

عنوان البحث

مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مصانع الالبسة في الاردن

سماح عبدالوهاب الحجران<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلدية الكرك الكبرى، الأردن

HNSJ، 2022، 3(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj3124>

تاريخ القبول: 2021/12/21م

تاريخ النشر: 2022/01/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مصانع الالبسة في الاردن جاءت هذه الدراسة في محاولة لإيجاد قدرة امكانيات العاملين في مصانع الالبسة بتطبيق ادارة الجودة ومدى ضعف الإدارة الإدارية للمصانع في إدارة الجودة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أهمية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في مصانع الألبسة الأردنية، وتحسين الخدمة بهذه المصانع وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث اثبتت الدراسة أن الغالبية العظمى للمصنعين، في حقل إنتاج الالبسة في المصانع الأردنية، اهتمامهم بجودة التغليف وجودة السلع بعد تغليفها. إن هذه النتيجة تعطي مؤشراً على اهتمام المصنعين بهذا الأمر، وأن صناعة الالبسة الأردنية لهذه المنتجات تسير إلى الأمام واوصت الدراسة بأن على مؤسسات تصنيع منتجات الالبسة الاردنية تتطور بشكل ملحوظ وتراعي قواعد الجودة ، وذلك من خلال ممارستها الإدارية خلال مراحل التصنيع، إلا أن هذا يفرض على دائرة المواصفات والمقاييس الأردنية بحثهم على ضرورة الالتزام بتلك القواعد للنهوض بهذه الصناعة إلى أرفع المستويات.

الكلمات المفتاحية: شركة المدن الصناعية ، إدارة الجودة ، الجودة في المصانع

## RESEARCH TITLE

**THE EXTENT TO WHICH TOTAL QUALITY MANAGEMENT IS APPLIED TO CLOTHING FACTORIES IN JORDAN****Samah Abdel Wahab Al-Hajran<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2022, 3(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj3124>**Published at 01/01/2022****Accepted at 21/12/2021****Abstract**

The current study aimed to determine the extent to which total quality management is applied to clothing factories in Jordan. Total quality management in Jordanian clothing factories, and improving service in these factories

The study reached a set of results and recommendations, as the study proved that the vast majority of manufacturers, in the field of clothing production in Jordanian factories, are interested in the quality of packaging and the quality of goods after packaging. This result gives an indication of the manufacturers' interest in this matter, and that the Jordanian clothing industry for these products is moving forward.

The study recommended that the establishments of Jordanian clothing products manufacturing should develop significantly and take into account the quality rules, through their management practices during the manufacturing stages, but this is imposed on the The Jordanian Standards and Metrology Department urged them to adhere to those rules to advance this industry to the highest levels.

**Key Words:** Industrial Cities Company, quality management, quality in factories

**المقدمة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية. ويكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات مستفيدي ومتلقي. ومن خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومن ثم تلبيتها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح والمطلوب من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الاتقان المنشود.

لقد فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها خلال العقد الأخير من هذا القرن بأنها فلسفة إدارية حديثة وأسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص وهي بذات الوقت منهجاً للمنظمات للمنافسة الإنتاجية والخدمية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمات التي تتراوح بين الربحية والنمو والتوسع والاستمرارية. وإن تحقيق ذلك لا يكون إلا من خلال إرضاء العملاء بالتحسين المستمر في الأداء.

إن الاهتمام المتزايد لدى كافة المنظمات وفي أنحاء العالم بأهمية الجودة في تحسين وتطوير أعمالها كمدخل لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة نظراً لاختلاف طبيعة تلك المنظمات من حيث الوظيفة والحجم والثقافة الخاصة بها وغيرها من العوامل الأخرى.

وقد أصبحت أغراض الجودة الشاملة مدخلاً استراتيجياً لإنتاج أفضل السلع وتقديم أفضل الخدمات، وإيجاد مبتكرات جديدة ومتطورة، بشكل مستمر، مما حدا بالشركات التجارية والمؤسسات الحكومية إلى الاهتمام المتزايد بالرقابة النوعية على المنتجات والخدمات واتخاذ مواقف اتسمت بالتصميم على بناء سمعة جيدة (توفيق، 2002) أما الشركات والمؤسسات التي تهمل أعمال الرقابة على جودة منتجاتها، وتهمل بناء سمعة جيدة لمنتجاتها، فإنها لن تتمكن من تكوين القناعات الكافية لدى العملاء بجودة منتجاتها، وهي بذلك تخلق المصاعب الكثيرة التي تعترض قنوات التوزيع النافذة لديها، وتفقد ثقة العملاء بها، وولاءهم لها (عبد المحسن، 2002: 13).

وكلمة إدارة لا تعني أن هذه العملية خاصة بالمديرين فقط دون غيرهم من الموظفين بل أنها تعني أن كل شخص يعتبر مديراً لعمله ومسئولاً عن التفكير فيه وتطويره وتحسينه وإتقانه من خلال معرفة دقائق وتفاصيل ذلك العمل. ولا بد أن تشمل هذه الإدارة جميع أفراد المنظمة بلا استثناء ابتداء من المدير العام وانتهاء بعامل النظافة حيث انها عامة لكل الموظفين من أعلى الهرم إلى أسفله ومن أقصى الهيكل إلى جانبه الآخر. ونظراً للمنافسة العالمية الشديدة التي تواجه مصانع الألبسة في العالم فإنها في حاجة ماسة وضرورية لإتباع إدارة الجودة الشاملة حتى تقدم منتج خالي من اي عيوب وبسعر مقبول للمشتري في نفس الوقت.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن تقسيمها كما يلي :

**خلفية الدراسة وأهميتها:** حيث تم تناول مشكلة البحث وأهمية وأهداف وفروض البحث ومجتمع وعينة البحث وحدود ومنهج البحث وأداة جميع البيانات والأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث، والدراسات السابقة .

**المبحث الاول:** ماهية وخصائص وأساليب الجودة ومدى أثرها على مصنع الالبسة.

**المبحث الثاني :** أهداف الإدارة الشاملة ومراحل تطبيقها.

**المبحث الثالث :** الرقابة الكلية للجودة وتطبيقاتها على إدارة مصانع الانسجة في الاردن.

**مشكله الدراسة :** تنبع مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مصانع الالبسة في

الاردن في مدينه الحسين بن عبدالله الثاني في محافظه الكرك ، حيث تواجه مصانع الألبسة في الاردن عديد من التحديات أهمها المنافسة والتي تشكل تحديا بارزا في تغيير سلوكيات المستهلك الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج بغض النظر عن مصدر ذلك المنتج، لذلك فإن مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية لتتمكن هذه المصانع من البقاء والاستمرار. بالإضافة الى غياب نظام اداري ثابت يمكن هذه المصانع من مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها إلى حد كبير، ولذلك بدأت تلك المصانع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتتمكن من التميز والمنافسة بين باقي المصانع.

**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة في موضوع مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مصانع الالبسة في الاردن ،

وذلك من خلال مجموعة من المعطيات تتعلق بالأهمية العلمية والعملية.

