دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

The Role of Applying Total Quality Management (TQM) Principles in Reducing Costs of Economic Institutions
A Study of a Sample of Economic Institutions in Biskra Province

حمدية سعاد 1*، بن عيشي عمار2

1 جامعة محد خيضر بسكرة (الجزائر) Souad.Hamdia@univ-biskra.dz

2 جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) ammar.benaichi@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2025/09/23؛ **تاريخ المراجعة**: 2025/10/04؛ **تاريخ النشر**: 2025/12/31

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية متكونة من (مدير، نائب مدير، رؤساء مصالح) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مقاطعة نفطال بسكرة، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة) البالغ عددهم (40) فردا، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، وخلصت هذه الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين والعمل الجماعي، التحسين المستمر، العلاقة مع الموردين) في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا، كما ان المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تدنية التكاليف لديها، كما توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتدنية التكاليف بالمؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاح: إدارة الجودة الشاملة؛ مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ تدنية التكاليف.

تصنيف JEL: **M11؛ D24؛ L15؛ M21**

Abstract: This study aims to study the role of applying Total Quality Management (TQM) principles in reducing costs in economic institutions. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as a tool for data collection. The questionnaire was distributed to a random sample consisting of (a manager, a deputy manager, and department heads) in the economic institutions under study (Biskra Textile and Equipment Company, Naftal Biskra District, Biskra Cable Manufacturing Company, and the Grand Mills of the South Biskra), with a total of (40) individuals. To analyze the data and test the study's hypotheses, the statistical program (SPSS) was used. This study concluded that the level of application of Total Quality Management (TQM) principles, represented in (support and commitment of top management, customer focus, employee participation and teamwork, continuous improvement, and relationships with suppliers), in the institutions under study was high**,** and it seek to reduce their costs, the study conclouded also that there is a statistically significant relationship between the application of TQM principles and cost reduction in the institutions under study**.**

Keywords: Total Quality Management; TQM Principles; Cost Reduction

Jel Classification Codes: M11 ; D24 ; L15 ; M21

I- تمهيد:

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية متسارعة، تجسدت في الانفتاح الاقتصادي المتزايد، اشتداد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي، تطور تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، وتزايد وعي الزبائن وارتفاع مستوى تطلعاتهم، هذا ما فرض على المؤسسات الاقتصادية ضغوطا متزايدة، للتكيف المستمر مع متطلبات السوق والعمل على تبني الاستراتيجيات التي تضمن لها البقاء والاستمرارية، وتعتبر تدنية التكاليف أحد التوجهات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية، فكلما تمكنت المؤسسة من تدنية تكاليفها ازدادت قدرتها على تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية، إلا أن خفض التكاليف لا يعني تقليص الموارد أو التخلي عن الجودة بل يشير إلى البحث عن طرق وأساليب أكثر كفاءة لإدارة العمليات وتقليل الهدر وتحسين الأداء، أي التوفيق بين تدنية التكاليف وتحقيق الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وفي ظل هذا السياق برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل الفكرية الحديثة التي أثبتت قدرتها على إحداث تغيير نوعي في أداء المؤسسات وتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة.

✓ **إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق فالإشكالية المراد دراستها يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحسين المستمر وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة؟

✓ **فرضيات الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

➢ **الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

➢ **الفرضيات الفرعية وهي منبثقة من الفرضية الرئيسية.**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحسين المستمر وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

✓ **أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة في:

- التطرق الى إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث، حيث تعتبر من المواضيع البحثية التي حظيت باهتمام كبير في مجال إدارة الاعمال في الآونة الأخيرة، خاصة بعد النجاح الذي حققته المؤسسات التي تبنت هذا المدخل، والذي يساهم في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة في ظل الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية.
- ابراز مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية.
- لفت انتباه مسؤولي المؤسسات الاقتصادية إلى أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي يهدف الى تدنية التكاليف وتحسين أداء المؤسسة، من خلال القضاء على الهدر والضياع في جميع الجوانب عند استخدام مختلف مواردها وضمان جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ما يمكن من تعزيز قدرتها التنافسية.

✓ **أهداف** الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتدنية التكاليف في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- عرض بعض التوصيات التي من شأنها تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

✓ **منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا دقيقا ومن ثم تفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات ومقترحات تثري البحث العلمي والواقع العملي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

✓ **محتويات الدراسة:** قسم هذا البحث وفقا لمتطلبات الدراسة، إلى محورين أساسين:

- المحور الأول: الإطار النظري تم من خلاله التعرف على مفهومي إدارة الجودة الشاملة وتدنية التكاليف.
- المحور الثاني: الدراسة الميدانية تم من خلالها إبراز دور بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية التكاليف لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

✓ **الدراسات السابقة:** توجد عدة دراسات تناولت أحد متغيرات هذا الموضوع، يمكن عرضها كما يلي:

- دراسة فتيحة بوحرود (2014) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف"، هدف هذا البحث إلى إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقييم إدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اتجاه تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التنافسية، وكذلك لفت انتباههم إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في المحافظة على المكانة التنافسية وضمان البقاء والنمو في ظل الانفتاح الاقتصادي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها أن المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتركز فقط على بعض جوانبه بدرجات مختلفة، كما أن أغلبية المسيرين بهذه المؤسسات لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.

