المقدمة

تشمل

١| مشكلة البحث

٢| فروض البحث

٣| أهداف البحث

٤| أهمية البحث

٥| مناهج البحث

٦| الاطار العام

المقدمة

تتناول المقدمة مشكلة البحث . فروض البحث ، اهداف البحث ، اهمية البحث ، منهج البحث ، ادوات جمع البيانات والاطار العام للبحث .

مشكلة البحث :-

من خلال اطلاع الدارس على انتاج الدقيق لا حظ ان هنالك تفاوت فى الجودة من مصنع الى آخر دون ان يكون هنالك معيار لهذا التفاوت ومن خلال البحث عن اسباب ذلك وجد ان للرقابة على الجودة ضلع فى بعض الاحيان .

فروض البحث :-

١- تمثل الرقابة على الجودة اهم عوامل الجودة التى يعتمد عليها اصحاب المصانع .

٢- يتناسب حجم الرقابة على الجودة طردياً مع حجم المصنع .

٣- يصعب تخفيض درجة الجودة المطلوبة بنسبة كبيرة من المخرجات .

اهداف البحث :-

١- ابراز الدور الذى تلعبه الرقابة على جودة الانتاج فى تحسين الانتاج وتطوير اداء العاملين .

٢- توضيح مراحل الانتاج التى يمر عبرها الدقيق وعمليات الرقابة على الجودة المطبقة فى المصنع .

٣- ابراز الاهمية التى يمثلها مصنع الدقيق فى استيعاب العمالة وسد حاجة السوق المحلى .

اهمية البحث :-

يسعى هذا البحث الى تحقيق نتيجة تكون علامة فى طريق جودة الانتاج يستفاد منها فى الوصول بالانتاج الى اعلى مستويات الجودة كما انه قد يصبح مرجعاً لكل الدراسات التى تجرى مستقبلاً .

منهج البحث :-

البحث الاجتماعى للحصول على البيانات الخاصة والادارة الاساسية لجمع البيانات هى المقابلة .

الاطار العام :-

يتكون هذا البحث من مقدمة وثلاثة فصول والنتائج والتوصيات التى خرج بها الباحث والخاتمة .

تناولت المقدمة تتناول المقدمة شكلة البحث . فروض البحث ، اهداف البحث ، اهمية البحث ، منهج البحث ، ادوات جمع البيانات .

يناقش الفصل الاول الرقابة من حيث مفهوم الرقابة وأنواعها عملية الرقابة ومراحلها وأدوات الرقابة

يتناول الفصل الثانى الجودة والانتاج من حيث مفهوم الجودة ونتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة والانتاجية والجودة

يتناول الفصل الثالث شركة مطاحن الغلال من حيث النشأة والتطور التاريخى ، الهيكل التنظيمى ، جودة الانتاج فى الشركة

تناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية

تناول الخاتمة خلاصة النتائج والتوصيات

بسم الله الرحمن الرحيم

الإستهلالية

قال تعالى (والبلد الطيب يخرج نباته بإذن ربه

والذى خبث لا يخرج إلا نكداً كذلك

نصرف الايات لقوم يشكرون) (١)

صدق الله العظيم

سورة الأنعام الآية ٩٩

الإهداء

الى من غمرتنى بحنانها وعطفها وكم سهرت الليالى الى صاحبة القلب الطاهر والطريق الى الجنة .

،،، أمى الحبيبة ،،،

الى ذلك السراج الوهاج فى سبيل الحياة والمعرفة الى من علمنى الصدق والإمانة وفجر بداخلى الإحساس الرائع بالإشياء

،،، ابى الحبيب ،،،

الى الذين بذلوا كل غالى ونفيس لمواصلة تعليمى تقاسمو حياتهم من أجلى .

،،، إخوانى وأخواتى ،،،

الى منارة العلم كلية الشيخ عبد الله البدرى التقنية التى لولاها لما استطعنا ان نخرج هذا العمل المتواضع .

الى كل معلمى ومعلمات كلية الشيخ البدرى التقنية الذين لم يبخلوا علينا يوماً قط بعلمهم ومعرفتهم .

الى اصدقائى وزملاتى بالكلية اهديهم هذا الجهد المتواضع .

الباحث

شكر وعرفان

التحدث بنعمة الله شكر وتركها كفر ومن لا يشكر القليل لا يشكر

الكثير ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله)

سبحانك اللهم خير معلم

علمت بالقلم القرون الاولى

اخرجت هذا العقل من ظلماته

وهديته النور المبين سبيلا

الشكر أجزله الى الله تعالى ومن بعده الى منارة العلم والمعرفة

كلية الشيخ عبد الله البدرى .

والشكر اجزله الى الاستاذة : الاميرة العوض المشرفه على هذا البحث ولم

تبخل علينا يوماً من علمها المتدفق .

والشكر موصول الى كل الذين ساندونا فى كل صغيرة وكبيرة فى إخراج هذا

العمل بالصورة التى تليق به ونخص شركة مصانع طحن الغلال بعطبرة .

واليهم جميعاً الشكر والتقدير

الفهـــرس

العدد	الموضـــــــــــــوع	رقم الصفحة
١	الإستهـــــلالية	أ
٢	الإهـــــــداء	ب
٣	الشـــكر والعـــرفان	ج
٤	المقـــــــدمة	١ — ٣
٥	**الفصـــل الأول : الرقـــابة**	**٤ —٢٤**
٦	المبحث الاول : مفهوم الرقابة وأنواعها	٥— ٧
٧	المبحث الثانى : عملية الرقابة ومراحلها	٨ — ١٧
٨	المبحث الثالث : أدوات الرقابة	١٨ — ٢٤
٩	**الفصـــل الثانى : الجـــودة والانتـــاج**	**٢٥_ ٤٥**
١٠	المبحث الاول : مفهوم الجودة	٢٦ — ٣٢
١١	المبحث الثانى : تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣٣ — ٣٦
١٢	المبحث الثالث : الإنتاجية والجودة	٣٧ — ٤٥
١٣	**الفصـــل الثالث : شـــركة مـطاحن الفـــلال**	**٤٦_ ٥٥**
١٤	المبحث الاول : النشاة والتطور التاريخى	٤٧ — ٤٨
١٥	المبحث الثانى : الهيكل التنظيمى	٤٩ — ٥٠
١٦	المبحث الثالث : جودة الإنتاج	٥١ — ٥٦
١٧	**الفصـــل الرابـع : الدراســـة الميـــدانية**	**٥٧ —٦٠**
١٨	الدراسة الميدانية	٥٧— ٥٨
١٩	الخاتمة (النتائج + التوصيات)	٥٩ — ٦٠
٢٠	المراجع	٦١

الفصل الأول

الرقابة

المبحث الاول : مفهوم الرقابة وانواعها
المبحث الثاني :عملية الرقابة ومراحلها
المبحث الثالث : أدوات الرقابة

المبحث الاول

مفهوم الرقابة وانواعها

اولاً مفهوم الرقابة :-

تعريف الرقابة بانها العلمية الادارية الفرعية التى بموجبها يتم التأكد من ان التنفيذ الفعلى مطابق لمعايير الخطط المرسومة وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضرورية ان تمارس العملية الرقابية منذ الخطة الاولى منذ تنفيذها وتستمر اثناء الموافقة فى هذه التعاريف يمكن ادراك ابعادها فى التالى ([1])

- ان الرقابة ليست مهمة واحدة على النشاط واحد ولنكها عملية تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة .
- ان عملية الرقابة عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ الفعلى للخطط منذ اللحظة الاولى .
- ان المادة الخام الرئيسية التى تستخدمها عملية الرقابة تتكون من :-

معايير الخطط المرسومة ، نتائج الاداء الفعلى للتنفيذ

- ان الهدف من العملية الرقابية هو التأكد من انطباق الاداء الفعلى للمعايير المخططة من اجل تحقيق هذا الهدف بفعالية فلا بد من انجاز المهام التالية([2])

* محاولة التنبوء بالانحرافات قبل حدوثها .
* الاستعداد لمواجهة الانحرافات قبل حدوثها وعند حدوثها ومن ثم تجنب حدوثها
* فى حالة عدم القدرة على التنبوء بالانحرافات فمن الضرورى سرعة ودقة الكشف عنها واخراج الاجراءات التصحيحية اللازمة للأداء الفعلى بالمعايير المخططة مع ترتيب الاثار السلبية لتلك الانحرافات .

---

1 ـ سعيد محمد المصرى ، التنظيم الادارى ، (الاسكندرية : دار الجامعة) ص ٢٣١ ـ ٢٣٢
2 ـ د. مصطفى نجيب شاويش دار الاعمال المكتبية ، (عمان دار زهران) ص ٢٥١

- ان الرقابة عملية مكملة لعملية التخطيط وتحقيق النتـــائج المخططـــة لا يـــتم ولا يتحول الى حقيقة إلا لو كانت عملية الرقابة فاعلة او فعاله فالخططـــه قـــد تكـــون مرسومة بطريقة علمية موضوعية صحيحة إلا أن التنفيذ يتم بعيداً عـــن معـــايير الخطط ، ودون رقابة دون ان تكون النتيجة الطبيعية هى عـــدم تحقيـــق النتـــائج المستقبلية ويمكن تعريف الرقابة بانها العملية التـــى تـــستطيع الادارة بواســـتطها التحقق منها اذا كان كل شى يسير وفق الخطة الموضوعية للتعليمات الموجهه .

ثانياً انواع الرقابة :-

من واقع التعريفات السابقة للرقابة يمكن التعرف على انواعها وهى ثلاثـــة انـــواع رئيسية ([1])

- **الرقابة الرئيسية** هى التى يطلق عليها البعض الرقابة الامامية هى العمليـــة الرقابية التى تحدث خلل الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلى ، أو التـــى تحدث من مرحلة الى مرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويهدف هذا النوع من الرقابة من التبوء بالانحرافات قبل حدوثها وتقدير اسبابها .
- **الرقابة العلاجية** : تعنى علاج الاخطاء والانحرافات بعد وقوعها والعلاج منهـــا قد يكون صعباً لأن المشكلة تكون استفحلت كما قد يحتاج العلاج الـــى تغييـــرات جزئية وتكاليف عالية ([2])
- **الرقابة الذاتية** : هى الرقابة التى يمارسها الموظف علىنفسه وتتعلق بمـــدى إخلاص الموظف العام ورغبته فى خدمة المصلحة العامة واحترامه وقبوله للأنظمة ومراعاته لآداب اللباقة وتصرفاته مع الموظفين والزملاء والرؤساء والمرؤسين مع التشدد على اننا عندما نتكلم عن الراقبة الذاتية فاننا نعنى وجـــود هـــذه المـــشاعر

---

1 ـ سعيد محمد المصرى مرجع سابق ص ٢٣٢
2 ـ أحمد ماهر ، المبادى والمهارات ،(الاسكندرية : دار الجامعة) ص ٦٢٤

المبحث الثانى

عملية الرقابة ومراحلها

الرقابة

تتكون الراقبة من خمس مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة هى :- (١)

أولاً المرحلة الاولى مرحلة ترجمة الخطط المرسومة الى معايير قياسية للأداء :-

من الضرورى فى البداية ان يكون واضحاً الفرق بين كل من عملية رسم الخطط – اى تحديد اهداف ومسارات المنئأة فى المسنقبل وهذا هو الاختصاص الرئيسى فى عملية التخطيط وعملية ترجمة الخطط المرسومة الى معايير قياسية (اى قابل للقياس) تعتمد مقارنة الاداء الفعلى عليها وهذا ا ختصاص اصيل لعملية الرقابة .

فاهداف المنشاة وخططها المستقبلية غالباً ماتكون عامة وشاملة كذلك قد تكون خاصة بمجالات انشطة رئيسية للمنشاة كمجالات الانتاج وإدارة الاموال ، التسويق .... وغيرها .

تلك العمومية والشمولية التى غالباً ما لا تتفق من معايير الاداء التفصيلى تجعل الادارة غير قادرة على ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعاله لهذا فمن الضرورى كبداية منطقية لعملية الرقابة ان تتم ترجمة تلك الاهداف والخطط الى معايير قابلة للقياس يمكن مقارنة نتائج التنفيذ الفعلى عليها للتأكد من مدى تقدم المنشأة فى اتجاه تحقيق أهدافها .

ويلتزم الامر فى بداية هذه المرحلة الى تحديد نقاط الرقابة الرئيسية الحرجة وهى نقاط محددة وذات اهمية مؤثرة فى بيان ما إذا كان التنفيذ قد جاء مطابقاً للخطط ام لا فعلى سبيل المثال تمثل السيولة أهمية خاصة فى مجال إدارة اموال المنشأة لأنها

---

1 ـ عبد المعطى عساف مرجع سابق الذكر ، ص ٢٣٧-٢٤٧

تعكس خبرتها على الوفاء بالتزامات قصيرة الاجل . وذلك يمثل (رضاء العمـــلاء) اهمية خاصة فى مجال التسويق ومن ثم يتم اختيار مستوى رضاء العملاء كنقطـــة حرجة رئيسة فى هذا المجال . وتعتبر عملية تحديد النقاط الحرجـــة الرئيـــسية دون غيرها من الفنون الادارية الحيوية والتى تتمتع بها فقط ندرة مـــن رجـــال الادارة . بعد ان يتم تحديد والاتفاق على الرقابة الحرجة الرئيسية يتم البحث عـــن الادوات القياسية التى سوف تستخدم كمعايير للأداء بالنسبة لتلك النقـــاط الحرجـــة . ومـــن الضرورى قبل استعراض معايير الاداء المقبوله والمتعارف عليها ان نتعرف على انواعها المختلفة وخصائص كل نوع منها ومدى ملائمة كل نوعية منهـــا لطبيعـــة الاشياء التى يستهدف قياسها .

