



## دور الجودة الشاملة في زيادة الانتاج (الشركة العامة لتصنيع الحبوب نموذجاً)

د. عبد الرحيم مكطوف الطائي

المهندس علي فرحان عبدالله الفكيكي

### المخلص :

يحظى موضوع الجودة الشاملة باهتمام بالغ من قبل الشركات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها وأنشطتها وعملياتها ومنتجاتها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تغييرات وتطورات سريعة ومستمرة، هذا من جهة وتحقيق أعلى الربحية من جهة أخرى، وكذلك تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث.

وقد تناولت الدراسة الحالية أحد الجوانب المهمة الا وهو دورالجودة الشاملة على الربحية، ويمكن اعتبار هذه الدراسة نظرية وميدانية ، ومن أهم أهدافها هو تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة ودورها على الربحية في القطاع الصناعي .

### Abstract

An allover quality gains an importance by the companies which have different kinds, aims, activities and products because of the changes and fast developments which shape the environment of work, from one side and to achieve maximum rate of profit from other side, and to present theoretical frame, limits and defines several concepts pertaining the quality considering it as the modern administrative approach.

This study deals with an important aspect and that is the role of the allover quality concerning the profit. We can consider this study theoretical and practical. The aims of the study are to specify the strong and weak points in application the roles of an allover quality and its impact on the profit in the industrial sector.



## المقدمة :

ان التغيرات الدولية المعاصرة تفرض على المنظمات الاقتصادية و الشركات الصناعية انتهاز الاسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الانسانية الفاعلة في ترصين الاداء الانتاجي والتسويق بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية ، ومن أكثر الجوانب الادارية الهادفة في الوقت الراهن هو إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management)، والتي اصبحت الان ويفضل الكم الهائل في المعلومات و تقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث . سيما وان الادارة العلميه المعاصرة اسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية والشركات الصناعية بشكل كبير، لقد اصبحت الجودة احدى اهم مبادئ الادارة في الوقت الحاضر حيث تعد الجودة اليوم القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين من المهندسين والاقتصاديين والاداريين، لقد كانت الادارة بالماضي تعتقد بأن نجاح الشركه يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل اسرع وأرخص ثم السعي لتصريفها في الاسواق وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من اجل تصليح العيوب الظاهر منها .

يُعدّ اعتماد إدارة الجودة الشاملة في الشركات من الضرورة الملحة التي تمكن تلك الشركات من الوقوف بقوة امام المنافسة التي بدأت تظهر ملامحها في السنوات الاخيرة في بقاع العالم حيث تتسارع الشركات في تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائنها لكي تحوز على رضاهم لتضمن استمرارها في الاسواق التنافسية.

وبناءً على ما تقدم فإن الجودة الشاملة اصبحت من متطلبات العصر وما تنشده اغلب شرائح المجتمع وان اهمية الجودة الشاملة واهدافها ينبغي الاهتمام بها، بل لا بد وان تطبق في جميع شركات القطاع الصناعي في اسرع وقت ممكن للوصول الى الربحية العالية وتحقيق رغبات المستهلك و الوصول الى تطلعاته و مطالبه.



### منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاعتماد على مصادر منها الرسائل والاطاريج العلمية والدراسات العربية والأجنبية المتخصصة والتي تتناول هذا المدخل سواء من الناحية الأكاديمية أو التطبيقات العملية لبعض الشركات الصناعية التي طبقت هذا المدخل بنجاح.

### فرضية البحث:

إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على زيادة ارباح الشركة العامة لتصنيع الحبوب لما تحققه من تحسين مستمر في الإنتاجية و بتكاليف أقل وزيادة في مساحة السوقية .

### اهداف البحث :

يهدف البحث الى تعريف المفاهيم الأساسية لكل من الانتاجية والتسويق وحجم المبيعات وتحديد مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لتصنيع الحبوب من اجل الارتقاء في تحسين الانتاج ومن ثم تحقيق اعلى ربحية ممكنة .

### اهمية البحث:

ان الأهمية الأولى لهذا البحث هي محاولته تقديم مدخل جديد من ناحية التسويق وحجم المبيعات وتحسين الانتاج، وصولاً لتحقيق الجودة والربحية واعطاء اهمية كبيرة للتسويق بعد الانتاجية باعتباره من أهم الوظائف الأساسية للشركات الصناعية ، والمسؤول الأول عن تصريف المنتجات التي تقدمها وصولاً للعملاء في ظل المنافسة وكفاءة وفاعلية حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بعد تطبيق الجودة وزيادة الربحية.

### المبحث الاول: الاطار النظري والمفاهيمي للجودة الشاملة

إن الإسلام كان الرائد الأول والأعظم في وضع وبناء الأسس والمعايير الصحيحة والسليمة التي تعمل على بناء مجتمع قوي، ونجد أن الإسلام هو الذي دعا إلى



(إتقان العمل) الذي يعبر عن الجودة التي ينادي بها الجميع في الوقت الراهن، وهو أول من أساها.

