

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع العلوم المالية ومحاسبة، تخصص مالية مؤسسة
بعنوان:

تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني مقارنة
القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة لمؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر-ورقلة-
للفترة (2012-2016)

من إعداد الطالب: بن الشيخ محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/ 06/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

(أستاذة محاضرة أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

(أستاذة محاضرة أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذ/ بن الشيخ عبد الحميد

الأستاذ/كيحلي عائشة سلمة

الأستاذة/ صديقي صفية

السنة الجامعية 2018/2019

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع العلوم المالية ومحاسبة، تخصص مالية مؤسسة
بعنوان:

تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني مقارنة
القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة لمؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر-ورقلة-
للفترة (2012-2016)

من إعداد الطالب: بن الشيخ محمد

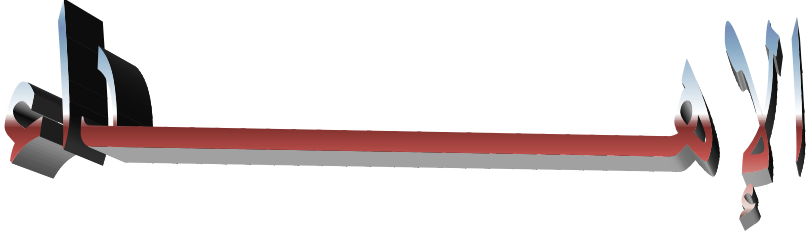
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/ 06/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
(أستاذة محاضرة أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.
(أستاذة محاضرة أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذ/ بن الشيخ عبد الحميد
الأستاذ/ كيجلي عائشة سلمة
الأستاذة/ صديقي صفية

السنة الجامعية 2018/2019



إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى والديا العزيزين أدامهما الله لي
إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله جميعا
إلى أهلي وأقربائي
إلى الأصدقاء والزملاء
إلى الأساتذة الكرام
إلى كل من سقط من قلبي سهوا

أهدي ثمرة هذا لعمل .



" وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة و وفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع.
أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا
العمل وفي تذليل ما واجهني من صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة كيحلي سلمة
عائشة التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.
ولا يفوتني أن أشكر كل عمال وموظفي مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر "ورقلة".

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن مدى تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية، حيث أجريت في مؤسستي اتصالات الجزائر وموبيليس-ورقلة- خلال الفترة (2012-2016)، ومن أجل جمع البيانات تم توزيع استمارات استبيان على المدراء المسيرين في المؤسستين، إضافة إلى تحليل القوائم المالية لحساب المؤشرات المتعلقة بالقيمة الاقتصادية المضافة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم وجود تأثير للخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة في مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر بالرغم من وجود خلق للقيمة في مؤسسة موبيليس خلال فترة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مسير قائد، خصائص شخصية، خلق القيمة، قيمة اقتصادية مضافة، خلق قيمة مشتركة.

Abstract : The aim of this study is to find out the extent to which the personal characteristics of the path lead to the adoption of the joint value approach of the economic institution, where it was conducted in the telecommunications institutions of Algeria, Mobilis-Ouargla- During the period (2012-2016), and for data collection questionnaires were distributed to managers The managers in the two institutions, in addition to analyzing the financial statements to calculate the indicators of economic value added, the analytical descriptive approach was used with a case study, and the study found that the lack of influence of the personal characteristics of the path leader to adopt a common value approach in Mobilis and Algeria Telecom, although there is a value creation at the Mobilis Foundation during the study period..

Keywords: Leader's path, personal characteristics, value creation, economic value added, creation of a common value

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول المسير القائد و خلق القيمة المشتركة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المسير القائد و خلق القيمة المشتركة
03	المطلب الأول: ماهية المسير القائد
05	المطلب الثاني: الخصائص الشخصية للمسير القائد.
06	المطلب الثالث: خلق القيمة المشتركة.....
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول المسير القائد والقيمة المشتركة
11	المطلب الأول: الدراسات التي انجزت في البيئة الجزائرية
12	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
13	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة
14	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد في تبني القيمة المشتركة لمؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر -ورقلة-	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
17	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
17	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
20	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
28	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
48	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
53	المراجع
	الفهرس.....

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	الخصائص الشخصية للمسير القائد	(1-1)
9	النتائج الاقتصادية حسب مستويات القيمة المشتركة	(2-1)
13	ملخص الدراسات السابقة	(3-3)
17	متغيرات الدراسة	(1-2)
18	بمجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	(2-2)
19	الاوزان المعطاة لخيارات الاجابة حسب ليكارت الثلاثي	(3-2)
19	متوسطات مقياس ليكارت الثلاثي	(4-2)
20	معاملات الثبات للمؤسستين	(5-2)
21	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية	(6-2)
23	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسستين	(7-2)
25	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول القيمة المشتركة	(8-2)
27	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيمة المشتركة	(9-2)
27	العلاقات الارتباطية بين الخصائص الشخصية والقيمة المشتركة	(10-2)
29	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	(11-2)
30	تحليل تباين خط الانحدار	(12-2)
31	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق	(13-2)
32	تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق	(14-2)
33	تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق	(15-2)
33	تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق	(16-2)
34	تطور تكلفة الاستدانة لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2016-2012	(17-2)
35	تطور تكلفة الاموال الخاصة لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2016-2012	(18-2)
36	تطور التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2016-2012	(19-2)
37	تطور رأس المال المستثمر لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2016-2012	(20-2)
38	تطور نسبة العائد على رأس المال خلال الفترة 2016-2012	(21-2)
39	تطور القيمة الاقتصادية المضافة خلال الفترة 2016-2012	(22-2)
41	تطور تكلفة الاستدانة خلال الفترة 2016-2012	(23-2)
42	تطور التكلفة الأموال الخاصة خلال الفترة 2016-2012	(24-2)
43	تطور التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال خلال الفترة 2016-2012	(25-2)
44	تطور رأس المال المستثمر خلال الفترة 2016-2012	(26-2)
45	تطور انسيبة العائد على رأس المال المستثمر خلال الفترة 2016-2012	(27-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	أهم ادوار المسير القائد	(1-1)
4	مستويات القيادة	(2-1)
10	العلاقة بين الخصائص الشخصية وخلق القيمة	(3-1)
35	تطور تكلفة الاستدانة لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2012-2016	(1-2)
36	تطور تكلفة الأموال الخاصة لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2012-2016	(2-2)
37	تطور تكلفة الوسطية المرجحة لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2012-2016	(3-2)
38	تطور رأس المال المستثمر خلال الفترة 2012-2016	(4-2)
39	تطور العائد على رأس المال لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2012-2016	(5-2)
40	تطور القيمة الاقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2012-2016	(6-2)
42	تطور تكلفة الاستدانة لمؤسسة موبيليس خلال الفترة 2012-2016	(7-2)
43	تطور تكلفة الأموال الخاصة لمؤسسة موبيليس خلال الفترة 2012-2016	(8-2)
44	تطور تكلفة الوسطية المرجحة الخاصة لمؤسسة موبيليس خلال الفترة 2012-2016	(9-2)
45	تطور رأس المال المستثمر لمؤسسة موبيليس خلال الفترة 2012-2016	(10-2)
46	تطور العائد على رأس المال لمؤسسة موبيليس خلال الفترة 2012-2016	(11-2)
47	تطور القيمة الاقتصادية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة 2012-2016	(12-2)

مقدمة

أ التوطئة:

عرف الاقتصاد عدت تغيرات وتطورات في نشاط وممارسة المؤسسات الاقتصادية، التي تعتمد في تحقيق أهدافها على عناصر أساسية ومن أهمها الموارد البشرية، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون والقادة الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة واستراتيجية المؤسسة، تحديد وتحقيق أهدافها. لذا فإن دراسة ومعرفة الخصائص الشخصية لهذه الفئة القائدة هو من ضروريات البحث و من أهم مجالات تطوير وتفعيل الادارة الحديثة والناجحة، ومن الضروري مراجعة تأثير هذه الخصائص في خلق القيمة داخل المؤسسة الاقتصادية.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

ما مدى تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة للمؤسستي موبيليس واتصالات

الجزائر -ورقلة- خلال الفترة 2012/2016؟

من خلال هذه الاشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

-هل يوجد خلق للقيمة في مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر خلال الفترة (2016-2012)؟

- ما مدى تبني مؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر لمقاربة خلق القيمة المشتركة خلال الفترة (2016-2012)؟

-هل تؤثر الخصائص الشخصية للمسير القائد في خلق القيمة المشتركة في مؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر؟

فرضيات البحث:

- يوجد خلق قيمة اقتصادية في مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر خلال الفترة (2016-2012)
- يوجد اتجاه نحو تبني القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية في مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر.
- تؤثر الخصائص الشخصية للمسير القائد في خلق القيمة في مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر.

أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة في :

أهمية دراسة الخصائص الشخصية للمسير القائد و تأثيرها على القيمة المشتركة للمؤسستين محل الدراسة .

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- 1- التعرف بشكل دقيق على الخصائص الشخصية للمسير القائد ؛
- 2- العوامل المؤثرة في خلق القيمة المشتركة ؛
- 3- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

يعود اختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع ؛
- تعلقه بمجال الاختصاص "مالية مؤسسة "
- إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة يمثل هذه المواضيع .

منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة سوف يستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري و أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي

هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول يختص بدراسة الادبيات النظرية و التطبيقية حول المسير القائد وخلق القيمة المشتركة، وحتوى هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول، مفاهيم اساسية حول المسير القائد وخلق القيمة المشتركة المبحث الثاني يتعلق بالدراسات السابقة حول الموضوع

أما الفصل الثاني دراسة حالة اتصالات الجزائر و موبيليس وذلك من خلال مبحثين أيضا، بدءا بالطريقة والادوات المتبعة في الدراسة الميدانية للموضوع الذي يعكس المبحث الأول، أما المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة المتوصل اليها وتحليلها ومناقشتها بناء على الإطار التصوري الموضح في المبحث السابق، وفي آخر الدراسة تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

صعوبات الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي :

- عدم استجابة عينة الدراسة للاجابة على الاستبيان نظرا لحساسية موقع المستجوب في المؤسسة
- صعوبة الحصول على معطيات تمكننا من حساب CMPC .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

المسير القائد و خلق القيمة المشتركة

تمهيد :

إن هدف وسعي المؤسسات الى تحقيق الريادة في مجال الأعمال والاقتصاد لم يعد فقط محصورا على تحقيق الربح المالي، بل تجاوز ذلك واصبح يسعى الى تحقيق رضا أصحاب المصلحة المسيرين والقادة في المؤسسة، حيث اصبحت مختلف المؤسسات تسعى الى التوفيق بين الخصائص الشخصية للقادة والجانب الاقتصادي، من خلال معرفة ما مدى تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد في الحفاظ على استمراريتهما و تعظيم أرباح مختلف اصحاب المصلحة او خلق قيمة جديدة لهم. لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى مبحثين يتضمنان ما يلي :

المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول المسير القائد وخلق القيمة المشتركة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة التي تعالج تبني مقارنة القيمة المشتركة و تأثير خصائص المسير القائد.

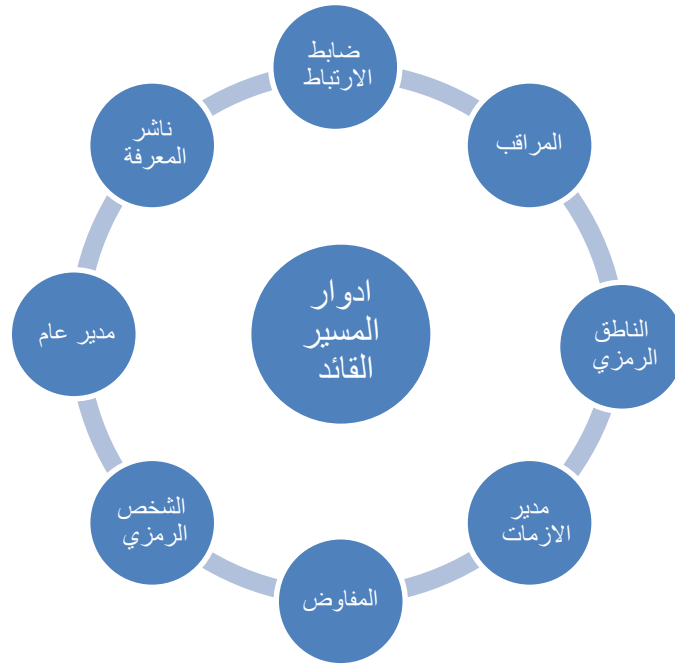
المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المسير القائد وخلق القيمة المشتركة :
المطلب الأول : ماهية المسير القائد:

أولاً: تعريف المسير القائد :

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. وهو من يتولى تسيير مستوى إداري في المؤسسة (المستوى الاستراتيجي، المستوى الوظيفي، المستوى التشغيلي). وهو مكلف بجملة من المهام والأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر ومستقبل المؤسسة والتي نذكر منها يلي:

- ✓ تزويد المؤسسة بالدور القيادي الذي يتضمن أن يوجد المدير العام علاقات متبادلة بينه و بين اعضاء المؤسسة تتجسد فيها أسس القيادة الناجحة التي تمارس التأثير القيادي مما يؤدي الى انجاز الأهداف بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة .
- ✓ إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
- ✓ ممارسة عملية اتخاذ القرارات¹.

الشكل رقم (01.01): أهم أدوار المسير القائد في المؤسسة



المصدر: الادارة الاستراتيجية، الوحدة الثانية، العدد، 4306، جامعة القدس المفتوحة.

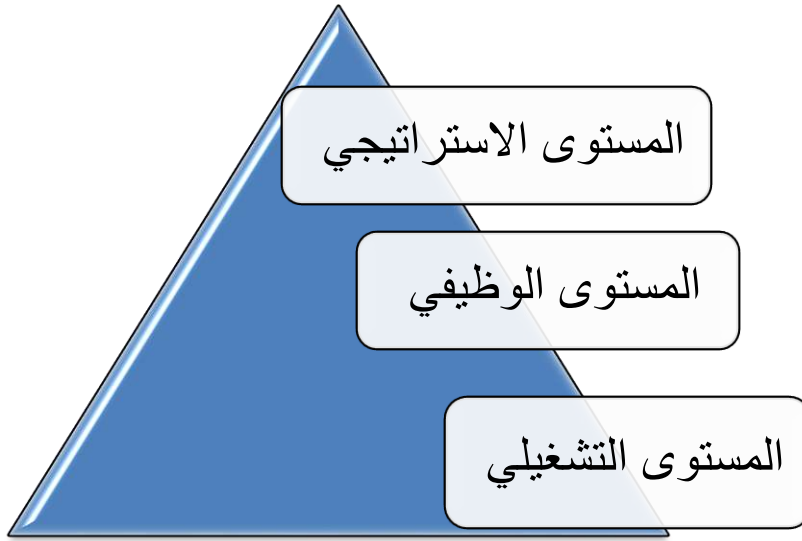
الشكل السابق يضع أهم ادوار القائد المسير القائد في المؤسسة حيث يتوجب عليه كمسير قائد أن يأخذ دور مراقب لكل عمليات المؤسسة و ضابط للإرتباطات الموجودة على المستوى الهيكلي التنظيمي لها أين يتوجب عليه أن يكون الناطق الرمزي بإسم مؤسسته ومديرا للأزمات ومفاوضا امام جهات النزاع ويكون الصورة العاكسة للمؤسسة بشخصيته وناشرا للمعرف بها .

¹المضمور، هاني، والقاظمين، أحمد (2015)، الإدارة الاستراتيجية-الوحدة الثانية، العدد، 4306، النسخة الالكترونية الموقع الرسمي، جامعة القدس المفتوحة.

ثانيا :مستويات القيادة :

تعد الإدارة الاستراتيجية مظهر من مظاهر تطور علم الادارة المتغير باستمرار،و لابد للإدارة الاستراتيجية من التطور في مستويات القيادة المختلفة موائمة للتغير الذي يحدث في المؤسسة و للبيئة المحيطة بها¹،ويظهر الشكل التالي مستويات القيادة المتوائمة مع مستويات الهرم التنظيمي و مجالات تطبيقها واهدافها :

الشكل رقم 01-02 : مستويات القيادة



المصدر: الادارة الاستراتيجية،الوحدة الثانية،العدد،4306،جامعة القدس المفتوح.

