علمية صحيحة، لأنهم يمثلون عصب تطبيق هذه المفاهيم وإنجاحها.

3/ الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين بالسلطة القضائية، وزيادة كفاءتهم في استخدام الحاسب الآلي، وتوفير برامج إلكترونية شاملة تعمل على ترقية وسهولة أدائهم.

4/ على السلطة القضائية إعادة النظر في هيكلها التنظيمي ووصفها الوظيفي، بغرض رفع مستوى الكفاءة وفعالية الأداء، وتبسيط الإجراءات، والتوزيع الأمثل للسلطات والمسئوليات بين الإدارات، ومنعاً لتداخل الاختصاصات.

5/ على السلطة القضائية القيام بالمقارنات المعيارية **Penchmarking** مع الأفضل منها والمثابه لها على المستوى الإقليمي والدولي، للوصول الى الإمتياز في أداء أعمالها.

6/ في حالة وضع نظام علمي متكامل لتقييم أداء العاملين بالسلطة القضائية وفقاً لما توكله لعامليها من مهام سيعمل على تحقيق رؤيا ورسالة السلطة القضائية.

7/ الإعتراف والتقدير لجهود العاملين وتثمين إسهاماتهم وأرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات.

8/ الحد من مركزية القرار داخل السلطة القضائية وتفعيل سياسة المشاركة لأهمية ذلك في ترقية الأداء والإبداع.

9/ أقتراح قيام مجلس جودة بالسلطة القضائية يعنى بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، ونشر ثقافتها بين العاملين.

### توصيات لبحوث مستقبلية:

1/ التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات.

2/ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية بين النظرية والتطبيق.

3/ دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في إدارة الجمارك.

4/ دور تطبيق نظم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في تسجيلات الأراضي.

## قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد الخطيب. إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية. - ط2. - عمان: دار الكتب الحديثة، 2006م.
2. أحمد سيد مصطفى. إدارة الجودة الشاملة والإيزو: 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية. - القاهرة: دار الشروق، 2005 .
3. إياد عبد الله شعبان. إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق معايير التميز. - ط1. - عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2005م.
4. جمهورية السودان. قانون القضاء المدني لسنة 1999م. - الخرطوم: حكومة السودان، 2005م.
5. جوزيف جابلونسكي. تطبيق إدارة الجودة الشاملة - القاهرة: مركز الخبرات للإدارة (بميك)، 2009م.
6. خضير قاضم حمود. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء - عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2009 م.
7. ديمنغ وليام إدواردز. الخروج من الأزمة/ الخروج من الأزمة. ديمنغ وليام إدواردز؛ ترجمة القاضي حمد بن ناصر. - الرياض: مركز البحوث، 2006م.
8. رداح الخطيب. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. - ط2. - عمان: دار الكتب الحديثة، 2006م.
9. ريتشارد وليامز. أساسيات ومبادئ الجودة الشاملة. - الرياض: دار المريخ، 1999م.

10. شريف عبدالمعطي العربي. أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك التجارية على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان.-القاهرة: Productivity and Quality Institute (PQI)،2008م.
11. شيخ الدين يوسف من الله. الحكم المحلي خلال قرون. - ط 1. - الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2006م
12. عبدالرحمن توفيق. الجودة الشاملة: الدليل المتكامل. - ط2. - القاهرة: مركز الخبرات المهنية (بيميك)، 2005م.
13. - . منهج الجودة الشاملة . - القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، 2004 م.
14. عبد المحسن توفيق محمد. تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد. - القاهرة: دار النهضة العربية، 2002م.
15. عبدالوهاب العزوي. إدارة الجودة الشاملة. - داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009م.
16. علي السلمي. إمتياز الأعمال نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة. - القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة، 2002م
17. فيصل بن جاسم بن حمد. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية. - ط1. - بيروت: دار المعرفة، 2008م.
18. قاسم نايف علوان المحياوي. إدارة الجودة في الخدمات. - عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006م.
19. قاسم نايف علوان. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000. - ط1. - عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر، 2005م.
20. مات سيشر. المرجع العالمي لإدارة الجودة الشاملة/مات سيشر؛ترجمة خالد العامري. - القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2008م.

