

Proposal for Total Quality Management in Social Work Offices in Sharia Courts

*Hessa Y. Al-Abdulkareem**

Total quality management is a very important subject that concerns researchers and is described as the third billow revolt after the industrial and information revolution. It has indeed become one of the pivots of modern management due to the great advent in information and communication technologies, which have become indispensable to any development in any field. In the field of social service, workers have been keen on applying total management in order to ensure an effective work cycle that would be compatible with professional and administrative innovations, with a view to achieve excellence and improve end products to challenge competition. It is within this framework that the study realized the need to draw a proposal for the implementation of a good comprehensive quality management in Sharia courts' social services offices. Thus the study aims to do the following: Drawing a proposal for the implementation of a good comprehensive quality management in Sahriaa courts' social services offices. The study depended on a theoretical and analytical approach so as to:

(1) Offer a theoretical and analytical examination of the philosophy of quality management based on the latter's cognitive elements (its rationale, development, objectives, principles, requirements for implementation in social agencies)

(2) Drawing a proposal for the implementation of a good comprehensive quality management in Saudi Arabia's Sahriaa courts' social services offices similar to the model set by Joseph Juran's model.

Key words: Total quality management, Social Work, Sharia Courts.

تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية

حصة يوسف العبدالكريم(*)

ملخص: تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين، ووصفت بالموجية الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة المعلوماتية، كما أصبحت بفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال إحدى الركائز الرئيسة لنموذج الإدارة العصرية، الذي يواجه التحديات التي فرضتها ظروف العصر وتطوراتها المتسارعة في مختلف الحقول، وفي مجال الخدمة الاجتماعية فإن القائمين على مؤسساتها يسعون - من خلال تطبيق الجودة الشاملة - إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المؤسسة بما يتلاءم مع المستجدات المهنية والإدارية ويواجه التطورات الساعية لتحقيق التميز في جميع العمليات؛ بهدف تحسين مخرجاتها ضماناً للبقاء في دائرة المنافسة. وفي هذا الإطار حددت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية، وتهدف الدراسة إلى: التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية. واعتمدت الدراسة على العرض النظري التحليلي من خلال:

1 - عرض نظري تحليلي لفلسفة الجودة من حيث أبعادها المعرفية (فلسفتها، تطورها الفكري، أهدافها، مبادئها، متطلبات تطبيقها في المؤسسات الاجتماعية).

2 - وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج جوزيف جوران Joseph Juran لإدارة الجودة الشاملة.

المصطلحات الأساسية: إدارة الجودة الشاملة، مكاتب الخدمة الاجتماعية، المحاكم الشرعية.

(*) قسم تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
hyalabdulkarim@pnu.edu.sa

مشكلة الدراسة:

تنوعت المعطيات النظرية التي تلقي الضوء على قيمة الأسرة وأهميتها في حياة المجتمعات، ولم تغفل خطورة ما تتعرض له الأسرة المعاصرة من مشكلات تهدد استقرارها، خاصة مع الانفتاح العالمي على الحضارات المعاصرة وما واكب هذا الانفتاح من تأثر بناء المجتمع بصفة عامة، والبناء الأسري بصفة خاصة، (بيومي وعبد العليم، 2005: 311-315). وتسعى المجتمعات العالمية إلى اتخاذ جميع التدابير التي تهيب الأوضاع الاجتماعية والتشريعية لدعم الأسرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات تؤثر على بنائها ووظائفها (العجلان، 2005: 3-10).

والمجتمع السعودي، شأنه شأن غيره من المجتمعات، اتخذ العديد من الإجراءات العملية لتطوير دوائر القضاء، وبناء بيئة قضائية تسهم في تحقيق العدل والأمن والاستقرار على مستوى المجتمع، وبصفة خاصة فيما يرتبط بشؤون الأسرة وقضاياها التي استحوذت على أعلى النسب من قضايا الأحوال الشخصية في المحاكم الشرعية؛ حيث وصلت قضايا النزاع الأسري - الخلع والحضانة والنفقة والطلاق - معدل 60% من مجمل القضايا المعروضة على محاكم الأحوال الشخصية، وأشار التقرير الإحصائي لوزارة العدل عام 2012 إلى أن (26840) حالة طلاق وقعت من بين (145079) حالة زواج؛ أي ما نسبته 18% من عقود الزواج (التقرير الإحصائي لوزارة العدل، 2012)، كما أسهمت التحديات العالمية المعاصرة في ظهور أشكال جديدة للقضايا الأسرية تتطلب التعامل معها في إطار تخصص مهني عالي الجودة (الشهراني، 2008: 130-133).

وحيث إن مهنة الخدمة الاجتماعية أسهمت بمفهومها العلمي الحديث وممارستها المهنية المعاصرة في مواجهة العديد من القضايا الأسرية (القصير، 2012: 73) بالاعتماد على النماذج والنظريات العلمية الحديثة لمساعدة الأسرة على مواجهة ما يعترضها من مشكلات تؤثر على بنائها ووظائفها، والاستفادة - إلى أقصى حد ممكن - من مصادر المساعدة الموجودة في المجتمع (خاطر، 2009: 350)، وتحقيق درجة من الرضا والاستقرار النفسي إلى جانب إحداث تغييرات في النظم الاجتماعية وتحسين أدائها لتسهم في مواجهة ما يعترض الأسر والأفراد من مشكلات تعوق تكيفهم في الحياة الاجتماعية. (أبو المعاطي، 2005: 372)، وهو ما أكدته نتائج الدراسات العلمية حول فاعلية الدور المهني للخدمة

الاجتماعية في المحاكم الشرعية؛ فقد خلص (Richardson & Edwina, 2002) إلى أن وجود فريق عمل يتناول القضايا الأسرية ساعد في التعامل مع النزاعات الأسرية بطرق علاجية جديدة وفعالة داخل المحكمة، وأشار (شحاتة، 2004) إلى أن المستشارين والقضاة يرون أن الاختصاصيين الاجتماعيين كان لهم دور بارز في توضيح الكثير من الحقائق حول القضايا التي يتم التعامل معها، وقد أسهمت هذه الجهود في مساعدة الأسر على التعامل مع القضايا التي تواجهها، وتوصلت (محمد، 2007) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات النزاعات الزوجية بعد تطبيق برنامج التدخل المهني للتخفيف من مشكلة النزاعات الزوجية في ظل قانون محاكم الأسرة.

وانطلاقاً من القناعة التامة بأن فاعلية الدور المهني للخدمة الاجتماعية في المجال الشرعي على المستوى العالمي يعتبر مؤشراً على جدوى تطبيقه محلياً، ونظراً لافتقاد الدور المهني للخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية في المملكة العربية السعودية واقتصار دور هذه المحاكم في معالجة القضايا الأسرية على مكاتب إصلاح ذات البين القائمة على جهود المتطوعين من المتخصصين في الشريعة الإسلامية - فقد تضافرت جهود المسؤولين والمختصين في وزارة العدل لتفعيل الدور المهني للخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية، وعقدت اللقاءات العلمية الهادفة للتعريف بأبرز القضايا والمشكلات الأسرية التي تتعامل معها، والإجراءات المتبعة في معالجتها قضائياً، والعمل على تطويرها بما يتوافق مع المستجدات والتغيرات الاجتماعية، وانبثق عن هذه اللقاءات العديد من التوصيات، منها إنشاء مكاتب خاصة بالخدمة الاجتماعية ضمن بنية محاكم الأحوال الشخصية (الملتقى العلمي للقضايا الأسرية في المحاكم الشرعية، 2012)، واتخذت الإجراءات العملية لتأسيسها، وعليه صدر قرار وزير العدل بإنشاء مكاتب للخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية (رقم 991-5 وتاريخ 18/11/1434هـ).

وحيث إن نجاح أي مهنة يقاس بمدى قدرتها على الاستجابة الفعالة للقضايا المجتمعية، وترجمة هذه الاستجابة في تجويد الخدمات والبرامج المقدمة لتحقيق أهداف الممارسة (رشوان، 2006: 2189)، وعليه، فإن الاهتمام يجب ألا يقتصر على بذل الجهود لتفعيل دور المهنة في التعامل مع قضايا الأسرة في المحاكم الشرعية، وإنما يمتد إلى العمل على تحقيق جودة الخدمات والبرامج التي ستقدمها للتعامل مع هذه القضايا بما يسهم في نجاح المحاكم الشرعية وفعاليتها في أداء وظيفتها

الاجتماعية؛ لينعكس ذلك إيجابياً على الاعتراف المجتمعي الموضوعي بمكانة المهنة في هذا المرفق الحيوي (مبروك، 2010: 4064-4066)، وهو ما أشار إليه البيان الختامي لمؤتمر الخدمة الاجتماعية في فلسطين بين الواقع والمنشود 2009؛ حيث ركز البيان على ضرورة دعم الدولة لتطبيق معايير الجودة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية، وتشكيل لجنة مختصة لمراجعة أداء المؤسسات العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية وتقييمها وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، لكي تحقق موقعاً ريادياً وسمعة طيبة في مجال تقديم خدمات ذات جودة عالية يدركها العملاء والمستفيدون (مؤتمر الخدمة الاجتماعية في فلسطين: الواقع والمنشود، 2009).

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم والأساليب الإدارية المعاصرة الهادفة إلى تطوير الأداء في المؤسسات؛ حيث تمثل أسلوباً يتميز بالشمولية لجميع الأنساق والعمليات، وينبغي على المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المستفيدين أن تتبنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ بهدف تحقيق التحسين المستمر لخدماتها (فرج، 2012، 1959)، وقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة فاعلية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية، وكشفت النتائج عن نجاح المؤسسات في تحقيق بعض متطلبات الجودة أو جميعها؛ حيث خلص (Projogo, 2004) إلى أن تجربة الجودة الشاملة في المؤسسات مجال البحث تعتبر مشجعة للمؤسسات التي لم تبدأ التطبيق؛ فقد أسهمت برامج الجودة الشاملة في تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، واستنتج (Teri, 2005) أنه لا يوجد نموذج واحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وأن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمد بعضها على بعض.

