



اسم المقال: إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل

اسم الكاتب: أ.م. ثائر احمد سعدون السمنان، م.د. ماجد محمد صالح

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3041>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 00:19 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراذدين كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل

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

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

### 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 تستلزمها صناعة الألبسة الظاهرة 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 إلى أن تحديد الجودة يكون بناء على مطالب الإدارة وتقاس وفق خواص متعددة وتحدد المسؤلية من خلال فرق عمل للجودة، أما الإدارية فتهم بالأرباح والناتج طوبلة الأداء وتحسين العمليات وتطويرها باستخدام الانترنت لمواكبة التطورات العالمية الخاصة بصناعة الألبسة الظاهرة وقيام قسم الرقابة على الجودة بتنظيم البرامج التدريبية واعتماد أسلوب دمج العاملين والإدارة بالتجوال إضافة إلى اعتماد المسئولية الاجتماعية في إنتاج الألبسة الظاهرة.

### 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 وانطلاقاً من ضرورة استكمال هذه المتطلبات في بيئة تواجه تحديات كبيرة يسعى البحث إلى تقييم إدارة الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل من أجل وضع برنامج يساعد في تطبيق المواصفات المعتمدة ويسمح لهم أسلوباً فاعلاً في تحقيق الأهداف النوعية المطلوبة وتطوير وتحسين جودة المنتجات بتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

وتسمم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فوائد الشركة 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

**متغيرات إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة حسب الاهتمامات الازمة .**

### **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 إنما 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 تستلزم 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 إلى تقديم معايير نظرية لإدارة الشركة المبحوثة عن مفهوم الجودة الشاملة وإدارتها ومستلزمات تطبيقها في محاولة لبناء نموذج افتراضي للوصول إلى صورة تعكس متطلبات إقامة برنامج إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الوقف على مدى توافر مضامين إدارة الجودة الشاملة التي تهيئ القاعدة لبناء نظام الجودة المتكامل من خلال تزويد إدارة الشركة بجميع البيانات عن أوجه 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 الازمة .

### **فرضية البحث**

**بغية تحقيق هدف البحث وتطبيق نموذجه فقد تم وضع الفرضية الآتية:**  
**يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقيمها في معمل الألبسة الولادية في الموصل توجهات الإدارة فيها وتعتمد على النتائج وتحقيق رغبات المستهلكين وتم عملية التقييم من خلال استخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة.**

### **منهجية البحث**

**يتضمن البحث جانبين أساسيين هما :**  
**الجانب النظري ويتناول بالمناقشة والتحليل بالأمور الآتية :**

**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 استخدموها هذا المصطلح لتحديد نوعية أو طبيعة الأشياء ولا يقصد بالجودة الأحسن أو الأفضل دائمًا 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) إلى الجودة بأنها عبارة عن مجموعة عناصر الإنتاج وصفاته ومميزاته والخدمات المرتبطة به والتصنيع والأسواق وأالية الحررص 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 للأسوق ولاسيما البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحقوق كبيرة في هذه الأسواق، ونتيجة لهذا قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية TQC بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب متطرفة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً واستراتيجياً لإدارة الجودة، فأدارة الجودة الشاملة هي تطوير لإدارة الجودة الاستراتيجية بوصفها وسيلة دفاعية، وقد انتهت الشركات اليابانية أيضاً نهجاً متطرفاً 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 متكملاً لتحسين السلع والخدمات وتطويرها والحفظ عليها وتسويتها 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 متقمق عليه للأداء التشغيلي في المنظمة والمعتمد على التوثيق المتكامل والفعال في الأساليب الإدارية والفنية للتوجيه 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 الغمري 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 الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء في جميع المجالات والتخصصات في المنظمة (الشبراوي، ١٩٩٥، ١٢٤).

