

تقويم اداء المخازن باستخدام نظام (٥S) كأحد أساليب الجودة الشاملة  
دراسة ميدانية في مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية

Evaluation the performance of stores using the system  
(٥s) as a method of Total Quality

A field study in the stores General Company for Foodstuff  
Trading

**Amer Abdul-Wahab Edan**

عامر عبد الوهاب عيدان

**Lecturer**

مدرس

**Technical Institute**

المعهد التقني

**Baqubah**

بعقوبة

### الخلاصة

هناك اساليب عديدة لتقييم عمل اي منظمة ومنها اسلوب (٥S) كأحد انظمة الجودة فاذا تجولت في مكان عمل وشاهدت التنظيم والترتيب وكان هذا المكان نظيف وخالي من الاتربة والزيوت والمواد وان المعدات موجودة بانتظام في مكانها والعمل مستمر بدون تأخير، فإنك تدرك مباشرة ان هذه المنظمة قابلة للتطوير، والعكس صحيح.

ان تحقيق التنظيم الجيد في اي منظمة يكون من مسؤولية الجميع ابتداءً من المدير وانتهاءً بالعاملين .

لقد تم اختيار مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في محافظة ديالى لتقييم ادائها كونها مخازن نموذجية من حيث المساحات المخزنية وموزعة على جميع محافظات العراق ومن ثمّ بالامكان تعميم نتائج البحث.

لقد تمثلت مشكلة البحث في التأخير في انجاز الاعمال المخزنية في مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية من حيث الوقت وزيادة الجهد المبذول في العمل المخزني وارتفاع التكاليف المخزنية. ان تقليل الوقت والجهد والتكاليف في العمل المخزني له اهمية كبيرة بالنسبة لادارة المخازن كون المخزون يمثل جزء كبير من رأس مال اغلب المنظمات ومنها مخازن هذه الشركة.

أما اهداف البحث فتمثلت في الآتي: (تقييم اداء مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية من خلال استخدام نظام (٥S) لتحقيق الآتي:-

- ١-استفادة أكثر من المساحات المخزنية.
- ٢-استغلال امثل لمعدات التخزين ومعدات النقل والمناولة.
- ٣-الاحتفاظ بكمية اقل من المخزون.
- ٤-تخفيض نسبة الحوادث واصابات العمل.
- ٥- الارتقاء بجودة العمل المخزني داخل مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في ديالى.

- ولقد افترض الباحث ان سبب التأخير في انجاز الاعمال المخزنية على اختلاف انواعها هو عدم اتباع الاساليب العلمية الحديثة ومنها انظمة الجودة الشاملة في العمل المخزني ولقد توصل الباحث الى ما يأتي:-

١- قلة معرفة العاملين في المخازن على مختلف المستويات الادارية بمفهوم الجودة الشاملة ونظام (٥S).

٢- ضعف الجانب التدريبي للعاملين في المخازن وقلة الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطويرية.

- ٣- ان اهتمام المخازن جميعها كان يتركز على ترتيب وتنظيم معدات التخزين ومعدات النقل والمناولة واهمال الجوانب المتبقية.
- ٤- قلة اهتمام الادارة في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية بالجوانب التهذيبية لعادات العمل والسلوك وعدم اهتمامها بظروف العمل المخزني وخلق الروح التنافسية بين العاملين في مخازن الشركة.
- ٥- ان الادارة لم تهتم بعملية مهمة جداً وهي التأكيد وتتبع النتائج وزيادة الرقابة والتركيز على البرامج الرقابية.
- ٦- اظهرت نتائج التقييم للمخازن ما يأتي:-
- المخزن رقم (٧) بالمرتبة الاولى ويأتيه المخزن رقم (٦) بالمرتبة الثانية اما المخازن رقم (٥،١،٤،٢،٣) فقد حصلت على الترتيب الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع على التوالي.

