

عنوان البحث

**قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية  
بالتطبيق على وزارة العدل السعودية بمنطقة مكة المكرمة**

محمد هادي عبدالله<sup>2</sup>

أ.د. زكي مكي إسماعيل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بروفييسور إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة النيلين

<sup>2</sup> باحث علمي.

HNSJ, 2022, 3(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj31029>

تاريخ القبول: 2022/09/19م

تاريخ النشر: 2022/10/01م

المستخلص

تناولت هذه الدراسة قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية بالتطبيق على وزارة العدل السعودية بمنطقة مكة المكرمة والتي تشمل بالإضافة لمدينة مكة المكرمة مدينة جدة والمدن والمناطق الأخرى التابعة لها، وتتمثل مشكلة البحث في انخفاض الجودة وتأخر الانجاز والاداء بالوزارة موضع البحث واتضح ذلك من خلال اعراض المشكلة التي شملت زحمة وتراكم العمل وتأخر امد التقاضي وذلك مما التمسه الباحثان من خلال عمل احدهما بهذه الوزارة والذي استمر لفترة طويلة بجانب تقلده لاحدى الوظائف القيادية مما مكنه من استيعاب المشكلة ومن ثم البحث والتشخيص لها واتبعت الورقة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي، وتوصلت الورقة بعد تشخيص المشكلة والوصول الى مجموعة من النتائج تمثلت اهمها في ان القيادة بالوزارة موضع البحث هي التي تتولى عمليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وانها ملمة بأساليب الجودة بمنطقة مكة المكرمة وتساعد على تحسين مشاركة العاملين كما تقوم بحفظ البيانات المشغلة وتحسن التشغيل وتحولها لمعلومات كما ان العاملين يشاركونها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة برغم نقص وعيهم الكافي عن ثقافة الجودة الشاملة وان الادارة تركز على جودة الخدمة وتفتح مجالاً لتلقي الشكاوي من المراجعين وتعطيها الأولوية والعمل على حلها واثبتت وان هنالك حالات تأخير وتراكم للمراجعات واحباط من جانب المراجعين واثبتت الدراسة و ان مستوى رضا العملاء وسط وان هنالك حالات كثيرة تقدم للاستئناف باعتبارها مؤشراً لعدم جودة القرارات المتخذة ، وتمثلت اهم التوصيات في ضرورة المزيد من الاهتمام بتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالوزارة موضع البحث والمزيد من التوعية والالمام للعاملين بثقافة الجودة وزيادة اهتمام القيادة وبرصدها للمزيد من الميزانيات لتحسين ظروف خدمة العاملين ورضاهم اضافة الى ضرورة الاهتمام بالجودة في كل مراحل انجاز المعاملات خاصة ان ترتبط بمظالم الناس ولقوتهم. اضافة الى المزيد من التدريب والتشجيع وتحفيز العاملين ودفعهم للعمل مع تطوير قدراتهم ورفع درجة رضاهم كذلك توفير كل متطلبات بيئة العمل والعمل على تهيئتها بالقدر المناسب من الاحتياجات المختلفة لكافة الكوادر العاملة بالوزارة قضاة وكتبة واداريين وعمال وفنيين مع توفير كافة الاحتياجات الفنية التي تمكنهم من تجويد الاداء تحقيقاً لأهداف الجودة الشاملة والمتمثلة في رضا العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة اخرى .

**RESEARCH TITLE****MEASURING THE EXTENT TO WHICH TOTAL QUALITY MANAGEMENT STANDARDS ARE APPLIED IN SAUDI SERVICE ORGANIZATIONS  
by Application to The Saudi Ministry of Justice in The Makkah Region****Zaki Makki Ismail<sup>1</sup>****Mohammed Hadi Abdallah<sup>2</sup>**<sup>1</sup> University of Elneelain, Professor, Management Section<sup>2</sup> Scientific Researcher.HNSJ, 2022, 3(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj31029>**Published at 01/10/2022****Accepted at 19/09/2021****Abstract**

This study dealt with measuring the extent of the application of comprehensive quality management standards in Saudi service organizations, by applying them to the Saudi Ministry of Justice in the Makkah region- which includes in addition to the city of Makkah Al-Mukarramah, the city of Jeddah and other cities and regions affiliated to it. The problem of the research ,lied the low quality and the delay in achievement and performance in the ministry in question. This became clear through the symptoms of the problem, which included crowding and accumulation of work and the delay in litigation, which the researchers sought through the work of one of them, in this ministry, which lasted for a long time in addition to holding one of the leadership positions, which enabled him to absorb the problem and hence the research and its diagnosis. The research adopted the descriptive analytical methodology , the case study, and the statistical method. After diagnosing the problem, the research reached a set of findings, the most important of which are:

The leadership in the ministry in question, is the one that handles the implementation of total quality management, and that it is familiar with quality methods in the Makkah region, and helps improve the participation of comprehensive workers. and that the administration focuses on the quality of service and opens the way to receive complaints from the auditors and give them priority and work to solve the problems , and proved that there are cases of delays and accumulation of reviews and frustration on the part of the auditors. The most important recommendations were: the need for more attention to the application of total quality management in the ministry in question, more awareness and familiarity with the workers with the culture of quality, increasing the leadership's interest and monitoring them for more budgets to improve the conditions and satisfaction of workers, in addition to the need to pay attention to quality at all stages of completion of transactions, especially that it is related to people's grievances and their strength. . In addition to more training, encouragement, motivating workers and pushing them to work while developing their capabilities and raising the degree of their satisfaction, as well as providing all the requirements of the work environment and working to prepare it with the appropriate amount of different needs for all cadres working in the ministry, judges, clerks, administrators, workers and technicians, while providing all technical needs that enable them to improve performance in order to reach tt the overall quality objectives, represented in employee satisfaction on the one hand and customer satisfaction on the other side.

**الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:**

أصبحت الجودة الشاملة هي المحدد لنجاح أو فشل المنظمات أي كان نوعها إنتاجية كانت أم خدمية حيث أنها تمثل تحقيق أهداف المنظمة ويقصد بالمنظمة في هذه الورقة كل كيان اجتماعي يتكون من أكثر من وحدة ويسعى لتحقيق هدف ووفق ذلك الوزارة منظمة كما المزرعة منظمة والمصنع منظمة والجامعة منظمة والمدرسة منظمة وهكذا، وإدارة الجودة الشاملة هي ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحقيق التحسين المستمر في كافة أنشطة المنظمة، ولعل أولى الإدارات بأي منظمة تتطلب الاهتمام الأكبر هي إدارة الموارد البشرية وهي التي تمثل عماد العمل وهي الإدارة ذات الثقل والتركيز حيث بنجاحها تنجح المنظمات وبفشلها تخفق المنظمات في تحقيق أهدافها، ولعل إدارة المعرفة أصبحت من أهم مجالات الإدارة من أجل تحسين أداء هذا المورد البشري .

**طبيعة المشكلة :**

وتتناول هذه الدراسة تجربة إحدى المنظمات الحكومية السعودية الهامة بالمجتمع في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتجاوز المشكلات التي تعيشها من انخفاض للجودة وتأخر الانجاز والأداء بهذه المنظمة ( الوزارة )، ومن خلال الدراسة الاستكشافية التي قام بها الباحثان بوزارة العدل السعودية بمنطقة مكة المكرمة و على أقسام وإدارات هذه المؤسسة موضع البحث والتي يعتبر أحد الباحثين من منسوبيها - بل ويعمل في الوظائف الإدارية القيادية بها - فتلمس أعراض المشكلة في زحمة وتراكم العمل أمام الموظفين وتأخر المعاملات والاحتكاكات التي تحدث بين الموظفين نتيجة تآمر بعضهم بزيادة العبء عليهم وتنوع المعاملات واختلافها دون تحديد أو تقسيم بين الأقسام وتضجر البعض من الموظفين من قلة وجود الحافز الذي يدفع للمزيد من العمل وشكوى العاملين من عدم تناسب بيئة العمل والمكاتب بالإضافة إلى عدم الاستفادة الكاملة من استخدام الأجهزة الإلكترونية المتاحة وإكمال العمليات من خلال المستندات الورقية، وشكلت هذه السلبيات ضغطاً على العاملين تحول دون أدائهم بالصورة المطلوبة .

**أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تجربة المؤسسات العدلية المتمثلة في وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمرجع للأعمال في مواجهة التحديات التي تواجهها والنهوض والارتقاء بها ، وذلك من خلال تشخيص المشكلة وصولاً بها لأسبابها بطريقة علمية ومن ثم تقديم توصيات تسهم في حلها من خلال نموذج يقدمه الباحث كإضافة علمية من أجل تطوير الأداء بهذه المؤسسة وليكون مرجعاً وهدايا للمؤسسات الخدمية المشابهة .

**فرضيات الدراسة :**

1/ ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزارة العدل السعودية منطقة مكة المكرمة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التي تقلل من قدرتها على تحقيق الفعالية .  
2/ ترجع أسباب عدم قدرة المؤسسة موضع البحث (الدراسة) على مواجهة التحديات التي تعترضها لأسباب انخفاض جودة الأداء والمتمثلة في :

أ-عدم القدرة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة . ب- قلة عدد الموظفين مما يؤدي لزيادة عبء العمل . ج-

زيادة ضغوط العمل المختلفة . د- خلل في عمليات التوظيف . ه- انخفاض كفاءة أداء العاملين وقلة فرص التدريب . و- عدم تناسب جو العمل . ز- عدم وجود نظم للحوافز . ح- أسباب أخرى .  
**أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المؤسسات العدلية ودورها في حماية المجتمع وأمنه في ظل التحديات التي يواجهها المجتمع ، كذلك ان تقدم الدراسة نموذجاً لتطوير الأداء بهذا القطاع الحيوي بحيث يؤدي الى مساعدة المديرين ومنتخذي القرار في ترشيد قراراتهم بجانب رفدها المكتبة العربية بأدبيات في المجال كإضافة علمية تثري بها العلم والمعرفة في مجال التخصص الذي تبحث فيه الدراسة .  
**حدود الدراسة :**

**أ/ الحدود الزمانية :** وتشمل فترة الدراسة ثلاث سنوات تمثل الفترة من 2017 إلى 2020 م .  
**ب/ الحدود المكانية :** وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة ( مدينة جدة ) .  
**منهجية وأسلوب الدراسة :**

تتبع الورقة استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي .  
وتتمت دراسة وبحث هذه المشكلة وفقاً لما يلي :

**أ/ أولاً :** دراسة مكتبية : المراجع العلمية المتاحة في هذا المجال سواء كانت بالعربية أو بالأجنبية.  
**ب/ ثانياً :** دراسة ميدانية : شملت استمارات لجمع البيانات لاستقصاء العاملين والإدارة بالمؤسسة بجانب المقابلات الشخصية والملاحظة كأدوات لجمع البيانات .  
**مصطلحات الدراسة :**