تنقسم معايير الاداء من حيث طبيعة الاشياء التى يستهدف قياسها . تنقـــسم معـــايير الاداء من حيث طبيعة الاشياء التى يرغب فى قياسها الى نوعين : المعايير الكميـــة والمعايير الغير كمية والتى تقيس الاداء بالخصائص الكيفيه له ومن الخطورة بمكان ان نحاول استخدام معايير كمية لقياس اشياء غير ملموسه يتعذر قياسها كميـــاً وإلا فقدت قيمتها ومعناها ودلالاتها فإن الاشياء التى بحكم طبيعتها يمكن حصرها بالعدد او بالوحدة او بالقيمة او بالنسبة كلها اشياء يمكن ان نجد لها او نصمم لها معايير كمية للقياس ومثال ذلك (السوق المالية) للمنشأة اى قدرة المنـــشأة علـــى الوفـــاء بالتزاماتها قصيرة الاجل من خلال قدرتها على تحويل بعض اصولها المتداولة الى اموال سائلة بسرعة والتى تقاس بمعيار كمى يطلق عليه نسبة السيولة وهى تساوى (قيمة الاصول المستحقة عليها) بينما قد لا نجد معياراً كمياً لتلك الدقة يتناســـب مع طبيعة مستوى رضا العملاء لمنشأة خدمات أو الحالة المعنوية للعـــاملين فـــى منشاة صناعية او تجارية فهى اشياء غير ملموسة لا تقاس إلا بمقاييس كيفية أو شبه

كمية ترتيبية او وصفيه على الاكثر . ولا شك أننا سنجد صعوبة فى ممارسة عملية الرقابة على أداء من ترتبط نتائج جهودهم بتلك الاشياء غير الملموسة . مهما يكون الامر فالمهم ان نختار المعايير كمية كانت ام نوعية او كيفية التى تتناسب مع طبيعة الاش ياء المستهدف ممارسة عملية الرقابة عليها بفعالية . ولا شك ان النجاح فى ا ختيار المعايير المناسبة يتوقف على مدى وضوح الاهداف او النتائج المستهدفه فالاهداف المصاغة باسلوب عام وغا مض يجعل قياسها صعباً ومن ثم يتعذر ممارسة الرقابة غليها ومثال ذلك إذا كان هدف جامعة القاهرة كمنظمة تعليمية تلعب دوراً فى تنمية المجتمع وهى منح درجات البكالوريوس والليسانس_فى التخصصات المختلفة فإننا لن نستطيع التأكد من مدى تحقق هذا الهدف بمضمونه العام .

أولاً لأن منح الدرجة لطالب واحد يتساوى مع منحها لألف طالب او مليون طالب

ثانياً : لأن منح الدرجات لطالب مستواه متدنى مع منحها لطالب متميز .

ثالثاً : لأن منح درجات فى كل التخصصات الممكنه يتساوى مع منحها فى المجالات المطلوبة للتنمية .

والسؤال هنا هو هل يتحقق هدف الجامعة لو منحت درجة واحدة لطالب واحد مستواه متدنى فى مجال غير مطلوب وغير ملائم للتنمية ؟ . فى إطار مضمون الهدف كما هو مصاغ فى السطور السابقة ؟ الاجابة دون شك ستكون بنعم رغم انها ستكون عديمة الدلالة . بذات المنطق السابق إذا كان هدف منشاة ماهو (تعظيم ارباحها فلن نستطيع الحكم على مدى تحقيقها لهدفها) فالسؤال المنطقى الذى سوف يفرض نفسه هو الى أى درجة او مستوى يكون التعظيم المستهدف هل زيادة الارباح بنسبة١% بعد تعظيمها للربح إذا كانت الظروف لا تسمح بأكبر من

هذه النسبة ؟ أم انه من الضرورى ان تصل النسبة الى ١٠٠% كحد أدنى حتى يكون هناك تعظيم للارباح مرة اخرى هنا يصبح هدف تعظيم الربح كما هو مصاغ . هدف عام وخاص وغير قابل للقياس وتكاد تكون دلالة منعدمه والخلاصة انه من الضرورى كى تنجح عملية تحديد معايير قياس الاداء ان تكون **اولاً** المعايير التى يتم إختيارها ملائمة لطبيعة الاشياء اعدادها وقياسها.

ثانياً ان تكون الاهداف او النتائج المراد اختيار المعايير لقياسها واضحة و محددة ويمكن التوصل الى المعايير القياسية التى يتم الاختيار من بينها إما من مصادر خارج المنشأة وإما من داخلها فمن خارج المنشأة يمكن الرجوع الى معايير الصناعة التى تعمل المنشأة فى مجالها سواء كانت تلك المعايير تخص الصناعة ككل كالعائد المتوسط على الاستثمار السائد فى الصناعة او تخص المنافسين الذين تتقارب ظروفهم مع ظروف المنشأة كالحصة السوقية او فائض العمليات الجارية او النسب المالية كالسيولة والتداول او معدل دوران العمالة وغيرها أما من داخل المنشأة فهناك طرق عدة للتواصل الى تلك المعايير اهمها :

١/ استخدام متوسط او اتجاه المعايير التاريخية عن سنوات سابقة .

٢/ استخدام اسلوب دلفى او متوسط آراء مجموعة من الخبرات للإتفاق على المعايير الممكن استخدامها .

٣/ تطبيق اساليب التقدير الاحصائى على معلومات الاهداف والخطط المرسومة للمنشاة لإحتساب المعايير المناسبة .

٤/ استخدام معايير الميزانيات التقديرية بانواعها المختلفة – الثابتة والمتغيرة (المرونه) والبدائلية التى تتضمن مستويات بديلة للأداة والتفاضلية التى تركز على خطط الانشطة الاضافية والصفرية أى ذات الاساس الصفرى .

أياً كان الاسلوب المستخدام فيجب تعديل تلك المعايير لتناسب مع رؤية الادارة العليا ومع الظروف المتوقع حدوثها مستقبلاً ومع ملف قـدرات المنـشأة ونقـاط قوتهـا وجوانب ضعفها ومع الفرص والتحديات التى تميز بيئة العمل المحيطـة بالمنـشأة كما يجب تضمين المعايير المختارة قدراً من المرونه عن طريق صياغة المعـايير داخل ماديات بدلاً من قيم وحيدة كأن نقول ان معيار الربحية المتوقـع فـى ظـل الظروف السائدة هو تحقيق معدل عائد على الاموال المستثمرة يتراوح بـين ١١% و١٣% بدلاً من ١٢% .

ثانياً المرحلة الثانية قياس الاداء الفعلى :

من الضرورى كبداية لهذه المرحلة تحليل معايير الاداء التى تم تحديدها فى المرحلة الاولى الى مكوناتها أى المتغيرات التى تنطوى عليها تلك المعايير حتـى تكـون الادارة على علم بما عليها ان تقيسه وكيفية قياسة بطريقـة صـحيحة كمـا هـو ضرورى منذ اللحظة الاولى لبدء التنفيذ الفعلى وعملية القياس توقـع اتجاهـات الاداء أى القياس على اساس النظرة الى الامام وعدم الانتظار حتى يـتم التنفيـذ وينتهى وترجع أهمية ذلك الى قيمة الرقابة الوقائية واثرها الايجـابى علـى الاداء النهائى فتوقع اتجاهات الاداء يمكن الادارة من الكشف المبكر عـن الانحرافـات ومن ثم اتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة لتلافى او تقليل الانحرافات السالبة عن المعايير . ورغم اهمية القياس بصفة عامة إلا أنه أحياناً قد يكون صعباً وقد يكـون مستهلكاً للوقت والجهد خاصة إذا كان متعلقاً بأشياء غير ملموسة وكيفية أو إذا كان متعلقاً بأداء المستويات الادارية العليا فى مثل تلك الحالات قد يكتفى بالقياس العـام مادام الاداء غير مكلف ولا تصاحبه أخطاء فادحة .

هنالك طرق عديدة للقياس نذكر منها مايلى :-

- القياس باستخدام تقارير متابعة الاداء
- القياس بالملاحظة المباشرة
- القياس بتطبيق بطاريات القياس التى تستخدم فى تقييم الاداء السلوكى
- القياس باستخدام الاجهزة والنظم الالكترونية

ثالثاً : المرحلة الثالثة مقارنة الاداء المقاس بالمعايير والكشف عن الانحرافات :-

فى هذه المرحلة تتم مقارنة الاداء المقاس بالمعايير الموضوعة (المعيار المستهدف / الاداء الفعلى) بغرض تحديد انحرافات واتجاهها ومداها .

وهنا قد تواجه القائم بعملية الرقابة عدة إحتمالات :-

- عندما يكو ن الاداء الفعلى افضل من المعيارى يظهر الانحراف سالباً (ع معيارى – ف – فعلى –سالب)
- عندما يكون الاداء الفعلى اسوأ من المعيارى يظهر الانحراف موجباً (ع – ف= موجب)
- عندما يتساوى الفعلى مع المعيارى لا تظهر أى انحرافات (أى يكون الانحراف مساوياً للصفر)

وقد يبرر منذ الوهلة الاولى ان دلالات الانحراف السالب او الصفرى تكون لصالح المنشأة إلا أن هذا يكون صحيحاً فى حالتين فقط هما :-

* ان تكون المعايير المستهدفة قد وضعت بطريقة موضوعية ولم تكن أدنى مما يجب .

- ان يكون الاداء الفعلى قد ارتفع مستواه اثناء التنفيذ ، ولم يكن ذلك مـــأخوذاً فى الاعتبار عند وضع المعايير بينما فى جميع الحالات التى تكون دلالة صحيحة ، ويكون الانحراف الموجب هو الانحراف الوحيد الذى فى غير صالح المنشأة ، لأنه يدل على ان الاداء الفعلى كان مستوى أدنى من المعيار .

ومن الضرورى ان نوضح الفرق بين دلالتين الانحراف السالب والصفرى . وفـــى حالة الانحراف الصفرى تكون الادارة قد نجحت فى تحقيق ماهو مخطط فقـــط أى بنسبة ١٠٠% ، أما فى حالة الانحراف السالب تكون الادارة قـــد تعـــذر مـــستوى النجاح وانتقلت الى مستوى الفعالية أى أعلى من نسبة ١٠٠% .

وبعد ان يتم تحديد نوعية الانحراف ، يكون ضرورياً تحديد مداه ، بمعنـــى تحديـــد مقدار الانحراف وتحديد ما إذا كان الانحراف داخل حدود المرونه أو خارجها فـــإذا كان خارج حدود المرونه فماهو بعده عن تلك الحدود ؟

رابعاً : مرحلة دراسة وتحليل اسباب الانحراف :-

تبدأ بعد ان يتم تحديد الانحرافات واتجاهاتها نوعياتها تعـــد مـــن أهـــم المراحـــل الضرورية لتحقيق الفعالية فى عملية الرقابة فبدونها لا يمكن اقتـــراح الخطـــوات التصحيحية وبرامج تنفيذها والتى يجب ان تستهدف إزالة اســـباب الانحرافـــات او الوقاية منها ، وليس فقط معالجة اعراضها ويجب ان نوضح الفـــرق بـــين الـــسبب والعرض ، الاسباب هى المؤثرات او المتغيرات التى يؤدى حدوثها الـــى ظهـــور الانحرافات ، اما الاعراض فهى المظـــاهر الملاحظـــة للإنحرافـــات . ويتـــضمن الاسلوب العلمى للتعامل مع هذه المرحلة الاتية :-

- التحليل الدقيق للإنحرافات بهدف الكشف عن أكبر قدر من الاسباب المحتملة وراءه .

- دراسة الاسباب المحتملة وتحليل علاقاتها مع بعضها بهدف تحديد أيهما أكثر أهمية فى خلق الانحرافات الملاحظة .
- تعريف السبب الرئيسى ، ثم التحقق من صحته على اســاس انــه الــسبب الاكثر تأثيراً من غيره من الاسباب المحتملة .

ويمكن هنا تطبيق الاسلوب البيانى لتحليل العلاقة بين السبب والاثر الذى ابتدعه كاو رو اشبكاو المعروف بإسم عظمة السمكة المبسط والموضح فى الشكل (١ – ٣) قد يتضح لنا من دراسة اسباب الانحرافات وتمثلها الاسهم الافقية ←——— ان هنالك سبباً رئيسياً أكثر تأثيراً وراء ظهور الانحراف وليكن الممثل بالسهم ◆———→ هذا السبب يكون من الضرورى اولاً التأكد من صحته بالملاحظة او بالتجربــة او بأخذ رأى أحد الخبراء الذين يعتدوا برأيهم ثم التركيز عليه بهدف إزالته حتى تختفى الانحرافات .