#### وقد أوصى الباحث بما يأتي:-

- ١- ضرورة نشر الوعي المعرفي بمفهوم الجودة الشاملة وكذلك استخدام الاساليب العلمية الحديثة وادخالها في العمل المخزني ومنها نظام (٥S) التحسين المستمر.
- ٢- تدريب العاملين في المخازن على تطبيق الاساليب الحديثة في العمل المخزني وتدريبهم على كيفية تطبيق نظام (٥S) بجميع فقراته.
- ٣- تشجيع العاملين في المخازن على العمل الجماعي والذي يؤدي الى التميز في العمل وتطويره بشكل متميز.
- ٤- تنظيم المسابقات في المخازن واجراء تقييم العمل فيها بغية تحفيزهم على تطوير وتحسين العمل ومنح المكافآت التشجيعية للفائزين في المسابقات المقامة.
- ٥- ضرورة قيام الإدارة العليا للمخازن بعقد اجتماعات وندوات لمعرفة المشاكل والمعوقات عند تطبيق نظام(٥S) لتلافيها في المستقبل.

## المقدمة

تعود بداية الكتابات حول موضوع الجودة الى افكار كل من Juran و Deming و Crosby و Feigenbaum , إذ إنَّ فلسفتهم المختلفة أسست لفكرة الجودة المعاصر بوصفها أداة ادارية قبل أن تكون وظيفة مؤسسية فانقلت الجودة على فق هذا المفهوم من كونها عملية رقابية وتشغيلية الى سلاح تنافسي تمتلكه المنظمة من خلال تبني استراتيجيات وأهداف وقرارات تركز على الجودة بوصفها أسبقية تنافسية دون أهمل الاسبقيات الاخرى (الكلفة ، المرونة ، التسليم ، الابداع) بعد ذلك تطور مفهوم الجودة نظريا وتطبيقيا خلال العقدين الاخيرين من القرن العشرين وتراكت التطورات لتصبح تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management ومن ثم ظهر مفهوم أو فلسفة التحسين المستمر continuous Improvement أو (CI) أو kaizen (وفق لغة اليابانيون) نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعر بها اليابانيون للتفوق والامتياز في الاسواق العالمية وكذلك بسبب كون اليابان لا يحتوي على موارد إقتصادية طبيعية كالبتترول والفحم وغيرهما وإنما الاساس فيها هو الانسان الذي يدرك مبدأ أن لا شيء يأتي مجانا وقد إستطاع اليابانيون بعملهم الجاد وتعلمهم المستمر الوصول الى ما هم عليه الآن.

## مشكلة البحث : تمثل مشكلة البحث بالآتي:-

تكمن مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤل الرئيسي الآتي (ماهي العوامل المؤثرة في كل من الكلفة والوقت والجهد في العمل المخزني في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية).

ويتفرع من هذا التساؤل الاسئلة الفرعية الآتية:-

ما درجة استخدام الأساليب العلمية في العمل المخزني؟

مامدى التزام الإدارة العليا بعمليات التحسين والتطوير لنشاطات العمل في المخازن؟  
ماهو مستوى تطبيق العاملين في المخازن لمفهوم وفلسفة التحسين المستمر لأنشطة  
المخازن كافة؟

**اهمية البحث:** تتضح أهمية البحث من خلال شقين أساسيين هما:-

#### ١- الأهمية العلمية :

وهي تظهر من أهمية إدارة الجودة الشاملة ومفهومها ورسائل التحسين والتطوير المستمر وفلسفته في أداء عمل أي وظيفة من وظائف المنظمات وعلى اختلاف أنواعها .

#### ٢- الأهمية العملية :

تظهر هذه الأهمية من خلال استنتاجات وتوصيات الباحث والتي توصل إليها خلال بحثه هذا والتي من شأنها تقويم عمل المخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في ديالى وكذلك تطويرها باستخدام نظام (OS) وإدخالها في مجال العمل المخزني في هذه الشركة .

**أهداف البحث :** يهدف البحث الحالي الى تحقيق الآتي:-

تقويم أداء العمل المخزني في مخازن في مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية من خلال تطبيق نظام (OS) وهو أحد أنظمة التحسين المستمر للوصول الى الآتي:-

استفادة أكبر من المساحات المخزنية المتاحة .

الإستغلال الامثل لمعدات التخزين ومعدات النقل والمناولة .

الاحتفاظ بكمية أقل من المخزون السلعي .

تخفيض نسبة الحوادث وإصابات العمل.

الأرتقاء بجودة العمل داخل المخزن.