وفي إطار الاهتمام بضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية أوصى (قويدر، 2006) بتوفير بيئة ثقافية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى لا يكون الفشل تفسيراً لعدم صلاحية المدخل؛ فلا يتم تطبيقه مرة أخرى، ويتفق في ذلك مع ما أكدته (Lawrence, 1993) من أن تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات الإنسانية يجب أن يراعي استخدام نماذج، تتوافق مع طبيعة المؤسسة وأنشطتها، ووصف (عبدالرحمن بن عنتر، 2008) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة أوسع من أي فكر إداري سابق لها، وتعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً ومكوناً رئيساً في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، وأوضح العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة في

المنظمات المعاصرة، ودور الجودة الشاملة في دعم تنافسية المنظمات وتحسين كفاءتها، وتعظيم فرصها للوجود عالمياً، ويؤكد (عشاوي، 2005) ضرورة اعتماد منظمات الخدمات إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً متطوراً بدلاً من الأساليب التقليدية للإدارة؛ لتحقيق التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمنظمة، وضرورة قيام إدارات المؤسسات الخدمية بإعداد نظام الجودة وسياساتها، وتوثيقه وتعميمه في المؤسسة والاتفاق عليه قبل البدء في عملية التنفيذ. وحول آلية تطبيق إدارة الجودة يضيف (بومدين، 2007) ضرورة احترام المنظمات للمنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في مختلف أنشطة المنظمة، واتخاذ جميع التدابير الضرورية، والقيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر ثقافة الجودة وتعميمها في مختلف المستويات الإدارية، والانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقاتها، ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية، ويتفق كل من (Martinez, et al., 2006) و(طلعت، 2007) على أهمية بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الاجتماعية، كما توصلت (مخولف، 2010) إلى أن الخدمات المقدمة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية تقدم في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وأنها ذات مستوى نوعي متوسط وأوصت الباحثة بضرورة دعم الدولة للجهود المبذولة لتطبيق معايير الجودة، وتشكيل لجنة متخصصة لمراجعة وتقييم المؤسسات العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث على مؤسسات الخدمة الاجتماعية لتغطية جميع الجوانب التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

ولتفعيل إدارة الجودة في المؤسسات الاجتماعية أسهم عدد من الباحثين في طرح النماذج والأطر العلمية التي يمكن تطبيقها في المؤسسات الاجتماعية؛ حيث توصل (Goldstein, and Henry, 2002) إلى أن استخدام نموذج Baldrige لإدارة الجودة الشاملة حقق نتائج إيجابية في تطوير الخدمات الإنسانية المقدمة للمستفيدين من خدمات 218 منظمة في ولاية Massa chusettes، وانعكس ذلك على ارتفاع مستوى الرضا لدى عملائها، كما أسهم (ماضي، 2002) في وضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات تقديم الخدمات، وركز النموذج على متطلبات الجودة ومعاييرها، المتمثلة في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جميع

وحدات المؤسسة، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي، والعمل بروح الفريق، والتعليم المستمر، وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين، وتبني القيادة منهج إدارة الجودة الشاملة، وخلص (العمرى، 2006) إلى وضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الأهلية، يركز على الرؤية الاستراتيجية والتغيير التنظيمي والشفافية والمساءلة، ونشر ثقافة الجودة ومشاركة العاملين، وتحسين إجراءات تقديم الخدمة لتحقيق رضا العملاء والمستفيدين، كما توصلت (فرج، 2012) إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، يركز على البحث عن مصادر تمويل جديدة، وبناء قاعدة معلومات دقيقة، وتطوير قدرات الموارد البشرية، إضافة إلى دراسة احتياجات المستفيدين، وتحسين الخدمات المقدمة واستثمار الكفاءات وتوظيفها لتحقيق جودة الخدمات.

وعلى الرغم من انتشار ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتنافس منظمات المجتمع المدني على تطبيقها يشير عدد من الباحثين إلى ضعف مستوى تطبيق معايير الجودة في المؤسسات الاجتماعية؛ حيث خلصت (Fernandez 2001) إلى أن المؤسسات الاجتماعية متأخرة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وستفقد قدرتها على المنافسة مع المنظمات الأخرى على مستوى المجتمع، مؤكدة أن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة ملحة في مؤسسات الرعاية الإنسانية. ويرى (اللوزي، 2003) أن تأخر أو ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يعزى لضعف مستوى التحفيز، وضعف مستوى التعليم والتدريب، وصعوبة قياس الأداء. ويضيف (الدقي، 2006) أن تدني درجة دعم الإدارة العليا والتزامها بعمليات التحسين والتطوير لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة يعزى لعدة أسباب، من أهمها التغيير المستمر في القيادات الإدارية، وعدم توافر إمكانيات مادية تساعد الإدارة على توفير الموارد اللازمة، وتقديم الحوافز واعتماد خطط تدريبية ورسم الاستراتيجيات. وتوصل (العناني وغنيم، 2007) إلى عدم وجود خطط سنوية لمؤسسات العون الاجتماعي التطوعية، بالإضافة إلى عدم وجود رقابة على الأداء أو على الجودة، وضعف فاعلية المؤسسات من منظور إدارة الجودة الشاملة، كما كشف (Psychogios & pripoas, 2007) عن انخفاض مستوى الوعي الفعلي لدى الإدارة بفلسفة الجودة الشاملة، وأوصى بالعمل على محاكاة القطاع الخاص في مجال إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من تجربته في تدريب المديرين في القطاع الخدمي

العام، ويضيف (العبد، 2009) أن القصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى ضعف عمليات الاتصال، وكون فرق معالجة المشكلات وفرق التحسين تطوعية من دون أي حافز إضافة إلى التمسك بالممارسات التقليدية وخاصة من طرف المسؤولين، وعدم مناسبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومقاومة التغيير الناتج من عمل فرق التحسين، وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات لمعالجة المعوقات السابقة، من أهمها: الاستعانة بخبرات الشريك الكندي في حل الإشكالات التي يصعب على المؤسسة حلها، والاستفادة من الأعمال التي طبقت مع الاحتفاظ بقيم المؤسسة ومبادئها التي تحكمها بالنتائج المحققة، وإنشاء بنك معلومات خاص بالجودة؛ للاستفادة منه على مستوى جميع الوحدات؛ بحيث تقدم جميع الحلول للمشكلات التي يجب معالجتها.

ويؤكد (الزغل، 2012) وجود عدد من المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، من أهمها غياب استراتيجية واضحة للتغيير في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، وأوصى الباحث بالعمل على تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ لتندمج في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. وباستقراء المعطيات السابقة تبين اتفاق الباحثين على أن عملية إدارة الجودة بالمنظمات الاجتماعية ضرورة إدارية وتنظيمية ينبغي أن تتوافق مخرجاتها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بصفة عامة، ويعتبر مجمل ما خلصت إليه الدراسات السابقة من متطلبات متوافقة مع ما حدده خبراء الجودة، ومنهم (إدوارد ديمينج Edward Deming، وجوزيف جوران Joseph Juran، ورو إوا Kaoru Ishikawa)، وهي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على مبدأي القيادة ومشاركة العاملين في تحديد الأهداف، واستخدام المنهج العلمي في تقييم التخطيط والتنفيذ، وتفعيل العمل التعاوني وخلق العمل لإنجاز المهام، وبناء نظام معلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الاجتماعية، وتحسين العمليات الإدارية والعمل على توفير نظم إدارية مرنة تسهل تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، وهو ما تسعى الباحثة إلى الاستفادة منه في صياغة التصور المقترح، وتعتقد الباحثة أن انطلاقاً الدور المهني لمكاتب الخدمة الاجتماعية وتأسيسه في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة ستسهم في وقاية المكاتب من مواجهة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة ما يرتبط بمقاومة التغيير.

واستناداً إلى ما سبق، وفي ضوء فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة المبنية على مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي يمكن لأي إدارة منظمة أن تتبناها سواء كانت منظمات إنتاجية أم خدمية، وفي ضوء فلسفة نظرية المنظمات المبنية على أن نجاح المنظمة واستقرارها واستمرار وجودها في المجتمع يرتبط بمدى استجابتها لاحتياجات المجتمع، وتفاعلها إيجابياً مع قضاياها، والوفاء بمتطلبات المستفيدين من خدماتها، ومع ما تشهده المنظمات الاجتماعية من جملة تغيرات، من أبرزها ارتفاع تكلفة الرعاية الاجتماعية والاعتماد المتزايد على التقنية المتطورة، إضافة إلى زيادة الضوابط والضغوط الخارجية التي تمارسها جهات التمويل والإشراف بهدف خفض تكلفة الخدمات، وما تشهده هذه المنظمات من تغير ملحوظ في سلوك المستفيدين من خدماتها، منها - على سبيل المثال - الرغبة في المشاركة في حيثيات التخطيط للخدمات وتحديد مواصفاتها وتقييم جودة الخدمة التي يحصلون عليها مقابل الخدمة التي يتوقعونها، والمطالبة بتحسين جودتها. - في ظل كل ما سبق تزايد الاهتمام بسبل رفع كفاءة وفاعلية الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية، وتحسين جودتها (فرج: 1959)، ومع القناعة التامة بأن مهنة الخدمة الاجتماعية تملك من المقومات ما يمكنها من تحقيق أداء متميز يرفع - باستمرار - مستوى تقديم خدماتها (سالم، 2005: 35)؛ فقد تضاعفت جهود المختصين في الخدمة الاجتماعية للإسهام بدور أكثر فاعلية، وبمهام غير تقليدية، مثل التأثير في صناعة اللوائح والأنظمة، وتبني قضايا المحاسبية والدفاع، والقيام بدور الشريك في قضايا الأسرة والمجتمع (العمرى: 2607-2609).