- دراسة عيساني عامر، حامدي محمد (2016) بعنوان " تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة الـ 47 لمعرض الجزائر الدولي "، هدفت هذه الدراسة إلى تحسيس المؤسسات بإدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لبناء الميزة التنافسية وقد توصلت الدراسة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على

الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بنسبة تفوق 77%، وذلك من خلال تفعيل دعم والتزام الإدارة العليا واستخدام مبدأ التحسين المستمر من أجل تطوير تنافسية المؤسسة والوقاية من الأخطاء، كما توصلت إلى عدم وجود وعي لدى مسيري هذه المؤسسات بضرورة تبني مبدأ التركيز على العميل والعلاقة مع الموردين ومبدأ مشاركة العاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق لدعم الميزة التنافسية لمؤسساتهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراكهم لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

-د. راضية عطوي (2018) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإدارة الاستراتيجية للتكاليف، دراسة إمكانية تطبيقها في عينة من المؤسسات الجزائرية الصناعية الكبرى"، هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف وما يمكن أن تحققه المؤسسة عند تطبيقه من زيادة لجودة المنتوج وتخفيض للتكاليف، كما تهدف عمليا إلى معرفة ما إن كانت المؤسسات الصناعية الجزائرية تتوفر على مناخ مناسب لتطبيق هذا المدخل وتحديد المعوقات التي تحد من ذلك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها أن المؤسسات لديها توجه استراتيجي حيث تتبع استراتيجية التخصص في مجال نشاط معين وتعتمد جودة منتوجاتها كميزة تنافسية، كما أنها تعتمد إجراءات التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات محل الدراسة بحاجة لإعادة النظر في أنظمة التكاليف لديها وتطويرها حتى تستوفي متطلبات تقديم البيانات التي تتعلق بأدوات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، كما أن مؤسسات محل الدراسة تتوفر على مقومات تطبيق TQM.

- دراسة الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس (2022) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة قد جاء بدرجة موافقة مرتفعة وذلك بنسبة (75.72%)، كما أن مستوى الأداء المؤسسي بها قد جاء بدرجة موافقة مرتفعة أيضا بنسبة(73.93%)، كذلك وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.591)، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق) في الأداء المؤسسي، حيث أن (39.5%) من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ناتج عن التغيرات في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

I.1- إدارة الجودة الشاملة :

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الادارية الحديثة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ورفع مستويات أداءها، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة.

I.1- 1 تعريف إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الرائدة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الإداريين والباحثين، حيث تعددت تعريفاتها تبعا لزاوية النظر اليها ومن بين التعاريف نذكر:

عرفها Nadler و Hoffher بأنها" فلسفة صممت لتفيد الثقافة التنظيمية للمؤسسة بما يجعلها سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها ومركزة على العميل، ينتشر فيها مناخ صحي وبيئة تسمح بتحقيق أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء" (**الترتوري وجويحان، 2006، صفحة 31**).

ويرى Sehucter بأنها " خلق ثقافه متميزة في الأداء حيث عمل المديرين والموظفين مستمر لتحقيق توقعات العميل، والقيام

بالعمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق للجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت كما تعني ذلك التحول الجذري في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه المؤسسة" (**الربيعي واخرون، د ت، صفحة 20**).

أما Jablonski فاعتبرها شكلا تعاونيا لتنفيذ الأعمال والتي تركز على تحريك مواهب وقدرات العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة، وذلك باستخدام الفرق ذات الهدف المحدد لإسعاد العملاء الداخليين والخارجيين (**الصرن، 2016، صفحة 26**).

ويرى Ph Crosby بأنها" المنهجية المؤسسة لضمان سير للنشاطات التي تم التخطيط لها، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الاداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية.

وقد عرفها J Okland بأنها "منهج لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمؤسسة بأكملها، وهي بالأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات" (**بلية، 2019، الصفحات 21–22**).

أما Edward Deming فيرى بأنها " إشراك والتزام الإدارة العليا والعامل في ترشيد العمل من خلال توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"(**بن عيشاوي، 2013، صفحة 24**).

ويرى Cooper أن إدارة الجودة الشاملة هي اندماج ومساهمة كل فرد في المؤسسة في المراقبة والتطوير والتحديث المستمر لكيفيه أداء العمل وذلك من أجل الوفاء بتوقعات العميل لمستوى الجودة، فالمؤسسة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة هي تنظيمات متحركة تستخدم التخطيط الاستراتيجي لتعد نفسها للمستقبل، وهي تنظيمات تتصف بالمرونة من أجل أن تستجيب للتغيرات في الطلب وفي البيئة (**الترتوري واخرون، 2008، صفحة 32**).

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية شاملة لكافة الوظائف والمستويات في المؤسسة، تعزز التحسين المستمر لكافة الأنشطة، وتعتمد على تفاهم وترابط وتظافر جهود جميع أفراد المؤسسة في إنجاز الأعمال، لتأمين جودة المؤسسة في كل مراحلها وتلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم، وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها منهج شامل للتغيير تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب المؤسسة مع التركيز على رضا العملاء، فهي ليست مجرد تقنيات أو أدوات بل ثقافة تنظيمية تسعى لإحداث تغييرات جذرية تمس جميع الأفراد والأنشطة والوظائف .

