# مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة القضاء (العراق إنموذجاً)

# *The extent to which TQM standards can be applied in the judiciary institution (Iraq as a model)*

أ.م. د. عبد الباسط جاسم محمد

قسم القانون/ كلية القانون والعلوم السياسية

جامعة الأنبار

Assis. Prof. Abdul Basit Jasim Mohammed

Department of Law

College of Law and Political Science

University of Anbar

www.aabdulbaset2@uoanbar.edu.iq

**الملخص:**

إنَّ توظيف مفهوم (الجودة)، وهو اداري بحت، وجزء من منظومة النشاط التنافسي (الخاص)، في إطار (الادارة) القضائية (العامة)، بالشكل الذي يساعد في تحقيق الهدف الاستراتيجي للقضاء، المتمثل بالحفاظ على مكانته الرائدة بين وسائل تسوية المنازعات، مع الارتقاء بـ(نتاجه) من الأحكام والفتاوى، وصولاً إلى التميز في أدائه، وضمان تحقيق رضا (الخصوم) عند لجوئهم إليه، وعدم بحثهم عن بدائل أخرى، أمر يساعد المؤسسة القضائية (العامة) على الارتقاء في تقديم (خدماتها)، وذلك يتحقق بالانتفاع من الميزات التي توفرها الجودة الشاملة بمفهومها الذي تطبقه (المؤسسات الخاصة).

**الكلمات المفتاحية: الجودة، القضاء، النشاط التنافسي.**

**Abstract:**

The use of the concept of (quality), which is purely administrative, and part of the system of competitive activity (private), within the framework (judicial) (public), in a manner that helps achieve the strategic objective of the judiciary, which is to maintain its leading position among the means of dispute settlement, with Upgrading (products) of judgments and fatwas, in order to achieve excellence in its performance, and to ensure the satisfaction of (adversaries) when they resort to him, and not to look for other alternatives, which helps the judicial institution (public) to improve in the provision of (services), and this is achieved by benefiting from The advantages offered by TQM in its concept (private institutions).

**Keywords: Quality, judiciary, competitive activity**

## المقدمة

## Introduction

الجودة مصطلح اداري، تتعدد تعريفاته؛ لاختلاف الجوانب التي يُرى منها، سواء أكان من جهة المنتوج أم الخدمة أم الزبون، وكذلك الأهمية التي يكتسبها الجانب القيمي والمنفعي بالنسبة لمن يعمل على تحديد جودة السلعة أو الخدمة[١] وقد عرّفها رائد الجودة (Juran) [٢]، بأنها (ملائمة الغرض)، فيمكن للجودة، وفقاً لهذا التعريف، أن تلبي مواصفات المنتوج أو الخدمة، لكن ليس بالضرورة أن تتلاءم مع غرضه، وقد يكون هناك خلل في المواصفات، وعليه ينبغي أن تكون المواصفات مطابقة لما يريده الزبون، وبهذا الصدد عرّفت مؤسسة المواصفات القياسية البريطانية[٣]الجودة بانها مجمل سمات وخصائص المنتج أو الخدمة، التي تثبت قدرتها على تلبية احتياجات مذكورة صراحةً أو ضمناً، وبالتالي فان الجودة هي السمة التي يمكن رؤيتها أو ملاحظتها عندما لا يراقبك أحد من الناس.

وادارة الجودة فلسفة إدارية حديثة، تنهج نهجاً أو نظاماً إدارياً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية داخل المؤسسة، وأن بناء نظام إدارة جودة لمؤسسة ما ينبغي أن يكون متوافقاً مع متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001 – 2000)، وقادراً في الوقت ذاته على كشف حالات عدم المطابقة وصولاً إلى الإيفاء الكامل بمتطلباتها[٤].

أما ادارة الجودة الشاملة[٥] فمصطلح يقصد به شمول معنى الجودة لأبعد من جودة المنتج، إلى تغطية كل نشاط المؤسسة، وتحسين مشاركة كل المنتمين إليها في تحقيق الجودة، عبر توجيه التركيز إلى رضا العملاء حاضراً ومستقبلاً، ومساهمة أطراف خارجية في عملية الجودة، والتوجه المستمر نحو الاعتماد على تحسين المتغيرات من خلال المرونة والاستجابة السريعة[٦]، انطلاقا من الأهمية المتزايدة لإدارة الجودة الشاملة التي أصبحت من أهم المجالات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين والممارسين والباحثين ,بوصفها احد المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ,والتي تدل على مجمل الخصائص والسمات التي تتعلق بالخدمة وفقا لاحتياجات المستفيدين الظاهرة منها والكامنة[٧].

والسؤال المهم هنا: هل يمكن توظيف مفهوم (الجودة) في (الادارة) القضائية[٨]، وهو مفهوم اداري بحت لا يمكن فهمه بشكل ملموس، من مجرد الطرح الفلسفي، أو الشروحات النظرية حسب[٩]، بل لابدَّ من ربطه بالهدف الاستراتيجي للقضاء، المتمثل بالحفاظ على مكانته اللائقة بين وسائل تسوية النزاعات، والارتقاء بـ(نتاجه) من الأحكام والفتاوى، لتحقيق تنافسية ناجمة عن تميز عمله عن

(نتاجات) الوسائل البديلة، وضمان تحقيق رضا الزبائن (الخصوم) عند لجوئهم إليه، وضمان استمرار التجائهم له وعدم البحث عن بدائل أخرى؟ هل يمكن لمؤسسة القضاء (العامة) القائمة على تقديم (خدمات)، الانتفاع من الميزات التي توفرها الجودة بالنسبة (للسلع والخدمات) التي تقدمها (مؤسسات خاصة)؟

فالعالم اليوم يعيش تطوراً مذهلاً وسريعاً، لا يكاد يصل إلى حقيقة ظاهرة ما، إلاَّ واستجدت لديه أخرى أعقد وأدق، بسبب الثورة التكنولوجية التي شهدها قطاع الاتصالات والمعلوماتية، التي بقدر ما قربَّت المسافات ويسَّرت سُبُل التواصل، بقدر ما ولَّدت فجوات وخلقت متغيرات بحاجة إلى الفهم لتيسير دمجها في المنظومة الحياتية الواقعية.

وما ينطبق على جوانب الحياة المختلفة ينطبق على المؤسسة القضائية، التي هي الآن في منعطف طرق، فأما أنْ تواكب التطورات وتستجيب لها، فتحتفظ بدورها سلطة ثالثة مستقلة في الدولة المعاصرة، أو تتخلف عن ركبها، وتتخلى –بالتالي-عن دورها في حسم النزاعات والفصل في الخصومات باستقلال وحيادية.

ذلك أنَّ هذه المؤسسة ترتبط بعلاقة تأثر وتأثير بالمحيط الذي تعمل فيه، هذه العلاقة ترتقي إلى أنْ تكون مفتاح نجاحها أو فشلها؛ بسبب منافسة وسائل تسوية المنازعات البديلة لها(١٠)التي باتت ندَّاً عنيداً للقضاء التقليدي، وبسبب ما أفرزه عمل المؤسسة القضائية من وجود فرص حقيقية لتحقيق الجودة من خلال تحسين نتائج حسم المنازعات من الناحيتين الكمية والنوعية، ووجود فرصة سانحة للاستناد إلى مختلف المعلومات التي يمكن أنْ تعين في دعم نقاط القوة في عملها، وتلافي نقاط الضعف، والتحفيز المستمر على التغيير نحو الأحسن، بما يزيد من مصداقيتها وكفاءة أدائها، الذي بات اليوم على المحك.

فضلاً عن ذلك، فإنَّ تحسين جودة القضاء سيؤدي حتماً إلى خفض التكاليف المادية، وتقليل الأخطاء المتكررة في العمل، ويسهم في تحسين استغلال الوقت والموارد، وتفادي التأخير، وغيره من المشكلات المعهودة في عمل المؤسسة القضائية، وصولاً لأعلى وأدق مستوى إنتاجية، وباختصار، فإنَّ الهدف النهائي لهذه الدراسة، معرفة السبيل إلى تقوية ثقة المواطن في عدالة رفيعة الأداء، بسيطة النصوص، ممكن الولوج إليها بسهولة، تستجيب لتطلعات المتقاضين المشروعة لعدالة أكثر إصلاحاً، وأكثر تكيفا مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي لعالم اليوم، عدالة نابعة من صلب المجتمع وفي مقدمة خطوات تحديثه وانتقاله إلى الديمقراطية.

**مشكلة البحث:**

تتركز مشكلة البحث في الإجابة عن أسئلة تتعلق بمفهوم الجودة في الادارة القضائية، ومدى إمكانية تطبيق معايير الجودة في إدارة العدل، وهل يمكن التعامل معها وفق طرق الإدارة العامة؟ وأوجه تحديث الإدارة القضائية؟ ثمَّ كيف يمكن تقييم الخدمة القضائية العامة، وما معايير جودة الإنتاج القضائي؟ وهل بالإمكان تطبيق المفاهيم المرتبطة بالسلع والخدمات المخصصة لأغراض الربح، والمقدمة من القطاع الخاص، وكذلك المصطلحات المتعلقة بالمقاولة الصناعية والتجارية أو بعض المؤسسات الإدارية على المؤسسة القضائية، وهي مرفق عام يقدم خدمة عامة؟ ومدى صلاحية استخدام تعابير من أمثلة (إرضاء الزبون)، (مراقبة الجودة)، (تقييم الجودة)، في الادارة القضائية؟ وهل يمكن الاعتداد بالمنافسة في إطار المؤسسة القضائية، مثلما أنَّ الجودة وسيلة من وسائل المنافسة في إطار شركات المقاولة الخاصة؟

ربما يبدو الجواب بـ(نعم) سهلاً للوهلة الأولى، لاسيما وأنَّ الوسائل البديلة لتسوية المنازعات كالتحكيم والتوفيق والوساطة والمصالحة والتفاوض، أضحت تجذب النزاعات التجارية المهمة من سوح المحاكم، فضلاً عن المنافسة بين الأنظمة القضائية التقليدية في الدول المختلفة، التي تحاول كل منها –بشكل غير معلن- جذب المتنازعين، بسبب ما توفره من أمن قانوني وقضائي، كواحدٍ من محفزات الاستثمار في الدول غير المصنعة، كما أن المحاماة ومهن الاستشارة القانونية للشركات الكبرى أصبحت عرضة للمنافسة على الصعيد الدولي، وربما سنشهد في المستقبل القريب (سوقاً للقانون) و(اقتصاداً للعدالة)، مثلما نشاهد اليوم مكاتب المحامين كمقاولات، بل ربما حتى السعي لإدخال مفاهيم (التسويق) أو (Marketing) في أخلاقيات المهن العدلية.

**الدراسات السابقة:**

يستطيع الباحث انْ يقرر، حسب علمه واطلاعه القاصر، عدم وجود دراسة أكاديمية خاصة، لجودة نظام الادارة القضائية، فهو موضوع حديث، وربما لن تتجه الأنظار نحوه إلاَّ بعد عدة سنين، على الرغم من أهميته، ومسايرته للتوجهات الحتمية للعالم نحو التطوير في مختلف القطاعات، ومنها قطاع العدالة[١١].

**منهجية الدراسة وتصميمها:**

يقتضي البحث في موضوع (إدارة الجودة الشاملة في النظام القضائي)، اتباع منهجية تقوم على (الوصف) و(التحليل)، وبغية عرضه بشيء من الإحاطة والشمول، تمَّ تصميم الدراسة، كما يأتي:

المبحث الأول: جودة الادارة القضائية ومعوقاتها.

المطلب الأول: ماهية الجودة في الادارة القضائية.

الفرع الأول: مفهوم الجودة والتحديث.

الفرع الثاني: مفهوم الادارة القضائية.

الفرع الثالث: جودة الخدمات القضائية.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق معايير جودة الادارة القضائية.

الفرع الأول: أوجه خصوصية الجودة في الادارة القضائية.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق معايير الجودة.

الفرع الثالث: معوقات تحديث الادارة القضائية.

المبحث الثاني: أوجه تحديث الادارة القضائية وآليات مراقبتها.

المطلب الأول: صور تحديث الادارة القضائية وأهدافها.

الفرع الأول: تحديث الادارة القضائية.

الفرع الثاني: أهداف تحديث الإدارة القضائية.

الفرع الثالث: معايير جودة الادارة القضائية.

المطلب الثاني: آليات رقابة جودة الخدمة القضائية.

الفرع الأول: آليات رقابية داخلية.

الفرع الثاني: آليات رقابية خارجية.

الفرع الثالث: تطبيق معايير (ISO 9001) على جودة الخدمات القضائية.

خاتمة: نتائج واقتراحات.

