مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل
اسم الكاتب: أ.م. ثائر احمد سعدون السمان، م.د. ماجد محمد صالح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3041
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 15:12 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٧٨(٢٧) ٢٠٠٥
ص ص [١٠١-١٢١]

إدارة الجودة الشاملة
دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل

ثائر احمد سعدون السمان
استاذ مساعد/قسم الادارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

الدكتور ماجد محمد صالح
مدرس/ المعهد التقني بالموصل
هيئة التعليم التقني

المستخلص

يستعرض البحث واقع إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل من خلال تناول مجموعة من المتغيرات، وهي التركيز والمسؤولية والقياس والاختصاص والتوجه لما تستلزمه صناعة الألبسة الجاهزة من توافر عناصر الجودة في منتجاتها التي لا يمكن للمستهلك الاستغناء عنها إضافة إلى ارتفاع نسب العيوب ووصول بعض المنتجات غير المطابقة للمواصفات، ناهيك عن الخسائر المادية والمعنوية التي قد تتعرض لها هذه الصناعة عند ظهور العيوب وتوصلت الدراسة الى ان تحديد الجودة يكون بناء على مطالب الإدارة وتقاس وفق خواص متعددة وتحدد المسؤولية من خلال فرق عمل للجودة، اما الإدارة فتهتم بالأرباح والنتائج طويلة الأمد وتحسين العمليات وتطويرها باستخدام الانترنيت لمواكبة التطورات العالمية الخاصة بصناعة الألبسة الجاهزة وقيام قسم الرقابة على الجودة بتنظيم البرامج التدريبية واعتماد أسلوب دمج العاملين والإدارة بالتجوال إضافة إلى اعتماد المسؤولية الاجتماعية في إنتاج الألبسة الجاهزة.

مقدمة

لقد شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغييرات فظهرت فكرة الأسواق العالمية والمنافسة الدولية وحرية التجارة والشركات الدولية، من هنا فقد زاد الاهتمام بموضوع الجودة نتيجة التزايد الكبير في عدد الشركات، كما أن المنافسة أصبحت عالمية، الأمر الذي تطلب من الشركات الصناعية توفير متطلبات نظم الجودة لتحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وانطلاقا من ضرورة استكمال هذه المتطلبات في بيئة تواجه تحديات كبيرة يسعى البحث إلى تقييم إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل من اجل وضع برنامج يساعد في تطبيق المواصفات المعتمدة ويسهم اسهاماً فاعلاً في تحقيق الأهداف النوعية المطلوبة وتطوير وتحسين جودة المنتجات بتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فوائد للشركة من خلال تنمية المهارات والمعارف للمستويات الإدارية كافة والتحسين المستمر للجودة وتلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم، إذ إن إدارة الجودة الشاملة هي نموذج لتطوير جودة المنتجات وتحسينها من خلال تبني الجودة من قبل الجميع، وبشكل عام يمكن التعرف على

تاريخ التسلم ٢٠٠٤/٣/٢٠ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/٤/٥

متغيرات إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة حسب الاهتمامات اللازمة .

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من التحديات المفروضة على المنشآت الصناعية في الوقت الحاضر بصورة عامة وصناعة الألبسة الجاهزة بشكل خاص إلا وهي ضرورة إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتطوير منتجات جديدة ومن ثم الاحتفاظ بالزبائن، إذ إن التركيز على الجودة بالمستوى المطلوب انما يكون لتحقيق حاجات الزبائن الحالية وتستخدم الشركات العديد من التقنيات لتحسين الجودة ومنها إدارة الجودة الشاملة لزيادة قدرة الشركات على المنافسة.

هدف البحث

يهدف البحث إلى دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، لما تستلزمه من توافر عناصر الجودة في منتجاتها التي لا يمكن للمستهلك الاستغناء عنها أو تقليصها، فضلاً عن ارتفاع نسب العيوب ووصول بعض المنتجات للمستهلك بصورة معيبة ناهيك عن الخسائر المادية المعنوية التي قد تتعرض لها هذه الصناعة عند ظهور العيوب.

كما يهدف البحث الى تقديم معالم نظرية لادارة الشركة المبحوثة عن مفهوم الجودة الشاملة وادارتها ومستلزمات تطبيقها في محاولة لبناء نموذج افتراضي للوصول الى صورة تعكس متطلبات إقامة برنامج إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الوقوف على مدى توافر مضامين إدارة الجودة الشاملة التي تهيئ القاعدة لبناء نظام الجودة المتكامل من خلال تزويد إدارة الشركة بجميع البيانات عن اوجه النشاط في الشركة التي تؤثر في جودة منتجاتها وادائها .

وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فوائد للشركة من خلال تنمية المهارات والمعارف للمستويات الإدارية كافة والتحسين المستمر للجودة وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين، إذ إن إدارة الجودة الشاملة هي نموذج لتطوير جودة المنتجات وتحسينها من خلال تبني الجودة من قبل الجميع، وبشكل عام يمكن التعرف على متغيرات إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة حسب الاهتمامات اللازمة.

فرضية البحث

بغية تحقيق هدف البحث وتطبيق نموذجه فقد تم وضع الفرضية الآتية:

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقييمها في معمل الألبسة الولادية في الموصل توجهات الإدارة فيها وتعتمد على النتائج وتحقيق رغبات المستهلكين وتتم عملية التقييم من خلال استخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة.

منهجية البحث

يتضمن البحث جانبين أساسيين هما :

الجانب النظري ويتناول بالمناقشة والتحليل بالأمور الاتية :

المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.
أولاً : مفهوم إدارة الجودة وأهميتها .
ثانياً : عناصر إدارة الجودة الشاملة .
ثالثاً : مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل .
أولاً : واقع إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل.
ثانياً : وصف عناصر إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها في عمل الألبسة الولادية في الموصل.
ثالثاً : متغيرات الجودة الشاملة في معمل الالبسة الولادية في الموصل.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

يرجع اصل كلمة الجودة الى الكلمة اللاتينية Qualities والتي تعني من أي شيء، غير أن المفكرين القدماء استخدموا هذا المصطلح لتحديد نوعية أو طبيعة الأشياء ولا يقصد بالجودة الأحسن أو الأفضل دائماً بل هي مفهوم نسبي وفقاً للجهة المستفيدة سواء أكان المصمم أو الزبون أو المنظمة أو المجتمع وغيرها .

ويوضح (Juran,1985,10) أن تحديد معنى الجودة يتمثل في درجة الملاءمة للاستخدام في حين يشير (Feigenbaum, 1986, 234) الى الجودة بأنها عبارة عن مجموعة عناصر الإنتاج وصفاته ومميزاته والخدمات المرتبطة به والتصنيع والأسواق وآلية الحرص عليها .