كما يدعو الإسلام أيضا إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان وخلوه من النقص والعيوب فقد قال الرسول صلى الله عليه واله وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه". (الأمالي)، كما ورد أن الإسلام قد نادى للتحسين والجودة والإتقان ووضع جزاء وثواب لمن يحسن ويتقن عمله، قال تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف آية 30).

إما إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري عُرف في خمسينات القرن العشرين وأصبح شائعا في الثمانينيات من القرن نفسه والجودة الشاملة شأنها شأن المناهج الإدارية التي ظهرت، إذ بدأ الحديث عنها في بريطانيا وأمريكا وتم تطبيقها في اليابان وهي نظام إداري متكامل يضع رضا العميل على رأس الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح في المدى القصير.

### أولاً: تعريف الجودة

ظهرت تعريفات عديدة ومتنوعة لتوضيح مفهوم الجودة إلا ان هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم. (جودة: 19, 2009)

وللجودة جملة من التعاريف كما يراها رواد هذا المفهوم :

(الرضا التام للزبون) أرماند فيخبوم 1956. (السقاف: 7, 2005)

ويرى (Deming 1986) :- ان الجودة يجب ان ترضي حاجات الزبون الحالية والمستقبلية. (الطائي وقداة: 29, 2008)

ويعرفها قاموس Oxford :- انها درجة التميز او الافضلية.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور الزبون وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة ومن ثم يمكن الحكم من خلال منظور الزبون بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة.



### ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، ولقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management (TQM)** فماذا يقصد بهذا المصطلح والذي أخذ ينتشر بشكل واسع وسريع على الرغم من حداثة واختلاف الباحثون في تعريفه. وفيما يأتي مجموعة من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم ومن ثم تطبيقه لتحقيق الفائدة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضا الزبون وزيادة الربح :-

1- هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء (معهد الجودة الفيدرالي). ( الطيب : 10,2005)

2- هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل ( جوزيف حابلونسك ) (الزغبى: 63,1999)

3- بأنها مدخل إلى تطوير مستمر يشمل مراحل ومناحي الأداء كافة، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات الزبون، ويشمل نطاقها كل مراحل العمليات منذ التعامل مع المجهزين مروراً بعمليات التصميم وحتى التعامل مع الزبون بيعاً وخدمة0 (مصطفى: 159, 2004)

4- بأنها مدخل إلى تطوير مستمر يشمل مراحل الأداء كافة، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات الزبون، ويشمل نطاقها كل مراحل العمليات منذ التعامل مع المجهزين مروراً بعمليات التصميم وحتى التعامل مع الزبون بيعاً وخدمة0 (مصطفى: 159, 2004)



وبما إن الجودة ركن اساسي من اركان العملية الادارية ومسؤولية كل فرد يعمل فيها، لهذا فان إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة وسوف يعتمد على مساهمة جميع العاملين لتحقيق النجاح من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لهم وللمجتمع (Dale:1997,2)

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة الزبون وان تطور أساليب الجودة يجب ان تبدأ بالزبون وليس بالسلعة، وبهذا سوف يصبح التركيز على الجودة منذ بداية الانشطة والعمليات التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف الشركة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة لزيادة المساحة السوقية وجميعهم يرفع مؤشر الارباح عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

### ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها ومتطلباتها

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وزيادة الربح، فضلا عن ذلك فان لادارة الجودة الشاملة فوائد عديدة ومتطلبات مختلفة .

### رابعاً: أهداف تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة (الطائي: 163,2005)

- 1- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وإشراك جميع العاملين في التطوير .
- 2- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء
- 3- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- 4- تحسين نوعية المخرجات وتحسين الربحية والإنتاجية .
- 5- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .



- 6- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 7- تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر .
- 8- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات وتقليل المهام عديمة الفائدة .
- 9- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ويشير (حمود: 2002، 72) إلى ان أهداف إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الرضا لدى الزبائن، فضلاً عن زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال مشاركة كل العاملين بالشركة والاهتمام بالعمل الجماعي . ويرى (مجيد والزيادات: 2007، 49) إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم .

#### خامساً: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تم اعتماد المبادئ الأساسية لإدارة الجوده الشامله من قبل اللجنة الفنيه ( / ISO TC 176 ) لكونها تعكس أفضل الممارسات الادارية الواجب تنفيذها (الفضل والطائي: 2005، 23) وهي :-

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| customer Focus                      | 1- التركيز على الزبون           |
| Leadership                          | 2- القيادة                      |
| Involvement of people               | 3- مشاركة الأفراد               |
| System Process Approach             | 4- مدخل العملية                 |
| System Approach to management       | 5- استخدام مدخل النظام للإداره  |
| Continual Improve ment              | 6- التحسين المستمر              |
| Factual Approach to Decision making | 7- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار |



## 8- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين Matually Bemeficial Supplier relationships

### سادساً: معوقات إدارة الجودة الشاملة

- 1- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين وعدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
- 2- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب وضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
- 3- عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وعدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله. (ديمنغ وهاغستروم: 22,2001)

### سابعاً: مفهوم التنافسية

المؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع إنتاجيتها أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معاً، أو بتلك القدرة على التفوق عن منافسيها من خلال الاحتفاظ بنصيبها من السوق أو زيادته بصورة مستمرة، إذ إن المؤسسة تكون تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي، وتكون المؤسسة مستحوذة على قدرة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على عدد من السنوات. (شالزو جونز: 192,2006)

أما التنافسية في المنظور التسويقي هي تلك التي تتمكن من تقديم أحسن الخدمات المنتظرة من قبل الزبون (إرضاء، سعر، نوع) أي أن شدة المنافسة تملئ على المنتجين ضرورة توفير المنتجات في المكان والزمان المحددين وبأسعار مدروسة. (مزهوده: 2007,13)



لاسيما وإن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس بالجودة إذ يجب على المنظمة أن تبادر إلى تحسين جودة منتوجها وليس فقط مواجهة الجودة التي يفرضها الآخرون ومن ثم عليها أن تطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن تسعى بذلك لتقليل العيوب بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لارضاء الزبون، ويجب التنبيه على أن الجودة يجب ان تحدد من جانب الزبون ولا يفرضها المنتج لأنها أداة لإنجاح المنظمة. (الغنام: 5,2004)

كذلك يركز في هذا المجال على كيفية إشباع حاجات الزبائن المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، ولكي تستطيع المؤسسات التنافس بالجودة فإن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات أهمها :

- 1- جعل الجودة من اهتمامات الإدارة العليا.
- 2- ضمان الأداء السليم من المرة الأولى .
- 3- تبني مفهوم التحسين المستمر. (مصطفى : 2001، 123)

#### ثامناً: نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- شركة IBM الأمريكية : تعتبر مثلاً لأحد الشركات العالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفاعلية حيث حققت الشركات النتائج التالية من وراء تبني هذه الفلسفة في إدارة أنشطتها:

- أ- زيادة نصيب الشركة في الاسواق وزيادة نسبة الإنتاجية بنسبة 30% .
- ب- تخفيض التكلفة ومضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة.
- ت- تكوين صورة طيبة عند العميل وتحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين.

2- شركة Federal Express : ساهم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في :

- أ- إنتاج ما يحتاجه العملاء والوفاء بمتطلباتهم مما أدى إلى زيادة رضائهم عن المنشأة .

ب- زيادة ملموسة في حجم المبيعات وزيادة الأرباح كنتيجة لزيادة المبيعات. (ابراهيم والشويهي والصوفي : 8,2009)

يرى الباحثين في هذا المبحث بأن للجودة دور مهم وفعال في اظهار المنتج بالشكل المطلوب من أجل تحقيق رضا الزبون، بينما أكدت جميع الاوليات المتعلقة



بإدارة الجودة الشاملة على أنها تساهم بشكل كبير في تحسين الانتاج، ومن ثم تحقيق أعلى الإيرادات للمنظمة مما ينعكس حتماً على كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن ومن ثم فتح أسواق جديدة لتصريف هذه المنتوجات التي جاءت بشكل يلبي حاجة السوق بسبب نوعيتها العالية، التي أدت إلى تحقيق أعلى انتاج ممكن بسبب الطلب المتزايد على السلع التي نالت رضا الزبائن في السوق، وبهذا فإن الجودة وإدارة الجودة الشاملة تؤدي دوراً كبيراً في تحسين العلاقة بين المجهزين والمنتجين ورفع الروح المعنوية بين العاملين والاحساس بالفخر والاعتزاز بسبب تحسين سمعة الشركة.

### تاسعاً: معيار الجودة

المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها. فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي من توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة. أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج، المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام.

وبما أن مفهوم إدارة الجودة مفهوم حديث نسبياً لذا ما زالت الكثير من الشركات لا تدرك بوضوح تعابير مثل (مقياس المنتج) و(معيار نظام الجودة).

إن مقياس المنتج هو الذي يحدد المواصفات أو المعايير الواجب توفرها في المنتج ليكون متلائماً مع المتطلبات المحددة للمعيار. أما معيار نظام الجودة فهو الذي يحدد منتجات الشركة تتلائم مع المواصفات أو المعايير الموضوعية، على أساس اعتبارات التسويق، وتقليل التكاليف، ومتطلبات الزبون. ( )

<http://forum.noor.com>

### المبحث الثاني: دراسة ميدانية عن الشركة العامة لتصنيع الحبوب



ان الشركة العامة لتصنيع الحبوب هي إحدى الشركات الصناعية والأنتاجية والتسويقية التابعة لوزارة التجارة العراقية مقرها في ساحة عدن ومن اهم اهداف الشركة هو المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال إنتاج وتوزيع الطحين على الوكلاء لتأمين توزيعه على المواطنين ضمن البطاقة التموينية. وكذلك تقوم الشركة بإعداد خطة تجهيز سنوية موحدة لعموم المحافظات وتهيئة كافة مطاحن الشركة ومطاحن القطاع الخاص المتعاقد مع الشركة لإنتاج الكميات المخصصة من الطحين وفق الخطة وبالتنسيق مع الشركة العامة لتجارة الحبوب.