## المبحث الأول

## جودة الادارة القضائية ومعوقاتها

## The first topic: The quality of the judicial administration and its obstacles

جودة الادارة القضائية لها مفهوم يقتضي بيانه، للوقوف -ثمَّ-على المعوقات التي تعترض تطبيق معاييرها على النشاط الاداري لمؤسسة القضاء، وهو ما يُعرض في مطلبين، على النحو الآتي:

المطلب الأول: ماهية الجودة في الادارة القضائية.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق معايير جودة الادارة القضائية.

### المطلب الأول

### ماهية الجودة في الادارة القضائية

### The first requirement: What is quality in the judicial administration?

ذاع صيت اصطلاح الجودة أو التحديث حتى أضحى هدفاً للـ(مؤسسة) الحديثة، ما يوجب بيان المقصود منه، ثمَّ بيان مفهوم الادارة القضائية، وصولاً إلى إبراز معنى جودة الخدمات القضائية، وذلك من خلال فروع ثلاثة، على النحو الآتي:

الفرع الأول: مفهوم الجودة والتحديث.

الفرع الثاني: مفهوم الادارة القضائية.

الفرع الثالث: جودة الخدمات القضائية.

#### الفرع الأول: مفهوم الجودة والتحديث:

أضحى استعمال كلمة التحديث شائعاً لدى المختصين في مختلف المجالات، بسبب انكشاف عورة الوسائل التقليدية وضعفها، سواء فيما يتعلق بطرق الإدارة والتنظيم، أم بالموارد والتجهيزات، ممَّا ولَّد القناعة بأن تحديث المؤسسة، أياً كان مجال عملها، هو السبيل إلى جعل نشاطها أفضل من حيث المردود، وأحسن من حيث الجودة[١٢].

يختلف مفهوم التحديث الإداري، وتتعدد الأولويات والإجراءات المتخذة من أجل الوصول إليه، بحسب اختلاف الدول والقطاعات التي يستهدفها، فضلاً عن الإمكانيات المتاحة بيد أصحاب القرار[١٣]،غير انه -على العموم- لا يخرج عن معنى القطيعة مع المفاهيم المستقرة في الادارة مثل البيروقراطية[١٤]،ومركزية القرار[١٥]،أو هو تحسين أداء المؤسسة[١٦]،أو أنه يشير إلى الأخذ بما

هو عصري[١٧]، والانتفاع من التطورات المستجدة في مجالات الإدارة والتدبير وتكنولوجيا الإعلام والاتصال[١٨].

ولذلك؛ يصعب العثور على مفهوم محدد للتحديث؛ ولعلَّ ذلك يرجع إلى تركيز الكتاب المختصين على إطلاق تعبير (التحديث) على توليفة تشمل ثلاثة محاور أساسية، تتمثل بالإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الدوافع الخارجية الملجئة إلى التحديث؟ وما المجالات التي يجب تحديثها؟ وما هي الإجراءات اللازمة لضمان مردود أكبر وجودة أكثر؟

فأما بالنسبة للدوافع الخارجية، فإنَّ الاتجاه نحو التحديث، أمر تفرضه ضرورات الاندماج الإيجابي في تيارات العولمة والمنافسة الحادة، والاستجابة للحاجات المتزايدة للمواطنين في الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية، وتشجيع التواصل بين المنتجين والمستهلكين، والرغبة في اللحاق بركب التنمية الاقتصادية المتعاظمة، أوضح تلك الدوافع[١٩].

ولذلك؛ يصعب العثور على مفهوم محدد للتحديث؛ ولعلَّ ذلك يرجع إلى تركيز الكتاب المختصين على إطلاق تعبير (التحديث) على توليفة تشمل ثلاثة محاور أساسية، تتمثل بالإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الدوافع الخارجية الملجئة إلى التحديث؟ وما المجالات التي يجب تحديثها؟ وما هي الإجراءات اللازمة لضمان مردود أكبر وجودة أكثر؟

فأما بالنسبة للدوافع الخارجية، فإنَّ الاتجاه نحو التحديث، أمر تفرضه ضرورات الاندماج الإيجابي في تيارات العولمة والمنافسة الحادة، والاستجابة للحاجات المتزايدة للمواطنين في الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية، وتشجيع التواصل بين المنتجين والمستهلكين، والرغبة في اللحاق بركب التنمية الاقتصادية المتعاظمة، أوضح تلك الدوافع[١٩].

وأما بالنسبة للمجالات التي يجب تحديثها، فأنها تختلف من دولة إلى أخرى، لكن يمكن القول أنَّ القطاع الخاص الصناعي[٢٠] كان أول القطاعات التي شهدت التحديث في بلدان كثيرة، ثمَّ انتقلت منهجية التحديث –في مرحلة لاحقة- إلى قطاع الخدمات الخاص[٢١]، واستقرت آخر المطاف في قطاع الخدمات العامة[٢٢].

أما بالنسبة للإجراءات المتخذة لضمان المردود والجودة، فإنها متعددة وسريعة التطور، لكنها يجمعها -جميعاً-أنَّ غايتها تقديم جودة أكبر، ومن أهمها إجراءات تحديث الهيكلية الادارية، واتباع أساليب عصرية في الادارة والتقييم، وادخال أحدث وسائل التكنولوجيا والمعلوماتية والتواصل في عمل المؤسسة[٢٣].

لذلك نجد أنَّ التحديث يتأثر بالأولويات المرتبة في الاستراتيجية المتبعة للوصول إليه، ويتخذ في كل مرحلة مظهراً من المظاهر، الذي يعكس صورة المؤسسة في تلك المرحلة مثل الشفافية،

المشاركة، البساطة، التفاعل، المسائلة، ولهذا نجد أنَّ التحديث عملية طويلة المدى سواء من حيث امتدادها الزمني، أو من حيث جني ثمارها[٢٤].

ويرى الباحث أنَّ وصول الاتجاه نحو التحديث، إلى المؤسسات العامة وشموله الخدمات التي تقدم للجمهور، جعل الحاجة ملحة لدخوله ميدان العدالة؛ فليس من المعقول أن تتخلف السلطة القضائية عن ركب الاتجاه العام نحو التحديث وتوفير جودة الخدمات العدلية، بعد أنْ صار التحديث مطلباً عاماً في القطاعين الخاص والعام على حدٍّ سواء[٢٥]، وينادي بإلحاح لتحديث المؤسسة القضائية؛ ليس فقط استجابة للمهمات الجديدة التي تضطلع بها العدالة في العصر الحديث، إنما تلبية لتطلعات الجمهور الذي ينشد صيغة حديثة من العدل، تتكيف مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وسائر الميادين المجتمعية حالياً[٢٦].

**الفرع الثاني: مفهوم الادارة القضائية:**

يمكن القول أنَّ مفهوم الادارة القضائية، يتضح من خلال المهن المرتبطة بقطاع العدالة، والتي تساهم بشكل يومي في إدارته، كالقضاة[٢٧]، المدعون العامون[٢٨]، الكتاب العدول[٢٩]، المنفذون العدليون[٣٠]، كتاب الضبط[٣١]، المعاونون القضائيون[٣٢]، المحققون العدليون[٣٣]، المحامون، المترجمون والخبراء القضائيون[٣٤]، السنديكيون[٣٥]، المستشارون القانونيون[٣٦].

أما وزارة العدل فهي جهة إدارية تعمل وفق هيكلية محددة، لها إدارة مركزية، وفروع إدارية، مهمتها ترتبط بوظيفة القضاء غير أنها إدارية بحتة، هدفها تمكين مؤسسة القضاء من أداء عملها عبر توفير ما تحتاجه من وسائل مادية وبشرية[٣٧].

وفي اعتقادنا فإن الجزء الأهم من الإدارة القضائية، وبالتالي يجب التركيز عليه عند التوجه نحو تحديثها، يقوم به القضاة أثناء أداء دورهم في المحاكم الوطنية المختلفة[٣٨]، لكن هذا لا يعني إغفال دور بقية العاملين في قطاع العدالة، إذ يصدر القاضي في كثير من الأحيان أحكامه في قضايا ذات طابع فني واقتصادي، معتمداً فيها بالدرجة الأساس على ما يقرره الخبراء الفنيون المختصون في موضوع الدعوى، وبالتالي لابدَّ من منحها القدر الذي تستحقه من الاهتمام عند التوجه نحو تحديث الادارة القضائية[٣٩].

**الفرع الثالث: جودة الخدمات القضائية:**

الجودة عموماً (شمولية صفات وخصائص المنتج أو الخدمة، والتي يؤثر على قدرته في إشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنية)[٤٠]، ولما كان القضاء يقدم خدمات لا سلعاً[٤١]، فيصحُّ التساؤل

عن المبرر لبحث مصطلح الجودة في ميدان القضاء، وهو ما يمكن تلخيصه بما للقضاء من مكانة في عالم اليوم، بدليل الارتفاع غير المسبوق في عدد الدعاوى التي تنظرها المحاكم، ما يفرض الاهتمام بـ(إرضاء) المتقاضين الذين أصبح لهم اليوم (إقبالاً) أكبر على خدمة العدالة، في مقابل معدلات (الإنتاج) القانوني للجهاز القضائي، الذي يمكن حسابه على أساس سنوي، عن طريق تحديد عدد الدعاوى المحسومة فعلياً، من المجموع الكلي للدعاوى المرفوعة أمام القضاء[٤٢].

ولعلَّ هذا الارتفاع في عدد القضايا المرفوعة للنظر من قبل القضاء، يشير إلى المكانة التي يجب أنْ تحتلها (الجودة) في ميدان الخدمات العدلية والقضائية، على اعتبار أنَّ (جودة) الخدمة القضائية عامل فعال في ترسيخ ثقة المتقاضين بالعدالة، مادامت (الجودة) في مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM: Total Quality Management) هي (مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منه)[٤٣] وبالتالي يقوم المستفيدون، وهم الخصوم المتنازعون، تحديد ماهية (الجودة) التي تحقق رغباتهم وترضيهم، وهنا –حسب رأينا-يكمن التحدي والصعوبة؛ إذ يستحيل إرضاء مختلف (زبائن) القضاء، ما دامت مهمة القضاء الفصل في المنازعات بتغليب حق طرف على آخر، أي ما دام هناك رابح وخاسر فلن يرضى الجميع، والمثل العربي الشهير يفيد بأنَّ (نصف الناس أعداء القاضي؛ هذا إن عدل).

## المطلب الثاني

## معوقات تطبيق معايير جودة الادارة القضائية

## The second requirement: Obstacles to the application of quality standards of judicial administration

لابدَّ، للوقوف على كل من معوقات تطبيق معايير الجودة، وصعوبات السعي نحو تحديث الادارة القضائية إلى الوقوف أولاً على أوجه خصوصية الجودة في الادارة القضائية، التي تنماز بها عن سائر الادارات، ما يفرض تقسيم هذا المطلب على ثلاثة فروع، كما يأتي:

الفرع الأول: أوجه خصوصية الجودة في الادارة القضائية.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق معايير الجودة.

الفرع الثالث: معوقات تحديث الادارة القضائية.

### الفرع الأول: أوجه خصوصية الجودة في الادارة القضائية:

لعلَّ أبرز وجه خصوصية جودة الخدمات القضائية، أنها (خدمة عامة) تنصب على الفصل في الخصومات وحل المنازعات من ناحية، و(مؤسسة تنشئ مبادئ وقيماً) من ناحية ثانية، ولهذا لابدَّ أنْ يشمل البحث عن خصوصية جودة الخدمة القضائية ثلاثة مجالات:

الأول: جودة الدخول إلى العدالة للحصول عليها باعتبارها خدمة عامة.

الثاني: جودة الحصول على محاكمة عادلة، باعتبار التقاضي وسيلة لحل النزاعات.

الثالث: جودة خلق قيم العدالة وحماية الحقوق والحريات العامة والخاصة، لما لذلك من أثر في مدى الثقة بالقضاء[٤٤].

ويجدر هنا، تكرار الإشارة إلى خاصية ارتباط مفهوم الجودة في المجال الاستهلاكي، برضا المستهلك، وهو معيار يستحيل الاستناد إليه في مجال العدالة؛ مادام هناك في القضاء –كما سلف- (رابح) و(خاسر)، ولذلك فإن الأصح ربط (الجودة) بإرضاء التطلعات المعقودة على العدالة، لا برضا المتقاضين؛ لأن العدالة مستقلة –كما يفترض- عن إرادة المتقاضين[٤٥]، فضلاً عن ارتباط الجودة بعنصر متغير على الدوام، هو (رضا) المستفيدين وتوقعاتهم[٤٦].

### الفرع الثاني: معوقات تطبيق معايير الجودة:

لما كان (مبدأ التقييم) الوسيلة التي تساعد في الوصول إلى جودة الخدمات عموماً؛ على أساس أنَّ تقييم سوء سير خدمة معينة هو الذي يساعد في العمل على تحسين سيرها[٤٧]، لذا فإنَّ تطبيق معايير

الجودة على خدمات المؤسسة القضائية يصطدم بجدار (التقييم)، الذي هو عملية في غاية الصعوبة عندما يتعلق الأمر بقطاع القضاء[٤٨].