وحدد Deming الجودة بانها التوجه الى احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية. وتعرف الجودة وفقاً لمفهوم Ishikawa هو درجة وفاء المنتج لاحتياجات الزبون عند استخدامه. ويمكن تصوير مراحل تطور مفهوم الجودة من خلال التركيز على جملة من المراحل الأساسية كما موضحة في الشكل ١ .

ويشير (البرواري، ٢٠٠٠، ٨٨) الى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر بعد عام ١٩٨٠ بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية وغزو الصناعة اليابانية للأسواق ولاسيما البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوربية لحصص كبيرة في هذه الأسواق، ونتيجة لهذا قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية TQC بإضافة جوانب اكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً واستراتيجياً لادارة الجودة، فأدارة الجودة الشاملة هي تطوير لإدارة الجودة الاستراتيجية بوصفها وسيلة دفاعية، وقد انتهجت الشركات اليابانية أيضا نهجا متطوراً في مجال تحسين الجودة أطلق عليه رقابة الجودة الشاملة TQC (عقيلي، ٢٠٠١، ٢٨) .

ويشير Asher إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية للتحسين المستمر سواء فيما يتعلق بالأفراد أم الأقسام، للتركيز على مبدأ تحقيق حاجات ورغبات الزبائن (Mik, 1996, 18) .

ويرى السيد بان إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال متكامل لتحسين السلع والخدمات وتطويرها والحفاظ عليها وتسويقها إلى الزبائن بأسلوب اقتصادي (السيد، ١٩٩٤، ٤).

ويبين Argenti إدارة الجودة الشاملة أنها عبارة عن التركيز الواسع في أنظمة العمليات والإجراءات الإدارية التي تجعل الجودة متميزة . (Paul ,1977, 255)

ويرى Feigenbaum أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن هيكل متفق عليه للأداء التشغيلي في المنظمة والمعتمد على التوثيق المتكامل والفعال في الأساليب الإدارية والفنية لتوجيه وتنسيق الإجراءات الخاصة بالقوى العاملة والمكائن والمعلومات بأحسن الطرق لضمان رضا الزبون وبكلفة مناسبة.(Feigenbaum ,1986, 78)

ويحدد Kinlow إدارة الجودة الشاملة بأنها استراتيجية تضافر جهود العاملين كافة في المنظمة لغرض تحسين مستوى الجودة .(Dennis, 1992, 86)

ويرى ألغمري أنها اهتمام المنظمة لتحقيق حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال التحسين والتطوير المستمرين لكل عملية ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر لأية سلعة أو خدمة تقدم للزبون (الغمري، ١٩٩٤، ٢) .

ويرى الشبراوي أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري يتطلب الالتزام التام من ألإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء في جميع المجالات والتخصصات في المنظمة (الشبراوي، ١٩٩٥، ١٢٤) .

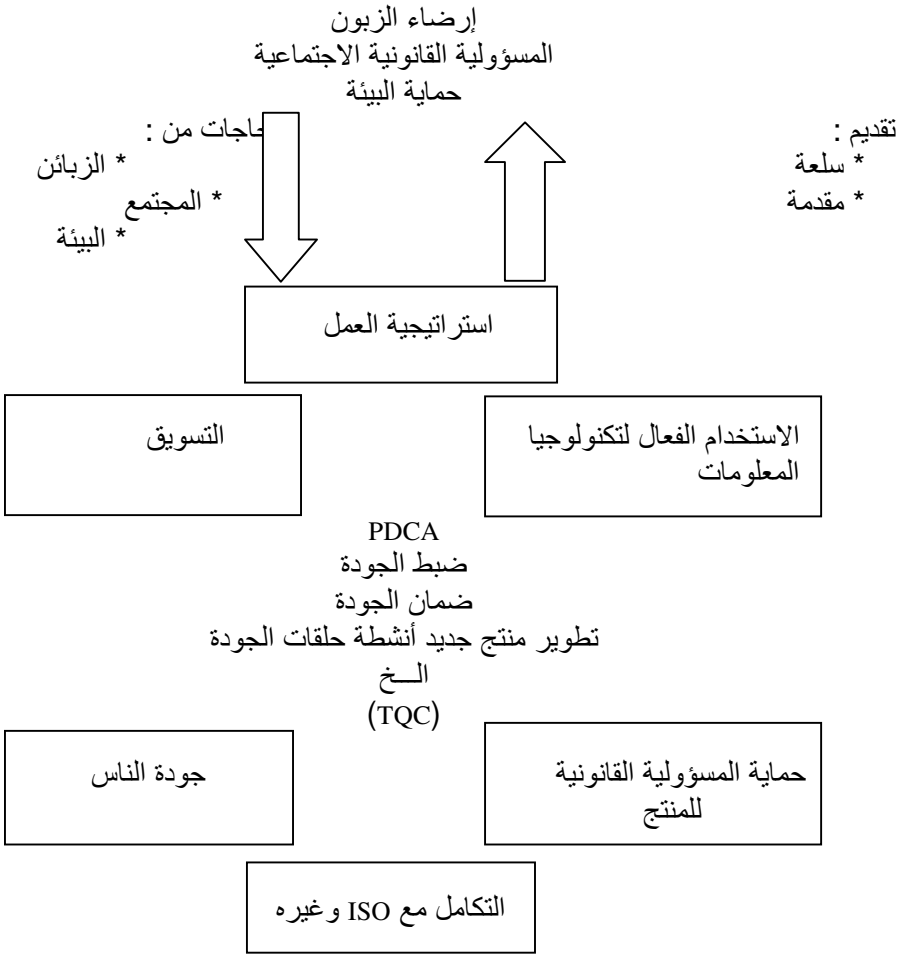
ويشير (الخطيب، ٢٠٠٠، ١١٦) إلى أنها فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين في الشركة.

واتساقاً مع ما تقدم نرى أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للتحسين المستمر لجودة المنتجات للمنشآت الصناعية من خلال اشتراك العاملين كافة في المنشأة في تأمين جودة المنتجات والاهتمام بالجودة من قبل أقسام المنشأة كافة بغية تحقيق رضا الزبائن وحاجاتهم الحالية والمستقبلية.

أما ريتشارد فيعرفها بأنها فلسفة الشركة لكل فرد، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة (ريتشارد ل، ويليا مز، ١٩٩٩، ٥) .

وتواصلاً مع أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير في تحقيق مردودات إيجابية، فقد تناولت العديد من الجهات بالبحث والتحليل أساليب وطرق حديثة لتحقيق أعلى معدلات للجودة، نظراً للدور الكبير الذي تلعبه الجودة في بقاء ونجاح المنشآت، فقد ظهرت العديد من مفاهيم تطوير برامج الجودة وتبنتها اليابان، ونجحت فيها بشكل بارز نظم القضاء على عيوب الإنتاج والذي يعمل على تحقيق اجود نوعية ممكنة تخلو من عيوب الإنتاج، ومن هذه الأنظمة نظام بوكايوكاي (أي منع الخطأ) الذي

يعمل على منع حدوث العيوب إطلاقاً ويقوم على الفحص الكامل للمنتجات على خط الإنتاج ومنع وقوع الخطأ في الإنتاج وتوفير المعلومات الرقابية إذا ظهرت العيوب (Mc Garthy, 1986, 50).