**الاهمية العلمية:** تتمثل الاهمية العلمية في مساهمة هذه الدراسة في توفير دراسة علمية حديثة، قد تفيد الباحثين والمختصين في فهم تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مصانع الالبسة في الاردن، حيث اصبحت الجودة مطلب عالمي ، وخاصة ان مصانع الالبسة في الاردن هي مصانع تقوم على مواصفات وشروط دولية، كذلك اهمية مدى اهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في التغلب على المشكلات الإدارية والإنتاجية التي تواجهها لتقديم منتج متميز ، وبسعر منافس تواجه به المصانع المنافسة سواء بداخل المملكة أو في خارجها.

**الاهمية العملية:** حيث توضح الدراسة فهم تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مصانع الالبسة في الاردن ، إذ تشمل هذه التغييرات، الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات وأساليب العمل والأداء، فضلاً عن طرق وأساليب وآليات المتابعة والتقييم لأداء المؤسسة بشكل كلي وشامل لجميع مكوناتها وعناصرها وما تحتويه من مدخلات وعمليات ومخرجات، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سواء أكانت هذه المخرجات سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة وجهد.

**اهداف الدراسة**

من خلال الدراسة سيتم التعرف على المعطيات الأساسية التالية :

1. التعرف على مفهوم الجودة الشاملة.
2. التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إنتاج الملابس في المصانع في الاردن.
3. الاطلاع على أساليب تحسين الجودة الشاملة.
4. التعرف على الصعوبات التي تواجه المصانع عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. التعرف على كيفية إعداد خطة لبرنامج الجودة الشاملة في مصانع الألبسة.
6. معرفة الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.
7. دراسة الأسلوب الإداري المتبع في المصانع في الاردن.
8. معرفة مدى تبني الإدارة العليا بالمصانع للأساليب التي ترفع جودة المنتج والأداء.

### اسئلة الدراسة

من خلال الدراسة تم الاجابة على السؤال الرئيس والذي هو: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على انتاج الملابس في المصانع الاردنية؟ ومن خلال الدراسة تم الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو مفهوم الجودة الشاملة؟
2. ما هي أساليب تحسين الجودة الشاملة؟
3. ما هي الصعوبات التي تواجه المصانع عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
4. كيف يمكن إعداد خطة لبرنامج الجودة الشاملة في مصانع الألبسة؟
5. ما هو الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية؟
6. دراسة الأسلوب الإداري المتبع في المصانع في الاردن؟
7. ما مدى تبني الإدارة العليا بالمصانع للأساليب التي ترفع جودة المنتج والأداء؟

### فروض الدراسة :

- 1- هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية والإنتاجية ونمط القيادة والتوجه الاستراتيجي للجودة الشاملة.
- 2- هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية والإنتاجية الخاصة بتشجيع التجديد والابتكار وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 3- هناك علاقة جوهرية بين السياسات واللوائح الخاصة بالتقدير والمكافآت الإنتاجية والترقية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 4- هناك علاقة بين السياسات والممارسات الخاصة بنظم تدريب العاملين وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 5- هناك علاقة جوهرية بين السياسات والممارسات الخاصة بعملية الانتاج وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

### مجتمع وعينه التقدير :

مجتمع البحث مصانع الألبسة الجاهزة في المدن الصناعية في الاردن، وبما ان مجتمع البحث كبير جدًا بالإضافة إلى ضيق الوقت، لذلك اختار الباحث عينة عشوائية حيث تم اختيار مصانع الألبسة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني في محافظه الكرك بطريقة عشوائية وذلك لاستطلاع آرائهم حول أسئلة البحث.

**حدود الدراسة**

- 1- الحدود البشرية: المستويات الإدارية مشرفين الانتاج ممن هم في درجة مدير أو نائب مدير أو مشرف خط ورؤساء الأقسام وعاملين انتاج .
- 2- الحدود المكانية: مصانع الألبسة الجاهزة في المدن الصناعية في الاردن / مصانع الألبسة في مدينه الحسين بن عبدالله الثاني في محافظه الكرك.
- 3- الحدود النوعية: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على انتاج الملابس في المصانع الاردنية.
- 4- الحدود الزمانية : انتاج مصانع الألبسة الجاهزة في المدن الصناعية في الربع الثالث والرابع لعام 2017 .

**منهج البحث**

**المنهج الوصفي التحليلي:** وفي هذه الدراسة يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج في بيان أهمية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في مصانع الألبسة الاردنية، وتحسين الخدمة بهذه المصانع والبحث تحليلي، حيث سيقوم الباحث بتحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها من استمارات الاستبيان وذلك بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات الدراسة.

**الدراسة الميدانية:**

من خلال قيام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث من المدراء ، رؤساء اقسام ، مشرفين انتاج والعاملين على خطوط الانتاج بتلك المصانع لاستطلاع آرائهم حول أسئلة البحث والخروج بمعلومات حول موضوع البحث. واستخدام الأسلوب الإحصائي التكرارات والنسب المئوية في تحليل استمارات الاستبيان وذلك بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات البحث.

**مصطلحات الدراسة**

**إدارة الجودة :** كيان تنظيمي إداري ضمن القطاعات الإدارية للمؤسسة؛ فهناك إدارة الجودة بالمؤسسة التعليمية، و التي يتعلق عملها بتحقيق المعايير التعليمية، إدارة الجودة في كيان مالي استثماري مثل البنوك وقطاعات التجارة والأعمال، إدارة الجودة في هيئة تصنيعية، إدارة الجودة في الفندق، المطعم ، السينما .

**الجودة في المصانع :** تعتبر إدارة الجودة من الإدارات الضرورية جداً، ويقوم فريق الجودة بفحص مكونات الملابس قبل استخدامها مثل الاقمشة والخيوط والازرار، كما يقوم بفحص قطع الملابس اثناء كل مراحل التشغيل.

**شركة المدن الصناعية :** تعتبر شركة المدن الصناعية الاردنية الخلف القانوني لمؤسسة المدن الصناعية الأردنية والتي انشئت في عام 1980 كإحدى روافد الاقتصاد الوطني وقد حققت خلال مسيرتها التي تجاوزت ربع

قرن أداءً تنموياً واستراتيجياً فعالاً إذ عملت بتنسيق وثيق مع القطاع الخاص في ترويج الأردن كبيئة ملائمة ومتميزة للاستثمار ، وعملت الشركة وفق المفهوم الشمولي للمدن الصناعية وخدمات البنية التحتية الحديثة وتوفير أراضٍ مطورة ومباني صناعية جاهزة لخدمة المستثمرين. وقد حازت الشركة على الثقة كمطور للمدن الصناعية في الأردن بفضل خبرات كرسست لتقديم الأفضل وحصلت على شهادة الجودة ISO وعلى ذهبية المركز الأول لجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية إضافة إلى عدة جوائز وشهادات تقدير محلية ودولية.