ويؤمن الباحث بصعوبة تقييم (خدمات) القضاء من الناحية الاقتصادية؛ لصعوبة تحديد الأساس الذي يمكن الاستناد إليه لحصر احتياجات العدالة من الإمكانيات المختلفة؟ هل تتحدد استناداً لـ(كمية) الدعاوى التي تنظرها، أم استناداً لـ(نوع) الخدمة التي تقدمها، ومدى (جودتها)؟ فضلاً عن أنَّ طريقة عمل المؤسسة القضائية لا تسمح بعملية تقييم موضوعية شاملة؛ مادام جزءً مهماً من تقييم خدمات تشكيلات وأجهزة العدالة يعتمد على التقييم الذاتي والشخصي للعاملين في هذا القطاع[٤٩].

وهناك صعوبة لابدَّ من الاشارة إليها، تتعلق بالتحفظات التي يبديها القضاة والعاملون بمعيتهم، فضلاً عن التعليقات الفقهية وملاحظات المحامين، تجاه أية مبادرة للتحديث، لاسيما عندما يتعلق التحديث بإجراء إصلاحات تشريعية من شأنها تسريع إصدار عدد من القوانين الضرورية[٥٠].

**الفرع الثالث: معوقات تحديث الادارة القضائية:**

عرفنا أنَّ صعوبة إعمال مبدأ تقييم جودة الخدمة القضائية، بسبب عدم قابليتها للقياس بالمفهوم الاقتصادي البحت، أبرز معوقات تطبيق معايير الجودة في العمل القضائي، ونأتي الآن للوقوف على أبرز معوقات تحديث الإدارة القضائية، التي يمكن تلخيصها بالنقاط الجوهرية الثلاث الآتية:

١: تنوع الأجهزة العدلية، وتعدد التشكيلات القضائية، أول معوقات عملية التحديث الشامل والمنسجم في الإدارة القضائية، إذ من الصعوبة بمكان إجراء عملية تحديث شامل لجميع مفاصل النظام القضائي، في آن واحد، ما يوجب التوجه نحو التحديث التدريجي، أو الجزئي، وفقاً لخطوات متعاقبة، ومراحل متتالية في ضوء خطة مدروسة مسبقاً تضمن نجاح عملية التحديث، مثل تحديث عمل المحاكم المتخصصة، كالمحاكم الادارية أو الجزائية أو المدنية أولاً، ثمَّ الانتقال في المرحلة اللاحقة، إلى نوع آخر من المحاكم وهكذا، وربما تحديث مهنة من المهن القضائية في مرحلة أولى، ثمَّ الانتقال إلى مهنة أخرى في مرحلة ثانية، وهكذا، حتى يشمل التحديث سائر المهن القضائية، على الرغم ممَّا يمكن أنْ يثيره مثل هذا التدريج أو التحديث المرحلي، من انطباع بعدم الموازنة بين مكونات العدالة التي تعمل بدرجات مختلفة.من الحداثة والجودة[٥١].

٢: إنَّ أية محاولة لتنظيم عمل القضاء تقتضيها عملية التحديث، تنطوي على خطر المساس باستقلال القضاء، فربما تفسر متطلبات التحديث، أو أية جزئية منها، على أن القصد من ورائها الحد من استقلالية القضاء، والتدخل في شؤونه[٥٢].

٣: وتصطدم عملية تحديث النظام القضائي بمشكلة نقص الموارد المالية، لأنَّ غالبية أوجه عملية التحديث تتطلب إمكانات مادية كبيرة، تقتضيها عمليات مراجعة التنظيم القضائي والخريطة القضائية، والحاجة إلى توفير عدد مناسب من القضاة[٥٣] والمدعين العامين والموظفين في مختلف المهن القضائية، فضلاً عن الحاجة إلى تخصيص الاعتماد المالي اللازم إنشاء الأبنية وتأهيل الكوادر، ونفقات إدخال تكنولوجيا المعلومات في عمل القضاء، وتهيئة البنية التحتية اللازمة للمحاكم....إلى غير ذلك من الحاجيات التي تتطلب اعتمادات مالية وبشرية ضخمة[٥٤].

## المبحث الثاني

## أوجه تحديث الادارة القضائية وآليات مراقبتها

## The second topic: Modernization of judicial administration and its monitoring mechanisms

لاشكَّ أنَّ تحديث الادارة القضائية ينصب على جوانبها كافة؛ وله صور وأهداف يستلزم الوصول إليها، والحفاظ عليها إقرار آليات رقابية تضمن جودة الخدمة القضائية، ما يوجب تقسيم هذا المبحث على مطلبين، كالآتي:

المطلب الأول: صور تحديث الادارة القضائية وأهدافها.

المطلب الثاني: آليات رقابة جودة الخدمة القضائية.

### المطلب الأول

### صور تحديث الادارة القضائية وأهدافها

### The first requirement: Modernization of the judicial administration and its objectives

يتطلب إقرار معايير بعينها لجودة الادارة القضائية، تحديد صور تحديث الادارة القضائية، وبيان الأهداف المبتغاة من وراء هذا التحديث، لذا يتمُّ تقسيم هذا المطلب على فروع ثلاثة، كما يأتي:

الفرع الأول: صور تحديث الادارة القضائية.

الفرع الثاني: أهداف تحديث الإدارة القضائية.

الفرع الثالث: معايير جودة الادارة القضائية.

**الفرع الأول: صور تحديث الادارة القضائية:**

يعبر السعي نحو تحديث الادارة القضائية، عن استجابة مرفق القضاء لمطالب خارجية عنه، وداخلية تنتسب إليه؛ ذلك أنَّ المطالبة بتحديث الخدمة القضائية والارتقاء بمعايير جودتها، وبالتالي الانتفاع من الميزات المتحققة، لا يأتي من المتقاضين حسب، بل حتى من العاملين في مجال العدالة ذاته، وبذلك يكون لإجراء التحديث أبعاداً داخلية، تتعلق بقطاع العدالة ذاته بكل مكوناته، وأبعاداً خارجية تتعلق بالمتقاضين[٥٥].

والسبب وراء ذلك، يرجع إلى أن تحديث الإدارة القضائية يخضع لعوامل خارجية، مثل كونه جزءً من التحولات التي يشهدها العالم اليوم، ويفترض بالجميع التكيف معها، كتطور وسائل العمل والاتصال، والتحولات التي تفرضها العولمة، وتغير حاجات المتقاضين، مع تنامي دور العدالة في عملية التطوير والتنمية[٥٦].

والملاحظ أنَّ صور تحديث الادارة القضائية، تتعدد بتعدد المشاركين فيها، إذ يشتمل الجهاز القضائي على قسمين، يضم كل قسم فرعين:

القسم الأول: يتعلق بالإطار العام، ويشمل فرعين، الفرع الأول، المكونات الأساسية للعدالة، وتشمل: المحاكم، القضاة، المحامون، وجميع المهن القضائية الأخرى... أما الفرع الثاني: النظام القانوني للعدالة، ويشمل: التنظيم القضائي، مبدأ الفصل بين السلطات[٥٧]، قانون التنظيم القضائي، وبقية القوانين المنظمة للمهن الأخرى ذات الصلة بعمل القضاء.

القسم الثاني: يتعلق بالنشاط القضائي عموماً، ويشمل فرعين أيضاً، الفرع الأول، ممارسة السلطة القضائية، ويشمل القوانين الإجرائية[٥٨]، الأحكام قضائية[٥٩]، والفرع الثاني: حدود ممارسة السلطة القضائية التي تشمل حقوق الخصوم الدستورية، الضمانات القضائية[٦٠].

هذه الصور التي يشتمل عليها النظام القضائي، هي ذاتها الصور التي يجب تحديث الادارة القضائية من خلالها، بمعنى أنَّ تطبيق معايير التحديث هنا، هو الميدان الفعلي لعملية تحديث الادارة القضائية.

**الفرع الثاني: أهداف تحديث الادارة القضائية:**

يتوقف تحديث الإدارة القضائية على الاستجابة لعدد من المتطلبات، التي تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد، وتحقق رضا المتقاضين، فضلاً عن تحسين بيئة وظروف العمل، وبالتالي تحسين عمل مرفق القضاء من الناحيتين الكمية والنوعية، الأمر الذي من شأنه أنْ يؤدي بالنهاية إلى تحديث الإدارة القضائية، ما يكفل ضمان جودة الخدمات التي يؤديها الجهاز القضائي[٦١].

يرى الباحث أنَّ أهداف تحديث الادارة القضائية، تتنوع وتتشعب، بتعدد الأطراف التي تدخل جزءً من تلك الادارة، والمنتفعين من الخدمات التي تقدمها، فهي تهدف إلى تحقيق نتائج تخدم القضاة، وزارات العدل ومجالس القضاء، المحامين، والمتقاضين.

١: فبالنسبة للقضاة، تهدف عملية التحديث إلى توفير ظروف أنسب للعمل، في ظل إتاحة إمكانيات مستقرة لتقديم الخدمة القضائية، تمكن بالتالي من ترسيخ معايير يجري تقييم عمل القاضي بواسطتها من الناحيتين الكمية والنوعية، وتنظيم علاقتهم الوظيفية مع كتاب الضبط، وبقية المعاونين القضائيين، ثمَّ وضع معايير لرئاسة الهيئات التي تتألف منها المحاكم وطرق توزيع القضاة فيها.

٢: وبالنسبة لوزارات العدل والمجالس القضائية، يهدف التحديث إلى إيجاد الوسائل التي تمكن المحاكم من سرعة حسم الدعاوى، والتخطيط المسبق لبرامج إعداد القضاة والموظفين، ووضع معايير دقيقة لتقييم عمل المحاكم، وربما البتُّ في جدوى لإقرار الوسائل البديلة لتسوية المنازعات[٦٢] بهدف التخفيف من زخم الدعاوى المعروضة على المحاكم الوطنية.

٣: وبالنسبة للمحامين، يهدف التحديث إلى خلق أفضل السبل لتواصلهم مع القضاء، مع إقرار الإجراءات التي تسهم في التخفيف من تعقيد وطول النصوص، وضبط قواعد السلوك المهني، والمعونة القضائية، وإعادة تنظيم علاقتهم بالمهن القضائية التي يتواصلون معها.

٤: وأما بالنسبة لطلبات المتقاضين، فأنَّ التحديث يهدف إلى تيسير الولوج إلى مرفق العدالة، وتوفير السبل التي تتيح سرعة حسم الدعاوى، وفاعلية تنفيذ الأحكام، مع تبسيط لغة القضاء والتركيز على تعليل الأحكام القضائية بوضوح[٦٣].

٥: كما يهدف التحديث إلى توفير الخدمات المستجدة وغير المسبوقة، وإتاحة استعمالها من قبل الادارة القضائية، بقصد الافادة من الميزات الكثيرة التي توفرها، والتي من أهمها ادخال وسائل المعلوماتية المعاصرة، والتكنولوجيا المتقدمة، في إدارة جلسات المحاكم وعمل الدوائر القضائية، واستعمال شبكة الأنترنيت، سواء من أجل التواصل، أم من أجل التقاضي عن بعد[٦٤].

وكذلك إقرار نظام إلكتروني يضمن توفير الملفات الإلكترونية التي تساعد في سرعة أداء الأجهزة العدلية، وتوفير الوقت والجهد والنفقات، وتسهيل الولوج إلى العدالة[٦٥]، وتقديم عدد من الخدمات القضائية الضرورية عبر الشبكة، مثل الإعلان عن البيع بالمزايدة العلنية، وإرسال التبليغات القضائية بشروط معينة[٦٦]، والاحتفاظ بأرشيف إلكتروني لعمل المحاكم والأجهزة العدلية، وحفظ أوليات إدارة الموارد البشرية في المحاكم ووزارات العدل، والقيام بفتح ما يعرف بـ(الشباك الموحد)[٦٧].

خلاصة القول، تتلخص أهداف تحديث المؤسسة القضائية بشكل عام، بالآتي:

أولاً: التنظيم الداخلي للمؤسسة القضائية، بمعنى تنظيم العمل داخلها، بما يتيح توفير أرقى ظروف العمل، التي ينتج عنها في النهاية تقديم أرقى خدمة عدالة يتوقعها المتقاضون والعاملون في الادارة القضائية ذاتها.

٢-تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة القضائية لجميع المتعاملين معها.