ويأتي ذلك منسجماً مع ما تبذله وزارة العدل نحو تحقيق أهدافها في تطوير منظومة القضاء وربط دورها القضائي بمسؤوليتها الاجتماعية، وانطلاقاً من مسؤولية الباحثة المهنية في الإسهام بتحقيق المشاركة الفاعلة للمهنة في دائرة القضاء والمحافظة على كيان الأسرة وسرية قضاياها، إضافة إلى ما خلصت إليه توصيات اللقاءات العلمية المنظمة من قبل وزارة العدل، والخاصة بتفعيل دور الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية وما توصلت إليه (عبدالواحد، 2005) من أن المهنة تلقى اعترافاً نظرياً فقط من القيادات ومتخذي القرار بوزارة العدل، وأن الاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بمكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية يعانون عدم وجود السلطة القانونية وإغلاق عدد من المكاتب وتحويلها إلى مكاتب نزاعات زوجية، بسبب عدم توافر الدعم المادي وقصور البرامج التدريبية، واتفقاً مع ما أوصت به (محمد، 2006) من ضرورة أن

يكون لمكاتب تسوية النزاعات الأسرية كيان مستقل، وأن يتم العمل على وضع هيكل تنظيمي وكادر خاص بالموظفين، وتقنين إجراءات العمل بتلك المكاتب، والحاجة إلى جهة مرجعية للعاملين بتلك المكاتب للاسترشاد بها في حالة وجود أي صعوبات بمكاتب التسوية، ومع ما أوصى به (الخريجي، 2007) و(القصير، 2012) حول جدوى استحداث وحدة للخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية في المملكة العربية السعودية، والعمل على استقطاب الكوادر المؤهلة من الاختصاصيين للعمل في المحاكم الشرعية، والاهتمام بإحالة القضايا المتعلقة بالنزاعات بين الزوجين وقضايا العنف الأسري وحقوق الأبناء إلى مكاتب الخدمة الاجتماعية، مع الحاجة إلى وضع توصيف وظيفي واضح لدور الاختصاصي الاجتماعي في المحكمة، وأن تكون هذه الوحدة ذات سيادة تنفيذية وصلاحيات حقيقية في المحاكم الشرعية، وحيث إن فكرة إنشاء مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية في المجتمع السعودي في طور التأسيس، ومن منطلق الاستفادة من الخبرات السابقة في هذا المجال، والحاجة إلى توظيف المعطيات العلمية لإدارة الجودة الشاملة في إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية تسعى هذه الدراسة إلى طرح تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في ضوء فلسفة الجودة المبنية على أداء العمل بالصورة الصحيحة من أول مرة، وسوف يتم تبني نموذج جوزيف جوران Joseph Juran لإدارة الجودة الشاملة في طرح التصور المقترح وذلك للمبررات التالية :

- يستند النموذج إلى العمل من أجل التميز كأساس للتخطيط الاستراتيجي.

- يشمل النموذج مراحل إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة، وتتضمن هذه المراحل تجويد عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، ومن المتوقع أن نجاح تطبيقه سيسهم في تعزيز الكفاءة الذاتية لإدارة المكاتب، وتأسيس بيئة تدعم التطوير والتحسين المستمر؛ للوفاء بمتطلبات المستفيدين من خدمات هذه المكاتب، وتحقيق معدلات عالية من الرضا عن جودة الخدمة المقدمة.

- تعتبر مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية بالمملكة العربية السعودية في طور التأسيس، ومن المتوقع أن يسهم بناء التصور المقترح في إطار هذا النموذج في تمكين إدارة المكاتب من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من

أساليب الإدارة التقليدية، وتحقيق التوظيف الأمثل للموارد والطاقات وتقديم الخدمات وفق معايير الجودة ومواصفاتها منذ بداية العمل في هذه المكاتب.

وعليه، فقد حددت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أن الجودة تأتي في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية لجميع أنواع المؤسسات، ويعزى ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية، وباعتبار أن الحاجة أصبحت ضرورية لتفعيل دور المهنة في التفاعل مع المتغيرات المجتمعية؛ لذا فإن عملية تطوير ممارسة الخدمة الاجتماعية؛ بحيث تصبح قادرة على التفاعل مع هذه المتغيرات تتطلب وجود منهج أو آلية متكاملة يتم من خلالها تصميم الأداء المرتبط بالعملية المهنية ومراجعته ومراقبته، مثل كفاءة أداء الممارسين المهنيين، وتقييم أساليب الأداء المهني، ومواجهة مشكلات الهيكل الإداري، لهذا تبرز أهمية توظيف نموذج إدارة الجودة الشاملة بالنسبة إلى مؤسسات الخدمة الاجتماعية في إرساء مبادئ الجودة المنشودة ومنهجها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وتنبثق أهمية الدراسة الحالية من قلة الدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية في المجال الشرعي، إضافة إلى حداثة ممارسة الخدمة الاجتماعية في هذا المجال، وهو ما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية، كما يؤمل أن تستفيد وزارة العدل من التصور المقترح على اعتبار إدارة الجودة الشاملة إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة التي تهتم بالتركيز على الجودة والإتقان للوصول إلى التميز في ممارسة الخدمة الاجتماعية في هذا المجال حديث العهد في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية في إطار نموذج جوزيف جوران Joseph Juran لإدارة الجودة الشاملة.

تساؤلات الدراسة:

يتحدد التساؤل الرئيس للدراسة فيما يأتي: ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية في إطار نموذج جوزيف جوران Joseph Juran لإدارة الجودة الشاملة؟

مفاهيم الدراسة:

- إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

الإدارة في اللغة: مصدرها أدار، يُدير، أدر، إدارة، فهو مُدير، والمفعول مُدار، وأدار المنظمة تولى مسؤوليتها (<http://www.almaany.com>) وتعرف الإدارة بأنها العملية الخاصة بتوظيف العناصر المادية والبشرية في المنظمة عن طريق تخطيط هذه الجهود وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة (رشاد عبداللطيف، 2007: 19).

والجودة في اللغة من جود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة؛ أي صار جيداً (أحمد بن منظور، 1984: 72)، وعرفها قاموس وبستر بأنها درجة التميز في شيء ما (Webster, 1987: 1161).

أما الجودة كمفهوم معاصر فهو مفهوم مجرد يعني مدى ما يكون الأداء متميزاً، ووصفت الجودة بأنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات تحظى برضا العملاء، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم، ويشير بعض الباحثين إلى أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المؤسسة إلى جانب جودة الخدمة، ومنها جودة الأهداف، وجودة الإدارة والتشغيل، وجودة الاتصالات، وجودة العاملين، وجودة الأداء (أحمد محمود وآخرون، 2009: 5). ويمكن تحليل مفهوم الجودة في ضوء متطلبات الكفاءة والفعالية؛ فالكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الحصول على نواتج جيدة، والفعالية تعني تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة (عليما، 2004: 16).

وفي مجال المؤسسات الخدمية يصعب وضع تعريف محدد للجودة أو النظر إلى الجودة من جانب واحد، فالنظرة يجب أن تكون شاملة، وتلبي متطلبات المستفيدين والمجتمع بصفة عامة.

وفي إطار هذه الدراسة فإن الجودة تعني التميز في الأداء لتحقيق كفاءة

وفاعلية إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية؛ لتجويد الخدمات المقدمة والوصول إلى رضا المستفيدين.

ويرى Deming أن مفهوم إدارة الجودة أصبح يحمل معاني كثيرة بالنسبة إلى الباحثين، وأن لكل واحد منهم مفهومه الخاص للمصطلح (فؤاد العاجز وجميل نشوان، 2006: 5)، وتتضح هذه الرؤيا عند استعراض بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛ حيث وصفها Oaklad بأنها نظام إداري يشمل مجموعة من القيم والمبادئ التي تركز على توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي؛ وذلك لتلبية توقعات العملاء ورغباتهم، وفي ضوء هذا المفهوم يمكن اعتبارها اتجاهاً حديثاً في الإدارة يركز على تقديم أفضل الخدمات بأكفأ الأساليب، وأقل التكاليف، وأعلى المواصفات من خلال تنظيم إداري، يركز على المستفيد والعاملين والموارد ويعتمد التحديث المستمر والتشغيل الكامل والتخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسة (العاني وآخرون، 2002: 38).

أما Lam فقد عرف الجودة الشاملة بأنها التغيير الجوهرى في طريقة أداء المهام وتوفير مناخ يضمن الإبداع والقيادة الابتكارية والمسؤولية الفردية (غنيم، 2009: 40)، وفي ضوء هذا المفهوم يمكن اعتبارها نظاماً يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر للمنظمة، وبمشاركة فعالة من الجميع (الحكاري، 2006: 7).

وبمعنى آخر عرفت الجودة الشاملة بأنها نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة؛ بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات العمل؛ وذلك للوصول إلى أعلى مستوى في جودة تقديم الخدمة وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق رضا العملاء عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه (عقيلي، 2001: 36).

وفي إطار هذا الاتجاه تفسر بأنها فلسفة إدارية تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل موظف في المنظمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمته هو رضا المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف (Richardson & Edwina, 2002: 3).

في ضوء ما سبق تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية التي تهدف إلى الارتقاء بالفعالية التنظيمية لتحسين جودة الأداء والخدمة المقدمة؛ حيث لم تعد معايير الأداء في الوقت الحالي قاصرة على تقديم الخدمات، ولكن أصبح التركيز على جودة الخدمة التي تلبي تطلعات المتعاملين معها (داود، 2006: 3479). ويتحدد المفهوم الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة على النحو التالي :

تمثل فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من المفاهيم الإدارية، وتتبنى مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتعنى بتوفير بيئة تنظيمية تحقق التميز في الأداء وكفاءة وفعالية إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية؛ بهدف تجويد الخدمات المقدمة، والوصول إلى رضا المستفيدين، من خلال التخطيط للجودة وضبط العمليات الإدارية ومراقبتها والتحسين المستمر للأداء.

- مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية:

تعددت المصطلحات المستخدمة لوصف أجهزة الخدمة الاجتماعية المتخصصة في معالجة القضايا الأسرية وفقاً لتبعيتها، منها - على سبيل المثال - مكاتب الاستشارات الأسرية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية، ومكاتب تسوية المنازعات الأسرية بمحاكم الأسرة التابعة لوزارة العدل في عدد من الدول العربية، وتختص هذه المكاتب بدراسة المشكلات الأسرية، وتسوية النزاع الأسري ودياً في الفترة التي حددها القانون قبل العرض على المحكمة (مبروك، 2010: 4076).

وتعتمد الباحثة في صياغتها للمفهوم الإجرائي لمكاتب الخدمة الاجتماعية على ما حددته وزارة العدل في المملكة العربية السعودية؛ حيث وصفت بأنها وحدات فرعية اجتماعية متخصصة تبنت وزارة العدل إنشاءها حديثاً بالقرار (رقم 991 -5) وتاريخ 1434/11/18هـ، وتتبع هذه المكاتب الإدارة العامة للخدمة الاجتماعية في وزارة العدل وتعهد بإدارتها إلى متخصصين في الخدمة الاجتماعية؛ لمعاونة المحاكم العامة ومحاكم الأحوال الشخصية في تقديم المساعدة لذوي الاحتياجات الخاصة والمعوقين وكبار السن من المترددين على المحاكم، ومعاونة القضاة في التحقق من الوضع الاجتماعي والأسري للحاضن في قضايا النزاع الأسري، ومشكلات النفقة والحضانة والإسهام في تحويل الحالات المحتاجة

لمؤسسات الضمان الاجتماعي، إضافة إلى التعاون في تقديم المشورة المهنية المتخصصة لأطراف النزاع في القضايا ذات الصبغة الاجتماعية والأسرية.

وتختص بتقديم المساعدة العدلية للقضايا الاجتماعية بعامة والأسرية خاصة قبل وصولها للقضاة، ومكاتب الصلح، وتتواصل عند الحاجة مع الجهات الحكومية والأهلية المختصة (<http://www.moj.gov>).

– المحاكم الشرعية:

تعرف المحاكم الشرعية بأنها الهيئات القضائية المختصة بالفصل في جميع أنواع المنازعات المدنية والجنائية والأحوال الشخصية، وتتعدد جهات التقاضي في المملكة العربية السعودية لمواجهة القضايا المرفوعة أمام محاكمها، ويعتبر تعدد محاكم القضاء وتنوعها أهم سمات النظام القضائي الجديد؛ حيث قسمت المحاكم إلى ثلاثة أنواع، تشمل: المحكمة العليا، ومحكمة الاستئناف، ومحاكم الدرجة الأولى التي تتضمن المحاكم العامة ومحاكم الأحوال الشخصية (<http://www.moj.gov>).

ويقصد بها في هذه الدراسة محاكم الأحوال الشخصية المختصة بالنظر في جميع مسائل الأحوال الشخصية، ومنها:

– إثبات الزواج، والطلاق، والخلع، وفسخ النكاح، والرجعة، والحضانة، والنفقة، والزيرة.

منهجية الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات النظرية التحليلية، وتعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وسوف نتناولها من خلال محورين:

– المحور الأول: يتناول عرضاً نظرياً تحليلياً لفلسفة الجودة من حيث أبعادها التالية: (فلسفتها، تطورها الفكري، أهدافها، مبادئها، متطلبات تطبيقها في المؤسسات الاجتماعية).

1 – 1 البعد المعرفي والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) في العصر الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية نظرياً، في حين ظهرت المبادرات التطبيقية له خلال الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، وقد ارتبطت الجودة بالمنتجات اليابانية التي استطاعت أن تحسن سمعتها وتغزو الأسواق العالمية من

خلال قدرتها على إرضاء تطلعات المستفيدين، وما حققته الصناعة اليابانية كان بفضل (إدوارد ديمينج Edward Deming، وجوزيف جوران Joseph Juran، ورو إوا Kaoru Ishikawa) الذين أسسوا لفلسفة الجودة في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، وتطورت الجودة بوصفها فلسفة إدارية؛ حيث شهد عام 1970م تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة من التركيز فقط على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة واعتبار الجودة فلسفة إدارية تمثل التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (إبراهيم، 2003: 9).

وقد حدد ديمينج أسلوبين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، أحدهما تطبيقها فلسفة لها مبادئها ومتطلباتها، وتطبق عالمياً، والآخر أنها نظام إداري متى ما طبقت حققت الأهداف المرجوة؛ مما يعني تطبيقها بأكثر من أسلوب ومناسبتها لأكثر من ثقافة. وترتكز إدارة الجودة الشاملة (TQM) - بوصفها فلسفة إدارية حديثة - على عدد من المفاهيم التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين (Boettcher, 1999: 95).

إلا أن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة، الذي يساعد المنظمة على الأداء بدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات العملاء ورغباتهم التي تتغير بين الحين والآخر (عقيلي، 2001: 36).

كما أن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المؤسسة - بوصفها مخرجاً إنتاجياً - لابد أن تتميز بخصائص تحدد مستوى الجودة، حصرها عدد من الباحثين (رشاد بدر، 25، محمد ماضي، 16، أبو النجا العمري، 111، قاسم علوان، 94، تيسير العجارمة، 54، فليس ليندة، 25¹) في عشرة أبعاد، ويمكن تحديد ما يتوافق منها مع فلسفة مؤسسات الخدمة الاجتماعية فيما يلي:

- 1 - درجة الثقة والقابلية لإنجاز الخدمة الموعودة بشكل معتمد ومضبوط.
- 2 - سرعة الاستجابة لرغبات المستفيدين والمبادرة إلى تقديم الخدمة لهم.

3 - الكفاءة والقدرة والمهارة في أداء الخدمة، وتشمل مهارات الاتصال والفهم والإنجاز.

4 - المصداقية والأمانة وسمعة المؤسسة وموظفيها.

5 - توافر التسهيلات المادية الملموسة كالأدوات والأجهزة.

6 - الضمان، ويعني معرفة قابلية الموظفين لنقل الثقة والاعتماد عليهم.

7 - البعد العاطفي، ويشمل الاحترام والمعاملة المبنية على التعاطف، والمودة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.

1 - 2 التطور الفكري و الإداري لإدارة الجودة الشاملة:

إن تطور وتنامي الاهتمام بالجودة والإتقان في الأداء يعود إلى سبعة آلاف عام، منذ أن اهتم المصريون القدامى بها، ويتضح ذلك من خلال النقوش الفرعونية وبناءات الأهرامات، إلا أن الاهتمام المعاصر بقضية الجودة أسفر عن اهتمام عالمي مطرد، بنظمها وإيجاد معايير دولية تحددها (عنتر، 2008: 176)، وقد تحقق التطور الفكري والإداري لإدارة الجودة الشاملة في ضوء المراحل التالية:

فحص الجودة، المراقبة الإحصائية للجودة، توكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

فحص الجودة:

اقترن فحص الجودة " Quality Inspection " بمرحلة الإدارة العلمية " لتايلور " الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق التخصص والفحص وتبسيط العمل وتقسيمه (ليندة، 2012: 13)، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وأسندت هذه المهمة إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة للتحقق من أن المنتج يطابق المعايير المحددة مسبقاً؛ بما يضمن أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار (الطائي وآخرون، 2009: 271)، وكانت عملية التحقق تركز على اكتشاف الأخطاء، والقيام بتصحيحها، ومعرفة المسؤولين عنها ومحاسبتهم، ويمكن القول إنه في هذه المرحلة فصل بين وظيفة الجودة والعامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من العيوب، ومن ثم فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسويقها،

أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف وإما أن يعاد تصنيعها أو تسوّق بعائد أقل (بدر، 2009: 26).

مراقبة الجودة:

شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، وعلى ضوء نتائج فحص العينات والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة يقبل الإنتاج أو يرفض، وقد أسهمت هذه العملية في خفض تكاليف الإنتاج بنسب كبيرة، واستخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشكلات التي تحدث في أثناء عملية الإنتاج (العزاوي، 2005: 10).

وركزت هذه المرحلة على معالجة أسباب عدم الرضا عن أداء المنظمة، وإيجاد النظام الذي يمكن أن يحقق المواصفات المطلوبة للمنتج (Brilman, 1998: 12)، وهذا ما تحققه التغذية العكسية التي تعمل على تحسين جودة المنتج، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من فحص الجودة فإن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسين المستمر (بو مدين: 2007: 30).

توكيد الجودة:

يعتبر منهج توكيد الجودة أكثر بعداً وعمقاً من المناهج السابقة له تاريخياً، وهو النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة (عبدالرحمن بن عنتر: 79)؛ حيث اعتمد على مفهوم التكامل والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة والمشاركة في تخطيط الجودة ومراقبتها، وفي هذه المرحلة انتقل من جودة المنتج إلى جودة النظام، وأساسه منع وقوع الخطأ (العزاوي، 2005: 11)، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة أن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق إنتاج من دون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على جميع العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك، وتعتمد هذه الفلسفة على شمولية مسؤولية الجودة واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من خطط المنظمة (جودة، 2009: 31).

إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر هذه المرحلة اتجاهاً حديثاً في إدارة الجودة الشاملة، وامتداداً لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتقوم على مجموعة من المبادئ من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وإدارة التغيير بهدف التطوير الفعال والمستمر، ويمكن اعتباره مدخلاً من مداخل التطوير التنظيمي، يعمل على نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير

التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع المتطلبات المعاصرة (خضير، 2000: 33)، ويعتمد على تشجيع مشاركة العاملين، وتفعيل أدوارهم، واستثمار قدراتهم؛ بهدف التحسين المستمر بالإضافة إلى التركيز على العملاء، ومشاركة الموردين، والتغيير الفعال من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، ويهدف إلى التحسين المستمر لجودة الأداء على الأمد البعيد (كوهين وبراند، 1997: 27).

وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ومنها المؤسسات الاجتماعية؛ لأنها إدارة تركز على العمل الصحيح بطريقة صحيحة وبأسلوب يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها وتحقيق رضا المستفيدين ودعم الابتكار والتجديد (عبد الفتاح، 2000: 75).