خامساً المرحلة الخامسة مرحلة اقتراح الاجراءات التصحيحية وبرنامج تنفيذها :

تتم هذه المرحلة من خلال عدد من الخطوات :-

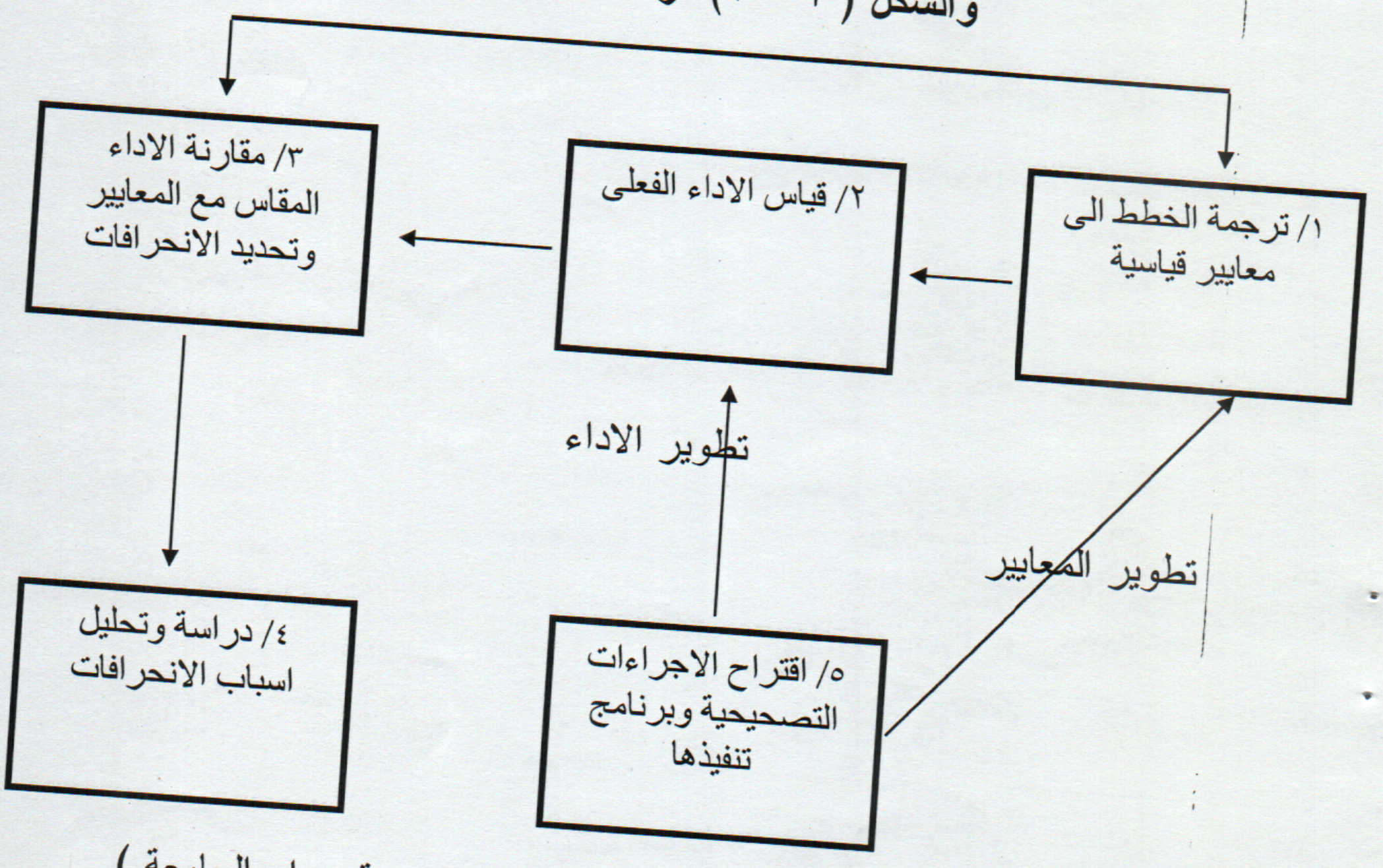
- اقتراح عدد من البدائل الممكنه (إجراءات تصحيحية بديلة) التى يمكن تطبيقها لإزالة اسباب الانحرافات .
- الاتفاق على معايير المفاضلة بين البدائل
- تقييم البدائل على اساس المعايير المتفق عليها وإختيار افضل البدائل الممكنه.
- إختيار بديل إحتياطى للبديل الرئيسى كنوع من التامين فى حالة تغير الظــروف او ثبوت عدم فعالية البديل الرئيسى .

- اقتراح برنامج تنفيذ البديل الرئيسى والاحتياطى ويمكن تصور تطبيق تلك الخطوات فى الجدول (١ ، ٢) .

والخلاصة ان عملية الرقابة بمراحلها التى سبق عرضها قد تبدو مستهلكة للوقت والجهد إلا ان تحقق الفعالية الرقابية لا يمكن ان يتم بدونها .

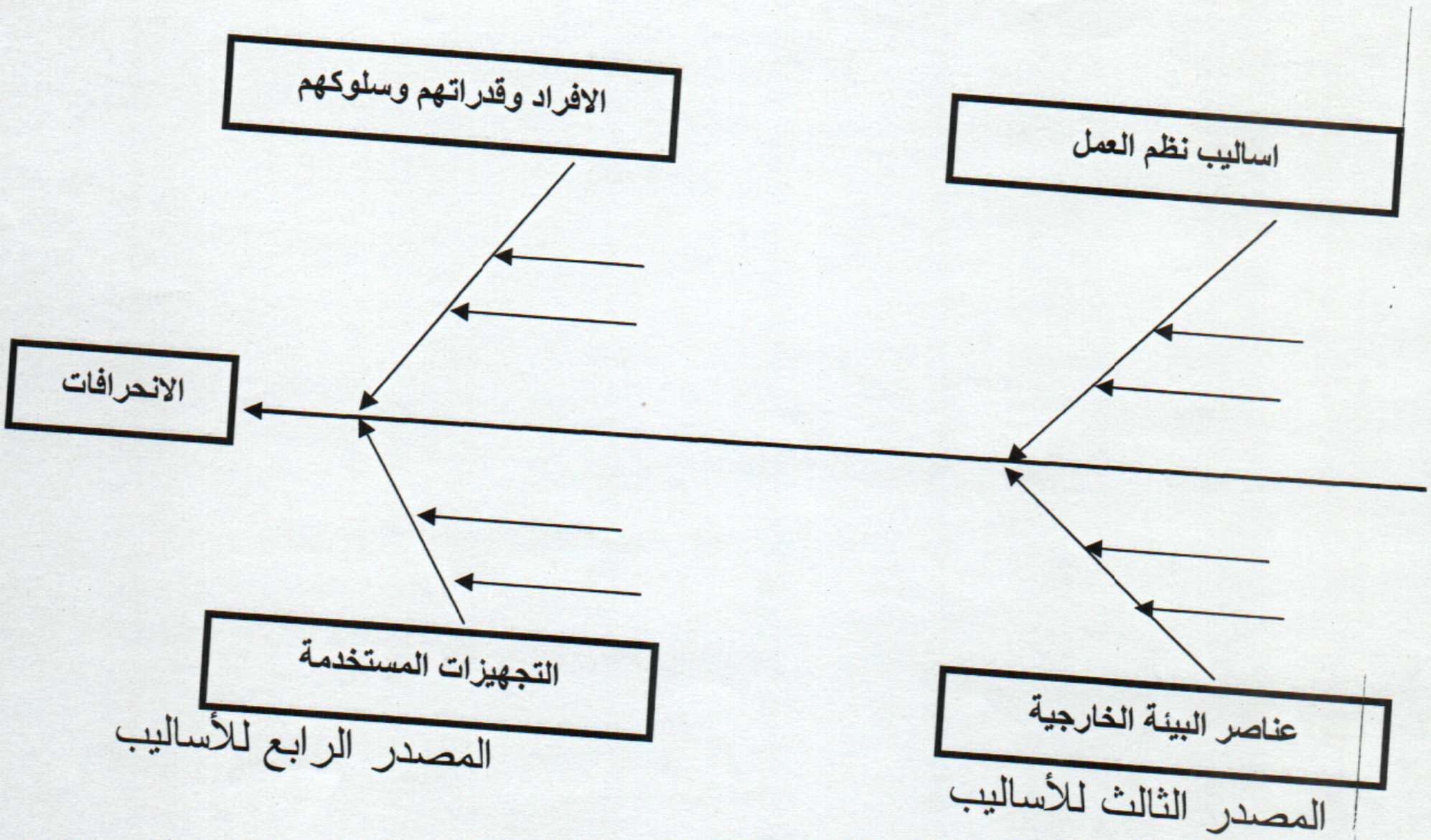
كما وان رجل الرقابة الخبير المدرب سيكون قادراً على انجاز تلك المراحل والانتهاء منها بطريقة تلقائية فى اسرع وقت ممكن وفى حدود لا تقود الى استفحال الانحرافات . هذا الى جانب ان عملية الرقابة الوقائية او التنبؤية فإنها ستوفر كثيراً من الوقت و الجهد والتكلفة وتساعد عن الكشف عن الانحرافات مع بدء تكوينها ومن ثم سرعة مواجهتها وتلافى استفحالها .

والشكل (١ - ١) مرحلة عملية الرقابة



سعيد محمد المصرى التنظيم الادارى (الاسكندرية : دار الجامعة)

الشكل (١ - ٣)



جدول (١ - ١)

المعايير / البدائل	(س) التكلفة	(ص) الوقت	(ع) الجهد	(ل)	الاختيار
البديل (أ)					
البديل(ب)	الاقل	الاسرع	الاوفر		البديل الافضل
البديل(ج)					
البديل (د)					الاحتياطى

المبحث الثالث

أدوات الرقابة

يتناول هذا المبحث أدوات الرقابة باعتبارها تطبيق لمبادى الرقابة كما تهتم هـــذه الادوات بتقدير الكثير من المهارات الادارية فى هذا المجال ·

تنقسم ادوات الرقابة الى الاتى : [1]

- أدوات الرقابة على مستوى المنظمة
- أدوات الرقابة على مستوى الادارة والاقسام
- أدوات الرقابة على مستوى الفرد

أدوت الرقابة على مستوى المنظمة :-

تتم الرقابة على مستوى المنظمة للتحقق من صحة المسير العام للمنظمـــة مـــن تحقيقها للأهداف التنفيذية العامة من تحقيقها نتائج الخطة كلها . وتتم باســـتخدام ادوات تقيس الانجاز العام ، غالباً فى نهاية عام حينما تتحقق نتائج تظهر فـــى الحسابات الختامية ومن أهمها الآتى :

- الرقابة باستخدام الحسابات الختامية
- الرقابة بأستخدام المراجع الادارية
- الرقابة باستخدام نسب الانتاجية

أولاً : الرقابة بإستخدام الحسابات الختامية :

تتكون من مجموعة من القوائم والادوات ومن أهمها :-

- قائمة الدخل : تسمى بمسميات أخرى مثل حساب الارباح والخسائر أو قائمة نتائج الاعمال ·

---

1 ـ سعيد محمد المصرى ، مرجع سابق ص ٢٣٧ ـ٢٤٧

- الميزانية العمومية : هناك نوعان من الميزانيات العمومية الاولى تقديرية والاخرى حقيقية كلاهما يتكون من جانبين هما : جانب الاصول الذى يعبر عن ممتلكات المنظمة ، جانب الخصوم الذى يعبر عن المصادر التى يمكن الاعتماد عليها للحصول على الاموال بتمويل ممتلكات وأعمال المنظمة .

ثانياً الرقابة باستخدام المراجعة الادارية :

وهى من اساليب الرقابة الحديثة باستخدامها ما يطلق عليه المراجعة الادراية وهى عبارة عن قوائم تستخدم للغاية تعطى كافة الممارسات المثالية التى ترغب الادارة العليا فى وجودها فى المنظمة وذلك فى المجالات الانتاجية التسويقية والتمويلية وهى تمس الانظمة الواجب توافرها والممارسات الادارة الواجب استخدامها .

ثالثاً الرقابة بإستخدام نسب الانتاجية :

تشير الى مقدار ما تحقق من نتائج بإستخدام الموارد المتاحة وهى تشير الى وجود بسط المقام ويشير البسط الى النواتج والاهداف المحققة وقيم الانجاز أما المقام ويشير الى الموارد الى يستخدمها فى تحقيق النواتج اى تتم المقارنة بين ما استخدم من موارد واخراج نواتج وهنا يتم التوصل الى ما يطلق عليه نسب الانتاج

أدوات الرقابة على مستوى الادارت والاقسام :

تستخدم الادارت والاقسام أى وحدة تنظيمية أخرى مجموعة من الادوات الرقابية والقاعدة البسيطة التى يمكن ان تقدمها المنظمة ، يمكن ان تنقسم ادوات الرقابة على مستوى الادارات والاقسام الى التالى :

- **الرقابة الكمية** : وهنا يقوم المشرف بمقارنة الارقام المطلوب تحقيقها وذلك بأرقام التنفيذ الفعلى ثم تحدد الانحرافات واسبابها وعلاجها .