**الفرع الثالث: معايير جودة الادارة القضائية:**

يُقصد بمعايير جودة الادارة القضائية، جملة المقاييس والمؤشرات التي يمكن وضعها معاييراً لجودة العدالة، وهي مسألة تتركز -حقيقة الأمر-في تقنية الحكم ذاتها؛ إذ المعلوم أنَّ مهمة القاضي هي النطق بحكم القانون في نزاع معين، بحيث يعدُّ الحكم جواب القضاء على طلبات المتقاضين في ذلك النزاع[٦٨]، ويستطيع الخصم، عن طريق الجزء من الحكم المتعلق بالتسبيب أو (التعليل)، أنْ يتعرف على أسباب الحكم القضائي التي يفترض أنْ يكون القاضي قد صاغها وفق ترتيب منطقي معين، خاضع لرقابة المحكمة الأعلى درجة أو محكمة الطعن[٦٩].

ولا يكفي في الحكم أنْ يكون عادلاً بذاته، بل لابدَّ أنْ يكون كذلك في نظر الأطراف، وهو لن يكون كذلك إلا إذا توافر على مؤشرات معينة تدل على جودته في جميع المراحل، سواء قبل أم بعد إصداره، أي أن يكون متوفراً على مجموعة من الشروط والمواصفات والمعايير التي تدل على حسن سير القضاء بشأنه[٧٠].

ولابدَّ، عند تحديد مؤشرات الجودة القضائية، أنْ تكون ذات فائدة، وهي لا تكون كذلك، إلاَّ إذا كانت واقعية مستمدة –فعلاً-من خصوصيات الميدان القضائي، ومعبرة عن الحاجيات المشروعة للمتقاضين، ولعلَّ من أبرز أمثلة المواصفات والمعايير التي تؤشر جودة الخدمة القضائية:

١: استجماع المحاكمة والحكم الذي يصدر في ضوئها على ما ينص عليه الدستور بخصوص مبدأ استقلال القضاء، وما تنص عليه القوانين الصادرة في ضوئه بخصوص تعليل الأحكام القضائية، والتعليمات والتوجيهات التي تخص مدد نظر الدعاوى وتأجيلها وصدور الحكم القضائي[٧١].

٢: إعمال النصوص القانونية بخصوص حماية حق الدفاع وضمانات المحاكمة العادلة وصحة التقاضي[٧٢].

٣: اعمال النصوص القانونية بخصوص شرف ممارسة المهن القضائية، لا سيما تعامل القضاة والمحامين وبقية العاملين في سلك العدالة مع ملفات النزاعات المعروضة على القضاء[٧٣].

٤: اعمال النصوص القانونية بخصوص مسؤولية الدولة عن أي تقصير في سير مرفق القضاء[٧٤].

٥: الاستعانة بالإحصائيات القضائية للوقوف على مدى جودة الخدمة القضائية، وتحديداً ما يتعلق بمدة حسم النزاع أمام المحاكم، فضلاً عمَّا تقدمه تقارير التقييم الذاتي لعمل المحاكم(٧٥).

إنَّ الالتزام بهذه المعايير بالشكل الذي يساعد في تحسين سير العدالة، من شأنه تكريس واقع يفرض تحقيق عدالة ذات جودة شاملة، مادام المبدأ الفلسفي بشأن العدالة، يقرر أنها لا تتجزأ في حد ذاتها، لكن طريقة صدورها قد تؤثر في قيمتها وجودتها(٧٦).

## المطلب الثاني

## آليات رقابة جودة الخدمة القضائية

## The second requirement: Judicial service quality control mechanisms

وجود المعايير التي تساعد في تحقيق جودة الخدمة القضائية ليس كافياً لوحده، للارتقاء بقطاع العدالة، بل لابد للقضاء ذاته، من متابعة ديمومة جودة تلك الخدمة وتقييمها بشكل مستمر، ما يوجب عليه وضع آليات للتقييم والمراقبة، منها ما هو داخلي(٧٧)، ومنها ما هو خارجي(٧٨)، كما أنَّ معايير (ISO 9001) وضعت لضمان جودة (الخدمات)، الأمر الذي يثير التساؤل بشأن إمكانية انطباقها على الخدمات القضائية، لذا يقسَّم هذا المطلب على ثلاثة فروع، كما يأتي:

الفرع الأول: آليات رقابية داخلية.

الفرع الثاني: آليات رقابية خارجية.

الفرع الثالث: تطبيق معايير (ISO 9001) على جودة الخدمات القضائية.

### الفرع الأول: آليات رقابية داخلية:

يفترض أنْ تسير آليات القضاء للتقييم والمراقبة في اتجاهين:

الأول: آليات رقابية داخلية يقوم بها القضاء ذاته، وهذه الآليات تقسم بدورها قسمان:

آليات رقابية داخلية مباشرة، مثل طرق الطعن في الأحكام القضائية(٧٩)، وعمل جهاز التفتيش القضائي، وعمل الجهات الرقابية الأخرى التي يمنحها القانون صلاحية الرقابة على عدد من الجهات الساندة للقضاء.

وآليات رقابية داخلية غير مباشرة، مثل الإحصائيات القضائية الخاصة بعدد الدعاوى المنظورة، ومدد حسم النزاعات المنظورة من قبل المحاكم المختلفة(٨٠)، ومثل مراكز تقييم الأداء على مستوى الإدارات المركزية.

**الفرع الثاني: آليات رقابية خارجية:**

توجد هذه الآليات خارج جهاز القضاء، ومع أنها نادرة إلاَّ أنها موجودة، وتكون فاعلة جداً في بعض الأحيان في مسألة الجودة، مثل تقييم جودة عمل القضاء من الناحية الاجتماعية، التي يدخل من ضمنها مدى سهولة الولوج إلى ميدان العدالة، ومعرفة طرق عمل أجهزته، وكذلك تقييم جودة الادارة القضائية من الناحية الاقتصادية، سواء من حيث كلفة الحصول على العدالة عبر الأحكام القضائية، أو من حيث الرسوم العدلية، ويدخل في ذلك مقدار مساهمة النظام القضائي الحاسمة والناجزة في إشاعة الثقة في ميدان الأعمال والاستثمار في البلد.

ويرى الباحث أنَّ أهم اسباب الخلل ضعف الرقابة والتفتيش، وطول وتعقيد اجراءات الشكاوى ما يوجب الدعوة إلى التجاوب السريع مع الشكاوى، وتصحيح أية مخالفة بسرعة وفعالية، كما أنَّ الرقابة والتفتيش تشمل جميع القضايا المنظورة والمحسومة، إلى حدَّ أنْ يشعر كل موظف ان المخالفة أو التجاوز تعرضه للمساءلة، فيهتم بجودة عمله.

ويتحقق ذلك عبر تشكيل فرق تفتيش ورقابة تزور المحاكم بشكل دوري ومستمر لفحص وتدقيق جميع ملفات القضايا ورفع تقارير عنها وعن اعضاء وموظفي القضاء وتقييم ادائهم، ولفت نظرهم الى اي خطأ، مع اتخاذ اجراءات سريعة ومناسبة للمعالجة[٨١].

لعل أبرز ما يمكن المناداة به، للوصول إلى جودة العدالة القضائية، هو ضرورة استحداث هياكل إدارية (على مستوى وحدة، شعبة، قسم ...الخ)، لتقييم الأداء وضمان الجودة، تتولى مهمة تحديد أساليب للتقييم وضوابط للقيادة، استناداً للدراسات الميدانية، مهمتها ضمان المقاربة الاستراتيجية للإدارة القضائية، التي تتلخص في التركيز على أنْ تكون المبادئ التي تعمل في ضوئها تعبيراً واضحاً عن أهدافها وأولوياتها، وسعيها للإفادة في ممارسة نشاطها على آليات إدارة الجودة[٨٢].

**الفرع الثالث: مدى إمكانية تطبيق معايير (ISO 9001) على جودة الخدمات القضائية:**

تهدف معايير (ISO 9001) إلى وضع نظام جودة منظم بحيث يتجنب أي خلل يلحق المنتوج في مراحل إنتاجه كافة، وتمتد إلى ما بعد بيعه[٨٣]، غير أنَّ هذه المعايير لا تتدخل في أصل المنتج، وإنما تضع جملة إجراءات وتدابير لتحديد المسؤوليات ضمن التنظيم الداخلي هدفها جودة في الإنتاج[٨٤].

والسؤال المهم هنا هو: هل يمكن تطبيق معايير (ISO 9001)[٨٥] مثلاً على جودة الخدمات القضائية، وهي التي تقتضي تحديد المسؤولية وتنظيم الموارد وإنتاج الخدمة وتطويرها، بمعنى، مدى قابلية ميدان العدالة القضائية لتطبيق معايير تقييم الجودة؟

يرى البعض إمكانية ذلك؛ مادام يسهل تضمين معايير (ISO 9001)، المعايير الواجب احترامها بموجب القوانين والاتفاقيات التي تلتزم بها الدولة، مع إمكانية إضافة أية معايير أخرى مستمدة من الواقع القضائي إليها، غير أننا نتوقع مشكلة في إخضاع (المنتج) القضائي، وهو الحكم القضائي العادل والناجز لمعايير (ISO 9001)؛ لأنَّ الحكم عملية فكرية وعقلية، تصدر عن القاضي أو هيئة المحكمة، لكنها ثمرة عمل عدة جهات فاعلة غير القضاة، فكيف نضمن جودة (المنتج) القضائي في ظل متطلبات السرعة والتسرع، من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإنَّ طرق اختيار القضاة للمحاكم تجري وفق آليات صارمة، كما أن ترقية القضاة تجري بشكل يختلف تماماً عن القطاع الخاص أو في بعض القطاعات الإدارية العامة؟

ولهذا يمكن الحديث عن إدارة الجودة في قطاع العدالة القضائية وفق معايير محددة كالتي تقتضيها (ISO 9001)، فقط في المجالات التي تقوم على تقديم الخدمات، والمجالات الفكرية في المهن القانونية، كأعمال المحامين، وخدمات مكاتب الاستشارة القانونية[٨٦].

وفي إطار السعي نحو تطبيق معايير الجودة في الادارة القضائية، تتجه عدد من المجالس القضائية العليا نحو إقرار معيار أو مرجع قياسي، كلي أو جزئي، لإصدار القرارات والأحكام القضائية[٨٧]. كما يتجه عدد من التشريعات إلى تقرير مسؤولية الدولة عن سوء تسيير القضاء[٨٨]، ومسؤولية القاضي المدنية عند ارتكابه خطأ جسيماً[٨٩]، أو صدور فعل عنه يدخل في إطار إنكار العدالة[٩٠]. ويرى عدداً من الفقهاء[٩١] أن وضع معايير لجودة النشاط القضائي، لا تعني، بأي حال من الأحوال، تدخلا في السلطة التقديرية للقاضي عند فصله في النزاع المعروض أمامه، أو فرضاً لحل قضائي متروك له بالأصل في اتجاه معين، ذلك أنَّ مثل هذه الأمور تبقي عصية على أية محاولة تقييس، بعبارة أخرى، فوضع معايير لجودة الخدمة القضائية لن تمسَّ سلطة القاضي في حل النزاع، ولن يشكل مراقبة للخدمة المقدمة، بل هو أشبه ما يكون، دليلاً لإنجاز الخدمة، وطريقة لإدارة النشاط القضائي، ولا علاقة له بنتيجة نشاط القاضي، المتمثل بالحكم القضائي، مثلها مثل شهادة الجودة التي تمنح لمنتج معين، فإنها تنصب على النظام المتعلق بجودته، لا بصميم جودته، والفرق واضح بين الاثنين، لأن الأمر يتعلق في الواقع بالخطوات المطلوب اتخاذها لإدارة الجودة[٩٢].

وعلى الأرجح، سيؤدي استخدام معايير الجودة في إطار النشاط القضائي لتحول نظرة المجتمع المعاصر إلى دور القاضي، من نظرة تهتم به من حيث نتيجة عمله، إلى الاهتمام بتطبيق معايير جودة العمل القضائي، وبالتالي انتقال المجتمع من النظر إلى القاضي من الخارج، إلى النظر إليه من الواقع الداخلي.

وربما أمكن، في المراحل اللاحقة لاعتماد معايير الجودة في عمل القضاة، السعي لتحقيق (الجودة الشاملة) من خلال الزام كل المساهمين في النشاط القضائي مراعاة الجودة في نطاق مساهمتهم، لاسيما فيما يتعلق بسرعة إنجاز كل مساهم مهمته في المرحلة القضائية التي تخصه، والتصرف وفق النصوص القانونية المرعية، واحترام حقوق وضمانات الأطراف، فيتحمل المعاونون القضائيون نصيبهم من المساهمة الفاعلة في جودة القرار النهائي للقضاء، وهكذا لن تنحصر الجودة في نطاق مصدر الحكم القضائي فقط بل تمتد لتشمل باقي المتدخلين في المراحل التي سبقت صدوره بدءا من إقامة الدعوى حتى صدور القرار وانتهاء بتنفيذه، ما يساعد على نمو ثقافة الجودة في الوسط القضائي.