الشكل ٢

المفهوم الأساسي لإدارة الجودة الشاملة TQM

المصدر: قدار، ١٩٩٨، ٨٦.

P = خطط، D = افعل، C = افحص، A = اعمل

أما بالنسبة إلى إدارة الجودة الشاملة فقد عدها Mc Garthy أحد الأسباب الرئيسة لنجاح اليابان في مجال الجودة وفي تحقيق تكامل جهود المنظمة لكسب ميزة تنافسية، ونظراً لأهميتها يرى الباحثان ضرورة تناولها بما يعزز وضوح دور الجودة في تحقيق الأسبقيات التنافسية الأخرى، وساعد على تطبيقها في تخفيض تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وقد مكن ذلك مديري هذه المنظمات من التحرك إلى قمة السوق والتوسع وتحقيق درجة أعلى من رضاء المستهلك وقبولهم، ومن ثم تحقيق أرباح عالية ومستقرة ويبرز دور العلاقات الإنسانية بشكل كبير في إدارة الجودة الشاملة

وتنمية مسوؤلية العاملين على جودة المنتج أو الخدمة واهتمامهم بتحقيقها (غراب، ١٩٩٤، ١٦٧-١٧٤) .

ومن نافلة القول ننوه الى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب غير حديث فهو موجود في تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف بكل مفاهيمها، فالمسلم مطالب بالإتقان في عمله كي يرضى الله سبحانه وتعالى ويرضى عنه الناس فالمبادئ والمفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في الإسلام تدعو الى مراعاة الإتقان من خلال :

١. القيم : فلا يأخذ المسلم إلا القيم السامية ففي الحديث الشريف يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله كتب الإحسان في كل شيء) .
٢. العمل : يجب إن ينجزه المسلم بإتقان وجودة ففي الحديث الشريف (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) .
٣. المهارات : يجب على المسلم أن يطور مهاراته الإدارية والفنية والادراكية والتفاعلية والتشخيصية والتحليلية قال تعالى (أن خير من استأجرت القوي الأمين) .
٤. الوقت : يجب أن يستخدم المسلم وقته وعدم تضيعه في اللهو فحياته محدودة قال الله تعالى (والعصر إن الإنسان لفي خسر * إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر) .
٥. الناس : أن يتعامل باحترام تام وتعاون ولطف قال تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) .
٦. الموارد : يجب أن تستخدم بكفاءة وفاعلية وعدم الإسراف فيها قال تعالى (ولا تسرفوا إن الله لا يحب المسرفين) .
٧. المعاملة : يدعو الإسلام إلى العدل في التعامل مع العمال وإعطاء كل ذي حق حقه وفي الحديث الشريف يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه).
٨. المقاييس : يدعو الإسلام في التزام الذمة في المقاييس والمعايير فالإسلام يقيمها بالذرة مصداقاً لقوله تعالى (فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره) .
٩. القرار : يحث ديننا على التشاور في اتخاذ القرارات والصدق فيها قال تعالى (وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله) .

وفي كل ما تقدم نرى بان إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تطوير السلع والخدمات المقدمة للزبائن وتحسينها من خلال تطبيق أسلوب مشاركة العاملين لتحقيق الجودة المطلوبة من قبل الزبائن وتطبيق الإدارة بالتجوال والإدارة المرئية من قبل الإدارة العليا.

ثانياً- عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تختلف عن الإدارة التقليدية في عناصر أساسية كالتركيز والمسؤولية والقياس والاختصاصات والتوجه وكما موضحة في الجدول الأتي :

ت	نوع النشاط	النظرة التقليدية	النظرة الحديثة
١	التركيز	على مطالب الإدارة على التصنيع على الجودة	على رغبات المستهلكين في الأقسام كافة على الجودة بشكل كبير جدا"
٢	المسوؤلية	تحقيق الأرباح/ تقليل الأخطاء/اختفاء مؤشرات الجودة /عدم قبول التغييرات	تحقيق الأرباح ووضع أهداف أخرى المرفوض، العيوب الصفرية تناقش الجودة بشكل كبير قبول التغييرات بعد دراستها فحص كل قطعة يتم إنتاجها على أن يكون حجم المخزون منخفضاً والاعتماد على مفهوم الانتاج الاني (JIT)
٣	القياس	الجودة حسب خاصية واحدة /التفتيش يحدد المرفوض والمعاب	الجودة عالية ومتعددة الخصائص/ تدريب العاملين كافة على طرق الجودة ومقاييسها
٤	الاختصاصات	العامل هو المسؤول عن الجودة	إنشاء فرق عمل
٥	التوجه	تهتم الإدارة بتحقيق نتائج قصيرة الأمد، الجودة وظيفة اعتيادية	الاهتمام بالنتائج طويلة الأمد وتجتهد الإدارة بتحسين العمليات الجودة ميزة تنافسية

(غراب، ١٩٩٤، ١٦٧) (Lawrence, 1990, 12-20)

وهناك عدد آخر من الذين طوروا مفاهيم الجودة في مختلف أنحاء العالم أمثال ارماند فيجنام Armand Feigenbaum ووليام كونوي William Conway وكورو ايشيكاوا Karru Ishikawa وجنجي تاكوشي Genichi Taguchi مما أدى الي ظهور نماذج لإدارة الجودة الشاملة وكما موضحة في الشكل (النجار، محسن، ٢٠٠٤ ، ٤٥٧)

إدارة الجودة الشاملة

الإبداع والمقارنة المرجعية



(النجار ، محسن ، ٢٠٠٤ ، ٤٥٩)

الشكل ٢
نماذج إدارة الجودة الشاملة

اذ يوضح الشكل بان الحصول على شهادة ISO 9000 يمكن المنظمة من التوجه إلى الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

إذ ان إدارة الجودة الشاملة تكون ابعد من ISO 9000 ولا يمكن أن يكون أحدهما بدلاً عن الآخر وفي الوقت نفسه لا يتعارض أحدهما مع الآخر.