### الدراسات السابقة

**دراسة الصخري، هيام محسن عوض (2007) بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين فيه ، حيث أجرت الصخري عام 2007 دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (38) إدارياً وإدارية و(164) عضو هيئة تدريس في الجامعة الهاشمية الحكومية والزرقاء الأهلية الخاصة، إذ تم استخدام استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة مكونة من (62) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين كانت بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس ونوع الجامعة، ونوع الكلية، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

**دراسة بدح، احمد (2003) بعنوان "أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، وقد هدفت الدراسة الى إدارة الجودة الشاملة، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، واعتمد الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي النظري كسبيل لتعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق مسح وتحليل أدوات الموضوع المتوافر من مصادر أولية وثانوية، بغية التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، من أجل رسم إطار عام لتطوير أنموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وطور الباحث استبانة ووزعها على (508) (من عمداء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة قيام الجامعات الأردنية بتبني أنموذج إدارة الجودة الشاملة الذي تم تطويره، والشروع في تطبيقه من خلال إنشاء وحدات لضبط الجودة الشاملة فيها، والعمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة لتأكيد إدارة الجودة الشاملة فيها، وعمليات تنفيذها لدى جميع الكوادر الإدارية والأكاديمي.**

**دراسة العتيبي، نواف محمد،(2006) بعنوان "أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها ، وهدفت دراسة العتيبي الى تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيقها. قام الباحث ببناء استبانة مكونة من ثمانية مجالات لإدارة الجودة الشاملة هي: (الثقافة التنظيمية، والتخطيط الإستراتيجي، والقيادات الإدارية والمالية، والموارد البشرية) شؤون الطلبة، شؤون هيئة**

التدريس)، وخدمة المجتمع، والتغذية الراجعة). وتم توزيعها على جميع القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت البالغ عددهم (1100) قيادي وعضو هيئة تدريس. توصل الباحث إلى العديد من النتائج منها، أن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية متوسطة باستثناء مجال الشؤون الإدارية، وإمكانية تطبيقها مرتفعة في مجال خدمة المجتمع. وأن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة. وأشارت أيضا النتائج إلى عدم وجود فروق درجة تطبيق مفاهيم إدارة .

**دراسة : (Purnendu ، Andra & Amtika، 1998 بعنوان "مدخل نظمي لتحسين الجودة**

**التفاعل ما بين نظام الجودة والنظم الإنسانية والنظم الفنية "**، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المهمة والمتغيرات وعلاقتها في عملية تحسين الجودة لتحقيق الجودة الشاملة، وبينت الدراسة وجود حاجة ملحة للشركات بالالتزام بالجودة الشاملة من خال الاستثمار في التدريب وتشجيعه في الشركات موضع الدراسة، وقد أجريت الدراسة على ست شركات صناعية لتثبت مصداقية النموذج المقترح وثباته ، وأشارت الدراسة إلى تأييد وجهة نظر النظم الكلية والطبيعية والديناميكية لعمليات تحسين الجودة، وركزت على أهمية العامل الإنساني في التأثير على نظم تحسين الجودة من خال التدريب والمشاركة وتحسين مهارات العاملين وتحفيزهم.

**دراسة ( Carey ،1998 )، بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: لماذا تعمل ،** وهدفت

الدراسة للإجابة عن السؤال التالي: ما العوامل التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟ وتم تقسيم السؤال إلى ستة أسئلة بحثية تبحث في المكونات التالية لإدارة الجودة الشاملة: (البيئة، والمدخلات، والنظام السياسي، والمخرجات، والتغذية الراجعة . وقد تم توزيع الاستبانة عبر البريد على ست مؤسسات حكومية مختصة بالتعليم العالي تم اختيارها بطريقة عشوائية في ولاية نيوجيرسي، وتوصلت النتائج إلى أن مدخلات البيئة الخارجية أثرت في الرؤساء في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في جامعاتهم. كما أن العوامل الداخلية من عدم الرضى لممارسات الإدارات السابقة والموازنات المرفوضة في النظام السياسي أثر في الرؤساء أيضا في تطبيق الجودة في إداراتهم. وأخيرا، وجد أن مكوني المخرجات والتغذية الراجعة لم يتم التخطيط لهما ضمن النظام، مما أضعف عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الداخلية في هذه الدراسة.

**المبحث الاول: ماهية وخصائص وأساليب الجودة ومدى أثرها على مصنع الالبسة .**

الجودة هي معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات وهي جهد مستمر متطور". لا يوجد حد للجودة التي يمكن تحقيقها حتى في أحقر الأعمال "ديف توماسوان الجودة هي معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات. والجودة هي هدف يمكن قياسه وليس إحساس مبهم بالصلاحية. إنها جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز (الزيادات ، 2007 :17).



## المطلب الاول مفهوم الجودة ومراحل تطور مفاهيم الجودة

## اولاً: مفهوم الجودة

يمكن الوصول إلى مفهوم واسع للجودة من خلال التعاريف المختلفة التي أسسها العلماء الذين استشهدوا بالكتابة والبحث العلمي في هذا الموضوع، وكذلك المؤسسات العلمية والمهنية العاملة في هذا الحقل. وعلى ما تقدم، فقد عرفها المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI)، على أنها مجموعة السمات والخصائص للمنتج والخدمة التي تقوم بسد احتياجات معينة للمشتريين والمستهلكين (عبد المحسن، 2002).

ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا : بأنها تحقيق احتياجات السوق الخاصة بالتصميم، والأداء الجيد، وخدمات ما بعد البيع (1985). ويمكن الوصول إلى مفهوم واسع وشامل للجودة من خلال التعاريف والمفاهيم التي قدمها بعض العلماء الذين يجري التقديم لهم فيما يلي :لقد عرفها وليام وهارييت (Harriet and William، 1983) على أنها جودة الخدمات والاتصال والمعلومات والأفراد والإجراءات والإشراف والإدارة وجودة المؤسسة بشكل عام، وهذا ما يشار إليه بالجودة الشاملة.

أما غارفين (Garvin) فقد قدم للجودة وصفاً على شكل مكونات هي: الأداء، والملامح، والاعتمادية، والتطابق، والتحمل، والقيمة، والديمومة، أي قوة التحمل، والجودة (Garvin)،. (1987 المتوقعة).