إن للجودة في مختلف الميادين ثمنها، وهي كذلك في ميدان القضاء، ما يقتضي توفير أعلى الإمكانيات البشرية والمادية لتوفير الجودة في الخدمة القضائية، بمعنى وجوب تحقيق موازنة عادلة بين الكم والكيف، ولا يكون ذلك إلاَّ إذا أمكن الموازنة بين الطلبات اللامحدودة للجودة والإمكانيات المحدودة للعدالة؟

## الخاتمة

## Conclusion

**الاستنتاج:** لعلَّ أهم ما خرجت به هذه الدراسة، نتيجة مفادها أنَّ مجاراة السير الطبيعي للأمور توجب أنْ يحتل تحديث الجهاز القضائي مركزاً محورياً في برنامج عمل المجالس العليا للقضاء، فيجب أنْ تنصب جهود الإصلاح والتحديث على أمرين: الأول إعادة تأهيل القضاء، والثاني تمكينه من مواكبة التحولات والتحديات المعاصرة، ذلك أن التحديث في ميدان القضاء واسع المجال، وتتخلله مراحل قصيرة وأخرى بعيدة المدى.

**الاقتراحات:** يمكن إيجاز الخطوط العريضة، لما يجب إنجازه في ميدان التحديث، بما يأتي:

١: إعادة تجديد الهيكلية الادارية، إذ لابدَّ من إعادة هيكلة الإدارة المركزية للجهاز القضائي، وعلى رأس ذلك سنُّ تشريع جديد يحدد اختصاصات ومهام جهاز القضاء، ووزارات العدل في بقية البلاد؛ بما يسهم في رفع أداء الإدارة المركزية؛ يتمُّ بموجبه تحديد الصلاحيات وتوزيع المهام بوضوح؛ لتفادي كل تداخل أو خلل في تسيير مرفق القضاء، مع استحداث هياكل إدارية جديدة، على رأسها مديريات للموارد البشرية، وللدراسات والتخطيط، وللتحديث والجودة والتعاون الدولي، بالشكل الذي يستوعب أحد هذه الهياكل أقساماً للتحليل والتقييم، وحبذا لو استحدثت أقسام خاصة بشكاوى المواطنين في الداخل والجاليات المغتربة في الخارج.

٢: توظيف مفهوم لتقريب القضاء من المتقاضين من خلال نشر خارطة المحاكم على عموم التقسيمات الادارية للبلد، كجزء من جودة الخدمة القضائية، والتركيز على إصدار دليل لعمل كل جهة من جهات القضاء والجهات الساندة لها، كدليل المحاكم، ودليل دائرة الادعاء العام، ودليل دوائر الكتاب العدول، ودليل دوائر التنفيذ، ودليل دوائر رعاية القاصرين، مع إقرار برامج سنوية لتفقد المحاكم والدوائر الساندة لها بقصد الوقوف على مدى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها.

٣: العمل على تحديث سير مرفق القضاء عموماً، من خلال تعديل قوانين التنظيم القضائي، وتحديداً ما يضمن رفع كفاءة القضاة الجدد، ورفع مستوى الأحكام والقرارات الصادرة عنهم، والتأكيد على أهمية التكوين المستمر لجميع المهن المرتبطة بسلك القضاء، لتجاوز ما لوحظ مؤخراً من عدم كفاءة جميع القضاة الجدد بالقياس إلى ما كان سائداً في السابق.

٤: تفعيل انشاء المحاكم المتخصصة، كالمحاكم الإدارية والتجارية، ومحاكم قضايا النشر والاعلام، وأية محاكم تستجد الحاجة إلى إنشائها، وفقاً للصلاحية الممنوحة لرئيس مجلس القضاء الأعلى.

٥: تحتاج العلاقات مع المحيط القضائي إلى إعادة نظر جذرية تركز على جملة مسائل، أهمها توسيع نطاق التعاون مع المحامين، من خلال اللجان المشتركة في الأمور التي تهم عمل القضاء،

والإفادة من الخبرات المتراكمة لدى الكثير منهم، وتحديث دور الخبراء والمترجمين القضائيين، مع استمرار الاتجاه نحو إعداد البنية التقنية الالكترونية للمحاكم والدوائر العدلية، وشراء التجهيزات والبرامج المعلوماتية الحديثة والعمل على الانتفاع منها فعلياً، والانتفاع من الإحصائيات المتوفرة بخصوص العمل القضائي.

٦: تحديث وإصلاح أبنية المحاكم ومنشآتها، بما يوفر المظهر اللائق بها، لما يولده ذلك من هيبة في نفوس المراجعين والزائرين والعاملين على حد سواء، مع العمل على إعداد مقاربة جديدة للتعاون الدولي في خدمة التحديث والجودة في المؤسسة القضائية مع أنظمة لها خبرة طويلة وتجارب ناجحة في هذا الميدان[٩٣].

٧: السعي نحو تسهيل الدخول إلى العدالة والحصول عليها، سواء عبر تحسين طرق استقبال المتقاضين بالمحاكم، أو زيادة الاهتمام بشكاوى المواطنين، إذ يمكن استحداث مركز لمعالجة الشكاوى على مستوى المحافظات على الأقل، كمرحلة أولى يمكن تطويرها مستقبلاً، وقيام كبار مسؤولي الجهاز القضائي تخصيص يوم معين من الأسبوع للنظر بشكاوى المواطنين، مع تفعيل مواقع مجالس القضاء ووزارات العدل على شبكة الأنترنيت لتسهيل تواصل المواطنين مع المسؤولين، ولزيادة نشر الوعي القانوني لدى المجتمع عموماً.

٨: التركيز على الانتفاع من الجانب الإحصائي، في مجالات حيوية، على رأسها إحصائيات الزواج والطلاق، وأسباب الاتجاه نحو جماعات العنف والتطرف، وإحصائيات قضايا العنف ضد المرأة والطفل، وظواهر تسول الاحداث وأسباب جنوحهم، وإعداد دراسات حول طرق الانتفاع من هذه الإحصائيات بشكل عملي من خلال البحوث الاكاديمية المتخصصة التي يمكن أنْ تعالج قضايا وأزمات حياتية خطيرة.

٩: لابدَّ من التوجه نحو إصلاح التشريعات النافذة، سواء الإجرائية منها أم الموضوعية، وفقاً لأحدث النظريات القانونية، بالشكل الذي يبقي للقانون دوره في تنظيم العلائق الاجتماعية، فإن لم يقضِ على النزاعات والخصومات، فينل بها إلى الحدِّ الأدنى المقبول منطقياً في ضوء (التدافع الاجتماعي) المعهود.

١٠: ضرورة اتاحة العدالة لكل مواطن وجعلها في متناول يده، لا بالطريق الكلاسيكي المعروف، إنما من خلال انشاء محاكم متنقلة، يديرها قضاة أكفاء، ينتقلون إلى مناطق نائية تسهيلاً للمواطن من الحصول على بغيته منها، وانجاز معاملاته، وفضِّ خصوماته، ويمكن أنْ يكون ذلك لأيام محددة من الأسبوع، وهو أمر ليس بجديد، ففي الامارات العربية المتحدة، توجد خدمة قريبة من ذلك، سواء في التقاضي، أم في دوائر تسجيل العقار، أم في دوائر الجوازات وسائر المستمسكات.

كما أنَّ قوانين أخرى كثيرة بحاجة إلى الإصلاح كقانون دائرة الإصلاح (السجون)، والنصوص القانونية المنظمة لمهن الخبراء والمترجمين، وما شابهها.

١١: تشكيل فرق تفتيش ورقابة كافية للنزول الدوري لجميع المحاكم والنيابات بشكل منتظم ومستمر وفحص وتدقيق جميع ملفات القضايا المنظورة او المحكومة في جميع المحاكم والنيابات، وبشكل غير روتيني، ترفع تقارير مستمرة عن جميع الملفات وجميع اعضاء وموظفي القضاء وتقييم اداؤهم ولفت نظرهم الى اي خطأ يرتكبونه واتخاذ الاجراءات السريعة والمناسبة لمعالجته فاذا كان ذلك الخطأ او التقصير بسبب عدم الالمام بالعمل ونصوص القانون بالإمكان احالته الى المعهد العالي للقضاء لتصحيح ذلك الخطأ وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة لتصحيح مخالفته وتلافي تقصيره وان كان عمدي يتم مسائلته وعقابه.

## الهوامش

## Endnotes

[١] فهي: (ملائمة المنتج للمستخدم). د. احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم وإرشادات، منظمة الايزو ٩٠٠٠، ٢٠٠٥، ص١٥. أو هي (تحقيق رغبة المستهلك). د. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٠، ط١، دار الثقافة للنشر، عمَّان، الاصدار الأول ٢٠٠٥، ص٢٠. أو هي وفقاً لتعريف المنظمة العالمية للتقييس بموجب المواصفة القياسية ايزو (٩٠٠٠/ ٢٠٠٠) والذي يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية، التي يرغب الزبون ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلا عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته الضمنية، ويعتبرها حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجيات المستعملين:

Alain Courtois, gestion de production, les éditions d'Organisation, 11eme tirage, paris, 2001, p.319

[2] Juran, J., "Leadership for Quality: An Executive", Handbook: Free Press, New York, 1989, p.14.

[3] BSI, "Quality Vocabulary Part 2: Quality Concepts and Related Definitions", London: BSI, 1991, p.71.

[٤] د. محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠١، ص ٨-١٥.

[٥] مفهوم طورَّه مفكرون أمريكان منذ خمسينيات القرن الماضي على رأسهم Eduard Deming وJoseph Jura و Feigenbaum، وهو يركز على عوامل مثل: تصميم المنتجات، الدعم، استعمال المنتجات، اختبار التجهيزات، الموردين، التنظيم، اتخاذ القرارات...الخ بدلاً من المراقبة كمفهوم بسيط:

Jean Claude Tarondeau, stratégie industrielle, VUIBERT, 2eme édition, Paris, 1998, p.233.

[٦] قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع (E.NA.D)"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، ٢٠١٠-٢٠١١، ص١٢.

[٧] د. خميس ناصر محمد ود. عبد السلام علي حسين، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الرمادي العام: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المستشفى، مجلة كلية المعارف الجامعة، العدد (٢٤)، السنة (١٨)، (الانبار-العراق)، ٢٠١٧، ص٢٧.

[٨] د. أثير أنور شريف، استاذ الادارة العامة في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الأنبار، مقابلة شخصية أجراها معه الباحث في مقر رئاسة جامعة الأنبار/ مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية ضمن بناية رئاسة الجامعة في الرمادي الطابق الثاني يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٩/٢/٢٠ (أذن بنشرها).

[٩] د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، وم. هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق، (عمَّان-الأردن)، ٢٠٠٧، ص٢٥.

[١٠] علاء آباريان، الوسائل البديلة لحل النزاعات التجارية دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠٦، ص٥٣.

[١١] توجد دراسات متخصصة في جودة النظام التعليمي لا في الادارة القضائية، مثل دراسة د.يوسف حجيم الطائي المشتركة مع د. محمد فوزي العبادي، والمدرس هاشم فوزي العبادي، تحت عنوان (إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي)، طبعتها مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع في عمَّان بالمملكة الاردنية الهاشمية عام ٢٠٠٧، وهي متخصصة بالتعليم الجامعي؛ ودراسة أخرى قام بها د.طلعت يوسف خاطر، من جمهورية مصر العربية تواكب في مضمونها مقتضيات الجودة في القضاء، بعنوان (استقلال القضاء حق الانسان في اللجوء إلى قضاء مستقل) مطبوع طبعة أولى من قبل دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع في القاهرة عام ٢٠١٤، لكن ليس في متناول اليد دراسة خاصة بالجودة في النظام القضائي، اللهم سوى مقالات ومداخلات من ندوات لا يتجاوز عددها أصابع اليد الواحدة، مثل مقال للقاضي سالم روضان الموسوي، عنوانه "معيار الجودة في العمل القضائي"، منشور على الشبكة الدولية، متاح على الرابط: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=632298&r=0

[١٢] كمال رزيق، "تأهيل المؤسسة الجزائرية"، بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السادس، حزيران/ ٢٠٠٤، ص٢.

[١٣] تتعدد الأولويات والإجراءات المتخذة من أجل الوصول إلى التحديث (أو التحسين أو التطوير) بحسب اختلاف الدول والقطاعات التي يستهدفها، فضلاً عن الإمكانيات المتاحة بيد أصحاب القرار: د. اسماعيل القزاز، (التطبيق العملي للمواصفة ISO 9001/2008 مع ملحق الترجمة العربية للمواصفة)، ط١، دار دجلة، (عمان-الأردن)، ٢٠٠٩، ص١٦-١٧.

