

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية الوزيرية

م.م. صادق حسين عبد الحسن / الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

P:ISSN 1813 - 6729
E:ISSN 2707 - 1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.123.19>

مقبول للنشر بتاريخ 2020/2/23

تاريخ استلام البحث 2020/2/11

المستخلص:

سعت الدراسة لمعرفة أثر العمل الرقابي في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - الوزيرية ، تمثلت مشكلة الدراسة بما تعانيه الشركة المبحوثة من ضعف في الجانب الانتاجي الذي لا يمكنها أن تكون منافسة للشركات العالمية الكبرى التي بدأت تغزو الاسواق المحلية ، وسعت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من أهداف التطبيقية والمعرفية عبر فرضيتين رئيسيتين اثبتت منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية ، استخدم الباحث الأسبانية في جمع البيانات ذات العلاقة بالدراسة مستهدفاً بذلك عينة مكونة من (40) فرداً من العاملين في مستويات إدارية وفنية مختلفة وتم تحليل النتائج بأستعمال أساليب أحصائية لبلوغ غاياتها ، وأخيراً خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها صحت الفرضيات التي أعتمدها الباحث .



مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 123 / آذار / 2020
الصفحات 361 - 339

المقدمة:

في ظل توجهات الادارة الحديثة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة أصبحت المنظمات تهتم بالعمل الرقابي ، إذ أن جودة العمل الرقابي تعد واحدة من أهم متطلبات تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة ، وهذا ما دفع بأغلب المنظمات الى اعتبار ضمان جودة الرقابة هدفاً تسعى الى تحقيقه في سبيل تخفيض كلف تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، كما أن الأهمية البالغة لجودة العمل الرقابي تبرز من خلال تطبيقه في بيئة مهمة في العراق الا وهي القطاع الصناعي لما لهذا القطاع من أهمية بالغة في حياة المجتمع ، وعليه انطلق الباحث في دراسته هذا عبر اربع محاور ، المحور الأول ركز على منهجية البحث متناولاً فيه مشكلة الدراسة ، وأهميتها ، وأهدافها ، ومخططها الفرضي ، والفرضيات . وجاء المحور الثاني ليوضح الجانب النظري للدراسة من خلال تناول متغيري الدراسة العمل الرقابي كمتغير مستقل وكلف إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع . فيما عبر المحور الثالث عن الجانب العملي للدراسة من خلال اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرضية . وأخيراً اختتمت الدراسة بالمحور الرابع الذي عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

يعد العمل الرقابي واحد من اهم المراكز الأساسية لجميع المنظمات ، خصوصاً عند الأخذ بعين الاعتبار ما تعانيه البيئة اليوم من تغير واقل ما يقال عنها بأنها شديدة التعقيد ، والمنظمات التي لا تستطيع التكيف معها ومجاراتها سوف يكون مصيرها الاضمحلال والتلاشي ، واكد اغلب الباحثين والكتاب أن الركيزة الأساسية والمفتاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باقل تكاليف يكون من خلال نظام عمل رقابي كفء ، وعليه للوقوف على أهم المعالم للمشكلة التي يروم البحث حلها من خلال السعي للاجابة على الأسئلة التالية .

- 1- هل أن عينة البحث مدركة لأهمية العمل الرقابي ؟
- 2- هل أن إدارة الشركة العامة للصناعات الكهربائية - الوزارية لديها خطط وبرامج فعلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- هل أن جودة العمل الرقابي ذات علاقة بتخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

الدراسة تكتسب أهميتها من خلال أهمية متغيراتها ، وتكون أهميتها أكثر وضوحاً بجانبين هما الجانب النظري الذي شكل اغناء علمياً للمكتبات العراقية في مجال العمل الرقابي وتخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة ، نظراً لما يحتويه الجانب النظري لخلاصه لأهم وأبرز إسهامات المفكرين والباحثين في هذه المجالات ، وفي الجانب العملي تكتسب الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة للبيئة العراقية بما تعانيه من تدني في مستوى الإنتاج ، وعدم الادراك الصحيح لأهمية هذه المواضيع وتأثيرها في تحسين الواقع الصناعي وكذلك المساهمة في دعم وتطوير العمل الرقابي بما يساهم في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة .

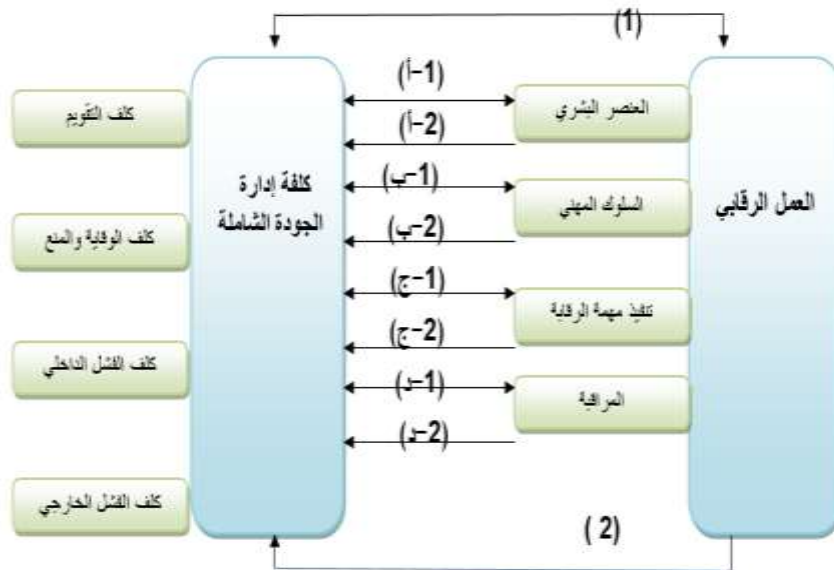
العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزيرية

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الى التحقق من أهم الآثار الناجمة من تطبيق العمل الرقابي على تخفيض إدارة الجودة الشاملة ، وللوصول الى هذا الهدف لابد من بلوغ الاهداف الفرعية التالية :
- 1- بيان علاقة الارتباط والاثـر بين العمل الرقابي وتخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة .
 - 2- التحديد العلمي الدقيق لمفهومى العمل الرقابي وإدارة الجودة الشاملة .
 - 3- تقديم أهم التوصيات التي تساهم في دعم وتطوير العمل الرقابي بما يساهم في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة .
 - 4- تشخيص أهم جهود إدارة الشركة المبحوثة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة .

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي :

نقدم من خلال مخطط الدراسة الفرضي صورة توضح طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على طبيعة العلاقة المحددة بفرضيات الدراسة التي بموجبها تم تحديد متغيرات الدراسة هما المستقل (العمل الرقابي) والتابع (كلف إدارة الجودة الشاملة) وقد تضمن كل متغير رئيسي من هذه المتغيرات مجموعة من المتغيرات الفرعية يوضحها الشكل (1)



شكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

- 1- "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل الرقابي كمتغير مستقل و كلف إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع" وتتنبأ من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - (1-أ) "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العنصر البشري و كلف إدارة الجودة الشاملة"
 - (1-ب) "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك المهني و كلف إدارة الجودة الشاملة"
 - (1-ج) "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ مهمة الرقابة و كلف إدارة الجودة الشاملة"
 - (1-د) "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المراقبة و كلف إدارة الجودة الشاملة"
- 2- "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العمل الرقابي كمتغير مستقل و كلف إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع" وتتنبأ من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - (2-أ) "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العنصر البشري و كلف إدارة الجودة الشاملة"
 - (2-ب) "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك المهني و كلف إدارة الجودة الشاملة"
 - (2-ج) "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تنفيذ مهمة الرقابة و كلف إدارة الجودة الشاملة"
 - (2-د) "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المراقبة و كلف إدارة الجودة الشاملة"

سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

- 1- أساليب جمع البيانات
 - أ- الجانب النظري: اعتمد الباحث على العديد من المصادر العربية والاجنبية فضلاً عن شبكة المعلومات (الانترنت) بالإضافة الى بعض الدراسات السابقة .
 - ب- الجانب العملي : استخدم الباحث أستمارة الاستبانة.
- 2- أساليب تحليل البيانات :
 - أ- النسب المئوية
 - ب- الوسط الحسابي
 - ت- الانحراف المعياري
 - ث- معامل الارتباط: R
 - ج- معامل التحديد: R^2
 - ح- اختبار: F (f – test)
 - خ- معامل الفا – اكرونباخ

المحور الثاني/ الجانب النظري

أولاً: العمل الرقابي

- 1- تمهيد: أن التطور العلمي بشقيه النظري والتطبيقي قد انعكس على جميع مجالات الحياة الاقتصادية، وبالتالي تعددت وتشعبت المشكلات وأصبح على إدارة المنظمات من الصعوبة مواجهة مثل هذه المشكلات، لذلك أصبح وجود نظاماً للرقابة على عمليات المنظمة أمراً حتمياً تطلبه الإدارات العليا الحديثة من أجل فحص التصرفات المالية في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، لتقرير كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة .
 - 2- مفهوم العمل الرقابي :يمثل العمل الرقابي الجانب التطبيقي لمفهوم الرقابة ، والذي يتمثل بالاجراءات ، والاساليب التي تهدف الى التحقق من سلامة الأشياء وفق معايير مقبولة ومناسبة .
 - 3- الرقابة .. مفهوم، أهمية، أهداف، خطواتها.
 - أ- مفهوم الرقابة (The Concept of Control)
- تناول الباحثون والمفكرون والمختصون في مجال الرقابة الكثير من المفاهيم التي انطوت نحو طبيعة هذا النشاط، وكما سيتم شرحه لاحقاً:

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزيرية

أذ جاء في (المورد الحديث، 2010، 268) أنَّ الأصل اللغوي لكلمة (الرقابة) هي المراقبة، التوجيه، الضبط، و كما تأتي بمعنى الاختبار، التدقيق، التحكُّم وتأتي -كذلك- بمعنى التمكن. وفي (قاموس أبوغزالة، 2001: 69) إنَّ (الرقابة) تعني ضبط أو رقابة وهي الخطوات المتخذة من قبل المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تعني -أيضاً- نفوذ أو سيطرة أو المقدرة على التحكُّم بخطط، ونشاطات المنظمة.

أمّا من حيث الاصطلاح فلم يحظَ مفهوم الرقابة بمعنى محدد فقد تعددت المفاهيم، وسنتطرق فيما أدناه إلى أهمّ ما تناوله الباحثون والمختصون كما في الجدول (1).

الجدول (1)

مفهوم الرقابة حسب ما تناوله بعض الكُتّاب، والباحثين

ت	الباحث/ الكاتب/ السنة	المفهوم
1	Griffin, 2002: 616	هي عملية المطابقة للنشاطات التنظيمية، لكي تتمَّ المحافظة على الأداء المُستهدفة، والبقاء والاستمرار ضمن المستوى المطلوب لمُتطلّبات المنظمة.
	Arens et al., 2006, p. 332	الرقابة هي سياسات وإجراءات الهدف منها توفير ضمانات مقبولة للإدارة بالمستوى الذي يُمكنها من تحقيق أهدافها المُحددة.
2	Hitt et al, 2009: 419	هي عملية تعديل للنشاطات والسلوكيات في داخل المنظمة، بهدف إصدار الأحكام وإجراء عملية المطابقة مع المعايير المحددة.
3	(Martin & Fellenz , 2010: 412)	هي وظيفة لتعديل الأنشطة التنفيذية، والنتائج الأخرى ذات الصلة وفق المعايير المحددة، والأهداف الموضوعية.
4	Robbins et al, 2011: 35	هي عملية مراقبة الأداء ومُقارنتها مع الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي انحرافات.
5	Williams, 2011: 492	هي تشمل عملية تحديد المعايير الرقابية؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وأجراء المُقارنة بين الأداء الفعلي مع المعايير، واتخاذ الخطوات التصحيحية عند الحاجة.

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ويرى الباحث أنَّ مفهوم الرقابة هي تعبر عن عملية مُستمرة وجهود مُنظمة للأعمال التي تُؤدّيها الإدارة، من خلال إجراء مُقارنة الأداء والأنشطة مع المعايير الموضوعية مسبقاً، والقيام الخطوات التصحيحية إذا اقتضت الضرورة، وصولاً إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة، والفعالية التي تحقق أهداف المنظمة.

The Importance of Contro

ت- أهمية الرقابة

للقابة أهمية كونها تمثل التكامل المُستمر، والمنظم للعمليات؛ وبهذا فهي تتمكن الإدارة من خلالها تحديد، ووضع الأهداف، وتنفيذها وفق الآليات الموجودة، لاتمام عملية المراقبة وتقويمها، وتُعدُّ الرقابة بمثابة الآلية التي تُعزّز الأداء وصولاً لأستخدام وسائل مُتكاملة وفق لاعتماد على تصميم متفق عليه للنشاطات المطلوبة للمنظمة. (Domnisoru et al., 2010, p. 115).

وفق هذا فأهمية الرقابة تبرز من خلال ما تحقّقه من نتائج، فهي، من ناحية تساعد على تحديد العمليات والوسائل اللازمة، التي تشملها عملية الرقابة، ومنها الهدف المعايير، التغذية الرجعية، وتحديد التناقضات. ومن ناحية أخرى: إنَّ الرقابة سوف تفشل إذا وجد أخطاء في عناصرها الأساسية المُستهدفة، أو العمليات المُتبعة في تنفيذها، وعند حصول مثل هذه الأخطاء فهي تؤثر على فعالية الرقابة. (Martin & Fellenz, 2010: 412).

ج- أهداف الرقابة (Control objectives)
هناك ثلاث أهداف لابد للأنظمة الرقابية أن تأخذها بعين الاعتبار عند التصميم كما حددها (Griffin,2002:617-618) وتتمثل هذه الأهداف:

- التكيف مع تغيرات البيئة: (Adapting to Environmental Change)
- تقليل المتراكم من الأخطاء: (Limiting the Accumulation of Error)
- التعامل مع التعقيد التنظيمي (Coping with Organizational Complexity)
- تخفيض التكاليف (Minimizing Costs): إن استخدام نظام الرقابة الفعال يُساعد في تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاج، ورفع مستوى الجودة، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، ومعالجة الهدر (waste)، وتحسين في المخرجات الناتجة عن كل وحدة من المدخلات.
- وأخيراً يخلص الباحث إن هدف مهنة الرقابة هو للتأكد من تحقيق الأهداف للمنظمة بأقصى درجة كفاءة وفعالية، ومعالجة الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المُستهدف، بالشكل الذي يساعد المنظمة في تحسين مستوى أدائها بالاعتماد على التغذية العكسية، ولكي تستطيع التكيف مع بيئتها.

د- خطوات عملية الرقابة (Steps of the Control Process)
أن الرقابة هي عملية ممنهجة ذات إجراءات تهدف إلى أتمام، وتحقيق الأهداف للمنظمة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يستوجب على إدارة المنظمة الالتزام بخمس خطوات مهمة وأساسية في أي عملية رقابية بصرف النظر عن مستوى، أو نوع احتياجات المنظمة للنظام الرقابي، وكما سيتم توضيحه في أدناه.

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه: (Determine What to Meas)
أن عملية الرقابة تبدأ عندما تسعى إدارة المنظمة إلى إنجاز أهدافها التي سبق أن تمّ تحديدها (Williams,2011:P493). وتُعدّ عملية تحديد ما يستوجب قياسه الخطوة الأولى للعملية الرقابية في ضمن إطار كل من (رسالة، وأهداف المنظمة) لذا ينبغي على مدراء الإدارة العليا، والمدراء التشغيليين تحديد العمليات، والنتائج المرغوب مراقبتها، وتقويمها على أن يكون ذلك بشكل موضوعي، ومُنسق، مع التركيز على العناصر المهمة، والتي تنطوي على نسبة مرتفعة من المشاكل، ولها الحصة الأكبر من نفقات المنظمة الكلية (الشمرى، 2010: 28).