### أولاً: نبذة تعريفية عن الشركة عينة الدراسة

1- تأسيس الشركة : تأسست في أواخر عام 1990 بموجب قرار مجلس قيادة الثورة المنحل رقم 317 في 1990/8/12 بعد فصلها عن الشركة العامة لتجارة الحبوب. وهي إحدى الشركات الصناعية والأنتاجية والتسويقية التابعة لوزارة التجارة العراقية.

تأسست الشركة براس مال اسمي قدره (600000000) (ستمائة مليون دينار) اما مجلس الشركة فقد اعلن عن تشكيله استنادا لاحكام المادة (20) من قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 بموجب امر وزاري يقضي بتشكيل ادارة الشركة.

لدى الشركة 18 فرعا في جميع المحافظات تشغل 14 مطحنة حكومية تشرف على تشغيل أكثر من 200 مطحنة أهلية.

2- استخدامات الموارد البشرية : بلغ عدد منتسبي الشركة (2518) منتسب في حين بلغ عدد العقود (116) والحرس (232).

3- أهداف الشركة : تهدف الشركة الى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال إنتاج وتوزيع الطحين على الوكلاء لتأمين توزيعه على المواطنين ضمن البطاقة التموينية مع مراعاة جودة الطحين وخضوعه للفحص .

### ثانياً: أهم خطة تبنتها الشركة



من الاعمال التي تبنتها الشركة من اجل تقديم غذاء افضل، حيث وضعت الشركة خطة لتدعيم الطحين بكبريتات الحديدوز، اذ ان الخطة هي حل تغذوي لمشكلة فقر الدم. وخطة التدعيم تعد من البرامج المنتشرة في العديد من دول العالم ومن اكثرها تطبيقاً تدعيم الدقيق، وذلك لاهمية الدقيق في صناعة الخبز الذي يعد من اكثر المواد الغذائية استهلاكاً من قبل السكان، وتم الاتفاق مع منظمة (Unicef) في تنفيذ هذه الخطة للحد من انتشار حالة فقر الدم الناتج عن انخفاض مستوى الحديد، وبما لايؤثر على الصفات الحسية للصمون والخبز الناتجين عن الدقيق المدعم بالحديد. (التجارة:2,2007)

### ثالثاً: المهام والواجبات التي تتولاها الشركة

#### 1- الخطط والبرامج

يتم وضع الخطط والبرامج التي تتناسب مع المرحلة وبما يؤمن توفير مادة الطحين التي تعتبر مادة اساسية للمواطنين في المرحلة الراهنة عن طريق قطع قوائم بيع نقدية للوكلاء، اذ يتم ايصال مادة الطحين الى الوكلاء من خلال ناقلين معتمدين من قبل الشركة في كافة المحافظات بموجب عقود مبرمة.

#### 2- انتاج الصمون

تقوم الشركة من خلال الافران التابعة لها بانتاج صمون وخبز لتأمين حاجة بعض الدوائر وتوفير المعدات والمستلزمات التابعة لها وادامتها لتحقيق انتاج نوعي وكمي ولحصول اعلى الايرادات والارباح .

#### 3- متابعة عمل المطاحن

تتم متابعة عمل المطاحن من حيث كمية ونوعية الانتاج ونسب الاستخلاص المقررة وكماياتي:

- أ- الإشراف على تشغيل المطاحن بما يؤمن توفير الطحين للبطاقة التموينية ومتابعة عملها حسب التعليمات ذات العلاقة.
- ب- تأمين حاجة المطاحن من مستلزمات الإنتاج (كالحبوب والمكائن ومواد التعبئة والتغليف) وفقاً للخطة المقررة شهرياً



ت- إنشاء ونصب مطاحن حديثة في جميع محافظات العراق لتطوير الواقع الصناعي و الإنتاجي لمادة الطحين.

ث- متابعة اي خلل في العملية الانتاجية لمطاحن القطاعين الحكومي والخاص .

ح- يتم سحب نموذج من الانتاج اليومي من الطحين من جميع مطاحن العراق حيث يتم فحصها مختبرياً في المختبرات المنتشرة في جميع المحافظات .

ج- تحديد طاقات المعامل الفعلية الجديدة او التوسعات التي يقوم بها اصحاب مطاحن القطاع الخاص.