[١٤] البيروقراطية بطيء الاجراءات وتعقيدها، أو الروتين في العمل الاداري، واستعمله الالماني (ماكس وابر) للدلالة على مثالية النظام الاداري: د. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) ٢٠٠٠-٢٠١٤ وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، (د. ت.)، ص١٥؛ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص٢٠؛ عبد الحميد عبد العزيز المغربي، الادارة، وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، سنة ص ٢٠٠٥، ص٨٥.

[١٥] أي المركزية الإدارية بمعنى تركيز مظاهر الوظيفة العامة جميعاً بيد هيئة واحدة، دون أن تشاركها هيئة أخرى، تخضع في نهاية الأمر لرئاسة عليا واحدة وفق قواعد موحدة: د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الاداري، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٤، ٥٠؛ د. هاني على الطهراوي، القانون الاداري (ماهية القانون الاداري، التنظيم الاداري، النشاط الاداري)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص١٣١.

[١٦] التحديث أو التطوير أو التحسين، تحسين أداء المؤسسة بدقة في كل مظاهر عملياتها، لتحقيق هدفين: عام، يتمثل ببذل جهد جماعي يجعل عمل المؤسسة سهلاً في مختلف مفاصله، وخاص، يركز على جعل العمل المقدم كاملاً،

مع تحسين الاستجابة والفاعلية وتقليل الأخطاء والتلف والضائعات: د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، وهاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص١٩٩.

[١٧] د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، وهاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص١٩٤.

[١٨] د. عبد الخالق محمود، "العولمة وتحديات التنمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر المنعقد تحت عنوان (لفكرة جديدة رائدة...دعوة صادقة)، عقدته شركة وايد سرفيس للإنشاءات والتطوير الإداري، بتاريخ ١٨/٠٩/٢٠٠٢، مصر، ص٩٩٧.

[١٩] د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، وهاشم فوزي العبادي، المصدر السابق، ص٢٨١.

[٢٠] القطاع الخاص مصطلح يشير إلى ما يملكه المواطنون متفرقين، ويديرونه بمعرفتهم ووسائلهم وتحت مظلة سلطة الدولة ورقابتها، ويشمل أعمال جميع القطاعات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية والمهن الفكرية والعلمية: محمد غسان القلاع، "تطوير القطاع الخاص من العائلة إلى المؤسسة"، مقال منشور على موقع جمعية العلوم الاقتصادية السورية، تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٤/٤ ساعة ٠٢,٢٨ بتوقيت بغداد، متاح على الموقع:http://www.mafhoum.com/syr/articles_02/kilaa/kilaa.htm

يهتم القطاع الخاص الصناعي بإنتاج السلع المادية، ويشكل جزءً هاماً من النشاط الاقتصادي، الذي يُقسم صنفين: سلع ومنتجات مادية، تشمل المنتجات الزراعية، التعدين، الصناعات التحويلية، البناء؛ وخدمات، ومتى تولى القيام به أشخاص خاصة طبيعية أم معنوية، لا تنتسب إلى إحدى مؤسساتها الدولة، كنا أمام ما يعرف بالقطاع الصناعي الخاص. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D9

[٢١] تشمل صناعة الخدمات كل ما عدا المنتجات المادية من السلع، مثل خدمات المصارف، الاتصالات، تجارة الجملة والتجزئة، فضلاً عن جميع الخدمات المدنية مثل الهندسة، برمجة الحاسوب، الطب، والنشاطات الاقتصادية غير الربحية كخدمة العملاء، وهيمنة الاقتصاد على قطاع الخدمات من سمات الدول المتقدمة، فإن قامت بتقديمها اشخاص خاصة طبيعية أم معنوية كنا أمام قطاع خدمات خاص.

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D9

[٢٢] القطاع العام كل ما تعود ملكيته للدولة وتديره بمعرفتها ووسائلها، فتكون ملكيته لكافة المواطنين مجتمعين: محمد غسان القلاع، مرجع سابق. ويقصد بقطاع الخدمات العامة، الخدمات غير المادية من السلع، التي سبقت الاشارة إليها، متى تولت تقديمها الحكومة أو إحدى المؤسسات التابعة لها، ولعلَّ من أهمها الخدمات الحكومية التي تتضمن الدفاع وإقامة العدل وتسيير الشؤون اليومية لحياة المواطنين من خدمات صحية، نقل، إسكان، خدمات بلدية... الخ. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D9

[٢٣] د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، وهاشم فوزي العبادي، المصدر السابق، ص٧٧-٨٢.

[٢٤] د. عواطف ابراهيم الحداد، المرجع السابق، ص٢٠٥-٢٠٩.

[٢٥] د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، وهاشم فوزي العبادي، المصدر السابق، ص٧٥١.

[٢٦] مقال بعنوان "أهمية القضاء يستلزم التصحيح والمعالجة لتفعيله" منشور على موقع (التغيير) على الشبكة الدولية، من دون اسم الكاتب، وقد تضمن تشخيصاً دقيقاً وتفصيلياً للمعوقات التي يعانيها القضاء اليوم، ويمكن الاطلاع عليه عبر الرابط: https://www.al-tagheer.com/art36690.html

[٢٧] إذا كان القضاء يتولى مهمة تطبيق القانون، فلزاماً عليه أن يقوم أولاً باحترام هذا القانون ومباشرة نشاطه وفقاً للقواعد القانونية السارية، ومن ثم يتولى مهمة تطبيق هذه القواعد في المنازعات المعروضة أمامه لضمان حقوق المواطنين، وكفالة حرياتهم: سيبان جميل مصطفى الأتروشي، مبدأ استقلال القضاء (دراسة دستورية مقارنة)، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية القانون جامعة الموصل، ٢٠٠٣م، ص٣.

[٢٨] د. براء منذر كمال عبد اللطيف، "دور المدعي العام في الدعوى الجزائية في المحكمة الجنائية الدولية"، بحث منشور في مجلة جامعة تكريت للحقوق، العدد ١-٢، المجلد ٣، ٢٠١٨، ص١-٣٤.

[٢٩] الكاتب العدل موظف أو محامي مرخص من الحكومة ومدرب للقيام بمهام قانونية، خصوصا تصديق توقيع الوثائق، ويعمل في الدول العربية عادة داخل المحكمة نفسها، بينما في دول الأوروبية وغيرها يعمل من داخل مكتبه، ويحدد القانون مهام الكتاب العدل، بتوجيه المراجعين وقراءة النصوص المرغوب تصديقها عليهم لاطلاعهم على عواقبها القانونية، وبعد موافقتهم على مضامينها يوقع عليها ويختمها بختم دائرته الرسمي.

[٣٠] المنفِّذ العدل: الشخص المسؤول عن مديرية التنفيذ، التي تتولى اداء المهام المناطة بها بموجب قانون التنفيذ، وفي عدد من الدول يتولى قاضي البداءة الأول مهام المنفذ العدل. د. عبد الباسط جاسم محمد، (المفيد في شرح أحكام المرافعات والاجراءات المدنية والتجارية -معززاً بأحدث القرارات القضائية للمحاكم العراقية)، محاضرات أكاديمية وتطبيقية معززة بالقرارات القضائية، جامعة الأنبار، ٢٠١٩، ص٥٢.

[٣١] كاتب الضبط موظف يساعد القاضي في عمله، وتحديداً كتابة محاضر الجلسات، وتنظيم الملفات، وغيرها من الأمور التنظيمية، ويخضع لإشراف القاضي التام: د. عبد الباسط جاسم محمد، (المفيد في شرح أحكام المرافعات والاجراءات المدنية)، المرجع السابق، ص٧٢.

[٣٢] تتجلى مهام المعاون القضائي في تسجيل الدعاوى القضائية، وكتابة محاضر الجلسات والقيام بالمعاينات وإثبات الحالة وإجراء الكشف في الأمور التي ينتدبه القاضي لها، واستخراج نسخ من الأحكام، وهو يحضر جلسات المرافعة صحبة القاضي، وينادي على أطراف الدعوى، ويقوم بالجملة بأية مهام يكلفه بها القاضي: د. عبد الباسط جاسم محمد، (المفيد في شرح أحكام المرافعات والاجراءات المدنية)، المرجع السابق، ص٤٤ وص١٢٢.

[٣٣] يتولى المحقق العدلي أو المحقق القضائي القيام بالتحقيق الابتدائي في الجرائم الجنائية بإشراف قاضي التحقيق المختص، ويجوز منح ضباط الشرطة والمفوضين وبعض الموظفين القانونيين سلطة محقق بأمر من الوزير بعد اجتيازه دورة متخصصة: فاروق العجاج (محام)، "من هو المحقق القضائي والصلاحيات القانونية الممنوحة له"، مقال منشور على شبكة القانونيين العرب، متاح على الموقع التالي، تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٤/٤:

https://www.law-arab.com/2015/11/law-post198.html

[٣٤] الخبرة لغة العلم بالشيء، ويقال خبرت الشيء أي عرفته على حقيقته. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار العلم للجميع، لبنان، دون تاريخ، ج٢، ص١٧. للتفصيل بشأن الخبرة: د. عبد الباسط جاسم محمد، المفيد في شرح قانون الاثبات العراقي رقم (١٠٧) لسنة ١٩٧٩، محاضرات أكاديمية وتطبيقية معززة بالقرارات القضائية، جامعة الأنبار، ٢٠١٩، ص٦٣؛ علي عوض حسن، الخبرة في المواد المدنية والجنائية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠٠٢، ص٧؛ غازي مبارك الذنيبات، الخبرة الفنية في إثبات التزوير في المستندات الخطية فناً وقانوناً، دار الثقافة، (عمان-الأردن)، ٢٠٠٥، ص٧٨.

[٣٥] السنديك هو أمين التفليسة، يسميه القانون المدني العراقي (وكيل التفليسة)، ويطلق على من يتم تعيينه من ذوي الخبرة والتجربة في المحاسبة والتدقيق، وتسيير العمل التجاري، ما يجعله قادرا على تحليل الشؤون المالية والاقتصادية والإدارية للمشروع بدقة: أحمد خردال، "دراسة في القانون: السنديك القضائي في إطار مسطرة معالجة صعوبات المقاولة (٣/٣)"، مقال منشور على الموقع الآتي، تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٤/٤ متاح على الرابط: https://assabah.ma/50373.html/33-27/

[٣٦] رمثان التميمي، "دور المستشار القانوني في الشركات في ادارة مفاوضات العقود التجارية "، مقال منشور على شبكة القانونيين العرب، متاح على الموقع الالكتروني الآتي، تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٤/٤:

https://www.law-arab.com/2016/06/Legal-Counsel.html

[٣٧] وهي جزء من السلطة التنفيذية ولا يحق لها التدخل بعمل القضاء.

[٣٨] إذ يتحتم (على القضاء أنْ يعمل على تطوير أحكامه تبعاً لتغير الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية): د. هاني علي الطهراوي، المرجع السابق، ص٨٥.

[٣٩] هناك طروحات تتجه لإيجاد ما يعرف بـ(القاضي المسير) أو Magistrat-gestionnaire يشير إلى إخضاع القاضي عند إدارته للنزاعات المعروضة أمامه لتنظيم معين، شرط احتفاظه بالسلطة في إصدار الأحكام، فيبقى متمتعاً بالاستقلال التام عند إصدار الحكم، وأساس هذه الفكرة أنَّ عمل القاضي جزءً من عمل مجموعة كبيرة يؤدون خدمة عامة، ويؤثر كل منهم سلباً أو إيجاباً في جودة العدالة، يمكن الاطلاع على مداخلة الباحث في المركز الوطني للدراسات الفضائية في فرنسا (Cécile Vigor)، خلال الجلسة الأولى من ندوة (Thérond) لمناقشة عواقب النهج الإداري للعدالة، على هوية القاضي وسلطته، المنعقدة بتاريخ ١٢/ آذار/٢٠١٢:

Juge ou gestionnaire ? Questions sur une identité en tension, A partir des travaux de Cécile Vigour, chargée de recherche au CNRS, la première séance du séminaire Thérond a été l'occasion, le 12 mars 2012, d'engager une discussion autour des conséquences, sur l'identité du juge, d'une approche managériale de la justice.
https://ihej.org/seminaires/etre-juge-aujourdhui/juge-ou-gestionnaire-questions-sur-une-identite-en-tension/

[٤٠] د.عواطف ابراهيم الحداد، المرجع السابق، ص١٤.

[٤١] خالد خالص، "الولوج الى مهنة المحاماة والتمرين"، مقال منشور على موقع الحوار المتمدن الشبكة الدولية، متاح على الرابط الآتي، تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٤/٤:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=21209&r=0

[٤٢] عدنان محمد ويس جميل زه نكه نه، التبسيط في إجراءات الدعوى الجزائية (دراسة تحليلية مقارنة)، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص٦٣.

[٤٣] د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، و م. هاشم فوزي العبادي، المصدر السابق، ص26.