وأما كودرو إيشيكوا، العالم الياباني ومن رواد الجودة في اليابان وأستاذ الهندسة في جامعة طوكيو، وهو صاحب فكرة تكوين حلقات الجودة، فقال إنها تحقيق مستوى الأداء وتطويره، ومراعاة الجانب الإنساني في العمل، والتحسين داخل المؤسسة (Ishikawa 1968) ، ومن مشاهير علماء الجودة (Crosby Philip)

وتعرف الجودة بأنها هي تحسين الأداء وهي الملائمة للاستخدام وهي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء وانخفاض شكاوي العملاء وانخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل والنجاح في خفض التكاليف وتنمية المبيعات (الدراركة ، 2008 : 17)

فالجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق أي رغبات معلنة أو مفترضة. والجودة هي القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول كما أمرنا الله عز وجل ورسوله صلى الله عليه وسلم. كقوله تعالى " :الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا " وقوله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه )

## ثانياً : مراحل تطور الجودة

لقد تبلورت الأفاق التاريخية لحركة إدارة الجودة الشاملة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها ثم امتدت سبل تطبيقها في كافة الميادين الاقتصادية الأخرى إذ شملت القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ، وقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة بتطور تدريجي حتى أصبح الآن مدخلاً شاملاً لكافة الأبعاد المقترنة بتقديم السلع والخدمات ابتداءً من التعامل مع الموردين وحتى وصول السلع إلى المستهلك الأخير . وهناك أربع مراحل تاريخية ( يقترحها جارفين) كمقياس لمراحل تطوّر وهي

كالتالى (محفوظ،2005):

1- الفحص : امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في الغرب، في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والردئية وجدير بالذكر أن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

2- ضبط الجودة : وامتدت من العشرينيات من القرن العشرين حتى الخمسينيات منه. وهنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديدها من خلال الابعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درة المطابقة بين ما تم تصميمه وبين ما يرغب به الزبون. كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون.

3- توكيد الجودة : وامتدت من الخمسينيات حتى الستينات، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب إخلاصاً، إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادرة ، بالإضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة حيث أدركت المنظمات إن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة إذا أريد الحيلولة دون تدهورها. وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات.

4- ادارة الجودة الشاملة : وهي ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة وتمتد حتى وقتنا الراهن وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد. ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، لكن أولاً وأخيراً من منظور الزبون المتلقي للخدمة.

#### المطلب الثاني : مصانع الالبسة الجاهزة في الاردن.

مصانع الالبسة الجاهزة في الاردن: هي استثمارات اجنبيه تقوم بفتح مصانع لخياطه الملابس وتصديرها الى دول الاجنبية . وتتكون هذه المصانع من عدة اقسام تبدا باستقبال القماش وتخزينه في المستودعات ثم يتم ارسال القماش حسب الطلب الانتاج الى قسم القص الذي يقوم بتحديد الاحجام المطلوبة والتصاميم المطلوبة حسب رغبة المشتري الذي وضع طلب الشراء ثم يتم ارسال القماش المقصوص الى قسم الخياطة ويتم هناك تجميع جميع الاجزاء وخياطتها ومن ثم يرسل الى قسم ضبط الجودة ويدقق على جودة عمله الخياطة حسب طلب المشتري وثم يتم ارسالها الى قسم التغليف وليخرج المنتج النهائي ، ويوجد ما يقارب 813 مصنع خياطه في الاردن حيث 2 منهم في الكرك ويتم ارسال المنتج النهائي الى الولايات المتحدة الأمريكية حسب اتفقيه التجارة الحرة المبرمة بين الاردن والولايات المتحدة الأمريكية(الخالدي، 2006).

وقد تصدرت صادرات قطاع الألبسة في الأردن أعلى نسبة صادرات بين جميع القطاعات وهذا يدل على نجاح هذه الاستثمارات . وتضم هذه الملابس ماركات تتنافس في السوق العالمي مثل GAP ، POLO ، VICTORY SECRTES ، BR ، KOHL'S ، AMIRECAN EGEL

لقد انطلق عمل أفضل (الأردن) في عام 2009 مع صناعة الملابس الجاهزة، وهي أحد الروافد المهمة للتصدير في الأردن. ولقد حصلت صناعة الملابس في الأردن على العديد من الاتفاقات التجارية مع الولايات المتحدة مما جعلها موقعا تفضيلاً للتجارة الإقليمية. وكان أول هذه الاتفاقات هي اتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة التي وقّعت عام 1996 بين الأردن وإسرائيل والولايات المتحدة. في أعقاب اتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة، قام الأردن بالتفاوض على اتفاقية تجارة حرة كاملة مع الولايات المتحدة تمت الموافقة عليها في عام 2001. كلا الاتفاقيتين تمنح المنتجات المصنعة في الأردن وصولاً تفضيلاً إلى الولايات المتحدة معفى من الرسوم الجمركية وبدون حدود عليا للحصص. وقد اجتذبت هذه الاتفاقيات التجارية الكثير من الاستثمارات من مختلف أنحاء العالم (غاوي ، 2013).

في بداية البرنامج، سجّل الموردون فيه طوعاً ولكن في آذار 2010 قررت وزارة العمل أن تجعل البرنامج إلزامياً لجميع مصانع الملابس الجاهزة ومقاوليها من الباطن ممن يصدرّون منتجاتهم إلى الولايات المتحدة وإسرائيل، وأصبح هذا القرار نافذاً في تموز 2011. يركز عمل أفضل (الأردن) حالياً على المساهمة في نمو واستدامة صناعة وتصدير الملابس الجاهزة من خلال تعزيز:

1. عملية إنتاج ذات مسؤولية اجتماعية
2. أداء اقتصادي قوي
3. الامتثال لقانون العمل الأردني ومعايير العمل الدولية الأساسية

### المطلب الثالث : استراتيجية الجودة والعوامل المؤثرة فيها

وما يدعم الحاجة إلى التكامل بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة كحل للمشكلات هو أنّ بيئة المنظمات في وقتنا أصبحت مفتوحة بسبب العولمة، مما يعيد النظرة إلى الحاجات الإدارية تأخذ في الاعتبار أنّ بيئة المنظمة كنظام مفتوح ستشتمل على مفهوم أنّ النظام يتكون من عناصر رئيسيه تتفاعل فيما بينها هي : المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة الخارجية، وهي متغيرة، كما يزيد تعقيدها بكثره تغير العوامل البيئية، وكلما كثر التعقيد زاد وضع الخطط البديلة، وهذا التعقيد يظهر جليا في التعليم مع التطور الحضاري، ومن ذلك تغيرات البرامج المتعلقة بالحاسوب واثر ذلك في جودة البسة المصانع الاردنية . تتمثل استراتيجية الجودة في ثمانية دروس للتعلم هي(توفيق، 2005 :17):

- 1- التعليم والتدريب :إن الالتزام بتعليم وتدريب جميع المديرين والعاملين يعتبر أمراً في غاية الأهمية . وقد حيث أن الأعمال والإنجازات الخاصة بجماعة العمل لها انعكاسها المباشر على المدير . فجماعة العمل الملتزمة والفعالة تتقابل بانتظام لمناقشة تحسينات الجودة، أما الجماعات التي تفشل

في ذلك فهي الجماعات التي تفتقر إلى التحفي، وربما يكون السبب في ذلك راجع إلى عدم قضاء مديريهم وقتًا كافيًا لإعدادهم بشكل جيد بحيث يمنع ظهور المشاكل.

2- السلامة والجودة: لقد كان المدخل لتصميم تكنولوجيا التصنيع بشكل يؤدي إلى إنتاج منتجات بدون عيوب واضحًا المورد الرئيسي **Nippon Denso** وجليًا فعند التجول في شركة لصناعة السيارات - لا يستطيع المرء إلا أن يندش من عدد أدوات "السلامة والجودة الموجودة في المصنع.