#### 4- بيع الطحين للافران

تقوم الشركة بعمليات بيع الطحين للافران بحصص تقرر وفقاً لخزين الشركة من الطحين

#### 5- النشاط الاستيرادي للشركة

منذ بدء مذكرة التفاهم وبعد تخصيص مبلغ للادوات الاحتياطية للمطاحن والافران الحكومية تحركت الشركة على المجهزين المتعاملين معهم سابقاً لغرض توفير الادوات الاحتياطية المطلوبة وكذلك مفاتيح الملحقيات التجارية في بعض الدول التي تقرر التعامل معها وقد تم استحداث مخزن متخصص للادوات الاحتياطية الخاصة بمذكرة التفاهم ضمن مجمع مخزني مهياً لهذا الغرض من وزارة التجارة وياشر المخزن باستلام المواد الواردة وتجهيزها الى المطاحن وفقاً للسيقات التي اعتمدت للاستلام والتجهيز والتسعير بالاضافة الى هذه النشاطات تقوم الشركة بنشاطات استيرادية اخرى خارج اطار مذكرة التفاهم وبنفس الاسلوب السابق، اذ تستورد خميرة جافة ومحسن الصمون لاغراض تجهيز الافران الحكومية ودوائر الدولة.

#### 6- نشاط النقل والصيانة



أ- يقوم اسطول الشركة بعمليات مناقلة الطحين بين المحافظات ومناقلة الاكياس الفارغة من مخازن الشركة العامة لتجارة الحبوب الى المخزن المركزي في التاجي.

ب- تقوم الورشة الخاصة بتصليح السيارات الانتاجية بتصليح العطلات الخفيفة.

#### 7- نشاط الحاسبة

دخلت الشركة نظام المكننة للسيطرة على نشاطات عملها حيث كان عدد الانظمة المعمول بها عام 1996 تسعة انظمة واصبحت خلال عام 2004 (16) نظام للسيطرة على عمل الدائرة (المبيعات، الرواتب ، النقل ، الافراد ، المخازن. الخ).

مما تقدم يتبين أن الهيكل التنظيمي للشركة العامة لتصنيع الحبوب يتصف بقوة التنظيم التي تؤدي دوراً مهماً وفاعلاً في تحقيق اعلى انتاج ممكن ومن ثم اعلى الايرادات والارباح ، وهذا ناجم عن التماسك في الهيكل التنظيمي للشركة الذي ادى الى تجاوز نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجه الشركة ، والدليل على ذلك هو نجاح الشركة في تحقيق اعلى ربحية عام 2009 بسبب نجاح الكادر الوظيفي والعاملين في انجاز الخطط المرسومة بالشكل المطلوب . وتواصل أقسام الشركة المعنية بعملية السيطرة النوعية والرقابة وبالتعاون مع دوائر الرقابة في الوزارة وفي جميع المحافظات عملها في متابعة الزيارات التفتيشية على الصوامع والمطاحن والوكلاء والأفران وسحب النماذج وفحصها بأحدث الأجهزة المخبرية ومن قبل فاحصي مختبر، اذ تجري جملة فحوصات مختلفة (فيزياوية، كيمياوية، بايلوجية) على النماذج لبيان مطابقتها للمواصفات وتأشير الانحرافات ان وجدت، وكذلك المباشرة بتشغيل نظام الحاسوب على المطاحن الحديثة.

#### جدول (1)

#### العلاقة بين الارباح والاييرادات والمصرفات للمدة 2003 – 2009

الاييرادات	المصرفات	الارباح	الاعوام
37512518	25156468	12356050	2003

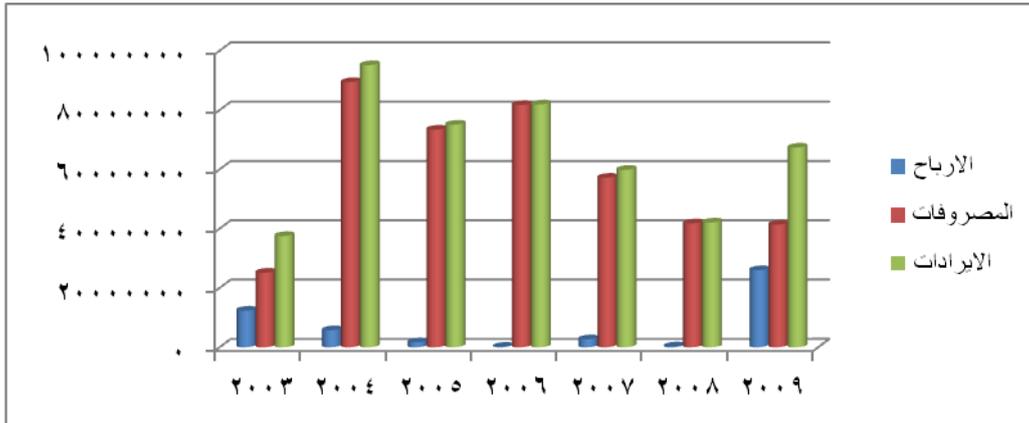


2004	5732471	89419331	95151802
2005	1672979	73404711	75077690
2006	194455	81700112	81894567
2007	2682786	57171915	59854701
2008	284107	41778990	42063097
2009	26012101	41326623	67338724