1- المستوى الاستراتيجي: في هذا المستوى يمارس الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الادارة العليا، حيث يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية، كما يتم التركيز أيضا على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة و منتجها وأسواقها القائمة و المستقبلية، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية واليها وعلاقة المؤسسة مع الاطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

¹المضمور،هاني،والفاطمين،أحمد،مرجع سبق ذكر، نفس العدد، النسخة الالكترونية الموقع الرسمي.

<https://hrdiscussion.com/hr119351.htm>09:07, 01/06/2019.

2- المستوى الوظيفي: يتمحور هذا المستوى في الاقسام الإنتاجية المختلفة او الفروع او الخطوط الانتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات و تسمى هذه الاقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي .

✓ و ينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من القيادة على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في اسواقها التقليدية .

✓ إن الادارة العليا للمؤسسات الكبيرة تتعامل مع هذ الوحدات كما لو كانت مؤسسات شبه مستقلة

3- المستوى التشغيلي : ويتم فيه بلورة بعض أشكال الاستراتيجيات الهادفة الى تعظيم انتاجية التكنولوجيا و الموارد الاخرى في ظل الاستراتيجيات التي تم تطويرها على المستوى الوظيفي. إن الهدف الرئيسي للممارسة القيادة في هذا المستوى هو زيادة فاعلية الأداء بما يخدم الاهداف الاستراتيجية التي تم تطويرها على المستوى المؤسسي والوظيفي.

المطلب الثاني: الخصائص الشخصية للمسير القائد :

يتمتع المسير القائد بمجموعة من الخصائص التي تنعكس على أداء مهامه ومن بين الخصائص نجدها في الجدول التالي :

جدول رقم 1-1 : الخصائص الشخصية للمسير القائد :

النوع / النمط	مضمون النوع أو النمط	مثال عن القيم الأساسية
الاستقلالية	متحرر فكريا و فعليا من خلال الاعتماد على اختياراته الشخصية	الابداع ، الحرية ، الاختيار الشخصي
الكونية	الاستيعاب ، صواب التقدير	المساواة ، السلم ، الصداقة مع البيئة
العطف	الحفاظ على راحة الافراد	الليونة ، العدل ، الاستقامة ، الاحساس بالمسؤولية
العادات	الالتزام بالتقاليد والثقافة الدينية	احترام التقاليد المتواضعة الدينية وقبولها كجزء من الحياة المعتدلة
الامتثالية	اعتدال الأفعال والأولويات ، الاذواق ، و تجنب الاندفاعات الغير مقبولة اجتماعيا	الطاعة ، اللباقة ، الانضباط الذاتي و احترام الوالدين و القدماء الكبار .
الأمن	الأمان ، التناسق ، استقرار المجتمع ، العلاقات ما بين الجماعات و الافراد	النظام الاجتماعي ، الامن الأسري الأمن الوطني ، تبادل الخدمات المقدمة ، النظافة
السلطة	التحكم في الاشخاص و الموارد	النفوذ ، الثراء ، القوة الاجتماعية
الانجازات	اظهار الكفاءة التي تملئها النماذج الاجتماعية	المغامرة التوجه نحو الفوز الكفاءة والتفاعل
المتعة	اللذة و متعة الحواس	المتعة الاستفادة من الحياة

Source : Schwartz se, L'inventaire des valeurs: un outil pédagogique pour l'orientation ,HervetLeyrit, Institut Polytechnique Lasalle Beauvais, France, 2013,

- و من الخصائص الأخرى التي يجب أن تتوفر في المسير القائد نجد¹ :
- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
 - الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
 - المرونة وسعة الأفق .
 - القدرة على ضبط النفس عن اللزوم.
 - المظهر الحسن .
 - احترام نفسه و احترام الغير .
 - الإيجابية في العمل .
 - القدرة على الابتكار و حسن التصرف.

المطلب الثالث : خلق القيمة المشتركة

يعد مفهوم القيمة المشتركة حديثا نسبيا يجمع بين القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية .

الفرع الأول : مفهوم خلق القيمة المشتركة :

إن مصطلح القيمة عرف انتشارا كبيرا في البحوث الأكاديمية حيث يعرفها (Porter,1985)²على أنها : "المبلغ الذي يكون المشترون على استعداد لدفعه مقابل ما توفره لهم الشركة من سلع، فتكون الشركة تحقق ربح". ومع التطورات الاقتصادية أصبح هذا المفهوم مرتبط بمفهوم آخر هو "خلق القيمة".

1- مفهوم خلق القيمة: وفقا للإطار التحليلي الذي اعتمده نظرية الوكالة، فإن مفهوم خلق القيمة يقوم على نهج تعاقدية

(منظمة – أصحاب المصلحة) حيث يتم تكليف المديرين من قبل المساهمين بإدارة رأس المال المستثمر والمحتفظ به من قبلهم في المؤسسة، ولذلك فإن الهدف الرئيسي لفريق إدارة الشركة هو " خلق قيمة للمساهمين، أي تحقيق أقصى قدر ممكن من الثروة قصيرة وطويلة الأجل للمالكي الشركة، أي المساهمين فيها"³ .

وفي هذا السياق هناك آراء (إتجاهات) مختلفة عن مفهوم خلق القيمة منها : وفق النظرية الكلاسيكية أي من منظور المساهمين Shareholders ل (Milton Friedman,1970) ،ومن منظور أصحاب المصلحة Stakeholders للباحثين (Archie Carroll Edwan Freeman,1984)⁴، وهناك منظور آخر وفق النظرية العقلية والسلوكية ؛ حيث نجد أن خلق القيمة وفق النظرية الكلاسيكية يتجسد عند تحقيق الربح أو عائد للمساهمين على المدى القصير ،وهذا ما يعارضه منظور أصحاب المصلحة بحيث يفترضون أن خلق القيمة يكون من طرف أصحاب المصلحة أي أنها تستخدم كمكافأة مساهمات

¹ <https://www.abahe.uk/encyclopedia-of-leadership/73374-successful-leader-features.html> ,02/06/2019,10:15.

²نفيصة منصوري ، سمرة فرحي ، رأس المال المعرفي و دوره في خلق القيمة في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية – تبسة مذكرة ماستر في ادارة اعمال المؤسسات (غير منشورة) ، جامعة العربي التبسي -تبسة ، الجزائر 2015-2016 ، ص 41 .

³Thomas Olivier, Création de valeur actionnariale et communication financière, mémoire de DESS Ingénierie Financière, Université de Bretagne Occidentale Institut d'Administration des Entreprises de Brest , France, 2003 – 2004, P 6 .

⁴عمر شريف، بومدين بروال، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة طاهري محمد -بشار، الجزائر، 14-15 فيفري، 2012ص.

هذه الفئة الأخيرة أو تعظيم قيمة الأسهم على المدى الطويل¹، بالإضافة إلى النظريتين السابقتين ترى النظرية السلوكية والعقلية أن خلق القيمة يكون من خلال الابتكار ، لتعلم و تحقق الرشادة الكاملة².

الفرع الثاني مؤشرات خلق القيمة :

إن الربط بين الاتجاهات الثلاث السابقة يكون وفق منظورين أساسيين : المنظور المالي (الإقتصادي) ، المنظور الاجتماعي (الإستراتيجي) ، المنظور الدامج لهما خلق القيمة المشتركة (قيمة إقتصادية – قيمة إجتماعية) .

1- خلق القيمة من المنظور المالي و المحاسبي (الاقتصادي) :

من أبرز الأدوات المستخدمة لقياس الأداء المالي ومعرفة هل هناك خلق / هدر في القيمة لدى المؤسسة نجد القيمة الاقتصادية المضافة: EVA، والقيمة السوقية المضافة MVA.

1-1 القيمة الاقتصادية المضافة EVA :

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها : " معيار يعمل على دمج مفهوم تكلفة هيكل رأس المال مع عدم اشتراط التسعير في السوق المالي"³، بحيث يكون هناك خلق قيمة عندما تكون نتيجة التشغيل أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم ، وتحسب كالتالي⁴ :

القيمة الاقتصادية المضافة = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة – (التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال * رأس المال المستثمر).

$$EVA = RNE - (CMPC * CI)$$

أو القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر – معدل تكلفة رأس المال) * رأس المال المستثمر⁵.

$$EVA = (ROIC - CMPC)CI$$

CI : رأس المال المستثمر و هو الأموال المستخدمة لممارسة النشاط أي مجموع الأموال الجماعية و الاستدانة الصافية .
CMPC : التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال و تحسب كالتالي :

$$CMPC = Ka(D/D+CP)+Kcp(CP/D+CP)$$

بحيث :

Ka:تكلفة الإستهانة

¹ مريم بوليمة، البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة، مذكرة ماجستير في بنك هندسة مالية (غير منشورة)، جامعة باجي مختار "عنابة"، الجزائر، 2011-2012، ص63.

² صابر عباسي ، دور التسيير بالقيمة للضرائب في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات في قطاع المحروقات) ، أطروحة دكتوراه في محاسبة و جباية (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر –بسكرة-الجزائر، 2015-2016، ص14.

³ المياء عماني ، شهرزاد زغيب، إشكالية تقييم الأداء من خلال "خلق القيمة" ، الملتقى الدولي حول : أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص8..

⁴ هوارى سويبي، دراسة حالة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة ، مجلة باحث ، العدد07، جامعة ورقلة –الجزائر ، 2009-2010، ص61.

⁵ عبد الوهاب دادن ، رشيد حفصي ، تحليل الاداء المالي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011 مجلة الوحات للبحوث والدراسات ، المجلد7، العدد2، جامعة غرداية ،الجزائر ، ص26.

K_{cp} : تكلفة الأموال الخاصة

CP : الأموال الخاصة

D : الدي : نتيجة الإستغلال بعد الضريبة

RNE : نتيجة الإستغلال بعد الضريبة

ROIC : العائد على رأس المال المستثمر

1-2- القيمة السوقية المضافة **MVA** :

يستخدم هذا المؤشر للحكم على الأداء المالي الداخلي للمؤسسة، من خلال تحفيز المسيرين لإتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر على قيمة المؤسسة المسعرة في البورصة¹، وتتمثل في الفرق بين القيمة الإقتصادية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة ن خلال ربط الوحدات التي توافق بين قيمة المؤسسة في البورصة والقيمة المحاسبية لها حيث تحسب لعدة سنوات وتعطى بالعلاقة التالية² :

$$MVA = \sum_{t=1}^n (EVA_t / (1+K_t)^t)$$

EVA_t: القيمة الاقتصادية المضافة للفترة t

K : التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال في الفترة

2- خلق القيمة المشتركة: **Creating Shared Value** :

يعرّف (Porter & Kramer, 2011)³ القيمة المشتركة (SV) أنها : " سياسات وممارسات تشغيلية تعزز القدرة التنافسية للشركة"، بينما تعمل في نفس الوقت على تعزيز الظروف الإقتصادية والإجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها، بحيث يركز خلق القيمة المشتركة على تحديد وتوسيع الروابط بين التقدم الاجتماعي و الإقتصادي .
وقام ميشال بورتر بتحديد ثلاث آليات لتطبيق هذا المنهج وهي : إعادة تصور المنتج والسوق، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة و بناء العناقيد الصناعية المدعومة .

✓ إعادة تصور المنتج والسوق: **Reconceiving Product and Market** : قصد به تكييف

منتجات المؤسسة حسب متطلبات السوق الجديد وحاجيات المجتمع، فمثلا مؤسسات صناعة الأغذية التي انتقلت من التركيز على الذوق والجودة إلى التركيز على التغذية الصحية والجيدة⁴.

¹ شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية المسعرة في البورصة "دراسة حالة بورصة الجزائر 23- مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، العدد، 01، جامعة ورقلة-الجزائر، ص.245 .

² عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

³ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, **Creating Shared Value**, Harvard Business Review , 2011, p 4

⁴ اسحاق خرشي ، نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الإقتصادية الجزائرية لخلق القيمة الإقتصادية والمنفعة الاجتماعية "نموذج مقترح"، الملتقى الدولي الثاني عشر حول : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة ، جامعة حسبية بن بو علي -الشلف، الجزائر، 15-14 نوفمبر 2016، ص.07 .

✓ إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة : **Redefning productivity in the value**

chain: ركز عليها بشكل كبير وهذا من خلال تعزيز القدرات الاجتماعية والبيئية و الإقتصادية للإمدادات في وقت واحد¹.

✓ **Building supportive industry clusters**: بناء العناقيد الصناعية المدعمة : وهي التي

لها دور في دعم الاقتصاديات الناشئة , وزيادة الكفاءة وقدرة المؤسسات على الابتكار ،والدخول في جو المنافسة مع الشركات الكبرى.

ويختلف تحقيق القيمة المشتركة حسب الإستراتيجيات التي تتعامل بها الشركة ،ويمكنها تحقيق مزايا إقتصادية واجتماعية إستنادا إلى الآليات التي وضعها بوتر، كما هو موضح في الجدول الموالي :

جدول رقم (1-2) النتائج الاقتصادية حسب مستويات القيمة المشتركة :

مستويات القيمة المشتركة:	النتائج الاقتصادية:
إعادة تصور المنتج والسوق	- زيادة الدخل. - زيادة الحصة السوقية - تحسين الربحية
إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة قيمة	- تحسين الإنتاجية. - عظيم الربح. - تخفيض التكاليف التشغيلية.
بناء العناقيد الصناعية المدعمة	- تخفيض التكاليف. - تعظيم الربحية.

Source : Michal E.Porter and others , Measuring shared Value.How to Unlock Value by Linking Social and Business,FSG,p3

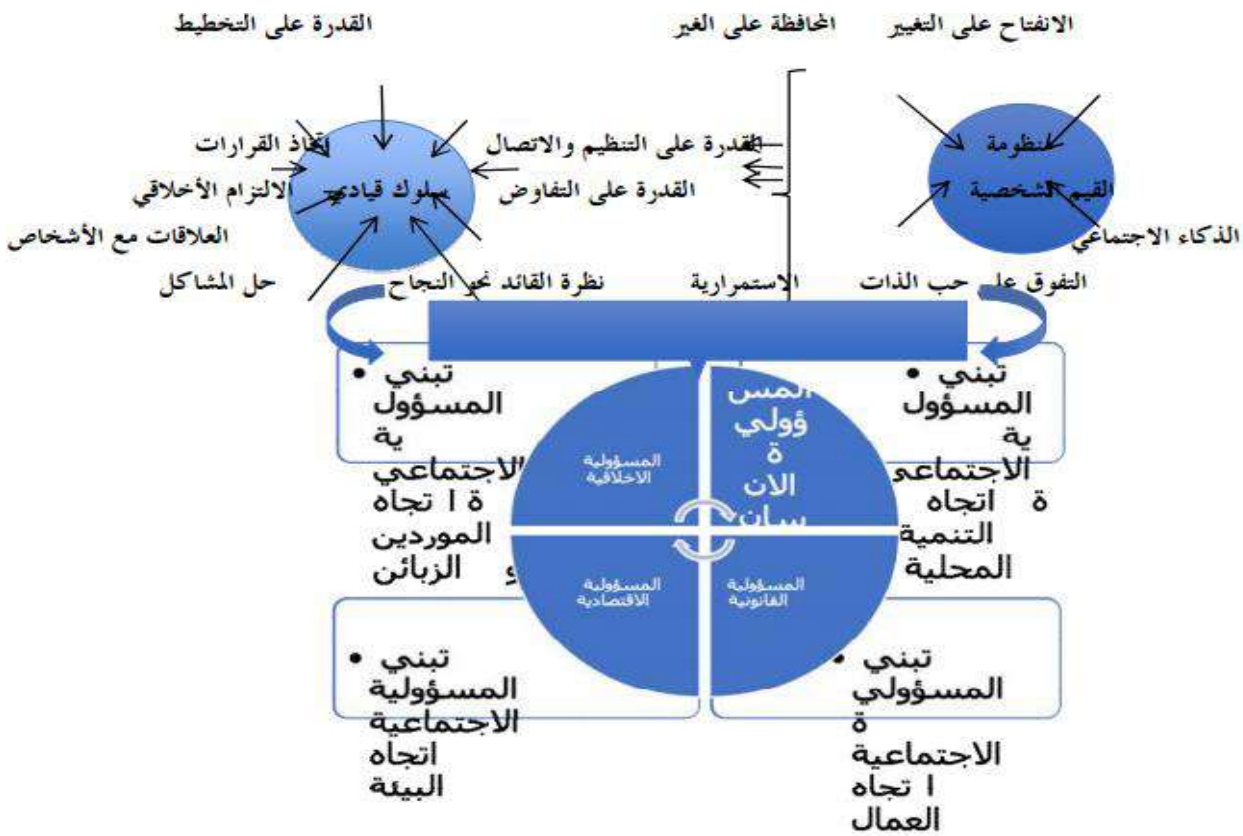
¹ Andrew Crane and others, **Contesting the value of "Creating Shared Value"** , University of california, Berkeley, vol 56, N°2, 2014,p132.