الخطوة الثانية: وضع المعايير (Establishment of Standards)
لقد أكد كل من (Hitt et al,2009:P422) و (Williams,2011:P493) على أن: المعايير "هي الأساس مقارنة لقياس المستوى من الأداء المُستهدف مع الأداء الفعلي، وهنا يجب أن تكون المعايير المحددة قادرة على التعبير عن الرؤية، والصياغة العامة لأهداف المنظمة الإستراتيجية، ويجب أن تكون دقيقة وموضوعية، وواضحة وغير مُعقدة، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها هي الوقت، الكلفة، السلوك والجودة.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء: (Measure performance)
قياس مستوى الأداء هو نشاط يتسم بالثبات، والاستمرار لمُعظم المنظمات، ولكي تكون الرقابة فعالة يجب أن تكون مقاييس مستوى الأداء صالحة، ومثال على ذلك: تكون الأرقام اليومية للمبيعات، والأسبوعية، والشهرية مقياس لأداء المبيعات وأداء الإنتاج من حيث تكلفة الوحدة الواحدة، وجودة المُنتج، أو حجم الإنتاج، ودائماً ما يتم قياس مستوى أداء العاملين على وفق جودة أو كمية المخرجات، ألا أن العديد من الوظائف قياس أدائها لا يكون واضحاً جداً (Griffin,2002:P622)، ومن أهم مصادر للمعلومات الأكثر شيوعاً وغالباً ما تُستخدم لقياس مستوى الأداء الفعلي، هي: المُشاهدة الشخصية، التقارير الإحصائية، التقارير المكتوبة، التقارير الشفوية. (Robbins et al.,2011:378).

الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء مع المقاييس: (Compare performance against Standards)

الخطوة الرابعة في عملية الرقابة هي إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي مع معايير الأداء المحددة مسبقاً، ويبدو هنا واضحاً أنّ دقة وجودة المقارنة هذه تعتمد بالأساس إلى حد كبير على المقاييس، ونظم المعلومات المستخدمة في المنظمة في متابعة الأداء. إنّ النظام المتميز للمقارنة يجعل من السهل للمنظمة متابعة مستوى التقدم، وتحديد أهم المشاكل التي يستوجب معالجتها (Williams, 2011: P.494).

الخطوة الخامسة: تقييم النتائج، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية

(Evaluate Results and Take Corrective action)

أن الخطوة الأخيرة، تعد من أصعب مراحل العملية الرقابية كلها، والنتائج المستحصلة من عملية مقارنة الأداء قد لا تتطلب أو تتطلب اتخاذ خطوات تصحيحية (Hitt et al, 2009: P426)، وهنا تحدد الانحرافات في مستوى الأداء، وبعد ذلك تضع إدارة المنظمات البرامج المطلوبة لأجراء التصحيحات الضرورية لتلك الانحرافات، وكذلك يُمكن إجراء بعض التعديلات المعتمدة من خلال التغذية العكسية التي تمكّن العاملين والمُدراء على حدّ سواء من إجراء تعديل لمستوى أدائهم، وتوجيه واستراتيجياتهم وجهودهم (Williams, 2011: P.494).

وهناك ثلاثة خيارات بالامكان اتباعها من قبل إدارة المنظمة في المرحلة الأخيرة ضمن العملية الرقابية، هي: (Robbins et al., 2011: p.382).

- أن يبقى الحال على ما هو عليه.

- إجراء تصحيح للأداء الفعلي.

- إعادة النظر في بعض المعايير المعتمدة.

ثانياً: عناصر العمل الرقابي:

حدّد المعيار الدولي (40) العناصر العمل الرقابي الآتية: (ISSAI 40, 2010: P. 3).

(1) العنصر البشري (Human Resources)

يجب على كلّ مستوى أعلى للرقابة المحاسبية، والمالية، صياغة إجراءات، وسياسات مُصمّمة لتُقدّم إليه تأكيداً مقبولاً بأن لديه ما يكفي من الموارد البشرية تتمتع ب (القدرات، والكفاءة، والالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي المطلوبة) من أجل..

(أ) تنفيذ المهام وفقاً للمعايير المحددة، والأجراءات القانونية، والتنظيمية المُتبعة.

(ب) تمكين الجهاز الرقابي من إصدار تقاريره بشكل مناسبة للظروف.

(2) السلوك المهني (Relevant Ethical Requirement)

يجب على كلّ مستوى أعلى للرقابة المحاسبية، والمالية صياغة إجراءات وسياسات مُصمّمة لتُقدّم إليه تأكيداً مقبولاً بأن الجهاز الرقابي، وجميع موظفيه، وأياً كان من الأطراف المُتعاقد معه لتنفيذ أعمال له ملتزمون بمُتطلبات قواعد السلوك المهني ذات العلاقة.

(3) تنفيذ مهمة الرقابية (Performance of Audits and Work)

يجب على كلّ مستوى أعلى للرقابة المحاسبية، والمالية، صياغة إجراءات، وسياسات مُصمّمة لتُقدّم إليه تأكيداً مقبولاً بأن ما يؤديه من مهام تبعاً للمعايير ذات الصلة، والمُتطلبات التنظيمية، والقانونية المُطبقة ويجب أن تتضمن هذه السياسات، والإجراءات ما يلي:

(أ) تشجيع الاتساق ضمن جودة الأعمال المُنجزة.

(ب) نطاق الإشراف.

(ج) مسؤوليات المراجعة والتدقيق.

(4) المراقبة (Monitoring)

يجب على كل مستوى أعلى للرقابة المحاسبية، والمالية إنشاء عملية مراقبة مُصمَّمة يمكن من خلالها نُقَدَم إليه تأكيداً مقبولاً بأنَّ الاجراءات، والسياسات المتعلقة بنظام إدارة الجودة هي ذات صلة، ووافية، وتعمل بفعالية عالية، ويجب على عملية المراقبة:

(أ) أن تشتمل على تقييم، ودراسة مُستمرِّين لنظام الجهاز الرقابي الخاص بالرقابة على الجودة، بما فيها مُراجعة عيِّنة عشوائية من المهام التي سبق وتم الانتهاء منها من خلال مجموعة من الأعمال التي قام بها الجهاز الرقابي.

(ب) لا بد من إسناد المسؤولية لعملية المراقبة إلى أفراد، أو فرد لديهم خبرة، وصلاحيات كافية، ومناسبة في الجهاز الرقابي لتولّي هذه المسؤولية.

(ج) لا بد أن يكون أولئك الذين سوف يقومون بالمراقبة مُستقلّين وحياديين.

ثانياً: كلف إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: قدم عدد من الباحثين والكتاب عدد من التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إذ ورد تعريف إدارة الجودة الشاملة من قبل معهد المقياس البريطاني على أنه " فلسفة إدارية تشتمل كافة النشاطات للمنظمة التي يتم خلالها تحقيق احتياجات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة، بأكفأ الطرق وأقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين جميعاً بدوافع مستمرة للتطوير". كما عرفها N. Chorn بأنها: "هي أسلوب جديد للتفكير، فيما يتعلق ب إدارة المنظمات".

إدارة الجودة الشاملة تعتبر ثقافة تعزز الالتزام الكامل باتجاه رضا الزبون من خلال أسلوب التحسين المستمر والابتكار في كل نواحي العمل. وبالتالي بالامكان النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة فكرية، وذلك لكون الطريقة التي تعمل وتفكر فيها الإدارة هي بكل ما يتعلق بالعمل على تحسين أداء الجودة باستمرار، والتركيز لعمل الفريق الواحد، (باسيلي، 2014: 87) وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بناءً على أساس الكلمات التي يتكون منها هذا المصطلح كما يلي:

إدارة: تعني تخطيط، تنظيم، توجيه ورعاية على كافة الأنشطة ذات العلاقة بتطبيق إدارة الجودة، كذلك دعم نشاطات إدارة الجودة الشاملة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تعني تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.