أن الشركات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح بإمكانها تسجيله للحصول على شهادة المواصفات ISO 9000 ، لان تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقييس أنظمة الجودة في تلك الشركات وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، إذ ان التطبيق الناجح لأنظمة إدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء نظام قائم على مواصفات ISO 9000 آما بالنسبة للشركات الحاصلة على شهادة المطابقة ISO 9000 فأن أنظمة الجودة لديها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون، وذلك يثبت أن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات ISO 9000 متوافقان ولا يوجد أي تعارض بينهما. (النجار، ٢٠٠٤، ٤٥٩، ٤٦٠، ٤٦١)

وفي الإطار ألمفاهيمي نجد أن Curkovic & Handfield يؤكدان على أن أفضل طريقة للإشارة إلى خصائص عملية ISO 9000 هي ربطها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لذلك يعرفانها بأنها مواصفة تعرف الطبيعة الأساس لمراحل العمل الضرورية للشركة وتصفها لتحقيق أهداف TQM وهي خطوة أولية باتجاه إقامته،

وهي ايضاً الأساس الجوهري لمفهوم TQM كما يؤكد فريق بحث جامعة توليدو في دراسة عام ١٩٩٧ (الجبوري ،١٩٩٩، ٩٧).

ثالثاً- مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلابد من القيام بآلاتي :

١. التحسين المستمر

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة وبدون توقف ويجب أن يكون الهدف النهائي الكمال والذي لا يمكن تحقيقه، وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen (قدار، ٢٠٠١) لوصف هذه العملية المستمرة للتحسين وقد تم وصف هذا الجهد في الولايات المتحدة الأمريكية بنظام العيوب الصفرية Zero Defects.

ومهما كان المصطلح المستخدم فان مدير العمليات يعد المفتاح الرئيس لضمان استمرارية التحسين (السلمي،١٩٩٥،٨٢،٨١) .

٢. البرامج التحفيزية لإدارة الجودة الشاملة

أ. مشاركة الأفراد العاملين

تتطلب إدارة الجودة الشاملة مساعدة العاملين أو جعلهم طرفا في كل خطوة في عملية الإنتاج، إذ هناك ضرورة لتصميم العمليات الإنتاجية التي يمكن أن تقود الى الجودة المرغوبة، وهذا يمكن تحقيقه من خلال إعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة أي جعلهم جزءاً من العملية، فالعاملون يعرفون نقاط الضعف بالنظام أكثر من أي شخص آخر ويستطيعون تشخيص نقاط الضعف في النظام أو التصميم وأسباب الانحرافات، ومن الطرق التي تساعد العامل في هذا المجال ما يأتي :

١. بناء شبكة اتصالات فعالة.
٢. الدعم والإشراف.
٣. نقل المسؤولية الإدارية والتنفيذية إلى العاملين في الإنتاج
٤. تكوين فرق الجودة وحلقات الجودة

ب. البرامج التحفيزية للرقابة على جودة الإنتاج على الأفراد العاملين

التي تعد إنتاج الفرد هي أساس جودة الإنتاج النهائي، ومن ثم تعمل هذه البرامج على ربط حوافز الجودة بالعاملين واهم هذه البرامج هي:

١. برنامج اللامعيبات .
٢. الحلقة اليابانية للرقابة على جودة الإنتاج.
٣. نظام سارا توف الروسي.
٤. نظام معلومات الجودة .
٥. أدوات إدارة الجودة الشاملة (خرائط باريتو- مخطط السبب والنتيجة ،بيت الجودة)

٣. التركيز على الزبون: اذ تركز إدارة الجودة الشاملة على الزبون وتفضيلاته.

٤. التدريب والتعليم: تعد إدارة الجودة الشاملة طريقة جيدة ومستمرة لتطوير العاملين في المنظمة من خلال تشجيع أفراد المنظمة وتحسين مهاراتهم التقنية.

٥. **التخطيط الإستراتيجي:** تستخدم المنظمات في إدارة الجودة خططا إستراتيجية مهمة تتضمن في محتواها رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية عن نشاطات المنظمة الأمر الذي يحقق المزايا التنافسية .

٦. **تعزيز الإدارة العليا:** أن أهمية الإدارة العليا لا تأتي من خلال تخصص الموارد المطلوبة فحسب بل تصنع المنظمات مجموعة أسبقيات لها بغية تعزيز الخطط والبرامج للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (الكوراني، ٢٠٠١، ٢٦-٢٨)

رابعاً - تقنيات إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد تقنيات إدارة الجودة الشاملة بآلاتي :

١. نشر وظيفة الجودة : تعد وسيلة فعالة لإدارة الجودة الشاملة، اذ يتم من خلالها ترجمة حاجات الزبائن ورغباتهم إلى مجموعة من الخصائص لوضع تصميم مناسب لها وبموجب نشر وظيفة الجودة يتم التعرف على كيفية تحديد الوسائل المطلوبة لتلبية هذه الحاجات والرغبات، وأحد وسائل نشر وظيفة الجودة ما يسمى ببيت الجودة الذي يعد وسيلة بيانية لتحديد العلاقة بين حاجات ورغبات المستهلكين وخصائص التصميم أو صفات المنتج والتي يمكن أن تؤثر في تصميم المنتج الجديد . (Nahmis, Steer, 1979, 698)

٢. طريقة تاكوشي: تنسب هذه الطريقة إلى الياباني جينجي تاكوشي اذ إن هذه الطريقة تعتمد على ثلاثة مفاهيم هي:

أ. متانة جودة المنتجات: اذ أن المنتجات يمكن أن تنتج بشكل متناسق ومتماسك(متين) تتحمل الظروف البيئية وتركز هذه الطريقة على إزالة أو استبعاد الظروف المعاكسة بدلا من إزالة المسببات.

ب. دالة خسارة الجودة :حدد تاكوشي دالة خسارة الجودة إذ بموجب ذلك يتم تحديد جميع التكاليف المرتبطة بالجودة الرديئة .

ت. الجودة المستهدفة وهي فلسفة التحسين المستمر لكي يكون المنتج ضمن الهدف المحدد .

٣. خرائط باريتو.

٤. مخطط السبب والنتيجة:

من الحقائق المسلم بها هي عدم إمكانية الإنتاج بدون تشتت في الخواص النوعية ولقد وجد انه حتى الأجزاء التي تنتج بالطريقة نفسها تماما لا تكون متطابقة في جميع القياسات والمواصفات ويحدث الانحراف بسبب الصدفة (الأسباب العامة) أو الانحرافات الناشئة عن أسباب يمكن تحديدها اختلافات حقيقية وبالإمكان توضيح العلاقة بين الخواص النوعية وعوامل الانحراف بمخطط السبب والنتيجة الذي يعد مخططاً تعليمياً، اذ تؤخذ الأفكار من اكبر عدد من العاملين، ويعد دليلاً للمناقشة، إذ يسلط الضوء على النقاط الرئيسة لتلافي الشروط عن الموضوع الرئيس أضف إلى ذلك انه يوضح مستوى التكنولوجية المستخدمة ويمكن استخدامه في مواجهة أية مشكلة سواء كانت تتعلق بجودة المنتجات أو بتحقيق خطط الإنتاج.
(السمان وآخرون، ٢٠٠٠، ٥-٦)

٥. خرائط العمليات : اذ تصمم خرائط العملية للمساعدة في فهم تعاقب العمليات الأمر الذي يساعد في :
١. تحديد أماكن جمع البيانات
٢. تشخيص المشكلة
٣. تحديد أفضل نقطة تدفق للعملية الإنتاجية
٤. تقليص مسافة نقل المواد

٦. الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية :
اذ تتبنى الرقابة الإحصائية للعمليات من خلال اخذ عينه من خلال المخرجات، فإذا كانت ضمن الحدود المسموح بها يتم استمرار العملية وإذا كانت خارج الحدود المسموح بها يتم إيقاف العملية، وتتم معالجة السبب وتحديد الحدود وفق مؤشرات إحصائية معتمدة .

إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل

أولاً- واقع إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل والتحولات المطلوبة للوصول إلى نظم إدارة الجودة الشاملة .

تبين من خلال الدراسات الميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل ولفترة عشر سنوات أن مشاكل الجودة في الأساس تعتمد كليا" على إدارة المنشأة ولاسيما الإدارة العليا إذ تستطيع أن تضع السياسات والأهداف اللازمة للوصول إلى المستوى النوعي المقبول، وتتمكن من تحديد أسواقها اللازمة واختيارها بدقة للوصول الى المستوى النوعي المقبول، وتتعرف على عملائها ومستهلكيها والسعي لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتعمل على تنمية المشاركات الخلاقة لمختلف العاملين في اتخاذ القرارات، وقد عملت المنشأة بهذا الأسلوب، فتمكنت من تحقيق المستوى النوعي المطلوب، واعتمدت أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق في مناخ ملائم للعمل، إلا أن المستوى النوعي ظل دون الطموح وذلك لاسباب عديدة سيتم الإشارة إليها بالتفصيل في هذا البحث .

ولكي تتمكن المنشأة من التحول الى نظم إدارة الجودة الشاملة لابد من أن تقوم بالتركيز على أسلوب العمل والعملاء بدلا من التركيز على الأعمال، واعتماد أسلوب اتخاذ القرارات الجماعية بدلا من اتخاذ القرارات الفردية والنظر الى الموارد البشرية على انهم خبراء وليس هناك تمييز طبقي بينهم، واعتماد أسلوب الرقابة الذاتية. إلا أن الملاحظ في المنشأة أنها لا تعتمد هذا الأسلوب وانما تقوم بتشديد الرقابة على العاملات وكذلك هناك فروق كبيرة بين العاملات حسب مؤهلاتهن ودوراتهن التدريبية المختلفة. ولابد من أن تهتم إدارة المعمل بتسجيل البيانات المختلفة عن الجودة وعمل المقارنات اللازمة للوصول إلى تحديد الانحرافات في الحال واتخاذ القرارات الميدانية دون الرجوع إلى الإدارة العليا، أي اعتماد أسلوب الإدارة بالتجوال وهو أسلوب كفوء في معالجة الاختناقات والاخفاقات التي تحصل في العمليات الإنتاجية المختلفة ومعالجتها بالحال من قبل المشرفات على الخطوط الإنتاجية دون الرجوع للإدارة العليا لاستحصال الموافقات اللازمة لذلك.كما انه لابد

مـن أن تقـوم إدارة المعمـل مـن إعـادة تنظـيم الهيكـل التنظيمـي مـن خـلال اعتمـاد التنظيمات الأفقية الشبكية المرنة بدلا من التنظيمات الهرمية الجامدة.

ثانياً : وصف عناصر الجودة الشاملة وتشخيصها في معمل الألبسة الولاديـة فـي الموصل.

بعد دراسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في المعمل واستنادا الى إجابات عينة الدراسة تبين بان النظرة الى إدارة الجودة الشاملة لازالت تقليدية ويعزى السبب الى التعقيد البيئـي وعنصر المنافسة الموجود فـي السوق المحليـة وانخفـاض مستويات المعيشة.وفيما يخص المسؤولية فانه في هذه المرحلة يتم التركيز على الأربـاح قبل أي شيء طالما أن إمكانيتها محدودة ولا يمكنها إجراء تطويرات تواكب العصر لعدم توافر السيولة النقدية، في حين نرى أن تتركز المسؤولية على تقليل الأخطـاء وقيـاس الجودة بعدد المرفوضات والمعاب، وبموجب ذلك يمكن تدريب العـاملين علـى قيـاس الجودة. ويعتمد المعمل أسلوب أن يكون العامل على الخط الإنتـاجي المسؤول الأول عن الجودة و يحاسب هو لوحده، في حين نرى أن يكون هنالك فرص عمل متكاملة عـن الجـودة وتحسين الجـودة وتحديـد الأخطـاء وتجاوزهـا واعتمـاد أسـلوب الإدارة بالتجوال في معالجة الأخطاء كافة ومعالجة الأخطاء فورا وإيقاف العمليات الإنتاجية عند حدوث الأخطاء وهنا يتوجب علـى الإدارة فـي مثل هذه الظروف أن تنظـر إلـى تحقيق نتائج بعيدة الأمد على توافر الجودة لوجود عنصر التأكد بشكل عـال يحد من إجراء التطـويرات المستمرة علـى الجودة لعدم ضمان الأسواق اللازمـة لهـا لوجـود المنافسة الكبيـرة للمنتجـات والأسلوب المتبـع فـي المعمـل هـو تـوفير أسـواق إجباريـة لمنتجاتها، اذ يبيع معظم منتجاته للعاملين كحصة شهرية.

وخلاصة القول فان الجودة في المعمل بحاجة الى اهتمام اكبر من خلال مايأتي:

١. ايلاء موضوع تطوير المنتوج اهمية كبيرة.
٢. تحديـد الأسـواق الملائمـة للمستهلكين ومعرفـة البضـائع المنافسة وتقـديم منتجـات افضل.
٣. إشراك الأقسام كافة في المعمل في تحديد الجودة وتحسينها إذ إن المشاركة تجعل الإدارات كافة مسؤولة عن الجودة ودعمها والعمل على تحسينها.
٤. تقليـل الأخطـاء إلـى اقل حد ممكـن مـن خـلال مشاركة الجهـات كافـة فـي تحديـد المعاب والمرفوض واعطائهم حق إيقاف العملية الإنتاجية وابعاد الجزء المعاب.
٥. جعـل المرحلـة اللاحقـة نقطـة رقابـة علـى السابقة وتحديـد الأخطـاء واعادتهـا قبـل استمرار العمليات اللاحقة عليها.
٦. إنشاء فـرق عمـل داعمـة للجـودة وتعمـل علـى تحسينها وتطويرهـا علـى مستوى الأقسام وفـروع الإدارات كافـة فـي الإنتـاج والسيطرة علـى الجـودة أو التخطـيط الهندسي أو المخازن......الخ .