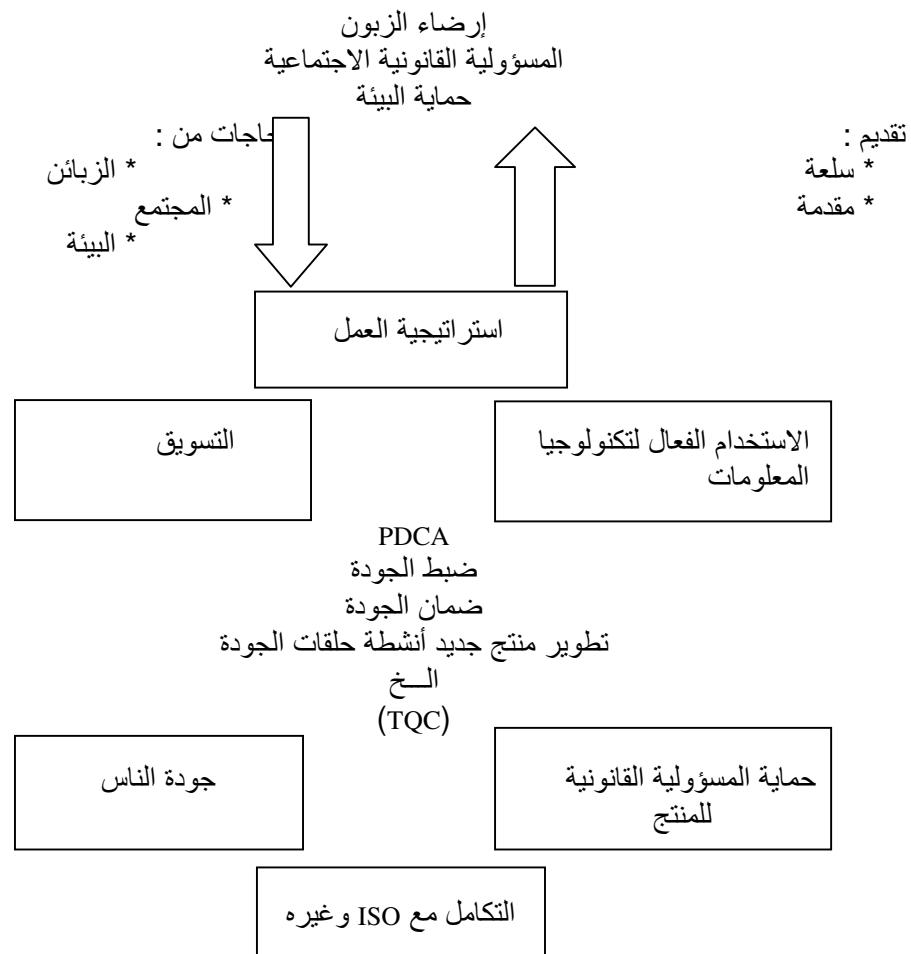
ويشير (الخطيب، ٢٠٠٠، ١١٦) إلى أنها فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين في الشركة.

وأتساقاً مع ما تقدم نرى أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتحسين المستمر لجودة المنتجات للمنشآت الصناعية من خلال اشتراك العاملين كافة في المنشآة 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 تحسيناً مستمراً في العمليات داخل الشركة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة (ريتشاردل، 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 فيبقاء 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 أجود نوعية ممكنة تخلو من عيوب الإنتاج، ومن هذه الأنظمة نظام بوكيابوكاي (أي منع الخطأ) الذي

يعلم 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).



## المفهوم الأساسي لإدارة الجودة الشاملة TQM

المصدر: قدار، ١٩٩٨، ٨٦.  
A = افحص، C = افعل، D = خطط، P = اعمل

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

وتربية مسؤولية 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 يرضي الله سبحانه وتعالى ويرضي عنه الناس فالمبادئ والمفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في الإسلام تدعوا إلى مراعاة الإنقاذ 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 يتلقنه) .

٣. المهارات : يجب على المسلم أن يطور مهاراته الإدارية والفنية والإدراكية والتفاعلية والتشخيصية والتحليلية قال تعالى (أن خير من استأجرت القوي الأمين) .

٤. الوقت : يجب أن يستخدم المسلم وقته وعدم تضييعه في اللهو فحياته محدودة قال الله تعالى (والعمر إن الإنسان في خسر إِلَّا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتوافقوا بالحق وتوافقوا بالصبر) .

٥. الناس : أن يتعامل باحترام تام وتعاون ولهفة قال تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) .

٦. الموارد : يجب أن تستخدم بكفاءة وفاعلية وعدم الإسراف فيها قال تعالى (ولا تسرعوا إِن 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 الأجور أجره قبل أن يجف عرقه).

٨. المقاييس : يدعو الإسلام في التزام الذمة في المقاييس والمعايير فالإسلام يقيمه بالذرة مصداقاً لقوله تعالى ( فمن يعمل مثقال ذرة خيراً) .