21. مامون الدرادكة. الجودة في المنظمات الحديثة. - ط1. - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002م.
22. محفوظ أحمد جودة. إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. - عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2014م.
23. - إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006م.
24. محمد توفيق ماضي. إدارة الجودة" مدخلا لنظام المتكامل. - القاهرة: دار المعارف، 1995 م.
25. محمد خليفة حامد. النظام القضائي السوداني. - ط1. - الخرطوم: مطابع العملة، 2006م.
26. محمد الصيرفي. إدارة الجودة الشاملة. - ط1. - الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006م.
27. محمد مراد عبدالله. نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة. - دبي: مركز الدراسات والبحوث، 2009م.
28. محمد بن مفرح يحيى. دور القائد في إدارة الجودة الشاملة. - الرياض: منشورات المجلس السعودي للجودة على شبكة الإنترنت، 2010م.
29. محمد أحمد الأمين. ذكريات إداري سوداني. - ط1. - الخرطوم: مكتبة الشريف الأكاديمية، 2003م.
30. مصطفى حامد الحكيم. الجودة الشاملة وامتياز الأعمال. - الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2011م.
31. معهد الإدارة. إدارة العمليات والجودة. - ط1. - لندن: معهد الإدارة، 2000م.
32. ميتشيل أنتوني. 7 الجودة. - الرياض: مكتبة جرير، 2006م.

33. هادي محمد أحمد التيجاني. النموذج التطويري ومعايير التقييم. - الخرطوم:  
مطابع العملة، 2006 م.

ثانياً: الكتب باللغة الإنجليزية

34. Cohen, Steven and Ronald Brand: total quality management, Institute of Public Administration, Riyadh, 1997
35. Paul, Frise: Quality Management as a systematic management philosophy for use innonprofit organizations, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University, 2004
36. Growth and Structural Change", 3rd edition, George Allen &Unwin Ltd, UK, 1981.
37. Grant, E. L. & Leavenworth, R. S., "Statistical Quality Control", McGraw-Hill, 1980
38. Robbins, Stephen p & Coulter, Management, 8<sup>th</sup>.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey,2005.
39. Witcher jacke "Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept", the Quarterly Review of Marketing,2000.
40. Pat kaufman et cindywetmore,la bible du manager, impression bussiere saint amand, France, 1994.
41. Barton Allen: The Emergency Social System, in man and society in Disaster, NewYork: Basic Book Inc.

42. Richard M. Hodgetts. Blueprints for Continuous Improvement Lessons from the Baldrige Winners, New York : American Management association, 1993
43. Sterwart, Intellectual Capital the new wealth of organization, New York, 1997.
44. E. Quarantelli: Evacuation Behavior and Problems, Columbus, ohio: Stat University Disaster Research Center, 1980.
45. slack . N. chambers .S. Harland. G. Harrison, A ,&Johnstonoperation Management (New York : John Wiley & sons,1998
46. Nabil Tamimi and Rose sebastianelli, " The Barriers to Total Quality Management, " Quality Progress,June 1998.
47. Jams R.Evans and William M.Lindsay, "The management and control of quality", South-Western,2002
48. Lawler,E.E. Total Quality Management and employeeinvolvement: Are they compatible? Academy of Management Executive,1994.
49. Dobyns L. and Crawford – Mason C. "Thinking about quality wisdom and the Deming philosophy"Random House, INC. New York, 1994.

50. Harrington, James, "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award, Riyadh: King Abdul-Aziz Quality Award, 2008
51. Michael E. PORTER , Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance , First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985
52. Delong , David w;"Lost knowledge confronting the Threat of an Aging work force": Oxford University Press(August),2004

### ثالثاً: الدوريات باللغة العربية

55. أحمد محمد الشامي. ادارة الجودة الشاملة، التطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، ع1999، 76 م
56. إدريس ثابت عبدالرحمن. معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية، دراسة تطبيقية . - القاهرة: مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية. - مج24، ع 2012، 1م
57. العلي ابراهيم محمد. تقييم جودة التدريس في بعض الجامعات العربية :دراسة مقارنة- . القاهرة: مجلة النهضة, مج 13, ع2012، 1م
58. سعيد الشيمى. الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام . - القاهرة: مجلة جامعة القاهرة، مج 3، ع 5، 2000م.
59. محمود الرئيس. فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية. - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001م.

60. مصطفى كريم. مجلة مفكرة الإسلام التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة.-  
مجلة مفكرة الإسلام، س11، ع2014، م2.

