

# دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة

## دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب بغرداية / الجزائر

أ. وسام أرحاب  
جامعة غرداية، الجزائر  
arhab.wissam@univ-ghardaia.dz

أ.د. عبد اللطيف مصيطفى  
جامعة غرداية، الجزائر  
messaitfa.abdellatif@univ-ghardaia.dz

### *Value creation by Management Based on Values (MBV) -ALFAPIPE case study*

Abdellatif Messaitfa & Wissam Arhab  
University of Ghardaia; Algeria

Received: 09 Feb 2016

Accepted: 23 May 2016

Published: 30 June 2016

#### ملخص:

جاءت هذه الدراسة بهدف إسقاط الضوء على أهمية الجانب الأخلاقي للإدارة في خلق القيمة للمؤسسة، من خلال إبراز تأثير منهج الإدارة بالقيم على أبعاد خلق القيمة، وذلك بتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة وتوفير عوامل خلق القيمة في المؤسسة محل دراستنا - المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الإدارة بالقيم وعوامل خلق القيمة في المؤسسة، كما أن ضعف توجه المؤسسة محل دراستنا نحو الالتزام الأخلاقي في الإدارة أثر سلبا على خلق القيمة.

**الكلمات المفتاحية:** خلق القيمة، إدارة بالقيم، مسؤولية اجتماعية، قيم (أخلاق).

رموز JEL: A13

#### Abstract:

*This study aims to highlight the importance of the moral side of the management in creating value for the organization, by highlighting the impact of management approach values on the dimensions of value creation, through the relationship between the application of the management by values in the organization and provision of factors of value creation in the enterprise analysis replace our study - ALFAPIPE, using a questionnaire as a tool for the study.*

*The study found a strong correlation between the principles of management by values and factors of value creation in the organization relationship, and the weakness of the institution went replace our study about the moral obligation in the administration negatively impact on value creation.*

**Key words:** value creation, management by values, social responsibility, values (ethics).

**(JEL) Classification :** A13

تمهيد:

أدركت المؤسسات ضرورة التوجه إلى إدارة القيم والاتجاهات والمعايير التنظيمية السائدة بالمؤسسة كون الفاعلية دالة تابعة لقيم المؤسسة التي توجه السلوك والأداء وتشكل نقطة قوة أو فشل المؤسسة. وتعتبر الإدارة بالقيم أحد أهم أساليب التسيير الحديثة للقرن الحادي والعشرين حيث تسعى إلى تثمين المورد البشري وتحويله إلى نقطة قوة لدى المؤسسة، وذلك أولاً بمحاولة توجيه سلوكه نحو التصرف المرغوب باعتماد القيم كأسلوب للإدارة كونها المحدد الرئيسي لسلوك الفرد بالمؤسسة وأدائه، العمل على تحقيق التوافق القيمي بين القيم التنظيمية للمؤسسة والقيم الشخصية للأفراد العاملين بها، بغية توحيد الرؤية والأهداف، ومن جهة أخرى الأخذ بعين الاعتبار المتغير الأخلاقي عند تسيير قيمة المؤسسة، نظراً للتزايد المستمر في المشاكل والقضايا والمحاكمات التي تخص التصرفات غير الأخلاقية للمؤسسات.

من هنا تتضح إشكالية دراستنا التي نحاول الإجابة عنها: ما دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة؟ وبهدف الإجابة على هذا السؤال قمنا بتقسيم دراستنا إلى جزئين، يتناول الجزء الأول التعريف بمنهج الإدارة بالقيم وكيفية مساهمته في خلق القيمة في المؤسسة، أما الجزء الثاني فهو عبارة عن الجزء التطبيقي للدراسة المتمثل في دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية.

أولاً. الجانب النظري للدراسة:

## 1. تعريف الإدارة بالقيم:

يعرّف قاموس ويبستر "الإدارة بالقيم" بأنها: الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة في العمل وأنها أشياء مقبولة غريزياً وثمانية لحياة الإنسان<sup>[1]</sup>. يقصد بالقيم الجانب الأخلاقي، كما أن التسيير يعني: "اتخاذ القرارات واستخدام مهارات معينة للوصول إلى هدف معين، من خلال الاستخدام الكفء للموارد والتوجيه الفعال للجهود. كما أن الهدف الأول في الإدارة هو تحليل المشاكل والظروف للوصول إلى حلول و نتائج بناء على دراسات وتحليل المصاعب الإدارية، وهكذا يتم الوصول إلى مبادئ إدارية على أساس علمي صحيح"<sup>[2]</sup>.

كما يعرّف بارنس (Baruns) "الإدارة بالقيم" على أنها: " نموذج إداري يعمل على وضع المؤسسة بالقرب من العاملين والمجهزين والعملاء والمجتمع، فهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامية في المؤسسات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية"<sup>[3]</sup>. أما (مايكل أوكونور) يعرف "الإدارة بالقيم": كمنهج حديث يقوم على مساعدة المؤسسات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع: المؤسسة، العامل، الزبون والمساهم، بالشكل الذي يحقق أكبر فاعلية باعتبار القيم الموجه الأول للسلوك البشري، ومنه تحقيق أكبر قيمة (خلق القيمة في المؤسسة)<sup>[4]</sup>.

نستنتج أن "الإدارة بالقيم" فلسفة إدارية ومنهج إداري يتخذ القيم كأسلوب للإدارة من خلال إدارة قيم الأفراد بالمؤسسة لضمان التوافق بينها وبين القيم التنظيمية ، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق النتائج /الأهداف كون النتائج (سلعة/ خدمة/أرباح...) تنتج عن عمليات وأنشطة تنجز من طرف الأفراد.

## 2. دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة:

نناقش دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة باعتبارها منهجا إداريا يساهم في دعم فعالية قرارات وعمليات المؤسسة على المستوى الاستراتيجي والعملي.

### 1.2. دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة:

تدعم الإدارة بالقيم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال توجيه رؤية وأهداف المؤسسة ، وتوفير ثقافة تنظيمية مساعدة على خلق القيمة والتطوير الدائم لها ، والمساهمة في ضمان التزام المؤسسة أخلاقيا وفق مسؤوليتها الاجتماعية ، كذلك تساهم الإدارة بالقيم في تعظيم القيمة التنظيمية للمؤسسة على المستوى الاستراتيجي من خلال زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي.

### 1.1.2 دور الإدارة بالقيم في دعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (الرؤية والأهداف العامة):

تحدد المؤسسة ما ترغب أن تكون عليه مستقبلا من خلال رؤيتها ورسالتها ومهمتها ، حيث من الضروري أن تبدأ بتوصيف قيم المؤسسة الحالية والمستقبلية ، وتحديد مدى اتساق وقبول القيم التنظيمية من طرف المجتمع والأفراد العاملين بها؛ تظهر ضرورة توصيف قيم المؤسسة والتي تساهم في توضيح شخصية المؤسسة ، الأطراف الذين تخدمهم ، المهمة التي تخدمها ، والأهداف التي يمكن أن تحققها.

ويمكن عند توصيف المؤسسة لقيمتها تحليل مستويين من الثقافة الحالية للمؤسسة<sup>[5]</sup>:

♦ **المستوى غير الظاهر:** وهو المستوى الخاص بالمعتقدات والمفاهيم والقيم الأساسية التي تحدد طريقة التفكير داخل المؤسسة ، وعلى المؤسسة أن تسعى إلى تشكيل قيم ايجابية ودمج قيم الأفراد في قيمها التنظيمية.