I. 1– 2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والتي تعتبر مرتكزات أساسية يستند عليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أي مؤسسة، ورغم اختلاف الباحثين حول طبيعة وعدد هذه المبادئ وكذلك تسميتها (عناصر، أركان، مرتكزات...) وكذلك عددها، إلا أنه يمكن توضيح أبرزها:

– التركيز على العميل: يمثل العملاء محور عمل المؤسسة والقوة الدافعة لها، لاعتماد تثبيت وجودها وتقدمها بشكل اساس على عملاءها من منطلق لا إنتاج بدون عملاء، وعلى هذا الاساس يجب على المؤسسة تفهم احتياجات ومتطلبات العملاء الحالية والمستقبلية ومحاولة تجاوز رغباتهم وتوقعاتهم (**القزان والحريشي، 2009، صفحة 206**).

إن فكرة التركيز على العميل تنطلق من مبدأ رضا كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة العميل في فلسفه إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط وإنما يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة، إذ يتوقف كسب رضا وثقة العميل الخارجي على درجه انتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، هذا ما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم من خلال العمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم مع توفير البيئة الملائمة للأداء الفردي والجماعي.

– **التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:** يعد العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أبرز العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على العنصر البشري بتنميته وتدريبيه وتزويده بالقدرات والمهارات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تؤثر إيجابا على روحه المعنوية يعتبر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، والتي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية، لذا فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة، يعتبر سببا رئيسيا في فشل استراتيجية الجودة الشاملة.

– **مشاركة العاملين:** إن مشاركة كل فرد في العمل الجماعي يعد من اهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، إذ تساعد في زياده الولاء والانتماء للمؤسسة، حيث يعتبر العمل الجماعي أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها، وذلك من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة بالمؤسسة والاحتكاك المتواصل بين أفرادها، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهميه اتباع اسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات العمودية، من أجل دعم فكره العمل الجماعي بين الأفراد في مختلف الدوائر والأقسام (**بن عيشاوي، 2013، الصفحات 75، 80-81**).

– **توطيد العلاقة مع الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة وبناءة ومحاولة اشراكهم في بناء وتطوير جوده المنتجات، لذا تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة المورد بأنه شريك في العملية الإنتاجية وليس خصم تحاول انتزاع المواد منه بأقل الاسعار أو منعه من الاطلاع على العمليات الإنتاجية باعتبارها عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها (**علوان، 2005، صفحة، 95**) إن وجود علاقة وثيقة بين المؤسسة وموردیها يؤدي إلى تحقيق عوائد كثيرة لكل من المؤسسة والمورد على حد سواء، لذا يجب أن تكون العلاقة بينهما على اساس من الثقة المتبادلة ما يسمح باستمرار هذه العلاقة ولفترات طويلة من الزمن (**جودة، 2006، صفحة 150**).

– **اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق:** تتميز المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على الحقائق والبيانات الصحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات مبنية على الآراء الشخصية، حيث يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فعالية نظام معلومات المؤسسة وبالخصوص نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات بيئتها التنافسية من منافسين وعملاء وموردين، ومن أجل الحصول على النتائج الدقيقة يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل: المدرجات التكرارية، خريطة باريتو، هيكل السمكة، الخرائط الانسيابية وغيرها من أدوات الضبط الاحصائي للجودة باعتبارها مرتكز مجمل نشاطات الجودة في المؤسسة (**بن عيشاوي، 2013، صفحة 81**).

– **دعم والتزام الإدارة العليا:** من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إيمان واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بدور إدارة الجودة الشاملة بصفة دائمة من الناحية الفلسفية والناحية العلمية، حيث تصبح الجودة الشاملة بمثابة منهج وتطبيق للإدارة العليا عند قيادتها للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أهداف وأولويات ولوائح وسلوكيات هذه الإدارة بما يضمن في النهاية تحقيق الأرباح وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق، وقبل ذلك كله تحقيق رضا كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي (**طايل، 2013، الصفحات 83-84**).

– **التحسين المستمر** يعد التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالأفراد والآلات والمواد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، حيث تعتبر فلسفة التحسين المستمر أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى الوصول إلى درجة الإتقان الكامل للأعمال وذلك باستمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كذلك لا يجب أن تتوقف جهود التحسين لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها (**بن عيشاوي، 2013، الصفحات 75-76**).

I.2–تدنية التكاليف :

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق تدنية التكاليف كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة لديها، كي تتمكن من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة (**تومي، 2020، صفحة 6**).

فمن خلال تبني هذه الاستراتيجية سوف يكون لدى المؤسسة دافع قوي لتحسين اداءها وتطوير نشاطها، وبالتالي ضمان تحقيق مستوى أرباح يكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط، ومن هنا يبرز الدور الفعال لاستراتيجية تدنية التكاليف كأداة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، وتواجه بها قوى التنافس انطلاقا من إمكانياتها الداخلية (**صالح ودرويش، 2012، صفحة 159**).

I.2–1 تعريف تدنية التكاليف :

يمكن تعريفها بأنها " استراتيجيات توجه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهري تدنية تكاليفها الكلية"، حيث تضع هذه الاستراتيجية المؤسسة ضمن أقل المنتجين تكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والإنتاج بمعايير نموذجية وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة (**صالح ودرويش، 2012، صفحة 160**).

كما تعرف بأنها " تخفيضات حقيقية ودائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة بدون التأثير على ملاءمتها للاستخدام المطلوب"(**براهمية، 2011، صفحة 105**).