61. منير زيد عبوي. إدارة الجودة الشاملة. - ط1. عمان، الأردن: دار كنوز للنشر والتوزيع  
2006م،

#### رابعاً: الدوريات باللغة الإنجليزية

62. BUDGOL, MARKER: THE IMPLEMENTATION OF THE TQM IN  
POLAND, THE TQM MAGAZINE, VOL. 17, NO. 2. 2005

63. KERR, HASSAN: THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE  
IN SERVICE ORGANIZATIONS, THE TQM MAGAZINE, VOL. 15,

64. Smadi, Majed S. & Al-Khawaldeh, Khleef: "The Adoption of Total  
Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms", Jordan  
Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 4, 2006

65. D.A. collier, "The customer service and Quality challenge ",  
The service industries Journal, 7, no. 1, January 1987.

66. Harrari Oren J. "Ten reasons TQM Doesn't Work",  
Management Review, Vol .86, No.1, USA, 1997, PP39-44.

67. Borghini, E.C. (2005), "A Framework for the study of  
relationships between organizational characteristics and  
organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo.  
31, No.1: 226 -289.

68. Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006), "The evolving path of  
TQM: towards business excellence and stakeholder value",

خامساً: الرسائل الجامعية باللغة العربية

69. إحسان ابراهيم الله جابو ابراهيم. أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في الفترة 1995 - 2002 م. - الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2004م. - إطروحة دكتوراة.
70. أحمد ثاني بن غليظة. إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي بالإمارات العربية المتحدة. - القاهرة: جامعة القاهرة 2005م. - إطروحة ماجستير.
71. أحمد بن عيشاوي. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر. - الجزائر: جامعة الجزائر، 2007. - إطروحة دكتوراة
72. أحمد موسى إسماعيل محمد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان، دراسة نموذج شركة البنين في الفترة: 1995—2004 م. - إطروحة دكتوراة.
73. السنباني أمين علي صالح. استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. - القاهرة: كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2011م. - إطروحة دكتوراة.
74. جورج حبش إسكندر. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء بالتطبيق على قطاع خدمات البريد المصري. - القاهرة: جامعة عين شمس، 2004م. - إطروحة دكتوراة.

75. سملاي يحضيه. أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة.-الجزائر: جامعة الجزائر، 2005م. - إطروحة دكتوراة.
76. شهاب أحمد النعمان: نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت. - القاهرة: جامعة عين شمس 2004م. - إطروحة دكتوراة.
77. صلاح حسن سلام. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية كلية التجارة.- القاهرة: جامعة عين شمس 2001م. - إطروحة دكتوراة.
78. عبد الرحمن الزين النور. تقويم الأداء واثره على تحسين وكفاءة العمليات في الشركات بالتطبيق على الشركة السودانية للمناطق والاسواق الحرة 1990 - 2000م.- الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004 م. - إطروحة دكتوراة.
79. عبدالكريم محمد علي الناصر.أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية دراسة ميدانية على شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية-الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات التجارية،2012. - إطروحة دكتوراة.
- 80.فهد بن عبدالله الغزي. مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرورمدينة الرياض.- الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005 م. - إطروحة ماجستير.
- 81.مازن عبد العزيز مسودة. أثر تطبيق الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة 1995 - 2003 م. عمان: جامعة اليرموك، 2005م.-إطروحة دكتوراة.
82. محمود المدهون.أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية:دراسة تطبيقيةعلى الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية.- عمان، الأردن: جامعةالألبيت، 1999. - إطروحة ماجستير.

سادساً: الرسائل الجامعية باللغة الإنجليزية

83. between the United States and Thailand. PhD Thesis. U.S.A.: Clemson University M'2004. (2) Elmaimani, Bassam: Factors Leading to Successful application of Improvement
84. tools for Quality Management. PhD Thesis. U.S.A.: University of Missouri. 2004.
85. Aldallal, Mohamed, "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford, 2005

سابعاً: المواقع الإلكترونية

86. [http://www.pqi-egypt.org/get\\_re\\_details.php?ID=6](http://www.pqi-egypt.org/get_re_details.php?ID=6)
87. Arab British Academy For Higher Education [www.ABAHE.CO.UK](http://www.ABAHE.CO.UK)
88. [www.ABAHE.CO.UK](http://www.ABAHE.CO.UK)
89. Arab British Academy For Higher Education [www.ABAHE.CO.UK](http://www.ABAHE.CO.UK)
90. Hashmi, Khurram Introduction And Implementation of Total Quality Management, <http://www.isixsigma.com> from goole.com Retrieved on 30/09/2006.
91. [lbndreesalhilli@yahoo.com](mailto:lbndreesalhilli@yahoo.com) <http://www.lbbndrees.com>