1 - 3 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مستوى عالٍ من جودة الأداء في جميع مكونات المؤسسة الداخلية وما يرتبط منها بالبيئة الخارجية؛ من أجل تحقيق أقصى درجة من الرضا للعملاء لضمان البقاء والاستمرار مع التحسين والإبداع، ولا يتأتى تحقيق هذا الهدف إلا من خلال استراتيجية متكاملة تتحدد أهدافها فيما يلي:

- تمكين إدارة المؤسسة من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

- تطوير قدرات المؤسسة للتعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وضمان الاستقرار والاستمرار.

- تحقيق مستوى عالٍ من الدافعية لدى الموظفين ودرجة عالية من التعاون (شنيني عبدالرحيم وآخرون، 2011: 8).

- توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، والتكلفة، والوقت، والاستمرارية.

- خفض تكلفة الإنجاز من خلال التوظيف الأمثل للموارد والطاقات، وعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة (علي، 2000: 56).

- استثمار الوقت في إنجاز المهام بأعلى كفاءة ممكنة.

– تأسيس بيئة تدعم التطوير والتحسين وتحقيق الإبداع المستمر وتحافظ عليها. (العلي، 2009: 33).

– دعم المشاركة في صنع القرار وتعزيزها.

– مواكبة المتغيرات العلمية والتقنية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

– توظيف المبادئ والأساليب الحديثة في إدارة المؤسسات، وذلك من خلال دعم مفاهيم التخطيط المستقبلي، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الوظيفية.

– إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الداعمة لتجويد الأداء (عيشاوي، 2005: 515).

1 – 4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

– التخطيط الاستراتيجي في ضوء المنهج الشمولي التكاملي لجميع مكونات المؤسسة كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل وإدارة الموارد (محمد العزاوي: 59).

– الدقة والإتقان في الأداء، والتميز في تقديم الخدمة من أجل النجاح والاستمرار.

– ترشيد النفقات وإدارة التكاليف.

– تحقيق التوازن التنظيمي، وربط وحدات المنظمة وظيفياً لتحقيق الأهداف.

– تفعيل المشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين، وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم (علوان، 2005: 97).

– استمرارية التطوير؛ بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تُطَّلَع إلى مستوى أعلى.

– العمل من أجل التميز، وذلك من خلال التغذية الراجعة كأساس للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (زين الدين، 1996: 44).

– تفويض السلطات، وخاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف ووضع السياسات المؤثرة على سير الأعمال وانتظامها.

– التركيز على العملاء.

– الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

- تنظيم الوقت واستثماره.

- تفعيل النزاهة، والمحاسبة، والمكاشفة (ختم العيد : 10-13).

1 - 5 متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

انطلاقاً من القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن القول: إن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية تتمثل فيما يلي*:

- تبني الإدارة العليا منهج إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يعتبر قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في إطار استراتيجيتها نحو التميز والمنافسة، ويتطلب ذلك توفير الدعم المتمثل في الالتزام بالتحسين والتطوير على جميع المستويات وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطبيق وإحداث التغيير داخل المؤسسة.

- نشر ثقافة الجودة وتهيئة بيئة المؤسسة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك استخدام جميع الأساليب، مثل المؤتمرات، وورش العمل، والدورات التدريبية، بالإضافة إلى دراسة تجارب المؤسسات الناجحة في تطبيق الجودة، كما يتطلب ذلك تطوير الأساليب الإدارية في الإشراف والمتابعة والمحاسبية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في حل المشكلات.

- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، ويهتم بالتنظيم الإداري، ويعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة وربط أهداف المؤسسة باحتياجات العملاء.

- تركيز إدارة الجودة الشاملة على الاستجابة لمتطلبات العميل بتعرفها عملاءها واحتياجاتهم الآنية والمستقبلية من خلال نظام معلومات يساعد المؤسسة على أن تستبق توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم.

* انظر في ذلك (سامية فرج: 1983، منال بركات: 27-33، عبدالعزيز عبدالعال: 19-23، أيمن الدقي: 24 مأمون الدراكة: 19، أحمد بن عيشاوي: 11، ختم العيد: 62، علاء الزغل: 1279-1283، محمد ماضي: 375، فليس ليندة: 47-53، رضوان العناني ومحمد غنيم: 234-322 أحمد جودة: 205، شنيني عبدالرحيم وآخرون: 8).

- قياس كفاءة الأداء وفاعليته يعتبر مطلباً مهماً، وعليه يتوقف تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتوفير الأساليب الإحصائية لتحديد السلبيات الحاصلة في إدارة العمليات وتنفيذ الأنشطة والتعامل مع المشكلات.
- التطوير والتحسين المستمر وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن من خلال ترشيد الإنفاق.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال وضع مجموعة من الأنظمة، تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية وتشمل نظام الاختيار والتعيين والتدريب، وتقييم الأداء، والحوافز، وتفعيل هذه الجهود بما يسهم بفاعلية في خطط التحسين المستمر.
- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب، ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الأداء وتحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- تبني برامج تدريب العاملين في المؤسسة على أساليب تطبيق الجودة وأدواته، والمراعاة في البرامج التدريبية أن تتناسب مع متطلبات كل مستوى بحسب ارتباطه بتطبيق الجودة، سواء في رسم الاستراتيجيات بالنسبة للقيادات العليا أو في التطبيق والأساليب الفنية بالنسبة للجان العاملة.
- الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الهيئات المتخصصة لتدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها لضمان التطبيق الصحيح، والإسهام في حل المشكلات المتوقعة التي ستنشأ، وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق الجودة.
- الدعم والتشجيع ومنح العاملين الثقة وتحفيزهم على أداء العمل الصحيح من أول مرة، وتقدير المتميز منهم من خلال الحوافز المالية و المعنوية المشجعة، وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- شمولية مهام الإشراف والمتابعة واستمرارها، والتنسيق بين مختلف الإدارات، ومتابعة الإنجاز، وتعديل أي مسار خاطئ وتقويمه إذا تطلب الأمر، وقياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين.
- استخدام نتائج تقييم الأداء في محاسبة فرق العمل على المستويين الإداري والتنفيذي.

- استخدام أساليب حل المشكلات وتطوير نماذجها، وتدريب المديرين والعاملين عليها، مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تكشف عنه نتائج تقييم الأداء و تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات.
- إجراء التعديلات اللازمة بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.

المحور الثاني - التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية في إطار نموذج جوزيف جوران Joseph M. Juran:

النظرية الموجهة للدراسة:

نظرية جوزيف جوران Joseph M. Juran لإدارة الجودة الشاملة:

جوزيف جوران عالم أمريكي من أوائل رواد الجودة، تبنى مفاهيم جذرية ونظريات رئيسة في الجودة، ويعتبر من أهم مؤسسي الجودة اليابانية منذ أوائل الخمسينيات، وله العديد من الكتب والمقالات العلمية والمطبوعات التي تتحدث عن الجودة، من أهمها كتابه "مراقبة الجودة" Quality Control Hand book الصادر عام 1951م، وأسس معهداً متخصصاً في إدارة الجودة، أطلق عليه "معهد جوران" عام 1979 (عبدالعال، 2010: 14).

ويرى جوران الجودة من زاويتين، الأولى: محاولة تخفيض معدلات الأخطاء، والثانية: محاولة تحسين المنتج من حيث الشكل والمضمون؛ من أجل الاستجابة لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم؛ حيث إن ذلك سيساعد في تحقيق العديد من الأهداف، منها زيادة رضا العميل، وزيادة التنافس بين المنشآت، وانخفاض معدلات الأخطاء، وانخفاض معدلات الخسائر (العزاوي، 2005: 31)، ولخص جوران أفكاره عن الجودة في عشر نقاط تحدت فيما يلي*:

- 1 - تتحقق الجودة الهادفة لإرضاء العميل في ضوء تحديد احتياجات العميل ومتطلباته وتراعى هذه الاحتياجات والمتطلبات عند تصميم المخرجات بشكل يحقق الجودة التي بدورها تحقق الرضا لدى العميل.

* (أحمد جودة: 19، أيمن الدقي: 21، 22، أفنان عبداللطيف: 48، منال بركات: 26).

- 2 - ربط جوران مسألة الجودة، وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، وقدرتها على التخطيط والرقابة والتحسين المستمر وهو ما عرف بثلاثية جوران.
- 3 - الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال الإجراءات التنظيمية؛ فمثلاً يمكن تكوين مجلس للجودة النوعية يقوم بتحديد المشكلات واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل وتعيين منسقين للجودة.
- 4 - تتكون الجودة من شقين، الجودة الداخلية: وترتكز على مبدأ الممول والمستفيد الداخلي، والجودة الخارجية: وتتعلق بالمستفيد الخارجي.
- 5 - أهمية وضرورة التحسين المستمر للجودة من خلال برامج أطلق عليها (مشاريع تحسين الجودة المتتالية).
- 6 - قسّم جوران تكاليف الجودة إلى ثلاثة أقسام، الأول: تكاليف الإخفاق أو الفشل الناجمة عن أداء العمل بشكل غير صحيح وما يترتب على ذلك من تصحيح وإعادة العمل من جديد أو خسارة العملاء، الثاني: تكاليف القياس الناجمة عن فحص الخدمات، الثالث: تكاليف الحماية أو المنع وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتدريب من أجل الإنجاز السليم.
- 7 - ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة، ويناط بها تحديد أهداف التحسين، وتحديد احتياجات التحسين، ووضع برامج التدريب والتنمية، والتنسيق بين مشاريع التحسين.
- 8 - أكد جوران ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يشجع العاملين على المبادرة والإبداع، وهو ما يستدعي - بالضرورة - إحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية.
- 9 - التركيز على عملية الاتصال بين الأقسام في المنشأة والاهتمام بعملية التغذية العكسية وسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية، والاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنشأة، وتوثيق النتائج وتسجيلها في صورة رسم بياني.
- 10 - يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة تركز على تبني مدخل لتطوير الخدمات بما يقابل احتياجات العملاء، وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوط العريضة لإدارة المؤسسة، ويركز على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي.