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة

### مخطط (1)

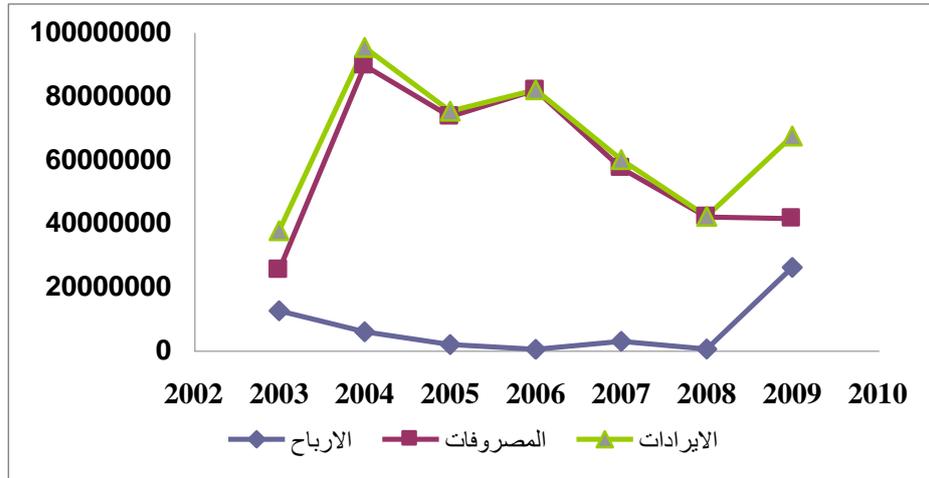
#### العلاقة بين الارباح والايرادات والمصروفات للمدة 2003 – 2009



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة

### مخطط (2)

#### العلاقة بين الارباح والايرادات والمصروفات للمدة 2003 - 2009



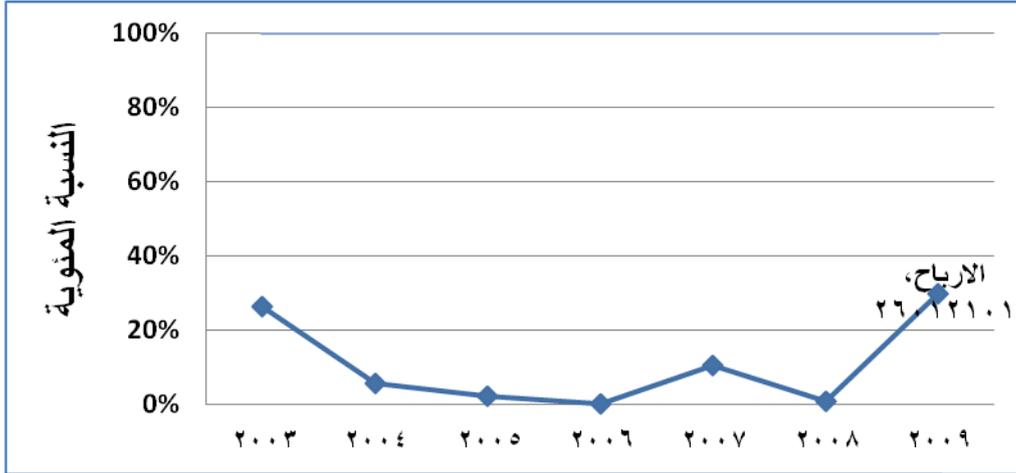
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة.

من المخطط (1) و(2) يتضح ان الأرباح انخفضت للسنوات 2004 - 2008 على التوالي وذلك يعود الى ارتفاع مصروفات الشركة الناجم عن النفقات المتغيرة (المولدات، الكهرباء، الماء، الكاز، اجور النقل ... الخ) الامر الذي ادى الى ارتفاع التكاليف قياسا للإيرادات ومن ثم انخفاض مستوى الأرباح، بينما ارتفع مستوى الأرباح عام 2009 بسبب استقرار المصروفات (تثبيت النفقات) وزيادة في الانتاج (الإيرادات) بالمستوى الذي يحقق ارباح معقولة للشركة وذلك عن طريق ايجاد البدائل الصحيحة.

ومما تقدم فان تحسين جودة التصميم تحقق قيمة مرتفعة تؤدي الى زيادة المساحة السوقية وزيادة الإيرادات وفي النهاية تحقيق هدفنا وهو زيادة الربحية .  
 واما تحسين جودة المطابقة تؤدي الى انخفاض المصروفات مما تؤدي الى زيادة الربحية كما موضحة بالمخطط (1) و (2) البياني . ولاحظ الباحثان ومن خلال الاسباب اعلاه ان نسبة الأرباح في عام 2009 قد ارتفعت الى ما يقارب 30% عن عام 2008 وكما موضح بالمخطط (3) .

### مخطط (3)

النسبة المئوية لأرباح الشركة للمدة 2009-2003



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة.