الفرع الثالث: العلاقة بين الخصائص الشخصية و خلق القيمة المشتركة

إن القيم الشخصية السائدة لدى مدراء المؤسسات لها تأثير كبير على مدى توجه المؤسسات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه مكونات بيئة المؤسسة ، كما ان دراسة القيم تسمح لنا بتشخيص او معرفة ما إذا كان بإمكان المؤسسة التوجه نحو تبني المسؤولية الاجتماعية ام لا،ومن هذا المنطلق نقوم بتصحيح الأوضاع من خلال إدارة التغيير في القيم السائدة لدى الأفراد أو المسيرين ، بما يشجعهم ويحفزهم على وضع المسؤولية الاجتماعية كهدف استراتيجي .

القيم الشخصية للأفراد مهمة لتبني المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال ، كما ان التفكير الأخلاقي والمسؤول اجتماعياً لدى الأفراد ينبع من قيمهم ، ويتطور وينمو بتأثير عوامل منها الخبرة والقوى الاجتماعية ، مما يمكن من تعزيز دور القيم في تجسيد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات .وفي ما يلي نبرز مدى التداخل بين القيم الشخصية للقائد و خلق القيمة المشتركة (ابعاد المسؤولية الاجتماعية)¹ :

الشكل رقم 1-3 : العلاقة بين الخصائص الشخصية و خلق القيمة المشتركة



المصدر: رزيقة تباي ، منى مسغوني ، مقارنة تحليلية لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بمنظومة القيم الشخصية للقائد — دراسة استطلاعية لمجموع آراء مدراء مؤسسات إنتاج الأدوية و المواد الصيدلانية بولاية عنابة ، " الملتقى الدولي حول : الاداء المتميز للمنظمات والحوكومات ، الطبعة الثالثة اخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح — ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2017 ، ص 196

¹ رزيقة تباي ، منى مسغوني ، مقارنة تحليلية لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بمنظومة القيم الشخصية للقائد — دراسة استطلاعية لمجموع آراء مدراء مؤسسات إنتاج الأدوية و المواد الصيدلانية بولاية عنابة ، " الملتقى الدولي حول : الاداء المتميز للمنظمات والحوكومات ، الطبعة الثالثة اخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح — ورقلة، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2017 ، ص 198 .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول المسير القائد والقيمة المشتركة :

المطلب الأول:الدراسات التي انجزت في البيئة الجزائرية

1- دراسة لـ (إسحاق خرشي ،2016) بعنوان : " نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية

الجزائرية لخلق القيمة والمنفعة لاجتماعية انموذج مقترح"

هدفت هذه الدراسة الى تقديم مفهوم القيمة المشتركة كنموذج جديد للأعمال الشركات الجزائرية لخلق القيمة الاقتصادية التي تحسن في تنافسية الشركات مع تحقيق المنفعة الاجتماعية للمجتمعات , وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل حيث تم وصف مفهوم القيمة المشتركة وسيرورة دمجها في الشركة، كما تم اقتراح مجموع من البرامج في 10 قطاعات أساسية والمتمثلة في قطاع صناعة الأغذية والمشروبات وقطاع الزراعة وقطاع تجارة التجزئة وقطاع الطاقة الكهربائية وقطاع الصناعة الاستخراجية وقطاع الصناعة الصيدلانية وقطاع الصحة وقطاع الخدمات والمالية وقطاع الصناعة التأمينية. وتوصلت الدراسة الى ان البرامج المقترحة تعمل على حل المشاكل الاجتماعية وتلبية الحاجات المجتمعية وهذا ما يمثل أساس تحقيق الربح للشركة ويؤدي الى خلق لقيمة المشتركة.

2- دراسة لـ (بابا عبد القادر و وهيبه مقدم ، 2011) بعنوان : " المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية

خالقة للقيمة" :

ارتكزت هذه الدراسة على إشكالية مفادها :دى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في خلق قيمة للمؤسسة وهذا من خلال تسليط الضوء على مؤسسة السونطراك في الجزائر. وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان شركة سونطراك عرفت مؤخرًا التزاما مرتبط بالشق الاجتماعي فقد قامت بعقد عدة اتفاقيات مع شركات عالمية تنشط في نفس الميدان تقضي بإنشاء شركة بيئية متعددة الجنسيات مهمتها مكافحة التلوث. ناهيك عن احتلالها المرتبة الأولى وطنيا من حيث الأداء التجاري وتدقق الاستثمار والالتزام بتدريب الموظفين وحماية البيئة وما أدى الى الرفع من مزاياها التنافسية وخلق القيمة بشقيه الاقتصادي والاجتماعي.

3- دراسة لـ(منى مسغوني 2017) بعنوان"مقاربة تحليلية لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بمنظومة القيم

الشخصية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ابعاد منظومة القيم الشخصية للقائد وتبني المسؤولية الاجتماعية لمجموع مدراء في مؤسسات انتاج الادوية و المواد شبه صيدلانية بولاية عنابة ،منطلقا من فرضية مفادها وجود علاقة بين القيم الشخصية للقائد و تأثيرها على سلوكه القيادي و تبنيه لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ،وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج تلخص في انه هناك تباين اجابات الباحثين حول تأثير السلوك القيادي لمدراء محل الدراسة بقيمهم الشخصية ، كما توصلت الدراسة الى وجود توافق قوي بين القيم الشخصية للقائد و تبني المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

**1- دراسة لـ (Arnaud Gautier AncaBadea, Sandrine Berger-)
Douce) بعنوان: Le viers de la creation d etudeexploratoire dans
la region Rhone Alpe se : valeurpartageeencontexte PME**

إقترحت هذه الورقة البحثية التساؤل حول أهمية خلق القيمة المشتركة من خلال الركائز الثلاث : الاندماج ضمن شبكة إقليمية ، تجديد المنتجات والخدمات والأسواق، إعادة تعريف سلسلة القيمة ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومفهوم خلق القيمة المشتركة (Porter, Kramer, 2011) فيه دعوة للمؤسسات تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها من أجل تحقيق التنافسية. التوازي مع ذلك فإن الأبحاث الأكاديمية بشأن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال هامشية رغم بعض الاهتمام الحديث (Spence, Perrini, 2009) وقد أجريت هذه دراسة من خلال توزيع استبيان في منطقة Rhône-Alpes على 488 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث بينت النتائج أن فكرة خلق القيمة المشتركة كما قدمها (Porter et Kramer 2011) تحتاج لتعديلات تعكس خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقع حالها. في الأخير دعت هذه الدراسة إلى إثراء النتائج من خلال تعزيز الركائز المحتملة لخلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل ديناميكي .

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة :

لأجل الوصول إلى موقع دراستنا من الدراسات السابقة نستعين بالجدول التالي :

الجدول رقم 1-3: ملخص الدراسات السابقة

اسم المؤلف	الفترة الزمنية	المنهجية المستخدمة	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النتائج المتوصل إليها
بابا عبد القادر وهيبة مقدم	2011	المنهج الوصفي التحليلي	خلق القيمة	المسؤولية الاجتماعية	هناك علاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية و خلق القيمة
اسحاق خرشي	2016	لمنهج الوصفي التحليلي	خلق القيمة	المنفعة الاجتماعية	البرامج المقترحة تعمل على حل المشاكل الاجتماعية للشركة.
منى مسغوني	2017	لمنهج الوصفي التحليلي	المسؤولية الاجتماعية	منظومة القيم الشخصية	وجود توافق قوي بين القيم الشخصية للقائد و تبني المسؤولية الاجتماعية
Arnaud Gautier AncaBadea	/	لمنهج الوصفي التحليلي	خلق القيمة	المسؤولية الاجتماعية	اثراء النتائج من خلال تعزيز الركائز المحتملة لخلق القيمة

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية حول المسير القائد وخلق القيمة المشتركة والتطرق إلى مفهوم المسير القائد و مستويات القيادة و الخصائص الشخصية للمسير بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لخلق القيمة المشتركة ، تم تحديد مفهوم خلق القيمة المشتركة، مؤشرات خلق القيمة .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة لتبني مقارنة القيمة المشتركة وتأثير خصائص المسير القائد، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع دراستنا.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر ومؤسسة موبيليس-ورقلة-

تمهيد: بعد التطرق الى الاطار النظري لخلق القيمة و ابرز مؤشرات حسابه، و توضيح مفهوم وخصائص المسير القائد في المؤسسة الاقتصادية ، و العلاقة الرابطة بين المتغيرين ، كما قمنا باستعراض أبرز الدراسات السابقة التي تعالج الموضوع ومحاولة معرفة موقع دراستنا الحالية من تلك الدراسات .

سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على المؤسسات محل الدراسة بتقسيمه الى مبحثين بالصيغة التالية :

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المتوصل اليها و تحليلها و مناقشتها .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية :

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجتمع وعينة الدراسة وتقديم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجة المعطيات المتوفرة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة للدراسة :

يتمثل مجتمع دراستنا في مؤسسة قطاع الاتصال السلبي واللاسلكي التابعة للدولة والمتواجدة بولاية ورقلة .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة :

تم اسقاط الدراسة التطبيقية على مجموعة مدراء وكالات و فروع مؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر

اسم المؤسسة	نوع النشاط	نوع المؤسسة	رأس المال
موبيليس	اتصالات اللاسلكية	شركة ذات اسهم	100.000.000 دج
اتصالات الجزائر	اتصالات سلكية	شركة اقتصادية ذات طابع عمومي	

حيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسستي اتصالات الجزائر و موبيليس "ورقلة"، حيث تم إجراء الدراسة على مدراء ومسؤولين ومسيريالمؤسستين أين نجد 5 وكالات لمؤسسة موبيليس على مستوى الولاية 6 وكالات لمؤسسة اتصالات الجزائر إضافة للمدير الولائي للمؤسستين بمجموع 13 مسير قائد .

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع استمارات استبيان عن طريق المقابلة لمدراء مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر المتواجدين ضمن منطقة ورقلة بمجموع 7 أفراد.

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة

بغرض الإجابة على الإشكالية تم تحديد كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كما يلي:

جدول رقم (1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغير التابع		المتغيرات المستقل
مقارنة القيمة المشتركة		الخصائص الشخصية للمسير القائد
قيمة اقتصادية	قيمة اجتماعية (منفعة اجتماعية)	(خصائص ذاتية، مهارات اجتماعية، مهارات فنية)

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2- مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا يتم الاعتماد على الاستبيان من خلال المقابلة كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على تحليل القائم المالية لمؤسستي محل الدراسة موبيليس واتصالات الجزائر خلال الفترة 2012-2016 لتحديد اتجاه خلق القيمة في مؤسستي الدراسة.

أولاً: تصميم الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى تسعة أجزاء:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة مدرءمؤسستي اتصالات الجزائر وموبيليس " ورقلة" (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

الجزء الثاني: الخصائص الشخصية للمسير القائد (الخصائص الذاتية) 07 عبارات.

الجزء الثالث: يتعلق بالخصائص الشخصية للمسير القائد (المهارات الاجتماعية) ويحتوي على 07 عبارة.

الجزء الرابع: يتعلق بالخصائص الشخصية للمسير القائد (المهارات الفنية) ويحتوي على 07 عبارة.

الجزء الخامس: يتعلق بالمسؤولية إتجاه العمالويحتوي على 07 عبارة.

الجزء السادس: يتعلق بالمسؤولية إتجاه المستهلكين ويحتوي على 06 عبارة.

الجزء السابع: يتعلق بالمسؤولية إتجاه البيئة والمجتمع ويحتوي على 06 عبارة.

الجزء الثامن: يتعلق بالمسؤولية إتجاه العمال ويحتوي على 07 عبارة.

الجزء التاسع: يتعلق بإيجاد قيمة اقتصادية ويحتوي على 09 عبارة.

ثانياً: المقاييس المستخدمة لتحليل الاستبيان

للإجابة على العبارات الخاصة بالأجزاء من (2 الى 9) في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من المستجوبين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" أين وجاءت الفقرات لكل الأبعاد مغلقة و مصممة و فقا لمقياس ليكارت الثلاثي لتناسبه لمثل هذه الدراسات ، وكانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2) : الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء حسب ليكارت الثلاثي

الأوزان	الرأي
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

المصدر: اعداد الطالب

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه العام للاجابات ، حيث يحدد بناء على مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 02-03 : يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 غير موافق ومن 1.67 إلى 2.33 محايد ومن 2.34 إلى 3 موافق).

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1. صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

2. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبيان بالاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ والذي يمثل اختبار التحقق من دقة تمثيل الاستبيان الذي صممناه للمجتمع المدروس والجدول الموالي يوضح قيمته:

جدول رقم (04-2) : معاملات الثبات لشركة موبيليس و اتصالات الجزائر

المؤسسة	شركة اتصالات الجزائر و موبيليس
معامل ألفا كرونباخ	66.1%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 66.1%، حيث تعتبر ذو مستوى مقبول من والثبات و الثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة مقبولة في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة .

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة

أولا : خصائص عينة الدراسة

يظهر من خلال نتائج التحليل الاحصائي ما يلي : كامل الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (100%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 0%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها الشركتين، حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

- أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب (85.7%) تليها الفئة (اقل من 30 سنة) بنسبة (14.3%)، وهذه نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

- أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أمتسوى دون الليسانس شهادات دراسات او الليسانس او مهندس بنسبة 71.4%، بينما المستوى ماستر او ماجستير يمثل 28.6% فقط وهذا دلالة على أن المؤسسة تحوي كواد وإطارات وكفاءات، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسستي اتصالات الجزائر و موبيليس "ورقلة" وهذا راجع لطبيعة نشاطالمؤسستين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة المؤسستين التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

- وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، إن فئة (10 - 20 سنة) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب 85.7%، وتليها فئة ذوي الخبرة (من 5 - 10 سنوات) بنسبة 14.3% من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة متباعدة وهي نتيجة منطقية لنمو الشركة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من اجل السير الحسن للشركة.

- اما بالنسبة الى متغير الوظيفة، تشير نتائج إلى أن وظيفة رئيس مصلحة تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب 71.4%، وتليها وظيفة مدير و نائب مدير بنسبة 14.3% من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة متباعدة وهذا راجع لعدد الكبير من رؤساء المصالح الذين شملتهم الدراسة، و هذا امر عادي نظرا لكون حجم العينة فيما يتعلق بالعمر و الخبرة المهنية.

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بواقع العوامل الشخصية للمسير القائد والقيمة المشتركة في الشركة محل الدراسة.

وسيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع العوامل الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة بشركة اتصالات الجزائر و موبيليس ورقلة.

السؤال الثاني: ما مدى تبنى مقارنة القيمة المشتركة لدى شركة اتصالات الجزائر و موبيليس ورقلة، ومدى اهتمام المدراءبتحقق أبعاد هذه المقاربة.