3- دوائر الجودة: لسوء الحظ نجد أن الكثيرين جدًا من المديرين في الصناعة الأوروبية يعتقدون أن دوائر الجودة هي البداية والنهاية لإدارة الجودة الشاملة. لكن هناك اختلاف في تطبيق الأفكار المتعلقة بدوائر الجودة في اليابان عن تلك الموجودة في إنجلترا، ففي اليابان نجد أن أعضاء كل دائرة جودة يمكنهم التأثير في الأحداث بشكل جوهري. كما أن الخطط يتم الموافقة عليها من فريق الإدارة وتنفذ في الحال. فإن ما نحتاج إلى تعلمه هو انه، إذا أردنا إتباع مدخل دوائر الجودة كنواة لإدارة الجودة الشاملة، فيجب علينا التأكد من أن كل العاملين قد تدربوا بشكل جيد على الضبط الإحصائي للجودة والأساليب الأخرى المتعلقة بها.

4- الاتصال: من النقاط الرئيسية التي ألقى مهندسو الإنتاج عليها أنه إذا كانت الجودة هي العامل) أو العنصر (الذي يربط الوحدات والأقسام وأنها المتطلب السابق لثقافة وإدارة الجودة الشاملة فإنها بذلك تعتبر من الوسائل الفعالة للاتصال. وهناك دليل من المنظمات اليابانية - على أن الاتصال له أهمية قصوى في هذه المنظمات. هناك تذكير مرئي باستمرار للجودة، كم اوجدنا - تقريبًا في كل المنظمات التي زرناها - خرائط تنظيمية مع صور شخصية للمديرين. ووجدنا أيضًا أن العاملين كانوا على دراية بمشرفيهم ومسئولياتهم.

5- الآلية والذكاء الصناعي: لقد درس اليابانيون بعناية الإنسان الآلي والآلية واستخدموها عند الضرورة. ويقصد بلفظ عند الضرورة العمليات التي يكون من الصعب فيها مراقبة الأخطاء البشرية أو عندما تكون طبيعة العمل مملة وروتينية، وكذلك عندما تتدهور معايير الجودة نتيجة لتشتت انتباه العمال. فالآلية تحتاج إلى استثمارات مالية ضخمة، ولكن هذه هي المشكلة التي تغلب عليها اليابانيون. فالزيادة في الإنتاجية والجودة لا يمكن أن تتحققا بدون استثمارات ضخمة في المستقبل. إنهم يؤكدون أن مستقبلهم مخطط جيدًا، ومدروس ومقوم بشكل جيد، وبعد ذلك يناقشون مسألة التمويل لكي يكون الاختيار بالافتراض والاستثمار هو النهاية الطبيعية للأمور (السعودي، 2008).

6- القياس والعرض: يبدو أن اليابانيين مولعون بعرض مواهبهم، ليس في شكل إبداعي فقط ولكن أيضًا في شكل معلوماتي. إنك لا تستطيع أن تتحرك بعيدًا دون أن تتعرف على النجاح المحقق في كل من الإنتاجية، وتخفيض معدلات العيوب، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف.

7- الجودة ليست مجرد مفهوم تصنيعي: لقد ترسخ مفهوم الجودة في قطاع الخدمات على النحو الموجود عليه في قطاع التصنيع. حيث كانت الشركات الإنجليزية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة

تؤكد على أن كل النواحي الخدمية تؤدي بشكل صحيح من المرة الأولى وتشمل التسليم، وعقود الخدمة والفواتير .. الخ . وهذا واضح جدًا في الشركات اليابانية التي تطبقها عدا تلك التي كانت تطبق مبادئ (JIT) "في الوقت المحدد"، الشركات تكون مرتبطة مباشرة بالمدفوعات في الوقت المحدد بالنسبة للسلع والخدمات المشتراة - لا تأجيل شروط الدفع لمدة 60 أو 90 يوم (قطان ، 2001).

8- التخطيط طويل الأجل :ليس هناك حاجة للقول بأن اليابانيين لا يستطيعون أن يخلقوا فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشئون تكريس لجهودهم في الأجل الطويل، وأتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي.

### المبحث الثاني : أهداف الإدارة الجودة ومراحل تطبيقها.

#### المطلب الاول : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تستطيع مصانع الالبسة الاردنية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

**المرحلة الأولى :** في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من اجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وان التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من اجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي و الخارجي للمصانع وهذا يتطلب وضع خطة للتسيير، وتتطلب كذلك مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون المصانع القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (سوسن ، 2007).

**المرحلة الثانية :** مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البدا بالتجسيد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل، والخطوات اللازمة لتحقيقها ،من اجل الحصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، وهذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة و المعلومات والعمليات التجارية و الصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون و الموظفين و المسيرين على حد سواء، وهذا من اجل وضع خطة إستراتيجية، وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كمايلي (سيد ، 1997):

أ- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.

ب- تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من اجل اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف.

ج- تحليل البيئة الخارجية: يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحليل بيئة التنافس، من اجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

د- يتم وضع الخطة الإستراتيجية يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقاً.

**المرحلة الثالثة :** في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي(سيد ، 2008):

أ- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي

ب-الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط و التناسب بين هياكل.

ج- إعادة تصميم وهندسة العمليات و الوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب والإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية

د- توزيع جميع السلطات و المسؤوليات الجديدة على الأفراد

هـ- تشكيل فريق دو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.

و- إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.

ز- توفير الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

ح- تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها و أساليبها ونذكر منها( طاهري ، 2004).

1- تحليل العمليات: هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية و مراحلها، وهذا من اجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

2- خرائط السبب و النتيجة: نقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية.

3- خرائط المخاطرة: توضح المشكل الرئيسي وتفرع منه أسباب رئيسية.

4- خرائط السمكة: تأخذ شكل سمكة ،حيث في مكان الرأس توضح المشكل الرئيسي و الأسباب توضع على العمود الفقري، بحيث الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، وإن الأسباب الفرعية توضع على العظام الفرعية، إن هذا النموذج يستعان به لدراسة مسببات المشكل حسب مستوياتهم ودرجة أهميتها في المشكل من اجل البحث عن الحلول حسب الأولوية.

5- تحليل باريتو :تحليل باريتو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات، وهذا من اجل مساعدة فريق العمل تحديد المشاكل التي لها أهمية وألوية بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنحنى البياني يوضح محور العمودي له فئة موضوع دراسة مثلا نوع قطع معينة...الخ، وتكون مرتبة من الأكثر أهمية إلى اقل أهمية، و المحور الأفقي سعة الفئات مثلا نسبة الوحدات المعيبة...الخ، وتكون متلاصقة

مشكلة مستطيلات وفي اغلب الأحيان ما يكمل المنحنى خط، ويوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى إلى ادنى فئة وهذا من اجل تكملة النسبة مئة بالمئة.