I.2–2 أهمية تدنية التكاليف :

تكمن أهمية تدنية التكاليف في المؤسسة في زيادة أرباحها ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية، على اعتبار أن هامش الربح يعد أهم المؤشرات التي تساهم في تحقيق استمرارية ونمو المؤسسة، وفي كثير من الأحيان تعد تدنية التكاليف من أهم الأساليب التي تختارها المؤسسة لزيادة ربحيتها كونها طريقة سليمة وبسيطة، تعتمد على جدية المؤسسة وعملها الدائم دون أن تتأثر بدرجة كبيرة بظروف السوق، على عكس العناصر الأخرى التي يمكن أن تزيد من ربحيتها كتحسين جودة المنتجات أو زيادة أسعارها، والتي تتأثر بدرجة كبيرة بظروف السوق والطاقة المتاحة للمؤسسة.

إن تدنية التكاليف تعد من الأمور المهمة التي تعمل المؤسسة على تجسيدها ويمكن إبراز أهميتها في كونها تحقق الأغراض التالية:

- الوصول إلى المستوى الذي يعزز المركز التنافسي للمؤسسة.
- المساهمة في تحقيق الرقابة على المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من إمكانيات متاحة للمؤسسة وبالشكل الذي يحقق وفورات مالية مناسبة.
- حث مختلف الإدارات بالمؤسسة (العليا والوسطى والتنفيذية) على تقييم أساليب ومعايير العمل المعتمدة من قبلها، بالشكل الذي يخدم عملية التطوير والتحسين المستمر المطلوبة وبما يؤدي إلى لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد أفضل السبل للاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية المتوفرة للمؤسسة (**تومي، 2020، صفحة 6**).

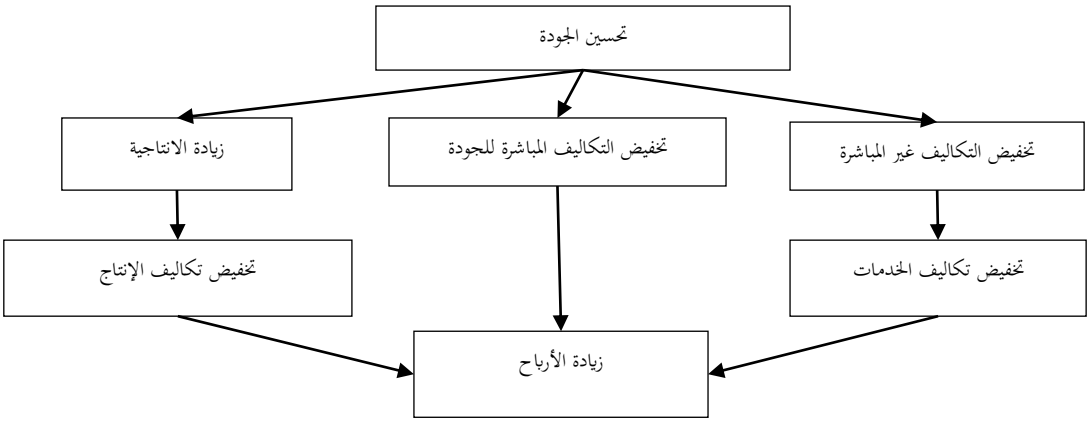
I.3 العلاقة بين الجودة والتكاليف:

لقد تغير المفهوم التقليدي الذي كان ينص على أن الجودة العالية هي مرادف للتكاليف المرتفعة، حيث ينص المفهوم الجديد على أن اللاجودة والرداءة هي التي تعطي تكاليف مرتفعة خاصة عند عدم الاقبال على المنتوج الرديء في الأسواق (**قويدر، 2006، صفحة 719**).

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن اللاجودة هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف، حيث أن لها أثار مباشرة على التكاليف من حيث: الرقابة، الفحص، الفضلات، الإصلاحات، التعويضات، تراجع العملاء...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك من خلال تقليل حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابا على أرباحها (**برحومة وشريف، 2008، الصفحات 150-151**).

إن تخفيض التكاليف يعد من أبرز الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها فمن خلال التركيز على التحسين المستمر في المنتجات والعمليات، تساعد على تقليل الهدر والضياع في الوقت والموارد وتقليل الأخطاء والعيوب، ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف على المدى القصير والبعيد، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الجودة والتكاليف.

الشكل رقم (01): العلاقة بين الجودة والتكاليف



المصدر: (برحومة وشريف، 2008، ص. 151).

II - الطريقة والأدوات :

II - 1-أدوات جمع المعلومات:

من أجل الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وذلك من أجل معرفة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية وتكونت الأداة من جزئين أساسين:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

الجزء الثاني: خصص هذا الجزء للفرضيات المطروحة والعناصر ذات العلاقة، والذي قسم بدوره إلى عنصرين اساسين:

- **المحور الأول**: ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ويضم خمسة مبادئ تم اختيارها في هذه الدراسة: دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين والعمل الجماعي، التحسين المستمر، العلاقة مع الموردين، وقد اشتمل هذا المحور على 33 عبارة تهدف إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة.
- **المحور الثاني**: ويتعلق بالمتغير التابع (تدنية التكاليف) وقد اشتمل على 10 عبارات تهدف إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتدنية التكاليف لديها.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Scale Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) من أجل ترميز إجابات أفراد العينة عن الأسئلة، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (01): الإجابات وأوزانها

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المتوسط المرجح	4.21-5	4.2-3.41	3.40-2.61	1.81-2.6	1-1.8

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss.