♦ **المستوى الظاهر:** وهو المستوى التشغيلي الذي يمكن ملاحظته والخاص بترجمة المستوى غير الظاهر إلى نظم عمل ومناهج إدارية ، حيث ينقسم بدوره إلى: المستوى الخاص بما تفعل المؤسسة حاليا (الإجراءات، السلوك التنظيمي، طرق اتخاذ القرار، طرق تفويض السلطة...)، والمستوى الخاص بشكل المؤسسة خارجيا (صورة المؤسسة بالنسبة للأطراف الخارجية (تظهر من خلال سمعة المؤسسة، علاماتها التجارية، إعلاناتها، مظهر موظفيها ، دورها المجتمعي والبيئي...).

تتمكن المؤسسة من خلال تحليل ثقافتها الحالية باعتماد الإدارة بالقيم من تشكيل رؤيتها المستقبلية (إلى أين ستذهب؟) وذلك بتحديد القيم المطلوب غرسها وتلك المطلوب التخلص منها أو تعديلها، بعد اكتشاف: درجة

التوافق أو التناظر بين القيم المطلوبة والقيم الحالية، درجة الاتفاق أو الاختلاف بين السلوك المعياري والسلوك الفعلي، درجة الاتفاق بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة التنظيمية، ومنه تحديد خياراتها الإستراتيجية. تسعى الإدارة بالقيم كذلك إلى وضع الأهداف الإدارية وتحديد الكيفية التي يتم بها تحقيقها، فالأهداف تحوّل القيم إلى مجموعة من السلوكيات الأدائية التي تسعى إلى ترجمتها في شكل أداء (مثال أن تكون قيمة الجودة مفسرة قيميا لدى العاملين على أنها سلوك يجب إتباعه على مستوى كل العمليات والوظائف).

### 2.1.2. دور الإدارة بالقيم في دعم فاعلية التطوير والتغيير التنظيمي بالمؤسسة:

بعد تحليل الثقافة الحالية للمؤسسة كما أشرنا سابقا، تعمل هذه الأخيرة على تحديد الفجوات بين الواقع والمرغوب فيه وكذا الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة، للوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الثقافة والسلوك والأداء.

وتعتمد في ذلك على التطوير التنظيمي الذي يعتبر: "تغييرا شاملا للمؤسسة ينصب على المستقبل البعيد، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المؤسسة وقدراتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع بيئتها الخارجية"<sup>6</sup>؛ أو على التغيير التنظيمي والذي يقصد به: "إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة، يتطلب الأمر تغييرها بهدف زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئتها"<sup>7</sup>. ومن أجل ضمان فاعلية التطوير والتغيير التنظيمي يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار قيم الأفراد العاملين بها، من خلال البدء بتطوير اتجاهات وقيم الأفراد أولا للحصول على دعمهم للتغيير وتفاذي الصراعات أو مواجهة التغيير، فتقدم الإدارة بالقيم آليات التغيير والتطوير التنظيمي الناجح في ظل منظومة القيم (التنظيمية والشخصية للأفراد).

### 3.1.2 دور الإدارة بالقيم في دعم التوجه الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

ترتبط الأخلاق بالقيم وتكون بمثابة القواعد التي تحكم السلوك كونه أخلاقيا أم لا، وبذلك فالسلوك دالة للقيم والخصائص الداخلية المميزة للفرد، الجماعة والمؤسسة ككل<sup>8</sup>.

ويتميز منهج الإدارة بالقيم بخاصية التكيف مع خصوصيات ومميزات كل مؤسسة، فهو لا يعتمد على مبادئ ثابتة مهما كان المكان والزمان، وإنما على التغيير والتطوير الدائم للقيم التنظيمية بما يحقق الانسجام مع قيم وأهداف الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومواكبة تطورات وتحديات البيئة الخارجية.

كما أن تصرفات المديرين تحدد المعايير الأخلاقية التي تنتهجها المؤسسة في المعاملة اتجاه كل الأطراف (من داخل أو من خارج المؤسسة)، إذ تستطيع المؤسسة دعم السلوك الأخلاقي من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة والمساواة، الأجر بقدر الجهد المبذول، الترقية على أساس الكفاءة، احترام حقوق

العاملين، معاقبة السلوك غير الأخلاقي وتشجيع السلوك الأخلاقي، شفافية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، احترام المجتمع والبيئة، التخطيط للأهداف الاجتماعية والبيئية ضمن رؤية ورسالة المؤسسة<sup>(9)</sup>.

بحيث يمتد نطاق الممارسات الأخلاقية الإدارية ليشمل التصرفات والأنماط السلوكية مع المجموعات الأخرى كالعملاء والمساهمون والموردون والمنافسون، من خلال تمتع منتجات المؤسسة بالأمان وتوافر المعلومات الكافية عن مكوناتها، كيفية استخدامها، أساليب صيانتها وحفظها؛ المصداقية في علاقات المؤسسة مع حملة الأسهم من حيث تزويدهم بمعلومات حقيقية عن الوضع المالي للمؤسسة وأداء الأسهم في السوق المالي؛ تفادي سياسات غير أخلاقية تجاه المنافسين (مثل نشر معلومات غير صحيحة أو إشاعات)<sup>(10)</sup>.

## 2.2 دور الإدارة بالقيم في تعظيم قيمة المورد البشري بالمؤسسة (القائد والعامل):

تسعى المؤسسة في إطار تحقيق أهدافها العامة والنجاح في خلق القيمة لكل الأطراف المتعاملة معها إلى توفير جو داعم لأداء مواردها البشرية، من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية تساهم في الاستفادة المثلى من الأفراد من خلال: تفادي أو مواجهة الصراع القيمي في المؤسسة، معرفة حاجات العاملين من خلال التنبؤ بتوقعاتهم لتوجيه سلوكهم، دعم السلوك الابتكاري وتوفير جو الإبداع في المؤسسة، ضمان ولاء العاملين للمؤسسة، الاستثمار في رأس المال البشري والفكري.

### 1.2.2 دور الإدارة بالقيم في التحفيز وخلق ولاء العاملين ودعم الإبداع:

كون سلوك الأفراد داخل المؤسسة تابعاً للقيم (الشخصية والتنظيمية)، فإن ترسيخ قيم تنظيمية محفزة على الأداء الإبداعي من خلال بناء أنظمة تحفيز فعالة، تأخذ بعين الاعتبار أهداف الفرد وحاجاته وتوقعاته مقابل العمل الذي يقوم به:

### 2.2.2 التحفيز وضمان ولاء العاملين من خلال الإدارة بالقيم:

تقوم نظرية التوقع (فيكتور فروم) على أن الفرد يقوم بمستوى أداء موافق للمقابل الذي يتوقعه، فالمؤسسة تواجه مهمة التنبؤ بتوقعات الأفراد من خلال معرفة قيمهم وأهدافهم، لتتمكن من بناء نظام تحفيز فعال:

$$\text{التحفيز} = \text{التكافؤ (عدالة العائد من وجهة نظر الفرد)} \times \text{التوقع} \times \text{الوسيلة}$$