**منهج البحث وإجراءاته:-**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى اهداف البحث واعتمد الباحث في عمله على إستمارة خاصة كمقياس لتقويم عمل المخازن :-

**الصدق الظاهري :-** تم عرض استمارة التقويم في صورتها الاولية على المجموعة من الخبراء والمختصين ، وتم اجراء بعض التعديلات بناء على ملاحظاتهم ووضعها في صيغتها النهائية .

**ثبات الأداة :-** أستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لقياس مدى ثبات الأداة ومن ثم استخدام معامل الارتباط على وفق معادلة سبيرمان حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٨) مما يدل على تمتع الإستمارة بدرجة عالية من الثبات.

**عينة البحث :-**

تم اختيار مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في محافظة ديالى لتطبيق البحث كونها تمثل نموذج للمخازن الموجودة في جميع المحافظات العراقية. فرضية البحث: لغرض الوصول الى اهداف البحث تم وضع الفرضية الآتية: إن سبب التأخير في انجاز الاعمال المخزنية في مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية هو عدم استخدام الاساليب العلمية الحديثة ومنها نظام (٥S).

**المبحث الاول**

## (الجانب النظري)

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة كلمات فالادارة تعني القيام بتطوير القدرات التنظيمية للقيادات الادارية لخلق حالة تتضمن تحقيق التحسين المستمر لغرض المحافظة على مستوى عالي من الاداء ، أما الجودة فالمقصود بها تحقيق متطلبات الزبائن في السلع التي تقدمها المنظمة وكذلك السعي الحثيث لتقديم مستويات جودة اعلى من توقعاتهم واخيراً فان معنى كلمة الشاملة اشراك عناصر العمل كافة لغرض التعرف الدقيق على حاجات الزبائن في كافة مراحل العمل وبذل اقصى جهود للجماعة في تحقيق تلك الاهداف (الخطيب،٢٠٠٨).

ويعرف نظام ادارة الجودة بأنه نشاطات منسقة لتوجيه وضبط الشركة قدر تعلق الامر بالجودة ، ويتضمن تحديد اليات تحقيق التوافق بين عناصر الاداء في معادلة قيمة المنتج (Dave,٢٠٠٦).

وعرف الجودة المعهد الوطني الامريكي للمقاييس (ANSE) والجمعية الامريكية للجودة (ASE) على انها مجموعة المزايا والخصائص المتعلقة بالمنتج او الخدمة والقدرة على تلبية احتياجات المستهلكين (Jams,٢٠٠٢) .  
أما كونل فإنه وصف الجودة بأنها المنافسة والأداء والتميز للمنتج (الدرادكة ،٢٠٠٢) .

كما عرفها الخطيب على أنها فلسفة ادارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها المزج بين الوسائل الادارية الاساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الأرتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب،٢٠٠٦).

**التحسين المستمر Continuous Improvement :-**

وردت تعاريف عديدة للتحسين المستمر ، فهو فلسفة يابانية تمثل أحد مصادر أسلوب فرق الادارة الذاتية يلتزم بها جميع العاملين بحيث يؤدون أعمالهم في كل يوم على نحو أفضل من السابق بما يتضمن منحهم صلاحيات أداء المهام الاعتيادية

للمديرين وهي مرحلة لا تنتهي في اطار فكرة أن هنالك مجالات للتحسين دوماً (Harrison, ٢٠٠٠).

والتحسين المستمر مجموعة عمليات لادخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصلي كما يعد فلسفة للبحث المستمر عن الطرق اللازمة لتحسين العمليات وهو يتضمن تحديد الافضل من حيث التطبيقات وغرس شعور ملكية العاملين ، ويركز أحياناً على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تخفيض الضياع أو تخفيض عدد الأصابات (Krajwiski, ٢٠٠٥).

#### عناصر التحسين المستمر (Kaizen):-

تتمثل عناصر التحسين المستمر (5S) خمسة كلمات يابانية تبدأ بحرف (S) وهي (Shitsuke, Seiri, Seiton, Seiso, Seikets) وتعني نشاطات التحسين اليومية وعلى كافة الأصعدة المتمثلة ب ( المجتمع ، البيت ، المدرسة ، المنظمة ) (Cole, ٢٠٠١).