### المطلب الثاني: أهداف الإدارة الجودة

أن أهداف إدارة الجودة الشاملة هي ثلاثة أهداف رئيسية وهي (العبيدي، 2010: 84)

العبيدي، بشار محمد حليل، (2010) الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، الوزيرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

العقيلي، عمر وصفي (2009). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

1- خفض التكاليف : فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا

يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للتعامل: فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة

لإنجاز الخدمة للتعامل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه

الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العمل، ولذلك فمن أهداف

إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للتعامل

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة

يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من

هذه الخدمات ، ويتفق الجميع تقريباً على أن إدارة الجودة الشاملة لم تكن دائماً ترقى إلى مستوى

وعدها . حيث أن التحسينات في العمليات الإنتاجية وكذلك تزايد الكفاءة والفعالية ببساطة لم

تتحقق في كثير من الحالات . ما هو الآن أصبح واضحاً هو أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن

تقف وحدها ولذلك يجب أن يترافق تنفيذ الجودة الشاملة بدعم من تكنولوجيا المعلومات الأنظمة

المحوسبة المتطورة . هذه المفاهيم يمكن أن تساعد في إدارة أي منظمة للتصدي لضعف نتائج

تطبيق الجودة الشاملة الأوسع نطاقاً، وبالتالي تحقيق المكاسب المحتملة . في هذه الأوقات من

الضغوط المالية ، تقوم المنظمات من كل الأحجام بإعادة تقييم استثمارات في تكنولوجيا

المعلومات لتتلاءم مع خطط تحسين الأداء ومع التوقعات المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

(العقيلي، 2009: 31).

### المطلب الثالث : أبعاد الجودة

بطبيعة الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى

الجودة(المحمود ، 2004 :16):

- 1- الأداء : خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛
- 2- المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.
- 3- المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة
- 4- الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل
- 5- الصلاحية : العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق
- 6- الخدمات المقدمة : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح .
- 7- الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل
- 8- الجمالية : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية
- 9- السمعة : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق- .وإن أبعاد الجودة لدى بانك 2000 تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك .

المبحث الثالث: استراتيجية الجودة الشاملة وتطبيقاتها على إدارة مصانع الانسجة في الاردن.

#### المطلب الاول : الجودة الشاملة

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة، وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة ( غنيم، 2011).

فالجودة الشاملة هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساسا لتصميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته ، وتعتبر الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر .أن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط علي جانب الإنتاج ولكن أيضا علي جانب الخدمات وأن هذا الأمر مساوي ل لنجاح وبالطبع فإن هذا إدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها ولكن النواحي الأخرى في المنظمة لها علي الأقل دور هام تأدية . (الفضل،2004).

وتعرف الإدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا جديدًا في أداء الأعمال وأدائها



بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية ويكون التركيز علي تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنطقة، ومن خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومن ثم تلبيتها والقيام بأدائها علي الوجه الصحيح والمطلوب من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها لتصل إلي أعلى مستويات الأداء والإلتقان المنشود( كوهين ، 1997).

وعرفت الجودة الشاملة علي أنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، في كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة" وعرفت علي أنها "إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد منتجات وخدمات ذات جودة عالية " وعرفت علي أنها مجموعة من المفاهيم والأدوات تعمل علي جعل جميع الموظفين يركزون علي التحسين المستمر من وجهة نظر المستفيد " وعرفت أيضاً علي أنها " فلسفة تركز انتباه العاملين علي رغبات العملاء، ومجموعة أساليب يحتاج إليها لبناء نظام وقيادة إدارية ضرورية لجعل المنظمة تعمل وفقاً لفلسفة خدمة العميل " أما مكتب الحسابات الفدرالي في واشنطن فيعرف إدارة الجودة الشاملة علي أنها فل سفة قيادية تتطلب سعياً دؤوباً للجودة وتوجهاً

نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات وأهم عناصر إدارة الجودة هي القيادة والتركيز علي العمل والتحسين المستمر وتمكين العاملين والإدارة وفق الحقائق برغم تعدد هذه التعاريف فإنها تشترك في إبراز أهم عناصر الجودة الشاملة ( الخفاجي، 2010).

### المطلب الثاني : استراتيجية الجودة الشاملة

فالجودة الشاملة هي إستراتيجية بعيدة المدى تعتمد علي التركيز علي المستفيدين من مساهمي ن وعملاء وعاملين ومجتمع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال التحسين والتطوير المستمر للموارد المادية والمعنوية التي يجب تبنيتها والأخذ TQM Elements إن أهم الأسس والمبادئ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح هي كما يلي (عبد المحسن ، 1996).

1- ثقافة المنظمة: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي علي خلق ثقافة المنظمة بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة ، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة علي العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بفرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء، والعمل بشكل مستمر ودؤوب علي تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات.

2- المشاركة والتمكين: مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات جودة يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها المشاركة من خلال فرق عمل تم تمكينها من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة حيالها مبدءاً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن

المروسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا علي تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير، أما النظرة التقليدية القائمة علي أن الإدارة العليا أكثر قدرة علي تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها فهي تحد من فعالية الإدارة العليا والموظفين في أن واحد، وهي تعوق الإدارة العليا عن ممارسة دورها الرئيسي وهو الدور القيادي ورسم السياسة العامة للمنظمة (الدعسان، 2010).

3- التدريب: إدارة الجودة الشاملة تشتمل علي مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل علي أدوات لابد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتتمكن العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لابد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال، أي أن تؤدي الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة.

4- التزام الإدارة العليا بالجودة: في الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا في المنظمات بدور تنفيذي أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادي انطلاقاً من فرضية أن الإدارة أكثر حرصاً علي العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، أما في بيئة إدارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق عمل انطلاقاً من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة علي تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها.

5- التركيز علي العملاء: لا توجد منظمة إلا وتعمل علي تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة، فعلى المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر ودؤوب علي تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا موظفين أو إدارات وعملاء (Internal Customers) وهم المستفيدين من الخدمات (External Customers) الخارج والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة علي المنافسة (نادية، 1995).

6- التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون توقف، وذلك الجودة الشاملة قائمة علي مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل علي تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، يتم التطوير وفق مفهوم الإدارة التقليدية إذا برزت الحاجة

لتطوير ويتم لمرة واحدة إلي أن تبرز الحاجة لهذا التطوير مرة أخرى، أما في إدارة الجودة الشاملة فهو مستمر دائماً للتقويم والبحث عن فرص التطوير (الخياط، 2010)

7- التخطيط الإستراتيجي للجودة: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية محدودة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن الخطة الإستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه (عياش ، 2003 :7).

8- تحفيز العاملين: نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير علي مساهمة الأفراد في المنظمة لأنها حصيلة جهود هؤلاء الأفراد واقتراحاتهم وأدائهم، فلا يمكن لأي منظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة وتجنبي ثمارها بمعزل عن هؤلاء الأفراد و لذل ك لكي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناء والتغلب علي مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة لقدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لا بد من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم.