- **الرقابة على الجودة** : بجانب الكميات التى ينتجها القسم لابد ان يكون هنالك إهتمام منصب على جودة هذه الكميات وهو مايطلق عليه الرقابة على الجودة وعادة ماتبدأ تحديد معايير الجودة .

- **الرقابة على التكاليف** : تتم من خلال مقارنة الميزانية التقديرية للقسم أو البرنامج ، بالميزانية الفعلية والتقديرية تعطى معايير للرقابة فيما يمس الانفاق والتكاليف فى البنود المختلفة الموجودة فى الميزانية فإذا زاد الانفاق الفعلى عن الانفاق المحبب كان هذا دليلاً على سوء التنفيذ وانحرافه عما هو مخطط له .

- **الرقابة على الوقت** : كل الاقسام لديها أعمال يجب ان تنجز فى إطار زمنى معين وهنالك منتج يجب ان يشحن فى تاريخ معين .

أدوات الرقابة على المستوى الفردى :

تهدف إدارة اى منظمة الى تحقيق أعلى إنتاجية لها داخل الادارت والاقسام المختلفة فيها ولكن فى أحسن الظروف وفى أحسن الادارت ويمكن ان تشاهد أمثله فى الاداء المنخفض وقد يرجع السبب فى انخفاض الاداء الى مشكلة فى المواد والخدمات والالات والتنظيم كما قد يرجع السبب الى الافراد انفسهم بل يمكن القول ان الافراد هم من الافراد من الاسباب الرئيسية فى إنخفاض الاداء ووجود انحراف مما هو مخطط والسبب فى ذلك يرجع الى ان الافراد هم الذين يتحكمون فى المواد والخامات والالات وعليهم واجب الاهتمام بالرقابة على آداء الافراد والادوات التى يمكن استخدامها للرقابة على الاداء على مستوى الفرد يمكن تقسيمها الى مايلى

- **الرقابة الذاتية على الاداء** : تعنى انشطة الرقابة التى يقوم بها الفرد شعوره بتقييم أداءه وتصرفاته وتعرف هذه الرقابة عادة برقابة الضمير وهى الوازع الفطرى الانسانى الذى يتأثر بالقيم والاخلاق التى يؤمن بها الفرد .

خصائص الرقابة الذاتية : بالرغم من ان الرقابة الذاتية لم تلق اهتمام الباحثين مثل الراقبة الخارجية على انها لها خصائص وسمات تميزها على الرقابة الخارجية من أهمها ما يلى :

- **رقابة قديمة** حيث نشأت منذ ظهور الانسان ونمو وعيه وقيمته وقد ذكر القرآن الكريم هذه الحقيقة فى قوله تعالى (ونفس وما سواها فألهمها فجورها وتقواها وقد أفلح من زكاها وقد خاب من دساها)
- **رقابة مستمرة** هى عملية مستمرة تلازم الانسان طوال وقته ولا تتخلى عنه لحظه من اللحظات .
- **رقابة غير مكلفة** لأن الفرد يقوم بها من تلقاء نفسه دون تكلفة بالنسبة للمنظمة .
- **الرقابة أكثر فاعلية** فالانسان الامين يراقب سلوكياته ويحرص على الاداء الجيد ولا يخضع نفسه ومن ثم فإنها أكثر فعالية من الرقابة الخارجية .

أهمية الرقابة الذاتية :-

تفيد رقابة الفرد بنفسه محاسبته لها على تصرفاته والتحقق من مدى فعالية أداءه فى تحقيق نتائج هامة للفرد والمنظمة والمجتمع ومن أهم هذه النتائج مايلى :

- المقدرة على معرفة اوجه القصور بشكل مباشر لأن الفرد أدى بنفسه وقدرته على معرفة نقاط ضعفه وقوته .
- المعالجة الفعاله لأوجه القصور فإن الفرد يمكن ان يكون قادراً على معرفة أوجه علاج المشكلات التى تواجهه او على الاقل يساعد المتخصصين فى تحقيق ذلك .
- تقلل من الاعتماد على الرقابة الخارجية وتخفف من اساليبها المعقدة .

- تساعد على تطوير الاداء لأن الفرد الناضج لا يقوم فقط بمعرفة اخطائـــه او أوجه القصور لديه وانما يسعى للتغلب عليها وتطوير قدراته وإمكانياته لمنع تكرار الاخطاء مستقبلاً .
- منع وقوع الكثير من الاخطاء والمشكلات لن رقابة الفرد لنفسه لن تقتـــصر فقط على المحاسبة على الاخطاء التى يقع فيها الفرد ولكنها فى معظم الاحيان تمنع الفرد من الوقوع فى الاخطاء وبذلك تكون من انجح اساليب الرقابة المانعه للخطأ .
- تطوير وتقدم المنظمة إذا إنتشر ونما اسلوب الرقابة الذاتية بالمنظمـــة لـــدى المديرين فإنهم سيكونون قدوة للعاملين فى المنظمة فى مختلف المـــستويات وبـــذلك تتطور المنظمة وتحقق معدلات عالية من الفعالية والنجاح .

مجالات تطبيق الرقابة الذاتية :-

يمكن ان تطبق الرقابة الذاتية فى مختلف المنظمات إلا ان الحاجة اليها فى منظمات الخدمات أكثر من منظمات الاعمال وذلك ان الرقابة فى منظمات الخدمات تعتمـــد على كثير من المعدلات التقديرية التى تخضع للتقدير الشخصى للأفراد . هذا يجعل الرقابة الذاتية اكثر ملاءمة لهذه المنظمات وتغطى على نفسها مجالات عـــدة مـــن اهمها مايلى :-

١- مدى التزام الفرد بمواعيد العمل خاصة عندما لا يكون ملتزماً بالتوقيع عنـــد الحضور أو الانصراف .

٢- مدى التزام الفرد بإنجاز الاعمال المطلوبه منه خلال تواجده بالعمل .

٣- مدى جودة أداء الفرد لعمله ومدى تحقيق الاداء للأهداف المتوقعه منه .

٤- مدى التناسب بين ما يحصل عليه الفرد من عوائم وما يقدمه للمنظمة مـــن أعمال .

٥- مدى محافظة الفرد على موارد المنظمة واستقلالها فى المجالات المخصصة لها .

٦- مدى ولائه للمنظمة ورعايته لمصالحها خاصة عندما تتعارض مصلحة المنظمة مع مصالحة الخاصة .

٧- مدى تأثير أدائه وتصرفاته وقراراته على الاشخاص الاخرين بالمنظمة أو خارجها .

٨- مدى استغلال وقت العمل فى القيام بالمهام المخصصة له .

٩- مدى التزام الفرد بالمعايير المهنية الخاصة بالمهنة التى ينتمى اليها . مثل مدى التزام المحاسب أو المحامى أو الطبيب بالمعايير الخاصة بمهنة عند مزاولة عمله .

ثانياً تقييم أداء العاملين :-

تقييم أداء العاملين هو نشاط يقوم به كل مدير لكى يحدد من خلاله درجة كفاءة فعالية مرؤوسة فى أداء العمل وبهدف تقييم الاداء الى تشجيع الاداء الجيد وعلاج الاداء السيىء ومن المتوقع ان ينال ذو الاداء الجيد عوائم وحوافز معينة مثل الاعتراف بهذا الاداء والشكل والعلاوة والترقية والمعاملة الطيبة . أما ذو الاداء السيىء فقد يحتاج الى التوجيه وربما التوبيخ وقد يكون ذلك عقبه فى سبيل تقدمهم فى مستقبلهم الوظيفى والترقية .

طرق تقييم الاداء :-

يمكن للمدير ان يستخدم عدة طرق لتقييم الاداء ومن اشهرها وأوسعها إنتشاراً قائمة معايير التقييم التى سنعطى عنها فكرة فى السطور التالية وبجوار قائمة معايير التقييم يمكن لللمدير ان يستخدم المؤشرات التالية :-

١- مدى أو عدد ساعات التأخير بدون إذن ·

٢- معدلات أو عدد ايام الغياب بدون إذن ·

٣- عدد أيام الاجازات المرضية والعارضة ·

٤- عدد الشكاوى من العملاء المتعاملين مع المرؤوسين ·

٥- عدد حالات النزاع والصراع مع الزملاء ·

٦- عدد حالات لفت النظر والانذار ·

٧- كمية الانتاج فى حالة عدم وجودها فى قائمة معايير التقييم ·

٨- جودة الانتاج فى حالة عدم وجودها فى قائمة معايير التقييم ·

قائمة معايير التقييم :-

تعتبر أوسع الطرق إنتشاراً واسهلها تصميماً وأبسطها استخداماً وتعتمد على تحديد معايير التقصير وتحديد مدى توافر هذه المعايير فى اداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير فى الاداء ·

ثالثاً : متابعة منخفض الاداء :-

بعد تقييم الاداء للمرؤوسين على كل مدير ان يتعرف على منخفض الاداء لديه وان يتعامل معهم بالاسلوب المناسب فقد يكون سبب إنخفاض الاداء بشكل مستمر وهو وجود صراع بين المرؤوسين وزملائه أو ربما لعدم إنسجام الفرد الوظيفية التى يؤديها ·

الفصل الثانية

الجودة والانتاج

المبحث الاول : مفهوم الجودة

المبحث الثانى :تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : الانتاجية والجودة

المبحث الاول

مفهوم الجودة

ان الجودة هى لست وليدة الحضارة الانسانية الحديثة بل ان هنالك الكثير من الحضارات الانسانية التى دعت اليها وساهمت فى تطوير فلفستها وكما جاء بها الكاتبين فى كتابهم الجودة من حاجات المستهلك الى اشباعها حيث استعراضها تطور فلفسى للجودة من خلال الحضارات القديمة فى مقدمتها تأتى الحضارة البابلية وعلى يد ملكها وكذلك الحضارت الفرعونية حيث ان لها الحضارتين الفضل فى ارثاء قواعد وتطور مفاهيم الجودة كما هو الحال فى الافراد التى وجدت قانون سلسلة ملوكها حيث كانت هنالك نصوص فى معاقبة المقصرين الذى يقدمون سلعة ليست بالنوعية الجديدة جاءت فى اسلوب الجودة التى وصلت اليها . وكذلك حضارة وادى النيل أعتمدت على اسلوب الجودة وخاصة فى بناء الاهرامات التى امتازت بالبراعة والفنون الهندسية والجودة الابدائية التى توصلت اليها الحضارة القديمة وجاءت الحضارة الاسلامية بتقديم اضافات نوعية مهمة على موضوع الجودة وخير دليل على ذلك ماجاؤ فى القرآن الكريم الذى تمثل من خلاله الادارات المثالية الناجحة قال تعالى (لقد خلقنا الانسان فى أحسن تقويم) .

وبالشكل العام نعرف الجودة بأنها مصطلح لغوى يعبر عن الصفات الملازمة للمواصفات الجيدة وهذه المواصفات إما تكون شىء ملموس او غير ملموس بمعنى ان الشى الموصوف بالجودة يتسم بموصوفات جيدة ومقبولة من قبل الجهات التى تستخدم هذه الشىء وبما أن فى هذه الفترة توضح مفهوم إدارى للجودة وخاصة على مستوى إدارة الانتاج والعلميات الذى هى امتداد للمفاهيم اللغوية والروحانية كما جاء فى القران الكريم والسنة النبوية لذلك فالجودة هنا (تعنى تقديم شيء ملومس

او غير ملموس بشكل مقبول) ورقم ان مفهوم الجودة مختلف من جهة الى اخـــرى ولأن هناك اتفاق عام على المستويات التى تحدد القبول والرفض وهذه المـــستويات هى (١)

ردى الجودة - ضعيف الجودة - مقبول الجودة - جيد الجودة - جيد جـــداً فـــى الجودة - ممتاز فى الجودة .

اما فى الفكر الادارى المعاصر فقد وردت عدة تعاريف للجودة وهى (القدرة للمنتج أو الخدمة لمقابلة الاحتياجات المستهلك) مما تقدم بان للجودة عدة تعـــاريف وكـــل طرف يعرفها من حيث وجهة نظره هو كأن يكون مستهلك او منـــتج او مؤســـسة تجارية أ غيرها ولكنها فى جوهوها لا تختلف فالكـــل يريـــد ســـل وخـــدمات ذات مواصفات معينة فلذلك من الممكن تعريفهاى : (بأنها الجودة التى تبذل من قبـــل المستهلك أو المنتج أو أى جهة معينة لمقابلة الاحتياجات وتحقيق حالة الاشباع) .