متغيرات الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل

أولاً- وصف عينة البحث

تم تصميم استمارة استبيان من قبل الباحثين تناولت متغيرات الدراسة المختلفة وهي التركيز والمسؤولية والقياس والاختصاص والتوجه، وقد أعطي لكل متغير من المتغيرات سلم مكون من درجتين (لا اتفق،اتفق) ناهيك عن بيانات عامة تتعلق بالمجيبين عن الاستمارة، كالمركز الوظيفي والتخصص ومدة الخدمة والجنس لكي تعبر الإجابات عن مدى الشفافية والنضوج والعمق والمصداقية في الأملاء والإجابة وكما موضحة في المرفق من البحث، وقد تم توزيع خمس عشرة استمارة على مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب الإنتاجية المختلفة في المعمل بدءا بالتصميم وانتهاءا بالتسويق(مسؤول التصميم،مسؤول الفصال، مسؤول الإنتاج، مسؤول التكنولوجيا، مسؤول السيطرة النوعية، مسؤول السيطرة النوعية على المواد الأولية، مسؤول السيطرة النوعية النهائية ،مسؤول التخطيط ،مسؤول التسويق، مسؤول المخازن ،مسؤول التعبئة ،مسؤول الدورات التدريبية ،ومسؤول المشتريات،معاون المدير، مدير المعمل).

ثانياً-عرض النتائج وتحليلها

أولاً-التركيز على الجودة

تناول هذا الجزء المتطلبات الأساسية للجودة من حيث التركيز على مطالب الإدارة أو رغبات المستهلكين أو أن يتولى قسم إدارة الإنتاج والعمليات كليا تحديد الجودة أو أن تشارك الأقسام كافة في تحسين مستوى الجودة وإلا فمن دون ذلك يكون تحديد الجودة بشكل اعتيادي.

وللتحقق من الفرضية الموضوعة للبحث ومن دراسة اجابات الأفراد مجتمع البحث لتلك الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى فقد تبين للباحثين أن نسبة ٥٣% قد أفادوا بتحديد الجودة بناءا على مطالب الإدارة و٢٦% غير متفقين على ذلك و٦% غير متأكدين من هذا الدور. والجدول١ يوضح النسب المئوية المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول ١

قائمة بإجابات مديري الأقسام والشعب الإنتاجية في معمل الألبسة الولادية في الموصل حول ما إذا كان هناك تركيز على الجودة حسب الاهتمامات اللازمة

ت	التـــركيـــز	لا اتفق %	اتفق %
١	تحديد الجودة بناء على مطالب الإدارة	٤٧	٥٣
٢	تحديد الجودة بناء على رغبات المستهلكين	٥٤	٤٦
٣	التركيز على الجودة من مهام قسم الإنتاج	٧٤	٢٦
٤	تساعد الأقسام كافة في تحسين الجودة	٥٤	٤٦
٥	تهتم الإدارة بالجودة بشكل اعتيادي	٧٤	٢٦
٦	تعد الإدارة الجودة مطلب أساسي	٩٤	٦

ثانياً- المسؤولية

ويتناول هذا الجزء من الدراسة تركيز الإدارة على تحقيق الأرباح أو تقليل الأخطاء والعيوب ومستوى الاهتمام بالجودة والأفكار الجديدة في تطوير الجودة وكما موضحة في الجدول الآتي :

الجدول ٢

جدول بإجابات مديري الأقسام والشعب في معمل الألبسة الولادية في الموصل حول تركيز الإدارة على الجودة أو تحقيق الأرباح

ت	مسؤولية الإدارة	لا اتفق %	اتفق %
١	تركز الإدارة على تحقيق الأرباح	٨١	١٩
٢	تركز الإدارة على تحقيق الأرباح وتطوير المعمل	٢٨	٧٢
٣	تهدف الإدارة على تقليل أخطاء الإنتاج	٢٨	٧٢
٤	تهدف الإدارة إلى عدم حدوث أي خطأ في الجودة	٤٨	٥٢
٥	يكون الاهتمام بالجودة كأي هدف آخر للمعمل	٢٧	٧٣
٦	تهتم المنظمة بالجودة كأولوية واسعة رئيسة	٥٤	٤٦
٧	الاهتمام بالجودة المؤيدة مسبقا" وعدم تغييرها	٧٤	٢٦
٨	تعتمد الإدارة الأفكار الجديدة في تطوير الجودة	٤٧	٥٣

يتضح من الجدول ٢ أن ٨١% اتفقوا على تحقيق الأرباح وعدوها ضرورة أساسية، و٢٨% ركزوا على تحقيق الأرباح وتطوير المعمل، و٢٨% ركزوا على تقليل أخطاء الإنتاج، و٤٨% اتفقوا على قيام الإدارة بالتركيز على عدم حدوث أخطاء في الجودة، و٢٧% اتفقوا على عد الجودة كأي هدف للمعمل و٥٤% على اهتمام المعمل بالجودة كأولوية واسعة رئيسة و٧٤% اهتموا بالجودة المؤيدة مسبقا وعدم تغييرها و٤٧% تعتمد الإدارة على الأفكار الجديدة في تطوير الجودة.

ثالثاً- قياس الجودة

ويتناول هذا الجزء طريقة قياس الجودة وفق خاصية محددة أو عدة خصائص أو تقاس بعدد المرفوض والمعاب وكيفية تدريب العاملين على طرق القياس المختلفة وكما موضح في الجدول ٣.

الجدول ٣

قياس الجودة في معمل الألبسة الولادية في الموصل وفقا لإجابات عينة الدراسة

ت	قياس الجودة	لا اتفق %	اتفق %
١	يتم قياس الجودة وفق الخاصية المحددة	٥٤	٤٦
٢	يتم قياس الجودة وفق خصائص متعددة مطلوبة	٤٧	٥٣
٣	تقاس الجودة بعدد المرفوض والمعاب في المنتج	٤٧	٥٣
٤	يتم تدريب العاملين كافة على طرق قياس الجودة	٨١	١٩

اذ أظهرت النتائج أن ٥٤% اتفقوا على قياس الجودة وفق خاصية محددة في حين أن٤٧% اظهروا اتفاقا حول قياس الجودة وفق خصائص متعددة و ٤٧% اتفقوا

على قياس الجودة على أساس عدد المرفوضات والمعيبات في المنتج وان ٨١% يتم تدريب العاملين كافة على طرق قياس الجودة .

رابعاً- الاختصاص

ويتناول هذا الجزء تحديد مسؤولية الانحراف عن مواصفات الجودة المطلوبة، اذ أظهرت النتائج أن ٦٠% هو من اختصاص العامل على الخط الإنتاجي، و٨٨% ركزت على فرق العمل المتكونة داخل الخطوط الإنتاجية وكما موضح في الجدول ٤.