II – 2–صدق الأداة: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عباراتها ما وضعت لقياسه، ولقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء أراءهم حول الأداة بالنسبة لعبارتها ومدى صحتها وانتمائها إلى محاور الدراسة ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، ولغرض التحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ " CRONBACH-ALPHA "a لقياس درجة الترابط بين بنود الاستبيان، حيث يجب أن يكون أكبر من 60%، وحساب معامل الصدق (وهو الجذر التربيعي لألفا كرو نباخ) ويجب أن يكون أكبر من 70 %، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02) معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) ومعامل الصدق

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إجمالي المحاور	43	0.903	0.950

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث قد بلغ 0.903 وهي قيمة مرتفعة جدا ومناسبة لأغراض البحث، كما نلاحظ أن قيمة معامل الصدق قد بلغت 0.950 وهي قيمة مرتفعة، وهذا ما يعني أن عبارات الاستبيان صادقة.

II – 3–مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات التي تسير المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مقاطعة نفطال بسكرة، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، أما بخصوص عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد تم توزيع 60 استمارة استبيان وتم استرداد 45 استمارة منها 40 قابلة للتحليل وتم إلغاء 05 استمارات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (03): توزيع الاستبيانات

البيان	التكرار	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة	60	%100
عدد الاستبيانات المسترجعة	45	%75
عدد الاستبيانات الملغاة	05	%8.33
عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	40	%66.67

المصدر: من إعداد الباحثين.

II – 4–أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل تحليل البيانات المستخرجة من تفريغ الاستبيان، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتبويب وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وقد اعتمدنا على:

- **التكرارات والنسب المئوية**: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي**: من أجل حساب القيمة التي يعطيها أفراد العينة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور من محاور الدراسة.
- **الانحراف المعياري**: وهو أهم مقياس التشتت، يهدف إلى تحديد مدى تباعد الإجابات عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي.
- **معامل ألفا كرو نباخ**: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- **استخدام الانحدار الخطي**: من أجل تمثيل العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

III- النتائج ومناقشتها:

النتائج ومناقشتها:

III- 1-تحليل اتجاه أراء العينة بالنسبة للجزء الأول" البيانات الشخصية": من خلال البيانات الموجودة في الاستبيان والمتعلقة بخصائص العينة يشير الجدول التالي إلى النتائج الإحصائية لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم(04): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير			التكرار	النسبة %
البيانات الشخصية والوظيفية	الجنس	ذكر	30	75
		أنثى	10	25
		المجموع	40	100
	العمر	20 – 30	5	12,5
		31-40	10	25
		41-50	14	35
		أكثر من 50	11	27,5
		المجموع	40	100
	المؤهل العلمي	ثانوي	5	12.5
		تقني سامي	3	7.5
		ليسانس	18	45
		ماستر	12	30
		ماجستير	2	5
		دكتوراه	0	0
		المجموع	40	100
	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	10
		5-10 سنوات	7	17,5
		11-15 سنة	9	22.5
		16-20 سنة	8	20
		أكثر من 20 سنة	12	30
		المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ:

- أن أغلبية أفراد الدراسة من حيث الجنس هم من فئة الذكور بنسبة 75 %، أما فئة الإناث فقد بلغت نسبة 25 %.
- أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين **41-50 سنة بنسبة** 35%، ونسبة 27,5 % منهم تجاوز سنهم 50 سنة، في حين أن 25 % يتراوح سنهم ما بين **31-40 سنة، بينما 12,5** % يتراوح سنهم ما بين **20 – 30 سنة**.
- يلاحظ أن أغلبية أفراد الدراسة من حيث المؤهل العلمي هم من فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة (45 %)، تليها فهي فئة الحاصلين على **شهادة الماستر** بنسبة (30%)، ونجد أن من لديهم **مستوى ثانوي** قد بلغت 12,5%، وفي الأخير تأتي فئة الحاملين **لشهادة تقني سامي** بنسبة 7,5%.
- كما يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم **أكثر من 20 سنة** بنسبة (30%)، وتليهم أفراد العينة التي خبرتهم التي تتراوح ما بين (**11 إلى 15 سنة**) بنسبة (22,5%)، لتليها فئة أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم ما بين (**5 إلى 10 سنوات**) بنسبة 17,5 %، في حين تشكل فئة أفراد العينة التي خبرتهم **أقل من 5 سنوات** أقل نسبة (10%).

III- 2-تحليل وتفسير آراء العينة حول محاور الدراسة للجزء الثاني :

أ- **المحور الأول: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** ويتعلق بواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة وتم الاعتماد فيوصف أبعاد هذا المحور على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (05): إجابات أفراد العينة عن عبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

		العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
دعم والتزام الإدارة العليا	01	يوجد لدى مؤسستكم خطة واضحة حول الجودة وتؤكد على الالتزام بها	3.93	.572	موافق
	02	تعمل مؤسستكم على نشر وترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الاقسام والمستويات الإدارية	3.88	.516	موافق
	03	تتخذ مؤسستكم من الجودة شعارا لها وضمن أولوياتها	4.23	.620	موافق بشدة
	04	توفر الإدارة العليا الدعم والموارد اللازمة لتطبيق قضايا الجودة بالمؤسسة	3.95	.815	موافق
	05	يوجد في المؤسسة قسم خاص بالجودة	3.53	.816	موافق
	06	تؤكد الإدارة العليا على رؤساء الاقسام بأنهم مسؤولون عن تقديم منتجات جودة عالية	4.13	.516	موافق
	07	تدعم الإدارة العليا مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام	3.75	.543	موافق
اتجاه العينة لبعد دعم والتزام الإدارة العليا			**3.91**	**.369**	**موافق**
التركيز على الزبون	01	تعتبر إدارة المؤسسة أن رضا الزبون مطلب أساسي للبقاء والازدهار	4.40	.545	موافق بشدة
	02	تقوم المؤسسة بالدراسات والبحوث اللازمة لاستطلاع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية	3.77	.800	موافق
	03	تحرص المؤسسة على توفير المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن	4.15	.427	موافق
	04	تحرص المؤسسة على متابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة	4.10	.545	موافق
	05	تعتبر المؤسسة شكاوى الزبائن دافعا لتحسين المنتجات المقدمة	4.13	.648	موافق
	06	تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا الزبائن على المنتجات المقدمة لهم	3.77	.733	موافق
	07	تحرص المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن	4.10	.496	موافق
اتجاه العينة لبعد التركيز على الزبون			**4.06**	**.329**	**موافق**
مشاركة العاملين والعمل الجماعي	01	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة	3.88	.853	موافق
	02	يسود في المؤسسة روح التعاون والعمل بروح الفريق بين مختلف الأقسام	3.70	1.067	موافق
	03	تحرص المؤسسة على التأكد من وعي العاملين بأنشطتهم ومسؤولياتهم اتجاه الجودة	3.88	.853	موافق
	04	تشجع إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشاكل التي تواجههم	3.50	.961	موافق
	05	توفر إدارة المؤسسة المكافآت والحوافز للعاملين وتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية	3.25	1.006	موافق
	06	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين وإتاحة فرص التكوين لجميع العاملين في مختلف المستويات	3.60	.900	موافق
	07	يتم أخذ اراء العاملين عند إجراء أي تغييرات لها علاقة بأعمالهم	3.40	1.057	موافق
	08	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي	3.80	.883	موافق
اتجاه العينة لبعد مشاركة العاملين والعمل الجماعي			**3.62**	**.699**	**موافق**
التحسين المستمر	01	تهتم إدارة مؤسستكم بمشاركة العاملين في وضع الخطط لتحسين الجودة	3.35	.864	موافق
	02	يتم إجراء عمليه التفتيش والرقابة بشكل مستمر على المنتجات لضمان الجودة	3.85	.622	موافق
	03	تقوم المؤسسة بإجراء التحسينات والتطوير المستمر لمنتجاتها	3.85	.483	موافق
	04	يوجد بالمؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير	3.27	.960	موافق
	05	تحرص المؤسسة على تقليص العمليات والاجراءات الروتينية	3.50	.784	موافق
	06	تحرص المؤسسة على ايجاد بيئة تشجع على الابداع والابتكار	3.50	.906	موافق
	07	تحرص إدارة المؤسسة على متابعة ومواكبة المستجدات فيما يتعلق بالتكنولوجيا ووسائل الإنتاج	3.55	1.085	موافق
اتجاه العينة لبعد التحسين المستمر			**3.5536**	**.52781**	**موافق**
العلاقة مع الموردين	01	تعتمد المؤسسة على معايير محددة في انتقاء مورديها وأهم هذه المعايير معيار الجودة	4.07	.656	موافق
	02	تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات متكاملة حول مورديها	3.80	.758	موافق
	03	تعمل مؤسستكم على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة مواصفات دوليه للجودة	3.82	.931	موافق
	04	تحرص المؤسسة على اقامة علاقات وثيقة وتعاونية مع الموردين	4.13	.648	موافق
اتجاه العينة لبعد العلاقة مع الموردين			**3.95**	**.542**	**موافق**
اتجاه العينة للمحور الأول			**3.80**	**.367**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن اتجاه عينة الدراسة بشكل عام نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد جاء بالموافقة وهذا وفقا لنتائج الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (**3.80**) وبانحراف معياري (**0.367**)، كما أن اتجاههم حول تطبيق كل المبادئ

قد جاء بالموافقة، ويعتبر ذلك كمؤشر إيجابي يشير إلى وعي واهتمام إطارات المؤسسات محل الدراسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد جاءت أبعاد هذا المحور مرتبة كما يلي:

– **التركيز على الزبون:** تم قياس هذا المتغير بـ 7 عبارات، وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي عام (**4.06**) وانحراف معياري (**0.329**)، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد ما بين (3.77-4.40) وانحرافها المعياري ما بين (0.733-0.545) بدرجة تقدير ما بين موافق وموافق بشدة، وهذا يدل على اهتمام وتركيز المؤسسات محل الدراسة على الزبائن من أجل ارضاءهم والعمل على مواكبة احتياجاتهم وتوقعاتهم باستمرار، حيث تعتبر أن رضا الزبون مطلب أساسي للبقاء والازدهار.

– **العلاقة مع الموردين** وقد تم قياس هذا المتغير بـ 4 عبارات، وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي عام (**3.95**) وانحراف معياري (**0.542**)، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد ما بين (3.80-4.13) وانحرافها المعياري ما بين (0.758-.0648) بدرجة تقدير موافق، وهذا ما يدل على حرص المؤسسات محل الدراسة على بناء علاقات قوية ومتينة مع مورديها والاهتمام بمعيار الجودة في تعاملاتها معهم.