الابعاد الفكرية للجودة :-

هنالك عدة ابعاد فكرية لمفهوم الجودة جاءت فى طروحات العديد المختصين بالعلوم الادارية ومن هذا الابعاد بموجبها يتم التأكيد على الجودة من جهة نظر المـــستهلك منها :- (٢)

- مطابقة المواصفات
- القيمة
- المطابقة للإستخدام - الدعم
- الاعتبارات التفسية

فقد تتناول الجودة من ابعاد فكربة أخرى وهى أن :-

---

1 ـ مؤيد الفضل ، إدارة الانتاج والعمليات ،(عمان : دار زهران) ، ص ٣٢٧

2 ـ حاكم محسن محمد ، ، إدارة الانتاج والعمليات ، (عمان : دار زهران) ص ٣٣٠

- يجب ان تكون الجودة مطابقة للمتطلبات
- يجب ان تكون مقاييس الاداء
- التأكيد على مبدأ الرقابة إ لا التقييم
- قياس سعر عدم المطابقة .
- لا يوجد شىء اسمه مشكلة الجودة يتم التوجيه نحو جزئين رئيسين للجـــودة وهما :

* جودة التصميم * جودة الانسجام (الملائمة للتصميم)

التطور التاريخى للجودة :-

للجودة كمفهوم مشترك متداخل بين كل من مفاهيم إدارة الانتاج والعلمليات ولم تكن وليدة لخطة معينة بل هى محصلة للتطور التاريخى للأفكار العملية الواردة ضـــمن الادارات اعلاه وبالتالى نجد ان مفهوم الجودة من خطة زمنية الى اخـــرى نتيجـــة للأبحاث وقياس الرقابات الخاصة بالمستهلكين ويمكـــن تقـــسيم مراحـــل التطـــور التاريخى للجودة كما يلى :- ([1])

- التطور التاريخى لمفهوم الجودة فى الدول المتقدمة صناعياً .

حيث تصبح من الطروحات الفكرية المختلفة والتجارب العلمية والبحوث التـــى كانت هاجساً للنهاية للجودة وذلك ضمن مرحلة التطور التاريخى لـــسنة ٢٠٠٠م و مابعدها

- مرحلة التطور التاريخى للجودة بشكل عام وفى هذه المرحلة تـــتم هنالـــك اساليب الرقابة على الجودة بعدة مراحل متعددة يمكن تصنيفها الى اربعـــة مراحل اساسية وهى :-

---

[1] ـ مؤيد الفضل ، مرجع سابق ص ٣٣٨

- **المرحلة الاولى** ١٩٠٠ – ١٩٤٠م وتسمى مرحلة التفتيش فى هذه المرحلة يتم الاعتماد على ما يلى : المقارنة ، خرائط الرقابة الوصفية ، خرائط مراقبة المتغيرات .
- **المرحلة الثانية** ١٩٤٠م – ١٩٦٠م فى هذه المرحلة يتم الاعتماد على مايلى :- مخطط باريتو ، مخطط السبب .
- **المرحلة الثالثة** : ضبط الجودة : فى هذه المرحلة يتم الاعتماد على مايلى مبدأ التلف الصغير ، مبدأ ضمان الجودة والثقة بالسلعة .

تعريف الجودة :-

هى التكاليف المرتبطة والمتعلقة بعدم الحصول على المنتجات والخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ المدة الاولى وهى عادة ماتعرف من خلال الانواع الاتية :- (١)

- **كلفة الوقاية** : وهى تلك التكاليف التى تظهر عند معادلة تجنب مشاكل الفشل والاخطار .
- **كلفة التقويم** : هى تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات الموضوعة .
- **تكاليف الفشل الداخلى** : هى التكاليف المصاحبة للعيوب التى يتم إكتشافها قبل وصول المنتج الى المستهلك ويحدث هذا عندما تفشل هذه المنتجات من المواصفات النوعية المحددة مسبقاً .
- **تكاليف الفشل الخارجى** : وهى تلك الكلف المرتبطة بالخطأ الذى يخرج خارج حدود المنظمة بعد شحن المنتجات الى الزبون .

---

1 - مؤيد محمد الفضل ، مرجع سابق الذكر

أى تظهر هذه التكاليف الاستبدال كلف الضبط والفحص وكلف الضمانات ضمن الفترة المحددة وغيرها .

وترتبط هذه الكلف مع عدد من العناصر التى ترمى الى زيادة الارباح مثل زيادة مطابقة المخرجات .

مقاييس الجودة العالمية :-

ان الجودة تعتبر من الامور المهمة عالمياً حيث ان هنالك العديد من معاير الجودة قد طورت فى اليابات والمجتمع الاروبى والولايات المتحدة و هذه المعايير هى :-

أولاً معايير الصناعة اليابانية : ان الاهتمام الواسع من القبل الصناعات اليابانية فى ادارة الجودة يتضح من خلال تأكيدهم على استخدام المعايير الصناعية .

ثانياً المعايير الأوربية : ان الدول الاوربية قامت بتطوير معايير الجودة ركزت على هذه المعايير من أجل تقرير إجراءات إدارة الجودة من خلال قاعدة وثيقة عامة مفيدة .ان الشركات تصبح مجازة من قبل فحص خارجى مؤهل إعتماداً على تماشى الشركة مع المعايير الموضوعة للجودة وبعد ان تصبح الشركة مجازة هنالك العديد من العوامل التى تجعلها ذات أهمية وهى:

- ان المعايير قد لقت قبول عالمى .
- هذه المعايير طبقت لبعض المنتجات المصنوعة والمستوردة من قبل المجتمع الاوربى .
- التماشى مع المعايير قد تكون ضرورية من أجل إجازة المنتج .

ثالثاً معايير إدارة البيئة :- ان الصيغة الدولية الحالية للجودة تكون واضحةة من خلال تطور المجتمع الاوربى وقد تحتوى عناصر إدارة البيئـــة علـــى خمـــسة عناصر جوهرية وهى :-

- إدارة البيئة
- التدقيق
- تقييم الاداء
- تقييم دورة الحياة
- التوثيق

وهذه المعايير تحتوى على الاتى :-

- تقديم صورة عامة ايجابية لتقليل المطلوبات
- الاعتماد على مدخل نظام جديد لمنع التلوث من خلا ل تقليل التأثير البيئى للمنتجات .
- خلق الملائمة مع الحاجات المنظمة والقرض من أجل ميزة تنافسية .
- العمل على تقليل الحاجة لتعديد المتدققين .

مقاييس الجودة المحلية وفق تصورات الجهاز المركزى للقياس والسيطرة النوعيـــة فى البلاد العربية :-

تخضع كافة المنتجات والبضائع للسيطرة والفحص من قبل الجهاز المركزى للقاس والسيطرة النوعية حيث حدد الجهاز المركزى مواصفات وضوابط معينة لقبـــول المنتجات والبضائع التى تتسم بالجودة ورفض تلك البضائع التى لا تتسم بذلك مـــن أجل تقديم صورة عن هذا الجهاز يسيطر على الجودة نأخذ على سبيل المثال ماهو محدد من مواصفات وضوابط تتعلق بالسيطرة على الجودة بالنسبة للمنتجات ذات

الصفة الاستهلاكية وهى المنتجات المطاطية وبالتحدبد قطارات السيارات المختلفة فقد حدد الجهاز المركزى للقياس والسيطرة النوعية رقم (١٣٢٨) لإطارات السيارات لتحديد المتطلبات الواجب توفيرها فى إطارات السيارات وذلك لوجود نتاج محلى لها . وحددت هذه المواصفات مجموعة من المتطلبات المتعلقة بما يلى :-([1])

- المواد : ويصنع منها الاطار من المطاط الطبيعى او المطاط الصناعى وتصنع طبقات الاطار من خيوط النايلون او السلوك المعدنية .
- التصميم والتركيب : ويصنع منها إطار ذو انبوبة داخلية وإطار بدون انبوبة داخلية ،للهيكل ، الجزء الملموس الارضى ، الجدار الجانبى ، الحزم السلكية .
- الابعاد : تحديد الابعاد وحجم الاطار ، وعرض الاطار ، وقطر الاطار .
- مقومة الاوزون : إختيار الاطار ، فحص مقاومة الاوزون حسب الطريقة الموضحة .
- مقاومة ظروف الخزن : تكون لجميع الاطار القابلة للخزن دون ان تتلف .
- مقاومة السرعة العالية : يتم فيها فحص الاطارات من حيث مقاومتها للسرعات العالية يجب ان لا يحدث أى تقطع فى خيوط طبقات الاطار .
- المظهر يكون الاطار خالى من العيوب الظاهرة وتكون جميع طبقات الاطار والخيوط ممتدة بشكل منتظم خالى من أى عيوب أخرى تؤثر على صلاحية الاطار .

---

[1] ـ مؤيد الفضل مرجع سابق ص ٣٥٣ ـ ٣٥٥

المبحث الثانى

نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

التأثير الاستراتيجى :-

- البقاء فى عالم محتمد المنافسة .
- خدمات أحسن للعملاء
- تحسين الجودة العامة والامانة العامة
- تقليل التكلفة والزمن
- استخدام جيد للأفراد الماهرين
- ارتفاع قيمة المشاركين

ولقد اخبر المديرون المشتركون فى تطبيق بادارة الجودة الشاملة ان هنالك نقاط لايجب ان تنسى وهى :- ([1])

* كل شى يقع تحت مظلة الجودة الشاملة
- إذا تحققت الجودة الشاملة تحقق معها كل شىء
- سيرنا فى طريق الجودة الشاملة كان كوسيلة وقضية حياة ملازمة

*** التأثير على الاداء المالى :**

- ان النظرية الحديثة فى هيئة الاعمال تنطوى على نظر الاعمال على انها شبكة من العمليات المتداخلة التى يجب ان تؤدى بطريقة صحيحة وسليمة حتى تعيش الحياة وتنجح وتستمر . وهنالك عمليات تعتبر هى قلب الشركة ومحورها ونشاطها . وهذه العمليات الاساسية عبارة عن جمهور من العمليات الفرعية والثانوية وتطبيق الجودة الشاملة لها اساسيات من تحليل وتحسين هذه العمليات الاساسية فى الشركة .

---

1 ـ عبد الفتاح محمد سليمات / إدارة الجودة الشاملة ،(القاهرة : إبتراك) ص ١٤٥ ـ ١٤٧

والعمليات الأساسية هى التى تؤثر فى العميل وله علاقات قوية بها ، وتحسينها يؤدى الى ارضاء العميل ورفع قيمة الشركة ويبين الشكل (١ – ١)

كيفية انسياب زيادة قيمة الشركة من تحسين العمليات .

والنتائج الاساسية لعملية التحسين هى :-

- تقليل التكلفة المباشرة حيث يتم تقليل الفاقد فى المواد والعمالة والمعدات الى اقصى درجة .
- تقليل الدورة الزمنية للعميل وتقليص الانشطة والمهام الغير مجدية والتى لا تصنف قيمتها وتصحيحها وتقليل الاخطاء الى اقصى درجة .
- تقليل الفرق والاختلافات اوزيادة الوثائق فى العمليات وتحسين الجودة .
- إدارة الجودة الشاملة والعملاء وتطور الاعمال .

كما هو مبين فى الشك (١ – ١)فغن تحسين العمليات ينتج من تقليل زمن دورة العمل وتحسين الجودة الذين يؤديان الى ارتضاء العميل .

فإن العميل يجب ان يكون محور الاهتمام وهدف اساسى من اهداف تطبيق الجودة الشاملة . تحدث رئيس إحدى الشركات الكبرى المطبقة لأدارة الجودة الشاملة قائلاً : ان تقوم شركتك شركة جودة فإن هذا لا يعنى الكثير .

– ان تعين نائب رئيس لشؤون الجودة فإن هذا لا يعنى الكثير !!!

وهذا كله لا يقدم أو يؤخر إذا لم يكن العاملون والعملاء يعتقدون صحة وسلامة فى التطبيق الناتج للجودة الشاملة والخاصة بالعلاقات مع العملاء والجودة الشاملة

– نجاحنا او فشلنا يعتمد على نظرة عملاءنا .

– يطلب عملاءنا توضيح عن برنامج الجودة الخاصة لنا .

- إدارة الجودة الشاملة ساعدتنا على اصطياد عملاء جودة ماكانوا لا يتعاملوا معاً من قبل .
- أكثر المشروعات نجاحاً عندنا هى المشروعات التى تضع فيهـا متطلبـات المالك فى المقدمة .