**الوزارة :** هي وزارة العدل موضع البحث ورئاستها بالرياض أو جدة و وفق مايفهم من صياغة العبارة .  
**المملكة :** المملكة العربية السعودية . / **الإمارة :** إمارة منطقة مكة المكرمة.  
**المنطقة :** هي منطقة مكة المكرمة . / **العاصمة :** هي الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية .  
**الإدارة :** هي إدارة المحاكم (موضع الدراسة) بمنطقة مكة المكرمة .  
**الأمانة :** هي أمانة المحاكم بمنطقة مكة المكرمة . / **المدينة :** هي مدينة جدة  
وذلك ما لم يفهم معنى آخر من صياغ العبارة  
**الدراسات السابقة :**

### **(1) منيرة ساتي 2008م :**

دراسة بعنوان اثر ضغوط العمل على اداء المديرين بقطاع النقل بالدول النامية بالتطبيق على قطاع النقل بالسودان ، تناولت الدراسة اثر ضغوط العمل على اداء المديرين في قطاع النقل بالدول النامية بالتطبيق على قطاع النقل بالسودان إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وخلصت الى ان للضغوط آثار مختلفة على الأداء العام للمديرين محل الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج اهمها ان هنالك متغيرين للأداء هما دافعية العمل وجودة العمل كما كشفت النتائج عن ارتباط متغير الشعور بالإنفعال بمتغير دافعية العمل بعلاقة عكسية بأنه كلما زاد الشعور بالإنفعال لدى مديري الإدارة الوسطى (محل الدراسة) كلما قلت دافعيتهم

وانخفضت درجة جودة ادائهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة، وأوصت الدراسة الى انه يمكن ازالة اثار ضغوط العمل وتطوير الاداء بالإضافة الى ان هنالك معدلات ايجابية للاداء واوردت مقترحات علمية في نموذجها المقترح بالإمكان تحقيقها اذا توفر اهتمام من جانب الادارة ، كما قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتطوير الأداء بقطاع الدراسة .

### (2) دراسة : الضو محمد عبدالحميد 2010م : (الضو ، 2010 )

دراسة بعنوان دور سياسات الموارد البشرية في رفع كفاءة اداء العاملين بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء 2000 – 2007م .

تناولت الدراسة دور سياسات الموارد البشرية في رفع كفاءة الاداء للعاملين بالهيئة القومية للكهرباء بالخرطوم – السودان ، واتضح من نتائج الدراسة ضعف اداء العاملين وببطء تقديم الخدمة للعميل الداخلي والخارجي وترهل في العمالة وعدم اتباع سياسة رشيدة للموارد البشرية من تخطيط واختيار وتعيين وتدريب إلخ، مما يستلزم الحاجة الى ايجاد ادارة رشيدة ومواكبة لتفعيل السياسات بهدف رفع كفاءة اداء العاملين وزيادة الإنتاجية بالهيئة، و إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وبنيت الدراسة على فرضية أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اداء العاملين حول قناعة الادارة العليا بإدارة الموارد البشرية ولا توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والادارات الأخرى من حيث التخطيط وتحديد الأهداف، بجانب وجود علاقة بين ادارة الموارد البشرية وسياساتها المفردة وفروض جانبية اخرى شملت حجم العمل الأجر والحوافز والاستقرار الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى توصيات بالإعتراف بإدارة الموارد البشرية كشريك اساسي في وضع الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة من خلال تكامل أنشطة الموارد البشرية وربط اهداف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأهداف الهيئة ووضع معايير واسس يتم من خلالها رفع كفاءة اداء العاملين ووضع نظام فعال لتحديد الكفاءات والتدريب وتحسين شروط الخدمة للعاملين بجانب ضرورة الإهتمام بالزبون وتقديم الخدمة بصورة جيدة وضرورة الإسراع في اجراء عمليات الصيانة وتصحيح الأعطال . وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتطوير الأداء بقطاع الدراسة، ومستوى تحسين الإيرادات والإنتاجية وجودة المنتج والخدمات.

### (3) دراسة ممدوح رفاعي ، 2015م (الرفاعي، 2015م)

تناولت الدراسة اثر المعرفة على الابتكار التنظيمي ، متعرضة الى المعرفة التنظيمية باعتبارها عماد القيادة للمورد البشري حيث أنها تتعلق الجانب التنظيمي للموارد البشرية ، أي المعرفة مجال التنظيم – وهي ذات اهمية خاصة في المعرفة للمورد البشري سواء كانت معرفة ضمنية تتعلق بالمهارات او المعرفة الظاهرة (الواضحة) والتي تتعلق بالمعلومات المخزنة بارشيف المنظمة وكتيباتها ، وتمثلت مشكلة الدراسة في نقص المعرفة التنظيمية بين العاملين بابعادها المختلفة (ادارة وتقنية) مما يؤدي إلى ضعف القدرة على تحقيق ابتكارات تنظيمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاحصائي ، وكانت اهم النتائج أن ادارة المعرفة تؤدي الى خلق قيمة تنظيمية ، ورأس مال بشري وتؤدي أيضا إلى استكشاف افكار جديدة ومتميزة توصل إلى مفاهيم جديدة واتضح ايضا من الدراسة ضرورة وجود ادارة للمعرفة يتولاها فريق عمل وان هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار داخل المنظمات ، بينما جاءت اهم توصيات الدراسة بضرورة معاملة

المنظمات لكل فرد بالمنظمة باعتباره رأس مال معرفي يجب المحافظة عليه والتبصر في تجاربه وخبراته بالوصول إلى أقصى فائدة منها وإزالة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والوحدات الإدارية تحقيقاً للاستفادة القصوى منها .

#### 4) دراسة بيتر سلاوي ، 2001م

تناولت الدراسة تطوير جديد في الإدارة العامة ، وقد اختار الباحث هذه الدراسة لما تقدمه من رؤى إدارية لتطوير الأداء الحكومي لارتباطه بمجال بحث الباحث حيث ان دراسته محلها القطاع العام السعودي والذي يتشابه كثيراً بقطاع هذه الدراسة (الاماراتية الخليجية)، وتعرض الباحث في ادبيات دراسته لنموذج الإدارة العامة باستراليا كتطوير جديد يستمد منه نموذج لتطوير الإدارة العامة بالامارات ، ابو ظبي \_ والذي يدعو لضرورة ان تكون الخدمة العامة محايدة ونزيهة وملتزمة تماماً وتنادي بالكفاءة والفعالية والمسئولية عن تحقيق النتائج وتقديم الخدمة المناسبة ، وانتهج المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي ، وكانت اهم نتائج دراسته هي الجدية في تبليغ الأداء درجة متقدمة ، وكثير من التجربة والافتداء بما هو في التجربة الخارجية (الاسترالية) وجاءت توصياته باهمية الافتداء بالتجارب المتقدمة والسعي لتطبيقها بمجتمع الخليج مع العمل على تهيئة البيئة لمؤسسات القطاع العام حتى تتمكن من التطور والنمو .

#### إدارة الجودة الشاملة :

اتجهت كثير من المنظمات الى تطبيق اساليب ادارة الجودة الشاملة كاحد المخرجات العلمية من مازق وازمة التحديات التي تواجه هذه المنظمات وتعكس عمليات التطبيق لهذا النظام "نظام ادارة الجودة الشاملة" كثير من المعوقات التي تواجه تلك المنظمات حيث واجهت العديد من هذه المنظمات تحديات جمة شكلت مهددا حقيقيا على بقائها في وقت لجات فيه العديد من الدول إلى خصخصة مجموعة من مؤسساتها الخدمية والانتاجية الهامة ولم تسلم من ذلك قطاعات حيوية كقطاعات التعليم والصحة والاتصالات والصناعة والطاقة وكانت اولى التحديات التي تواجهها هذه المنظمات مشكلات ارتفاع التكلفة وانخفاض جودة المنتج وعدم القدرة على ارضاء العملاء .

وقبل ان يتناول البحث ادارة الجودة الشاملة كوسيلة لتطوير الأداء و أداة لتحقيق اهداف المنظمة لابد من التعرض الى ان كل المنظمات التي لاتهدف الى تحقيق الربح او الربحية انما قد تكون منظمات خدمية لكنها تتطلب العمل بكفاءة وترشيد لما هو متاح من موارد، الا ان ذلك لايمنع من ان الربح يظل هو الاختيار الفعال لنتائج الأعمال او المكافأة نظير المخاطرة بالعمل، وبالتالي يتطلب الامر توفر تطبيق مفاهيم ادارية معاصرة بإدارة جودة شاملة لكل أنشطة الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، ولاشك ان الجودة الشاملة تعني الكفاءة في كل شيء ( إبراهيم المهدي ، 1997م) كما يرى بعض علماء الإدارة ان الجودة الشاملة تعني الفعالية أي مدى القدرة على تحقيق اهداف الأعمال سواء كانت المنظمة تسعى الى الربح او لاتسعى لذلك .

#### مفهوم الجودة الشاملة في الثقافة الإسلامية :

تتفق كثير من النظم الإدارية المتعددة على وظائف الإدارة لكنها تختلف في مفهوم الجودة برغم اتفاقهم على أهميتها، ووردت كثير من مفاهيم الإدارة في القرآن والسنة بل قد جاءت ايضاً بعض هذه المفاهيم في او قبل

ميلاد المسيح دعك عن الاسلام الذي جاء في القرن السابع الميلادي، كمبادئ الشورى والتعاون والمشاركة والعمل الجماعي .

### الجودة والثقافة اليابانية والغرب :

كان اليابانيون هم اول من طبق مبادئ الجودة الشاملة فقد ركزوا على الجودة الشاملة وإيمانهم بأنها تؤدي لخفض التكلفة وبالتالي تزيد من الربحية ولعل الارث الثقافي لليابانيين هو سلوكهم في العمل المتقن كارث وسلوك موروث ( Richard ) اما في الدول الغربية بأوروبا وأمريكا فقد كانت رؤيتهم بأن تطبيق الجودة يؤدي لزيادة التكلفة ، والتكلفة بالجانب الآخر قد تؤدي لتقليل الربحية وبالتالي قد تؤدي أيضاً الى خفض الإنتاجية.

### ثقافة المنظمة :

ان سلوكيات المنظمة ومدى اهتمامها بتطبيق افكار ادارة الجودة الشاملة يغير عاملاً هاماً في نجاح المنظمة ونموها وتحسين ادائها . ولا بد ان تعمل على تغيير سلوك العاملين بها لتطوير ادائهم وقدراتهم وتدريبهم على طرق اداء افضل وذلك للقدرة على تحقيق الإستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة المتاحة .

### ادارة الجودة الشاملة :

ولا شك أن تطبيق منهج ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة مبني على إجراء تغييرات جوهرية تشمل أساليب الإدارة وطرق العمل ووسائله، مع التركيز على العنصر البشري .