٩. القرار : يحث ديننا على التشاور في اتخاذ القرارات والصدق فيها قال تعالى (وشاءوا هم في الأمر فإذا أعزرت قتوكل على الله) .

وفي كل ما نقدم نرى بأن 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 الآتي :**

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

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

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

### ادارة الجودة الشاملة

الإبداع والمقارنة المرجعية



(النجار ، محسن ، ٢٠٠٤ ، ٤٥٩)

الشكل ٢

**نماذج إدارة الجودة الشاملة**

إذ 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 ، لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقدير 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 أما بالنسبة للشركات الحاصلة على شهادة المطابقة ISO 9000 فإن 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 متواافقان ولا يوجد أي تعارض بينهما. (النجار، ٢٠٠٤، ٤٥٩، ٤٦٠، ٤٦١)

وفي الإطار المفاهيمي نجد أن Carkovic & Handfield يؤكdan على أن أفضل طريقة للإشارة إلى خصائص عملية ISO 9000 هي ربطها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لذلك يعرفانها بأنها مواصفة تعرف الطبيعة الأساسية لعمل لصالح العمل الضروري للشركة وتصفها لتحقيق أهداف TQM وهي خطوة أولية باتجاه إقامته،

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

### ثالثاً- مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد من القيام بالآتي :

#### 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 ( قادر ، ٢٠٠١ ) لوصف هذه العملية المستمرة للتحسين وقد تم وصف هذا الجهد في الولايات المتحدة الأمريكية بنظام العيوب الصفرية Zero Defects. ومهما كان المصطلح المستخدم فإن 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 طرفاً في كل خطوة في عملية الإنتاج، إذ هناك ضرورة لتصميم العمليات الإنتاجية التي يمكن أن تقود إلى 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 حواجز الجودة بالعاملين واهم هذه البرامج هي:

١. برنامج اللامعيات.

٢. الحلقة اليابانية للرقابة على جودة الإنتاج.

٣. نظام سارا توف الروسي.

٤. نظام معلومات الجودة.

٥. أدوات إدارة الجودة الشاملة (خرايط باريتو- مخطط السبب والنتيجة، بيت الجودة)

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

٧. 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 خططاً 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 بالآتي :

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. مثانة جودة المنتجات: اذ أن المنتجات يمكن أن تنتج بشكل متناسق ومتماسك(متين) تحمل الظروف البيئية وتركز هذه الطريقة على إزالة أو استبعاد الظروف المعاكسة بدلاً 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 تماماً لا تكون متطابقة في جميع القياسات والمواصفات ويحدث الانحراف بسبب الصدفة (الأسباب العامة) أو الانحرافات الناشئة عن أسباب يمكن تحديدها اختلافات حقيقة 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، اذ يسلط الضوء على النقاط الرئيسية لتلافي الشروط عن الموضوع الرئيس أضعف 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، ٦-٥)

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. تقدير 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، وتم معالجة السبب وتحديد الحدود وفق مؤشرات إحصائية معتمدة .

### **ادارة 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 لفترة عشر سنوات أن مشاكل الجودة في الأساس تعتمد كلها" على إدارة المنشأة ولا سيما الإدارة العليا اذ تستطيع أن تضع السياسات والأهداف الالزامية للوصول إلى المستوى النوعي المقبول، وتمكن من تحديد أسواقها الالزامية واختيارها بدقة للوصول إلى المستوى النوعي المقبول، وتتعرف على عملائها ومستهلكيها والسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتعمل على تنمية المشاركات الخلاقة لمختلف العاملين في اتخاذ القرارات، وقد عملت المنشأة بهذا الأسلوب، فتمكن 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 وإنما 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 الالزامية للوصول إلى تحديد الانحرافات في الحال واتخاذ القرارات الميدانية دون الرجوع إلى الإدارة العليا، أي اعتماد أسلوب الإدارة بالتجوال وهو أسلوب كفؤ في معالجة الاختلافات والمخالفات التي تحصل في العمليات الإنتاجية المختلفة ومعالجتها بالحال من قبل المشرفات على الخطوط الإنتاجية دون الرجوع للإدارة العليا لاستحصل الموافقات الالزامية لذلك. كما انه لابد

من أن تقوم إدارة المعمل من إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي من خلال اعتماد التنظيمات الأفقية الشبكية المرنة بدلاً من التنظيمات الهرمية الجامدة.  
**ثانياً : وصف عناصر الجودة الشاملة وتشخيصها في معمل الألبسة الولادية في الموصل.**