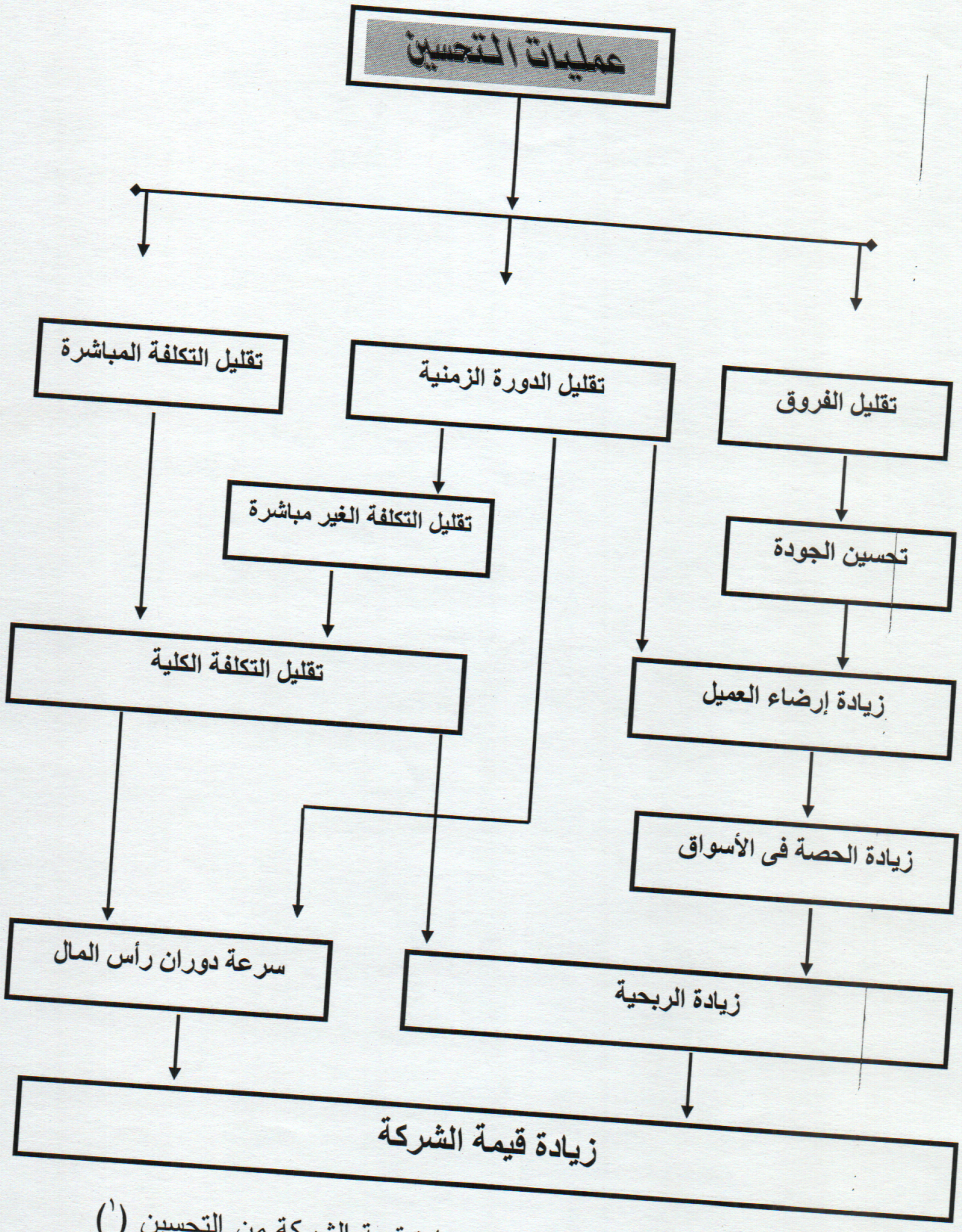
- **الاتصالات وفعالية التنظيم :** فإن الاتصالات فى مناخ الجودة الشاملة تجعل التنظيم والادارة أكثر فعالية وذلك ماأكدة المديرون فى كثير من النقاط نـذكر منها التالى :- ([1])

- لدينا مناخ مفتوح لدفع التحسين .
- إدارة الجودة الشاملة فتحت الباب للإتصالات الداخلية والانفتاح على الـسوق الخارجى .
- هناك تحسين واضح فى الوقت والتكلفة والاداء بصفة عامة .

- **نتائج التحسين فى الاعمال :-**

- التركيز على الانشطة التى تصنفها القيم .
- لقد قلت اخطاء الرسومات بنسبة ٨٧% خلال سته اشهر .
- التحسين من كفاءة التوريد ٨٦% الى ٩٨%
- تحقق وفرة فى قسم النقل والمرور قدره ٣ مليون دولار / السنة .

1 - عبد الفتاح محمد سليمات / إدارة الجودة الشاملة ،(القاهرة : إبتراك) ص ١٤٩ – ١٥٣



شكل (١٠ -١) كيفية حدوث زيادة قيمة الشركة من التحسين ([1])

[1] - عبد الفتاح محمد سليمات / إدارة الجودة الشاملة ، (القاهرة : إبتراك) ص ١٥٤

المبحث الثالث

الانتاجية والجودة

يعتبر موضوع الانتاجية من الاهتمامات الرئيسية للمنشأة بشكل عام وإدارة الانتاجية والعمليات بشكل خاص ، والانتاجية لا تعنى شى إذا لم يصاحبها التقليل فى نسبة الضياع فى الموارد المادية والبشرية المستخدمة فى العمليات والانشطة الانتاجية . إن رفع مستويات الكفاءة الانتاجية ومايتمثل عنها من زيادة الانتاج يتطلب الاستخدام الامثل لتلك الموارد من خلال تطبيق الاساليب والوسائل العملية التى من شانها ان تقلل من التلف الى اقل مقدار ممكن كما مر معناه فى الفصل السابق .

مفهوم الانتاجية :-

تواصلاً مع ماجاء فى الفصل الاول فقد وردت تعاريف عديدة للإنتاجية من هذه التعاريف مايلى :- (١)

- الانتاجية هى النسبة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات للنشاط الانتاجى .
- وتعرف ايضاً بانها نسبة المخرجات للعمليات الانتاجية والمدخلات والتى تقاس هكذا المخرجات = الانتاجية

المدخلات

- نسبة المخرجات للعملية الانتاجية الى المدخلات والتى تقاس على النحو التالى :-

الانتاجية = المخرجات

المدخلات

ويرد فى معظم الطروحات الفكرية الخاصة بإدارة الانتاج والعمليات ومايشير الى إحتمال بعض المشاءات مصطلح الانتاجية الكلية وجاءت تحسب من خلال العلاقات التالية :

---

١ - حاكم محسن محمد مرجع سابق ص ٣٥٥ - ٣٥٦

الانتاجية الكلية = المخرجات الكلية

المدخلات الكلية

والمقصود بالمدخلات الكلية هنا هو (العمل ، المواد ، رأس المال ، ومـــا الـــى ذلك ومستلزمات العملية الانتاجية) ويجب ان نشير هنا ان إعتماد نـــسبة كـــل المخرجات الى كل المدخلات توجه صعوبة فى عملية قياسها و هـــذه صـــعوبة متماثلة فى ثلاثة مشاكل مترابطة هى :-

- مشكلة التحيز
- مشكلة القياس
- مشكلة النسبة المقياسية

ومن هنا جاء الدعوات نحو إعتماد مقياس الانتاجية الجزئية التى تؤخـــذ بنظـــر الاعتبار دور واهمية أحد عناصر الانتاجية المهمة فى تكوين المخرجات وهـــذه العناصر مثل :-

اولاً عناصر العمل : حيث ان جودة العمل وفعاليتها وتكاليفها لها دور مهم فـــى المخرجات وتحسب إنتاجية العمل وفق العلاقة الاتية :-

إنتاجية العمل = المخرجات

العمل

ويمكن التعبير عن هذه النسب ايضاً كما يلى :

إنتاجية العمل = المخرجات

إجمالى الاجور

وهذه النسب الاخيرة يمكن ان تفسر على النحو التالى :- (1)

1 - حاكم محسن محمد ، مرجع سابق ص ٣٥٦ _ ٣٥٧

إنتاجية العمل = المخرجات

المدخلات (عدد العاملين × عدد ساعات العمل × عدد أيام العمل

ثانياً : عناصر المواد :-

وقد تم الحديث فى الفصل السابق عن أهمية المواد وأهمية استغلالها بشكل امثل فى رفع مستويات جودة المنتج وبالتالى تحسب الانتاجية بحيث يتم الحصول على مخرجات بالنوعية الكمية الافضل وتحسب إنتاجية المواد من خلال العلاقات وتتمثل فى : إنتاجية المواد = المخرجات

المواد

ثالثاً رأس المال : وهو العنصر الذى من شانه ان يوفر التمويل اللازم الكافى لعملية التشغيل واستمرار وتوفير كل من شانه أن يؤدى الى الحصول الى مخرجات بنوعية الجودة والكمية الافضل وتحسب إنتاجية رأس المال كما يلى :- إنتاجية رأس المال = المخرجات

راس المال

ان الانتاجية الجزئية او الانتاجية الكلية تتغير من سنة الى أخرى وذلك تابع للتغير فى مكونات النسب المكونه منها وقد ذهب الى هذا الرأى حيث اشار الى انها من الممكن زيادة المخرجات بنفس المستوى من المدخلات او تخفيض المدخلات مع الحفاظ على مستوى المخرجات بشكل عام يمكن حساب معدل نمو الانتاجية من خلال العلاقة الرياضية :-

معدل نمو الانتاجية = إنتاجية السنة الاخيرة – إنتاجية السنة التى قبلها × ١٠٠

إنتاجية السنة التى قبلها

مفهوم الكفاءة الانتاجية :-

يعتبر مفهوم الكفاءة الانتاجية بانه هو مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية او المتوقعه لأن الكفاءة تعنى الاستخدام الامثل لمصادر المواد ، العمل ، رأس المال ، الخدمات المساعدة . والانتفاع بها وإنجاز الاهداف او إنها أمثل استعمال لعناصر الانتاج بهدف الحصول على أقصى نفع من تلك العناصر الداخلة فى عملية الانتاجية. كما يعد مفهوم الكفاءة بانه معيار الرشد فى استخدام المواد البشرية والماديات المالية والمعلومات المتاحة وخاصة بأن البيئة تتصف بشح الموارد المتاحة لذلك لا بد من إعتماد الاسلوب الرائد فى التوجيه نحو تحقيق الامثلية فى استخدام المواد المتوفرة لذلك فإن المنشاة تضع أولويات فى الاستثمارات وهو الاعتماد على تطبيق مبدأ الجودة الشاملة لكى تحقق الكفاءة الانتاجية كذلك يجب على المنشأة ان تبحث عن الفروض البدائية التى تعزز منها ماكنات الاستثمار الامثل للموارد المتاحة .

إذن من الممكن ان يستنتج مما تقدم بأن زيادة الانتاج لا تعنى زيادة الكفاءة دائماً بينما زيادة الكفاءة تعنى دائماً زيادة الانتاجية لأنها تعبر عن تحقيق زيادة فى إنتاج السلع والخدمات بعناصر الانتاجية نفسها او بأقل منها وأقصى كفاءة ممكنه . ومن الممكن قياس الكفاءة بعدد من المؤشرات ومنها :-

١/ المعايير المباشرة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات خلال فترة زمنية معينة وتشمل مايلى :- ([1])

- المقاييس الكلية مثل الربح الصافى قياس بمجموع الموجودات او حق الملكية
- المقاييس الجزئية مثل المبيعات المتحققه قياساً بعدد العاملين فى ضم المبيعات

---

1 ـ مؤيد الفضل ، مرجع سابق ص ٣٥٨ ـ ٣٥٩

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج بإستخدام نفس الموارد .

٢/ المقايس غير المباشرة مثل :-

- قياس الرغبة فى العمل
- رضا الافراد
- الروح المعنوية

إذن الكفاءة الانتاجية تعنى بشكل او بىخر الامثلة فى استخدام الموارد وكيفية تحقيق أقصى عائد أو نفع ممكن الاجل غنجاز الهدف المنشود وبأقل التكاليف وبنفس عناصر الانتاج (الموارد) لذلك عندما نقول بأن هذه المنشأة كفوءة نقصد بأنها تحقق اهدافها ولكن بأقل التكاليف الممكنه وبالجودة التى تطابق متطلبات المستهلك بنفس الموارد المتاحة .