الشاملة: تعني مشاركة كل موظفي المنظمة، والتنسيق فيما بينهم من أجل حل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

ثانياً: الفوائد التي تجنيها منظمات الاعمال من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: (الصباح والحلانة، 2013: 496،

1. تحسين الواقع التنافسي للمنظمة، وكذلك رفع معدلات الربحية.
2. تقوية العلاقات مع الموردين.
3. زيادة درجة الرضا للعملاء.
4. زيادة تحسين جودة السلع المصنعة و الخدمات المقدمة.
5. انخفاض كلفة العمل نتيجة لعدم وجود الأخطاء، وتقليل معدلات التلف.
5. فتح أسواق جديدة، وكذلك تعزيز الأسواق الحالية.
6. تنفيذ لأعمال بصورة صحيحة عند المرة الأولى.
7. زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية داخل المنظمة.
8. تحسين القدرات عن طريق التدريب.

10 . زيادة تحفيز العاملين وإشعارهم بتحقيق الذات لهم من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف والمساهمة في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

* بدأ التركيز على مفهوم إدارة الجودة عند اليابان في اوائل القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في أمريكا و ودول أوربا ، ثم الى باقي دول العالم، حينها كان هناك مساهمات من قبل العلماء والباحثين من أجل تحديد مفهوم لمصطلح الجودة وتطويره. (حمادة، 2005:88).

وإجمالاً لقد مر تعبير إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية، وهي:

1. الفحص: Inspection لقد قامت تحليلات الجودة، فقط على فحص المنتج من حيث وقت إجراء الفحص وكم عدد المنتجات التي سوف تخضع للفحص. حيث كان التركيز هنا لمدى مطابقة المنتج (سلع أو خدمات) للمواصفات الفنية المعتمدة والموضوعة سلفاً بهدف تسليم المنتجات المطابقة للزبون، وتصحيح المنتجات غير المطابقة للمواصفات. فالخطأ قد يحصل فعلاً بدون العمل على منعه، ولا بد من البحث عنه لتصحيحه.

2. ضبط الجودة: Quality Control تشمل كل الأنشطة والأساليب الإحصائية التي تضمن التأكد من تصميم المنتج هو مطابق للمواصفات المحددة.

و عليه فقد شملت عملية ضبط الجودة التصميم والأداء. وبذلك اعتبرت هذه المرحلة هي متطورة عن الفحص فيما يخص تعقيد الأساليب ، وتطور الأنظمة المتبعة.

3. تأكيد الجودة: Quality Assurance ركزت هذه المرحلة على توجيه كل الجهود من أجل الوقاية من وقوع الأخطاء، حيث وصفت على انها نظام لمنع وقوع الأخطاء ومعالجة أسبابها منذ البداية.

4. إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management بدأ هذا المفهوم بالظهور في مطلع الثمانينات من القرن العشرين، وكان يتضمن جودة العمليات وكذلك جودة المنتج، وركز على العمل الجماعي لا الفردي ، وتشجيع سبل مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة الى التركيز على الزبائن ، ومشاركة الموردين، ...

رابعاً: تكاليف الجودة الشاملة

حضيت تكاليف إدارة الجودة الشاملة بأهمية كبيرة وذلك لأرتباطها بكلفة الإنتاج وتأثيرها على مستوى الربحية الكلية ولأجل ذلك فإن دراسة تكاليف إدارة الجودة وتحليلها و يسهم في زيادة تحسين نوعية المنتجات ودعم جودة عمليات التخطيط والتنفيذ السليم لأنشطة برامج إدارة الجودة وخفض مستوى تكاليف الجودة التي تم انفاقها على تلك الأنشطة للمستوى الذي يمكن من خلاله تحقيق الكفاءة لتنفيذ هذه الأنشطة (الصباح والحلامه، 2013:496)

حيث عرف (Cheah ,et al ,2011:405) تكاليف إدارة الجودة على انها "مجموعة المبالغ التي صرفت نتيجة لفشل تحقيق مستوى الجودة المطلوب "

وعرفها (باسيلي، 2014: 85) " على انها التكاليف التي نتحملها لمنع الجودة الرديئة من الحدوث ، او هي التكاليف التي نتحملها لأن الجودة الرديئة قد حدثت "

ويلخص الباحث أن تكاليف الجودة هي " جميع التكاليف التي نتحملها لتحقيق المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن والتي من خلالها نلبي رغباتهم واحتياجاتهم كما هي تحتوي أيضاً على كل التكاليف المتكبدة نتيجة خسارة الحصة السوقية من الزبائن بسبب انخفاض جودة المنتج "

خامساً: عناصر تكاليف إدارة الجودة الشاملة

أ- تكاليف المنع : و تشمل كافة الأنشطة التي تهدف الى تجنب وقوع أخطاء أو انحرافات عن المعايير المحددة للجودة مسبقاً للمخرجات التي تنتجها المؤسسة وهي بهذا المفهوم تشمل تكاليف كل الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن وترجمتها لصورة معايير محددة للجودة وبعدها متابعة تنفيذها (حمادة، 2005:62).

ب- تكاليف التقييم : وهي التكاليف التي تتحملها المنشأة من أجل التحقق من مطابقة المنتج (سلعة او خدمة) لمواصفات الجودة المحددة مسبقاً وذلك لأستبعاد المنتج (سلعة أو خدمة) المعيب والتخلص منه قبل الوصول الى العملاء(شهاب الدين ،5:2010)
ت- تكاليف الفشل الداخلي : ويقصد بها تكاليف الناتجة عن اكتشاف وحدات فيها عيب قبل أن يتم نقلها أو توصيلها للزبائن أو هي تكاليف تحدث عندما تفشل في انتاج العمل في الوصول الى معايير الجودة المطلوبة أو المحددة والتي يتم تحديدها قبل انتقالها الى الزبون (حمادة،86:2005).
ث- تكاليف الفشل الخارجي : ويقصد بها التكاليف التي يحدثها المنتج(سلعة أو خدمة) والتي تظهر بعد نقلها للزبون الخارجي وتمثل المنتجات أو الخدمات غير المطابقة لمواصفات الجودة المحددة مسبقاً (باسيلي ،86:2014) .

المحور الثالث/ الجانب العملي

أولاً: الاختبارات الخاصة بالاستبانة

1- اختبار الصدق الظاهري للاستبانة : وتعني قدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات البحث التي صممت الاستبانة لقياسها ، اذ تم مراعاة الشمولية في استيعابها لمتغيرات البحث وعدم الازدواجية فيها ، ولغرض التحقيق من الصدق الظاهري للاستبانة، فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في علوم إدارة الاعمال لاستطلاع آرائهم حول صدق الاداة من حيث صحة فقراتها وملائمتها لفرضيات البحث وأهدافه وقدرتها على قياس متغيرات البحث، بما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية وقد حازت الاستبانة على اتفاق غالبية المحكمين ونسبة تجاوزت (90%) وقد تم اخذ ملاحظات المحكمين بشأن تصحيح بعض العبارات واستبدالها وصياغة بعضها بطريقة أكثر ملائمة لتكون الاداة اكثر شمولية في تمثيل متغيري البحث .

2 – اختبار صدق وثبات الاستبانة : يبين صدق المحتوى مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة الى المجال الذي صممت من أجله ، ويمكن التحقق من صدق المحتوى من خلال معامل الثبات باستخدام المعادلة الاتية(الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات) ، ويقصد بالثبات ان المقياس لو طبق على مجموعة الأفراد نفسها بعد مدة من الزمن فسيعطي النتائج ذاتها ، ولتحقيق ذلك استخدم معامل (Cronbach Alpha) لتحديد معامل الثبات ، وكانت قيمة معامل الثبات (0.89) وهو أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول والبالغ (60%) ، وهذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد انفسهم وتعطي النتائج ذاتها . ولما كانت قيمة معامل الثبات الذي استخرج بطريقة (Cronbach Alpha) = (0.89) فإن صدق الاستبانة = (0.94) وهي نسبة ممتازة ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس .

توضع الطرائق الاحصائية واختبارات الاستبانة ضمن فقرات المنهجية

ثانياً: وصف عينة البحث وعرض وتحليل نتائج البحث الميداني

يتناول هذا الوصف جانبين الأول وصف عينة البحث من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية/ الوزارية ، من ناحية متغيراتهم الديموغرافية فضلاً عن بعض المتغيرات الوظيفية. بينما يتضمن المحور الثاني وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج.

الجانب الأول: وصف عينة البحث من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

يبين الجدول (2) عرضاً مفصلاً لمتغيرات أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (40) فرداً وفقاً للبيانات التي قدموها من خلال إجاباتهم على استمارات الاستبانة الخاصة بهم .

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزيرية

جدول (2) نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية

المعلومات التعريفية	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	24	60%
	انثى	16	40%
المجموع		40	100%
العمر	سنة 30 اقل من	4	10%
	سنة 39 سنة الى 30 من	12	30%
	سنة 49 سنة الى 40 من	8	20%
	من 50 سنة الى 59 سنة	16	40%
	60 سنة فأكثر	-	-
المجموع		40	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	-	-
	ماجستير	3	7.5%
	دبلوم عالي	2	5%
	بكالوريوس	24	60%
	دبلوم	11	27.5%
المجموع		55	100%
مدة الخدمة	1 سنة الى 5 سنوات	11	27.5%
	من 6 سنة إلى 10 سنوات	13	32.5%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	8	20%
	من 16 سنة إلى 20 سنة	4	10%
	من 21 سنة فأكثر	4	10%
المجموع		60	100%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.25. يبين الجدول أعلاه أن عينة البحث اشتملت على كلا الجنسين حيث بلغ عدد الذكور فيها (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت (60%) أما عدد الاناث فبلغ (16) فرداً ايضاً وبنسبة مئوية بلغت (40%) من إجمالي العينة والبالغ (40) فرداً، وهذا يشير الى أن أغلب متخذي القرار في الشركة عينة البحث هي من الذكور، أما بالنسبة لسنوات العمر فكانت أكبر فئة عمرية هي من (من 50 سنة الى 59 سنة) فبلغ عدد الافراد اللذين اشارو بأنتمائهم اليها (16) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (40%)، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فكانت أكبر فئة هي من حملة شهادة البكالوريوس فبلغ عدد الافراد اللذين اشارو بأنتمائهم اليها (24) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (60%)، أما بالنسبة لمدة الخدمة فكانت أكبر فئة هي (من 6 سنة إلى 10 سنوات) فبلغ عدد الافراد اللذين اشارو بأنتمائهم اليها (13) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (32.5%).

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزارية

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج.

1- : وصف وتشخيص فقرات ومعايير العمل الرقابي (المتغير المستقل):

جدول (3) حسابات الاوساط الحسابية والانحرافات و الاهمية النسبية للعمل الرقابي ومتغيراتها
الفرعية N= 40

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
	العمل الرقابي			
أ- العنصر البشري				
1	تعتمد إدارة الشركة على مصادر مختلفة من أجل الحصول على الخبرات للقيام بالعمل الرقابي.	4.20	0.87	84%
2	تعتمد إدارة الشركة على معايير محددة في تقييم أداء الموظفين	2.60	1.0	52%
3	تعتمد التوصيف الوظيفي في تحديد المسؤوليات والأداء المطلوب والمؤهلات الضرورية.	4.10	0.71	82%
4	تحرص إدارة الشركة على حصول العاملين فيها على المؤهلات العلمية التي تساهم في زيادة كفاءتهم وخبراتهم وتزويدهم بأية تطورات حديثة ذات علاقة بالمهنة.	3.71	0.76	74%
5	تشجع إدارة الشركة أسلوب التطوير المهني.	3.90	0.91	78%
	اجمالي العنصر البشري	3.70	0.85	74%
ب- السلوك المهني				
6	تطبق إدارة الشركة قواعد السلوك المهني للتأكيد على اهمية تلبية المتطلبات الاخلاقية.	4.33	0.87	87%
7	تنفيذ سياسات واجراءات كافية للتأكد من أن للموظفين سلوكاً مهنياً مناسباً ويبدلون العناية المهنية اللازمة.	3.97	1.1	79%
8	يلتزم الرقيب بكتمان أسرار وشؤون الجهة الخاضعة للرقابة.	3.30	0.75	66%
9	يراعي الرقيب الصدق والموضوعية والجودة عند أعداد التقرير.	3.43	1.1	69%
	اجمالي السلوك المهني	3.75	0.95	75%
ج- تنفيذ مهمة الرقابة				
10	يتم اعتماد نظام محدد فيه مهام الاشراف ومراجعة المسؤوليات بشكل واضح وموثوق	4.10	0.73	82%
11	يتم الانتهاء من عمليات التدقيق وتوثيقها في الوقت المناسب.	3.93	0.64	79%
12	يتم الاحتفاظ بالوثائق المتعلقة بالفترات المحددة في	4.20	0.98	84%

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزيرية

			القوانين والأنظمة والمعايير المهنية والمبادئ والتوجيهات.	
13	تخضع بعض المهام الرقابية لجودة مكثفة قبل أي تقرير عنها نظراً لامتعتها بمستوى عال من لأهمية.	3.33	1.1	67%
	اجمالي تنفيذ مهمة الرقابة	3.89	0.86	79%
	د- المراقبة			
14	تمتلك الشركة نظام فاعل لمراقبة جودة العمل الرقابي	3.39	1.1	68%
15	تتضمن برامج واجراءات المراقبة معايير إختيار المهمة الخاصة للمراقبة	3.90	0.97	78%
16	تشرك إدارة الشركة أجهزة رقابية أخرى خارجية للقيام بعملية المراجعة المستقلة لنظام رقابة الجودة	2.93	0.89	59%
17	تمتلك إدارة الشركة إجراءات للتعامل مع شكاوي حول جودة العمل الرقابي الذي تم تنفيذه.	4.32	0.88	86%
	اجمالي المراقبة	3.63	0.96	73%
	اجمالي العمل الرقابي	3.74	0.91	75%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.25.

أ- العنصر البشري: قيس هذه البعد من خلال الفقرات (1-5) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بعد العنصر البشري ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.70)، وبلغ الانحراف المعياري (0.85)، وبأهمية نسبية بلغت (74%) وهذا يشير الى ان ، وهذا يشير الى وجود تجانس و اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص هذا البعد .

ب- السلوك المهني: قيس هذا البعد من خلال الفقرات (6-9) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص السلوك المهني ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.75) ، وبلغ الانحراف المعياري (0.95)، وبأهمية نسبية بلغت (75%)، وهذا يشير الى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص هذا البعد

ج - تنفيذ مهمة الرقابة: قيس هذا البعد من خلال الفقرات (10-13) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص تطوير راس المال البشري ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.89)، وبلغ الانحراف المعياري (0.86)، وبأهمية نسبية بلغت (79%) ، وهذا يشير الى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص هذا البعد.

ج - تنفيذ مهمة الرقابة: قيس هذا البعد من خلال الفقرات (14-17) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص تطوير راس المال البشري ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.63)، وبلغ الانحراف المعياري (0.96)، وبأهمية نسبية بلغت (73%) ، وهذا يشير الى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص هذا البعد . وصف وتشخيص متغير العمل الرقابي على المستوى الاجمالي .