يعني أن الفرد إذا كان مستوى أدائه 90% من الأداء المعياري، فإنه يتوقع الحصول على نفس النسبة من المقابل المادي أو المعنوي. يظهر دور الإدارة بالقيم في توجيه المسيرين نحو القدرة على التنبؤ بتوقعات وسلوكات العاملين بالمؤسسة من خلال تحليل قيمهم الشخصية، وتكوين "الارتباط التنظيمي" والذي يقصد به: "قيام العاملين بتبني قيم المؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها، حيث تتداخل قيم وأهداف العامل مع قيم وأهداف المؤسسة"<sup>(11)</sup>. فتعمل المؤسسة على محاولة التنسيق بين قيمها وأهدافها مع عاملها بالشكل الذي يدفع الفرد

للإحساس بالولاء للمؤسسة، ويساهم في إيجاد الارتباط الذي يتحول إلى مواطنة تنظيمية؛ حيث تستطيع المؤسسة تحقيق ولاء الأفراد من خلال تصنيفهم حسب حاجاتهم (سلم ماسلو للحاجات)، والعمل على تكوين نظام حوافز يتوافق وتلك الحاجات (الحوافز المادية، التمكين ومنح السلطة، تقدير واحترام...).

حيث ينقسم ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها إلى ثلاث أنواع<sup>[12]</sup>: ارتباط الاحتياج (يرتبط الفرد بالمؤسسة لعدم توفر فرصة أخرى)، ارتباط إلزامي (يتم وفق قواعد محددة تضعها المؤسسة)، ارتباط تبادلي (ارتباط الفرد بالمؤسسة وولائه مقابل خدمة المؤسسة وارتباطها بالفرد).

### 3.2.2 أهمية الإدارة بالقيم في توفير ثقافة الإبداع:

تتبنى إدارة المؤسسة أنماط القيادة المناسبة لتحقيق أهدافها حسب ما يتوافق وطبيعة الأفراد العاملين، حيث أنها تبحث عن أسلوب القيادة الذي يشجع الأفراد على طرح أفكارهم، تمكينهم وتفويض السلطة في الوقت المناسب لدعم قدراتهم، اعتماد طريقة التوجيه الإيجابي وتدعيم الرقابة الذاتية من خلال أساليب تحفيز فعالة مشجعة على الإبداع<sup>[13]</sup> والتي يجب أن تراعي ما يلي<sup>[14]</sup>:

♦ ارتباط أنظمة الحوافز بالأهداف المحددة بوضوح من قبل المؤسسة، وتصميم نظام حوافز يتوافق ومعايير الأداء المستهدفة من خلال تحليل أهداف الأفراد والسعي إلى تحويلها إلى أهداف تنظيمية (حب السلطة، الرغبة في التميز، الميل إلى العلاقات الاجتماعية...).

♦ التباين في الحوافز الفردية بحسب مستوى الأداء وتغليب الحوافز الفردية على الحوافز الجماعية من أجل دعم الجهود الفردية والإبداع، فنظام الحوافز الموحد يشعر الفرد أنه تساوى مع غيره رغم أن جهده وطبيعته عمله أصعب.

♦ تضادي الحوافز السلبية كاستخدام العقاب أسلوبا للتحفيز، لأن أسلوب العقاب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع والابتكار خوفا من العقوبة ويقتل فيهم روح المبادأة والإبداع.

♦ تحث الإدارة بالقيم على ضرورة الاهتمام بالمستوى الجزئي (العاملين) باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، وتساعد المؤسسة على تصميم نظام فعال للحوافز يتسم بالموضوعية ويرتبط بمعدلات الأداء، ليعمق الثقة في نفوس العاملين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية.

### 4.2.2 دعم الإدارة بالقيم للاستثمار في رأس المال الفكري والبشري:

من خلال الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالقيم فإنها تمكن المؤسسة من تطوير مواردها الفكرية والبشرية وذلك بإيجاد الترابط بين أجزاء المؤسسة (بينها وبين أفرادها، وبين مختلف المستويات التنظيمية)، تحويل مواردها البشرية إلى نقاط قوة من خلال محفزات الأداء، دعم روح الإبداع والابتكار من خلال توفير ثقافة تنظيمية داعمة

للإبداع، احترام أخلاقيات الأعمال وتعظيم القيمة الاجتماعية والتنظيمية ومنه الاقتصادية، تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي<sup>15</sup>، حيث يمكن توضيح العلاقة بين الإدارة بالقيم ورأس المال الفكري والبشري في المؤسسة.

ثانيا: الجانب التطبيقي للدراسة

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) إلى المؤسسة الوطنية للحديد والصلب (SNS) التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان الصناعة، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال، إذ يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي كنشاط أساسي وإنتاج أنابيب نقل الماء كنشاط ثانوي. تبلغ الطاقة الإنتاجية لها في الحالة العامة 100000 طن سنويا، حيث تستطيع إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 106 ملم و 1625 ملم وهو أعلى قطر يميز الوحدة عن باقي المؤسسات الأخرى في المجمع و طوله بين 7م إلى 13م.

2. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، والتي تم بالاعتماد على الجزء النظري من الدراسة في تصميمها مع الاستعانة بالنموذج الأمريكي لقياس وتقييم فعالية الأداء الاستراتيجي في ضوء منظومة القيم (10 C'S Model)، الذي يهدف إلى قياس قدرة المؤسسة على استثمار المورد البشري لخلق قيمة تنافسية من خلال قياس قدرة المؤسسة على التغيير، الالتزام، المصادقية وغيرها. كذلك بمصفوفة القيم التنافسية لزيادة الفعالية التنظيمية التي صممها كل من (Quinn) و (Rohrbaugh)، تضم مجموعة القيم التي قد تتوفر أو لا تتوفر في المؤسسات والتي من شأنها تحسين الفعالية التنظيمية.

كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية شملت 100 فرد بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، حيث تم استرجاع 86 استمارة واستبعاد 50 استمارة لعدم احتوائها على كامل البيانات الضرورية للتحليل، أي اقتصار التحليل على 36 استمارة، ويرجع السبب في عدم تمكننا من توزيع الاستمارات عن طريق المقابلة الشخصية مع المستجوبين بسبب قوانين المؤسسة، مما تسبب في كبر حجم الاستمارات المفقودة، الفارغة وكذا غير مكتملة البيانات.

وشمل الاستبيان جزئين غطى الجزء الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيضم محورين وهو خاص بالفقرات التي تغطي متغيرات الدراسة والبالغ عددها 22 فقرة جرت صياغتها وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) بالدرجات (1، 2، 3، 4، 5).

وبعد تجميع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS (19) مع الاستعانة ببرنامج الإكسيل لحساب بعض المجاميع والعمليات الحسابية البسيطة، وتم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha)، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

### 3. صدق وثبات أداة الدراسة:

بقصد قياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha). ويقاس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على تقديم نتائج متوافقة لردود المستجوبين تجاه أسئلة فقرات الاستبانة. وتتراوح قيمة ألفا ما بين الصفر والواحد، وتعتبر القيمة 60% فما فوق مقبولة إحصائياً كي تكون مصداقية القياس جيدة. ويظهر الجدول التالي نتائج تطبيق ألفا على جميع أسئلة الاستبانة:

يتبين من هذا الجدول أن معامل الثبات الداخلي ألفا لفرضيتي الدراسة قد فاق 60% مما يؤكد صدق محتوى كل محور في الاستبانة، وبالنسبة لمعامل الثبات الداخلي للاستبانة فقد اخذ القيمة 0.97 (97%) وهي نسبة مرتفعة جداً مما يؤكد على صدق محتوى أبعاد الاستبانة بمجملها.