وبصورة عامة يمكن تلخيص أهم فوائد الكفاءة الانتاجية بمايلى :- ([1])

*الاستخدام الامثل الموارد البشرية والمادية

*تقليل التكاليف عن طريق نبذ أساليب الهدر وهذا سينعكس علي انخفاض السعر

*نتيجة الانخفاض الأسعار تزداد المبيعات وبالتالي تزداد الإرباح

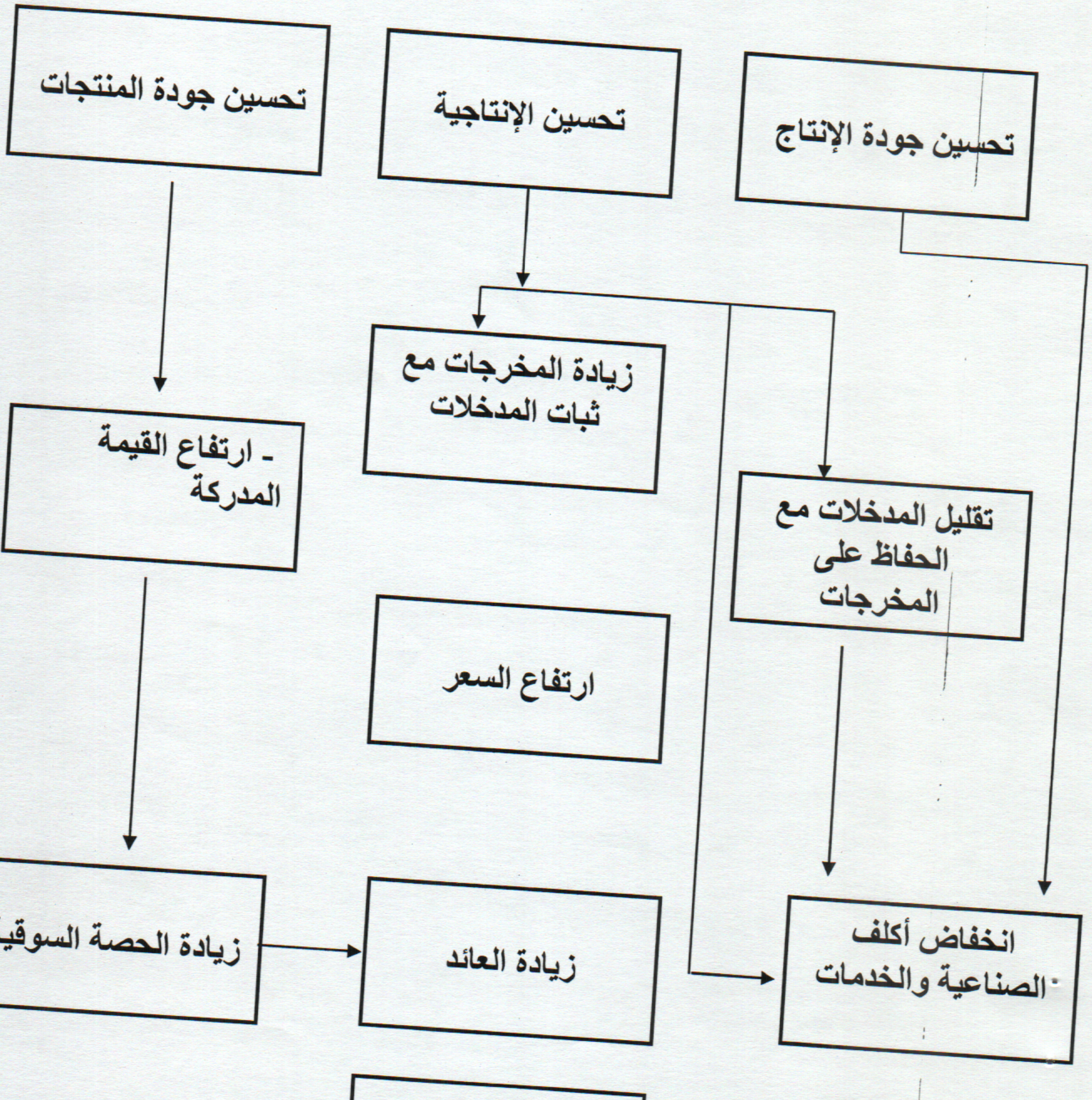
*التحسين المستمر للجود سيقودنا إلى التحسين المستمر في رفع الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستويات المعيشة للعامل والمنشاة والمستهلك نتيجة عن رضاء السلعة المنتجة .

العلاقة بين الإنتاجية والجودة :-

ان هف كل من الإنتاجية والجودة هو تحقيق رضاء المستهلك من جانب وكذلك تخفيض التكاليف للمنتجات لأجل الحصول على أعلى عايد ممكن او ارباح متوقعه

[1] - حاكم محسن محمد ، مرجع سابق ، ص ٣٦٠

لذلك ممكن ان نصور هذه العلاقة كما هى موضحة فى المخطط الموضوع بالشكل (٩ -٧)



تحسين الإنتاجية والجودة يؤدى الى زيادة الارباح الشكل (٩ - ٧) ([1])

[1] - جاكم محسن محمد إدارة الانتاج والعمليات (عمان : دار زهران) ص ٣٥٤

وكما هو واضح فى الشكل السابق بان عملية التحسين فى الجودة ممكن ان يتم عنها ارتفاع القيمة المشتركة للمنتجات وبالتالى سيؤدى الى ارتفاع الاسعار من جهة وزيادة الحصة السوقية من جهة أخرى ما يؤدى الى زيادة الاسعار وزيادة فى العايد وبالتالى تعظيم الارباح .

اما بالنسبة للتحسين فى مجال الانتاج سيؤدى إما الى زيادة المخرجات مع نفس المدخلات او تخفيض المدخلات للحصول على نفس المخرجات عن طريق زيادة الكفاءة الانتاجية والاستخدام الامثل للموارد وهذا سيؤدى الى انخفاض التكاليف الصناعية او الخدمية وبالتالى سيقودنا الى زيادة العائد للحصول على ارباح ممكنه إذن التحسين فى الجودة والانتاجية سيقودنا الى زيادة العائد وارتفاع الربح المتوقع للمنشاة .

تأثير إدارة النوعيات على الانتاجية :-

تحسين النوعية يمكن ان يكون له تأثير مهم على مقياس الانتاجية لأن تخفيض العيوب سيؤدى الى زيادة المخرجات إذن ان كل الاشكال الموجهة لتحسين النوعية يكون لها تأثير إيجابى على مقياس الانتاجية المختلفة مثال تحسين تصميم المنتج ، عملية الانتاج تحسين النوعية للمواد والاجزاء وتحسين تصميم العمل وانشطة العمل ستؤدى الى زيادة الانتاج كما إنه بالتالى سيؤدى الى تحسين النوعية .

ان الجودة الرديئة مثلها مثل الانتاجية الرديئة تقلل من فعالية المنظمات فالجودة الرديئة ستؤدى الى ساعات عمل اضافية لأجل إعداد العمل الذى من شانه ان يقلل الرداءة فى الجودة وكذلك وجود تلف فى المواد الاوليةوتجمع هذه المشاكل نتيجة لعدم الكفاءة ستؤدى الى انخفاض الانتاجية سيؤثر على الايرادات ، والارباح وتؤدى الانتاجية الرديئة الى مشكلة فى العمليات وتأثيرها فى عملية الشحن

وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وإزدياد تكاليف الفحص سيقلل من اشباع المستهلك فى المنتجات المختلفة وفى النهاية ستصبح الجودة غير مطابقة للمواصفات وهذا سيؤدى فى النهاية الى انخفاض فى الحصة السوقية وتعد الانتاجية قاية من قايات الجودة الشاملة عليهافغن زيادة التحسين فى الانتاجية والجودة سيؤدى الى ما يلى :-

- زيادة فى المبيعات (الحصة السوقية)
- زيادة الارباح
- تحقيق الجودة فى المنتجات نتيجة للتحسين المستمر
- زيادة رضا الزبون
- الحصول على موقع تنافسى

وهذا ناتج عن :-

- الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية وتقليل التلف الى أدنى مستوى ممكن .
- عملية التحسين المستمرة لأجل الوصول الى الحالات المثالية بحيث تستطيع المنشأة ان تقدم منتجات ذات جودة عالية بكلفة أقل نتيجة لإنخفاض مقدار التلف او الضياع فى الوقت الحالى مروراً بمرحلة التلف الصغيرة مع الحصول على أكبر قدر ممكن من الارباح .
- ان الشكل (٩ - ٨) يوضح اثر زيادة التحسين الانتاجية والجودة على زيادة مبيعات الحصة السوقية وبالتالى زيادة الارباح من الاخذ بنظر الاعتبار للاستخدام الامثل للموارد المختلفة والاستمرارية فى عملية التحسين المستمر .

الفصل الثالث

شركة مطاحن الغلال

المبحث الاول : النشأة والتطور التاريخي

المبحث الثاني :الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث : جودة الانتاج في الشركة

المبحث الاول

النشأة و الفكرة والتطور

جاءت الفكرة بإنشاء شركة لطحن القمح بمدينة عطبرة سداً لنقص الحادث فى سلعة الدقيق فى تلك الفترة ١٩٨٧م وجاءت بمبادرة كريمة وزكية من رجل الاعمال طيب الذكر المغفو ر له بإذن الله سليم على أحمد وكان هو المالك للارض التى شيدت عليها الشركة بموقعها الحالى بمدينة عطبرة إحدى كبرى مدن ولاية نهر النيل وهى من الولايات الشمالية بالسودان وبالمنطقة الصناعية الجديدة المخططة بمنطقة الامتداد الشمالى بمدينة عطبرة فكانت الفكرة والموقع والنشأة .

النشاط والمساهمون :

تقوم شركة مصانع طحن الغلال المحدودة عطبرة بطحن القمح واتاج الدقيق ومخلفاته من رده وكسر وهبو وغيرها وكل المخلفات ذات فائدة مع المنتفع منها وبها .

وقد استجلبت لها الماكينات وهى أحدث تقنيات القمح المتواصلة التطور من شركة A.C بورميات بسويسرا وتم تركيب الهيكل الحديدى بواسطة شركة فرنسية شمس M.B . باشراف شركة التنمية القعارية ومجموعة المهندسين المعماريين وكان التركيب فى أواخر عقد الثمانينات ١٩٨٩م يتم تشغيل المصنع تجريبياً فى اغسطس من العام ١٩٩١م ومن ثم كان الانطلاق والتحديث وفق مقتنيات المرحلة من كمبيوتر وانترنت وماكينات حديثة وصوامع للقمح ولا زال التحديث والتطوير يجرى وبسرعة وبتوفيق شديد وبتضافر الجهود وإخلاص فى العمل .

المساهمون :

١. شركة التنمية الاسلامية بنسبة ٨٦% بقية المساهمون ١٤% وهم :-

٢. بنك فيصل الاسلامى

٣. الشيخ عبد الباسط

٤. شركة اب أحمد

٥. شركة الرصافة

وكان مبتدأ راس المال للشركة ٢٥,٠٠٠,٠٠٠ جنيه ([1])

1 ـ مقابلة شخصية السيد / الصادق الشيخ محمد المضوى ، المدير الادارى بتاريخ : ٢٠٠٨/٤/١٥م

المبحث الثانى

الهيكل التنظيمى

بما ان تشغيل المصنع فى اغسطس عام ١٩٩١م وافتتاحه بواسطة الشهيد المشير / الزبير محمد صالح النائب الاول لرئيس الجمهورية حتى بدأ وضع اللائحة العمل الادارية التى تنظم حركة العمل وتهدى سبله بواسطة مختصين فى هذا المجال من معهد تطوير الادارة بالخرطوم على النحو السابق ·

تصنيف العمالة :

تصنف على اساس الالات الخمس التابعة رأساً للمدير العام وهى كالآتى:-

القسم الادارى يشمل موظفو القسم - سائقو العربات - المراسلات - الجناينى - عمال النظافة - عمال الصحة - سكرتارية المدير العام ·

القسم التجارى :

يشمل - قسم مبيعات الدقيق - مبيعات الرده المخلفات - المخزن العمومى - مخزن الدقيق - مخزن خام القمح الوارد - عمال نظافة القمح - عمال الشحن والتفريغ ·

القسم المالى :

يشمل - رئيس الحسابات - موظفو القسم - أمين الخزينة ·

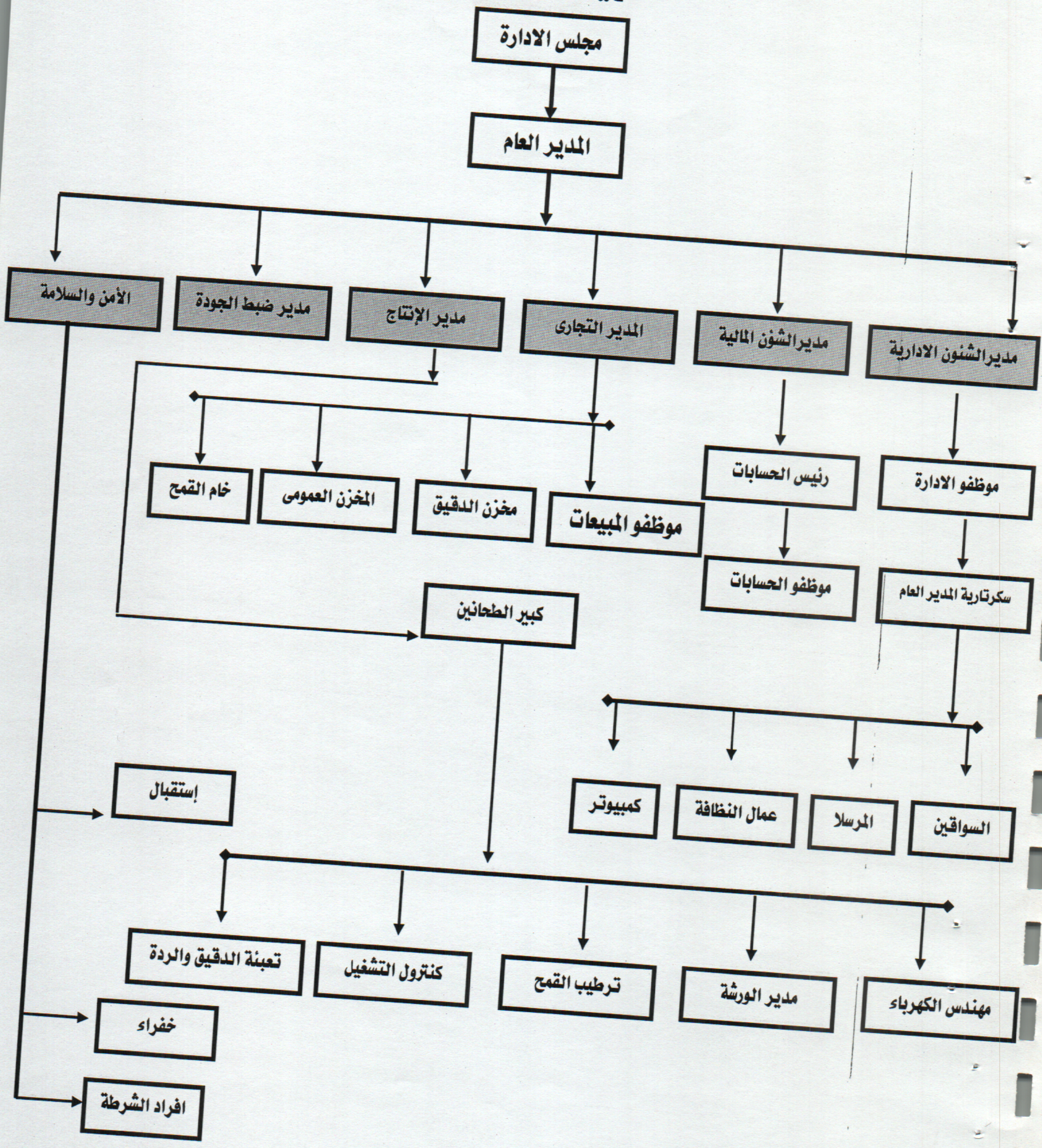
قسم الانتاج :

يشمل - الطحانين - عمال الترطيب - كنترول - الكهرباء - الورشة النجارة.