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزيرية

- ويتضح من خلال الجدول (3) أن مستوى الإجابات عن العمل الرقابي ما يأتي:
- 1- - بناءً على قيم الأوساط الحسابية لابعاد العمل الرقابي الاربعة ، فقد حقق هذا المتغير على المستوى الإجمالي وسطاً بلغ (3.74) وبانحراف معياري(0.91)، وهذا يشير الى اتفاق في اجابة افراد العينة حول فقرات العمل الرقابي.
 - 2- حقق بعد تنفيذ مهمة الرقابة اعلى الاوساط الحسابية بين ابعاد العمل الرقابي بحسب اراء عينة البحث يليه بعد السلوك المهني يليه بعد العنصر البشري ثم بعد المراقبة بالمرتبة الاخيرة
- 2: وصف وتشخيص فقرات كلف ادارة الجودة الشاملة (المتغير المستجيب):**

جدول (4) حسابات الاوساط الحسابية والانحرافات و الاهمية النسبية كلف ادارة الجودة الشاملة ومتغيراتها الفرعية N= 40

ت	الفقرات		الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
	كلف إدارة الجودة الشاملة				
أ- كلف التقويم					
18	تحدد كلف التقويم وفق سياسات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة	4.23	0.58	85%	
19	توضع الحلول من أجل تخفيض كلف التقويم الى حدودها المقبولة	3.49	1.2	70%	
20	نجاح فاعلية التقويم تبرر الكلف المنفقه عليه	3.65	0.95	73%	
21	تمثل كلف التقويم الحد الأدنى من النفقات للوصول الى مستوى الجودة الشاملة .	3.79	1.1	76%	
	اجمالي كلف التقويم	3.79	0.96	76%	
ب- كلف الوقاية والمنع					
22	تشمل التكاليف التي من خلالها نتجنب وقوع الازخاء	4.40	0.58	88%	
23	تمثل الحد الأدنى من النفقات من خلالها يتم تصحيح الانحرافات	4.12	0.69	82%	
24	تساهم هذه التكاليف في الحد من الضياع والتلف	4.45	0.52	89%	
25	تسعى الإدارة باستمرار بأستمرار أأخاذ الخطوات التصحيحية.	4.19	0.67	84%	
	اجمالي كلف الوقاية والمنع	4.29	0.62	86%	
ج- كلف الفشل الداخلي					
26	تكتشف الوحدات المعيبة قبل أن يتم شحنها.	4.20	0.69	84%	
27	تحدث تكاليف الفشل الداخلي عندما تفشل في الوصول الى مستوى الجودة المطلوبة، قبل وصول المنتج للعميل.	4.08	0.74	82%	
28	تحدد هذه التكاليف داخل حدود الشركة	3.75	1.0	75%	
29	تعتبر عنصر مهم من عناصر إدارة الجودة الشاملة	4.27	0.67	85%	

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزارة

		اجمالي كلف الفشل الداخلي	4.10	0.76	82%
		د- كلف الفشل الخارجي			
30	تكتشف فيها الوحدات المعيبة بعد شحنها الى الزبون	4.12	0.71	82%	
31	تحدث تكاليف الفشل الخارجي عندما تفشل في الوصول الى مستوى الجودة المطلوبة بعد وصول المنتج للعميل	4.18	0.74	84%	
32	تحدد هذه التكاليف خارج حدود الشركة	4.27	0.68	85%	
33	تعتبر عنصر مهم من عناصر إدارة الجودة الشاملة.	4.35	0.62	87%	
	اجمالي كلف الفشل الخارجي	4.23	0.69	85%	
	اجمالي كلف إدارة الجودة الشاملة	4.10	0.76	82%	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.25.

أ : كلف التقويم: قيس هذا البعد من خلال الفقرات (18-21) ويشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص كلف التقويم ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (3.79)، وبلغ الانحراف المعياري (0.96)، وقد بلغت الاهمية النسبية (76%)، وهذا يشير وجود اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص هذا البعد.

ب : كلف الوقاية والمنع: قيس هذا البعد من خلال الفقرات (22-25) ويشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص كلف الوقاية والمنع ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (4.29)، وبلغ الانحراف المعياري (0.62)، وقد بلغت الاهمية النسبية (86%)، وهذا يشير وجود اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص هذا البعد.

ج : كلف الفشل الداخلي: قيس هذا البعد من خلال الفقرات (26-29) ويشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص كلف الفشل الداخلي ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (4.10)، وبلغ الانحراف المعياري (0.76)، وقد بلغت الاهمية النسبية (82%)، وهذا يشير وجود اتفاق عالي في اجابات افراد العينة بخصوص هذا البعد.

د - كلف الفشل الخارجي : قيس هذا البعد من خلال الفقرات (26-29) ويشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص كلف الفشل الداخلي ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) أذ بلغ (4.23)، وبلغ الانحراف المعياري (0.69)، وقد بلغت الاهمية النسبية (85%)، وهذا يشير وجود اتفاق عالي في اجابات افراد العينة بخصوص هذا البعد.

اما بالنسبة الى وصف المتغير المستجيب (كلف ادارة الجودة الشاملة) على المستوى الاجمالي فيتضح من خلال الجدول (4) أن مستوى الإجابات عن كلف ادارة الجودة الشاملة ما يأتي:

أ-بناءً على قيم الأوساط الحسابية لكل ادارة الجودة الشاملة ، فقد حقق المتغير المستجيب كلف ادارة الجودة الشاملة على المستوى الإجمالي وسطاً بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.76)، وهذا يشير الى اتفاق في اجابة افراد العينة حول فقرات كلف ادارة الجودة الشاملة.

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزيرية

ب- حقق بعد كلف الوقاية والمنع اعلى الاوساط الحسابية بين ابعاد كلف ادارة الجودة الشاملة بحسب اراء عينة البحث يليها بعد كلف الفشل الخارجي يها كلف الفشل الداخلي ثم كلف التقويم بالمرتبة الاخيرة. من وجهة نظر العينة المبحوثة.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يتطلب تحليل مخطط البحث اختبار فرضياته الرئيسية والفرعية حسب ورودها في منهجية البحث ، ويسعى هذا الفقرة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (العمل الرقابي) والمتغير المستجيب (كلف إدارة الجودة الشاملة) ومعرفة مدى قبول أو رفض الفرضيات الرئيسية الأولى، وفروعها، وذلك باستعمال معامل الارتباط البسيط (Spearman) الذي يعد من الطرائق الاحصائية المستخدمة لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرين باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) الاصدار 25. ولأجل تحليل طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات ، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان لفحص وجود العلاقة، كما في الجدول (5) التالي:

جدول (5) مصفوفة قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين العمل الرقابي و كلف إدارة الجودة الشاملة

N=60

المتغيرات	الفرضية	المستقل	التابع	معامل الارتباط البسيط سبيرمان	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed) p-value	قوة العلاقة واتجاهها
الثانوية	1-1	العنصر البشري	كلف إدارة الجودة الشاملة	- 0.669**	(0.01)	متوسطة عكسية
	2-1	السلوك المهني		- 0.643**	(0.01)	متوسطة عكسية
	3-1	تنفيذ مهمة الرقابة		- 0.641**	(0.01)	متوسطة عكسية
	4-1	المراقبة		- 0.683**	(0.01)	متوسطة عكسية
الرئيسية الأولى		العمل الرقابي	كلف إدارة الجودة الشاملة	- 0.792**	(0.01)	متوسطة عكسية
الفرضيات المقبولة		العدد		خمس فرضيات معنوية من بين خمس فرضيات		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.25
ملاحظة: الرمز * يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، والرمز ** يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01)

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية - الوزيرية

يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (0.01) اي بحدود ثقة بلغت 99% بين العمل الرقابي و كلف إدارة الجودة الشاملة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط الرتب لسبير مان (- 0.792) وتشير هذا النتيجة الى وجود علاقة ارتباط عكسية بين العمل الرقابي و كلف إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي، وهذه النتيجة تشير الى انه كلما زاد

الفرضية	المتغيرات		معامل الارتباط البسيط سبيرمان	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed) p-value	قوة العلاقة واتجاهها
	المستقل	التابع			
الثانوية	1-1	كلف إدارة الجودة الشاملة	- 0.669**	(0.01)	متوسطة عكسية
	2-1		- 0.643**	(0.01)	متوسطة عكسية
	3-1		- 0.641**	(0.01)	متوسطة عكسية
	4-1		- 0.683**	(0.01)	متوسطة عكسية
الرئيسية الأولى	العمل الرقابي	كلف إدارة الجودة الشاملة	- 0.792**	(0.01)	متوسطة عكسية
الفرضيات المقبولة		العدد	خمس فرضيات معنوية من بين خمس فرضيات		

الاهتمام بالعمل الرقابي ادى ذلك الى انخفاض في مستوى كلف إدارة الجودة الشاملة لدى الشركة من وجهة نظر العينة المبحوثة ، اذن تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العمل الرقابي و كلف إدارة الجودة الشاملة). وفي ما يأتي تحليل العلاقات الفرعية بين العمل الرقابي كلاً على حدة و كلف إدارة الجودة الشاملة على مستوى الفرضيات الفرعية.