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تناولها على اثر المنافسة الشديدة التي ظهرت بين المؤسسات اليابانية من جهة و المؤسسات الأمريكية و الأوروبية من جهة أخرى بغرض البحث عن رضا العميل، حيث لجأ المنتجون اليابان إلى العالم الأمريكي ادوارد ديمينغ (Edward DEMING) الذي علمهم كيفية تحويل السلع الرديئة إلى سلع ذات جودة، و قد نجح اليابانيون في التنفيذ المتقن لإدارة الجودة الشاملة مما سمح لسلمهم بتحقيق ميزة على نظيرتها الأمريكية . (رشاد الحملاوي ، 1981م).

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل النظام الذي يتحقق من خلاله التحسين المستمر لجميع الأنشطة بالمنظمة، كما أنها وسيلة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية بتركيزها على إرضاء المستهلك وكسب ثقته، إضافة إلى ما تكتسبه المنظمة من سمعة جيدة لدى جميع المتعاملين معها من جمهور وعملاء وموردين وبقية الجهات، ويؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى العديد من المكاسب يمكن ايجازها في مايلي : ( زكي مكي ، ادارة الجودة ، 2018م )

1- انخفاض شكاوى المستهلكين

2- تقليص تكاليف تقديم المنتج سواء كان سلعة او خدمة

3- الزيادة في نصيب السوق وذلك بزيادة الانتاج وكسب عملاء واسواق جديدة .

4- تقليل الشكاوى والحوادث وذلك من خلال التأهيل وتدريب العاملين .

5- زيادة رضا المستهلكين

6- زيادة الكفاءة

7- زيادة الإنتاجية والأرباح .

## مرتكزات إدارة الجودة الشاملة (الزين، 2006):

لقد بنيت إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات وتعتبر هذه المرتكزات الأساسية ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي، والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم للجودة في مختلف المنظمات الإنسانية وتتمثل هذه المرتكزات بإيجاز فيما يلي:

- 1/ القيادة اي القيادة الفاعلة التي تقود المنظمة إلي تحقيق أهدافها.
- 2/ العلاقة بالموردين اي علاقة متينة مع موردين أكفاء لتوريد مواد بالجودة المطلوبة .
- 3/ الرؤية الواضحة المكتوبة والرؤية تعني عن الأهداف الكلية طويلة الأجل التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 4/ التقييم وهو الاختبار المنتظم للمنتجات والعمليات والأنشطة وتحديد والانحرافات في الأداء .
- 5/ الرقابة على العمليات وتحسينها وتتمثل في الرقابة الفعالة على جميع عمليات الإنتاج .
- 6/ جودة التصميم إن تصميم المنتج هو الترجمة الحقيقية لمتطلبات العملاء بعد التعرف عليها .
- 7/ نظام تحسين الجودة إن التحسين في أداء الأنشطة والعمليات والمبني على الأساليب العلمية الدقيقة .
- 8/ مشاركة العاملين تعد مشاركة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية .
- 9/ التقدير والاعتراف إن تقدير الإدارة لمجهودات العاملين واعترافها بأدائهم المميز ومكافأتهم عليه .
- 10/ التطوير والتدريب تطوير العاملين يعني الإلمام الشامل بالمعارف وتدريبهم .
- 11/ نظام المعلومات والاتصال الفعال لا بد من نظام معلومات كفاء وتغذية عكسية فاعلة بالمنظمة .
- 12/ التركيز على العميل والعمل هو المحدد الأساسي لبقاء المنظمة واستمراريتها في السوق .

### تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمرافق العامة:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الساعية إلى الربح ، فإن المهتمين بتطوير ونشر هذه الفلسفة من رجال الفكر الإداري أكدوا إمكانية تطبيقها في المنظمات الخدمية التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي و وهي ما يسمى بالمرافق العامة والتي تسيطر عليها الحكومة بسبب المركزية وعدم التفويض، غياب المساءلات والمراقبات والحوافز وتقييم الأداء على أسس موضوعية.

### سلبيات الاداء بإدارة المرافق العامة الحكومية :

- ❖ غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم تحديد الرسالة والرؤية والأهداف .
- ❖ تعقد التنظيم وضياح السلطات والمسئوليات وطول الإجراءات وكثيراً مانجد أن التنظيم بالمرافق العامة يشوبه الإصلاح والكفاءة .
- ❖ غياب التنسيق والمتابعة والرقابة المانعة للأخطاء .
- ❖ تعقد الاتصالات مع نقص المعلومات وقواعد اتخاذ القرارات .
- ❖ غياب القيادة الفعالة وتدهور ظروف العمل وانتشار الانحرافات الإدارية والسلوكية .
- ❖ غياب المعايير والمواصفات المعيارية في أداء الخدمات .
- ❖ زيادة شكاوى الموظفين ( غياب الرضا الوظيفي ) وشكاوى المواطنين مما أدى إلى انتشار الوساطة والرشاوي والتسهيلات من أجل تقديم الخدمة كذلك وعدم المساواة وعدم العدالة.



**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة :**

1. حداثة موضوع إدارة الجودة .
2. عدم وجود المنافسة في القطاع العام .
3. تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات . 4. تأثير قوانين الخدمة المدنية .
5. عدم تبني الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
6. مقاومة بعض الموظفين في القطاع العام للتغيير .
7. عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي عجز برامج التدريب عن القيام بواجبها .
8. سوء اختيار مشروع التحسين أو معالجة أعراض المشكلة وليس أصلها .
9. غياب معايير قياس الجودة . 10. عدم الترويج لنظام الجودة الشاملة . 11. عدم وضع خطط لها .

**تطبيق جوائز الجودة الشاملة :****أولاً: جائزة ديمينج للجودة الشاملة باليابان Deming**

إتضح ان العناصر الأساسية التي تعتمد عليها جائزة ديمينج للجودة الشاملة : ( زكي مكي إسماعيل، ورقة علمية سبق ذكرها ) .

- 1) السياسات : وتعني سياسة الجودة وضبط الجودة وموقف القيادة من الوضع الإداري .
- 2) التنظيم : وتعني الهيكل التنظيمي ووضع العاملين .
- 3) المعلومات : وتعني طرق جمع المعلومات الخارجية والداخلية وكيفية الاتصال بالأطراف .
- 4) المعايير : وتعني النظم المعيارية للأداء ، كيفية عمل المعايير ومراجعتها وتطبيقها .
- 5) الموارد البشرية : وتعني خطط التعليم والتطوير والتدريب والنتائج المرجوة، فهم مفهوم ضبط الجودة لدى العاملين وشعورهم بمسئولية الوظيفة والجودة .
- 6) توكيد الجودة : وذلك بتطوير المنتجات وضبط العمليات ونظم تحسين العمليات .
- 7) الصيانة .
- 8) التحسين .
- 9) المؤثرات : الجودة، التكاليف، الربح، السلامة، البيئة.
- 10) التخطيط : ويشتمل على مدى التمسك بالخطط الراهنة، الخطة المستقبلية في التحسين .

ثانياً: النموذج الأوربي للجودة و الامتياز : ( EFQM 2003 ) (الزين، 2006م)

- وأنشأت في العام 1991م بغرض تشجيع وتطوير مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات في أوروبا، وينقسم هذا النموذج إلى قسمين هما الوسائل والنتائج والتي نوضحها في فروع على نحو ما يلي:
- 1) الوسائل : وهي عناصر تتلخص في القيادة وإدارة الموارد البشرية والسياسات والاستراتيجيات والموارد.
  - 2) النتائج : تشتمل على رضا العاملين ورضا العملاء والتأثير في المجتمع .
  - 3) معايير الجودة الأوروبية: و تعتمد في قياسها للجودة على عناصر :-
  - القيادة (10%) : وتشمل : - السياسات والاستراتيجيات (8%)

- إدارة الموارد البشرية (9%)
- البند الرابع: الموارد (9%) .
- البند الخامس: العمليات (14%)
- البند السادس: رضا العميل (20%)
- البند السابع رضا العاملين (9%)
- البند الثامن: الأثر على المجتمع (6%)
- البند التاسع: الأداء (15%)

### ثالثاً: الجائزة الأمريكية (الزین, 2006م)

وأنشأت العام (1987م) وذلك بقرار من الكونغرس الأمريكي بغرض حث الشركات الأمريكية على الجودة والسعي وراء كسب رضا العملاء عن طريق رفع معدل الأداء والقدرات نجد معايير معتمدة للقياس ويمكن تناولها من خلال عدة عناصر :

- 1) القيادة (125) 2) التخطيط الاستراتيجي (85) 3) التركيز على العملاء والأسوا
- 4) المعلومات والتحليل (85) 5) الموارد البشرية (85) 6) إدارة العمليات (85)
- 7) نتائج الأعمال (450)

### رابعاً: نموذج جائزة السودان للجودة الشاملة (الزین, 2006):

واعتمدت جائزة السودان عام 2004م بقرار من رئيس الجمهورية عمر حسن أحمد البشير وذلك في المؤتمر الثاني للجودة والامتياز .

ويتم الحصول على الجائزة بواسطة التقديم عن طريق مستشارية السودان للجودة الشاملة. ويعتمد نموذج السودان في الجودة على تسعة عناصر تتلخص في الآتي : بحيث ان كل من هذه العناصر يحتوي على تفصيلي لكل عنصر .

- 1) القيادة (10%) 2) السياسات (8%) 3) الموارد البشرية (9%)
  - 4) الموارد والشركات (9%) 5) العمليات (14%) 6) نتائج العملاء (20%)
  - 7) نتائج العاملين بالمنظمة (9%) 8) نتائج المجتمع (6%) 9) نتائج الأداء الرئيسية (15%) .
- الأيزو ISO ( 9000 :

اختصار لـ International Standardization Organization (ISO) المنظمة الدولية للمواصفات ومقرها بنجيف سويسرا. وهي المعنية بمنح الشهادات للمنظمات التي تستوفي شروط الحصول عليها. وقد أقرت سلسلة الأيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة تحتوي على:

- ISO 9000 مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختبار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- ISO 9001 وهي نموذج للجودة الشاملة في التصميم وتطوير الإنتاج والتركيب والخدمات.
- ISO 9002 نموذج للجودة الشاملة في الإنتاج والتركيب والخدمات.
- ISO 9003 نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي والاختبار.
- ISO 9004 وهي إرشادات عامة لنظام الجودة الشاملة.

ويمثل الأيزو نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة الجودة من منظور شامل. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مكتملة للأيزو. ونجد أن الحصول على شهادات الأيزو يعتمد على

معايير تضعها وتحددها الجهات المانحة . (فرانكلين اوهاو , 1999م ) .

### إدارة الموارد البشرية الفاعلة وأثرها في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

#### إدارة الموارد البشرية:

ان إدارة الموارد البشرية تعتبر العنصر الاول والاھم في تفعيل إدارة الجودة الشاملة متمثلة بكل وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة التي تتطلب إدراك ماهية العنصر البشري بالمنظمة تعليمه تأهيله وتدريبه ومهاراته .