قسم الامن والسلامة :

يشمل - قسم الاستقبال - الخفراء - مرابطى الشرطة الشعبية - وهم الحراسة المسلحة بالشراكة هذا بجانب مدير القسم المسئول ·

الهيكل التنظيمى



المبحث الثالث

جودة الانتاج

المقدمة :-

ضبط الجودة فى معناه البسيط هو المحافظة على المنتج فى المستوى ومن هذا التعريف البسيط تكون من واجبات ضبط الجودة فى شركة مطاحن الغلال وهى متابعة المنتج من مرحلة استقبال القمح مروراً بقسم النطاق الانتاجى حتى التعبئة وتحقيق هذا الهدف هنالك قسمين من ضبط الجودة :

أولاً : قسم التحليل

يشمل التحليل للقمح وتحليل الدقيق ويتم فيه إجراء الاختيارات الاتية :-

١/ تحليل القمح

٢/ نسبة الشوائب ١%

٣/ وزن ١٠٠ حبة

٤/ إختيار الوزن النوعى ويتم بواسطة جهاز الهيئة وكل مازاد الوزن النوعى وهذا يدل على إحتواء القمح على نسبة عالية من الدقيق ٠

٥/ صلابة القمح القمح الصلب افضل من القمح اللين بتصنيف دقيق الخبز ٠

٦/ إختيار نسبة الرطوبة هنالك أكثر من جهاز لقياس الرطوبة وفرن التجفيف وغيرها من الاجهزة التى تعطى قرار سريع (١٠ دقائق) كما ان هنالك فرن تجفيف (DRYOUEN) وهى أكثر الاجهزة المستخدمة حيث توضع به عينه (١٠ ولمدة ٩٠ دقيقة فى درجة حرارة ١٣٠ توضع بعدها العينة فى (DDISCATOL) لمدة نصف ساعة ويتم وزنها بعد ذلك بالتالى حساب النسبة المئوية للرطوبة حسب الفرق فى الوزن ٠

أهمية الاختيار :-

يتم اضافة الماء للقمح قبل عملية الطحن وذلك لتسهيل فصل الردة من لب الحبة الى جانب الفائدة المادية وذلك يجب التحكم فى اضافة اعداد لأنها تؤثر فى عملية الطحن والمنتج فى النهاية لأن الزيادة فى رطوبة القمح تؤدى صعوبة فصل الدقيق من الردة والنقيصة تؤدى الى دخول جزء من الردة فى الدقيق مما يؤثر على الجودة (اللون ، النعومة)

ونحن نقوم باختيار رطوبة القمح حتى تثبت لنا اعادة المفروض وضوحه .

اختيار نسبة البروتين :-

عادة تستخدم طريقة كيمائية بواسطة جهاز كجداول ويعطى ناتج دقيق ولكن هنالك تستخدم جهاز (NIR) وهو يعطى قرارات سريعة فى اقل من دقيقة .

اختيار نسبة الجلوتين :-

يتم بواسطة ثلاثة اجهزة وفيها يتم فصل الجلوتين عن باقى المكونات وبعضها يتم نقل الجلوتين الى اجهاز الفردى المركزى ويتم وزن الجلوتين الفردى وكذلك يتم حساب مؤشر الجلوتين .

الجلوتين هو عبارة عن اتحاد بروتين فى وجود الماء والجلوتين يحدد قوة القمح وبالتالى استخدامه .

إختيار نشاط الانزيم :-

يتم هذا الاختيار باستخدام جهاز السقوط ويعمل الجهاز على قياس نشاط الانزيم بنشاط الثوانى حيث ان الإنزيم يعمل على تحليل النشأة الى وحدات جلكوز وهذا التحليل تنزاح منه اللزوجة نسبة للعينة الموضوعة ١٠٠مئوية .

يتم أخذ وزن من عينة القمح المطحون بواسطة الطاحونة العملية على حسب الرطوبة من جدول خاص بالجهاز ثم تضاف اليه ٢٥ملم من الماء المغاء وتراجع جيداً ثم توضع فى الجهاز الذى يحسب الزمن الذى استغرقة لقاع الانبوبة الذى بها العينة .

أهمية تحديد نشاط الانزيم هو ان النشاط مطلوب لكنه فى حدود معينة عندما يكون النشاط قليل تتم معالجتة باضافات على الانزيم أما إذا كان النشاط عالى فلا سبيل للمعالجة .

نسبة الاستخلاص :-

تتم بواسطة جهاز حيث تتم وزن كمية معينة لفصل الردة من الدقيق وبالتالى يؤخذ وزن الدقيق الناتج من الكمية المحدودة وبالتالى حساب نسبة الاستخلاص .

تحليل الدقيق :-

يتم التحليل الكامل للدقيق المنتج من كل وردية للتاكد من الخواص الكيميائية والعمل على تحسين وذلك لضمان الجودة ولأختيارها :-

الاختيار الكيميائى : ويشمل الاتى – اختيار الرطوبة – اختيار شبة الجلوتين – اختيار نشاط الانزيم -) و هذا يتم تناوله إضافة الى اختيار النعومة والهدف منه التاكد من نعومة الدقيق تؤدى الى إمتصاص كمية كبيرة من الماء اثناء عملية الخبز وبالتالى لذوجه عالية كما ان الخشونة تؤدى الى قلة إمتصاص الماء وجفاف العجينة .

فلسفة اختيار الخبز تقوم على جعل كل المؤثرات (خميرة – ملح) ماء زمن الفرن الداخلة فى العجينة ثابتة ويكون التغير الوحيد هو علبة الدقيق موضع الاختيار والتى تكون فى الغالب الاعم ممثلة لدقيق وردية كاملة .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية

رقابة على الجودة واثرها على مطاحن الغلال

جاءت الرقابة على الجودة فى الشركة على الضبط البسيط وذلك بالمحافظة على المنتج فى كل الاقسام المختلفة .

ولكل لجنة تتبع الرقابة على الجودة بتنفيذ الاوامر الادارية ويكون مسئول عن جانب رفع التقادير وسير الاداء وجانب الجودة ولكل إدارة امر هام للقاية فى طبيعة عملها .

عمل اللجان للرقابة على جودة الانتاج وذلك لتوفير المواد اللازمة لسير العمل بالصورة المطلوبة وتنفيذ ما يصدر اليها من توجيهات . وان الصورة التى تسير عليها هذه اللجان يمكننا ان نقول انها مرضية وذلك من خلال التقارير التى تم رفعها المسئولين وايضاً من خلال تنسيق عمل هذه اللجان .كما ان هنالك مسئولون عن الادارة والحسابات المالية وعن الجودة وعن المستندات ومسئولون عن المستندات ووقائع محاضرات واللجان التى ترفع للمسئولون لغرض التصديق عليها .حقيقة ان هنالك توفير فى طبيعة العمل ونلخصها فى الاتى :- ([1])

- **وسائل النقل** :

- رقم التوجيهات التى صدرت فى شان توفير وسائل النقل من قبل الادارات

الا إن هذه التوجيهات لم يتم تنفيذها بالصورة المطلوبة .

- **ملاحظة**

ايضاً ان بعض المواد تحتاج الى عمال لرفعها داخل العربة وحتى مكان التسليم

---

1 - مقابلة شخصية بالمدير الادارى بالشركة الاستاذ / الصادق الشيخ محمد المضوى بتاريخ : ٢٠٠٨/٥/٢٨م

أدوات التشغيل :-

تحدث احياناً ان تكون فى حاجة ماسة لبعض المواد ولا تقبل الشركة الانتظـــار لذلك تطلب من اللجنة توفير السيولة حتى تكتمل الاجراءات لذلك لا بد من توفير ثقة بين الموردين والشركة ثم أعضاء اللجنة وهذا مايسمى التشغيل المستمر.

- **الاصناف المستهلكة : الدقيق**

كما هو معلوم ان هذا الصنف يستخدم فى كثير من الاماكن وهو الصنف الـــذى نعتمد عليه فى الحياة فى كثير من الاصناف وله عدة انواع .

- **التنظيم الادارى واثرة على الرقابة فى الجودة :-**

التنظيم الادارى يعتبر واحد من العناصر الهامة فـــى اى عمـــل إدارى يتعلـــق بالمؤسسات أو المنظمات أو أى شكل من اشكال العمل .

تعتبر شركة مصانع طحن الغلال بعطبرة نشأة لسد النقص فى سلعة الدقيق .

اثر التنظيم على الشركة يتلخص فى الاتى :-

١- تسلسل العمل الادارى من أعلى الهرم الوظيفى الى اسفل العمـــل الـــوظيفى وكذلك من اسفل الهرم الى أعلى .

٢- وضع العامل أو الموظف المناسب فى المكان المناسب .

٣- تسهيل العمل والاجراءات اليومية

٤- تحديد المسئوليات

٥- تطور العمل مع دورة الزمن

٦- تحدي المهام والواجبات للأفراد ومدى السلطات التى يتمتعـــون بهـــا مـــن سلطات مالية او إدارية أو فنية وبالتالى منع التدخل والازدواجية فى العمل .

٧- إظهار تنظيم الشركة كشريان مساهم فى تقديم البلاد إقتصادياً وإجتماعياً .

الخاتمة

النتائج :-

١- ان النظام الجيد فى عملية الرقابة على جودة الانتاج يحقق عمليات مالية من عملية الانتاج .

٢- ان نظام الجودة فى شركة مطاحن الغلال الجيد للعاملين يؤدى الى حفظ وسلامة الالات .

٣- التعريف على مفهوم الرقابة والتميز بين المفهوم التقليدى والمفهوم الحديث .

٤- تنمية المهارات الرقابية لدى الدارسين والممارسين .

٥- التعرف على انواع الرقابة فى الجودة الشاملة على الادارات واعمالها فى القطاعين العام والخاص .

٦- الحفاظ على الجودة الشاملة مما يؤدى الى التطور الحديث .

التوصيات :-

- ضرورة الفهم الصحيح لعملية الرقابة
- السعى من أجل جهاز الرقابة على النمط الحديث ومواكب التطور التكنولوجى فى العالم .
- عمل دورات رقابة حديثة فى مراكز داخلية وخارجية .
- الاستعانة بالخبرات الاجنبية فى عملية الرقابة على الجودة الانتاجية .
- الصيانة الدورية لآليات طحن الغلال حتى لا يتضرر العملاء المستفيدين .
- المراجعة الدورية لقوانين الرقابة على الجودة .

المراجع

١- أحمـــــد ماهـــر : **الادارة المبادى والمهارات** : (الاسكندرية : دار الجامعة)

٢- حـــاكـــم محسن محمد : **إدارة الانتاج والعمليات** : (عمان : دار زهران)

٣- سعيد محمد المصـــرى : **التنظيـــــم الادارى** : (الاسكندرية : دار الجامعة)

٤- عبد الفتاح محمد سليمان : **إدارة الجـــودة الشاملة** : (القاهرة : ايتراك)

٥- عبد المعطى عساف : **مبـــــادى الادارات** : (عمان : دار زهران)

٦- مصطفى نجيب شاويش : **إدارة الاعمال المكتبية** : (عمان : دار زهران)

٧- مؤيـــد الفـــضل : **إدارة الانتاج والعمليات** : (الاردن : دار زهران)

المقابـــلات :

أكرم توفيـــق مدني :- **مدير الجودة بالشركة**

الصادق الشيخ المضوى :- **مديـر الادارة بالشركة**

٢٧٦