– **التزام الإدارة العليا:** وقد تم قياس هذا المتغير بـ 7 عبارات، وقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي عام (**3.91**) وانحراف معياري (**0.369**)، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد ما بين (3.53 -4.23) وانحرافها المعياري ما بين (0.816-0.620) بدرجة موافقة ما بين موافق وموافق بشدة، وهذا ما يدل على دعم والتزام الإدارة العليا للجودة وجعلها ضمن أولوياتها، من خلال العمل على نشر وترسيخ ثقافة الجودة وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

– **مشاركة العاملين والعمل الجماعي:** وقد تم قياس هذا المتغير بـ 8 عبارات، وقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي عام (**3.62**) وانحراف معياري (**0.699**)، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد ما بين (3.25-3.88) وانحرافها المعياري ما بين (1.006 -0.853) بدرجة تقدير موافق، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالعاملين من حيث اشراكهم وتحفيزهم وتطوير قدراتهم والتشجيع على العمل الجماعي، وهذا ما ينعكس إيجابا على جودة أداءهم.

– **التحسين المستمر:** وقد تم قياس هذا المتغير بـ 7 عبارات، وقد جاء في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي عام (3.5536) وانحراف معياري (0.52781)، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد ما بين (3.27-3.85) وانحرافها المعياري ما بين (0.960-0.483) بدرجة تقدير موافق، وهذا ما يدل على سعي المؤسسات محل الدراسة إلى التحسين المستمر للعمليات والتطوير المستمر لجودة منتجاتها، والحرص على إيجاد بيئة تشجع الابداع والابتكار، والعمل على مواكبة المستجدات فيما يتعلق بالتكنولوجيا ووسائل الإنتاج.

ب– المحور الثاني: تدنية التكاليف

ويتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتدنية التكاليف لديها وتم الاعتماد في وصف أبعاد هذا المحور على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (06): إجابات أفراد العينة عن عبارات محور تدنية التكاليف

		العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تدنية التكاليف	01	تحرص مؤسستكم على الاستخدام الرشيد لمواردها المتاحة وتحقيق الاستخدام الأمثل لها	4.05	.677	موافق
	02	تحرص مؤسستكم على تخفيض تكاليف منتجاتها باستمرار	3.88	.648	موافق
	03	تقدم مؤسستكم منتجات بأسعار مناسبة مقارنه بمنافسيها	3.90	.810	موافق
	04	تحرص المؤسسة على خفض التكاليف باستمرار وتتبع خطه واضحة لذلك	3.85	.662	موافق
	05	تحرص المؤسسة على أن ينجز العامل عمله بدقة من المرة الأولى	3.88	.723	موافق

06	تعمل مؤسساتكم على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج	3.63	.868	موافق
07	تعمل مؤسستكم على تعظيم الاستفادة من مخلفات المواد بإعادة تصنيعها أو بيعها	3.65	.700	موافق
08	تسعى مؤسساتكم إلى تخفيض التكاليف في أولى مراحل الإنتاج	3.92	.572	موافق
09	تعمل المؤسسة على تفادي الاخطاء والعيوب في الإنتاج	4.33	.474	موافق بشدة
10	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الانفاق	3.95	.904	موافق
اتجاه العينة للمحور الثاني		3.90	0.40	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام نحو تدنية التكاليف قد جاء بالموافقة وهذا وفقا لنتائج الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.90) وبانحراف معياري (0.40)، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور ما بين (3.63-4.33) وانحرافها المعياري ما بين (0.868-.0474) بدرجة تقدير موافق وموافق بشدة، ويعتبر ذلك كمؤشر إيجابي يشير إلى وعي واهتمام المؤسسات محل الدراسة بتدنية التكاليف لديها.

III- 3 اختبار الفرضيات

III- 3 -1 اختبار الفرضية الرئيسية : إن الفرضية الرئيسية تنص على أنه " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة** "

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود دور لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج استخدام الانحدار البسيط

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية التكاليف	0.533	0.548	3.884	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.533) عند مستوى دلالة 0.00 وهي علاقة ارتباطية موجبة، كما بلغ معامل الانحدار (0.548) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الزيادة في تدنية التكاليف بقيمة (0.548)

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

III- 3 -2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى : حيث تنص على أنه " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة** "

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود دور لتطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج استخدام الانحدار البسيط

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
دور تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا وتدنية تكاليف	0.255	0.278	4.197	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط(R) (0.255) عند مستوى دلالة 0.00 وهي علاقة ارتباطية موجبة، كما بلغ معامل الانحدار (0.278) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى الزيادة في تدنية التكاليف بقيمة (0.278)

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

III- 3 -3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية : حيث تنص على أنه " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة** "

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود دور لتطبيق مبدأ التركيز على الزبون في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج استخدام الانحدار البسيط

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
دور تطبيق مبدأ التركيز على الزبون في تدنية تكاليف	0.250	0.305	3.407	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التركيز على الزبون في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط(R) (0.250) عند مستوى دلالة 0.00 وهي علاقة ارتباطية موجبة، كما بلغ معامل الانحدار (0.305) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى الزيادة في تدنية التكاليف بقيمة(0.305)

III- 3 -4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : حيث تنص على أنه " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة** "

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود دور لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج استخدام الانحدار البسيط

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
دور تطبيق مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي في تدنية التكاليف	0.372	0.214	3.001	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) وجود أثر علاقة دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.372)عند مستوى دلالة 0.00 وهي علاقة ارتباطية موجبة، كما بلغ معامل الانحدار (0.214) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى الزيادة في تدنية التكاليف بقيمة(0.214).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