وترجمت هذه الكلمات الى العربية والانكليزية وكما موضح ادناه (الجبوري، ٢٠٠٨)

| ت | المرحلة | العربية           | الانكليزية            |
|---|---------|-------------------|-----------------------|
| ١ | الأولى  | التصفية           | Clearing up           |
| ٢ | الثانية | التنظيم           | Organizing            |
| ٣ | الثالثة | التنظيف           | Clearing              |
| ٤ | الرابعة | التقييس           | Standardizing         |
| ٥ | الخامسة | التدريب والانضباط | Training & discipline |

مراحل تطبيق نظام التحسين المستمر (5S)

يمر تطبيق نظام ال(5S) بخمسة مراحل هي:- (نظيم، ٢٠٠١)

### المرحلة الاولى تصنيف - تكهين S-١

وتعني تصنيف الموجودات في مكان العمل من الآت ومعدات وخبراء ومنتجات ويمكن تقسيم هذه الخطوة الى عدة خطوات فرعية وكما يأتي:-  
حصر وتصنيف الموجودات.  
التخلص من الرواكد والمعدات غير المستخدمة  
دراسة اسباب حدوث هذه الرواكد  
ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

احصر ووصف الموجودات

تخلص من الرواكد والمعدات غير المستخدمة

ادرس اسباب حدوث الرواكد للتغلب عليها

### المرحلة الثانية ترتيب وتنسيق S-٢

المقصود بها وضع ترتيب الاصناف في المكان الذي يجب ان تكون فيه لأنه اذا كان لكل صنف مكان محدد وكل صنف يوجد في مكانه فإن العمل يتم بسرعة وبدون اخطاء او مخاطر.  
وعملية الترتيب تهدف الى الغاء الزمن المفقود في البحث عن الاصناف او اعادتها مرة ثانية الى اماكنها بشرط:  
ان يتم العمل بسلاسة.  
ان يتحقق شرط الامان.  
ان تجعل العمل اكثر راحة.

### المرحلة الثالثة تنظيف وتفتيش S-٣

مع زيادة متطلبات الدقة في المعدات الحديثة فإن الاتربة والتلوث والاجسام الغريبة وهي أهم اسباب حدوث الاخطاء والعيوب. وأيضاً حصول كثير من الحوادث ومن ثمّ تصبح النظافة هي الحل لهذه المشكلات.

### المرحلة الرابعة تأكيد وتتبع S-٤

وتعني هذه المرحلة التأكيد على المعايير ومتابعة تنفيذها للمحافظة على الاستمرارية للنتائج التي تحققت من تطبيق اسلوب (٥S) والتي تشمل التخلص من الرواكد وترتيب الاصناف والمعدات ونظافتها مع المكان كذلك تشمل هذه المرحلة وضع المعايير التي يجب ان يلتزم بها الافراد اثناء العمل.

### المرحلة الخامسة تشكيل وتهذيب العادات والسلوك S-٥

وتهتم هذه المرحلة بتشكيل وتهذيب العادات والسلوك وخلق الالتزام بالتعليمات لدى الافراد لأن الوقوع بالخطأ هو احتمال وارد ولو بنسب قليلة حتى في أسهل الاعمال التي يقوم بها الفرد. ويمكن توضيح ذلك بالشكل الاتي:

نمط طرق اعمال الفحص والتفتيش

طرق اتصالات العمل

أكد على التدريب في مكان العمل

نظم العمل وحدد المسؤولية

نشط التطبيق لانجاح التجربة

بعد التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الجودة والتحسين المستمر لابد من توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالمخازن وهي (Stephen Hill, ١٩٨٩).  
 المخزن (Store) وهو المكان المهيأ لإستلام وحفظ مادة معينة والمحافظة عليها وتداولها وصرفها.  
 المخزون (stock): عبارة عن جميع المواد والاجزاء والتجهيزات والادوات والبضائع والادوات تحت الصنع والجاهزة والتي تحتفظ بها المنشأة في مخازنها .  
 التخزين (storage): هو الاحتفاظ بالاشياء لحين الحاجة اليها (Walter, ٢٠٠٠).

### (المبحث الثاني)

#### الجانب العملي

ان نظام (٥S) هو نظام لتحسين وتطوير العمل داخل المنظمات على اختلاف انواعها ولغرض الوصول الى اهداف البحث تم تطبيق النموذج الخاص بـ(٥S) بعد اجراء بعض التغييرات لتلائم عمل مخازن الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية والجداول اللاحقة توضح تطبيق النموذج على مخازن الشركة.