9- القياس والتحليل: القرارات تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة علي الانحرافات في الأداء، أي إنها قرارات موضوعية لاعتمادها علي الحقائق بشكل كبير ، هذا يتطلب الانتقال من الطريقة التي كانت تخذ فيها القرارات في بيئة الإدارة التقليدية وفقاً لرغبات وأهواء الإدارة العليا وما تحمل ه من قيم ومبادئ وخبرة، إلي بيئة إدارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ويتم جمع البيانات وتحليلها في بيئة إدارة ال جودة الشاملة بشكل يحد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية (القرشي ، 1999).

### المطلب الثالث : تحقيق الجودة في مصانع الألبسة الأردنية / مصنع الجمل نموذجاً

في صناعة الملابس الجاهزة تعتبر الجودة اهم ما يبحث عنه أي مستهلك، وبالتالي تزيد المبيعات وتتحقق الأرباح لمصنع الألبسة الأردني الذي تديره، اما إذا لم تكون المنتج بالجودة المطلوبة فستعاني هذه المصانع صعوبات إقناع المستهلك بالشراء، والجودة هي مجموعة المواصفات التي يبحث عنها المستهلك والتي يجب توافرها في المنتج ليقتنع بشرائها او هي العلاقة بين أفضل مكونات واقل سعر ممكن. الا ان كلمة "أفضل مكونات" لا يقصد بها فقط المكونات المادية بل يقصد بها أيضا الاختيار المثالي للألوان مع بعضها وستايل الملابس وجمال التطريز والطباعة عليها بالإضافة الي جودة الخيوط والقماش والضبط والخياطة وغيرها من المكونات(الخشاب، 2006 :29).

ويمكن تحقيق الجودة في مصانع الملابس الأردنية وخاصة في المصانع الكبيرة والمتوسطة تعتبر إدارة الجودة من الإدارات المهمة جداً، ويقوم فريق الجودة بفحص مكونات الملابس قبل استخدامها مثل الأقمشة

والخيوط والأزرار، كما يقوم بفحص قطع الملابس إثناء كل مراحل التشغيل ، وهي قبل عملية القص تفحص الفرشة للتأكد من ان طبقات القماش مرصوفة بدقة فوق بعضها وان القماش مفرد تماما بدون شد او تراخي، وبعد عملية القص تفحص أجزاء الفرشة (الخارطة) للتأكد من ان كل القطع فيها بنفس المقاس تماما. ترقم القطع لمنع أي تداخل بين اتواب القماش. توجد أكثر من نقطة فحص اثناء مراحل التشغيل المختلفة، تفحص قطع الملابس بعد الانتهاء من تشغيلها وقبل الكي، كما ان الملابس يتم فحصها عند تسليمها للعميل او نقلها للمحلات، للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة. وفريق الجودة في مصنع الملابس لا يقتصر دوره على اكتشاف العيوب ورفضها، بل يقوم باقتراح تقنيات التشغيل المختلفة او تنظيم عملية التشغيل نفسها بما يساعد على تقليل العيوب في المنتجات. وضمان الجودة في صناعة الملابس الجاهزة يضمن وجود ميزة تنافسية للعاملين في هذه الصناعة تسمح لهم بزيادة مبيعاتهم فالجودة تبني داخل صناعة الملابس بداية من مرحلة البحوث التسويقية والتصميم إلى أن تمتد لتحليل آراء المستهلكين وتجار التجزئة في المحلات والاسواق العالمية ( جودة، 2012).

### الخاتمة

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات يطلق عليها سلسلة مواصفات الإيزو الدولية.

### نتائج الدراسة

- 1- أظهرت نتائج هذه الدراسة مدى اهتمام المصنعين الأردنيين لمنتجات الالبسة، وأن المديرين في هذا الحقل الصناعي الهام على وعي كبير بأهمية الجودة، من خلال سيرهم بإجراءات الرقابة النوعية على جودة منتجات الالبسة التي يصنعونها.
- 2- اثبتت الدراسة أن الغالبية العظمى للمصنعين، في حقل إنتاج الالبسة في المصانع الأردنية، اهتمامهم بجودة التغليف وجودة السلع بعد تغليفها. إن هذه النتيجة تعطي مؤشراً على اهتمام المصنعين بهذا الأمر، وأن صناعة الالبسة الأردنية لهذه المنتجات تسير إلى الأمام.
- 3- اثبتت الدراسة أن هنالك مواصفات جودة عالمية، لجميع المواد الأولية التي تستخدمها غالبية مصانع عينة الدراسة، لمنتجات الالبسة الجاهزة، كما أن هنالك مواصفات جودة عالمية لمعظم المواد الأولية التي تستخدمها البقية الباقية من مفردات هذا قطاع صناعة الالبسة الأردنية

4- . اظهرت الدراسة، بأن مواصفات الجودة العالمية هي أفضل من المواصفات الأردنية، وذلك بنسبة مئوية مطلقة بلغت (100 %) وجاءت نتيجة الدراسة واضحة ومعلنة وهي أن نسبة الصناعيين الذين يلتزمون بمواصفات الجودة العالمية قد بلغت (66 %) وهي نسبة جيدة وتعطي مؤشراً جيداً على سير قطاع الالبسة الأردنية.

5- اثبتت الدراسة بأن هنالك مؤشرات باتجاه التطور والتقدم والقدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية، ولربما العالمية مستقبلاً. إن هذه النتائج تفرض على دائرة المقاييس والمواصفات الأردنية رفع مستوى المواصفات وتوفيرها لجميع الصناعيين بشكل متكامل، وإجبار الصناعيين على الالتزام بها للنهوض بمستوى الصناعات الأردنية.

6- اثبتت الدراسة ان تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية لكل من التزام الإدارة بالجودة، ومشاركة العملاء، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقية العناصر. وهذا يعني أن مستوى التطبيق في جميع هذه المصانع يتم في عدد العناصر بصورة متوسطة أو أكثر، إلا أن هناك تبايناً المطبقة، حيث ان بعض المصانع تركز على بعض العناصر وتهمل عناصر أخرى.

### التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحثة تقدم التوصيات التالية:

- 1- توصي الدراسة بأن مؤسسات تصنيع منتجات الالبسة الاردنية تتطور بشكل ملحوظ وتراعي قواعد الجودة ، وذلك من خلال ممارستها الإدارية خلال مراحل التصنيع، إلا أن هذا يفرض على دائرة المواصفات والمقاييس الأردنية بحثهم على ضرورة الالتزام بتلك القواعد للنهوض بهذه الصناعة إلى أرفع المستويات.
- 2- توصي الدراسة الى ضرورة قيام دائرة المواصفات والمقاييس الأردنية باستقصاء احتياجات مصانع الالبسة الاردنية والمتعلقة بتأمين المواصفات المحلية والعالمية، بحيث تستطيع هذه الصناعات إبراز دورها ومكانتها في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية .
- 3- توصي الدراسة الى ضرورة قيام دائرة المواصفات والمقاييس الأردنية بتشكيل لجان فنية مكونة من أصحاب الاهتمام بدراسات إدارة الجودة الشاملة، ومن فنيين متخصصين بصناعات الالبسة الجاهزة، وإداريين من جهاز دائرة المواصفات والمقاييس نفسها، ومن خبراء الجمعية العلمية الملكية الأردنية، .
- 4- توصي الدراسة بتنظيم دورات تدريبية على إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مصانع الالبسة الاردنية ، بحيث تضم جميع مديري الإدارات في قمة الهرم التنظيمي لتلك المصانع، بحيث يجري تدريبهم بشكل رفيع المستوى.