[٤٤] د. طلعت يوسف خاطر، ص١٠.

[٤٥] د. ربيع شندب، شرح قانون أصول المحاكمات المدنية، (الدعوى-الاختصاص-الاثبات الخطي)، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، ٢٠١١، ج١، ص٨-٩.

[٤٦] د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، وهاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص٢٦.

[٤٧] د. عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، (عمان-الأردن)، ٢٠٠٩، ص١٩٢.

[٤٨] مقال بعنوان" أهمية القضاء يستلزم التصحيح والمعالجة لتفعيله"، سبقت الاشارة إليه.

[٤٩] د. دلير صابر خوشناو، الحماية الدستورية لاستقلال السلطة القضائية دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠١٨، ص٧٤٤، البند (٧)؛ د. عواطف ابراهيم الحداد، المرجع السابق، ص١٤٤ وص٢٢٤.

[٥٠] يلاقي استمرار قضاة المحكمة الأمريكية العليا في عملهم طالما كانوا قادرين على ذلك ولا تنهى خدماتهم إلا بناء على طلبهم، استحسان الشراح العرب، فنادوا بإبقاء سن الخدمة لقضاة المحاكم الدستورية العليا لاسيما في مصر مفتوحاً: د.هشام محمد فوزي، رقابة دستورية القوانين بين امريكا ومصر، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧/٢٠٠٦، ص٨١٤؛ د. دلير صابر خوشناو، المرجع السابق، ص٧٥٠، البند (٦).

[٥١] مع ضرورة ضمان استقلال القضاء، بمعنى (عدم تدخل السلطات الأخرى بشؤون القضاة وفرض إرادتهم عليهم). د. سعدون القشطيني، شرح أحكام المرافعات، ط١، الأولى، مطبعة المعارف، بغداد، ١٩٧٩م، ج١، ص٧٩. د. فاروق الكيلاني، استقلال القضاء، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٧، ص١٥.

[٥٢] وهو ما يولد مشكلة بحاجة إلى حلٍّ يمكن أنْ نطلق عليها مشكلة الربط بين استقلال القضاء وجودة إدارة العدالة، لمزيد من التفصيل: د. دلير صابر خوشناو، المرجع السابق، ص٧٥٠، البند (٥).

[٥٣] د. عواطف ابراهيم الحداد، المرجع السابق، ص٧٤-٧٥.

[٥٤] من أبرز السلبيات التي يعانيها جهاز القضاء التقليدي، بطيء عمل اجهزته وطول إجراءاتها، لنقص الكوادر العاملة، وعدم تناسب البنية التحتية للمؤسسة مع مهامها الجسام، فضلاً عن ضعف الرقابة والتفتيش في الجهاز القضائي، واختلال الاستقلال المالي والاداري الناجم عن عدم الشفافية، وضعف التدريب والتأهيل المستمر للعاملين في السلك القضائي، ناهيك عن عدم التقيد بالسقوف الزمنية لحسم الدعاوى القضائية، وكثرة التأجيلات التي يفرضها طلبات الخصوم أحياناً وحاجة القاضي إلى استكمال إجراءات المحاكمة أحياناً أخرى، كذلك قصور اداء الشرطة القضائية وعدم ضبط آليات اليات عملها، ولا يقلل من هذه الصعوبات سهولة عدد من خطوات تحديث الإدارة القضائية وقلة تكلفتها، غير أنَّ الباحث يؤكد –في هذا المقام- على أنَّ عملية التحديث ستبقى رهينة خطة شاملة تأخذ في الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

[٥٥] د. عبد الباسط جاسم محمد، تنازع الاختصاص القضائي الدولي في التعاملات التجارية الالكترونية دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٤، ص٥٥٣-٥٥٤.

[٥٦] د. غسان رباح، قانون حماية المستهلك الجديد (المبادئ، الوسائل، والملاحقة مع دراسة مقارنة)، منشورات زين الحقوقية، بيروت، ٢٠٠٦، ص٥٨.

[٥٧] مقتضى المبدأ استقلال كل سلطة في الدولة عند مباشرة الوظيفة التي أسندها إليها الدستور، ولا يجوز لأي منهما الاعتداء على وظيفة السلطات الأخرى أو تجاوز حدود اختصاصاتها. د. فؤاد العطار، القضاء الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٦، ص١٨١.

[٥٨] وهي القوانين المنظمة لسلطة القضاء وكيفية الالتجاء إليه: رحيم حسن العكيلي، دراسات في قانون المرافعات المدنية، توزيع مكتبة صباح، بغداد، ٢٠٠٦، ج١، ص٣.

[٥٩] يطلق مصطلح الأحكام القضائية على ما تصدره المحاكم الوطنية بغض النظر عن درجتها: د. آدم وهيب النداوي، المرافعات المدنية، ط٣، منشورات العاتك لصناعة الكتاب، القاهرة، توزيع المكتبة القانونية، بغداد، ٢٠١١، ص٣٤٦-٣٤٧؛ أسامة روبي عبد العزير الروبي، الوسيط في قانون المرافعات المدنية والتجارية، دار النهضة الغربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ج٢، ص٩، الهامش (١)، وفي فرنسا فإنَّ تعبير (Jugements) يستعمل للدلالة على الأحكام القضائية عموماً، لكنه يشير تحديداً إلى ما يصدر عن محاكم الدرجة الأولى، في حين يستعمل مصطلح (Arrêts) للتعبير عمَّا تصدره محاكم الاستئناف ومحكمة النقض، و (Ordonnances) للقرارات المؤقتة، و(Sentences arbitales) لأحكام المحكين.

Gérard COUCHEZ, Procėdure civil, 11ėd., Dalloz, Paris, 2000, p.309.

[٦٠] وهي القواعد التي تحمي القاضي من التأثر بعواطفه ومصالحه الشخصية، وبالتالي وقوعه في الخطأ، فتكفل هذه الضمانات إصدار الأحكام القضائية بعيداً عن الشبهات، وتشيع الطمأنينة في نفوس المتقاضين. ساهرة موسى داراوك اللامي، ضمانات صحة التقاضي في الدعوى المدنية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الحقوق جامعة النهرين، العراق، ٢٠٠٨م، ص٤٣.

[٦١] يؤمن الباحث أنَّ تحليل أهداف عملية التحديث بالنسبة للمتقاضين يبرز فيها بشكل كبير المعيار الكمي والنوعي في الوقت ذاته، يعني أنَّ الخصوم يرغبون سرعة حسم قضاياهم، وهو غزارة في الإنتاج، شرط الدقة والصواب قدر الامكان في القرارات والأحكام الصادرة في تلك القضايا.

[٦٢] د. عبد الباسط جاسم محمد، المرجع السابق، ص٣٢١ وما يليها. د. عبد الباسط جاسم محمد ود. نايف أحمد ضاحي، المفيد في التعاقد الالكتروني، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٩، ص٦-٧.

[٦٣] الشكلية في الدعوى المدنية أداة لا غاية، لذا لا بد من تبسيط الشكلية إلى الحدود الدنيا بما يؤمن غايتها: ضياء شيت خطاب، "تبسيط إجراءات التقاضي"، بحث منشور في مجلة العدالة، العدد (٢)، ١٩٧٥م، ص٣٥٥؛ لاسيما وأنَّ الشكلية جملة عراقيل تحول دون سرعة وسهولة حسم الدعوى وتسهيل أثبات الحقوق، والمتقاضون معرضين إلى فقدان حقوقهم لمجرد أنهم لم ينتبهوا إلى الشكل، ما يتعارض مع مستلزمات تحقيق العدل، وقد يضطر صاحب الحق إلى التضحية بشطر من حقه بالصلح مع خصمه ليتجنب الالتجاء إلى القضاء بسبب بطيء الإجراءات ما يتعارض مع مبدأ تحقيق القضاء العادل العاجل: د.عباس العبودي، "تبسيط إجراءات الدعوى المدنية"، بحث منشور في مجلة الرافدين للحقوق، العدد الثاني، ١٩٩٧، ص٦٧.

[٦٤] ومن أمثلة ذلك إنشاء المملكة المتحدة محكمة افتراضية على الأنترنيت يمكن للمدعي مقاضاة خصمه أمامها متى كان مدينا له بأكثر من ١٤٠ ألف دولار، كما أنَّ محكمة بوبنيي بفرنسا مثلاً تقوم بالحسم الفوري لبعض القضايا.

[٦٥] عن طريق تهيئة ملف القضية كاملاً منذ البداية، وانهاء مبدأ التعقيب الذي يسبب الكثير من المشاكل د. عبد الباسط جاسم محمد، إبرام العقد عبر الانترنت، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت،٢٠١٠، ص١٣؛ د. يوسف حجيم الطائي ود. محمد فوزي العبادي، وهاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص٢٨٣.

[٦٦] د. آدم وهيب النداوي، المرافعات المدنية، المرجع السابق، ص١٨٠؛ د. عبد الباسط جاسم محمد، (المفيد في شرح أحكام المرافعات والاجراءات المدنية والتجارية -معززاً بأحدث القرارات القضائية للمحاكم العراقية)،

المرجع السابق، ص٥٦؛ سعدي صادق (قاض)، الحماية القضائية للمدعي في قانون المرافعات المدنية، مكتبة المعهد القضائي، بغداد، ١٩٩١، ص٣٥.

[٦٧] الذي يتم العمل به في عدة محاكم فرنسية، من مهامه استقبال المتقاضين وإرشادهم، وتمكينهم من القيام بعدة إجراءات قضائية في ذات الوقت، في حالة عدم وجوب المحامي، كالحصول على المعلومات عن القضية، وتخصص غالبية الوزارات والمؤسسات العراقية موظف الاستعلامات يمثل حلقة وصل بين العميل والمؤسسة، ويمكن تطوير ألية العمل ليصبح (الشباك) نقطة الولوج الوحيدة إلى العدالة لما يوفره من ميزة عدم احتكاك الخصوم بالعاملين في المؤسسة القضائية.

[٦٨] د. أحمد هندي، قانون المرافعات المدنية والتجارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص٩٠١؛ د. أسامة روبي عبد العزيز الروبي، مصدر سابق، ج٢، ص١٠.

[٦٩] د. أحمد عوض زغبي، الوجيز في قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني، ط ١، دار وائل للنشر، عمَّان، ٢٠٠٧م، ص٣٥. سعدي صادق (قاض)، المصدر السابق، ص٩١–٩٢.

[٧٠] د. أدم وهيب النداوي، المرافعات المدنية، المصدر السابق، ص١٥٨.

[٧١] د. آدم وهيب النداوي، مصدر سابق، ص١٥٧-١٦١.

[٧٢] ما تنص عليه مثلا المادة (٦) من المعاهدة الأوروبية لحقوق الإنسان بخصوص توفير محاكمة عادلة خلال مدد معقولة، وكذلك اجتهاد المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان في ستراسبورغ بخصوص إقامة مسؤولية عدة دول بسبب التأخير في حسم الدعاوى.

[٧٣] مثل المادة (١٩/ خامساً وسادساً) من الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥.

[٧٤] أو ما تسميه المادة (١/٧٨١) من قانون التنظيم القضائي الفرنسي لعام ١٩٩٣ بـ(السير السيئ لمرفق العدالة).

[٧٥] يوجد في محاكم الولايات المتحدة الأمريكية برنامج تقييم ذاتي يطلق عليه:

Trial Courts Performance Standards and Measurment System (TCPS)

استغرق إعداده عشر سنوات، وشمل (١٢٠٠) محكمة، كلف إعداده مبالغ ضخمة، تضمن مجموعة مؤشرات على تحسن سير مرفق العدالة وركز على خمسة محاور أساسية: الولوج إلى العدالة، سرعة حسم النزاع، الحياد والمساواة وإنصاف الخصوم، استقلال القضاء ومسؤوليته عن الأضرار اللاحقة بالخصوم نتيجة التأخير، ثقة المتقاضين.

[٧٦] إذ إنَّ العدالة البطيئة نوع من الظلم. د. آدم وهيب النداوي، المرافعات المدنية، المرجع السابق، ص٢١٧.

[٧٧] تجريه المؤسسة بصورة دورية منتظمة للتحقق من مطابقة عملها للآلية الواجبة، وأنَّ ذلك منفذاً بدقة: د. اسماعيل القزاز، المرجع السابق، ص١٨٤.

[٧٨] تتولى القيام به جهات رقابية مهمتها التحقق من التزام المؤسسة بالمعايير والآليات المنصوص عليها عند القيام بنشاطها المعتاد: اسماعيل القزاز، المرجع السابق، ص١٨٦.

[٧٩] د. عباس العبودي، تبسيط إجراءات الدعوى المدنية، المصدر السابق، ص٩٠؛ مدحت المحمود، شرح قانون المرافعات المدنية رقم (٨٣) لسنة ١٩٦٩ وتطبيقاته العملية، ط١، (بدون دار النشر)، بغداد، ٢٠٠٥، ص٢٠٤.