92. Graduate school of Business university of Takas at Austin,

93. what is knowledge management ([www.obus.utexas.edu/kman](http://www.obus.utexas.edu/kman))

### ثامناً: الأوراق العلمية

94. جامعة نايف. نماذج من نظم العدالة العربية الحلقة العلمية الخاصة. - الرياض:

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، في 2009/16/4م

95. جواد شوقي ناجي. المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز" دراسة

تحليلية للبنوك الأردنية" ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الأول لإدماة التميز

والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص. - عمان: المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2010م

96. عادل حجازي. التطور التاريخي للجودة، 2010/3/12م

### تاسعاً: الأدلة والقوانين واللوائح والمنشورات والقرارات وورش العمل

97. دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2008، مركز

الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

98. دليل جائزة الشيخ خليفة للامتياز، غرفة أبوظبي، مركز أبوظبي للتميز المؤسسي.

99. دليل جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز 2009م.

100. قانون السلطة القضائية لسنة 1405هـ المادة 50. ولائحة تنظيم العمل القضائي

المادة 4 لسنة 1405

101. قانون السلطة القضائية لسنة 1406هـ.

102. قانون السلطة القضائية لسنة 1406هـ، المادة 1/41، ولائحة العمل القضائي

لسنة 1405هـ

103. قانون المفوضية القومية للعام 2005م.
104. قانون محكمة الإستئناف المدنية لسنة 1967م.
105. قانون محكمة الإستئناف لسنة 1973م المادة 74
106. لائحة تفتيش القضاة وتقويم أدائهم لسنة 1986م.
107. لائحة تفتيش القضاة وتقويم أدائهم لسنة 1986م.
108. لائحة إدارة المحاكم، التكوين والاختصاص، لسنة 1985م.
109. لائحة تنظيم العمل حامد القضائي لسنة 1996م
110. لائحة مجلس القضاء العالي لسنة 1966م.
111. لائحة تنظيم العمل القضائي، لسنة 1966م.
112. منشور رئيس القضاء بالرقم 2005/84 ، 2004/2/2م.
113. نشرة إخبارية ، تم نشرها بواسطة المكتب الفني بالسلطة القضائية، 1984/9/1م.
114. قرارات وزير الداخلية رقم 258 لسنة 2000م.
115. ورشة قانون العمل لسنة 1997م. تقييم وتقويم من خلال الممارسة والتطبيق بهدف الإصلاح والتطوير. - الخرطوم: دار القضاء، 2015/2/21م.
116. لقاء تفكري بين رئيس القضاء ونوابه مع مدراء الأجهزة الإعلامية ورؤساء الصحف بتاريخ 2015/3/2م.
- عاشراً: المذكرات الشخصية والتقارير والوثائق التاريخية**
117. مذكرات عبدالرحيم إدريس المسجل العام للأراضى، مسجل عام الأراضى للعام 1971م
118. مذكرات كشة، 1965م

119. مركز ابن إدريس الحلبي، التقرير الفقهي، العدد الثامن يونيو 2008، بريد إلكتروني لحاكم العام 1907م.

120. الوثائق البريطانية عن السودان/تحرير محمود صالح عثمان صالح، مج9، ج1

#### إحدى عشر: المقابلات الشخصية

121. الأمين الطيب البشير. رئيس الجهاز القضائي الخرطوم بحري، 2014/11/3م.

122. حسن محمد علي الحسن. مدير قسم الحاسب الآلي بالسلطة القضائية ، 2015/5/6م.

123. حسين عثمان أحمد. مدير عام إدارة المحاكم بالسلطة القضائية، 2015/5/6م.

124. عبد القادر محمد عبد الحميد. مدير عام إدارة المحاكم السابق بالسلطة القضائية ، 2014/9/22م.

125. محمد أحمد. مدير شؤون العاملين برئاسة إدارة المحاكم، 2015/5/2م.

126. وحيد أحمد محمد. مدير الشؤون الإدارية بإدارة المحاكم الرئاسة، 2015/5/6م.