ماھية إدارة الموارد البشرية: (زكي مكي , إدارة الموارد البشرية , 2018م )

وتعني إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري للمنظمة بدءاً باختياره وتدريبه وتوفير بيئة العمل المناسبة له وتوفير شروط الخدمة العادلة له وتوفير المعايير المناسبة لتقييم أدائه. (نبيل الحسيني، 2001م) .

أهمية إدارة الموارد البشرية: تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية كأهم وأعلى الموارد بالمنظمة .

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

لا شك أن الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هو توفير الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة والعمل على دفعها للعمل لزيادة إنتاجيتها باستمرار تحقيقاً لأهداف المنظمة. وللقيام بهذا الهدف السامي لا بد لهذه الإدارة من ممارسة العديد من الوظائف من استقطاب واختيار وتدريب وتحفيز وتطبيق نظم شروط خدمة ممتازة تجعلهم أكثر التزاماً وإنتاجية وتحقيقاً لأهداف المنظمة .

#### الاهتمام برفع كفاءة إدارة الموارد البشرية هو الطريق لتحقيق أهداف المنظمة :

ولاشك ان بمستوى الكفاءة والقدرة والفعالية للأخذ بالموارد البشرية بالمنظمة إلى تحقيق الرضا ورفع الإنتاجية.

- ويمثل رأس المال البشري من أولي المقومات لأحداث التنمية لأي مجتمع أو دولة أو منظمة .
- يجب أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بالكادر الكفاء لقيادتها وتحقيق أقصى طاقة ممكنة.
- وأن تكون قادرة على تقييم أداء عاملها وبالتالي التخلص من كل القوى العاطلة عن العمل .
- إن التخطيط السليم يمثل اللبنة الأولى لنجاح أي إدارة وبالتالي الموارد البشرية .
- كما ان زيادة أعداد العاملين وكبر حجم المنظمات تستدعي توفر إدارة قادرة على التعامل معها.

#### ضرورة تخطيط الموارد البشرية والقوى العاملة:

ان الموارد البشرية تشكل عنصراً هاماً ورئيساً من عناصر الإنتاج للخدمة او الانتاج ومن أساسيات إحداث تنمية بها، وطبيعي أن تجد أن هنالك فائضاً أو عجزاً في هذه الموارد بأي من الدول وبالتالي يستدعي ذلك إجراء عمليات التخطيط لخلق نوع من التوازن بين ما هو متوفر من موارد كماً ونوعاً وبين ما تحتاج إليه البلاد في عملياتها الإنتاجية والتنموية.

#### أهداف تخطيط القوى العاملة:

يهدف تخطيط القوى العاملة إلى تحديد المتوفر من القوى البشرية ومن ثم تحديد النقص والاحتياجات الحالية والمستقبلية كما يهدف إلى التنسيق مع التعليم والتأهيل ليتناسب واحتياجات التنمية من القوى البشرية وعادة ما يتم التخطيط لفترات قادمة (عشرة سنوات أو أكثر).

**التنمية البشرية:**

وذلك بتنمية كل مجالاتها فلا بد من الاهتمام بتنميتها في كافة الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية إضافة الى المجال التقني الفني وهو الأهم والمكمل للعنصر البشري . وتقوم التنمية البشرية على أربع عناصر: (UNDP, 1995) تشمل: الإنتاجية ، العدالة ، الاستمرارية، المشاركة.

**التنمية الإدارية:**

أى تنمية القوى البشرية بالمنظمة أو بالمجتمع في مجال الإدارة وذلك بتزويدها بجرعات علمية في مجال الإدارة وزيادة قدراتها الإدارية . ولاشك أن كليهما من الأهمية بمكان سواء كانت التنمية بكل جوانبها للعنصر البشري لرفع كفاءة أدائه ونتاجيته او تنميته إدارياً.

مظاهر وأعراض سوء الإدارة عامة وبقطاع الخدمات على وجه الخصوص : وتظهر أعراض سوء الإدارة بالقطاع العام والخدمى بوجه خاص فى انخفاض الإنتاجية بالقطاع العام وعجز التخطيط وضعف الانتماء الوطنى وحالات الفساد الادارى والتسبب الوظيفى وقلة الكوادر الفنية وقلة البيانات وعدم دقتها وضعف برامج التدريب.

**نتائج سوء الإدارة:**

فشل الكثير من المشروعات الصناعية ، او عملها بمستوى اقل مما هو متوقع/ انخفاض كفاءة الكثير من المشروعات الخدمية والإنتاجية بالقطاع العام والخاص.

**مقومات نجاح عمليات التنمية الإدارية:**

- 1) دراسة المؤثرات الاجتماعية والثقافية والعمل على دعمها وتخفيف حدة السالب منها .
- 2) الاستفادة من التراث الإسلامى وقيمه السامية في دعم السلوك الإدارى.
- 3) زيادة السند السياسى لخطط ومشاريع التنمية.
- 4) الاهتمام بوضع استراتيجيات للتنمية الإدارية.
- 5) من حيث الإخلاص وحب العمل وحب العلم وقدسية العمل والصدق والأمانة والجد في العمل وحسن القيادة.

أهمية تطوير أداء الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها : وتعتبر الموارد البشرية هي الأساس في تحقيق أهداف المنظمات .

**أهمية الإنتاجية:**

إن الدول المتقدمة تتسم جميعها بارتفاع الإنتاجية فيها والملازمة للتصنيع بزيادة كفاءة العنصر البشري بوجه خاص وذلك سواء أكان بدول الكتلة الغربية أو الكتلة الشرقية برغم إختلاف النظريات الإقتصادية لإدارة الأعمال بينهما ففي حين توصل الغرب من خلال إستخدامه لنظريات النظام الرأسمالي الحر إلى تحقيق إنتاجية عالية لأعماله ، توصلت أيضاً دول الشرق (روسيا، والصين، وشرق أوروبا) من خلال إستخدام النظريات الإشتراكية إلى إحداث نهضة ببلادها وزيادة الإنتاجية فيها . يعتبر التدريب أهم العوامل المطلوبة لزيادة الإنتاجية .

**فلسفة التدريب:**

تعتمد فلسفة التدريب الحديث على أنه عملية مستمرة لتزويد الفرد باستمرار بطرق أفضل لتحسين وتجديد أدائه في العمل .

**تقييم وتقويم الأداء:**

ونستخدم هنا مصطلح تقويم الأداء بهدف تحديد المستوى ومن ثم معالجة نقاط الضعف والاحتياجات فيه ومعالجتها.

**مقومات عملية قياس وتقويم الأداء الرشيد:**

أ. لابد من التخطيط لعملية قياس وتقويم الأداء وذلك بوضع وتحديد معايير عادلة للأداء لكل الوظائف، و وضع نظام واضح ومحدد لرفع التقارير عن أداء العاملين وزمن تقديمه، وهناك ضوابط للتقويم بعضها وصفية وبعضها كمية، وهناك ضوابط خاصة بعملية التقويم وخصائصها وتشمل هذه الضوابط إمكانية عمومية التطبيق لنظام التقويم، وأن تتسم معايير التقويم بالبساطة والسهولة في فهمها وتتناسب مع طبيعة العمل. ولابد أن تتسم المعايير بالثبات Reliability أي أن تكون المعايير مستقرة. والقبول Acceptance بمعنى لابد أن تكون مقبولة لدى الأفراد.

وهناك مجموعة من الأعراض والمظاهر لسوء الإدارة بهذا القطاع (العام) الحكومي بالمملكة وتتمثل في:

- 1) انخفاض الإنتاجية بوجه عام. 2) قلة البيانات وعدم دقتها. 3) الترهل الوظيفي.
- 4) التقليد الأعمى والبعد عن الأصالة. 5) قلة المرونة. 6) ضعف الانتماء المهني.
- 7) عدم الاهتمام بالوقت. 8) قلة الكوادر الإدارية. 9) قلة الكوادر الفنية.
- 10) ضعف عمليات الاختيار. 11) قلة البرامج التدريبية.
- 12) فشل الكثير من هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها وتوقف الكثير منها.
- 13) انخفاض كفاءة أدائها بوجه عام.

**إدارة المعرفة :**

وتعني إدارة المعرفة جمع كافة المعلومات بكل القوى البشرية بالمنظمة بكل شرائحها الإدارية والفنية المختلفة وكافة العمالة بالمنظمة من تعليم وتدريب ومهارات والقدرات مختلفة لكل فرد بالمنظمة موضحة وخبرات متكاملة وكيفية تحقيق الإستفادة القصوى في المنظمة لكل كافة الموارد البشرية التي تتكون منها المنظمة. (زكي مكي إسماعيل، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، 2021م ) .

ومن هذا المفهوم يتضح ان ادارة المعرفة لا تعني فقط جمع المعلومات عن اي فرد وانما تعني جمع المعلومات عن المورد البشري بالمنظمة في كل ما يتعلق بتعليمه وتأهيله وتدريبه ومهارته وخبرته .

**أهداف إدارة المعرفة :**

ولعل الهدف الأسمى لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة ( علي السلمي ، 2012م ) .

**مبادئ إدارة المعرفة :**

- 1) تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة وتتطلب إستثمار اموال من اجل تطوير المنظمة .
- 2) تتطلب ضرورة ان يوجد بالمنظمة وبكل اقسامها مجموعة يتم توظيفها لادارة المعرفة تقوم بايجاد وتوزيع واستخدام المعرفة ( الصاوي، 2007م ) .

**مشكلات ادارة المعرفة :**

وتواجه ادارة المعرفة العديد من المشكلات اثناء تطبيقها تشمل الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية تسبب التداخل بينهما وصعوبة قياس مدى نجاح برامج ادارة المعرفة وصعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج ادارة المعرفة وعدم توفير العنصر البشري اللازم لادارة المعرفة والفجوة بين الامكانيات والطموح لتحقيق الميزة التنافسية، كذلك اولى المعوقات هي احتكار المعلومات لدى الادارة العليا والتوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر ( عبدالرضا عطية، 2008م ) .

**الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة :**

لاشك ان الهدف الأسمى لإدارة الجودة الشاملة بأي منظمة هو تحقيق الريادة والتميز في المجال والقدرة على النمو وتحسين الأداء وجودته وتحقيق رضا المستهلك أولاً وقبله تحقيق رضا العميل الداخلي بالمنظمة وهو المورد البشري ومن ثم أصحاب رأس المال وكل الأطراف المرتبطة بالمنظمة من موردين ومتعاملين معها بالبيئة الخارجية وقطاع الأعمال ككل والمتمثل بالمجتمع والدولة .

**الإنتاجية في الدول المتقدمة والنامية :**

ان ارتفاع وزيادة الانتاجية بالدول المتقدمة كان نتاجاً طبيعياً لما تبعت به هذه الدول من تطور تكنولوجي واضح خلال النصف الثاني من القرن العشرين ( بعد الحرب العالمية الثانية) وحتى الان هنالك نمو مطرد بالمجالين الصناعي والخدمي وانخفضت وقته ساعات إنتاج كثير من السلع الى أقل من 30% فى الصناعات الرئيسية فى أمريكا وروسيا نتيجة زيادة الإنتاجية .