## الجدول رقم (١)

المرحلة الاولى

تصنيف - تكهين

| رقم المخزن |    |    |    |   |    |    | الفقرات                            | ت |
|------------|----|----|----|---|----|----|------------------------------------|---|
| ٧          | ٦  | ٥  | ٤  | ٣ | ٢  | ١  |                                    |   |
| ٣          | ٢  | ٤  | ٢  | ٤ | ٣  | ٢  | المواد مصنفة ومبوبة                | ١ |
| ٣          | ٢  | ١  | ٢  | ٢ | ٣  | ٤  | المواد مرمزة او مرقمة              | ٢ |
| ٢          | ٣  | ٢  | ٣  | ١ | ٢  | ١  | المواد في اماكنها المناسبة         | ٣ |
| ٢          | ٣  | ٢  | ٣  | ١ | ١  | ١  | المواد الراكدة في اماكنها المناسبة | ٤ |
| ١          | ٣  | ٢  | ١  | ١ | ٢  | ٢  | المواد التالفة معزولة              | ٥ |
| ١١         | ١٣ | ١١ | ١١ | ٩ | ١١ | ١٠ | المجموع                            |   |

## الجدول رقم (٢)

المرحلة الثانية

ترتيب وتنسيق المعدات

| رقم المخزن |    |    |    |    |    |    | الفقرات                          | ت |
|------------|----|----|----|----|----|----|----------------------------------|---|
| ٧          | ٦  | ٥  | ٤  | ٣  | ٢  | ١  |                                  |   |
| ٢          | ١  | ٣  | ٢  | ٢  | ٣  | ٢  | المواد المبوبة موضوعة في اماكنها | ١ |
| ١          | ١  | ٣  | ٢  | ٤  | ١  | ٤  | معدات التخزين مناسبة             | ٢ |
| ٣          | ٣  | ٤  | ٣  | ١  | ٣  | ٢  | معدات النقل والمناولة مناسبة     | ٣ |
| ٣          | ٤  | ١  | ٢  | ١  | ٢  | ٢  | الاضاءة كافية                    | ٤ |
| ٣          | ٢  | ٢  | ٣  | ٣  | ١  | ٣  | التهوية مناسبة                   | ٥ |
| ٣          | ٢  | ١  | ٢  | ١  | ٣  | ٢  | التدفئة والتبريد والتجميد مناسب  | ٦ |
| ١٥         | ١٣ | ١٤ | ١٤ | ١٢ | ١٣ | ١٥ | المجموع                          |   |

## الجدول رقم (٣)

المرحلة الثالثة

## تنظيف وتفتيش المكائن والمعدات

| ت | الفقرات                                   | رقم المخزن |    |   |    |    |    |    |
|---|---|------------|----|---|----|----|----|----|
|   |   | ١          | ٢  | ٣ | ٤  | ٥  | ٦  | ٧  |
| ١ | معدات التخزين موضوعة بشكل مناسب ونظيفة    | ٢          | ٣  | ٤ | ٢  | ٤  | ٢  | ٣  |
| ٢ | معدات النقل والمناولة واقفة في مكان مناسب | ٤          | ٣  | ٢ | ٢  | ١  | ٢  | ٣  |
| ٣ | الطرق والممرات الطولية والعرضية نظيفة     | ١          | ٢  | ١ | ٣  | ٢  | ٣  | ٢  |
| ٤ | المواد المخزونة نظيفة                     | ١          | ١  | ١ | ٣  | ٢  | ٣  | ٢  |
| ٥ | الجدران والسقوف والابواب نظيفة            | ٢          | ٢  | ١ | ١  | ٢  | ٣  | ١  |
|   | المجموع                                   | ١٠         | ١١ | ٩ | ١١ | ١١ | ١٣ | ١١ |