الجدول ٤
مسؤولية الانحراف عن المواصفات

ت	الاختصاص	لا اتفق %	اتفق %
١	مسؤولية الجودة والعيوب من اختصاص العامل على الخط الإنتاجي	٦٠	٤٠
٢	هناك فرق عمل للجودة ومسؤولة عنها	٨٨	١٢

خامساً- توجهات الإدارة بالنتائج

يبين الجدول ٥ توجهات الإدارة بالنتائج، اذ ان ٦١% من المجيبين اكدوا على أهتمام الإدارة بتحقيق نتائج قصيرة المدى على مستوى الجودة، في حين لم يتفق ٣٩% عن هذا الاتجاه أما بالنسبة للنتائج طويلة الأمد فقد اتفق ٦٧% ، في حين ان نسبة ٣٣% لم تتفق، وان ٥٤% عدوها الجودة وظيفة اعتيادية كباقي الوظائف و ٤١% عدوا الجودة وظيفة أساسية وضرورة تنافسية .

الجدول ٥
توجهات الإدارة بالنتائج

ت	التوجهات	لا اتفق %	اتفق %
١	تهتم الإدارة بتحقيق نتائج قصيرة المدى على مستوى الجودة	٦١	٣٩
٢	تهتم الإدارة بتحقيق نتائج طويلة المدى وتهدف لتحسين العمليات	٦٧	٣٣
٣	تعد الجودة وظيفة اعتيادية كباقي الوظائف	٥٤	٤٦
٤	تعد الجودة وظيفة أساسية وضرورة تنافسية	٤١	٥٩

من كل ما تقدم نستنتج أن إدارة الجودة في معمل الألبسة الولادية في الموصل تهتم بتحقيق النتائج الطويلة والقصيرة المدى وتعد الجودة وظيفة أساسية وضرورة تنافسية .

واتساقاً مع ذلك ومن خلال الربط بين بعض متغيرات الدراسة وبالأخص توجهات الإدارة بالنتائج والتركيز على الجودة والأدوات والتقنيات المستخدمة في

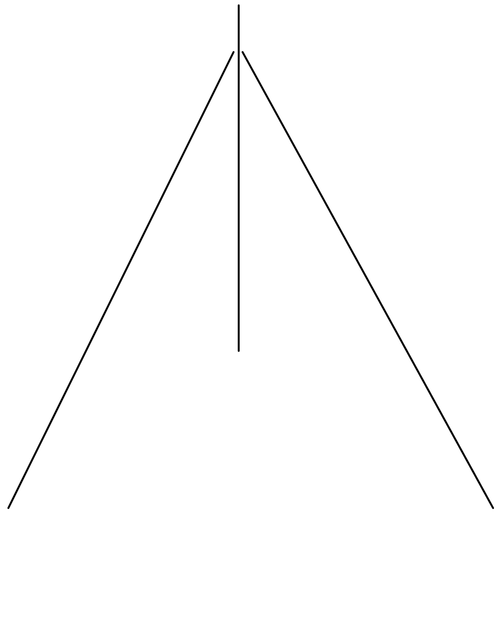
قياس الجودة فأن نتائج الفحص الإحصائي لتقييم إدارة الجودة الشاملة يظهر لنا جليا أن ثقافة معمل الألبسة الولادية في الموصل وتوجهات الإدارة فيه بالاعتماد على النتائج المتحققة بنسبتها ٥٥.٧٥%، الأمر الذي يتطلب تأييد ودعمها حركة الجودة في المعمل من خلال قياس التحسين والاهتمام بسلطة فحص الجودة من قبل العاملين ومشاركتهم فيها، ووضع برامج تحفيزية وتشجيع العمل الجماعي وتأمين التعاون الفعال والعدالة وزيادة رضا الزبون الداخلي من خلال زيادة انتمائه للمعمل.

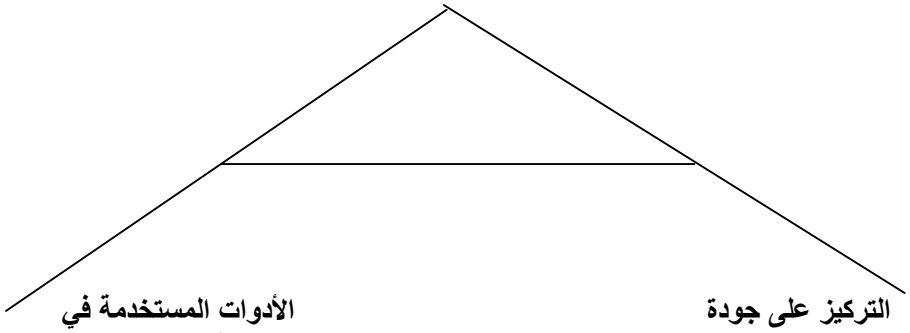
إلا أن الموظفين يستخدمون عدداً قليلاً من أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة إذ حصلت أدوات ووسائل القياس في معمل الألبسة الولادية على نسبة ٥٧.٢٥% وهذه تكاد تكون قليلة بالمقارنة بعدد العيوب والمرفوضات في المعمل، الأمر الذي يحتم إدخال العاملين في المعمل دورات تدريبية وتطويرية لاستخدام التقنيات المختلفة في إدارة الجودة الشاملة، أما فيما يتعلق ببعد التركيز على الجودة حسب رغبات المستهلكين فقد اظهر نسبة ٥٤% أن هناك اهتماماً متوسطاً من قبل إدارة معمل الألبسة الولادية برغبات المستهلكين وكما يوضحها الشكل ٣ :

الاستنتاجات والتوصيات

١. لقد تزايد التأكيد بالوقت الحاضر على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية للارتقاء بمستوى جودة منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين .
٢. أن غالبية أفراد العينة لهم خبرة جيدة في مجال عمل المعمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. يحمل غالبية أفراد العينة مؤهلاً دراسياً جيداً يمكنهم من فهم مكونات استمارة الاستبيان والتعامل معها بشكل علمي .
٤. أن الشركات التي تمتلك برامج لادارة الجودة الشاملة تتمكن من الحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً وتطبيق تلك المواصفات ساعدها على تقييس وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، اذ ان إدارة الجودة ومواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 متوافقان وينبغي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والإدارية والتمويلية .