**الآثار المترتبة على زيادة الإنتاجية:**

ولعل زيادة الانتاجية تنعكس على كل العوامل المؤثرة فيها من فرد ومنظمة ودولة ومجتمع .

**العوامل المؤثرة في الإنتاجية :**

إن كانت الإنتاجية تمثل محصلة الأداء المطلوب تحقيقه لجميع العاملين فبالتالي فهو يتأثر بعوامل مختلفة تتكامل جميعها من اجل تحقيق الانتاجية وكلما كانت المعنويات عالية كلما كانت إنتاجية الفرد عالية، بحيث يستحيل تحقيق إنتاجية عالية في ظل معنويات منخفضة .

وتتشارك كثير من العوامل في التأثير على الانتاجية واهمها التكنولوجيا والادارة والقيادة والظروف المختلفة اجتماعية وثقافية واقتصادية وبيئية .

**زيادة الإنتاجية كهدف عام للمنظمة :**

يعتبر زيادة الإنتاجية من الأهداف العامة التي تسعى كل المنظمات لتحقيقه، حيث أن زيادتها يؤدي إلى

إيجابية كافة الجوانب بالمنظمة.

### الطرق العلمية لزيادة الإنتاجية

1. سياسة الإنفتاح الإداري وتعني تعامل الإدارة بكسر الحواجز وتبسيط المعاملة .
2. تحديد ساعات عمل مرنة: اي تعطي مرونة في وقت العمل للعاملين .
3. التطورات التكنولوجية .
4. أسلوب العمل الجماعي : ولأسلوب العمل الجماعي أثر كبير في تطوير العمل وتحسينه والعمل بروح المعاملة .
5. الإثراء الوظيفي

ويعتبر الأستاذ فردريك هير الأب الروحي لفكرة الإثراء الوظيفي. وذلك برفع كفاءة الشخص بالوظيفة عن طريق الدفع الذاتي والرضا الوظيفي.

ومن الطرق الهامة أيضاً لزيادة الإنتاجية ما يلي:

أ- الترقية الأكثر من أجل إنتاجية أكبر: (كوسيلة لتحسين الإنتاجية)

ب- التوظيف الكامل للعمال (كوسيلة لتحسين الإنتاجية) .

ت- تبسيط العمل: (كوسيلة لتحسين الإنتاجية)

ويعتبر تبسيط العمل من أهم حوافز زيادة الإنتاجية ويعتبر تبسيط العمل برنامج تعليمي بحيث يحاول كل عامل أن يعمل مشاركة في العمل لزيادة الإنتاجية بحيث يمكن من تقليل التكلفة .

ث- التدريب لتحسين الجودة .

ج- أساسيات العمل المتقن: ويشمل :

1. المحافظة على مكان العمل نظيف ومنظم وحفظ أدوات العمل بحالة جيدة.

2. تعليم وتنمية العاملين من أجل إنتاج عمل خالي من الأخطاء.

3. استخدام المعايير الموضوعية لقياس مدى جودة عملك ومنتجك.

الدراسة الميدانية :

نبذة مختصرة عن وزارة العدل - فرع منطقة مكة المكرمة - موضع الدراسة:

وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة تقوم بالإشراف على المحاكم وكتابات العدل بالمنطقة والعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي للمحاكم بما يكفل حسن سير العمل وسرعة إنجاز الفصل في القضايا ومتابعة تنفيذها وتحقيق العدالة بين الناس، بالإضافة لتوفير الكوادر البشرية والبيئة العدلية اللازمة للقيام بالأعمال القضائية بالمحاكم والأجهزة المعاونة، كما تقوم وزارة العدل بالإشراف والتفتيش الدوري والمفاجئ على جميع الأعمال المالية و الإدارية للتأكد من التزامها بالأنظمة واللوائح، ويوجد بالمنطقة محاكم عامة تختص بالنظر في القضايا الحقوقية والعقارات ومحاكم الأحوال الشخصية تنظر القضايا الأسرية والإنمائية ومحاكم التنفيذ تنظر تنفيذ الأحكام التي تصدر في هذه المحاكم والمحاكم الجزائية تنظر قضايا التعازير والحدود وكل ما يحول لها من هيئة التحقيق

والادعاء العام ويوجد كتابات عدل التي تختص بالتوثيق كالوكالات والمبايعات والرهنات والوصايا ونحوها، وسوف يتم تناولها تفصيلاً كمدخل للدراسة الميدانية بالفصول اللاحقة. (سجلات وزارة العدل (2019م) .

### نبذة مختصرة عن القضاء في المملكة : ( سجلات وزارة العدل ، (2019م) :

أولت المملكة العربية السعودية منذ نشأتها على يد الملك عبد العزيز - طيب الله ثراه - اهتماماً كبيراً بما يحفظ للناس حقوقهم، وبذلت في سبيل ترسيخ مبدأ العدالة بين المتقاضين الكثير من الجهود والإمكانات، وأنشأت العديد من المحاكم التي تقضي وفق أحكام الشريعة الإسلامية السمحة في كافة الاختصاصات، المدنية، والجنائية، والتجارية، والأحوال الشخصية، وأتاحت للخصوم كافة الضمانات القضائية بكافة درجاتها، وروعي توزيع المحاكم في أنحاء المملكة، ليتسنى للجميع الوصول للقضاء دون مشقة أو عناء.

وقد وضع الملك عبدالعزيز - رحمه الله - اللبنة الأولى في تأسيس القضاء وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية فبعد توحيد المملكة تم تأسيس رئاسة قضاة واحدة في المنطقة الغربية بمكة المكرمة ( 1344 هـ ، 1926م ) لتشرف على قضاء محاكم الحجاز وما يتبعه، وأما نجد وملحقاتها فيقضي فيها قضاة منفردون في أمهات المدن، في كل مدينة قاض ينظر في جميع القضايا وعموم الأحداث التي تقع في مدينته وما حولها من القرى.

كما انشأت مجموعة من المحاكم المتخصصة، وهو المجلس التجاري، والمختص بنظر القضايا الناشئة بين التجار والقضايا التجارية والبحرية. وفي عام ( 1375 هـ ، 1955م ) تم تأسيس رئاستين لدوائر القضاء: رئاسة القضاة في المنطقة الغربية، وتتبعها المنطقة الشمالية، ومنطقة عسير، ومنطقة جازان، ويندرج تحتها هيئة التدقيقات القضائية، ويتبعها مجموعة من المحاكم ودوائر كتاب العدل.

ورئاسة القضاة في المنطقة الوسطى، ويتبعها المنطقة الشرقية، وحائل وتوابعها، ويتبعها مجموعة من المحاكم وكتابات العدل. ثم تم توحيدها في رئاسة قضاة واحدة مقرها الرياض لتصبح وحدها الجهة المشرفة على القضاء، وذلك ( 1379 هـ، 1960م ) وبهذا أصبحت رئاسة القضاء في المنطقة الغربية فرعاً لها، وفي سنة 1381 هـ ( الموافق 1961م ) جرى تشكيل محكمة مستقلة لتمييز الأحكام الصادرة من المحاكم في العاصمة الرياض، وفتح فرع لهذه المحكمة في مكة المكرمة. واستمر التطوير في الجهاز القضائي الى ترتيب درجات المحاكم الى : مجلس القضاء الأعلى. / محكمة التمييز. /المحاكم العامة، والمحاكم الجزئية.

### الأمانة العامة للمحكمة :

يكلف بها الأمين العام بحيث يقوم بالإشراف على أعمال الشؤون المالية والإدارية للمحكمة ومنها

1. اعتماد ورفع التقارير والاحصائيات الدورية والسنوية الى وزارة العدل
2. الاشراف على عمليات النظافة وصيانة المبنى واعداد .
3. الاشراف المباشر على وسائل النقل الخاصة بالجهة من حيث استلامها واستخدامها بعهدة المستفيد منها وأيضاً صيانتها وارسالها لفرع الوزارة عند الحاجة لذلك ونقل عهد السيارات وتغييراسماء مستخدميها والتفويض المؤقت لقيادة سيارات الجهة

4. جسر احتياجات الجهة

5. اصدار الاجازات للموظفين



6. توزيع وتكليف الموظفين ومتابعة دواهم

7. ابلاغ الدورات التدريبية للعاملين ورفع المرشحين للتدريب

إجراءات الدراسة الميدانية

### 1/ مجتمع وعينة الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الورقة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بوزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بعينة ميسرة من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (50) استبانة على المستهدفين واستجاب (50) مفردة تم توزيع الإستبيان عليهم بحيث شمل التوزيع كل العاملين وتم إسترجاع (50) إستمارة وجدت جميعها صالحة للتحليل .

### 2/ أداة الدراسة :

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بالتطبيق علي وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة .

### 3/ تقييم أداة الدراسة :

#### أ/ الصدق الظاهري:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح .

#### ب/ الثبات والصدق :

ويقصد بالثبات الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلي الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس . كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه ، تم احتساب معامل المصدقية كرونباخ ألفا (cronbach - alpha) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل كرونباخ 60% ، وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات المستجيبين لجميع محاور الإستبانة .

يتضح من التحليل أعلاه أن الثبات (معامل كرونباخ ألفا) لعبارات المحور الأول بلغت 0.845 أي 84.5%، ولعبارات المحور الثاني بلغت 0.815 أي 81.5% ولعبارات المحور الثالث بلغت 0.808 أي 80.8% ، ولعبارات المحور الرابع بلغت 0.863 أي 86.3%، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة.

### 4/ الأسلوب المستخدم في البحث:

تم استخدام أسلوب التكرارات والنسبة المئوية في تحليل البيانات الأساسية عن طريق برنامج (SPSS) للحصول على النتائج ، وكذلك تم استخدام الإحصاءات الوصفية وهي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري) لمعرفة اتجاهات عبارات كل محور ولإثبات صحة المحور أو عدم صحته أو مدى توافق العبارات

مع المحور، بالإضافة لاستخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### أولاً: البيانات الشخصية:

تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض التكرارات والنسب المئوية لهذه البيانات: حيث مثلت النسب بالعينة 38% قيادي، 30% تنفيذي، و 32% مراسل، كما يتضح من بيانات الدراسة أن أغلب أفراد العينة هم ذكور حيث بلغ عددهم 40 فرد أي بنسبة 80%، ويليهن الإناث حيث بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 20%، وهذا يدل على أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم ذكور.

### تحليل واختبار فرضيات الدراسة

#### تحليل البيانات الأساسية:

❖ استخدمت الدراسة في تحليل جميع بيانات الاستبانة وإيجاد قيمة مربع كاي لدلالة الفروق والقيمة الاحتمالية لها والمتوسطات والانحراف المعياري .