السؤال الثالث : ما هي العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية كمتغيرات مستقلة بالقيمة المشتركة لدى أفراد عينة الدراسة بشركة اتصالات الجزائر و موبيليس ورقلة كمتغير تابع ؟

الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

1. واقع العوامل الشخصية شركة اتصالات الجزائر و موبيليس ورقلة :

العوامل الشخصية هي ثلاثة: الذاتية، المهارات الاجتماعية، المهارات الفنية والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (6-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة اتصالات الجزائر و موبيليس ورقلة حول العوامل الشخصية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
1	تتحم بأن تكون مبدعا	2.8571	.37796	موافق	3
2	تتحم بتعلم أشياء جديدة وتطوير قدراتك	3.0000	.00000	موافق	1
3	لك ثقة كبيرة في رأيك	3.0000	.00000	موافق	2
4	تتحم بتحقيق نجاحا جيد	2.8571	.37796	موافق	4
5	تجلب الانتباه الى شخصك	1.8571	.89974	محايد	7
6	تتحم بإنجاز الأعمال في وقتها	2.8571	.37796	موافق	5
7	تقبل المحازفة للخوض في تجارب جديدة	2.8571	.53452	موافق	6
المتوسط العام للخصائص الذاتية		2.6939	.19217	موافق	
1	لك وجود قوي لدي الغير	2.4286	.53452	موافق	7
2	تعطي أهمية كبيرة لتنظيم الأفكار قبل مناقشتها مع الغير	3.0000	.00000	موافق	1
3	تقوم بإضفاء جو مرح أثناء وجودك في المؤسسة	2.8571	.37796	موافق	3
4	تلتزم بالقواعد والقوانين حتى إن لم تجد من يراقبك	2.4286	.78680	موافق	6
5	تتحم بالاستقرار والنظام في المؤسسة	2.5714	.53452	موافق	4
6	تتمسك بالقيم وبالتقاليد والعادات الدينية والأسرية	3.0000	.00000	موافق	2
7	تلتزم بالعمل الجماعي في غالب الأوقات	2.5714	.78680	موافق	5
المتوسط العام للمهارات الاجتماعية		2.6939	.20912	موافق	
1	تلتزم الآخرين بتنفيذ قراراتك	2.0000	1.00000	محايد	6
2	تعتبر نفسك الشخص الأكثر تأثيرا في المجموعة	1.8571	.69007	محايد	7
3	تتجنب التشويش على الآخرين	3.0000	.00000	موافق	1
4	تتقبل النقد وتتحم بالاستماع لوجهة نظر الغير	2.7143	.75593	موافق	5
5	تحاول دائما ان تكون لبقا في تعاملك مع الغير	2.8571	.37796	موافق	2
6	تحاول أن تكون مرنا عند إتخاذ قراراتك	2.7143	.75593	موافق	3

7	تشعر بثقل المسؤولية الموكلة لك	2.7143	.48795	موافق	4
	المتوسط العام للمهارات الفنية	2.5510	.33430	موافق	
	المتوسط العام للعوامل الشخصية للمسير القائد	2.6463	.18819	موافق	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول المخصص للعوامل الشخصية للمسير القائد، نلاحظ أن كامل المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (**2.6463**) وانحراف معياري (**0.18819**) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج:

. المتوسط الحسابي الخصائص الذاتية، قد بلغ (**2.6939**) وانحراف معياري (**0.19217**)، وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارتين رقم 02 و 03 (اتهتم بتعلم أشياء جديدة وتطوير قدراتك، لك ثقة كبيرة في رأيك) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (**3.000**)، وانحراف معياري (**3.000**)، تليها العبارة رقم 01 (تتحم بأن تكون مبدعا) بمتوسط حسابي (**2.8571**) وانحراف معياري (**2.8571**). وهذا يدل على وجود درجة من الرضي والارتياح في العمل لدى العمال ولو كانت بشكل متوسط ولقد جاءت العبارة رقم (05) (تجلب الانتباه الى شخصك) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (**1.8571**) وانحراف معياري (**1.8571**)، أي على الرغم من أن لديهم رضي وارتياح في وظائفهم إلا أن البعض منهم لا يجب جلب الانتباه الى شخصه، إذن عموما وبالنظر إلى المتوسط العام للخصائص الذاتية نلاحظ وجود رضي وقبول وارتياح من طرف العمال للاستمرار في العمل ولو كان بشكل متوسط.

. المتوسط الحسابي لعبارات المهارات الاجتماعية قد بلغ (**2.6939**) وانحراف معياري (**0.20912**) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة الموافقة الكبيرة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة التي تقيس تتجنب التشويش على الآخرين بمتوسط (**3.000**) وانحراف معياري (**0.0000**) ثم جاءت العبارات التي تقيس أولا القدرة على تحليل المهام بمتوسط (**2.82**)، ثانيا مهارة النقاش والحوار والقدرة على الإقناع بمتوسط (**2.74**)، ثالثا القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بمتوسط (**2.68**)، رابعا القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة بمتوسط (**2.66**)، خامسا الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة بمتوسط (**2.64**)، وقد كانت المتوسطات الحسابية مرتفعة تبين امتلاك الأفراد لأهم المهارات الاجتماعية، وإجمالا كانت نظرة الباحثين إلى محتوى العبارات التي تقيس المهارات الاجتماعية إيجابية وهذا يدل على امتلاك الأفراد لأهم المهارات الاجتماعية

. المتوسط الحسابي لعبارات المهارات الفنية كان (**2.55**) وانحراف معياري (**0.33**) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى مهارات فنية عالي، فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة "تتجنب التشويش على الآخرين بمتوسط حسابي (**3.000**) ثم جاءت العبارة "تحاول دائما ان تكون لبقا في تعاملك مع الغير" بمتوسط حسابي (**2.85**)، ثم أخذت العبارات (4-6-7) بمتوسط حسابي (**2.71**)، ثم جاءت أخيرا العبارة "تعتبر نفسك الشخص الأكثر تأثير في المجموعة" بمتوسط حسابي (**1.85**)، إذا بالنظر إلى المتوسط الحسابي لمجموع عبارات المهارات الفنية نجد أن الأفراد لديهم مستوى مهارات فنية كبير يساعدهم على إنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية.

جدول رقم (7-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة اتصالات الجزائر و موبيليس لأبعاد العوامل الشخصية

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
01	المتوسط العام للخصائص الذاتية	2.6939	.19217	موافق	1
02	المتوسط العام لمهارات الاجتماعية	2.6939	.20912	موافق	2
03	المتوسط العام لمهارات الفنية	2.5510	.33430	موافق	3
04	المتوسط العام	2.6463	.18819	موافق	

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان اغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعدي الخصائص الذاتية و المهارات الاجتماعية هو (2.69) وهذا يدل على امتلاك الأفراد لأهم القدرات الأساسية التي يتطلبها إنجاز العمل، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد المهارت الفنية بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.33) وبمستوى مرتفع دلالة على أن الأفراد لديهم مستوى مهارات فنية كبير يساعدهم على إنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية.

عموما توجد نظرة إيجابية حول العوامل الشخصية، أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم العوامل الشخصية من طرف الباحثين، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى بأن هناك توفر مستوى جيد من العوامل الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة بشركة اتصالات الجزائر و موبيليس.

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني :

2. واقع القيمة المشتركة لشركة اتصالات الجزائر و موبيليس :

الخصائص الشخصية للمسير القائد هي أربعة: المسؤولية اتجاه العمال، المسؤولية اتجاه المستهلكين، المسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع، إيجاد القيمة الاقتصادية، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير التابع.

جدول رقم (8-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة اتصالات الجزائر و موبيليس

حول القيمة المشتركة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
1	توفر مؤسستك مناخ عمل ملائم لأداء المهام بسهولة (النقل، أماكن الاستراحة...).	2.2857	.75593	محايد	6
2	تطبق مؤسستك تدابير لضمان التوظيف غير العنصري	2.2857	.48795	محايد	5
3	تقدم مؤسستك دورات تكوينية للفئة العاملة .	3.0000	.00000	موافق	1
4	تهتم مؤسستك بتقديم تحفيزات ومكافآت للعمال .	2.5714	.53452	موافق	3
5	تراعي مؤسستك على توفير الأمن والسلامة الصحية للوقاية من حوادث العمل.	2.2857	.75593	محايد	4
6	تحرص مؤسستك على دفع الأجور في الوقت المحدد.	2.8571	.37796	موافق	2
	المتوسط العام للمسؤولية اتجاه العمال	2.5476	.34311		موافق
1	تراعي مؤسستك خلال عملية الإنتاج التقيد بمعايير السلامة والصحة .	2.4286	.53452	موافق	4
2	تسعى مؤسستك الى تطوير منتجاتها وتقديم خدمات أو منتجات جديدة .	2.8571	.37796	موافق	2
3	تستجيب مؤسستك للشكاوى المقدمة من طرف المستهلكين .	2.7143	.48795	موافق	3
4	تستعمل مؤسستك وسائل تخزين خاضعة لمعايير السلامة والصحة.	2.2857	.48795	محايد	6
5	تعمل مؤسستك خلال نقاط بيع منتجاتها إلى التعريف على خدماتها وعروضها الإنتاجية ، والميزات التي تقدمها	3.0000	.00000	موافق	1
6	تقدم مؤسستك خدمات ما بعد البيع.	2.4286	.53452	موافق	5
	المتوسط العام للمسؤولية اتجاه المستهلكين	2.6190	.23002		موافق
1	تطبق مؤسستك نظام لحماية بيئة يهدف الى الإستهلاك العقلاني للطاقة والحفاظ الموارد الطبيعية غير المتجددة .	2.8571	.37796	موافق	1

الفصل الثاني ————— دراسة حالة اتصالات الجزائر و موبيليس-ورقلة-

2	موافق	.78680	2.4286	تشارك مؤسستك في دعم الجمعيات الخيرية (تقدم الهبات والتبرعات لها...).	2
6	محايد	.57735	2.0000	تملك مؤسستك ميزانية للبحث والتطوير مخصصة للقضايا البيئية.	3
3	محايد	.75593	2.2857	تشارك مؤسستك في الحملات التطوعية لحماية البيئة مثل : التشجير ، تحسين الطرقات والأرصفة... محيطها....	4
5	محايد	1.00000	2.0000	تسعى مؤسستك إلى عقد شراكات مع منظمات المجتمع المدني لدعم الصناعة المحلية والوطنية.	5
4	محايد	.48795	2.2857	تطبق مؤسستك نظام طوارئ جيد في حالة الحرائق أو الكوارث الطبيعية.	6
	محايد	.47559	2.3095	المتوسط العام للمسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع	
7	موافق	.48795	2.7143	تلتزم مؤسستكم بتقديم أفضل المنتجات بأسعار منخفضة	1
6	موافق	.37796	2.7143	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات متميزة.	2
2	موافق	.37796	2.8571	تؤدي برامج الرقابة على الجودة المعتمدة من طرف المؤسسة إلى زيادة كفاءة أداء المنتج	3
3	موافق	.00000	2.8571	تهدف المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية	4
1	موافق	.37796	3.0000	لدى المؤسسة طريقتها المميزة للتعريف بمنتجاتها وكيفية الاستخدام الأمثل لها.	5
4	موافق	.89974	2.8571	تهتم إدارة المؤسسة بشكاوى الزبائن وتحرص على حلها بصورة عاجلة.	6
9	محايد	.48795	2.1429	تهتم المؤسسة بتوطيد علاقاتها مع المؤسسات المنافسة.	7
5	موافق	.53452	2.7143	تحقق المؤسسة ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.	8
8	موافق	.37796	2.5714	تهدف المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المؤسسات المنافسة	
	موافق	.21381	2.6714	المتوسط العام لايجاد القيمة الاقتصادية	
	موافق	.22540	2.5369	المتوسط العام للقيمة المشتركة	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعد تحليل عبارات المتغير المستقل التابع (القيمة المشتركة) في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2.53) وانحرافه المعياري (0.22) وهو ذو قيمة متوسطة، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما تجاه بعض أبعاد المتغير في المؤسساتين.

- المتوسط الحسابي لعبارات بعد المسؤولية اتجاه العمال، قد بلغ (2.54) وانحراف معياري (0.34)، وقد احتلت العبارة رقم 3 تقدم مؤسستك دورات تكوينية للفئة العاملة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.000)، وانحراف معياري (0.00000)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 6 (تحرص مؤسستك على توفير الأمن و السلامة الصحية للوقاية من حوادث العمل) بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.75)، كما جاءت العبارة رقم 01 (توفر مؤسستك مناخ عمل ملائم لأداء المهام بسهولة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.75)، كما لوحظ أن أغلب فقرات البعد في جدول المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة، ويدل ترتيب فقرات هذا البعد على المفهوم الواضح لعمال مؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر للمسؤولية اتجاه العمال، واهتمام المؤسساتين بالمسؤولية اتجاه العمال.

. المتوسط الحسابي لبعد المسؤولية اتجاه المستهلكين قد بلغ (2.61) وانحراف معياري (0.23)، وقد احتلت العبارة رقم 5 (تعمل مؤسستك خلال نقاط بيع منتجاتها الى التعريف على خدماتها و عروضها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.000)، وانحراف معياري (0.0000)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 2 (تسعى مؤسستك الى تطوير منتجاتها و تقديم خدمات أو منتجات جديدة) بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.37)، كما جاءت العبارة رقم (4) (تستعمل مؤسستك وسائل تخزين خاضعة لمعايير السلامة والصحة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.48)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء بدرجة متوسطة مما يدل على أنه بالرغم من الفهم الجيد لمفهوم هذا البعد من طرف عمال المؤسساتين إلا أنه يوجد إدراك متوسط لأهمية هذا البعد من طرف إدارتها.

. المتوسط الحسابي لبعد المسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع، قد بلغ (2.30) وانحراف معياري (0.47)، وقد احتلت العبارة رقم 1 (تطبق مؤسستك نظام لحماية بيئة يهدف الى الاستهلاك العقلاني للطاقة والحفاظ على الموارد الطبيعية غير المتجددة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.37)، كما جاءت العبارة رقم (5) (تسعى مؤسستك الى عقد شركات مع منظمات المجتمع المدني لدعم الصناعة المحلية والوطنية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.000) وانحراف معياري (0.48)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد المسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع من طرف عمال المؤسساتين.

. المتوسط الحسابي لبعد إيجاد القيمة الاقتصادية قد بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.21)، وقد احتلت العبارة رقم 5 (لدى المؤسسة طريقتها المميزة للتعريف بمنتجاتها وكيفية الاستخدام الامثل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.000)، وانحراف معياري (0.37)، كما جاءت العبارة رقم (07) (تهتم المؤسسة بتوطيد علاقتها مع المؤسسات المنافسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.48)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء متوسط مما يدل على الإدراك المتوسط لأهمية بعد إيجاد القيمة الاقتصادية وان المؤسسة اهتمامها بهذا البعد غير كافي رغم انه مهم في عملية إيجاد القيمة الاقتصادية.

من خلال ما تم طرحه من أبعاد المتغير التابع (إيجاد القيمة الاقتصادية)، نلاحظ أن اغلب المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير كانت بدرجة متوسطة، أي أن اهتمام المؤسساتين بإيجاد القيمة الاقتصادية غير كافي.

جدول رقم (9-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة اتصالات الجزائر و موبيليس لأبعاد القيمة المشتركة

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارة
01	المتوسط العام للمسؤولية اتجاه العمال	2.5476	.34311	موافق	3
02	المتوسط العام للمسؤولية اتجاه المستهلكين	2.6190	.23002	موافق	2
03	المتوسط العام للمسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع	2.3095	.47559	موافق	4
04	المتوسط العام لإيجاد القيمة الاقتصادية	2.6714	.21381	موافق	1
05	المتوسط العام	2.5369	.22540	موافق	

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى عالي ما عدى بعد المسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع الذي كان بمستوى متوسط (2.30) وهذا يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة، فبالرغم من الفهم الواضح لعمال مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر "ورقلة" لإيجاد القيمة الاقتصادية، إلا أن اهتمام الشركة بتطبيق هذا البعد متوسط وغير كافي، عموما لدى المبحوثين في المؤسستين درجة موافقة متوسطة حول عبارات إيجاد القيمة الاقتصادية .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (10-2) يوضح العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية للمسير القائد و القيمة المشتركة

		المتغير التابع القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية
الخصائص الشخصية للمسير القائد (الخصائص الذاتية)	Corrélation de Pearson	.245
	Sig. (bilatérale)	.597
	N	7
الخصائص الشخصية للمسير القائد (المهارات الاجتماعية)	Corrélation de Pearson	.275
	Sig. (bilatérale)	.550
	N	7

الخصائص الشخصية للمسير القائد (المهارات الفنية)	Corrélation de Pearson	-.520-
	Sig. (bilatérale)	.231
	N	7
المتغير المستقل الخصائص الشخصية للمسير القائد	Corrélation de Pearson	-.123-
	Sig. (bilatérale)	.793
	N	7
المسؤولية إتحاه العمال	Corrélation de Pearson	.862*
	Sig. (bilatérale)	.012
	N	7
المسؤولية إتحاه المستهلكين	Corrélation de Pearson	.285
	Sig. (bilatérale)	.535
	N	7
المسؤولية إتحاه البيئة والمجتمع	Corrélation de Pearson	.895**
	Sig. (bilatérale)	.006
	N	7
إيجاد قيمة اقتصادية	Corrélation de Pearson	.536
	Sig. (bilatérale)	.215
	N	7
المتغير التابع القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	7

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية ذات دالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الخصائص الشخصية للمسير القائد والقيمة المشتركة للمؤسستين كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الخصائص الشخصية للمسير القائد والقيمة المشتركة للمؤسستين ككل (100%) وهي قيمة إيجابية وعالية تؤكد الدور الفاعل للخصائص الشخصية للمسير القائد على القيمة المشتركة، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (القيمة المشتركة) بنسبة (89.5%) بعد المسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع، يليها بعد المسؤولية اتجاه العمال بنسبة (86.2%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الخصائص الشخصية للمسير القائد بنسبة (12.3%).