أ- تحليل العلاقة بين العنصر البشري و كلف إدارة الجودة في الجدول (5) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين العنصر البشري و كلف إدارة الجودة قد بلغت (- 0.643) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية عكسية متوسطة عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (0.01) اي بحدود ثقة بلغت 99% ، وتشير هذه النتيجة الى انه كلما زاد الاهتمام بالعنصر البشري ادى ذلك الى انخفاض في مستوى كلف إدارة الجودة الشاملة ، وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، اي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العنصر البشري و كلف إدارة الجودة الشاملة.

ب- تحليل العلاقة بين السلوك المهني و كلف إدارة الجودة الشاملة . في الجدول (5) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين السلوك المهني و كلف إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (- 0.643) وهي علاقة ارتباط معنوية وعكسية متوسطة عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (0.01) اي بحدود ثقة بلغت 99% ، وتشير هذه النتيجة الى انه كلما زاد الاهتمام بالسلوك المهني ادى ذلك الى انخفاض في مستوى كلف إدارة الجودة الشاملة ، وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية - الوزيرية

الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى ، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، اي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السلوك المهني و كلف إدارة الجودة الشاملة.

ت- تحليل العلاقة بتنفيذ مهمة الرقابة و كلف إدارة الجودة الشاملة.

في الجدول (5) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين تنفيذ مهمة الرقابة و كلف إدارة الجودة الشاملة

قد بلغت 0.641 --) وهي علاقة ارتباط معنوية وعكسية متوسطة عند مستوى معنوية -2) Sig.

(0.01) tailed اي بحدود ثقة بلغت 99 %، وتشير هذه النتيجة الى انه كلما زاد الاهتمام بتنفيذ مهمة

الرقابة ادى ذلك الى انخفاض في مستوى كلف إدارة الجودة الشاملة ، وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث

الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى ، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، اي توجد علاقة

ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تنفيذ مهمة الرقابة و كلف إدارة الجودة الشاملة.

ث- تحليل العلاقة بين المراقبة و المقدرة الجوهرية.

في الجدول (5) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين المراقبة و كلف إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (-

0.683) وهي علاقة ارتباط معنوية وعكسية متوسطة عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (0.01)

اي بحدود ثقة بلغت 99 %، وتشير هذه النتيجة الى انه كلما زاد الاهتمام بالمراقبة ادى ذلك الى انخفاض

في مستوى كلف إدارة الجودة الشاملة ، وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الرابعة المنبثقة عن

الفرضية الرئيسة الاولى ، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، اي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة

احصائية بين المراقبة و كلف إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: اختبار التأثير بين متغيرات البحث :

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية والمتعلقة باختبار التأثير بين متغيرات البحث:

العمل الرقابي (المتغير المستقل) و كلف إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستجيب) والفرضيات

المنفردة عنها باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

اختبار تأثير العمل الرقابي في كلف إدارة الجودة الشاملة: لأختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية فيما

إذا كان هناك تأثير معنوي للعمل الرقابي في كلف إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة وابعاده الفرعية

1- في المقدرة الجوهرية او لا فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في

الجدول (6) ادناه.

2- في المقدرة الجوهرية او لا فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في

الجدول (6) ادناه.

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزارية

جدول (6) جدول تحليل التباين لمعادلة العمل الرقابي في كلف إدارة الجودة الشاملة N= 60

الفرضية	المتغيرات		F- test	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معامل الانحدار بيتا β	معامل التحديد R^2 % نسبة التفسير
	المستقل	التابع				
الثانوية	1-2	العنصر البشري	26.542	(0.01)	0.542	44.6%
	2-2	السلوك المهني	19.469	(0.01)	0.492	41.2 %
	3-2	تنفيذ مهمة الرقابة	21.581	(0.01)	0.537	41%
	4-2	المراقبة	29.582	(0.01)	0.834	46.5%
الرئيسية الأولى	العمل الرقابي	كلف إدارة الجودة الشاملة	41.931	(0.01)	1.238	62.5%
الفرضيات المقبولة		العدد	اربع فرضيات معنوية من بين خمس فرضيات			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.25

يبين الجدول (6) قيم اختبار F – F للانموذج ككل وقد بلغت قيمة اختبار F –test بالنسبة لتأثير العمل الرقابي كلف إدارة الجودة الشاملة (41.931) ، و بمستوى دلالة Sig. (2-tailed) * (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للعمل الرقابي في كلف إدارة الجودة الشاملة ، وبلغت قيمة معامل β والذي يمثل قيمة ميل خط الانحدار (1.238) ، والتي تفسر على انها مقدار التغير في قيمة المتغير المستجيب عند حصول تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة المتغير المستقل ، اي ان زيادة قيمة متغير العمل الرقابي وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (1.238) في كلف إدارة الجودة الشاملة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.625) والذي يعني أن ما مقداره (62.5%) من التباين الحاصل في كلف إدارة الجودة الشاملة هو تباين مفسر بفعل العمل الرقابي الذي دخل الأنموذج، وأن (37.5%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار.

* ملاحظة: ان الطريقة المستخدمة في تفسير نتائج الاختبارات تعتمد على القيمة p-value او Sig.(2-tailed) والتي تتميز بكونها لا تحتاج لاستخدام جداول توزيعات لرفض او قبول الفرضية، ويتم احتسابها مباشرة من قبل البرنامج الاحصائي spss ويمكن تعريف p-value او Sig. (2-tailed) بأنها أقل قيمة لـ α التي ترفض عندها فرضية العدم، حيث نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اذا كانت p-value أقل من α . "ز غلول، سعد بشير، التحليل الاحصائي باستخدام spss"، طبعة 2003، ص 104. ** أعتد مستوى المعنوية (0.05) (0.01) في الجانب العلمي من هذه الرسالة لغرض اجراء الاختبارات الاحصائية لكونه مقبولا في الدراسات الادارية والعلمية.

** أعتد مستوى المعنوية (0.05) (0.01) في الجانب العلمي من هذه الرسالة لغرض اجراء الاختبارات الاحصائية لكونه مقبولا في الدراسات الادارية والعلمية.

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية - الوزارية

، اذن تقبل الفرضية الرئيسية الثانية ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعمل الرقابي في كلف ادارة الجودة الشاملة.

وفيما يأتي هذا تحليل للتأثيرات الفرعية للـعمل الرقابي في كلف ادارة الجودة الشاملة على مستوى الفرضيات الفرعية.

أ- تحليل تأثير العنصر البشري في كلف ادارة الجودة الشاملة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول (6) قيم اختبار F - للعنصر البشري في كلف ادارة الجودة الشاملة والذي بلغ (26.542) ، و بمستوى دلالة (0.01) Sig. (2-tailed)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للعنصر البشري في كلف ادارة الجودة الشاملة ، وبلغت قيمة معامل β (0.542) ، اي ان زيادة قيمة العنصر البشري بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.542) في كلف ادارة الجودة الشاملة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.446) والذي يعني أن ما مقداره (44.6%) من التباين الحاصل في كلف ادارة الجودة الشاملة هو تباين مفسر بفعل العنصر البشري الذي دخل النموذج، وأن (55.4%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار اذن تقبل الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعنصر البشري في كلف ادارة الجودة الشاملة.