بعد دراسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في المعمل واستناداً إلى إجابات عينة الدراسة تبين بان النظرة إلى إدارة الجودة الشاملة لازالت تقليدية ويعزى السبب إلى التعقيد البيئي وعنصر المنافسة الموجود في السوق المحلية وانخفاض مستويات المعيشة. وفيما يخص المسؤولية فإنه في هذه المرحلة يتم التركيز على الأرباح قبل أي شيء طالما أن إمكانيتها محدودة ولا يمكنها إجراء تطويرات توأكِ العصر لعدم توافر السيولة النقدية، في حين نرى أن تتركز المسؤولية على تقليل الأخطاء وقياس الجودة. ويعتمد المعمل أسلوب أن يكون العامل على الخط الإنتاجي المسؤول الأول عن الجودة و يحاسب هو لوحده، في حين نرى أن يكون هناك فرص عمل متکاملة عن الجودة وتحسين الجودة وتحديد الأخطاء وتجاوزها واعتماد أسلوب الإدارة بالتجوال في معالجة الأخطاء كافة ومعالجة الأخطاء فوراً وإيقاف العمليات الإنتاجية عند حدوث الأخطاء وهذا يتوجب على الإدارة في مثل هذه الظروف أن تنظر إلى تحقيق نتائج بعيدة الأمد على توافر الجودة لوجود عنصر التأكيد بشكل عال يحد من إجراء التطويرات المستمرة على الجودة لعدم ضمان الأسواق الازمة لها لوجود المنافسة الكبيرة للمنتجات والأسلوب المتبعة في المعمل هو توفير أسواق إجبارية لمنتجاتها، إذ يبيع معظم منتجاته للعاملين كحصة شهرية.

وخلاله القول فإن الجودة في المعمل بحاجة إلى اهتمام أكبر من خلال ما يأتي:

١. ايلاء موضوع تطوير المنتوج أهمية كبيرة.
٢. تحديد الأسواق الملائمة للمستهلكين ومعرفة البضائع المنافسة وتقديم منتجات أفضل.
٣. إشراك الأقسام كافة في المعمل في تحديد الجودة وتحسينها إذ إن المشاركة تجعل الإدارات كافة مسؤولة عن الجودة ودعمها والعمل على تحسينها.
٤. تقليل الأخطاء إلى أقل حد ممكن من خلال مشاركة الجهات كافة في تحديد المعاب والمرفوض واعطائهم حق إيقاف العملية الإنتاجية وابعاد الجزء المعاب.
٥. جعل المرحلة اللاحقة نقطة رقابة على السابقة وتحديد الأخطاء واعادتها قبل استمرار العمليات اللاحقة عليها.
٦. إنشاء فرق عمل داعمة للجودة و تعمل على تحسينها وتطويرها على مستوى الأقسام وفروع الإدارات كافة في الإنتاج والسيطرة على الجودة أو التخطيط الهندسي أو المخازن..... الخ .

## **متغيرات الجودة الشاملة في معمل الألبسة الولادية في الموصل**

### **أولاً- وصف عينة البحث**

تم تصميم 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 بالمجربين عن الاستمار، 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 استماراً على مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب الإنتاجية المختلفة في المعمل بدعوا بالتصميم وانتهاءً بالتسويق(مسؤول التصميم،مسؤول الفصال،مسؤول الإنتاج،مسؤول التكنولوجيا،مسؤول السيطرة النوعية،مسؤول السيطرة النوعية على المواد الأولية،مسؤول السيطرة النهائية ،مسؤول التخطيط ،مسؤول التسويق،مسؤول المخازن ،مسؤول التعبئة ،مسؤول الدورات التدريبية ،مسؤول المشتريات،معاون المدير، مدير المعمل).

### **ثانياً-عرض النتائج وتحليلها أولاً-التركيز على الجودة**

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

ولتتحقق 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 بناءً على مطالب الإدراة و ٢٦% غير متقيين على ذلك و ٤٦% غير متأكدين من هذا الدور. والجدول ١ يوضح النسب المئوية المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة.