كما أن معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والإجابات الكلية بهدف معرفة ارتباط كل محور بالأداة ككل، معنوي عند مستوى دلالة 1% مما يؤكد على وجود ارتباط ما بين كل محور والمقياس ككل - أنظر الملحق رقم (01).

### 4. خصائص مجتمع وعينة الدراسة:

تم استخدام العينة العشوائية عند توزيع الاستبيان مع محاولة تغطية جميع المستويات الوظيفية والتعليمية للأفراد بالمؤسسة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 36 فرد نوضح خصائصهم في الجدول التالي:

الجدول 1: خصائص مجتمع وعينة الدراسة

النسبة (2/ن) %	النسبة (1/2) %	عينة الدراسة (2)	مجتمع الدراسة (1)	البيان
89%	3%	32	927	ذكر
11%	24%	4	17	أنثى
53%	8%	19	238	أقل من 30 سنة
31%	3%	11	333	من 30 إلى 40 سنة
17%	2%	6	247	من 40 إلى 50 سنة

0%	0%	0	126	أكثر من 50 سنة	
0%	0%	0	01	مدير وحدة	الرتبة الوظيفية
14%	3%	5	164	رئيس مصلحة	
86%	5%	31	621	موظف/عامل	
39%	2%	14	661	إبتدائي - ثانوي	المستوى التعليمي
58%	13%	21	164	جامعي أو خريج معهد	
3%	20%	1	05	ماجستير فأكثر	
39%	3%	14	417	أقل من سنة	سنوات الخبرة في المؤسسة
33%	5%	12	265	من سنة إلى 3 سنوات	
22%	7%	8	115	من 3 إلى 10 سنوات	
6%	1%	2	146	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

#### 5. تحليل ومناقشة نتائج محور الاستبيان المتعلق بفرضية تطبيق المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب للإدارة بالقيم:

نتناول في هذا العنصر التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان (تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب)، بمعالجة بيانات المحور الأول (الفقرات من 01 إلى 10) من الاستبيان بعد تطبيقه على عينة الدراسة الميدانية، باستخدام برنامج SPSS (19) من أجل القيام بالعمليات المتعلقة بالنزعة المركزية ومقاييس التشتت، وفيما يلي تحليل لإجابات مفردات العينة على الأسئلة الواردة في هذا المحور:

#### 1.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة محور تطبيق الإدارة بالقيم:

يضم هذا المحور فقرات الاستبيان من (01 إلى 10) تهدف إلى معرفة آراء أفراد العينة المستجوبة حول تطبيق مؤسستهم للإدارة بالقيم من خلال أسئلة شملت (05) أبعاد تمثل أسس منهج الإدارة بالقيم:

#### 1.1.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول (وضوح الرؤية والأهداف) من محور تطبيق الإدارة بالقيم:

تم اختبار مدى توفر بعد من أبعاد الإدارة بالقيم والمتمثل في وضوح الرؤية والأهداف من خلال الفقرتين (01 و02) من الاستبيان، نوضح تكرارات، نسب، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على هذين السؤالين فيما يلي:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالفقرة الأولى من الاستبيان والتي تضمنت: "توجد لدى مؤسستنا رؤية واضحة ومشتركة عما ستكون عليه مستقبلاً"، تراوحت بين 13,9% و27,8%، حيث كانت تكرارات الإجابات متقاربة إذ أن جزء من العينة اتجه نحو البديل الأول والثاني أي "موافق تماماً" و"موافق" بنسبة 13,9% و27,8% على التوالي، والجزء الثاني من العينة نحو بديل "غير موافق" و"غير موافق تماماً" بنسبة 19,4% و27,8% على الترتيب، في حين بلغت نسبة المحايدين 11,1%.

الجدول 2: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدهم وضوح الرؤية والأهداف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعدهم
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
71,4	193	27,8	10	19,4	07	11,1	04	27,8	10	13,9	05	01	وضوح الرؤية
1,33	2,36	13,9	05	2,8	01	19,4	07	33,3	12	30,6	11	02	والأهداف
2,52	5,55	41,7	15	22,2	08	30,5	11	61,1	22	44,5	16		الإجمالي

و مما سبق ذكره يتبين أن اتجاه عينة الدراسة كان سالبا تجاه هذه الفقرة بمعنى عدم وجود رؤية واضحة ومشتركة لدى المؤسسة عما ستكون عليه مستقبلا، وهذا ما أكدته متوسط إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة الذي بلغ 3,19 بانحراف معياري قدر ب 1,47.

فيما يخص الفقرة الثانية من الاستبيان المتعلقة بنفس البعد والتي نصت على: "تحدد المهام والأهداف المراد منا تحقيقها بواسطة معايير أداء واضحة"، توجهت العينة نحو البديل الأول والثاني أي "موافق تماما" و"موافق" بنسبة 30,6% و 33,3% على الترتيب، مقابل 2,8% "غير موافق" و 13,9% "غير موافق تماما"، وهذا يدل على تحديد المهام والأهداف المراد تحقيقها بوضوح في المؤسسة محل دراستنا، وهو ما أكدته متوسط إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة الذي بلغ 2,36 بانحراف معياري قدر ب 1,33.

ومن خلال النتائج الموضحة سابقا نخلص إلى أن جزء من بعد "وضوح الرؤية والأهداف" غير محقق في المؤسسة محل دراستنا، كما تؤكد متوسط إجابات الأفراد 5,55 بانحراف 2,52، أي أن معايير الأداء المطلوبة في الفترة الحالية محددة بوضوح غير أن التوجه المستقبلي يفتقر إلى الوضوح.

#### 2.1.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني (تحديد القيم) من محور تطبيق الإدارة بالقيم:

تم تخصيص الفقرتين (03 و 04) من الاستبيان للبعد الثاني المتمثل في تحديد القيم، نوضح تكرارات، نسب، متوسطات والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على هذين السؤالين فيما يلي:

الجدول 03: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدهم تحديد القيم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعدهم
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
621	3,08	25	09	30,6	11	00	00	16,7	06	27,8	10	03	تحديد القيم
581	3,33	33,3	12	25	09	2,8	01	19,4	07	19,4	07	04	
3,04	6,41	58,3	21	55,5	20	2,8	01	36,1	13	47,2	17		الإجمالي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالفقرة الثالثة من الاستبيان حول بعد تحديد القيم كانت متجهة نحو البديل الرابع والخامس أي "غير موافق" و"غير موافق تماما" بنسبة 30,6% و25% على الترتيب، مما يدل على أن إجابات 55,6% من العينة كانت سالبة مقابل 44,4% مجموع نسب إجابات "موافق تماما" و"موافق" كما توضحه الخانة الخامسة من الجدول. نلاحظ عدم وجود إجابات "محايد" دلالة على تفاعل أفراد العينة وإبداء رأيهم حول هذا السؤال، والذي يعتبر ضروريا لتحديد تطبيق أو عدم تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة محل دراستنا والذي نص على:

"توجد مجموعة واضحة من القيم (الاجتماعية، الأخلاقية) التي تحكم وتوجه الأداء داخل مؤسستنا". ومما سبق ذكره يظهر أن اتجاه عينة الدراسة كان سالبا نحو هذا السؤال بمعنى انعدام وجود قيم توجه الأداء، وهذا ما أكدته متوسط إجابات أفراد العينة على هذا السؤال الذي بلغ 3,08 بانحراف معياري قدر بـ 1,62.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالسؤال الرابع كانت للبديل الخامس "غير موافق تماما" بنسبة 33,3%، تليها "غير موافق" بنسبة 25%، في حين بلغت نسبة إجابات كل من "موافق تماما" و"موافق" 19,4%، مع إجابة واحدة محايدة. تدل هذه النتائج على أن 38,9% من المستجيبين يوافقون على العبارة التي محتواها: "تراعي الإدارة عند اختيار وتعيين العاملين الجدد توافق قيمهم واتجاهاتهم وأفكارهم مع قيم المؤسسة". مقابل 58,3% لا يوافقون عليها، وهذا ما يدل على عدم مراعاة توافق القيم عند توظيف العاملين الجدد في المؤسسة محل دراستنا، بمتوسط حسابي بلغ 3,33 وانحراف معياري 1,58.

من خلال ما سبق يتضح عدم وجود قيم توجه الأداء داخل المؤسسة محل دراستنا، وكذا عدم أخذ عنصر توافق القيم بعين الاعتبار عند التوظيف (أي عدم تحديد القيم) كما توضحه متوسط إجابات الأفراد 6,41 بانحراف معياري بلغ 3,04، وهو ما قد ينعكس سلبا على السلوك والأداء ويحمل المؤسسة خسائر تنتج عن الصراع القيمي، وقد تؤدي ببعض التصرفات المنافية لأخلاقيات الأعمال بسبب عدم تحديد التصرف الصحيح من الخاطئ بالمؤسسة.

### 3.1.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث (التزام الإدارة العليا بالقيم) من محور تطبيق الإدارة بالقيم:

تم تخصيص الفقرة (05) من الاستبيان للبعد الثالث المتمثل في التزام الإدارة العليا بالقيم، نوضح تكرارات، نسب، متوسطات والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بهذا البعد فيما يلي:

الجدول 04: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التزام الإدارة

العليا بالقيم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعد
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,21	3,80	36,1	13	30,6	11	16,7	06	11,1	04	5,6	02	05	التزام الإدارة العليا بالقيم

توجه المجيبون نحو البديل "غير موافق تماما" بنسبة 36,1% تليها نسبة إجابات "غير موافق" التي بلغت 30,6%. أي اتجه أفراد العينة نحو عدم الموافقة بنسبة إجمالية بلغت 66,7% مقابل 16,7% لإجمالي نسبة إجابات "موافق تمام" و"موافق"، مع 06 إجابات "محايد" أي بنسبة 16,7% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الفقرات السابقة، وهذا راجع إلى طبيعة السؤال والمرتبط برأي أفراد العينة حول مسؤوليتهم الذي كان مضمونه: "يمثل المديرون باستمرار للقواعد والقيم التي وضعوها للمؤسسة"، مما قد يؤدي ببعض المستجوبين إلى الامتناع عن إبداء رأيهم الخاص بهذا السؤال.

مما سبق يتضح أن اتجاه عينة الدراسة كان سالبا تجاه هذه الفقرة بمعنى عدم توفر البعد الثالث من أبعاد الإدارة بالقيم، وهو التزام الإدارة العليا للمؤسسة بالقيم مما يؤكد نتائج البعد الثاني (تحديد القيم)، بمتوسط حسابي بلغ 3,80 وانحراف معياري بقيمة 1,21. كما يمثل غياب هذا البعد عائقا أمام تطبيق الإدارة بالقيم والتي تقتضي دعم الإدارة العليا لمبادئها والالتزام بها.

4.1.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع (التغيير) من محور تطبيق الإدارة بالقيم:

بهدف معرفة مدى مواكبة المؤسسة لتغيرات وتطورات بيئتها الخارجية والذي يعتبر أحد محاور الإدارة بالقيم المتعلق بالجانب التنظيمي، وهو ما يمكننا من تحديد درجة مقدرة واستعداد المؤسسة محل الدراسة لاعتماد الإدارة بالقيم كمنهج إداري في التسيير بكل مبادئه مستقبلا. قمنا بتخصيص الفقرتين (06) و(07) من الاستبيان لهذا البعد، وهو ما سنوضحه من خلال تكرار الإجابات، نسبها، متوسطها وانحرافها المعياري.

توجهت إجابات أفراد العينة المتعلقة بالفقرة السادسة نحو السلب بنسبة 36,1% للبديل "غير موافق تماما" و8,3% نسبة الإجابات "غير موافق" أي أن توجه العينة نحو عدم الموافقة كان بنسبة 44,4%، في حين بلغت نسبة إجابات "موافق" 22,2% ونسبة "موافق تماما" 19,4% أي بإجمالي 41,7%، مع 05 إجابات "محايد" من أصل 36، مما

يدل على انقسام العينة إلى موافقين ومعارضين للعبارة التي مضمونها: "تتسم مؤسستنا بسرعة الاستجابة للمنافسة وتغيرات البيئة الخارجية".

الجدول 05: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعيد التغيير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعد في التغيير
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
061.	3,19	36,1	13	8,3	03	13,9	05	22,2	08	19,4	07	06	الإجمالي
251.	273.	33,3	12	13,9	05	16,7	06	19,4	07	16,7	06	07	
2,86	76.4	69,4	25	22,2	08	30,5	11	41,6	15	36,1	13		

توضح النسب سابقة الذكر قلة مواكبة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة وسرعة الاستجابة للمنافسة، مما يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3,19 وانحراف معياري قدر بـ 1,6. وهذا قد يعود إلى عدم وجود منافسة محلية للمؤسسة محل الدراسة.

ونلاحظ من الجدول السابق أن نسب إجابات المستجوبين المتعلقة بالفقرة السابعة والتي محتواها: "تعديل وتطوير إدارة المؤسسة إجراءات العمل باستمرار من أجل تحسين الأداء"، يؤكد إجاباتهم السابقة الخاصة بنفس البعد، مما يدل على تجاوب أفراد العينة مع أسئلة الاستبيان، حيث بلغت نسبة إجابات "غير موافق تماما" 33,3% ونسبة إجابات "موافق" 13,9% بمعنى إجمالي الإجابات السالبة 47,2%، مقابل 36,1% لإجمالي إجابات الموافقة، مع 16,7% نسبة الإجابات المحايدة والتي قد تعود إلى عدم معرفة المستجوبين للإجابة المتعلقة بهذا السؤال بسبب تطلبه دراية بأوضاع المؤسسة، أو مجرد امتناعهم عن الإجابة. بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3,27 بانحراف معياري قدر بـ 1,52.

ومن خلال ما سبق يتضح عدم توفر بعد التغيير التنظيمي للإجراءات في المؤسسة محل دراستنا ما يؤكد المتوسط الحسابي بقيمة 6,47 والانحراف المعياري 2,86، وهذا يعود إلى غياب المنافسة المحلية والوطنية، الأمر الذي قد يعيق التطبيق المستقبلي لمنهج إداري يعتمد على القيم بالمؤسسة.