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغير المستقلة هي (الخصائص الذاتية، المهارات الاجتماعية، المهارات الفنية، الخصائص الشخصية للمسير القائد، المسؤولية اتجاه العمال، المسؤولية اتجاه المستهلكين، المسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع) والمتغير التابع (القيمة المشتركة للمؤسستين)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (11-2): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.123 ^a	.015	-.182-	.24505

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الخصائص الشخصية للمسير القائد

b. Variable dépendante : المتغير التابع القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين الخصائص الشخصية للمسير القائد كمتغير مستقل والقيمة المشتركة كمتغير تابع هو (12.3%) أي ان هناك ارتباط ضعيف، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (1.5%)، بمعنى (1.5%) من القيمة المشتركة يعود للخصائص الشخصية للمسير القائد، والنسبة المتبقية (98.5%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

3: تبين خط الانحدار

جدول رقم (12-2): يوضح تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.005	1	.005	.076	.793 ^a
Résidu	.300	5	.060		
Total	.305	6			

a. Valeurs prédites : (constantes). الخصائص الشخصية للمسيير القائد متغير مستقل.

b. Variable dépendante. القيمة الاقتصادية المشتركة للمؤسسة المتغير التابع.

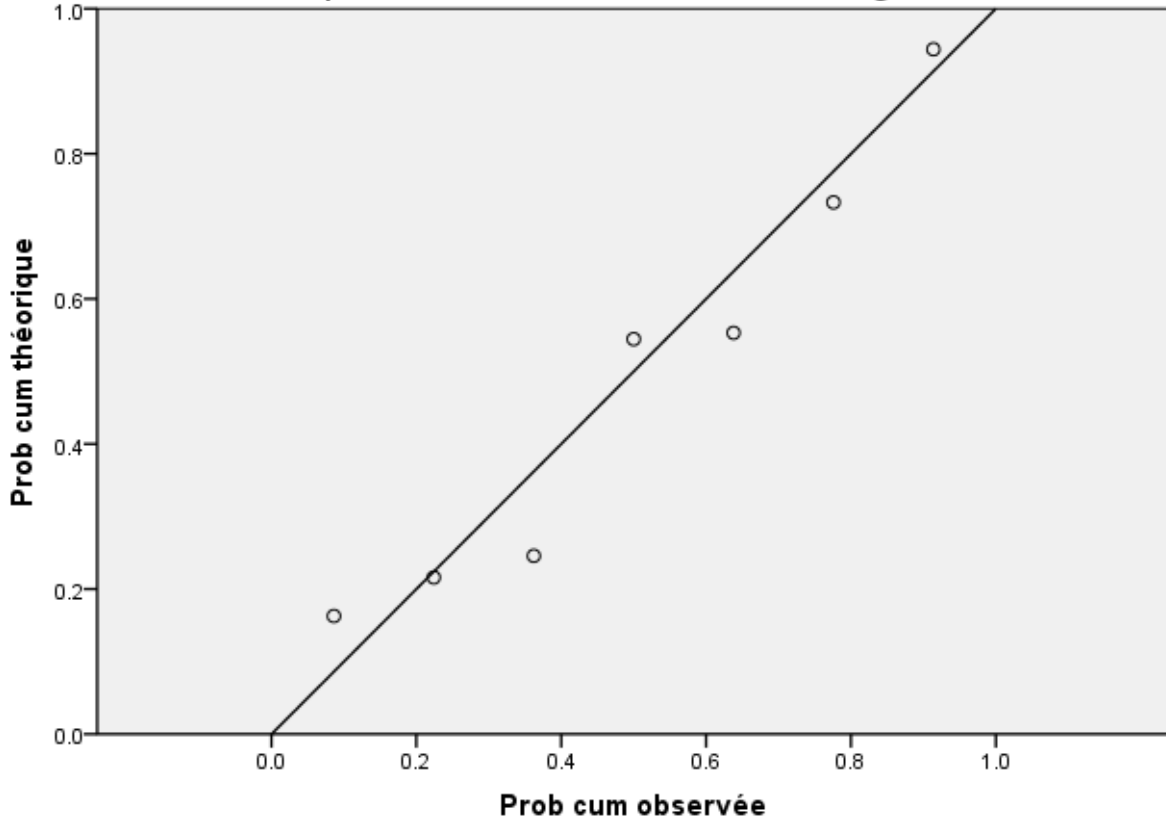
المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.005 ومجموع مربعات البواقي هو 0.300 ومجموع المربعات الكلي يساوي 0.305،
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 5،
- معدل مربعات الانحدار هو 0.05 ومعدل مربعات البواقي 0.060،
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.076،
- مستوى دلالة الاختبار 0.793 أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية



1- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة اتصالات الجزائر و موبيليس ورقلة.

جدول رقم (13-2): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة اتصالات الجزائر و موبيليس.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.926	1.410		2.075	.093
المتغير المستقل الخصائص الشخصية للمسير القائد	-.147-	.532	-.123-	-.277-	.793

a. Variable dépendante. القيمة الاقتصادية المشتركة للمؤسسة متغير تابع.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 2.926 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$, أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغيرين المستقلين، ندرس قيم Sig، حيث أن المتغير المستقل الخصائص الشخصية (0.793) وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 لأنها أكبر من 0.05 وقيمة Sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (0.093) وهي أكبر من 0,05 وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 ، أما قيمة Sig وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار: $Y=X2.926$, X المتغير المستقل, Y المتغير التابع, فكلما تحسنت العوامل التنظيمية بوحدة واحدة تحسن تخطيط المسار الوظيفي ب(2.926).
- وبالتالي نستنتج أن الخصائص الشخصية هي الأكثر أهمية وتأثير على القيمة المشتركة من الخصائص الشخصية.

- 2- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم الخصائص الشخصية للمسير القائد و القيمة الاقتصادية المشتركة للمؤسسة

1- متغير العمر:

- 3- جدول رقم (14-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم الخصائص الشخصية للمسير القائد و القيمة الاقتصادية المشتركة للمؤسسة

ANOVA

المتغير التابع القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	.017	1	.017	.299	.608
Intra-groupes	.288	5	.058		
Total	.305	6			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

2- متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (15-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم الخصائص الشخصية للمسير القائد في خلق القيمة المشتركة.

ANOVA

المتغير التابع القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	.010	1	.010	.165	.702
Intra-groupes	.295	5	.059		
Total	.305	6			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لمؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر كانت قيمة $Sig= 0.702$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والقيمة المشتركة، ومنه متغير العمر للمبحوثين لا يؤثر على القيمة المشتركة، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

3- متغير الخبرة:

جدول رقم (16-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات لتأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية

ANOVA

المتغير التابع القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	.017	1	.017	.299	.608
Intra-groupes	.288	5	.058		
Total	.305	6			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لمؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر "ورقلة" كانت قيمة Sig= 0.608 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و القيمة المشتركة، ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على القيمة المشتركة، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

ثانيا : دراسة خلق القيمة للمؤسسة :

أولا: دراسة خلق القيمة للمؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة- :

لأجل معرفة هل هناك خلق / هدر في القيمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة- استخدمنا مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وهذا لتوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لحسابه، ولعدم إدراجها في البورصة.

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA:

أشرنا سابقا أن هذا المعيار يعتمد على المعلومات المحاسبية للمؤسسة لذلك سنقوم بتحليل ومتابعة تطوره خلال الفترة (2012-2016) بالاستعانة بالقوائم المالية للمؤسسة.

1: حساب التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال CMPC:

لأجل حسابها لدينا مما سبق:

$$CMPC = K_d \left(\frac{D}{D+CP} \right) + K_{CP} \left(\frac{CP}{D+CP} \right)$$

1-1 حساب تكلفة الاستدانة kd :

تكلفة الاستدانة = المصاريف المالية / اجمالي الديون.

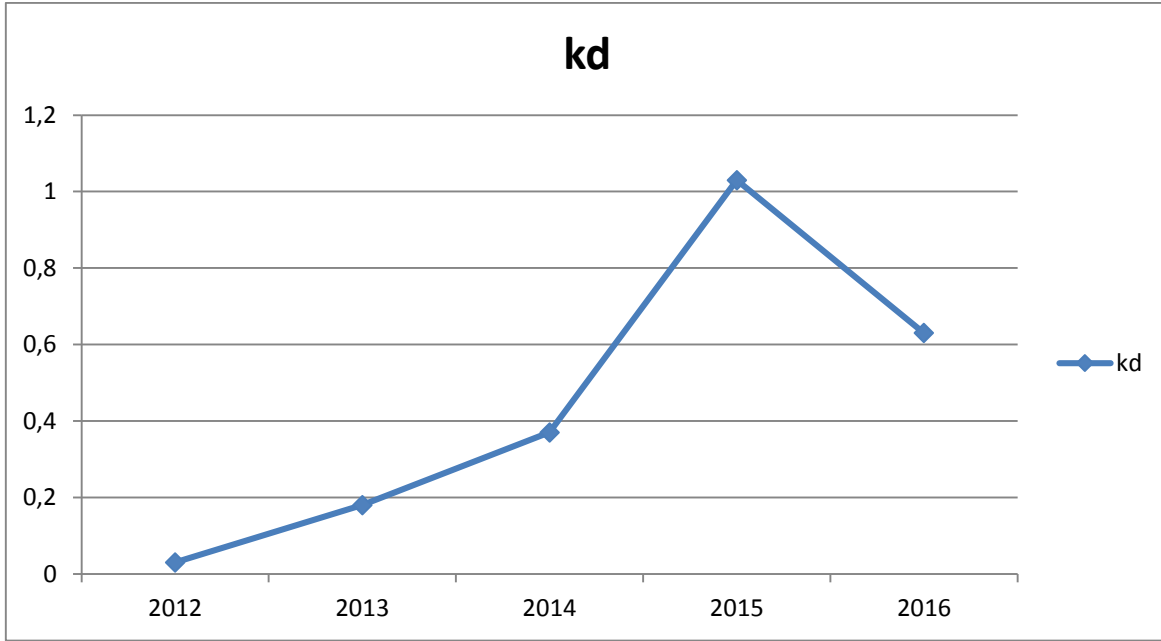
جدول رقم (17.2) : تطور تكلفة الاستدانة خلال الفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
D	14763.63	3903.84	3423.46	3179.04	2623.58
FF	421.31	710.23	1267.27	3288.08	1650.12
KD	0.03	0.18	0.37	1.03	0.63
TC kd	-	5.38	1.03	1.75	0.39

الوحدة : مليون دج

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

الشكل رقم (01-02) منحنى بياني لتطور تكلفة الاستدانة خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من اعداد الطالب إستناد الى الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن نسبة تكلفة الاستدانة في ارتفاع خلال الفترة (2012-2015) من نسبة 0.03 الى 1.03، كما عرفت إنخفاض بنسبة 0.39 .

حساب تكلفة الأموال الخاصة Kcp :

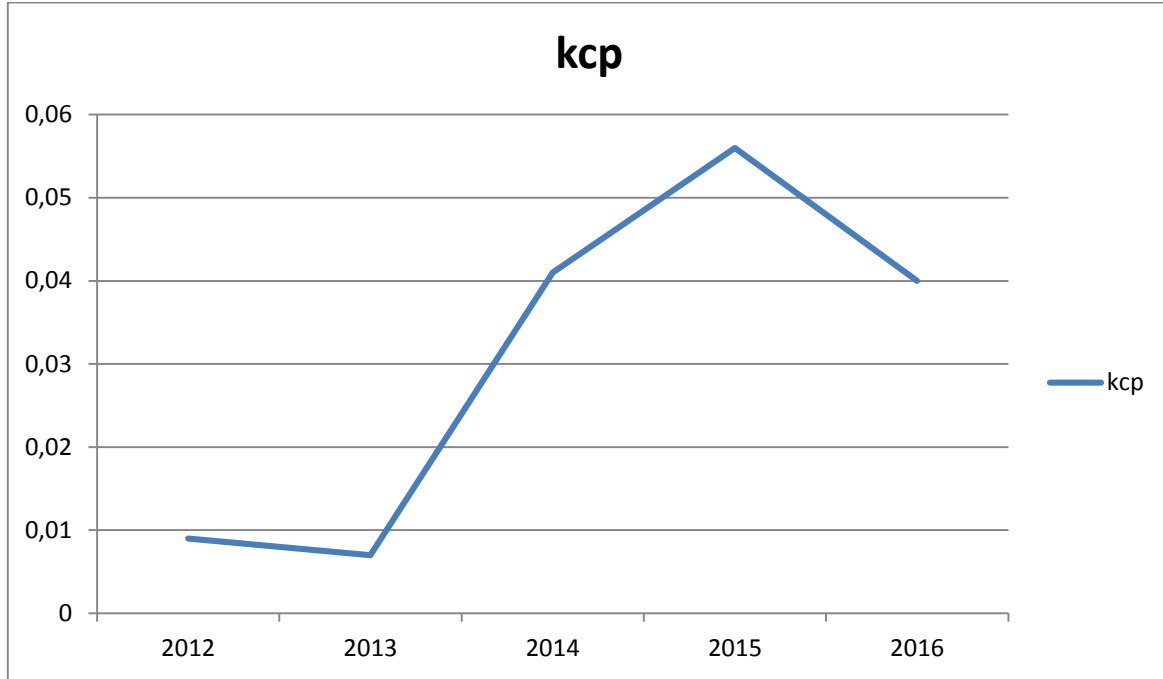
النتيجة الصافية / الأموال الخاصة = تكلفة الأموال الخاصة

الجدول رقم (18-02) تطور تكلفة الأموال الخاصة خلال الفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
RNET	1095.86	979.66	5265.38	7625.15	6239.74
CP	113073.09	123111.10	127359.52	133987.8	138956
Kcp	0.009	0.007	0.0413	0.056	0.044
TC kcp	-	0.178	4.195	0.376	(0.210)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى جدول حساب النتائج

الشكل رقم (02-02) منحني بياني لتطور تكلفة الأموال الخاصة خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول أعلاه:

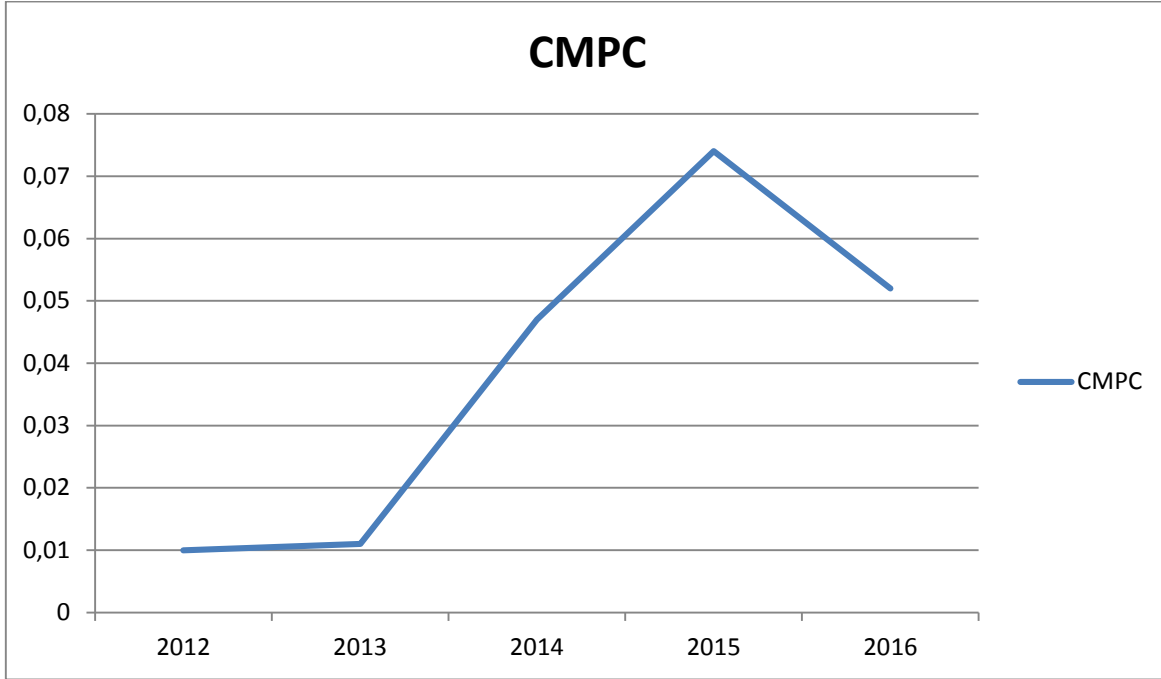
من خلال المنحنى البياني نجد أن هناك انخفاض في قيمة تكلفة رأس المال من سنة 2012 إلى 2013 بتغير مقداره 17.8% بسبب انخفاض النتيجة الصافية، ليرتفع تدريجيا خلال السنوات الموالية وصولا لسنة 2015 بنسبة 37.6 %، وهذا نتائج عن ارتفاع النتيجة الصافية وانخفاض الأموال الخاصة، لينخفض بعدها مجددا سنة 2015 إلى غاية 2016، حيث وصلت إلى 21% بسبب انخفاض النتيجة الصافية مقارنة بالسنوات السابقة. من خلال العلاقة الرياضية السابقة للتكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال نجد:

جدول رقم (02-19) تطور التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال خلال (2012-2016)

الوحدة : مليون دج					
2016	2015	2014	2013	2012	البيان
138956	133987.8	127359.52	123111.10	113073.09	CP
2623.58	3179.04	3423.46	3903.84	14763.63	D
0.044	0.056	0.0413	0.0413	0.009	KCP
0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	1-IS
0.63	1.03	0.37	0.18	0.03	KD
0.052	0.074	0.047	0.011	0.0107	CMPC
(0.289)	0.549	3.240	0.046	-	TC cmpc

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجداول السابقة.