[٨٠] ينظر موقع مجلس القضاء الأعلى في العراق على الرابط: https://www.hjc.iq/view.2134/

[٨١] ويمكن اتباع اليات تفتيش غير روتينية مثل ارسال فرق ميدانية للمحاكم والدوائر المرتبطة بها على أنهم متقاضون لرفع قضايا امام المحاكم ومراكز الشرطة، ويتم توثيق وتصوير كل ما يتم من مخالفات، وضبط ومساءلة مرتكبيها، بشكل يؤدي الى تحقق الردع للجميع وعدم مخالفة الاجراءات القانونية.

[٨٢] تحرص المؤسسات الرسمية العراقية لاسيما الجامعات على استحداث أقسام خاصة لضمان الجودة بهدف مواكبة المعايير العالمية للتحديث، كما أن عدداً من وزارات العدل في العالم تضم إدارات للتقييم والجودة، مثل المملكة المغربية.

[٨٣] يشير مصطلح (ISO) إلى معنى التعادل والتساوي في المنتج وعدم الاختلاف بين مفرداته مهما تعددت: د. عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص١١٨؛ كما يطلق مختصراً للإشارة إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Organization of Standardization)، وفي عام ١٩٩٧ صدر في بريطانيا نظام لجودة المنتجات المدنية عرف بـ (BS5750)، نتيجة لما حققته مواصفات الدفاع. باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص٦٤. وحرصاً من دول الاتحاد الأوروبي على جودة السلع والخدمات في أسواقها، تقدمت بمذكرة إلى منظمة (ISO) لإصدار مواصفة محددة المفهوم والأهداف والمتطلبات اللازمة لنظام الجودة للالتزام بها في التعامل مع الاتحاد الأوروبي. قويدر عياش، مرجع سابق، ص١٣-١٤.

[٨٤] تتلخص هذه التدابير بالسعي المستمر للتطوير، ومراعاة المصالح المشتركة للمجتمع والزبائن والعاملين، والمالكين والمجهزين، والتركيز أكثر على رضا الزبائن، وعلى توفير متطلبات الجودة، بحيث يمكن تطبيقها بسهولة على أية مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها، من خلال استعمال لغة ومصطلحات مفهومة. قويدر عياش، مرجع سابق، ص١٤.

[٨٥] وهي منظومة ادارية متكاملة شملت مواصفات ISO (9001 و 9002 و9003)، تركز على فاعلية نظام الجودة للإيفاء بمتطلبات الزبون: د. اسماعيل القزاز، مرجع سابق، ص٢٦؛ قويدر عياش، مرجع سابق، ص١٤.

[٨٦] هايل نصر، "ولادة المحامي الأوربي ليست قيصرية" مقال منشور في مجلة الحوار المتمدن، العدد ١٩٨٦، منشور بتاريخ ٢٠٠٧/٧/٢٤، متاح على الموقع الالكتروني:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=103664&r=0

[87] Référentiel normatif de l'Ordre des experts-comptables 2016- 17, p.11 ets. Available at: https://www.paysdeloire.experts-comptables.fr/wp content/uploads/2017/07/referentiel-normatif-2016-2017.pdf

[٨٨] "نهج اللجنة الأوربية والمحكمة الأوربية لحقوق الإنسان إزاء القانون الدولي الإنساني"، مقال منشور على الصفحة الرسمية لمنظمة الصليب الأحمر الدولي، متاح على الموقع، تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٦/١٠:

https://www.icrc.org/ar/doc/resources/documents/misc/5ynjfl.htm

[٨٩] د. فتحي والي، قانون القضاء المدني، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٣، ص٣٤١؛ د. احمد السيد صاوي، الوسيط في شرح قانون المرافعات المدنية والتجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٧، ص١٤٠–١٤١.

[٩٠] د. ممدوح عبد الكريم، القانون الدولي الخاص، ط١، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٧٧م، ص٣٧٨؛ كامل السامرائي، المرافعات المدنية والتنفيذ، مطبعة الإرشاد، بغداد، ١٩٧٤م، ص١٦٢.

[٩١] من أبرزهم الفرنسي Vincente FORTIER:

Céline MANGEMATIN, LA FAUTE DE FONCTION EN DROIT PRIVE, Thèse dirigée par Mme le Professeur Valérie MALABAT, UNIVERSITE MONTESQUIEU – BORDEAUX, 2012, p.382 ets.

[٩٢] محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ٢٠١٢، ص١٩-٢١.

[٩٣] تحديث الإدارة القضائية وجودة خدمات العدالة"، مقال منشور على موقع منظمة الحريات للتواصل بين موظفي قطاع العدل بالمغرب، متاح على الرابط الآتي، تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٦/١٠:

http://alhoriyatmaroc.yoo7.com/t209-topic

## المصادر
## References

**أولاً: المؤلفات:**


I . د. احمد السيد صاوي، الوسيط في شرح قانون المرافعات المدنية والتجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٧.

II . د. آدم وهيب النداوي، المرافعات المدنية، ط٣، منشورات العاتك لصناعة الكتاب، القاهرة، توزيع المكتبة القانونية، بغداد، ٢٠١١.

III . د. أسامة روبي عبد العزير الروبي، الوسيط في قانون المرافعات المدنية والتجارية، دار النهضة الغربية، القاهرة، ٢٠٠٦.

IV . ربيع شندب، شرح قانون أصول المحاكمات المدنية، (الدعوى-الاختصاص-الاثبات الخطي)، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، ٢٠١١.

V . د. رحيم حسن العكيلي، دراسات في قانون المرافعات المدنية، توزيع مكتبة صباح، بغداد، ٢٠٠٦.

VI. د. سعدون القشطيني، شرح أحكام المرافعات، ط١، الأولى، مطبعة المعارف، بغداد، ١٩٧٩م.

VII . سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الاداري، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٤.

VIII . د. عبد الباسط جاسم محمد و د. نايف أحمد ضاحي، المفيد في التعاقد الالكتروني، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٩.

IX . د. عبد الباسط جاسم محمد، إبرام العقد عبر الانترنت، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت،٢٠١٠، ص١٣.

X. د. عبد الباسط جاسم محمد، المفيد في شرح قانون الاثبات العراقي رقم (١٠٧) لسنة ١٩٧٩، محاضرات أكاديمية وتطبيقية معززة بالقرارات القضائية، جامعة الأنبار، ٢٠١٩.

XI . د. عبد الباسط جاسم محمد، تنازع الاختصاص القضائي الدولي في التعاملات التجارية الالكترونية دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٤.

XII . عبد الباسط جاسم محمد، (المفيد في شرح أحكام المرافعات والاجراءات المدنية والتجارية -معززاً بأحدث القرارات القضائية للمحاكم العراقية) ، محاضرات أكاديمية وتطبيقية معززة بالقرارات القضائية، جامعة الأنبار، ٢٠١٩.

XIII . د. عبد الحميد عبد العزيز المغربي، الادارة، وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، سنة ص ٢٠٠٥.

XIV . د. فاروق الكيلاني، استقلال القضاء، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٧م.

XV . د. فتحي والي، قانون القضاء المدني، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٣م.

XVI . د. فؤاد العطار، القضاء الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٦.

XVII . د. كامل السامرائي، المرافعات المدنية والتنفيذ، مطبعة الإرشاد، بغداد، ١٩٧٤م.

XVIII . د. محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١.

XIX .مدحت المحمود (قاض)، شرح قانون المرافعات المدنية رقم (٨٣) لسنة ١٩٦٩ وتطبيقاته العملية، ط١، (بدون ذكر دار النشر) ، بغداد، ٢٠٠٥.

XX .د. ممدوح عبد الكريم، القانون الدولي الخاص، ط١، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٧٧م.

XXI .د. هاني على الطهراوي، القانون الاداري (ماهية القانون الاداري، التنظيم الاداري، النشاط الاداري) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.

XXII .د. هشام محمد فوزي، رقابة دستورية القوانين بين امريكا ومصر، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧/٢٠٠٦.

**ثانياً: الأبحاث والمقالات:**

I . خميس ناصر محمد ود. عبدالسلام علي حسين، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الرمادي العام: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المستشفى، مجلة كلية المعارف الجامعة، العدد (٢٤)، السنة (١٨)، (الانبار-العراق)، ٢٠١٧.

II . سالم روضان الموسوي (قاض)، "معيار الجودة في العمل القضائي"، مقال منشور على الشبكة الدولية متاح على الموقع الالكتروني التالي، تاريخ الزيارة الأربعاء ٢٠١٩/٣/٢٧:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=632298&r=0

III . سعدي صادق (قاضي)، الحماية القضائية للمدعي في قانون المرافعات المدنية، مكتبة المعهد القضائي، بغداد، ١٩٩١.

IV . ضياء شيت خطاب (قاض)، "تبسيط إجراءات التقاضي"، بحث منشور في مجلة العدالة، العدد (٢) ، ١٩٧٥م.

V . د. عباس العبودي، "تبسيط إجراءات الدعوى المدنية"، بحث منشور في مجلة الرافدين للحقوق، العدد الثاني، ١٩٩٧ م.

VI. د. عبد الخالق محمود، "العولمة وتحديات التنمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر المنعقد تحت عنوان (لفكرة جديدة رائدة...دعوة صادقة) ، عقدته شركة وايد سرفيس للإنشاءات والتطوير الإداري، بتاريخ ١٨/٠٩/٢٠٠٢، جمهورية مصر العربية.

VII . كمال رزيق، "تأهيل المؤسسة الجزائرية"، بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السادس، حزيران/ ٢٠٠٤، ص٢. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١.

VIII . محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ٢٠١٢.

**ثالثاً: الرسائل والأطاريح:**

I . باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

II . ساهرة موسى داراوك اللامي، ضمانات صحة التقاضي في الدعوى المدنية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الحقوق جامعة النهرين، العراق، ٢٠٠٨م.

III . سيبان جميل مصطفى الاتروشي، مبدأ استقلال القضاء ((دراسة دستورية مقارنة))، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية القانون جامعة الموصل، ٢٠٠٣م.

IV . قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع (E.NA.D)"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، ٢٠١٠-٢٠١١.

**رابعاً: القوانين:**

I . قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني رقم (٢٤) لسنة ١٩٨٨.

II . قانون أصول المحاكمات المدنية اللبناني الصادر بالمرسوم الاشتراعي (٩٠)في ١٩٨٣/٩/١٦.

III . قانون الاثبات العراقي رقم (١٠٧) لسنة ١٩٧٩.

IV . قانون الادعاء العام العراقي رقم (٤٩) لسنة ٢٠١٧.

V . قانون التنظيم القضائي الفرنسي رقم (١٤٥٥) الصادر بتاريخ ١٩٩٣.

VI. قانون التنظيم القضائي رقم (١٦٠) لسنة ١٩٧٩.

VII . قانون التنفيذ العراقي رقم (٤٥) لسنة ١٩٨٠.

VIII . القانون المدني العراقي رقم (٤٠) لسنة ١٩٥٠.

IX . قانون المرافعات المدنية العراقي رقم (٨) لسنة ١٩٦٩.

X. قانون المرافعات المدنية والتجارية المصري رقم (١٣) لسنة ١٩٨٦.

XI . قانون حماية المستهلك اللبناني رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٥.

**خامساً: المقابلات الشخصية:**

I . د. أثير أنور شريف، استاذ الادارة العامة في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الأنبار، مقابلة شخصية أجراها معه الباحث في مقر رئاسة جامعة الأنبار/ مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية ضمن بناية رئاسة الجامعة في الرمادي الطابق الثاني يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٩/٢/٢٠ (أذن بنشرها).

II . السيد عادل محمد عبد، مدير دائرة تنفيذ الأنبار، مقابلة شخصية أجراها معه الباحث في مقر المديرية ضمن بناية دار العدالة في الرمادي الطابق الثاني يوم الإثنين الموافق ٢٠١٩/٢/١٨ (أذن بنشرها).

**سادساً: المراجع غير العربية:**


I. Alain Courtois, gestion de production, les éditions d'Organisation, 11eme tirage, paris, 2001.
II. Céline MANGEMATIN, LA FAUTE DE FONCTION EN DROIT PRIVE, Thèse dirigée par Mme le Professeur Valérie MALABAT, UNIVERSITE MONTESQUIEU – BORDEAUX, 2012.
III. Gérard COUCHEZ, Procėdure civil, 11ėd., Dalloz, Paris, 2000.
IV. Jean Claude Tarondeau, stratégie industrielle, VUIBERT, 2eme édition, paris, 1998.
V. Juran, J., "Leadership for Quality: An Executive", Handbook: Free Press, New York, 1989.
VI. "Quality Vocabulary Part 2: Quality Concepts and Related Definitions", London: BSI.,1991.