كما عرض جوران فلسفته فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات فيما يسمى بثلاثية الجودة (The Juran Trilogy Quality management process)؛ حيث أكد أن إدارة الجودة تمر بثلاث مراحل، تبدأ بمرحلة تخطيط الجودة، مروراً بمرحلة ضبط الجودة، وأخيراً مرحلة تحسين الجودة*.

– التخطيط للجودة Quality Planning:

يركز في هذه المرحلة على وضع الأهداف المستقبلية للمنشأة، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة لدى المؤسسة واللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة، يليها تحديد احتياجات وتوقعات العملاء أو المستفيدين من الخدمة المقدمة، وتطوير نوعية المنتج أو الخدمة بما يتوافق مع متطلبات العملاء، وأخيراً إلقاء الضوء على خطوات العملية الإنتاجية وتحديدها؛ بما يضمن سير العمل بصورة سليمة تساعد على زيادة عملية التحسين والتطوير، واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

– ضبط الجودة: Quality Control:

تحدد فيها العمليات أو الإجراءات التي تحتاج لعملية التحسين، ومن ثم القيام بوضع آلية للقياس، وهنا يعرف أو يقاس مدى التطابق بين هذه العمليات والمعايير، والمواصفات الأساسية، وتحديد طرق للمراقبة.

وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية بما يحقق متطلبات العملاء، وتتضمن اختيار موضوعات الضبط والتحكم، واختيار وحدات القياس، واستخدام نظام المجسات لكشف العيوب وقياس الأداء الفعلي وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.

– تحسين الجودة Quality Improvement:

توضع فيها الآليات والإجراءات في مكانها الصحيح؛ مما يساعد على تحقيق الجودة بصورة مستمرة، ويشمل ذلك توزيع المهام على الأفراد بما يتناسب مع قدراتهم، وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة والبرامج الخاصة بها، وتدريب العاملين على هذه النظم والبرامج، ومن ثم تشكيل فريق مهمته متابعة عمليات

* (خالد بن سعيد 34، عبدالستار العلي 67-69، محمد الخطيب، 13، رشاد بدر، 23، 33، عبدالعزيز عبدالعال، 14، منال بركات، 27، أحمد جودة، 24، أحمد غنيم، 37-39).

تحسين الجودة بصورة مستمرة؛ من أجل الحفاظ على التغييرات التي تم تحقيقها في المنشأة وإثبات فاعليتها، والتركيز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال المواءمة بين الموارد والاحتياجات.

المنطلقات النظرية للتصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية :

بني التصور المقترح في ضوء البعد المعرفي والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة السابق عرضه في محددات الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، كما صمم وفق نموذج ثلاثية جوران لإدارة الجودة الشاملة، وعليه، سيتم تناول التصور المقترح في إطار عمليات تخطيط الجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة على النحو التالي :

1 - تخطيط الجودة في مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية:

تنطلق هذه المرحلة من تحديد رؤية ورسالة مكاتب الخدمة الاجتماعية وأهدافها الاستراتيجية، ويتطلب ذلك فهم احتياجات الأسر المستفيدة من خدماتها وتحديد هذه الاحتياجات.

انطلق مشروع استحداث مكاتب للخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية في إطار مهام الدور الاجتماعي لجهاز القضاء للاهتمام ببناء الأسرة باعتبارها نواة المجتمع ووحدته الأساسية، ولا تسير أمورها في اتجاه سوي باستمرار دون اضطراب، لذا نجد نسبة من الأسر تتعرض للعديد من المشكلات التي تعوق استمرارها بشكل يستوجب العمل على معالجتها أو التخفيف من آثارها المدمرة من خلال المؤسسات المجتمعية، ومن بينها مكاتب الخدمة الاجتماعية التي تقرر إنشاؤها حديثاً في المحاكم الشرعية.

في ضوء ما سبق يمكن تحديد احتياجات الأسر المستفيدة من خدمات مكاتب الخدمة الاجتماعية في:

الحاجة إلى خدمات مهنية متخصصة تعمل على تنمية الوعي لدى أفراد الأسرة وتبصيرهم بأساليب التعامل مع مشكلاتهم، وإكسابهم مهارات وخبرات حياتية تساهم في المحافظة على استقرار الأسرة وترابطها. وعليه تتحدد أهداف العمل مع الأسر المستفيدة في:

- السعي لتحقيق الصلح وتسوية المنازعات القائمة ودياً قبل العرض على القضاء.
- تعديل وتغيير اتجاهات الأطراف المتنازعة نحو المواقف الإشكالية في وظائف الأسرة ومعالجة دوافع الخلاف والصراع الأسري.
- تقليل الفجوة بين الأطراف المتقاضية وتوقعات المحيطين بهم.
- تنمية الإحساس بمسؤولية أطراف النزاع في المحافظة على بناء الأسرة واستقرارها.
- زيادة كفاءة أفراد الأسرة ودفعهم لأداء أدوارهم الاجتماعية المطلوبة من خلال وضع خطة علاج تناسب قدراتهم وإمكاناتهم.
- ربط أفراد الأسرة بمصادر الموارد والخدمات في المجتمع، وتسهيل حصولهم على الخدمات المقدمة في إطارها.
- تعديل نسق العلاقات الاجتماعية في الأسرة ذات التأثير السلبي، وتوفير بيئة للتفاعل الإيجابي بينها بما يساعد أفرادها على أداء وظائفهم بمزيد من الفاعلية.
- بناء على ما سبق يمكن صياغة رؤية ورسالة مكاتب الخدمات الاجتماعية في المحاكم الشرعية على النحو التالي:
 - رؤية مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية:
 - التطلع إلى تحقيق دور فاعل لمهنة الخدمة الاجتماعية في معالجة القضايا الأسرية، وتدعيم الاستقرار الأسري في المجتمع السعودي.
 - رسالة مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية:
 - الإسهام في تفعيل دور المحاكم الشرعية في إصلاح ذات البين، ونشر العدل، ورفع الظلم، وحفظ الأمن.
 - المساهمة في مواجهة جميع التحديات التي تهدد استقرار الكيان الأسري في المجتمع السعودي.
 - الأهداف الاستراتيجية لمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية:
 - الارتقاء بجودة العمل الاجتماعي المهني في المحاكم الشرعية في المملكة العربية السعودية.

- خفض معدلات الطلاق والخلافات الزوجية ومشكلات التفكك الأسري والعنف الأسري وما يترتب عليها من آثار نفسية واجتماعية.

- بناء شراكات مجتمعية بين دوائر القضاء ومنظمات المجتمع المدني .

ويتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية للوفاء باحتياجات الأسر المستفيدة من خدماتها الإجراءات العملية التالية:

- العمل على وضع لوائح وأنظمة تحدد العلاقة التنظيمية لمكاتب الخدمة الاجتماعية بمحاكم الأحوال الشخصية.

- وضع هيكل تنظيمي وفق تسلسل إداري وتوصيفه وظيفياً بما يضمن توافر الإشراف والتوجيه الفني والمتابعة والرقابة والمحاسبة والخدمات المعاونة.

- تعزيز الكفاءة الذاتية للممارسة بتوفير العدد المناسب من الاختصاصيين الاجتماعيين بما يتناسب وحجم القضايا المتداولة، ووضع نظام يختار في ضوءه الاختصاصيون الاجتماعيون ويعينون على أسس شخصية ومهنية تتناسب مع مسؤولياتهم، وتحدد السمات الشخصية مثل (الاستعداد للعمل، والثقة بالنفس، والالتزان الانفعالي...) أما المهنية فتشمل المؤهلات المناسبة، وتتضمن تخصصات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية والنفسية والقانونية والطب الشرعي.

- وضع قرارات تراعي نطاق التمكن للاختصاصي عند تعيينه؛ حيث إن استجابة الاختصاصي للمواقف المهنية المختلفة وحدود تعامله مع منظمات المجتمع المدني ترتبط بمقدار المرونة الممنوحة له في العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدعيم شعور الاختصاصي بمسؤوليته عن القرارات المهنية التي يتخذها، والتوازن بين حجم المسؤوليات الفنية والإدارية، وتفويضه باتخاذ القرارات التي تناسب طبيعة العمل وتحقيق مصالح الأسر المستفيدة، وتعالج ببطء الإجراءات وتعقيدها.

- توفير تدريب متخصص يمكن الاختصاصيين الاجتماعيين من اكتساب المهارات المهنية المناسبة وتطوير أدائهم بما يتناسب والمتغيرات العلمية والاجتماعية.

- تفعيل التسويق الاجتماعي لخدمات مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية من خلال حملات إعلامية مجتمعية.

- توفير نظام للحوافز يساهم في نشر ثقافة التنافس البناء بين العاملين في مكاتب الخدمة الاجتماعية.

متطلبات جودة الدور المهني لمكاتب الخدمة الاجتماعية:

اكتسب جودة الدور المهني للخدمة الاجتماعية أهمية مجتمعية وتخصصية في ضوء التغيرات السريعة التي يتعرض لها المجتمع، وما أفرزته هذه التغيرات من مفاهيم متنوعة، ومنها جودة الأداء المهني؛ فلم تعد القضية تتمثل في القيام بالمسؤوليات المهنية فقط للحكم على الأداء المهني، ولكن تعدى ذلك إلى مدى كفاءة تلك المسؤوليات المهنية وفعاليتها، ويمكن النظر إلى جودة الدور المهني من خلال ممارسات ناجحة و متميزة في مختلف المنظمات والمؤسسات في المجتمع بصفة عامة والمحاكم الشرعية بصفة خاصة، وفعالية الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية تتناسب طردياً مع ما لدى الاختصاصي الاجتماعي من معارف مرتبطة بنماذج العمل ومداخله مع الأسرة، ومهارات تتمثل في مهارات المشورة والاتصال والتعامل مع فريق العمل، وتصميم البرامج والتنسيق والتكامل وتطوير الخدمات وإجراء البحوث والالتزام بقواعد السلوك المهني في إطار المحاكم الشرعية ودرجة الالتزام بقيم المهنة وأخلاقياتها مع الأسر المستفيدة من خدمات مكاتب الخدمة الاجتماعية، وقياسها في ضوء محددات مهنية ووظيفية تتحدد وفقاً لطبيعة مسؤولياته في مكاتب الخدمة الاجتماعية للتعامل مع القضايا الأسرية .