#### أ. التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات البعد الاول(القيادة):

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك:  
وإتضح من بيانات الدراسة :

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (32%) والموافقون بشدة (64%) أما افراد العينة المحايدون والموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2%).
2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (72%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24%) أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (2%).
3. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (72%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20%) أما المحايدون فبلغت نسبتهم (2%) اما غير الموافقين من أفراد العينة بلغت نسبتهم (6%).
4. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (66%) والموافقون بلغت نسبتهم (16%)، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6%)، بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (2.4%).
5. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (54%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24%)، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (14%)، والذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (4%) أما غيرالموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (4%).
6. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (52%) والمحايدون (24%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (10%) وغير الموافقين (14%).

7. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (62)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28)% أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (10)% وغير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (4)%.

8. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (58)% أما الموافقون بشدة بنسبة (14)% والمحايدون بلغت نسبتهم (28)%.

9. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (36)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (34)%، بينما غير الموافقون بنسبة (16)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (2)%.

10. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم (54)% والمحايدون بلغت نسبتهم (28)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (14)%، وغير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (4)%.

#### البعد الثاني : الاتصال الفعال:

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في الإجابات وذلك في الجدول الآتي :

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (32)% والموافقون بشدة (64)% أما أفراد العينة المحايدون والموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2)%.

2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (72)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24)% أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (2)%.

3. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (72)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20)% أما المحايدون فبلغت نسبتهم (2)% أما غير الموافقين أفراد العينة بلغت نسبتهم (6)%.

4. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (76)% والموافقون (24)%.

5. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (68)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24)% أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (8)%.

6. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (74)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20)% أما المحايدون أفراد العينة بلغت نسبتهم (6)%.

7. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (72)% والموافقون بلغت نسبتهم (14)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6)%، بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (8)%.

8. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (62)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8)%.

9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (64)% والموافقون بلغت نسبتهم (24)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (2)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (10)%.
10. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم (66)% والموافقون بلغت نسبتهم (16)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6)%، بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (2.4)%.
11. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الحادي عشر حيث بلغت نسبتهم (54)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (14)%، والذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (4)% أما غيرالموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (4)%.
12. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثاني عشر حيث بلغت نسبتهم (32)% والموافقون بشدة (64)% أما أفراد العينة المحايدون والموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2)%.

### البعد الثالث : الرؤيا الواضحة المكتوبة :

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في الإجابات وذلك في الجدول الآتي :

### ومن بيانات التحليل اتضح الآتي:

1. إن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم (52)% أما المحايدون بنسبة (24)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (16)% أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (8)% يليهم الافراد غير الموافقين بشدة (6)%.
2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (60)% الغير الموافقون بلغت نسبتهم (16)% أما افراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (14)% أما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (6)% يليهم الافراد الموافقون بشدة (4)%.
3. إن غالبية أفراد العينة المحايدون والموافقون لكل منهما على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (36)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (14)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (8)% يليهم الافراد غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)%.
4. إن غالبية افراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (48)% يليهم الافراد المحايدون بنسبة بلغت (24)% يليهم الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)%، أما افراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (10)% يليهم الافراد غير الموافقين بشدة (6)%.
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (52)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (24)%، أما افراد العينة يليهم غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (10)% يليهم الافراد الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (8)% أما الموافقون بشدة (6)%.

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (42)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (28)%، وأفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (16)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (8)% أما غير الموافقين بشدة (6)%.

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (42)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (28)%، وأفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (16)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (8)% أما غير الموافقين بشدة (6)%.

8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (42)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (34)%، أما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (10)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (8)% أما غير الموافقين بشدة (6)%.

9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (48)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (22)%، أما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (14)% أما غير الموافقين بشدة (12)%.

#### البعد الرابع : التقييم:

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم عبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الجدول الآتي :

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم (58)% أما المحايدون بنسبة (14)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)% أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (10)% يليهم الافراد غير الموافقين بشدة (6)%.

2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (48)% والمحايدون بلغت نسبتهم (20)% أما أفراد العينة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (10)% على التوالي، أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (12)%.

3. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (38)% وغير الموافقين والمحايدون بلغت نسبتهم (26)% على التوالي، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (4)% يليهم الافراد غير الموافقين بشدة بنسبة (6)%.

4. إن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (44)% يليهم الافراد المحايدون بنسبة بلغت (30)% والموافقون بشدة وغير الموافقين لكل منهما نسبة (10)%، أما افراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (6)%.

5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (42)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (32)%، ويليهم غير الموافقين بنسبة (16)% وأما الافراد غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)% أما الموافقون بشدة نسبتهم (4)%.

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (42)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (34)%، أما أفراد العينة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (10)% اما الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (4)%.

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (36)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (32)%، وأفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (22)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)% اما الموافقين بشدة (4)%.

8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (44)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (24)%، أما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (18)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (8)% اما غير الموافقين بشدة (6)%.

9. إن غالبية أفراد العينة الموافقين والمحايدون على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (32)% على التوالي، أما غير الموافقين بلغت نسبتهم (18)%، بينما أفراد العينة الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (12)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)% .

10. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم (40)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (22)%، وأفراد العينة الموافقين فقد بلغت نسبتهم (18)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (14)% اما غير الموافقين بشدة (6)%.

11. إن غالبية أفراد العينة المحايدون على العبارة الحادي عشر حيث بلغت نسبتهم (40)% أما الموافقين بلغت نسبتهم (26)%، وأفراد العينة الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (14)% وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (10)% على التوالي.

12. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية عشر حيث بلغت نسبتهم (44)% أما الموافقين بشدة وغير الموافقين بلغت نسبتهم (18)% على التوالي، وأفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (14)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)% .

#### البعد الخامس : الرقابة علي العمليات وتحسينها:

التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في الإجابات .

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم (48)% أما المحايدون بنسبة (24)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (14)% أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (8)% يليهم الافراد غير الموافقين بشدة (6)%.

2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (46)% والمحايدون بلغت نسبتهم (28)% وأفراد العينة الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (16)% أما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (6)% ويليهم الافراد غير الموافقين بنسبة (4)%.

3. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (66)% والمحايدون بلغت نسبتهم (14)%، أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (12)% يليهم الأفراد الموافقين بشدة وغير الموافقين ولكل منهما نسبة (4)%.
4. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (60)% يليهم الأفراد المحايدون بنسبة بلغت (26)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة وغير الموافقين لكل منهما نسبة (4)% على التوالي.
5. إن غالبية أفراد العينة محايدون في العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (34)% أما غير الموافقين بلغت نسبتهم (12)%، أما أفراد العينة يليهم الموافقون والموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (4)% على التوالي، يليهم الأفراد غير الموافقين بشدة بنسبة (6)%.
6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (62)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (20)%، وأفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (8)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)% أما الموافقون بشدة (4)%.
7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (60)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (26)%، وأفراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (6)% الموافقون بشدة و الموافقون نسبتهم (4)% على التوالي.
8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (56)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (26)%، وأفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (8)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)% أما غير الموافقين (4)%.

#### البعد السادس : نظام إدارة الجودة الشاملة:

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في الإجابات وذلك في الجدول الآتي :

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (38)% أما المحايدون بنسبة (20)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (18)% أما الأفراد غير الموافقين (14)% يليهم الأفراد غير الموافقين بشدة (10)%.
2. إن غالبية أفراد العينة المحايدون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (44)% والموافقون بلغت نسبتهم (22)% أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (18)% وغير الموافقين فبلغت نسبتهم (10)% يليهم الأفراد غير الموافقين بشدة (6)%.

3. إن غالبية أفراد العينة المحايدون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (36)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (32)%، أما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (14)% يليهم الافراد الموافقون بشدة بنسبة (12)% ويليهم الافراد الموافقون بشدة (6)%.

4. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (58)% يليهم الافراد المحايدون بنسبة بلغت (20)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)%، أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (6)% يليهم الافراد غير الموافقين (4)%.

5. إن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (46)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (32)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (12)% ويليهم الافراد غير الموافقين بشدة بنسبة (6)% اما غير الموافقين (4)%.

#### البعد السابع : مشاركة العاملين (التمكين):

التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في الإجابات وذلك في الجدول الآتي :

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (64)% والموافقون بشدة (32)% أما أفراد العينة المحايدون وغير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (2)% على التوالي.

2. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (74)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24)% أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (2)%.

3. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (72)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20)% أما المحايدون فبلغت نسبتهم (2)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (6)%.

4. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (66)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (16)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6)%، بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (12)%.

5. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (54)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (14)%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (4)% على التوالي.

6. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (58)% والمحايدون بلغت نسبتهم (28)% أما الموافقون بشدة نسبتهم (14)%.

7. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (36)% وأما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (34)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)%، بينما غير الموافقين بنسبة (16)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (2)%.



8. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (54%) والمحايدون بلغت نسبتهم (28%)، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (14%)، وغير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (4%).

#### البعد الثامن : التقدير والاعتراف:

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الآتي :

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (52%) والمحايدون (24%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (10%) وغير الموافقين (14%).
2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (62%) والمحايدون بلغت نسبتهم (28%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (6%) وغير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (4%).
3. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (58%) والمحايدون بلغت نسبتهم (28%)، أما الموافقون بشدة نسبتهم (14%).
4. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (36%) وأفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (34%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12%)، بينما غير الموافقين بنسبة (16%) وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (2%).
5. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (54%) والمحايدون بلغت نسبتهم (28%)، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (14%)، وغير الموافقين بلغت نسبتهم (4%).
6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (44%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12%)، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (38%) وغير الموافقين بلغت نسبتهم (6%).

#### البعد التاسع : التطوير والتدريب:

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الجدول الآتي :

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (52%) والمحايدون (24%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (10%) أما غير الموافقين (14%).
2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (62%) والمحايدون (28%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (6%) وغير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (4%).
3. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (58%) أما الموافقون بشدة بنسبة (14%) والمحايدون بلغت نسبتهم (28%).

4. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (36)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (34)%، بينما غير الموافقين بنسبة (16)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (2)%.
5. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (54)% والمحايدون بلغت نسبتهم (28)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (14)%، وغير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (4)%.
6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (44)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (38)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (6)%.
7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (32)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (34)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (22)%.
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (72)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (14)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (8)%.
9. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (62)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (30)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8)%.

#### البعد العاشر : التركيز علي العملاء (المراجعين)

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في الإجابات وذلك في الجدول الآتي :

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (76)% والموافقون بشدة (24)%.
2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (68)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24)% أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (8)%.
3. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (74)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20)% أما المحايدون من أفراد العينة بلغت نسبتهم (6)%.
4. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (72)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (14)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6)%، بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (8)%.
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (62)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8)%.

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (64)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (2)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (10)%.
7. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (52)% والمحايدون (24)% أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (10)% أما غير الموافقين (14)%.
8. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (62)% والمحايدون (28)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (6)% وغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (4)%.

#### البعد الحادي عشر : رضا العاملين:

التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات .

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم (48)% أما المحايدون بنسبة (20)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (18)%، يليهم الافراد الموافقون بشدة (8)% يليهم الافراد غير الموافقين بشدة (6)%.
2. إن غالبية أفراد العينة الموافقون والمحايدون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (34)% على التوالي، وغير الموافقون بلغت نسبتهم (14)% أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)% أما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (6)%.
3. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (52)% والموافقون بشدة والمحايدون لكل منهما نسبة (16)%، أما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (10)% أما و غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)% .
4. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (36)% يليهم الافراد المحايدون بنسبة بلغت (32)% يليهم الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12)%، أما أفراد العينة غير الموافقين و غيرالموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (10)% على التوالي .
5. إن غالبية أفراد العينة المحايدون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (42)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (20)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (18)% أما غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (10)% على التوالي.
6. إن غالبية أفراد العينة المحايدون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (42)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (20)%، أما أفراد العينة الموافقين والموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (14)% على التوالي، أما غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (10)%.
7. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (36)% والموافقون بشدة والمحايدون بلغت نسبتهم (22)% على التوالي، أما أفراد العينة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (10)% .

8. إن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (38)% والمحايدون بلغت نسبتهم (30)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (10)%، أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (14)% أما الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (7)%.

9. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (38)% والمحايدون (20)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (24)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (12)% أما غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)%.

10. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم (37)% والمحايدون بلغت نسبتهم (32)%، أما أفراد العينة الموافقين بشدة وغير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (14)% أما غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6)%.

11. إن غالبية أفراد العينة المحايدون على العبارة الحادية عشر حيث بلغت نسبتهم (30)% أما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24)%، وأفراد العينة الموافقون فقد بلغت نسبتهم (22)% أما غير الموافقين بلغت نسبتهم (18)% وغير الموافقين بشدة (6)%.

#### البعد الثاني عشر : رضا العميل (المراجعين):

التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في الإجابات:

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (52)% أما المحايدون بنسبة (18)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (12)% أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (14)% ويليهم الافراد غير الموافقين (4)%.

2. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (40)% والمحايدون بلغت نسبتهم (30)% أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (12)% أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (10)% يليهم الافراد غير الموافقين (8)%.

3. إن غالبية أفراد العينة المحايدون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (34)% والموافقون بلغت نسبتهم (20)%، أما أفراد العينة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (16)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (14)%.

4. إن غالبية أفراد العينة غير الموافقين على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (26)% يليهم الافراد الموافقون والمحايدون لكل مهما بنسبة بلغت (24)% ويليهم غير الموافقين بشدة ونسبتهم (16)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (10)%.

5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (30)% والمحايدون بلغت نسبتهم (28)%، أما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (22)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (16)% أما الموافقون بشدة (4)%.

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (38)% والمحايدون بلغت نسبتهم (32)%، أما أفراد العينة الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (14)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (12)% أما غير الموافقين (4)%.

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (44)% والمحايدون بلغت نسبتهم (20)%، أما أفراد العينة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (16)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (4)%.

#### البعد الثالث عشر : جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين):

التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة علي كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في الإجابات:

#### ومن بيانات التحليل يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (62)% أما غير الموافقين بشدة بنسبة (12)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (10)% أما الموافقون بشدة والمحايدون فبلغت نسبتهم (8)%.

2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (68)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (12)% أما أفراد العينة الموافقون بشدة والمحايدون بلغت نسبتهم (8)% وغير الموافقين (4)%.

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (42)% والموافقون بشدة والمحايدون بلغت نسبتهم (18)%، أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (12)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (10)%.

4. إن غالبية أفراد العينة محايدون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (40)% والموافقون (24)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (14)%، أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (12)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (10)%.

5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (58)% والمحايدون بلغت نسبتهم (14)%، أما أفراد العينة الموافقون بشدة وغير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (12)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (4)%.

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (38)% والمحايدون بلغت نسبتهم (34)%، أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة والموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (12)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (4)%.

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (58)% والموافقون بشدة وغير الموافقين بلغت نسبتهم (12)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (14)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (4)%.

8. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (52%) والمحايدون بلغت نسبتهم (24%)، أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (12%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (8%) وغير الموافقين (4%).

9. إن غالبية أفراد العينة الموافقون والمحايدون على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (34%) والموافقون بشدة وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (12%)، أما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (8%).

10. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم (38%) والمحايدون بلغت نسبتهم (26%)، أما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (16%) وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (12%) والموافقون بشدة (8%).

#### مناقشة الفرضيات :

**الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية

يتضح من التحليل إن قيمة معامل الارتباط بلغت 55 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) والمتغير المستقل (القيادة) كما نجد إن قيمة معامل التحديد 0.57 وهذه يعني 57% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) يكون تأثير المتغير المستقل (القيادة) بينما 43% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

يتضح من التحليل إن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (القيادة) علي المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

يتضح من التحليل إن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (2.121) وهي قيمة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (القيادة) يساوي 2.331 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (القيادة) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بمعدل 2.311 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعليه يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (القيادة) لها دور في (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

مما سبق نستنتج إن الفرض الذي ينص علي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية والقيادة بالمصرف" قد تحققت.

**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.

يتضح من التحليل إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.78 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) والمتغير المستقل (الاتصال الفعال) كما نجد أن قيمة

معامل التحديد 0.70 وهذا يعني 70% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) تكون من تأثير المتغير المستقل (الإتصال الفعال) بينما 30% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج (عشوائية).

يتضح من التحليل إن مستوى المعنوية 0.22. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (الإتصال الفعال) علي المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

يتضح من التحليل إن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (2.501) وهي قيمة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (الإتصال الفعال) يساوي 1.213 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (الإتصال الفعال) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بمعدل 1.213 ، ويلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (الإتصال الفعال) لها دور في (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) مما سبق نستنتج إن المحور الذي ينص علي أن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية" قد تحققت.

**الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الواضحة المكتوبة ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية**

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.83 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) والمتغير المستقل (الرؤية الواضحة المكتوبة) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.69 وهذا يعني 69% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) تكون من تأثير المتغير المستقل (الرؤية الواضحة المكتوبة) بينما 31% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

يتضح من بيانات التحليل إن مستوى المعنوية 0.003. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (الرؤية الواضحة المكتوبة) علي المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (2.744) وهي قيمة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (الرؤية الواضحة المكتوبة) يساوي 3.525 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (الرؤية الواضحة المكتوبة) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بمعدل 3.525 ، ويلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.011 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (الرؤية الواضحة المكتوبة) لها دور في (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

كما سبق نستنتج أن المحور الثالث الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الواضحة المكتوبة ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية" قد تحققت.

**الفرضية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة علي العمليات وتحسينها ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية**

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.63 وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) والمتغير المستقل (الرقابة علي العمليات وتحسينها) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.531 وهذا يعني 53% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) تكون من تأثير المتغير المستقل (الرقابة علي العمليات وتحسينها) بينما 47% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

يتضح من بيانات التحليل إن مستوى المعنوية 0.003 وهي أقل من (5%) وهذا يقود إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (الرقابة علي العمليات وتحسينها) علي المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (3.647) وهي قيمة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية المحاسبية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (الرقابة علي العمليات وتحسينها) يساوي 6.059 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (الرقابة علي العمليات وتحسينها) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية المحاسبية) بمعدل 6.059 ، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.000 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (الرقابة علي العمليات وتحسينها) ليس لها دور في (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

كما سبق نستنتج إن المحور الرابع الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية والرقابة علي العمليات وتحسينها بالمصرف" تتحقق.

**الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين (التمكين) و معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية**

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.57 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) والمتغير المستقل (مشاركة العاملين (التمكين)) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.35 وهذا يعني 35% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) تكون من تأثير المتغير المستقل (مشاركة العاملين (التمكين)) بينما 65% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

يتضح من بيانات التحليل إن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقود إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (مشاركة العاملين (التمكين)) علي المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).



يتضح من بيانات التحليل إن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (-1.014) وهي قيمة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (مشاركة العاملين(التمكين)) يساوي 0.312 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (مشاركة العاملين(التمكين)) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بمعدل 0.167، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.000 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) لها دور في (مشاركة العاملين(التمكين)).

مما سبق يستنتج إن الفرضية الخامسة الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين(التمكين) ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية" تحققت.

**الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التطوير والتدريب ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية**

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.64 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (التطوير والتدريب) والمتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) كما نجد إن قيمة معامل التحديد 0.41 وهذه يعني 58% من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (التطوير والتدريب) يكون تأثير المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بينما 59% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

يتضح من بيانات التحليل ان مستوي المعنوية 0.000. وهي أقل من (5%) وهذا يقود إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) علي المتغير المستقل (التطوير والتدريب).

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (-0.329) وهي قيمة المتغير المستقل (التطوير والتدريب) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ويتضح أن ميل المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) يساوي 1.041 وهذا يعني زيادة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) تؤدي إلي زيادة المتغير المستقل (التطوير والتدريب) بمعدل 1.041 ، ويلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (التطوير والتدريب) لها دور في (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

مما سبق نستنتج إن الفرضية السادسة التي تنص علي أنه "أن التطوير والتدريب ورفع كفاءة معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية" قد تحققت.

**الفرضية السابعة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز علي العملاء(المراجعين)و معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية.**

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.55 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (التركيز علي العملاء(المراجعين) والمتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات

الخدمية السعودية) كما يتضح أن قيمة معامل التحديد 0.30 وهذه يعني 30% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير قدرات العاملين) يكون لها تأثير علي المتغير المستقل (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بينما 70% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج. يتضح من بيانات التحليل إن مستوي المعنوية 0.000. وهي أقل من (5%) وهذا يقود إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (التركيز علي العملاء (المراجعين)) علي المتغير التابع (تطوير قدرات العاملين).

يتضح من بيانات التحليل أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.714) وهي قيمة المتغير التابع (تطوير قدرات العاملين) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (التركيز علي العملاء (المراجعين)) يساوي 0.134 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (تطوير قدرات العاملين) بمعدل 0.036، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة ليس لها تأثير معنوي ويعني أن (التركيز علي العملاء (المراجعين)) لها دور في (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).. مما سبق يستنتج أن الفرض السابع التي تنص علي أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز علي العملاء (المراجعين) ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية " تحقق.

**الفرضية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحقيق جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين) ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية :**

يتضح من بيانات التحليل أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.46 وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) والمتغير المستقل (حقوق جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين)) كما يتضح أن قيمة معامل التحديد 0.23 وهذا يعني 23% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) تكون من تأثير المتغير المستقل (تحقيق جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين)) بينما 77% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج (عشوائية) .

يتضح من بيانات التحليل أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقود إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (تحقيق جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين)) علي المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

يتضح من بيانات التحليل أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.416) وهي قيمة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ويتضح أن ميل المتغير المستقل (حقوق جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين)) يساوي 0.292 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (حقوق جودة المنتج (جودة العمل المقدم للمراجعين)) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بمعدل 0.640، ويلاحظ أن مستوي المعنوية اكبر من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (حقوق جودة المنتج (جودة العمل المقدم

للمراجعين)) لها دور في (تطوير قدرات العاملين)

كما سبق يستنتج أن الفرضية الثامنة التي تنص علي أن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حقوق جودة المنتج(جودة العمل المقدم للمراجعين)و معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية" تتحقق.