5.1.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس (المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة) من محور تطبيق الإدارة بالقيم:

تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومراعاتها لأخلاقيات الإدارة دليل وجود مكانة للقيم ضمن سياساتها وأساليبها الإدارية، وهو بعد سعيينا إلى معرفة درجة تطبيقه في المؤسسة محل دراستنا من خلال الفقرات (08)،

(09) و(10) من الاستبيان، نوضح تكرارا إجابات أفراد العينة، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها فيما يلي:

الجدول 06: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعيد المسؤولية

الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعيد
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
061.	3,19	33,3	12	22,2	07	19,4	08	11,1	04	8,3	03	08	المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة
1,37	383.	25	09	33,3	12	8,3	03	22,2	08	11,1	04	09	الإجمالية
1,51	2,96	19,4	07	25	09	8,3	03	27,8	10	16,7	06	10	
3,48	9,77	77,7	28	77,7	28	38,8	14	61,1	22	36,1	13		

يوضح الجدول السابق أن نسب إجابات أفراد العينة الخاصة بالفقرة الثامنة كانت متقاربة، حيث اتجهت نسبة 33,3% من العينة نحو البديل "غير موافق تماما"، يليها بديل "غير موافق" بنسبة 22,2%، ثم 19,4% نسبة الإجابات "محايد"، بعدها 11,1% "موافق" وفي النهاية 8,3% نسبة إجابات "موافق تماما". بلغت نسبة إجابات "محايد" أكبر نسبة لها في هذه الفقرة 19,4%، وهو راجع إلى نفس الأسباب سابقة الذكر.

كما أن أغلبية الإجابات تركزت حول البدلين "غير موافق" و"غير موافق تماما" بمجموع 20 إجابة من أصل 36، مقابل 07 إجابات بالموافقة على العبارة: "تضع المؤسسة أهدافا تنموية لخدمة المجتمع والبيئة ضمن أهدافها طويلة الأجل". أي انعدام وضع الأهداف التنموية للمجتمع ضمن أهداف المؤسسة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3,44 وانحراف معياري بقيمة 1,53.

نلاحظ من الجدول السابق أن الإجابات الايجابية "موافق تماما" و"موافق" بلغت نسبة إجمالية 33,3%، مقابل 55,3% للإجابات السلبية المتعلقة بالسؤال التاسع، في حين انخفضت نسبة إجابات "محايد" إلى 8,3%، دلالة على توجه العينة سلبا في ما يتعلق بالفقرة التي محتواها: "تحتزم إدارة مؤسستنا حقوقنا المادية والمعنوية"، أي قلة إحترام الحقوق المادية والمعنوية للعاملين بالمؤسسة محل دراستنا. كما بلغ متوسط إجابات المستجوبين لهذه الفقرة 3,38 بانحراف معياري قدره 1,37.

كما يتضح من الجدول السابق أن 47,2% من المستجوبين توجهوا نحو إجابات "موافق تماما" و"موافق"، مقابل 44,4% من إجابات "غير موافق" و"غير موافق تماما"، ومثلت نسبة الإجابات المحايدة 8,3% من العينة وهي

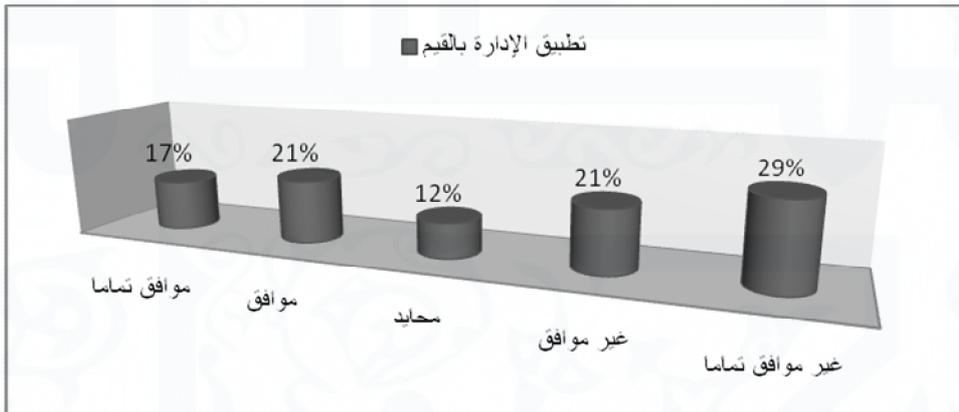
نسبة ضعيفة مقارنة بنسب الفقرات السابقة. يظهر أن توجه أفراد العينة فيما يخص الفقرة العاشرة من الاستبيان والتي مضمونها: "تعمل مؤسستنا على ترسيخ علاقات إيجابية طويلة الأجل مع المتعاملين معها والمجتمع" نحو الايجاب بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,51.

ومن خلال نتائج الفقرات الثلاث المتعلقة ببعد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، نخلص إلى أنه يوجد تطبيق لجزء من بعد المسؤولية الاجتماعية والمتعلق بترسيخ علاقات إيجابية طويلة الأجل مع المتعاملين معها والمجتمع، في حين غياب تطبيق الجزئين الآخرين لبعد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة المتمثلين في احترام حقوق العاملين ووضع الأهداف التنموية وخدمة المجتمع ضمن أهداف المؤسسة كما يظهر من خلال متوسط إجابات الأفراد 9,77 بانحراف معياري قيمته 3,48.

2.5 توزيع إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور تطبيق الإدارة بالقيم:

نوضح توزيع إجابات المستجيبين المتعلقة بمحور تطبيق الإدارة بالقيم من خلال الشكل التالي:

الشكل 01: توزيع إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور تطبيق الإدارة بالقيم



يوضح الشكل توزيع إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد محور تطبيق الإدارة بالقيم، ونلاحظ أن أكبر نسبة إجابات "غير موافق تماما" حصلت على أعلى نسبة من إجمالي الإجابات 29%، تليها "غير موافق" و"موافق" بنفس النسبة 21%، في حين بلغت نسبة "موافق تماما" نسبة 17%، أما نسبة الإجابات "محايد" فقدت بنسبة 12%. وتوزيع الإجابات وفق هذا الشكل يوضح اتجاه أفراد العينة سلبا فيما يخص محور تطبيق الإدارة بالقيم في مؤسستهم كما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي للمحور التي بلغت 32,02 بانحراف معياري قدره 11,32.

3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

يضم هذا المحور فقرات الاستبيان من (11 إلى 22) تهدف إلى معرفة آراء أفراد العينة المستجوبة حول خلق

القيمة في مؤسستهم في ضوء الإدارة بالقيم، من خلال أسئلة شملت (08) أبعاد:

1.3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول (حل الاختلاف) من محور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

تم تخصيص الفقرة الأولى من هذا المحور أي السؤال الحادي عشر من الاستبيان لبعده حل الاختلاف والذي يمثل عنصرا أساسيا في حل الصراع القيمي وتعظيم القيمة التنظيمية، نوضح التكرارات، النسب المئوية، المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بهذه الفقرة فيما يلي:

الجدول 07: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعده حل الاختلاف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعده
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,40	3,58	33,3	12	27,8	10	16,7	06	8,3	03	13,9	05	11	حل الاختلاف

نلاحظ من الجدول السابق فيما يخص السؤال الحادي عشر من الاستبيان: "يُحل الاختلاف في مؤسستنا عن طريق الاتفاق في الرأي حول معايير مقبولة جماعيا" أن أعلى نسبة كانت لإجابات "غير موافق" إذ بلغت 33,3%، تليها "غير موافق" بنسبة 27,8%، بعدها نسبة إجابات "محايد" 16,7%، ثم "موافق تماما" بنسبة 13,9% وأخيرا "موافق" بنسبة 8,3%. ويظهر من هذه النسب أن المستجوبين اتجهوا نحو البديلين "غير موافق" و"غير موافق تماما" بنسبة إجمالية بلغت 61,1% وهي نسبة تفوق نصف العينة مقابل 22,2% نسبة الإجابات الإيجابية مع 06 إجابات من أصل 36 محايدة. وهذا يعني عدم اعتماد معايير مقبولة جماعيا في حل الاختلاف بالمؤسسة محل دراستنا، وهو ما عبر عنه أفراد العينة بإجاباتهم السلبية نحو العبارة، بمتوسط حسابي بلغ 3,58 وانحراف معياري 1,40.