كما أن هناك متطلبات لا بد من توافرها في ظروف العمل في إطار البيئة التنظيمية لمكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية للمساعدة على جودة الأداء المهني للاختصاصيين الاجتماعيين، ويعتمد تحقيق ذلك على التزام القيادة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوجيهها نحو جودة الخدمة المقدمة لتحقيق رضا العملاء، وهو ما يؤكد ضرورة الاهتمام بتحفيز الاختصاصيين الاجتماعيين على التحسين المستمر لأساليب الممارسة المهنية وتبني الاتجاهات الحديثة، والابتكار والتجديد في التعامل مع قضايا الأسرة في إطار قيم المجتمع السعودي، بما يتناسب مع أهداف العمل في المحاكم الشرعية انطلاقاً من أن المواقف الأسرية، وإن كانت متشابهة، تتمتع بالفردية والخصوصية، وإن تكرار المواقف لا يعني مناسبة الأسلوب نفسه للتعامل معها.

أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الخدمة الاجتماعية:

- الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي كجزء من الثقافة الإدارية للقائمين على إدارة الخدمة الاجتماعية ومكاتبها.
 - التركيز على الأسر المستفيدة، وجعلها شريكة أساسية في الأداء المهني واتخاذ القرارات المرتبطة بقضاياها.
 - الاهتمام بجميع العاملين؛ حيث ينظر إليهم على أنهم رأس المال الحقيقي، وهم جزء مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - التنسيق بين جميع الأقسام داخل مكاتب الخدمة الاجتماعية، وتبني ثقافة تكامل الأدوار والوظائف بين جميع العاملين.
 - توزيع العمل وتحديد المسؤوليات لجميع الموظفين وفق شروط ومعايير تفصيلية يتم فيها مراعاة الكفاءة العلمية والإدارية.
 - تعبئة كل القوى واستغلال طاقاتها وخبراتها عن طريق إلزام الجميع الاشتراك في تحقيق الجودة؛ وذلك للسعي لتحقيق جودة البرامج والخدمات المقدمة.
 - احترام الاختصاصيين الاجتماعيين وإعطائهم حقوقهم كاملة، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت؛ بما يؤدي إلى الالتزام بتطبيق الجودة وتحقيقها في كل أعمالهم وأنشطتهم.
 - تفعيل نظام تدريب الاختصاصيين الاجتماعيين وتدريب جميع العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع معايير لجودة الأداء ومقاييس مقننة، يتم في ضوءها متابعة الاختصاصيين الاجتماعيين وتقييمهم ومحاسبتهم، وربطها بالترقيات الوظيفية.
- 2 - متطلبات ضبط الجودة في مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية:
- انطلاقاً من أن جودة الدور المهني لمكاتب الخدمة الاجتماعية تعني جهودها في مقابلة احتياجات عملائها وتوقعاتهم، فإن ضبط الجودة يتطلب:
 - مراقبة مستوى التقدم الذي يحققه الاختصاصيون الاجتماعيون في أدائهم لأدوارهم المهنية.

- تأهيل الاختصاصيين الاجتماعيين شرعياً بفقهاء الأسرة ونظام الإجراءات الجزائية ليكونوا على اطلاع بمتطلبات القضايا الأسرية.
 - صياغة ميثاق ضبط العمل الاجتماعي داخل المحاكم الشرعية وحفظ حقوق الأسر المتقاضية.
 - التنسيق والتكامل مع الجهات الحكومية المجتمعية ومنظمات المجتمع المدني، لتقديم خدمات متكاملة تسهم في معالجة المشكلات الأسرية.
 - استشارة الخبراء من الاختصاصيين الشرعيين في القضايا الأسرية.
 - وضع نظام للأداء والمحاسبية وربطه بخصوصية القضايا الأسرية.
 - وضع نظام للإشراف والتوجيه المهني من قبل خبراء في مجال التخصص.
 - استشعار البعد الإنساني في معالجة القضايا الأسرية وفق مبادئ المنهج الإسلامي وتعاليمه.
 - الاهتمام بمراجعة القيم المهنية دورياً انطلاقاً من أن جودة الدور المهني محصلة تفاعل بين الاختصاصي ومعارفه وخبراته وبين الإطار القيمي الذي يوجد فيه.
 - التواصل المباشر مع الأطراف المتقاضية.
 - وضع آلية للتعامل مع شكاوى المواطنين.
- 3 - متطلبات تحسين الجودة في مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية :**
- توفير قاعدة معلومات متخصصة وتجديدها بصفة مستمرة لضمان دقة المعلومات وسهولة الحصول عليها.
 - تبني جودة التخطيط والمتابعة وتطوير الخدمات لتناسب ومستجدات القضايا الأسرية.
 - تكامل الإجراءات الإدارية لتحقيق تحسين متواصل لجودة الخدمات عن طريق تضافر جهود جميع العاملين.
 - تحسين بيئة العمل وكسر الجمود الفكري وتقوية الولاء للعمل والتشجيع على المشاركة.
 - تدعيم المعرفة المتخصصة والمهارة الملائمة لإشباع حاجات الأسر

المتقاضية بطرق ملائمة تعيد لها توازنها وتعمل على إزالة الضغوط النفسية والاجتماعية التي تواجهها.

- تبني أفكار جديدة في تقديم الخدمات للأسر بناءً على خبرات سابقة وتجارب دولية حرصاً على إرضاء الأسر المستفيدة من خدمات مكاتب الخدمة الاجتماعية.

- إعداد دليل عمل للدور المهني للاختصاصي الاجتماعي في المحاكم الشرعية، يشمل أحدث الأساليب والنماذج والنظريات المهنية في تخصص الخدمة الاجتماعية.

- تنفيذ دبلوم متخصص في مجال القضايا الأسرية للاختصاصيين الاجتماعيين العاملين في مكاتب الخدمة الاجتماعية في محاكم الأحوال الشخصية.

- تقديم البراهين وكتابة التقارير والمساهمة في صنع القرار الموضوعي العادل للأطراف المتقاضية.

- معالجة آثار القضايا المترتبة على الأحكام الصادرة قضائياً مثل قضايا الحضانة.

- وضع بدائل للأحكام الصادرة عن الجهات القضائية بالتضافر مع منظمات المجتمع المدني "مثل تفعيل التطوع في المساجد والمنشآت العامة كبديل لعقوبة السجن في قضايا العنف الأسري".

معايير ضمان جودة الدور المهني للاختصاصيين العاملين في مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية.

- تحديد المؤهل العلمي: مستواه والجهة المانحة له.

- وضع نظام تعليم وتأهيل وتدريب مستمر مرتبط بطبيعة المهام المنوطة بالاختصاصيين الاجتماعيين.

- التزام الاختصاصيين الاجتماعيين بالميثاق الأخلاقي لمهنة الخدمة الاجتماعية.

- توفير إشراف مهني متميز بالتعاون مع الجهات الأكاديمية المتخصصة.

- تفعيل نظام المحاسبة والجزاءات لجميع العاملين في المكاتب وفروعها.

- تفعيل نظام تقييم جهود الاختصاصي الاجتماعي في إطار فريق العمل

ونشر ثقافة العمل التعاوني وتكامل جهود العاملين في بيئة العمل داخل مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية.

- تفعيل البحث العلمي في دراسة القضايا الأسرية، وتحديد أسبابها ووسائل معالجتها على مستوى المجتمع.

معوقات قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية.

- اتباع أسلوب الإدارة التقليدية ومقاومة فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى القيادة العليا.

- عدم توافر قاعدة معلومات تسهل إجراءات العمل مع الأسر المتقاضية في الوقت الذي تعتبر فيه المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الجودة الشاملة.

- التعقيدات الإدارية، وبطء قنوات الاتصال؛ مما يؤثر على فرص تقديم الخدمة.

- عدم وضوح المهام والمسؤوليات، وتداخل الاختصاصات والصلاحيات لفريق العمل.

- عدم التركيز على إشباع حاجات الأسر المستفيدة من خدمات مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية.

- تعدد الأهداف واختلافها بين تقديم الخدمة وتيسير الحصول عليها، وتحقيق العدالة في الاستفادة منها.

مقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الخدمة الاجتماعية:

- إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الخدمة الاجتماعية يجب أن يكون قراراً استراتيجياً تتخذه الإدارة العليا في وزارة العدل في إطار استراتيجياتها لتفعيل الدور الاجتماعي في تطوير منظومة القضاء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير الدعم البشري، وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- من الضروري أن تتبنى الإدارة العليا لمكاتب الخدمة الاجتماعية فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتجري دراسة لتجارب مؤسسات الخدمة الاجتماعية الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال وتستفيد منها.

- تعمل إدارة المكاتب على تهيئة بيئة داعمة للعمل بروح الفريق، وغرس القيم

الإيجابية ليكون تجويد الأداء قيمة سلوكية منبثقة من الإيمان بأن إتقان العمل واجب ديني ووطني.

- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة، ويوفر المعلومة في الوقت المناسب، ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الأداء، وتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

- من الضروري تبني برامج تدريب للعاملين بالمكاتب على أساليب تطبيق الجودة وأدواتها، وأن يراعى في البرامج التدريبية أن تتناسب مع متطلبات كل مستوى بحسب ارتباطهم بتطبيق الجودة سواء في رسم الاستراتيجيات بالنسبة للقيادات العليا، أو في التطبيق والأساليب الفنية بالنسبة للجان العاملة.

- الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الهيئات المتخصصة لتدعيم خبرة المكاتب، ومساعدتها لضمان التطبيق الصحيح، والمساهمة في حل المشكلات المتوقعة، وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية.

المراجع :

أبو النجا محمد العمري. (2006). استخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة الخدمات بالجمعيات الأهلية، المؤتمر العلمي التاسع عشر، مجلد 4، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

أحمد إبراهيم. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء.