## الجدول رقم (٤)

## المرحلة الرابعة

## تأكيد وتتبع النتائج

| ت | الفقرات  | رقم المخزن |   |   |    |   |    |    |
|---|--|------------|---|---|----|---|----|----|
|   |  | ١          | ٢ | ٣ | ٤  | ٥ | ٦  | ٧  |
| ١ | وجود معايير موضوعة للرقابة   | ١          | ١ | ١ | ١  | ١ | ١  | ١  |
| ٢ | هنالك كادر متخصص للقيام بعملية الرقابة                                 | ٢          | ٢ | ٢ | ٣  | ٢ | ٢  | ٣  |
| ٣ | تحديد برنامج عمل للرقابة والمتابعة                                     | ٢          | ٢ | ١ | ١  | ٢ | ٣  | ٣  |
| ٤ | القيام بالرقابة والمتابعة بشكل دقيق                                    | ٣          | ١ | ١ | ٣  | ١ | ٢  | ٣  |
| ٥ | القيام بالمقارنة بين المعايير الموضوعة ونتائج عمليات الرقابة والمتابعة | ٢          | ٢ | ٢ | ٢  | ٢ | ٢  | ٢  |
|   | المجموع  | ١٠         | ٨ | ٧ | ١٠ | ٨ | ١٠ | ١٢ |

## الجدول رقم (٥)

## المرحلة الخامسة

## تهذيب العادات والسلوك

| رقم المخزن |   |   |   |   |   |   | الفقرات                                   | ت |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٧          | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |   |   |
| ٢          | ١ | ٤ | ٢ | ٣ | ٢ | ٣ | المسؤولية في العمل محددة و واضحة          | ١ |
| ١          | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | التدريب مستمر بالنسبة للعاملين في المخازن | ٢ |
| ٢          | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | اهتمام واضح بظروف العمل المخزني           | ٣ |
| ٢          | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | خلق روح المنافسة بين العاملين في المخازن  | ٤ |
| ٧          | ٦ | ٩ | ٧ | ٨ | ٧ | ٨ | المجموع                                   |   |

## الجدول رقم (٦)

## يوضح التقييم النهائي للمخازن

| رقم المخزن |    |    |    |    |    |    | الفقرات               | ت |
|------------|----|----|----|----|----|----|-----------------------|---|
| ٧          | ٦  | ٥  | ٤  | ٣  | ٢  | ١  |                       |   |
| ١١         | ١٣ | ١١ | ١١ | ٩  | ١١ | ١٠ | تصنيف المواد          | ١ |
| ١٥         | ١٣ | ١٤ | ١٤ | ١٢ | ١٣ | ١٥ | ترتيب وتنسيق المعدات  | ٢ |
| ١٢         | ١٢ | ١١ | ١٠ | ١١ | ٩  | ٩  | تنظيف وتفتيش المكان   | ٣ |
| ١٢         | ١٠ | ٨  | ١٠ | ٧  | ٨  | ١٠ | تأكيد وتتبع النتائج   | ٤ |
| ٧          | ٦  | ٩  | ٧  | ٨  | ٧  | ٨  | تهذيب العادات والسلوك | ٥ |
| ٥٧         | ٥٤ | ٥٣ | ٥١ | ٤٧ | ٤٨ | ٥٢ | المجموع               |   |

## الجدول رقم (٧)

## ترتيب المخازن تنازلياً حسب التقييم الذي حصل عليه كل مخزن

| ت | رقم المخزن | الترتيب | الدرجة التي حصل عليه |
|---|------------|---------|----------------------|
| ١ | ٧          | الأول   | ٥٧                   |
| ٢ | ٦          | الثاني  | ٥٤                   |
| ٣ | ٥          | الثالث  | ٥٣                   |
| ٤ | ١          | الرابع  | ٥٢                   |
| ٥ | ٤          | الخامس  | ٥١                   |
| ٦ | ٢          | السادس  | ٤٨                   |
| ٧ | ٣          | السابع  | ٤٧                   |

### المبحث الثالث

#### الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: من خلال البحث تم التوصل الى الآتي:-  
عدم معرفة العاملين في المخازن وفي مختلف المستويات الادارية بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ومنها نظام (٥S).  
من خلال التقييم بدا واضحاً أنّ أعلى درجة قد حصل عليها المخزن رقم (٧) وهي (٥٧) وكانت قيمة متوسطة.  
ان المخزن رقم (٦) قد اهتم بعملية تصنيف المواد اكثر من المخازن المتبقية.  
المخزن رقم (٧) والمخزن رقم (١) كان اهتمامهم ينصب على ترتيب وتنسيق المعدات اكثر من المخازن الاخرى.  
المخزين (٦) و(٧) فإن اهتمامهم كان واضحاً في عملية تنظيف وتفتيش المكان مقارنة بالمخازن الاخرى.