نرى ان اعلى ربحية تحققت للشركة العامة لتصنيع الحبوب هو عام 2009 اذ ارتفعت نسبة الأرباح الى مايقارب 30% وهذا يدل على النوعية العالية والكمية الكبيرة في الانتاج على عكس عام 2008 وهذا يعود لعدة اسباب: اهمها تقليل التكاليف، وتوسيع المساحة السوقية التي حازت على رضا الزبون، وان الشركة العامة لتصنيع الحبوب قد حققت جزءاً كبيراً من معايير الجودة في تطبيقاتها للمواصفات المطلوبة في الانتاج، وذلك بفضل الدور المتميز لقسم السيطرة النوعية الذي يمثل الجودة في الشركة في متابعة وسحب نماذج من الحبوب والانتاج اليومي من الطحين من جميع مطاحن العراق . حيث يتم فحصها مختبرياً من قبل فاحصي مختبر وبأحدث الأجهزة المختبرية في مختبرات الشركة المنتشرة في جميع المحافظات اذ تجري جملة من الفحوصات على النماذج لبيان مطابقتها للمواصفات ومتابعة اي خلل في العملية الانتاجية لمطاحن القطاعين الحكومي والخاص . وكذلك قامت الشركة العامة لتصنيع الحبوب في عام 2009 بتكثيف عمل السيطرة النوعية والرقابية وبالتعاون مع دوائر الرقابة في الوزارة وفي جميع المحافظات في متابعة الزيارات التفتيشية على الصوامع والمطاحن والوكلاء والأفران.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً / الاستنتاجات

1- أن الجودة الشاملة تعتبر من ضرورات الحياة الادارية والاقتصادية المعاصرة وأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدأ يستحوذ على اهتمام كثير من المسؤولين



- في كثير من الشركات الصناعية والخدمية وأن الشركة العامة لتصنيع الحبوب استحدثت شعبة خاصة لإدارة الجودة الشاملة لتأخذ دورها في تحسين الأداء والانتاج وتحقيق أعلى ربحية نتيجة اهتمامها الجاد في تطبيق الجودة.
- 2- أن الجودة الشاملة تحقق أهداف أي شركة تريد أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لزيادة الربحية ولهذا فإن الشركة العامة لتصنيع الحبوب تسعى الآن لتأهيلها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات الأيزو.
- 3- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبحت هاجساً تنشده بعض الشركات على مختلف أنشطتها ومستوياتها لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الإنتاج .
- 4- إن هدف الجودة الرئيس هو الوصول إلى رضا الزبون بتوفير منتجات ذات جودة عالية له وتحقيق أفضل ربحية للشركة.
- 5- أن تطبيق الجودة الشاملة في مجال وميادين الأعمال مطلب أساس لإضفاء الثقة في التعامل بين الشركة من ناحية وبين الأطراف الأخرى كالزبائن والموردين والموظفين والمساهمين والمجتمع من ناحية أخرى.
- 6- يسهم تطوير المنتج في الشركة العامة لتصنيع الحبوب في الوقوف أمام المنافسة الشديدة مما حتم على الشركة التميز في منتجاتها في سبيل خدمة ورضا الزبون ونتضح من ذلك وجود اهتمام عالٍ من قبل الشركة المبحوثة إزاء دور رضا الزبون.
- 7- إن الإدارة العليا في الشركة العامة لتصنيع الحبوب تولي اهتماماً كبيراً لمبدأ التركيز على الزبون من خلال كسب رضاه وذلك من خلال المنتج بالجودة العالية ، وتسليمه في الوقت المناسب، كذلك اهتمام الإدارة بمبدأ التحسين المستمر، وإن أغلب عمليات التحسين المستمر كانت تركز على كيفية تحسين المنتجات والطرق الإنتاجية من أجل تقليل التكاليف الكلية .
- 8- عدم اشتغال مطاحن الشركة العامة لتصنيع الحبوب بكامل طاقتها التصميمية إذ تعمل في بعض الأحيان بربع أو ثلث طاقتها التصميمية وذلك بسبب عدم توفر كمية الحبوب اللازمة التي يتم توريدها من قبل المورد(الشركة العامة لتجارة الحبوب).



9- من خلال المخططات البيانية تبين ان اعلى ربحية حققتها الشركة العامة لتصنيع الحبوب عام 2009 ونستنتج من هذا المؤشر الايجابي بأن الشركة تطبق الجودة بشكل جزئي واجتهادي وفق معايير الاداء وليس وفق المعايير الدولية.

### ثانيا / التوصيات

انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن القول أنه لكي يتم تحقيق الربحية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفق ما هو منشود له نوصي إدارة الشركة العامة لتصنيع الحبوب بالآتي :

1- أن تعمل إدارة الشركة بشكل عام على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة اقسامها وفروعها.

2- الاهتمام بعقد دورات تدريبية متخصصة للمديرين لتحديث معلوماتهم وإضافة الجديد إلى خبراتهم. وتشجيع التطوير والتعلم الذاتي للعاملين وإنشاء مراكز التدريب لهم لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر للوصول إلى الجودة المنشودة، والاستمرار في سياسة تحديث المعدات والأدوات في مطاحن الشركة من اجل تحسين وزيادة الانتاج.