أحمد بن عيشاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء المنظمات الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

أحمد بن منظور. (1984). لسان العرب. الجزء الثاني، القاهرة: دار المعارف.

أحمد صادق رشوان. (2006). العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي وجودة الأداء المهني للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية، المؤتمر العلمي التاسع عشر، مجلد 4.

أحمد محفوظ جودة. (2009). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات. ط4 عمان: دار أوائل للنشر.

أحمد محمود وآخرون. (2009). معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، القاهرة، جامعة أسيوط.

أحمد مصطفى خاطر. (2009). الخدمة الاجتماعية، نظرة تاريخية، مناهج الممارسة، المجالات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- أحمد محمد غنيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- إسماعيل مصطفى سالم. (2005). النسق القضائي والخدمة الاجتماعية، دراسة حالة للواقع المهني بمكاتب تسوية المنازعات الأسرية ومحاكم الأسرة، المؤتمر الثامن عشر، مجلد 1، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- أفنان عبداللطيف. (2002). تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، غزة، جامعة القدس. كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، دائرة إدارة الأعمال.
- أيمن عبد الفتاح الدقي. (2006). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
- بعنان نور الدين. (2007). جودة الخدمات وأثرها على راحة العملاء دراسة ميدانية على المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، الجزائر، جامعة بوزياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير.
- التقرير الإحصائي لوزارة العدل في المملكة العربية السعودية. (2012). الرياض، وزارة العدل، إدارة الإحصاء.
- تيسير العجاردة. (2005). التسويق المصرفي. الأردن: عمان، دار الحامد للنشر.
- حمود كاظم خضير. (2000). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خالد بن سعيد. (1997). إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في القطاع الصحي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- خالد عبدالعزيز الخرجي. (2007). جدوى استحداث وحدة للخدمة الاجتماعية الأسرية في المحاكم الشرعية السعودية من وجهة نظر القضاة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية.
- ختيم محمد العيد. (2009). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، الجزائر، جامعة بو ضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية.
- خليل إبراهيم العاني وآخرون. (2002). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، بغداد: مطبعة الأشقر.
- رشاد أحمد عبداللطيف. (2007). إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر.
- رشاد حمود بدر. (2009). أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- رضوان العناني ومحمد غنيم. (2007). فاعلية مؤسسات العون الاجتماعي التطوعية في لواء عين

الباشا من منظور إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، عدد 22 مجلد 5: 232 - 234 القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

سامية بارح فرج. (2012). التطوير التنظيمي لتحقيق الجودة الشاملة لخدمات منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية، المؤتمر العلمي الخامس والعشرون، الجزء الخامس، القاهرة جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

ستيفن كوهين، رونالدز براند. (1997). إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي. ترجمة: عبدالرحمن هيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة.

سميرة محمد. (2006). الأبعاد المرتبطة بمشكلات النزاعات الزوجية كمؤشرات تخطيطية لرعاية الأسر المتصدعة، دراسة مطبقة بمكاتب تسوية المنازعات بمحكمة شمال القاهرة، المؤتمر العلمي التاسع عشر، المجلد الثاني.

شادية مخلوف. (2010). تقويم مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 19، 35-39 شباط، فلسطين، جامعة القدس المفتوحة.

شنيني عبدالرحيم وآخرون. (2011). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد وحب بالبليدة.

صالح عليمات. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيقات ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق.

عائض بن سعد الشهراني. (2008). الخدمة الاجتماعية وظاهرة العنف الأسري، ندوة الأسرة السعودية والتغيرات المعاصرة. الرياض: الجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية.

عبدالرحمن بن عنتر. (2008). إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث العدد 6، 176-179، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

عبدالستار العلي. (2008). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. عبدالعزيز زكي عبدالعال. (2010). إدارة الجودة ودورها في بناء الشراكات، رسالة دكتوراه " غير منشورة"، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، المركز الاستشاري البريطاني.

عبدالله العجلان. (2005). فاعلية محاكم ومراكز الإرشاد الأسري في مواجهة العنف الأسري، اللقاء العلمي الرابع، الرياض، كلية الخدمة الاجتماعية للبنات.

عبدالمجيد الدهيش. (2008). دور المحكمة في خدمة الأسرة، ندوة الأسرة السعودية والتغيرات المعاصرة.

عصام محمود شحاتة. (2004). تقويم أداء الاختصاصيين الاجتماعيين العاملين في محاكم

- الأحوال الشخصية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 16، 3: 1044. القاهرة: جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- علاء علي الزغل. (2012). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التخطيطية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 32، ج4، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- عماد داوود. (2006). جدوى التنمية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين بمراكز إعداد القادة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي التاسع عشر.
- عمر وصفي عقيلي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عياش قويدر. (2006). مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- فريد عبدالفتاح زين الدين. (1996). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة، جامعة الزقازيق.
- فليس ليندة. (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير "غير منشورة"، الجزائر، جامعة أمحمد بو قررة بو مرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.
- فؤاد العاجز وجميل نشوان. (2006). تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي السابع، الفيوم، جامعة الفيوم، كلية التربية.
- قاسم نايف علوان. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، 2000. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- لما حسن الحكاري. (2006). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- مأمون سليمان الدراكة. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر.
- ماجدة عبدالله تبيدي. (2012). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسات، رسالة ماجستير "غير منشورة"، جامعة السودان المفتوحة، إدارة الدراسات العليا، برنامج إدارة الأعمال.
- ماهر أبو المعاطي. (2005). الخدمة الاجتماعية في مجال الدفاع الاجتماعي. الكتاب الأول، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- محمد الخطيب. (2007). مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، القصيم.

- محمد بن عبدالرحمن القصير. (2012). تصور مقترح لممارسة الخدمة الاجتماعية في المحاكم الشرعية. الرياض: مكتبة الزهراء.
- محمد بيومي، وعفاف عبدالعليم. (2005). علم الاجتماع العائلي ودراسة التغيرات في الأسرة العربية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- محمد توفيق ماضي. (2003). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مقترح، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 38، 5-7، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد خير سليم أبو زيد، وهيثم حجازي. (2007). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 2 يوليو، 20-25، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
- محمد شحاتة مبروك. (2010). دراسة تقييمية للأساليب العلاجية المستخدمة لدى اختصاصي خدمة الفرد بمكاتب تسوية المنازعات الأسرية بمحاكم الأسرة، المؤتمر العلمي 23، مجلد8، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- محمد عبدالوهاب العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: جامعة الإسراء الخاصة.
- مدحت أبو النصر. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الملتقى العلمي: القضايا الأسرية في المحاكم الشرعية، رؤية مستقبلية. (2012). الرياض، وزارة العدل بالتعاون مع الجمعية السعودية للدراسات الاجتماعية.
- منال طلعت. (2006). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 21، 3، 1517-1520، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- منال طه بركات. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في القطاع، رسالة ماجستير "غير منشورة"، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- مؤتمر الخدمة الاجتماعية في فلسطين: الواقع والمنشود. (2009). فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، الشؤون الأكاديمية، برنامج التنمية الأسرية.
- موسى سلامة اللوزي. (2003). إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. عمان: مؤتة للبحوث والدراسات..
- ميا علي. (2000). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، (2): 56، سوريا، جامعة تشرين.
- ميرفت محمد. (2007). التدخل المهني للخدمة الاجتماعية للتخفيف من حدة المشكلات الأسرية في ظل قانون الأحوال الشخصية الجديد، رسالة دكتوراه "غير منشورة"، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم خدمة الفرد.

- نبيل عبدالفتاح. (2000). إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة، السنة 22، العدد 82: 75 عمان، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- نورة عبدالواحد. (2005). تقييم لأنشطة مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية، المؤتمر العلمي 18، مجلد 1: 48.
- ويليامز ريتشارد. (2007). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. الجمعية الأمريكية للإدارة، ط3، الرياض: مكتبة جرير.
- يوسف بو مدين. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5: 30، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- <http://www.almaany.com>
- <http://www.moj.gov.si> موقع وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، تم الرجوع إليه بتاريخ 1434 / 12 / 4 هـ.
- Brilman, J. (1998). *Meilleures pratiques de management au coeur de la performance ed.* Paris: Organization 2 triage.
- Boettcher, R. (1999). Study of quality manager at human services organization administration. *Social work, vol22: 95.* Arlington, The University of Texas.
- Fernandez, A. (2001) *A total quality management model for human service organizations: The particular case of people with mental retardation.* Spain: The University of Deusto.
- Goldstein, R. and Henry, A. (2002) Survey of the perceptions of quality in human organization as determined by the Malcolm Baldrige national quality award criteria, *total quality management, Dis. Abstracts Int*, 59: 224-225. Ohio, Cleveland State University.
- Juran, J. (1992) *On quality by design. The steps for planning quality into goods and services.* New York: The free press.
- Lawrence, M. (1993). *Total quality management in human services organization.* London: SAGE Publication.
- Martinez, L., Sanchez, R., & Dewhurst, F. W. (2006). The effect of information technologies on TQM! An initial analysis international. *Journal of Production Economics*. 89,8. University in Murcia, Spain.
- Projogo, A. (2004) The relationship between TQM practices and the role of formal TQM program. *An Australian empirical study QMJ*. 111. 4: 43-55. Edith Cowan University, Perth, Western Australia.
- Psychotics, G., & pripoas, V. (2007) Understanding total quality management in context. Qualitative research on managers' awareness, of TQM aspect in the Greek service industry "The Qualitative Report", <http://www.questia.com/library/journal/1G1-172525601/understanding-total-quality-management-in-context>.
- Richardson, T. & Edwina (2002) *An analysis of The New York county family court Work*

group and implementation of the New York State family protection and domestic Violence intervention act of 1994 Dissertation, New York,city University.

Teri, J. (2005) Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, vol17, no2. Florida, Nova Southeastern University.

Webster New World Dictionary (1987) 3rd. Ed, U.S.A n., y, David b.crellnik, websterInc.

قدم في: نوفمبر 2013

أجيز في: سبتمبر 2014