#### **الجدول ١**

#### **قائمة بإجابات مديرى الأقسام والشعب الإنتاجية في معمل الألبسة الولادية في الموصل حول ما إذا كان هناك تركيز على الجودة حسب الاهتمامات الالزامية**

التركيز	ت	لا اتفق %	اتفاق %
تحديد الجودة بناء على مطالب الإدراة	١	٤٧	٥٣
تحديد الجودة بناء على رغبات المستهلكين	٢	٥٤	٤٦
التركيز على الجودة من مهام قسم الإنتاج	٣	٧٤	٢٦
تساعد الأقسام كافة في تحسين الجودة	٤	٥٤	٤٦
تهتم الإدراة بالجودة بشكل اعтиادي	٥	٧٤	٢٦
تعد الإدراة الجودة مطلب أساسى	٦	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 مديرى 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 مسبقاً" 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 عدم الجودة كأي هدف للمعمل و٥٤% على اهتمام المعمل بالجودة كأولوية واسعة رئيسة و٧٤% اهتموا بالجودة المؤيدة مسبقاً 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 بعد المرضوظ والمعب وكيفية تدريب العاملين على طرق القياس المختلفة وكما موضح في الجدول ٣.

### الجدول ٣

#### قياس الجودة في معمل الألبسة الولادية في الموصل وفقاً 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 بعد المرضوظ والمعب في المنتج	٤٧	٥٣
٤	يتم تدريب العاملين كافة على طرق قياس الجودة	٨١	١٩

اذ أظهرت النتائج أن ٥٥% اتفقوا على قياس الجودة وفق خاصية محددة في حين أن ٤٧% اظهروا اتفاقاً 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، و%٨٨ ركزت على فرق العمل المتكونة داخل الخطوط الإنتاجية وكما موضح في الجدول ٤ .

#### الجدول ٤ مسؤولية الانحراف عن المواصفات

الاختصاص	ت
مسؤولية الجودة والعيوب من اختصاص العامل على الخط الإنتاجي	١
هناك فرق عمل للجودة ومسؤولة عنها	٢

#### خامساً- توجهات الادارة بالنتائج

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

#### الجدول ٥ توجهات الادارة بالنتائج

التوجهات	ت
تهتم الادارة بتحقيق نتائج قصيرة المدى على مستوى الجودة	١
تهتم الادارة بتحقيق نتائج طويلة المدى وتهدف لتحسين العمليات	٢
تعد الجودة وظيفة اعтиادية كباقي الوظائف	٣
تعد الجودة وظيفة أساسية وضرورة تنافسية	٤

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 .

وأتساقاً مع ذلك ومن خلال الربط بين بعض متغيرات الدراسة وبالاخص توجهات الادارة بالنتائج والتركيز على الجودة والأدوات والتقنيات المستخدمة في

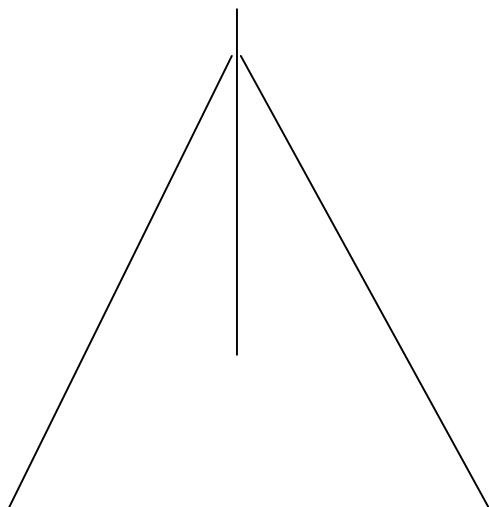
قياس الجودة فإن نتائج الفحص الإحصائي لتقدير إدارة الجودة الشاملة يظهر لنا جلياً أن ثقافة معمل الألبسة الولادية في الموصل وتوجهات الإدارة فيه بالاعتماد على النتائج المتحققة بنسبيتها ٧٥٪٥٥، الأمر الذي يتطلب تأييد ودعمها حركة الجودة في المعمل من خلال قياس التحسين والاهتمام بسلطة فحص الجودة من قبل العاملين ومشاركتهم فيها، ووضع برامج تحفيزية وتشجيع العمل الجماعي وتأمين التعاون الفعال والعدالة وزيادة رضا الزبائن الداخلي من خلال زيادة انتظامه للمعمل.