2.3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني (التنسيق والتكامل) من محور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

بهدف معرفة مدى وجود مفاهيم وقيم مشتركة في المؤسسة لتحقيق التكامل، خصصنا السؤال الثاني عشر من الاستبيان لهذا البعد (التنسيق والتكامل):

الجدول 08: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعده التنسيق والتكامل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعده
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,40	3,08	22,2	08	16,7	06	22,2	08	27,8	10	8,3	03	12	التنسيق والتكامل

يظهر من نسب الجدول السابق انقسام إجابات العينة ضمن مجموعتين فيما يتعلق بالفقرة التي مضمونها: "هناك اتجاه موحد لتحقيق الأهداف من خلال وجود مفاهيم مشتركة وقيم متفق عليها بين المستويات التنظيمية تحقق التنسيق والتكامل"، حيث كان اتجاه المجموعة الأولى موجبا بنسبة إجابات "موافق تماما" بلغت 8,3% و"موافق" 27,8%، مقابل المجموعة الثانية التي كان توجهها سالبا من خلال إجابات "غير موافق" و"غير موافق" بنسبة 16,7% و22,2% على الترتيب، في حين بلغت نسبة إجابات "محايد" أعلى درجة لها قدرت بـ 22,2%، وما يمكن ملاحظته من هذه النسب هو شبه تماثلها مع نسب إجابات الفقرة الأولى من الاستبيان والتي تضمنت بعدا مشابها (وضوح الرؤية والأهداف)، دلالة على تفاعل أفراد العينة مع أسئلة الاستبيان وهو ما يزيد من مصداقية الإجابات والنتائج.

بما أن البديلين الرابع والخامس حصلا على أعلى نسبة إجابات بلغت 38,9%، فهذا يدل على ضعف وجود قيم ومفاهيم مشتركة توحيد تحقيق الأهداف بين المستويات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,08 والانحراف المعياري الذي قيمته 1,4.

### 3.3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث (دعم الثقافة التنظيمية الايجابية) من محور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

تساهم الإدارة بالقيم في تكوين الثقافة التنظيمية الايجابية والتي تعتبر دافعا أساسيا لخلق القيمة، وهو ما سعينا إلى معرفة درجة توفره في المؤسسة محل دراستنا من خلال الفقرتين (13) و(14) من الاستبيان، نوضح تكرار ونسب إجابات أفراد العينة، وكذا المتوسطات والانحرافات.

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد العينة الخاصة بالفقرة 13 من الاستبيان والتي تضمنت: "تشعر بالانتماء والأمان داخل مؤسستنا"، والتي اتجهت نحو البديلين "غير موافق" بنسبة 25% و"غير موافق تماما" بنسبة 33,3% أي بنسبة إجمالية بلغت 58,3%، في حين كانت نسبة إجابات كل من "موافق تماما" و"موافق" 11,1%، كما مثلت الإجابات "محايد" نسبة 19,4%. نستج ما سبق إنعدام الإحساس بالأمان والانتماء لأكثر من نصف العينة المستجوبة داخل المؤسسة بمتوسط إجابات 3,58 وانحراف معياري 1,36، وهو ما قد يرجع إلى طبيعة عقود التشغيل المعتمدة من طرف المؤسسة، أو إلى جو العمل السائد بالمؤسسة.

### الجدول 09: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة

#### ببعد دعم الثقافة التنظيمية الايجابية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعد
		موافق تماما		غير موافق تماما		محايد		موافق		غير موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,36	3,58	33,3	12	25	09	19,4	07	11,1	04	11,1	04	13	دعم الثقافة
1,42	3,83	50	18	16,7	06	8,3	03	16,7	06	8,3	03	14	التظيمية

													الإيجابية
2,58	7,41	83,3	30	41,6	15	27,7	10	27,7	10	19,4	07		الاجمالي

أما فيما يخص السؤال رقم 14 من الاستبيان المتعلق بنفس البعد والتي تضمنت: "تعمل قيادة المؤسسة على تشكيل ثقافة متبادلة بين الإدارة العليا والعاملين، بتحقيق بيئة تنظيمية إيجابية تدعم المشاركة وتشجع الآراء والمقترحات"، فيلاحظ أن 50% من العينة كان توجهها سالبا أي نحو البديل "غير موافق تماما"، كذلك مثلت نسبة إجابات "غير موافق" 16,7%، مقابل 25% لإجمالي إجابات "موافق" و"موافق تماما"، مع انخفاض إجابات "محايد" إلى 03 من أصل 36. وهذه النسب تدل إلى اتفاق عدد كبير من أفراد العينة على عدم وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم المشاركة في المؤسسة محل دراستنا، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3,83 وانحراف معياري 1,42. ومما سبق نستنتج عدم وجود دعم للثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسة محل الدراسة كما يؤكد المتوسط الحسابي 7,41 والانحراف المعياري البالغ 2,58.

#### 4.3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع (خصائص القيادة) من محور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

بهدف معرفة خصائص القيادة التسييرية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، قمنا بتخصيص الفقرة الخامسة عشر لبعد القيادة والذي يسمح بمدى اتسامها بالديمقراطية حسب رأي المستجيبين وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 10: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد خصائص القيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعد
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,33	3,75	41,7	15	19,4	07	19,4	07	11,1	04	8,3	03	15	خصائص القيادة

تناولت الفقرة الخامسة عشر من الاستبيان خصائص القيادة السائدة في المؤسسة من خلال العبارة التالية: "تتسم قيادة مدراء مؤسستنا بالديمقراطية من خلال حرية التصرف والتوجيه الإيجابي المعتمد على إعطاء سلبيات وإيجابيات الأداء"، وكان أغلب توجه العينة سالبا كما توضحه تكرارات الإجابتين: 15 و 07 للبدلين "غير موافق تماما" و"غير موافق" على التوالي، أي بإجمالي إجابات سالبة نسبتها 61,1% مقابل 8,3% "موافق تماما" و 11,1% "موافق" كما تمثلت نسبة إجابات "محايد" في 07 إجابات من أصل 36.

تدل نسب الإجابات السابقة على عدم تميز قيادة المؤسسة محل دراستنا بالديمقراطية، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,75 بانحراف معياري قدره 1,33.