III- 3 -5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث تنص على أنه " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحسين المستمر وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة** "

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود دور لتطبيق التحسين المستمر في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج استخدام الانحدار البسيط

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
دور تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تدنية التكاليف	0.505	0.385	3.606	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول وجود أثر ذو علاقة إحصائية لتطبيق التحسين المستمر في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.505) عند مستوى دلالة 0.00 وهي علاقة ارتباطية موجبة، كما بلغ معامل الانحدار (0.385) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى الزيادة في تدنية التكاليف بقيمة (0.385).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحسين المستمر وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

III- 3 -6 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : حيث تنص على أنه " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة**"

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود دور لتطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج استخدام الانحدار البسيط

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
دور تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين في تدنية التكاليف	0.631	0.468	5.01	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول وجود أثر ذو علاقة إحصائية لتطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.631) عند مستوى دلالة 0.00 وهي علاقة ارتباطية موجبة، كما بلغ معامل الانحدار (0.468) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى الزيادة في تدنية التكاليف بقيمة(0.468)

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين وتدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

IV- الخلاصة :

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسة من الاستجابة للتحولات التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة، فهي فلسفة إدارية شاملة تقوم على مجموعة من المبادئ المتكاملة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تطوير وتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء وتلبية رغباتهم، حيث تعمل على تضمين الجودة في مختلف أنشطة ومجالات العمل بالمؤسسة، والعمل على التحسين المستمر واشراك جميع العاملين، ومن خلال هذه الورقة البحثية قمنا بإبراز دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ دعم والتزام الادارة العليا، مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي، مبدأ التحسين المستمر ومبدأ العلاقة مع الموردين) في تدنية التكاليف لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ دعم والتزام الادارة العليا، مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي، مبدأ التحسين المستمر ومبدأ العلاقة مع الموردين) بالمؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا، وهذا يدل على مدى وعي وإدراك مسيري هذه المؤسسات بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تدنية التكاليف لديها باستمرار من خلال العمل على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وضرورة القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى والعمل على تخفيض تكاليف منتجاتها باستمرار.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة (مبدأ دعم والتزام الادارة العليا، مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ مشاركة العاملين والعمل الجماعي، مبدأ التحسين المستمر ومبدأ العلاقة مع الموردين) وبين تدنية التكاليف بالمؤسسات محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.53).

التوصيات: في ضوء ما توصل إليه الباحثان من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاستمرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا فعالا لتحسين الأداء يؤدي إلى تخفيض التكلفة ويضمن الجودة المطلوبة.
- العمل على نشر ثقافة الجودة باعتبارها من المقومات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة التركيز على العاملين والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم، وتوفير المناخ المناسب لضمان مشاركتهم الفعالة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- وضع نظام جيد للمكافآت والحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- تعزيز علاقات الشراكة والتعاون مع الموردين على أساس الثقة المتبادلة.
- التركيز على رضا العملاء والعمل على تلبية رغباتهم، والعمل على تحسين وتطوير المنتجات المقدمة لهم، باعتبارهم أساس بقاء واستمرار المؤسسة.
- العمل على تدنية التكاليف ومحاولة اشراك العاملين وتحسيسهم بأهمية ذلك.

- الإحالات والمراجع :

1 محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان (2006)، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.

2 محمود داود الربيعي وآخرون (د ت)، **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم**، دار الكتب العلمية، بيروت.

3 رعد الصرن (2016)، **إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)**، دار أرسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.

4 بلية لحبيب (2019)، **إدارة الجودة الشاملة (المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق)**، مصر، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

5 أحمد بن عيشاوي (2013)، **إدارة الجودة الشاملة TQM (الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية)**، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن.

6 محمد عوض الترتوري وآخرون (2008)، **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن.

7 إسماعيل إبراهيم القزان، رامي حكمت الحريشي (2009)، **Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.

8 قاسم نايف علوان (2005)، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

9 محفوظ أحمد جودة (2006)، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، دار وائل للنشر، عمان.

10 مصطفى كمال السيد طايل (2013)، **معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)**، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن.

11 حمزة جيلالي تومي (30 جوان 2020)، **دور تدنية التكاليف في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة الصمامات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية 2(1)، الجزائر: جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، ص. ص 1-11.
(تم الاطلاع 2025/03/15) https://www.asjp.cerist.dz/en/article/124858

12 الياس صالح، عمار درويش (31ديسمبر 2012)، **أهمية استراتيجية السيطرة بالتكاليف في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية**، Les cahiers du MECAS 08(01)، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص. ص 159-169.
(تم الاطلاع 2025/03/15) https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9336

13 براهمية إبراهيم (01 جانفي2011)، **تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE**، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 03(05)، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص. ص 100-110.
(تم الاطلاع 2025/03/15) https://www.asjp.cerist.dz/en/article/73423

14 عياش قويدر (17-18 أفريل 2006)، **إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعه حسيبة بن بوعلي، الشلف.

15 برحومة عبد الحميد، شريف مراد (جوان 2008)، **الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كاداه لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، (03)، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص. ص 124-160.

(تم الاطلاع 2025/03/16) https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37305

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حمدية سعاد ، بن عيشي عمار (2025)، **دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسات الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة** ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 10(العدد 02)، الجزائر : جامعة الوادي، الوادي، الجزائر ص.ص 18-34.

SCAN ME