الشكل رقم (02-03) منحني بياني لتطور التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل ارتفاع طفيف بالنسبة لتكلفة الوسيطة المرجحة سنة 2013 بنسبة تغير 1.1%، ثم عرفت ارتفاعا في سنتي 2014 و 2015 لتصل أعلى قيمة لها 0.74 في سنة 2015 ثم عرفت انخفاضا سنة 2016 .

2: حساب رأس المال المستثمر (CI) :

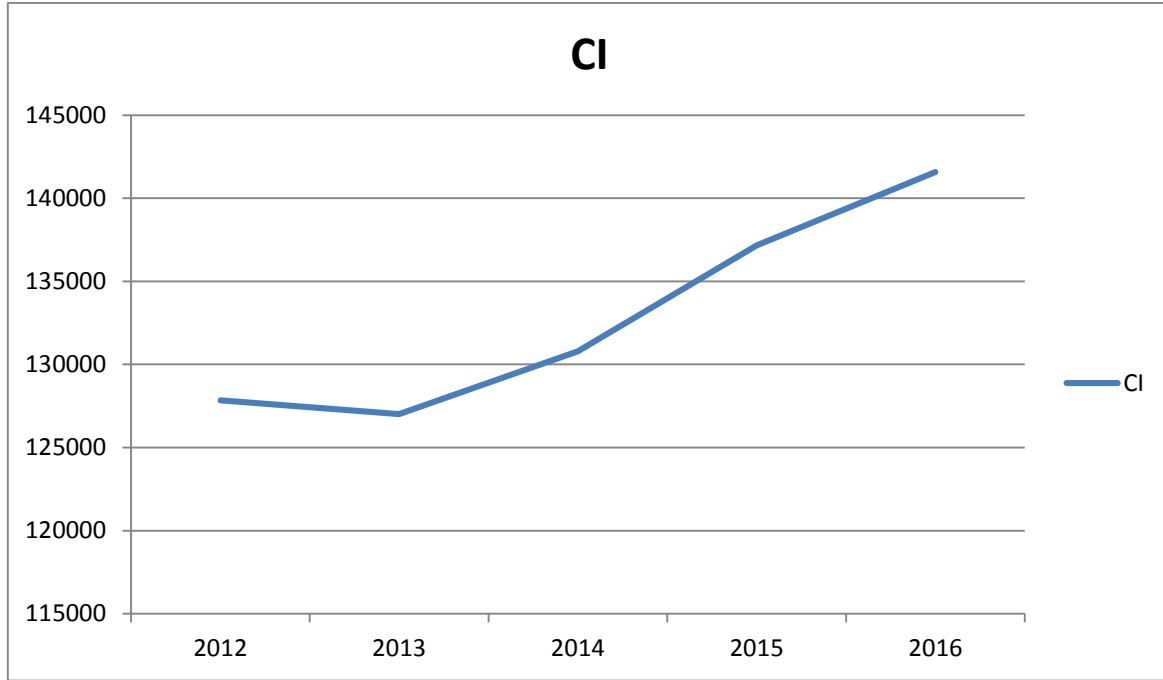
رأس المال المستثمر = الاموال الخاصة + الاستدانة الصافية

جدول رقم (02-20) تطور رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2016)-

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
Cp	113073.09	123111.10	127359.52	133987.8	138956
D	14763.63	3903.84	3423.46	3179.04	2623.58
CI	127836.72	127014.94	130782.98	137166.56	141579.58
TC ci	-	(0.006)	0.029	0.048	0.032

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة

الشكل رقم (02-04) منحى بياني لتطور رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الجدول السابق

نلاحظ أن هناك استقرار نسبي في رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2013) حيث بلغت قيمته سنة 2013 (127014.94 مليون دج)، لترتفع في السنوات الموالية لتسجل أعلى قيمة سنة 2016 (141579.58 مليون دج)، وهذا راجع الى الإرتفاع الكبير في قيمة الاستدانة.

3: حساب العائد على رأس المال المستثمر :

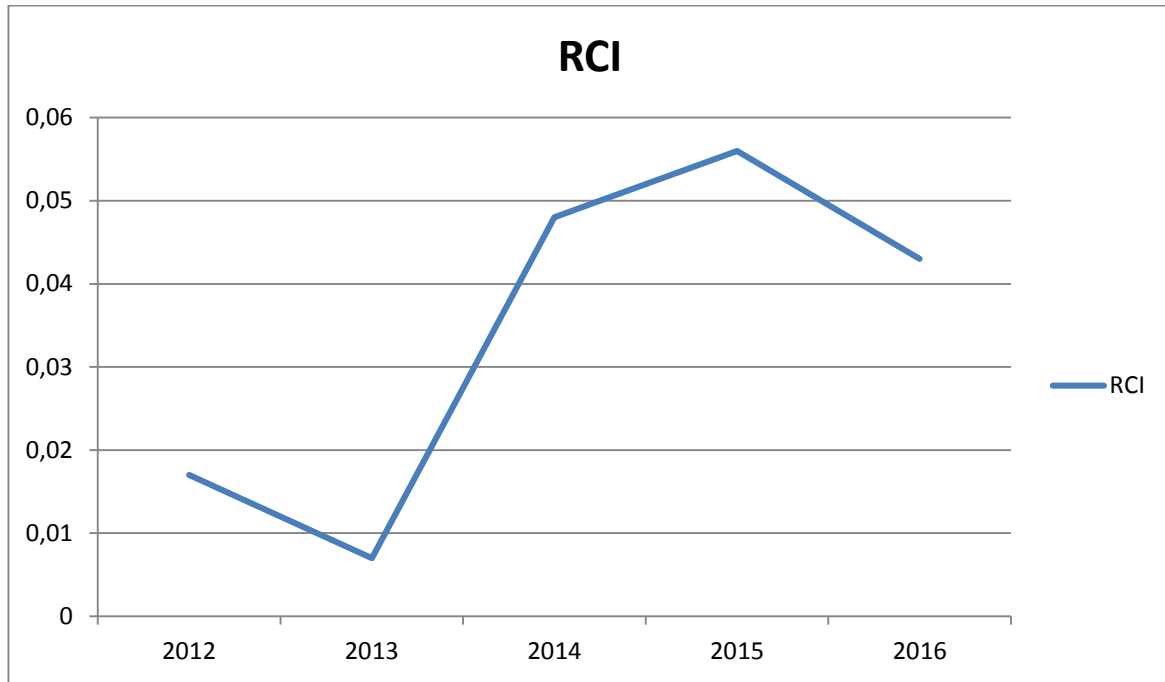
العائد على رأس المال المستثمر = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / رأس المال المستثمر.

جدول رقم (02-21) تطور نسبة العائد على رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
RO	2726.97	1210.45	7838.72	9492.82	7530.50
1-IS	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
CI	127836.72	127014.94	130782.98	137166.56	141579.58
RCI	0.017	0.007	0.048	0.056	0.043
TC RCI	-	(0.553)	5.289	0.154	(0.231)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جدول حساب النتائج

الشكل رقم (05-02) منحني بياني لتطور العائد على رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول السابق

نلاحظ أن العائد على الأموال المستثمرة حقق إنخفاضا من سنة 2012 إلى 2013 من 0.017 إلى 0.007 بسبب انخفاض نتيجة الاستغلال بعد الضريبة ليرتفع من سنة 2013 إلى سنة 2015 لتصل نسبته إلى 0.056 و هذا عائد إلى ارتفاع نتيجة الاستغلال بعد الضريبة مقارنة بسنوات السابقة ، و انخفض سنة 2016 ليصل إلى 0.043 .
من النتائج السابقة نقوم بحساب القيمة الاقتصادية المضافة بحيث لدينا :

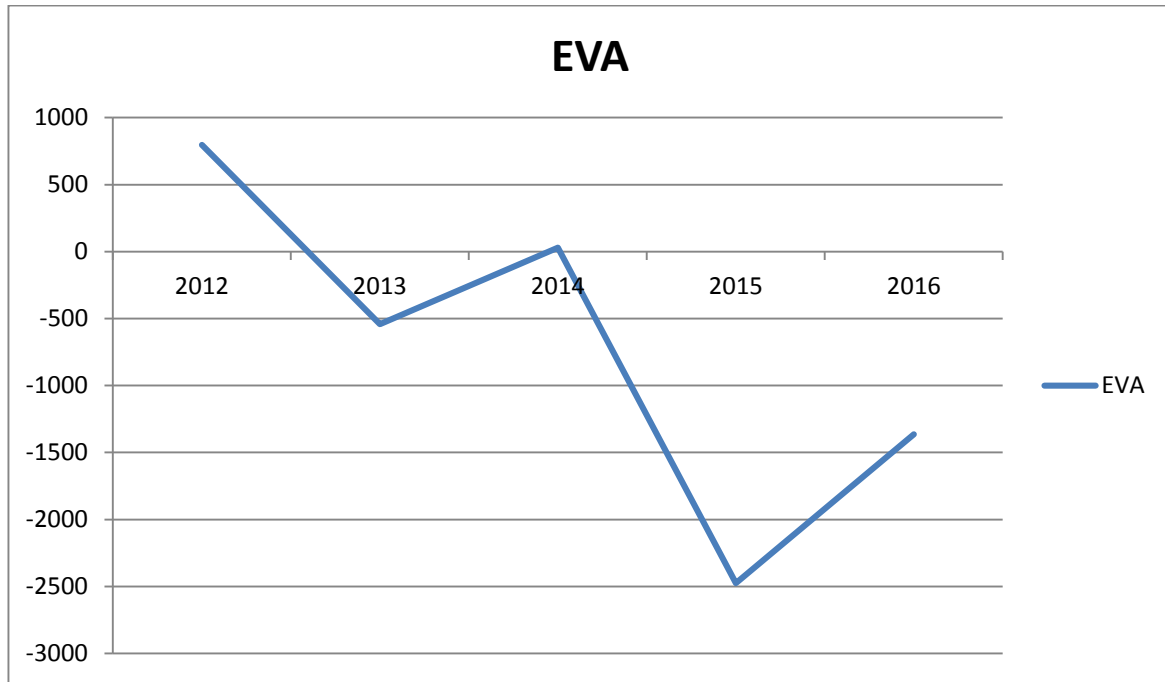
$$EVA = (RCI - CMPC) \times CI$$

جدول رقم (22-02) تطور القيمة الاقتصادية المضافة خلال الفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
RCI	0.017	0.007	0.048	0.056	0.043
CMPC	0.0107	0.011	0.047	0.074	0.052
CI	127836.72	127014.94	130782.98	137166.56	141579.58
EVA	796.81	(541.85)	29.83	(2474.24)	(1364.95)
TC EVA	-	(1.680)	(1.055)	(83.94)	(0.448)

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بالجدول السابق.

شكل رقم (06-02) منحني بياني ل تطور القيمة الاقتصادية المضافة خلال الفترة (2012-2016).



المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل (06-02) أن المؤسسة حققت خلال السنة 2012 قيمة اقتصادية مضافة موجبة (796.81 مليون دج) وهذا عائد الى أن نسبة العائد على الأموال المستثمرة كان أكبر من نسبة التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال و في سنة 2013 حققت قيمة اقتصادية سالبة (-541.85) وهذا عائد الى أن نسبة العائد على الأموال المستثمرة كان أقل من نسبة التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال (العوائد المحققة لم تغطي بالشكل الكافي التكلفة الوسيطة المرجحة) وهذا ما يتضح لنا من الشكل (06-02)، وفي سنة 2014 ارتفعت قيمتها لتحقق قيمة موجبة بلغت (29.83 مليون دج) بسبب ارتفاع قيمة العوائد المحققة مقارنة بالتكلفة الوسيطة المرجحة، أما في سنة 2016 انخفضت لتحقق بذلك قيمة اقتصادية مضافة سالبة (1364.95 مليون دج) وهذا عائد الى أن نسبة العائد على الأموال المستثمرة كان أقل من نسبة التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال (لعوائد المحققة لم تغطي بالشكل الكافي التكلفة الوسيطة المرجحة).

ثانيا: دراسة خلق القيمة للمؤسسة موبيليس-ورقلة-: لأجل معرفة هل هناك خلق / هدر في القيمة لدى مؤسسة موبيليس-ورقلة- استخدمنا مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وهذا لتوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لحسابه ، ولعدم إدراجها في البورصة.

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA:

أشرنا سابقا أن هذا المعيار يعتمد على المعلومات المحاسبية للمؤسسة لذلك سنقوم بتحليل ومتابعة تطوره خلال الفترة (2012-2016) بالاستعانة بالقوائم المالية للمؤسسة.

1: حساب التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال CMPC:

لأجل حسابها لدينا مما سبق:

$$CMPC = K_d \left(\frac{D}{D+CP} \right) + K_{cp} \left(\frac{CP}{D+CP} \right)$$

1-1 حساب تكلفة الاستدانة kd :

تكلفة الاستدانة = المصاريف المالية / إجمالي الديون.

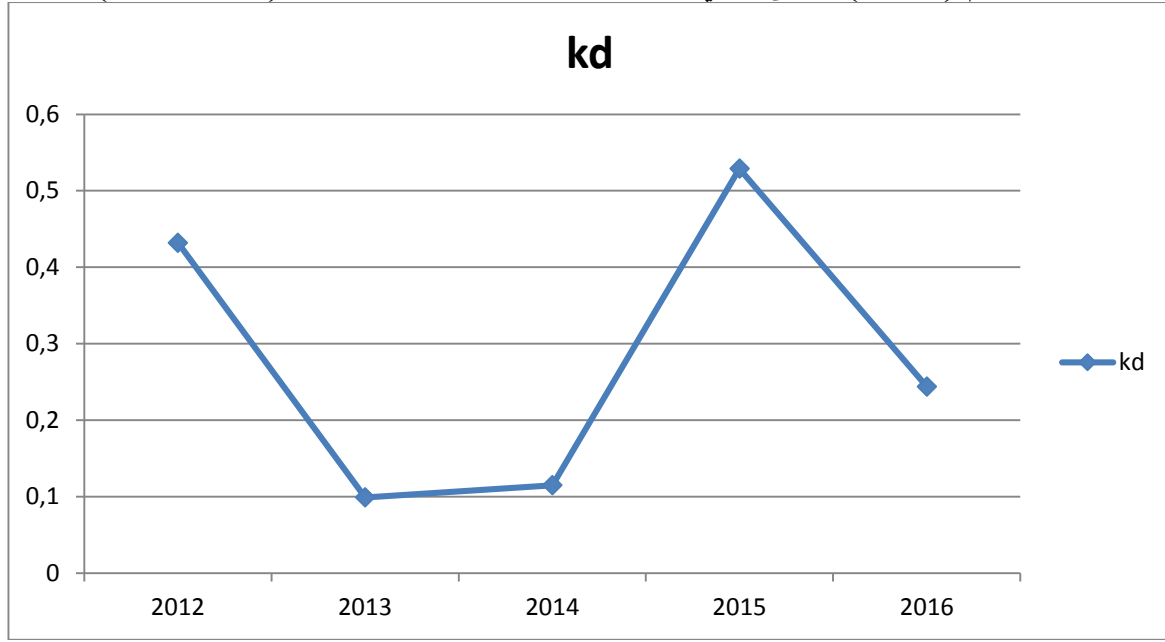
جدول رقم (23-02) : تطور تكلفة الاستدانة خلال الفترة (2012-2016)

الوحدة : مليون دج

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
D	1609.52	1788.42	1958.78	2037.30	2660.53
FF	695.75	178.48	226.53	1078.88	649.32
KD	0.432	0.099	0.115	0.529	0.244
TC kd	-	0.332	0.015	0.418	(0.258)

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

الشكل رقم (02-07) منحنى بياني لتطور تكلفة الاستدانة خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من اعداد الطالب إستناد الى الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن نسبة تكلفة الاستدانة في ارتفاع خلال الفترة (2012-2016) من نسبة 0.432 الى 0.244.