الثقافة (توجهات الادارة بالنتائج)





الشكل ٣
تقييم إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل

٥. استحداث وحدة إدارية لادارة الجودة الشاملة للتنسيق بين الوحدات الإدارية والإنتاجية والفنية في المنشأة بغية وضع سياسات للجودة ومستلزمات التطبيق .
٦. استخدام الانترنيت في مواكبة التطورات العالمية الخاصة في صناعة الألبسة الجاهزة .
٧. قيام قسم الرقابة على جودة الإنتاج في معمل الألبسة الولادية في الموصل بأعداد برامج تدريبية متنوعة في الجودة والرقابة على الجودة ومشاركة المستويات الإدارية كافة بما فيها المستويات التنفيذية والقيام بتنمية وتطوير مفاهيم الجودة الشاملة وقواعدها وأساليبها واجراءاتها واعتماد أسلوب دمج العاملين. ووضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج بصورة مستمرة فالتحسين مسؤولية شاملة للإدارة والعمال .
٨. نقل المسؤولية الإدارية والتنفيذية إلى العاملين في الإنتاج .
٩. تكوين فرق الجودة وحلقات الجودة .
١٠. التركيز على البرامج التحفيزية للرقابة على جودة الإنتاج على الأفراد العاملين والأخذ بنظر الاعتبار أن جودة إنتاج الفرد هي أساس جودة الإنتاج النهائي، إذ تؤدي هذه البرامج الى ربط حوافز الجودة بالعاملين .
١١. العمل على استخدام المنشأة الصناعية بصفة عامة ومعمل الألبسة الولادية في الموصل على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة مثل خرائط باريتو ومخطط السبب والنتيجة وبيت الجودة .
١٢. دعم الإدارة العليا وتعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة واعتماد المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في إنتاج الألبسة الجاهزة .
١٣. ضرورة الاهتمام بتقديم منتجات خالية من العيوب ومطابقة للمواصفات القياسية المعتمدة .
١٤. تنظيم دورات تدريبية للعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٥. أن الجودة في المعمل بحاجة الى اهتمام اكبر من خلال ما يأتي :

١. إجراء تطويرات مستمرة في المنتجات .
٢. تحديد الأسواق الملائمة للمستهلكين من خلال إجراء مسوحات بسيطة عن رغبات المستهلكين ومعرفة السلع المنافسة وتقديم منتجات افضل .
٣. إشراك الأقسام كافة في المصنع لتحديد الجودة وتحسينها إذ إن المشاركة تجعل الإدارات كافة مسؤولة عن الجودة ودعمها والعمل على تحسينها .
٤. تقليل الأخطاء لاقل حد ممكن من خلال مشاركة الجهات كافة لتحديد المعاب والمرفوض واعطائهم حق إيقاف العملية الإنتاجية وابعاد الجزء المعاب .
٥. جعل المرحلة اللاحقة نقطة فحص للمرحلة السابقة وتحديد الأخطاء واعادتها قبل استمرار العمليات اللاحقة عليها .
٦. إنشاء فرق عمل دائمة للجودة تعمل على تحسينها وتطويرها على مستوى الأقسام وفروع الإدارات كافة في الإنتاج والرقابة على جودة الإنتاج أو التخطيط الهندسي أو المخازن.

المراجع

أولاً-المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم الغمري، إدارة الجودة الشاملة، بيروت، بدون دار نشر، ١٩٩٤ ٠
٢. احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الإدارة الجامعية ،مجلة الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ،العدد المتخصص ٣ ، عمان ٢٠٠٠
٣. اكرم احمد الطويل ،فارس يونس الكوراني، اثر بيئة المهمة في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تنمية الرافدين ٧٥ (٢٦) ٢٠٠٤
٤. ريتشارد ل. وليامز ،أساسيات إدارة الجودة الشاملة ط١، مكتبة جرير، ١٩٩٩.
٥. السيد عبد القادر السيد ،الدليل العلمي للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة 9000 والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة ،١٩٩٤
٦. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ،٢٠٠١
٧. طاهر رجب قدار ،المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و ألا يزو ISO 9000 ،دار الحصاد،دمشق ،١٩٩٨ .
٨. عادل الشبراوي ،الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،المنظمة العربية للإعلام، شعاع، القاهرة ،١٩٩٥ ٠
٩. علي السلمي ،ادار الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ،١٩٩٥ .
١٠. عمر وصفي عقيلي ،مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، ط١، دار وائل للنشر ،عمان ،٢٠٠١
١١. فارس يونس شمس الدين الكوراني ،اثر عدد من العوامل البيئية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة استطلاعية لاراء المد راء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى رسالة ماجستير، الموصل، ٢٠٠١ .
١٢. كامل السيد غراب،الربط بين استراتيجية التطوير التكنولوجي وأساليب إدارة العمليات في تحسين الكفاءة الإنتاجية، التجربة اليابانية المجلة العربية للإدارة ،المجلد ١٦ العدد ١٩٩٤،١.
١٣. مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط١ دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،٢٠٠١ .

١٤. ميسر ابراهيم احمد الجبوري، متطلبات الحصول على شهادة ISO 9000 دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء الشركات الصناعية العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل،١٩٩٩ .
١٥. نزار عبد المجيد البر واري ،مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في المنظمات العراقية رؤية مستقبلية ،مجلة المنصور،المجلد الأول، العدد الأول، كلية المنصور الجامعة، بغداد، ٢٠٠٠ .

ثانياً-المراجع باللغة الاجنبية

1. Argenti Paul; The Fast Forward MBA, Pockek Reference Published, John Wily and Sons USA 1997.
2. Ashore, Mike, Managing Quality in The Service Sector, Clays L td.,st.,Ives, England,1996.
3. Evans, James , R .; Application Production and Operation Management 4th ed ., New York,.1993.
4. Lawrence M. Tobin, the New Quality Landscape ,Total Quality Management ,System ,Vol. .41 ,No .11 ,1990.
5. Feigenbaum , A .V. : Total quality Control ,Mc Graw – Hill Book , CO..,New York , 1986.
6. Kin low, Dennis, C., Continues Improvement and Measurement Total Quality, MC Graw-Hill Book Company No.1, 1992.
7. Russell , Roberta , S. and Taylor , Barnard , W. , Operations Management , 3rd ed ., Prentice – Hill International ,U.S.A, 2000.

Total Quality Management
As Applied in Clothes Factory in Mosul

ABSTRACT

This research views total quality management control in the ready made clothing factory of mosul through handling several variables. This is to concentrate on the responsibility, standardization, specialization and orientation toward the requirements, of the ready made clothing manufacturing so as to the availability of quality elements in its product where the consumer cannot do without them, in addition to the rate of defects. Some of the products prove out of the specification and do not satisfy the quality, in addition to the material losses that faced it when the defects appear. The study reached to the fact that determining the quality must be based on the management demands, and should be measured according to different aspects, and the responsibility should be determined through work teams for the quality. The management will concerned with achieving profits and long range results, and to improve the operations and develop them using by the internet to coup with the world developments with regard with the ready made clothing. There must be a department concerned with the control on the quality, and organizing the training programs, in addition to depending on mix work method and work visits, and social responsibility in the production of ready made clothing.

[١٢٠] كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل ـــــــ