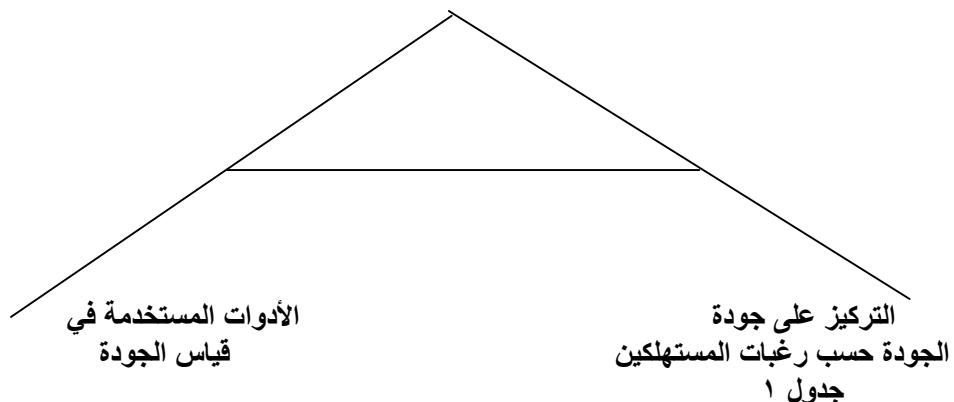
إلا أن الموظفين يستخدمون عدداً قليلاً من أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة إذ حصلت أدوات وسائل القياس في معمل الألبسة الولادية على نسبة ٢٥٪٥٧ و هذه تكاد تكون قليلة بالمقارنة بعدد العيوب والمرفوضات في المعمل، الأمر الذي يحتم إدخال العاملين في المعمل دورات تدريبية وتطویرية لاستخدام التقنيات المختلفة في إدارة الجودة الشاملة، أما فيما يتعلق ببعد التركيز على الجودة حسب رغبات المستهلكين فقد اظهرت نسبة ٤٥٪ أن هناك اهتماماً متواصلاً من قبل إدارة المعمل للألبسة الولادية برغبات المستهلكين وكما يوضحها الشكل ٣ :

#### الاستنتاجات والتوصيات

١. لقد تزايد التأكيد بالوقت الحاضر على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية لارتفاع مستوى 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 لإدارة الجودة الشاملة تتمكن من الحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً وتطبيق تلك المواصفات ساعدتها على تقدير وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، إذ 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 لإدارة 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 التحفizية 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 حواجز الجودة بالعاملين .
١١. العمل على استخدام المنشآة الصناعية بصفة عامة ومعمل الألبسة الولادية في الموصل على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة مثل خرائط باريتو ومخيط السبب والنتيجة وبيت الجودة .
١٢. دعم الإدارة العليا وتعزيز فكرة أن العميل يدير المنظمة واعتماد المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في إنتاج الألبسة الجاهزة .
١٣. ضرورة الاهتمام بتقديم منتجات خالية من العيوب ومتقاربة 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 أفضل .
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 المعابر والمفروض واعطائهم حق إيقاف العملية الإنتاجية وابعاد الجزء المعابر .
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 .
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. ريتشاردل. ولیامز ،أساسيات إدارة الجودة الشاملة ط١، مكتبة جرير، ١٩٩٩ .
٥. السيد عبد القادر السيد ،الدليل العلمي للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة ٩٠٠٠ والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة ١٩٩٤ ،
٦. صلاح محمد عبد الباقى، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠١ ،
٧. طاهر رجب قدار ،المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و آلا يزو ٩٠٠٠ ISO ،دار الحصاد،دمشق ،١٩٩٨ .
٨. عادل الشبراوى ،الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،المنظمة العربية للإعلام، شعاع، القاهرة، ١٩٩٥ ، .
٩. علي السلمي ،ادار الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ٩٠٠٠، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥ ، .
١٠. عمر وصفى عقيلي ،مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة 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 لرأي المدراء 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 ١، ١٩٩٤ .
١٣. مأمون الدرادكة، وأخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط١ دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، ٢٠٠١ .

٤. ميس 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.

٥. نزار عبد المجيد البر واري ،مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في المنظمات العراقية رؤية مستقبلية ،مجلة المنصور ،المجلد الأول، العدد الأول، كلية المنصور الجامعية، بغداد، ٢٠٠٠ .

### ثانياً-المراجع باللغة الأجنبية

1. Argenti Paul; The Fast Forward MBA, Pockek Reference Published, John Wiley 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 4<sup>th</sup> 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 , 3<sup>rd</sup> 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.