حساب تكلفة الأموال الخاصة Kcp :

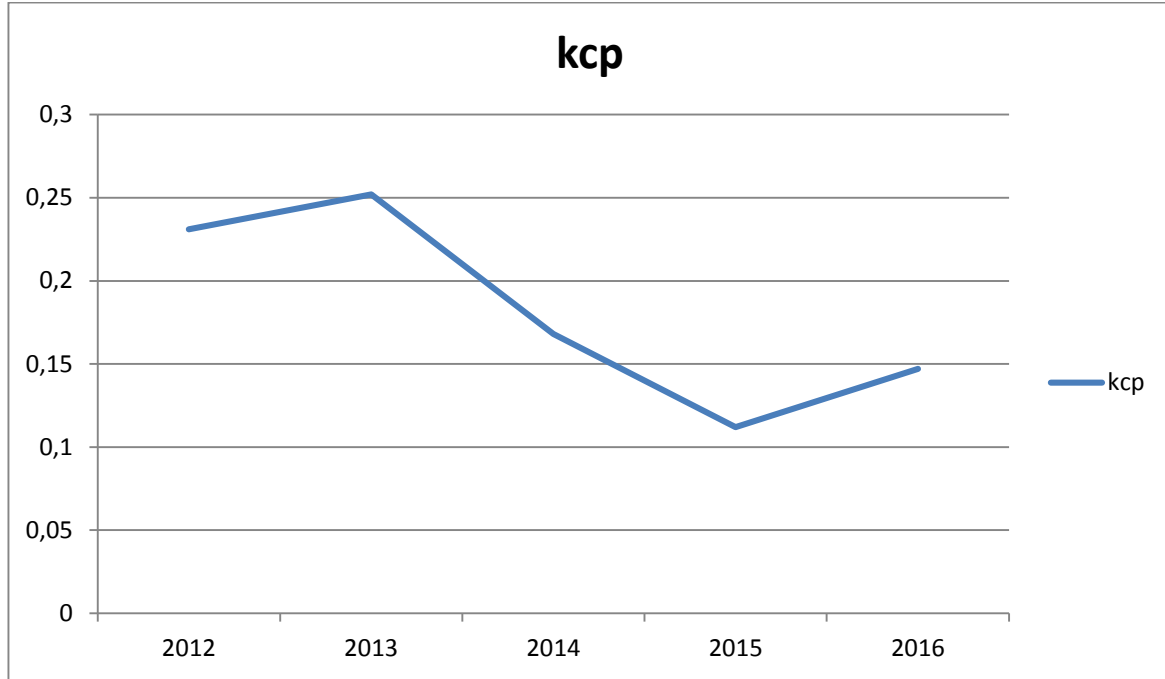
النتيجة الصافية / الأموال الخاصة = تكلفة الأموال الخاصة

الجدول رقم (02-24) تطور تكلفة الأموال الخاصة خلال الفترة (2012-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
14065.99	9374.95	12417.35	15457.16	10652.62	RNET
95247.029	83060.10	73685.14	61143.76	46012.37	CP
0.147	0.112	0.168	0.252	0.231	Kcp
0.308	(0.330)	(0.333)	0.091	-	TC kcp

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى جدول حساب النتائج

الشكل رقم (02-08) منحني بياني لتطور تكلفة الأموال الخاصة خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول أعلاه

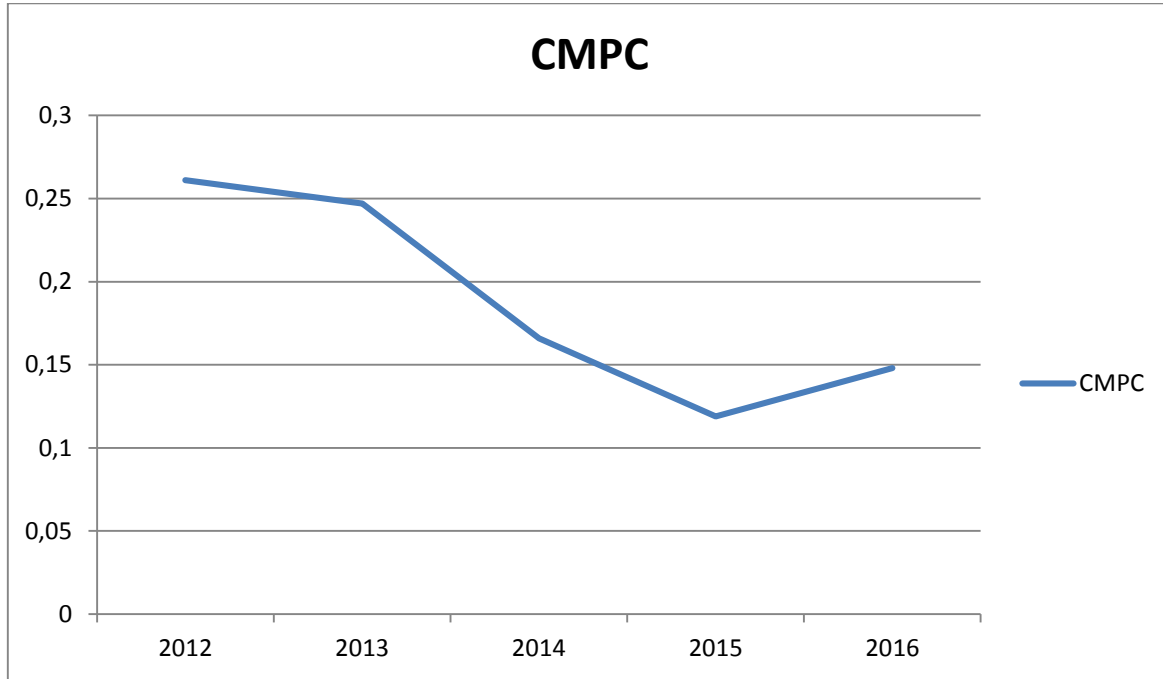
من خلال المنحنى البياني نجد أن هناك ارتفاع في قيمة تكلفة رأس المال من سنة 2012 إلى 2013 بتغير مقداره 9.9% بسبب ارتفاع النتيجة الصافية، لينخفض تدريجياً خلال السنوات المالية وصولاً لسنة 2015 بنسبة 11.2%، وهذا نتائج عن انخفاض النتيجة الصافية وارتفاع الأموال الخاصة، ليرتفع بعدها مجدداً سنة 2015 إلى غاية 2016، حيث وصلت إلى 14.7% بسبب ارتفاع النتيجة الصافية مقارنة بالسنوات السابقة.

من خلال العلاقة الرياضية السابقة للتكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال نجد :

جدول رقم (02-25) تطور التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال خلال (2012-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
95247.029	83060.10	73685.14	61143.76	46012.37	CP
2660.53	2037.30	1958.78	1788.42	1609.52	D
0.147	0.112	0.168	0.252	0.231	KCP
0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	1-IS
0.244	0.529	0.115	0.099	0.432	KD
0.148	0.119	0.166	0.247	0.261	CMPC
0.240	(0.279)	(0.328)	(0.056)	-	TC cmpc

الشكل رقم (09-02) منحني بياني لتطور التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل انخفاض طفيف بالنسبة لتكلفة الوسيطة المرجحة سنة 2013 بنسبة تغير 24.7%، ثم عرفت انخفاض من سنة 2013 إلى 2015 لتصل أدنى قيمة لها 0.119 في سنة 2015 ثم عرفت ارتفاعا سنة 2016 .

2: حساب رأس المال المستثمر (CI) :

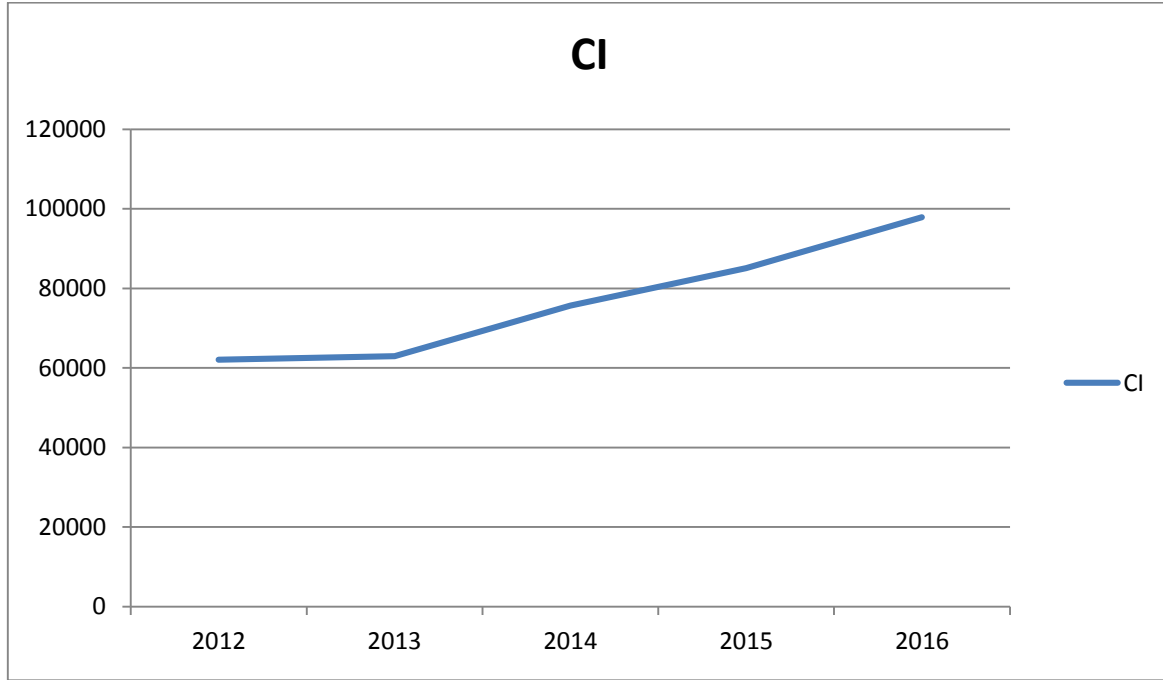
رأس المال المستثمر = الأموال الخاصة + الاستدانة الصافية

جدول رقم (26-02) تطور رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2016)-

2016	2015	2014	2013	2012	
95247.029	83060.10	73685.14	61143.76	46012.37	Cp
2660.53	2037.30	1958.78	1788.42	1609.52	D
97907.6	85097.4	75643.9	62932.2	62103.9	CI
0.150	0.124	0.201	0.013	-	TC ci

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة

الشكل رقم (10-02) منحنى بياني لتطور رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2016)



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الجدول السابق

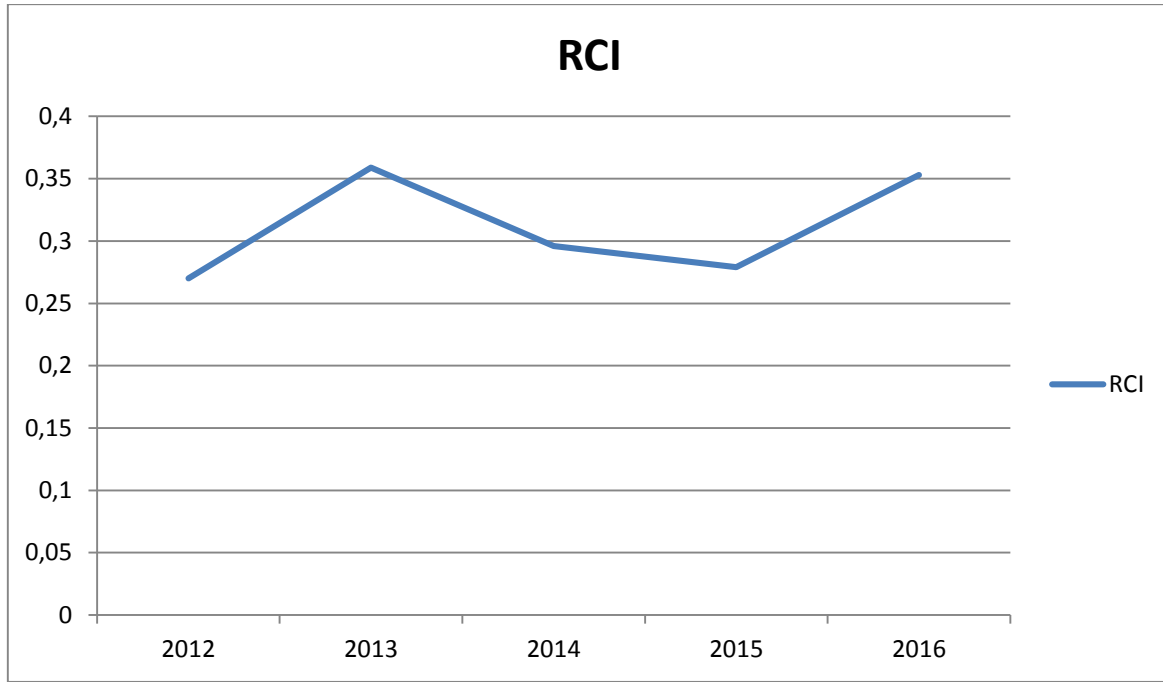
نلاحظ أن هناك استقرار نسبي في رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2013) حيث بلغت قيمته سنة 2013 (62103.9 مليون دج)، لترتفع في السنوات الموالية لتسجل أعلى قيمة سنة 2016 (97907.6 مليون دج)، وهذا راجع الى الإرتفاع الكبير في قيمة الاستدانة.

3: حساب العائد على رأس المال المستثمر :

العائد على رأس المال المستثمر = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / رأس المال المستثمر.

جدول رقم (27-02) تطور نسبة العائد على رأس المال المستثمر خلال الفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
RO	20744.704	27940.17	27696.94	29322.508	42700.599
1-IS	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
CI	62103.9	62932.2	75643.9	85097.4	97907.6
RCI	0.270	0.359	0.296	0.279	0.353
TC RCI	-	0.329	(0.175)	(0.058)	0.265



نلاحظ أن العائد على الأموال المستثمرة حقق إرتفاعا من سنة 2012 الى 2013 من 0.270 الى 0.359 بسبب ارتفاع نتيجة الاستغلال بعد الضريبة لينخفض من سنة 2013 الى سنة 2015 لتصل نسبته الى 0.279 و هذا عائد الى انخفاض نتيجة الاستغلال بعد الضريبة مقارنة بسنوات السابقة ، و ارتفع سنة 2016 ليصل الى 0.353.