3- زيادة وعي العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة بسبب مساهمتها الحاسمة في زيادة الميزة التنافسية وعلى الإدارة العليا أن تقوم بنشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم.

4- بذل الطاقات وتقديم الإمكانيات المادية والبشرية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة والارتقاء بمستوى الصناعات الوطنية لمنافسة الصناعات العالمية.

5- يتطلب من إدارة الشركة العامة لتصنيع الحبوب الاهتمام بتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها بين جميع المستويات الوظيفية والتركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين في التخطيط والتنظيم والتنفيذ ، لما لذلك من نفع وفائدة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة.



- 6- مراعاة وجهة نظر العملاء في تحديد مستوى جودة ما تقدمه الشركة من منتجات والتركيز على تحقيق رغبات الزبائن وإرضائهم بما يحقق لهم السلعة ذات الجودة العالية.
- 7-الحث على تشجيع تبادل المعلومات مع الدول التي سبقتنا في هذا المجال والتي لها خبرة فيما يعود بالنفع والفائدة على الشركة وتفعيل مشاريع الاستثمار المشتركة مع الدول العربية المجاورة عبر منافذ مناطق التجارة.
- 8-ضرورة اهتمام الشركة بالتركيز على تخفيف الكلف من خلال التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف باعتباره من المتغيرات المهمة والحيوية التي تستطيع الشركة من خلالها تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار من جهة وفي تحقيق الأرباح من جهة أخرى .



## المصادر:

- 1- القران الكريم
- 2- الأمالي للصدوق : ص 384 المجلس 61، وفيه عنه (عليه السلام): إن الله يحب عبدا إذا عمل عملا أحكمه.
- 3- الطائي، رعد وقداة، عيسى، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الاردان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008م .
- 4- السقاف، حامد عبدالله، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005م .
- 5- اللوزي، موسى، التنمية الادارية ، عمان، الاردان دار الوائل للطباعة والنشر، 1999م .
- 6- الفضل، مؤيد عبد الحسين والطائي، يوسف حجيم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك "منهج كمي"، عمان، الأردن: الرواق للنشر والتوزيع، 2005م .
- 7- الزغبى، حسن علي ،أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في الميزة التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة ) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999م .
- 8- الطيب دويس محمد، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2005م .
- 9- الطائي، رعد عبدالله، اثر استراتيجية العمليات على الادارة الانتاجية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد الثامن، العدد 27، 2005م .
- 10- ابراهيم محمد حبيب، محمد الشويهدى، خالد الصوفي، (المفهوم الشامل للجودة ومتطلبات التاهيل للايزو) بحث مقدم الى جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، 2009م
- 11- التجارة، مجلة الاستثمار، تصدر عن دائرة البحث والتطوير/ وزارة التجارة، العدد السادس، تشرين الاول 2007م
- 12- توفيق، عبدالرحمن، الجودة الشاملة. الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات، اصدارات مركز الخيرات المهنية لإدارة، "بميك" القاهرة، 2005م .
- 13- جودة ، محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات، عمان ،الأردن : دار وائل للنشر ، ط4، 2009م
- 14- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والطباعة، 2002م .
- 15- ديمنج وروبرت هاغستروم ،إدارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة واعداد هند رشدي، القاهرة: كنوز النشر والتوزيع، 2001م .



- 16- شالز وجاريت جونز، ترجمة ، رفاعي محمد وعبد المتعال، محمد سيد أحمد، الإدارة الإستراتيجية :مدخل متكامل، ج1 ، ط 2 .الرياض :دار المريخ، 2006م .
- 17- طاهر،محمدعبود، إدارة الجودة الشاملة أسلوب لتطوير الأداء، مجلة البصرة الاقتصادية، العدد (1)، حزيران ، مركز معلومات الأعمال، جامعة البصرة، 2005م .
- 18- عبد الملوك مزهوده، مقال حول محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه، منظور المسيرين، 2007م .
- 19- مصطفى، احمد السيد، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، آفاق اقتصادية،المجلد(22) ،العدد 87 لسنة2001م .
- 20- مجيد، سوسن شاكرا والزيادات، محمد عواد،ادارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1،عمان، الاردان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007م .
- 21- مصطفى، أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (25)، العدد97 لسنة2004م .

### الوثائق الرسمية

- تقارير مجلس ادارة الشركة العامة لتصنيع الحبوب والبيانات والحسابات الختامية للسنة المنتهية من 31/ كانون الا ول /2003لغاية 31/ كانون الا ول /2009.

### الانترنت

- 1- الغنام ، أبراهيم ،(2004) ، رجل الأعمال الصغير (www.qpr.com)
- 2- ( http://forum.noor.com)

### English Resources

- 1- Dale, Barrie, Cary, Cooper, & Adrian Wilkinson, (1997) Operation Management quality&HumanResources.AGuid to Continuous Improvement (London: Black well).