المرحلة الرابعة المتمثلة في تأكيد وتتبع النتائج فقد كان المخزن رقم (٧) هو المخزن الذي تفوق ادارته هذا المجال.

ان المخزن رقم (٥) تميز في عملية تهذيب العادات والسلوك داخل المخزن مقارنة مع المخازن الاخرى.

#### التوصيات : من خلال البحث نوصي بالاتي:-

ضرورة نشر الوعي المعرفي بمفهوم الجودة الشاملة وكذلك استخدام الاساليب العلمية الحديثة وادخالها في العمل المخزني ومنها نظام (٥S) التحسين المستمر.

تدريب العاملين في المخازن على تطبيق الاساليب الحديثة في العمل المخزني وتدريبهم على كيفية تطبيق نظام (٥S) وبجميع فقراته.

تشجيع العاملين في المخازن على العمل الجماعي والذي يؤدي الى التميز في العمل وتطويره بشكل مستمر.

تنظيم المسابقات في المخازن واجراء تقييم العمل فيها بغية تحفيزهم على تطوير وتحسين العمل ومنح المكافآت التشجيعية للفائزين في المسابقات المقامة.

ضرورة قيام الادارة العليا للمخازن بعقد اجتماعات وندوات لمعرفة المشاكل والمعوقات عند تطبيق نظام (٥S) لتلافيها في المستقبل.

## Abstract

Many methods exist to evaluate the work of any organization one of these methods is (٥s) consider as apart of the quality system. If you wander in a working area checking the organizing and arrangement, finding that the place in clean and free of dirt and grease, the equipments are arranged accurately, and the consistency of the work is without delay, you will immediately realize the good work of this organization, the raised productivity and that the organization is a developing material and vice versa.

The achievement of good organizing is everyone responsibility starting with the manager to the working stuff.

The stores of general company for trading food materials in Diyala province have been selected for evaluation as typical stores in terms of the storage areas and as being spread all over Iraq provinces which enable the research results circulation.

The research problem represented in the delay of storing duties completion occurred in the general company for trading food materials in terms of time, increasing the effort in storing duty, and the rise of storing costs. The reduction of time, effort, and costs in storing duty is of great importance for the store management because the stock represents large amount of the most organization capital including stores of this company.

Research goals set follows:

The stores of the general company for trading food materials have evaluated according to the usage of (٥s) system to achieve.

- ١- more benefit of the storing areas.
- ٢- more efficient use of storing and transporting equipments and handling.
- ٣- conserve less quantity of the stock.

٤- reduce the rate of accidents and word related injuries.

٥- Raise the quality of storing duty inside the general company for trading food materials in Diyala province.

The research has assumed that the reason of the delay in storing duties completion in different kinds is the miss follow of the use of the modern scientific methods including the comprehensive quality system in storing duty. The researcher has concluded the following:

١- lack of knowledge for stores stuff of various administrative levels to the concept of comprehensive quality or (٥s) system.

٢- weakness in the training aspect for store stuff and lack of interest in the training and developing programs.

٣- The interest of all stores focuses arrange and organize storing and transporting equipments handling, and neglecting the rest aspects.

٤- The management of general company for trading food materials lacks to the interest in disciplinary aspects of work and behavior, habits, the in concern of storing duty conditions and creating competitive spirit among the stuff in company stores.

٥- The management gives less attention to a huge procedures such as, confirming and following up the results in creasing control, and focusing on control the programs.

٦- Stores evaluation results the following store no-٧ comes in the first place following by store no-٦ as the second while stores no-٥,١,٤,٢,٣ have came in the thired, forth, fifth, and sixth place respectively.

Researcher recommended the following:

- 
- ١- The necessity of spreading the cognitive awareness of the comprehensive quality concept as well as duty like the continuous improvement system (٥s).
  - ٢- Training the stores staff to apply the modern methods in storing duty and how to use the whole items of (٥s) system.
  - ٣- Encouraging the stores staff for the group work which leads to the distinguishment of work and the continuous development.
  - ٤- Holding contests in the stores to evaluate the work for motivation on developing and improving work, grinding rewards to the contests winners.
  - ٥- The necessity that stores senior management holds meetings and symposiums to be familiar with problems and obstacles at the applications of (٥s) system to be avoided in future.