من النتائج السابقة نقوم بحساب القيمة الاقتصادية المضافة بحيث لدينا :

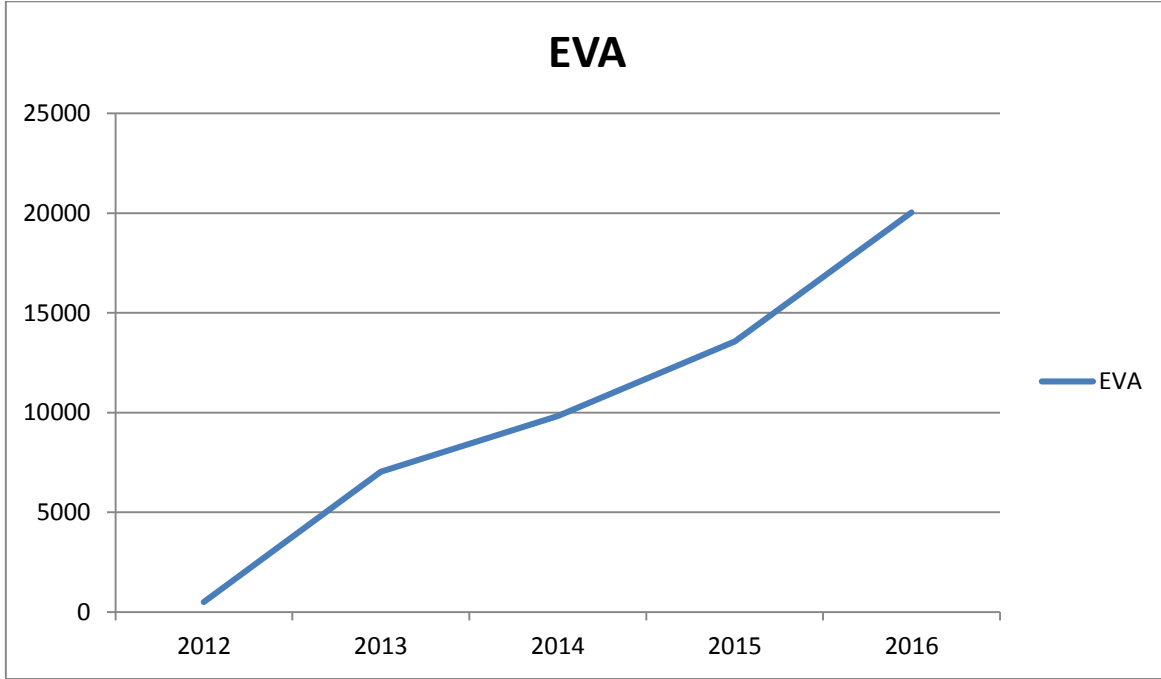
$$EVA=(RCI-CMPC) CI$$

جدول رقم (28-02) تطور القيمة الاقتصادية المضافة خلال الفترة (2012-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
0.353	0.279	0.296	0.359	0.270	RCI
0.148	0.119	0.166	0.247	0.261	CMPC
97907.6	85097.4	75643.9	62932.2	62103.9	CI
20034.227	13566.460	9829.036	7041.017	508.448	EVA
0.476	0.380	0.395	12.848	-	TC EVA

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بالجداول السابقة

شكل رقم (12-02) منحني بياني ل تطور القيمة الاقتصادية المضافة خلال الفترة (2012-2016).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل (12-02) أن المؤسسة حققت خلال الفترة 2012-2016 قيمة اقتصادية مضافة موجبة (508.448 مليون دج) وهذا عائد الى أن نسبة العائد على الأموال المستثمرة كان أكبر من نسبة التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال .

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجزء النظري، من خلال الدراسة الميدانية لتأثير الخصائص الشخصية الشخصية للمسير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة لمؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر -ورقلة- ، و التي اقتصرت على 07 استمارات استبيان وزعت على المدراء و المسيرين في مؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الاحصائية SPSS ،وبعدها تعرضنا لتفسير و مناقشة النتائج الاستبيان ، وذلك بغية الاجابة على فرضيات الدراسة ، لتحصل على النتائج التالية :

- يوجد هدر للقيمة المشتركة لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال فترة الدراسة (2012-2016).
- يوجد خلق للقيمة بشكل متناقض لمؤسسة موبيليس خلال فترة الدراسة (2012-2016).
- لا تأثر الخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني القيمة المشتركة للمؤسستين خلال فترة (2012-2016).

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية و التطبيقية حول المسير القائد و القيمة المشتركة، القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا البحث والتعمق في الإشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية حالة مؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر "ورقة".

أولا - اختبار فرضيات الدراسة :

وفي هذا الشأن تم اختبار الفرضيات السابقة وذلك بتحليل و دراسة مختلف جوانب الموضوع، حيث توصلنا إلى :
*الفرضية الأولى : " يوجد اتجاه نحو تبني القيمة المشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية " تم إثبات صحة هذه الفرضية .

- تتحقق الفرضية الأولى وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من دراسة استجابة أفراد العينة حول المحور الأول من الإستبانة والمتعلق بتبني مقارنة القيمة المشتركة للمؤسستين محل الدراسة ، و أيضا من خلال ما تم التأكيد عليه عن طريق المقابلة مع مدراء الوكالة ومختلف المسؤولين. حيث أن جل الإجابات أخذت الاتجاه ذاته وكانت بين درجة موافق مما يدل على أن المؤسسة تبني فعلا مقارنة القيمة المشتركة

* الفرضية الثانية : " تؤثر الخصائص الشخصية للمسير القائد في خلق القيمة الاقتصادية في مؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر"

- تتحقق الفرضية الثانية وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من النتائج المتعلقة بالقيمة المضافة خلال الفترة (2012-2016) الدراسة بالنسبة لمؤسستي إتصالات الجزائر و موبيليس ،ومن خلال ما تحصلنا عليه من دراسة استجابة أفراد العينة حول المحور السابع من الإستبانة والمتعلق بإيجاد القيمة الاقتصادية حيث أن جل الإجابات أخذت الاتجاه ذاته وكانت بين درجة موافق مما يدل على أن الخصائص الشخصية للمسير القائد تؤثر فعلا في خلق القيمة الاقتصادية في مؤسستي موبيليس و إتصالات الجزائر

* الفرضية الثالثة : " يوجد خلق قيمة اقتصادية في مؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر خلال الفترة 2012-2016 .

وهذا عند تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة 2012-2016، حيث نجد :
أولا - بالنسبة لمؤسسة موبيليس: إذا رجعنا إلى معدل العائد على الاستثمار أو المردودية الاقتصادية (الشكل 02-21) سنلاحظ أن هذا العائد مستقر رغم تراجع قليل في السنوات الأخيرة، ولكنه يبدو منخفضا أمام المردودية المالية أو معدل العائد على حقوق الملكية الذي بدوره كان مستقرا ومتراجعا في السنوات الأخيرة). مما يعني أن

تطور القيمة يأخذ اتجاهها واحدا أي الاستقرار والتراجع خلال نفس الفترة مع وجود فارق في القيمة لصالح المردودية المالية

ثانيا- بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر :

من ناحية أخرى يشكل ارتفاع مستويات المردودية المالية مقارنة مع المردودية الاقتصادية خلال فترة الدراسة قيدا على المؤسسة عند تقييم عملية خلق القيمة، لأن تكلفة الأموال الخاصة سوف تكون دائما مرتفعة، وسوف تؤدي إلى ارتفاع معدل تكلفة رأس المال CMPC ، خاصة أن تكلفة الاستدانة جد منخفضة ولا علاقة لها بارتفاع معدل تكلفة رأس المال.

ثانيا- التوصيات والاقتراحات :

ومن خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكنها تحسين قيمة المؤسستين محل الدراسة وذلك باستخدام.

- المواظبة أكثر على تطبيق تبني مقارنة القيمة المشتركة .
- متابعة تقييم الأداء المالي بصفة دائمة لأنه من شأنه إظهار فرص مخفية متاحة للاستثمار بها من أجل تحسين مستوى الأداء بالمؤسسة .

ثالثا- آفاق الدراسة :

بعد إتمام الدراسة ومعالجتها، نجد بأنه لا يمكن حصر موضوع القيمة المشتركة لتشعب جوانب الموضوع وتشابهاها، ونرى أن هناك إمكانية لمواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بدراستنا هذه والتي تتطلب تعمق أكثر، لأن دراستنا كانت تنحصر في تحليل هذا الموضوع من منظور الخصائص الشخصية للمسير القائد وهذا بدراسة حالة شركتي موبيليس واتصالات الجزائر -ورقلة فقط ومن هذا المنطلق نقترح بعض الإشكاليات التي يمكن أن تعالج في مواضيع لدراسات أخرى نصوغها كالتالي

*دراسة موضوع نفس الموضوع من خلال توسيع قاعدة الاستبيان والاعتماد على عينات للعديد من المؤسسات العمومية منها والخاصة لندرس أوجه الاختلاف بغية المقارنة .

*دراسة مقارنة حول أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في خلق قيمة لمؤسسات مختلفة القطاع

قائمة المصادر
والمراجع

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دروس وتطبيقات، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2.
- الأطروحات و المذكرات:
- 2- محمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي " الشلف "، الجزائر، 2.
- 3- مريم بولمية، البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة، مذكرة ماجستير في بنك وهندسة مالية (غير منشورة)، جامعة باجي مختار عنابة '، الجزائر، 2012.
- 4- نفيسة منصور، سمرة فرحي، رأس المال المعرفي ودوره في خلق القيمة في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، مذكرة ماستر في إدارة اعمال المؤسسات (غير منشورة)، جامعة العربي التبسي -تبسة-، الجزائر، 20.

المقالات المنشورة:

- 5- هواري سويس، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة-الجزائر، 2009-2010.
- 6- عبد الوهاب دادان، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) (خلال الفترة ، 2006-2011مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2.
- 7- شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة "دراسة حالة بورصة الجزائر، 2000-2013 "مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، جامعة ورقلة- الجزائر، 2015.

مداخلات الملتقيات والمؤتمرات:

- 8- اسحاق خرشى ، نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية "نموذج مقترح"، الملتقى الدولي الثاني عشر حول : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة ، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، - نوفمبر، 2016 .
- 9- زريقة تباني ، منى مسغوني، مقارنة تحليلية لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بمنظومة القيم الشخصية للقائد - دراسة استطلاعية لمجموع اراء مدراء مؤسسات إنتاج الأدوية و المواد الصيدلانية بولاية عنابة، " الملتقى الدولي حول : الاداء المتميز للمنظمات والحوكومات، الطبعة الثالثة اخلاقيات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2017

10- لمياء عماني، شهرزاد زغيب، إشكالية تقييم الأداء من خلال "خلق القيمة"، الملتقى الدولي حول : أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة ،الجزائر ،10-11 نوفمبر 2009.

مواقع الانترنت:

11- الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي <https://hrdiscussion.com/hr119351.htmh>

12- الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي- <https://www.abahe.uk/encyclopedia-of-leadership/73374-successful-leader-features.html>

المراجع الأجنبية:

- 13- 1. Andrew Crane and others ,**Contesting the value of "Creating Shared Value**, University of California, Berkeley, vol 56, N°2, 2014.
- 14- 2. Carroll, Archie B, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, July August 1991.
- 15- 10. Michael E. Porter, Mark R. Kramer, **Creating Shared Value**, Harvard Business Review , 2011.
- 16- 11. Michael E. Porter and others, **Measuring Shared Value**. How to Unlock Value by Linking Social and Business, FSG.

قائمة الملاحق



الملحق رقم 01 : استبيان الدراسة
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية ومحاسبة
تخصص مالية مؤسسة

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نسعى من خلال هذا الاستبيان الى جمع بيانات حول دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص مالية المؤسسة بعنوان: " تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية"، لذلك نأمل من سيادتكم الإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحضى بالسرية التامة وستعمل في إطار حدود دراستنا. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على توفيركم لنا جزء من وقتكم ، وشكرا .

الطالب : محمد بن الشيخ

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

أولا : المعلومات الشخصية :

		أنثى	ذكر	الجنس
		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة و أكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
دكتوراه	ماستر أو ماجستير	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	دون الليسانس	مستوى التعليم
أكثر من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
أخرى، حدد	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير	الوظيفة

ثانيا محاور الاستبيان :

الرقم	السؤال	غير موافق	محايد	موافق
المحور 01: الخصائص الشخصية للمسير القائد (الخصائص الذاتية)				
01	تهتم بأن تكون مبدعا			
02	تهتم بتعلم أشياء جديدة وتطوير قدراتك			
03	لك ثقة كبيرة في رأيك			
04	تهتم بتحقيق نجاحا جيد			
05	تجلب الانتباه الى شخصك			
06	تهتم بإنجاز الأعمال في وقتها			
07	تقبل المجازفة للخوض في تجارب جديدة			
المحور 02: الخصائص الشخصية للمسير القائد (المهارات الاجتماعية)				
01	لك وجود قوي لدي الغير			
02	تعطي أهمية كبيرة لتنظيم الأفكار قبل مناقشتها مع الغير			
03	تقوم بإضفاء جو مرح أثناء وجودك في المؤسسة			
04	تلتزم بالقواعد والقوانين حتى إن لم تجد من يراقبك			
05	تهتم بالاستقرار والنظام في المؤسسة			
06	تتمسك بالقيم وبالتقاليد والعادات الدينية والأسرية			
07	تلتزم بالعمل الجماعي في غالب الأوقات			
المحور 3: الخصائص الشخصية للمسير القائد (المهارات الفنية)				
02	تلتزم الآخريين بتنفيذ قراراتك			
01	تعتبر نفسك الشخص الأكثر تأثيرا في المجموعة			
03	تتجنب التشويش على الآخريين			
04	تتقبل النقد وتهتم بالاستماع لوجهة نظر الغير			
05	تحاول دائما ان تكون لبقا في تعاملك مع الغير			
06	تحاول أن تكون مرنا عند إتخاذ قراراتك			
07	تشعر بثقل المسؤولية الموكلة لك			
المحور 4: المسؤولية إتجاه العمال				

قائمة الملاحق

			توفر مؤسستك مناخ عمل ملائم لأداء المهام بسهولة (النقل، أماكن الاستراحة ...).	01
			تطبق مؤسستك تدابير لضمان التوظيف غير العنصري	02
			تقدم مؤسستك دورات تكوينية للفئة العاملة .	03
			تهتم مؤسستك بتقديم تحفيزات ومكافآت للعمال .	04
			تراعي مؤسستك على توفير الأمن والسلامة الصحية للوقاية من حوادث العمل.	05
			تحرص مؤسستك على دفع الأجور في الوقت المحدد.	06
المحور 5: المسؤولية إتجاه المستهلكين				
			تراعي مؤسستك خلال عملية الإنتاج التقيد بمعايير السلامة والصحة .	01
			تسعى مؤسستك الى تطوير منتجاتها وتقديم خدمات أو منتجات جديدة .	02
			تستجيب مؤسستك للشكاوى المقدمة من طرف المستهلكين .	03
			تستعمل مؤسستك وسائل تخزين خاضعة لمعايير السلامة والصحة.	04
			تعمل مؤسستك خلال نقاط بيع منتجاتها إلى التعريف على خدماتها وعروضها الإنتاجية ، والميزات التي تقدمها .	05
			تقدم مؤسستك خدمات ما بعد البيع.	06
المحور 6: المسؤولية إتجاه البيئة والمجتمع				
			تطبق مؤسستك نظام حماية بيئية يهدف الى الإستهلاك العقلاني للطاقة والحفاظ الموارد الطبيعية غير المتجددة .	01
			تشارك مؤسستك في دعم الجمعيات الخيرية (تقديم الهبات والتبرعات لها...).	02
			تملك مؤسستك ميزانية للبحث والتطوير مخصصة للقضايا البيئية.	03
			تشارك مؤسستك في الحملات التطوعية لحماية البيئة مثل : التشجير ، تحسين الطرقات والأرصفة لمحيطها....	04
			تسعى مؤسستك إلى عقد شراكات مع منظمات المجتمع المدني لدعم الصناعة المحلية والوطنية.	05
			تطبق مؤسستك نظام طوارئ جيد في حالة الحرائق أو الكوارث الطبيعية.	06
المحور 7: إيجاد قيمة اقتصادية				
			تلتزم مؤسستكم بتقديم أفضل المنتجات بأسعار منخفضة	01
			تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات متميزة.	02
			تؤدي برامج الرقابة على الجودة المعتمدة من طرف المؤسسة إلى زيادة كفاءة أداء المنتج	03
			تهدف المؤسسة الى زيادة حصتها السوقية	04

قائمة الملاحق

			05	لدى المؤسسة طريقتها المميزة للتعريف بمنتجاتها وكيفية الاستخدام الأمثل لها .
			06	تهتم إدارة المؤسسة بشكاوى الزبائن وتحرص على حلها بصورة عاجلة .
			07	تهتم المؤسسة بتوطيد علاقاتها مع المؤسسات المنافسة.
			08	تحقق المؤسسة ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور .
			09	تهدف المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المؤسسات المنافسة.

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول المسير القائد و خلق القيمة المشتركة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول المسير القائد و خلق القيمة المشتركة
03	المطلب الأول: ماهية المسير القائد
05	المطلب الثاني: الخصائص الشخصية للمسير القائد.
06	المطلب الثالث: خلف القيمة المشتركة.....
6	الفرع الأول : مفهوم خلق القيمة المشتركة
7	الفرع الثاني : مؤشرات خلق القيمة
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول المسير القائد و القيمة المشتركة
11	المطلب الأول: الدراسات التي انخرت في البيئة الجزائرية
12	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
13	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة
14	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد في تبني القيمة المشتركة لمؤسستي موبيليس و اتصالات الجزائر -ورقلة-	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
17	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
17	الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة
17	الفرع الثاني : طرق الدراسة
17	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها.....
20	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
27	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
27	الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
48	خلاصة الفصل الثاني
50	الخاتمة
53	المراجع