ب- تحليل تأثير السلوك المهني في كلف ادارة الجودة الشاملة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول (6) قيم اختبار F - للسلوك المهني في كلف ادارة الجودة الشاملة والذي بلغ (19.469) ، و بمستوى دلالة (0.01) Sig. (2-tailed)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للسلوك المهني في كلف ادارة الجودة الشاملة ، وبلغت قيمة معامل β (0.492) ، اي ان زيادة قيمة السلوك المهني بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.492) في كلف ادارة الجودة الشاملة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.412) والذي يعني أن ما مقداره (41.2%) من التباين الحاصل في كلف ادارة الجودة الشاملة هو تباين مفسر بفعل السلوك المهني الذي دخل النموذج، وأن (58.8%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار اذن تقبل الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للسلوك المهني في كلف ادارة الجودة الشاملة.

ج- تحليل تأثير تنفيذ مهمة الرقابة في كلف ادارة الجودة الشاملة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول (6) قيم اختبار F - لتنفيذ مهمة الرقابة في كلف ادارة الجودة الشاملة والذي بلغ (21.581) ، و بمستوى دلالة (0.01) Sig. (2-tailed)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لتنفيذ مهمة الرقابة في كلف ادارة الجودة الشاملة ، وبلغت قيمة معامل β (0.537) ، اي ان زيادة قيمة تنفيذ مهمة الرقابة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.537) في كلف ادارة الجودة الشاملة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.410) والذي يعني أن ما مقداره (41%) من التباين الحاصل في كلف ادارة الجودة الشاملة هو تباين مفسر بفعل تنفيذ مهمة الرقابة الذي دخل النموذج، وأن (59%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار اذن تقبل الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتنفيذ مهمة الرقابة في كلف ادارة الجودة الشاملة.

د- تحليل تأثير للمراقبة في كلف ادارة الجودة الشاملة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول (6) قيم اختبار F - للمراقبة في كلف ادارة الجودة الشاملة والذي بلغ (21.581) ، و بمستوى دلالة (0.01) Sig. (2-tailed)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمراقبة في كلف ادارة الجودة الشاملة ، وبلغت قيمة معامل β (0.537) ، اي ان زيادة قيمة المراقبة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.537) في كلف ادارة الجودة الشاملة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.410) والذي

العمل الرقابي وأثره في تخفيض كلف إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - الوزارة

يعني أن ما مقداره (41%) من التباين الحاصل في كلف إدارة الجودة الشاملة هو تباين مُفسّر بفعل المراقبة الذي دخل النموذج، وأن (59%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الانحدار إذن تقبل الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمراقبة في كلف إدارة الجودة الشاملة.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- نتناول في هذا الجانب استعراضاً لأبرز ما تم التوصل إليه، بالاستناد إلى الجانب النظري، وما أفرزته نتائج الجانب العملي للدراسة وكما يلي:
- 1- تبرز أهمية العمل الرقابي لمنظمات الأعمال في كونها تساهم في تعظيم قدرة المنظمات في تحسين استخدام موردها المتاحة بأفضل استغلال.
 - 2- يعد العمل الرقابي الفعال الخطوة الأولى في بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة ضمن مستوى مقبول من التكاليف.
 - 3- هناك اهتمام إلى حد ما بالعمل الرقابي في الشركة المبحوثة من خلال تدريب الكوادر المسؤولة عن هذا العمل بما يتماشى مع التوجهات الحديثة.
 - 4- هناك خطط لدى إدارة الشركة لتبني إنتاج منتجات وفق المواصفات الدولية ISO وهذا بحد ذاته مدخلاً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 5- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين العمل الرقابي كمتغير مستقل وكلف إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع.
 - 6- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثير معنوية بين العمل الرقابي كمتغير مستقل وكلف إدارة الجودة كمتغير تابع.

ثانياً: التوصيات

- تختم هذه الدراسة باستعراض أهم التوصيات أملاً أن تؤخذ بنظر الاعتبار للشركة المبحوثة لتحقيق النتائج التي توصل إليها الباحث، والافادة منها في تحسين الواقع الصناعي، وكما يلي:
- 1- القيام برصد العمل الرقابي بالملاكات المتخصصة في هذا المجال من حملة الشهادات ممن يمتلكون الخبرة الميدانية الطويلة.
 - 2- تبني أساليب معاصرة في ممارسة العمل الرقابي بالاعتماد على الأساليب التكنولوجية المتطورة في هذا المجال.
 - 3- تنسيق آليات الاداء الرقابي وفق معايير إدارية متطورة بالإضافة إلى المعايير المعتمدة للعمل الرقابي.
 - 4- إعطاء المزيد من الاهتمام بالبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات ذات التخصص بالجودة قياساً بالبرامج التدريبية الأخرى.
 - 5- الاهتمام بمعيار (ISSAI 40) الخاص بجودة العمل الرقابي الصادر من الإنتوساي.

المصادر العربية

- 1- الشمري، خولة هاشم خلف، (2010)، "تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة حالة في مصرف الرشيد"، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، لنيل شهادة المُحاسبة القانونية (غير منشور).
- 2- الصياح، عبد الستار مصطفى والحلامه، محمد عزت (2013) "التوازن الاستراتيجي وعلاقته بتكاليف الجودة" المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الاردنية، المجلد التاسع، العدد الثالث.

- 3- ابو خشبة ، عبد العال بن هاشم محمد (2003) " أهمية دراسة وتحليل تكاليف الجودة في عملية اتخاذ القرارات والتحسين المستمر " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين الشمس ، العدد الاول
- 4- حمادة، صلاح عبد الفتاح زكي (2005) " تحديد وقياس تكاليف الجودة لأغراض التخطيط بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل "رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 5- سعيد، هبة عبد العال محمود حسن ، 2011 " أطار مقترح لدورة المراجعة الداخلية تجاه الرقابة على تكاليف الجودة في ضوء بيئة الأعمال المعاصرة "رسالة ماجستير في المحاسبة ،كلية التجارة ،جامعة بنها،
المصادر الانجليزية:

- 1- Arens,Alvin A., Elder, Randal J. ,& Beasley, Mark S., "Auditing and assurance services: an integrated approach",11th ed., Pearson,2006.
- 2- cheah ,soo-jin,shah ,Amirul ,Shahbubin &Taib ,fauziah md Taib ,2011,"Tracking Hidden Quality Costs in A Manufacturing of Quality & Reliability Management "vol .28,no.4
- 3- Griffin, Ricky W.,"Management",7th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2002.
- 4- Hitt,Michael, Black, J. Stewart & Porter Lyman W., ., "Management", 2^{ed} ed.,Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009
- 5- Martin,John & Fellenz Martin, "Organizational Behaviour and Management", 4th ed, SOUTH-WESTERN, CENGAGE Learning, 2010.
- 6- Robbins,Stephen P., DeCenzo,David A. and Coulter, Mary, "Fundamentals Management" 7th ed. Pearson,2011.
- 7- Williams, Chuck, "Principles of Management" 6th ed, SOUTH-WESTERN, CENGAGE Learning,2011.
- 8- Domnisoru, Sorin, Gherghinescu, Oana & Ogarca, Radu,"Some Issues Concerning the Elements of Control Function of Management", Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12(1), 2010.

www.oeconomica.uab.ro

The supervisory work and its impact on reducing the costs of total quality management - an exploratory study at the General Company for Electrical and Electronic Industries - Ministerial

Abstract:

The study aims to know the effect of the control work in reducing the costs of total quality management in the General Company for Electrical Industries - Ministerial, the problem of the study was represented by the weakness of the research company in the production side, which cannot be a competition for the major international companies that started to invade the Iraqi markets, and expanded This study aims to achieve a set of applied and cognitive goals through two main hypotheses from which a set of sub-hypotheses emerged. The researcher used the questionnaire to collect data related to the study, targeting a sample of (40) workers at administrative and technical levels, where The results were analyzed using statistical methods to achieve their goals, and finally the study concluded with results that proved the validity of the hypotheses mentioned in its methodology