**الفرضية التاسعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حقوق جودة المنتج(جودة العمل المقدم للمراجعين) ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية :**

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.64 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل(رضا العاملين) والمتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) كما يتضح أن قيمة معامل التحديد 0.41 وهذه يعني 58% من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (رضا العاملين) يكون تأثير المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) بينما 59% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

يتضح من بيانات التحليل إن مستوى المعنوية 0.00. وهي أقل من (5%) وهذا يقود إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني: يؤثر المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) علي المتغير المستقل (رضا العاملين).

يتضح من بيانات التحليل إن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (-0.329) وهي قيمة المتغير المستقل (رضا العاملين) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ويتضح أن ميل المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) يساوي 1.041 وهذا يعني زيادة المتغير التابع (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية) تؤدي إلي زيادة المتغير المستقل (رضا العاملين) بمعدل 1.041 ، ويلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (رضا العاملين) لها دور في (معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية).

كما سبق يستنتج أن الفرضية التاسعة التي تنص علي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الرقابة ومعايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية " قد تحققت.

#### النتائج والتوصيات

أ/ أولاً: النتائج:

اتضح من الدراسة ان هنالك نتائج ايجابية شملت :

1. القيادة بالوزارة تقود عمليات إدارة الجودة الشاملة بإدارة المحاكم.
2. الوزارة عالمية وملمة بأساليب الجودة وتعمل علي تطبيقها كاملة.
3. هنالك اجتماعات إسبوعية بإدارة المحاكم بمنطقة مكة المكرمة تساعد في تحسين مشاركة العاملين (التمكين).
4. نظم المعلومات المطبق يمكّن من حفظ وتسجيل كل البيانات الخاصة بالعمل.
5. إن العاملين في مختلف المستويات يشاركون في وضع الخطط والسياسات.
6. هنالك إستراتيجية محددة تعمل بها الإدارة بمحاکم منطقة مكة المكرمة لتخطيط العمل.

7. تستخدم ادارة المحاكم بمنطقة مكة المكرمة أدوات الجودة الشاملة فى الرقابة والتحسين.
8. جميع العاملين يشاركون فى أنشطة الجودة.
9. العاملون متعهدون بالعمل لإنجاح الإدارة.
10. تقوم الإدارة بتحسين بيئة العمل لتعرف العاملين بالجودة.

#### ب/ هنالك نتائج سلبية ابرزتها الدراسة شملت :

1. ليس من حق صاحب المعاملة معرفة أسباب التأخير إن حدث بحيث لا يتم تمليك صاحب المعاملة أسباب التأخير الذى يحدث خلال فترة التنفيذ.
2. هناك تأخير فى المعاملات لكثرة حجم العمل.
3. وزارة العدل تشارك فى جميع أنشطة الجودة الشاملة بالادارة بالمحاكم.
4. وزارة العدل تشجع العاملين علي تجويد الاداء بإستمرار.
5. العاملون مفوضون من قبل وزارة العدل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
6. توفر وزارة العدل الإتصال الفعال اللازم لتطوير وتدريب العاملين بالمحكمة والمحاكم التابعة بالامارة.
7. مستوى رضا العميل عن أداء العمل وسط.
8. هنالك إحباط للمراجعين بسبب تأخر المعاملات.
9. كثير من المعاملات يتم الإستئناف عليها.

#### ثانياً: التوصيات:

1. توصي الدراسة الوزارة على أن تشجع قيادة عمليات إدارة الجودة الشاملة بإدارة المحاكم.
2. توصي الدراسة الوزارة على أن تكون عالمة وملمة بأساليب الجودة وتعمل علي تطبيقها كاملة.
3. من حق صاحب المعاملة أن يعرف أسباب التأخير إن حدث وبالتالي يوصي الباحث بتمليك صاحب المعاملة أسباب التأخير الذى يحدث خلال فترة التنفيذ .
4. ضرورة عقد الإجتماعات الأسبوعية بإدارة المحاكم بمنطقة مكة المكرمة لتساعد في تحسين مشاركة العاملين (التمكين).
5. توصي الدراسة بضرورة تفعيل نظم المعلومات وتطبيقه يمكّن من حفظ وتسجيل كل البيانات الخاصة بالعمل.
6. توصي الدراسة بضرورة ان يشارك العاملون من مختلف المستويات في وضع الخطط والسياسات.
7. توصي الدراسة بوضع إستراتيجية محددة تعمل بها الإدارة بمحاكم منطقة مكة المكرمة لتخطيط العمل.
8. ضرورة إستخدام أدوات الجودة الشاملة فى الرقابة والتحسين.
9. توصي الدراسة بمشاركة جميع العاملين فى أنشطة الجودة.
10. على العاملين التعهد بالعمل لإنجاح الإدارة.

## قائمة المراجع:

## أولاً : الكتب :-

1. فرانكلين أوهاو، دليل أيزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للثقافة، بيروت: 1999م.
2. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب، القاهرة: 2012م.
3. فرانسيس ماهوني وكارلي جي يور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، تعريب عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للطباعة والنشر، القاهرة: 2000م.
4. الهادي محمد التجاني، الطريق إلى الامتياز البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز، مستشارية السودان للجودة الشاملة، الخرطوم: 2006م.
5. عمر أحمد عثمان المقلي وعبد الله عبد الرحيم إدريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم: 2006م.
6. عبير عبيد محمد، تطبيق نماذج الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة السودان، الخرطوم: 2008م.
7. محمد ابراهيم يوسف الزين، إدارة الجودة الشاملة واثرها على تطوير اداء منظمات التشييد الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: 2006م.
8. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل، عمان: 2002م.
9. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان: 2006م.
10. محمد درويش إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، عين شمس، مطابع الدار الهندسية، القاهرة: 2000م.
11. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات لإدارة الجودة الشاملة مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة: 1996م.
12. مأمون السلطي وسهيلا الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، دمشق: 1999م.
13. فرانكلين أوهاو، دليل أيزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للثقافة، بيروت: 1999م.
14. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو 900014 - 90000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: 2006م.
15. خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبوناية، متطلبات التأهيل لشهادة الأيزو، البيضة للنشر، عمان: 2001م.
16. الهادي محمد التجاني، الطريق إلى الامتياز البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز، مستشارية السودان للجودة الشاملة، الخرطوم: 2006م.
17. عمر أحمد عثمان المقلي وعبد الله عبد الرحيم إدريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم: 2006م.
18. على محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة: 1984م.
19. فؤاد القاضي، المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية ودورها في التنمية الاقتصادية، الطبعة الثانية، جامعة عين شمس، القاهرة: 1983.
20. محمد الطويل، دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية، بحوث ندوة أهمية الإدارة للتنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1979م.
21. خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض: 1984م.
22. زكي مكي إسماعيل، التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية، رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم: 1999م.
23. محمد رشاد الحملوي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة: 1985م.

24. سيد الهوارى ، الإدارة الاصول والاسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة: 2000م
25. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2002 ،
26. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، عمان، 2004/2005، و الظاهر على الموقع:  
<http://www.shatharat.net>
27. جمال أبو دولة و حمد علي النيايدي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلد 30 ، عدد 2، 2003 ،
28. ستيفن كوهين و رونالد براند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية.
29. زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم : 2018م.
30. زكي مكي إسماعيل ، محاضرات في ادارة الموارد البشرية ، مطبعة العروة الوثقى ، الخرطوم : 2021 م .
31. رايح رتيب : الممول و الإدارة الضريبية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1991 ، محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق،
32. جون مارك دوشو، ترجمة بهيجة المانسي الشريف: إطار التقييم الذاتي للوظائف العمومية، لورو، بروكسل، بلجيكا، 2006،
33. رولا محمد شفيق :مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الاجهزة الحكومية في الاردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن، 2004م .
34. سجلات وزارة العدل السعودية ، الرياض ، 2020 م .
35. سجلات وزارة العدل السعودية ، جدة ، 2020 م .

ثانياً : المواقع :

<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/25533-%D9%86%D8%AD%D9%88-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D8%AD%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9>

مازن ليلو راضي: الوجيز في القانون الإداري الظاهر على الموقع (1)

[http://www.ao-academy.org/wesima\\_art...60815-553.html](http://www.ao-academy.org/wesima_art...60815-553.html)

(2) يناير، 1 العدد الزقازيق، جامعة التجارية، البحوث مجلة والأيزو، الشاملة الجودة إدارة :فريد الدين زين 1995،

(3) Gérard TAKER, Michel LONGBOIS : Marketing Des Services, Edition De Nord, 1992, P45.

(4) France Qualité Publique : La Qualité Du Service Public, article paru sur le site  
<http://www.qualité-publique.org>

#### المراجع الأجنبية:

1. European Foundation for Quality Management, Self-Assessment Based on the European Model for total Quality Management: Guide lines for Identifying and Addressing Business Excellence Issues, Brussels, Belgium :2003.
2. James R. Beatty, the Quality Journey: Historical and Work Force perspectives and the Assessment of commitment to Quality , International Journal of productivity and Quality

3. Management, (Vol.1.Nos1/2: 2006).
4. Deming , W.E., Out of Crisis, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA: 2000.
5. David L. Goetsch and Stanley B. Davis, " Quality Management", Pearson Education, 5<sup>th</sup> ed., New Jersey: 2006>
6. Juran J.M. & A. Blanton Godfrey, Juran's Quality-Hand Book, McGraw Hill, 5<sup>th</sup> ed. 2000.
7. Feigenbaum A.V., Total Quality Control, McGraw-Hill inc., 3<sup>rd</sup> ed. 1991.
8. Juran J.M and Gryna F.M., Quality Planning and Analisis, McGraw Hill, inc., 3<sup>rd</sup> ed., New York: 1993.
9. Crosby, P. B., Quality is Free, McGraw-Hill, inc., New York:1979.
10. Institute of Management , " Overation and Quality Management", 7<sup>th</sup> ed. London , uk: 2005.
11. John S. Oakland, T.Q.M. with text Cases, Elsevier Butter worth-Heinimann, 3<sup>rd</sup> Ed., Oxford :2003.
12. S. Micheal and H. Jones, Organizational Managemet Concept and Practice, New York: Intext Educational Pub., 1973.
13. D. Bain, The Productivity Prescription: A Manager's Guide to Improving Productivity and Profits , New York: McGraw Hill, 1982.
14. ILO (International Labor Organization), *Measuring LaborProductivity*, Geneva, 1969.
15. Charles Malik, *Formar President of United Nations, General Assembly Developing Leadership in New Countries*,1980.
16. Clair , Vough , *Productivity : A practical Program For Improving Efficiency* ,Amaco :1975.
17. UNDP , 1995 .