المصادر

١. الجبوري، ميسر إبراهيم، (نظم إدارة الجودة)، جامعة الموصل ٢٠٠٨.
٢. الخطيب، أحمد، (إدارة الجودة الشاملة)، تطبيقات في الإدارة الجامعية، ٢٠٠٦.
٣. الخطيب، سمير كامل، (إدارة الجودة الشاملة والآيزو)، مدخل معاصر، بغداد، ٢٠٠٨.
٤. الدرادكة 'مأمون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار الصفا(عمان)، ٢٠٠٨.
٥. نظيم، داود، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٦- Cole,R. *From Continuous Improvement To Continuous Innovation*, Quality Management Journal, ٢٠٠١.
- ٧- Dave,W. *Reflections On The Future Of Quality*, Quality Progress, ٢٠٠٦.
- ٨- James,R, Evans& Wiliam, M ,Lindsay, *The Management&Control Of Quality*, South.Western, ٢٠٠٢.

- ٩- Harrison,A.*Continuous Improvement , The Trade Off Between Self ,Management And Discipline*,٢٠٠٠.
- ١٠- Krajwiski,L.J And Ritzman ,*Operations Management Processes And Value Chains* ,٧<sup>th</sup>,٢٠٠٥.
- ١١ -Stephen Hill, *Managerial Economics, The Analysis of Business Decision*, Macmillan-LTD. ١٩٨٩.
- ١٢- Walter B.Meigs & Rebert F.Meigs, *Financial Accounting*, U.S.A, ٢٠٠٠.

إستمارة تقييم أداء المخازن في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | المرحلة الاولى Serie               | أولاً  |
|---|---|---|---|------------------------------------|--------|
|   |   |   |   | المواد مصنفة ومبوبة                | ١      |
|   |   |   |   | المواد مرمزة او مرقمة              | ٢      |
|   |   |   |   | المواد في اماكنها المناسبة         | ٣      |
|   |   |   |   | المواد الراكدة في اماكنها المناسبة | ٤      |
|   |   |   |   | المواد التالفة معزولة              | ٥      |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | المرحلة الثانية Seiton             | ثانياً |
|   |   |   |   | المواد المبوبة موضوعة في اماكنها   | ١      |
|   |   |   |   | معدات التخزين مناسبة               | ٢      |
|   |   |   |   | معدات النقل والمناولة مناسبة       | ٣      |
|   |   |   |   | الاضاءة كافية                      | ٤      |

|   |   |   |   |  |   |        |
|---|---|---|---|--|---|--------|
|   |   |   |   | التهوية مناسبة   | ٥ |        |
|   |   |   |   | التدفئة والتبريد والتجميد مناسب  | ٦ |        |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | المرحلة الثالثة Seiso  |   | ثالثاً |
|   |   |   |   | معدات التخزين موضوعة بشكل مناسب ونظيفة                                 | ١ |        |
|   |   |   |   | معدات النقل والمناولة واقفة في مكان مناسب                              | ٢ |        |
|   |   |   |   | الطرق والممرات الطولية والعرضية نظيفة                                  | ٣ |        |
|   |   |   |   | المواد المخزونة نظيفة  | ٤ |        |
|   |   |   |   | الجدران والسقوف والابواب نظيفة   | ٥ |        |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | المرحلة الرابعة Seiketsu   |   | رابعاً |
|   |   |   |   | وجود معايير موضوعة للرقابة   | ١ |        |
|   |   |   |   | هنالك كادر متخصص للقيام بعملية الرقابة                                 | ٢ |        |
|   |   |   |   | تحديد برنامج عمل للرقابة والمتابعة                                     | ٣ |        |
|   |   |   |   | القيام بالرقابة والمتابعة بشكل دقيق                                    | ٤ |        |
|   |   |   |   | القيام بالمقارنة بين المعايير الموضوعة ونتائج عمليات الرقابة والمتابعة | ٥ |        |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | المرحلة الخامسة shitsuke   |   | خامساً |
|   |   |   |   | المسؤولية في العمل محددة و واضحة                                       | ١ |        |
|   |   |   |   | التدريب مستمر بالنسبة للعاملين في المخازن                              | ٢ |        |
|   |   |   |   | اهتمام واضح بظروف العمل المخزني  | ٣ |        |
|   |   |   |   | خلق روح المنافسة بين العاملين في المخازن                               | ٤ |        |