5- ضرورة قيام الجامعات الأردنية، الحكومية والخاصة، وكذلك كليات المجتمع بتطعيم مناهجها بمختلف المواد المتعلقة بالجودة والرقابة النوعية. ويجب التركيز على كليات العلوم الإدارية، وكليات الصيدلة، وكليات الهندسة، وكليات الزراعة وغيرها من الكليات الأخرى، وذلك من أجل تهيئة الجو العام الذي

يتطلب تنمية وتطوير الوعي النوعي، أو الوعي بالجودة، في جميع أرجاء الأردن. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

6- توصي الدراسة بترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية إدارة الجودة الشاملة، والفوائد الناجمة عن تطبيقها، ودون اقتناع الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتسهيلات الكافية

7- توصي الدراسة بالعمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتوفير البرامج التدريبية والتعليمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لكافة مديري تطوير البرامج والمعنيين بالجودة، وذلك لإكسابهم معرفة ومهارات إدارية لا تقل أهمية عن المهارات الفنية (كالتحليل، والتصميم، والبرمجة)، بالإضافة إلى تدعيم إدارة التدريب وتغيير النظرة للتدريب واعتباره استراتيجية من أساسية وداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدلا اعتباره تكلفة إضافية

8- توصي الدراسة الى ضرورة قيام الشركات بتطبيق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل تدريجي، وأن تتسم عملية التطبيق بالشمولية، وليس التركيز على بعض العناصر والعناصر الأخرى.

9- توصي الدراسة بالعمل على غرس ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات هذا المدخل (كثقافة الجودة) القائمة على القيم والمفاهيم الإدارية كتحقيق رغبات العملاء، والعمل الجماعي، وبث روح التعاون، ومشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات لهم، وغيرها من المبادئ والقيم التي تساعد في إيجاد القاعدة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

## المراجع

## اولا: المراجع العربية

- اتكنسون ، فيليب ( 1996). إدارة الجودة الشاملة : الجزء الأول التغيير الثقافي والأساسي الصحيح لأدارة الجودة الشاملة الناجحة ، تعريب عبد الفتاح السيد السقماني ، م جودة، محفوظ احمد، 2012 ،إدارة الجودة الشاملة ط6 ،الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- بدح، أحمد محمد ( 2003 ). أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- توفيق، عبدالرحمن ( 2005). الجودة الشاملة ، الدليل المتبادل للمفاهيم والادوات، مركز الخيرات المهنية للإدارة ، القاهرة ،مصر .
- الخالدي، نشوى (2006). الألبسة تتصدر قائمة الصادرات الوطنية والولايات المتحدة اكبر المستوردين - صحيفة الرأي الاردنية، 18، تشرين اول ، الاردن.
- الخشاب، شاكر، 2006 ،إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة مقارنة البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، مجلة الأداء ،سلطنة عمان
- الخفاجي، نعمه عباس ( 2010 ). نظرية المنظمة: مدخل العمليات، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الخياط، زهراء صالح، 2010 ،دور التحرر المالي في تعزيز الإبداع المالي: دراسة تحليلية نظرية، مجلة بحوث مستقبلية،كلية الحدياء الجامعة، العراق.
- الدراركة ، مامون سليمان ( 2008). ادارة الجودة الشاملة ، وخدمة العملاء ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن .
- الدعسان، عبد الله احمد ( 2010 ). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزيادات ، محمد عواد (2007). ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن .
- السعودي، موسى أحمد، 2008م، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سوسن شاكر مجيد(2007). محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة :تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،
- سيد ، محمد جاد الرب (1997). إدارة المنظمات الصحية والطبية، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة، دار النهضة العربية، القاهرة،مصر .

سيد محمد جاد الرب (2008). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، بدون مكان نشر، مصر.

الصخري، هيام محسن عوض، 2007، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

طاهري حسين (2004). الخطأ الطبي والخطأ العلاجي في المستشفيات العامة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

عبد المحسن ، توفيق محمد (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات : مدخل الإدارة الجودة الشاملة القاهرة : دار النهضة العربية ، مصر

عبد المحسن، توفيق محمد، 2002، مراقبة الجودة ايزو 9000، الزقازيق: جامعة الزقازيق، مصر.

العبيدي، بشار محمد خليل، (2010) الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، الوزيرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

العتيبي، نواف محمد، 2006، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي (2009). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عياش قويدر (2003). الجودة الشاملة أداة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي الأول، آلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، الجزائر.

غاوي ، سمير (2013). صناعة الألبسة في الأردن تعزز مكانتها ، صحيفة الرأي، 24، اذار ، الاردن.

غنيم، احمد محمد، 2011، إدارة الجودة الشاملة، جمهورية مصر العربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الفضل، مؤيد عبد المحسن، 2004، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

القرشي ، حسين بن ردة (1999). إسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة (حدة : دار حافظ للنشر والتوزيع ، السعودية.

قطان ، هشام (2001). الجيود السداسي وسيلة لتحسين الجودة وتقليل التكلفة ، الجمعية الاردنية للجودة ، العدد 7 ، الاردن.

كوهين، ستيفين، 1997، إدارة الجودة الشاملة في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، المملكة العربية السعودية،



الرياض، معهد الإدارة العامة.

محفوظ ، احمد جودة ( 2005 ). ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع  
عمان ، الاردن.

المحمود ، سرين محمد عبد الله ( 2004 ). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها  
على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن.

نادية حمدي صالح (1995). إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع العام، معهد إصدارات مجلة النهضة  
الإدارية، اكااديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

ثانيا : المراجع الاجنبية

Purnendu، mandal، Andra، Howell & Amtika. Sohal (1998)، A systemic approach to quality improvement: the interaction between the technical، human and quality systems، Journal of Total Quality Management، (9)، 1، 79-100 Australia.

Carey، Timothy Robert. 1998. Total Quality Management in Higher Education: Why it Works; Why it Does Not، Unpublished ED.D. Dissertation، Rutgers The State University of New Jersey، USA

William، L. M. and Harriet، M. 1983. Quality Circles Changing Images of People at Work، Wesley Publishing Company، Inc.، London.

Garvin، D. A. 1987. Competing on the Eight Dimensions of Quality، Harvard Review، (November - December

Ishikawa، K. 1968. Education and Training of Quality Control in Japanese Industry، Tokyo - Japan، 423-426