### 5.3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس (تحقيق رضا الأفراد) من محور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

تناقش الفقرة (16) من الاستبيان بعد اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية والسعي نحو تحقيق رضاهم، ويبين

الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على هذا السؤال:

الجدول 11: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعده تحقيق رضا

#### الأفراد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعد
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,49	3,66	41,7	15	25	09	5,6	02	13,9	05	13,9	05	16	تحقيق رضا الأفراد

اتفق المجيبون على الاتجاه السالب فيما يخص الفقرة: "تهتم الإدارة بالمعلومات المرتدة عن رضانا وأوضاعنا وتعمل على حل مشاكلنا وتلبية مطالبنا باستمرار"، وهو ما توضحه نسب إجابات "غير موافق تماما" البالغة 41,7% و"غير موافق" بنسبة 25% أي بإجمالي 66,7% وما يؤكد اتفاق أفراد العينة على نفس الرأي انخفاض نسبة إجابات محايد إلى أدنى درجة 02 من أصل 36 إجابة، في حين مثلت نسبة الإجابات الموجبة 27,8%.

مما سبق يتضح انعدام اهتمام المؤسسة بالمعلومات الخاصة برضا العاملين، بمتوسط إجابات 3,66 وانحراف

معيارى قدر ب 1,49.

### 6.3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد السادس (الاستثمار في المورد البشري) من محور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

يمثل الاستثمار في المورد البشري عاملا جوهريا في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين مؤشرات خلق القيمة، لذا سعينا إلى معرفة درجة اهتمام المؤسسة بهذا البعد بتخصيص الفقرتين (17) و(18) من الاستبيان لهذا البعد.

الجدول 12: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعده

#### الاستثمار في المورد البشري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعد
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,62	3,02	27,8	10	36,1	13	8,3	03	13,9	05	13,9	05	17	الاستثمار في المورد البشري
1,5	3,52	27,8	10	19,4	06	8,3	03	16,7	07	27,8	10	18	المورد البشري
2,70	7,16	55,5	20	52,7	19	16,6	06	33,3	12	41,6	15		الإجمالي

نلاحظ من الجدول السابق فيما يخص السؤال السابع عشر من الاستبيان: "تنظر مؤسستنا إلى قدرات

مواردها البشرية كأهم مصدر تميز وخلق القيمة من أجل دعم تنافسيتها" والسؤال الثامن عشر: "توجه المؤسسة

جزءا من استثماراتها لتنمية مهاراتها وتحسين معارفنا من خلال برامج تدريبية بصفة مستمرة" أن الإجابات كانت سالبة فيما يخص الفقرة السابعة عشر بإجمالي إجابات سالبة بلغت 23 من أصل 36 ، في حين كانت نسبة الإجابات الموجبة والسالبة متساوية تقريبا بالنسبة للسؤال الثامن عشر مع تفوق ضعيف للموجبة أي 17 إجابة "موافق" و"موافق تماما" مقابل 16 من أصل 36 إجابة "غير موافق" و"غير موافق تماما".

من خلال ما سبق نستنتج أن مجموعة كبيرة من العينة ترى أن المؤسسة لا تعتبر المورد البشري كأهم مصدر لخلق القيمة ، بمتوسط حسابي بلغ 3,02 وانحراف معياري 1,62؛ في حين يتفق عدد كبير من المستجيبين على تخصيص المؤسسة جزءا من استثماراتها من أجل تحسين وتطوير مهاراتهم وأدائهم.

### 7.3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد السابع (التحفيز ودعم الإبداع) من محور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

نهدف من خلال هذا البعد إلى معرفة واقع التحفيز ونوعه في المؤسسة محل الدراسة ومساهمتها في دعم الإبداع من خلال الفقرات (19)، (20) و(21) من الاستبيان، ونبين تكرار ونسب إجابات أفراد العينة، متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري في الجدول التالي:

الجدول 13: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التحفيز

#### ودعم الإبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعد
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,5	3,52	38,9	14	22,2	08	2,8	01	25	09	11,1	04	19	التحفيز ودعم
1,48	3,52	36,1	13	27,8	10	00	00	25	09	11,1	04	20	الإبداع
1,39	3,63	36,1	13	25	09	19,4	07	5,6	02	13,9	05	21	
4,42	10,08	111,1	40	75	27	22,2	08	55,5	20	36,1	13		الإجمالي

نلاحظ من الجدول السابق توزيع إجابات أفراد العينة بشكل متقارب جدا فيما يخص أسئلة بعد التحفيز ودعم الإبداع، إذ كان اتجاه الإجابات سالبا بإجمالي 61,1% للفقرة (19) التي تضمنت العبارة: "تسعى مؤسستنا إلى التميز والتحسين الدائم من خلال اختيار الأفكار المتميزة المبدعة ووضعها موضع التطبيق"، وبنسبة 63,9% للفقرة (20) التي تضمنت العبارة: "تشجع مؤسستنا الأداء المتميز والعالي من خلال مكافآت مادية ومعنوية"، وأيضا بنسبة 61,1% للفقرة (21) التي محتواها: "يقيم المسؤولون جهودنا وفق معايير عادلة وموضوعية من أجل العمل على تصحيح وتحسين الأداء". تؤكد قيم المتوسطات الحسابية للفقرات التي بلغت 3,52 للفقرتين (19) و(20)، و3,63 للفقرة (21) بانحراف معياري 1,5، و1,48 و1,39 على الترتيب توجه المستجيبين نحو نفس البدائل،

ومنه نستنتج عدم دعم الإبداع في المؤسسة محل دراستنا كما يؤكد المتوسط الحسابي للبعد الذي بلغ 10,08 والانحراف المعياري 4,42.

8.3.5 إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثامن (التوجه بالعميل) من محور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

يمثل التوجه بالعميل الوسيلة التي تحقق قيمة المنتج، وهو ما أكدت عليه الإدارة بالقيم، لذا نسعى إلى

معرفة مدى تحقق هذا البعد في المؤسسة محل دراستنا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 14: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدهم بالتوجه بالعميل

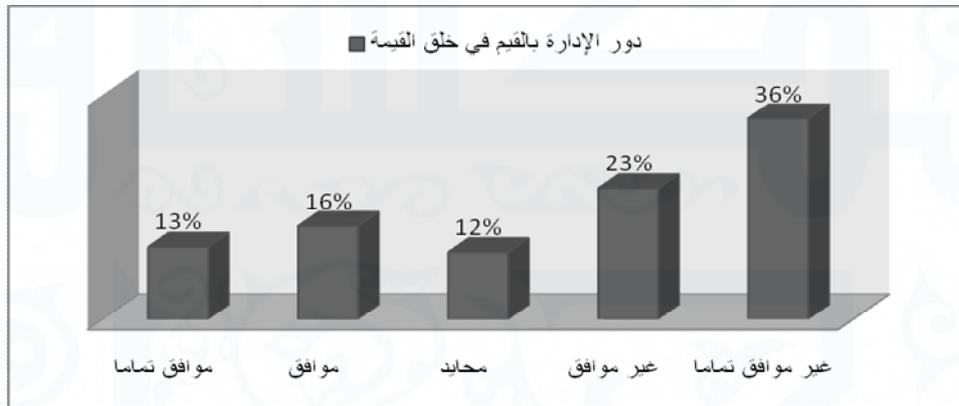
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب لإجابات أفراد العينة										رقم الفقرة في الاستبيان	البعد التوجه بالعميل
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1,48	3,5	38,9	14	16,7	06	11,1	04	22,2	08	11,1	04	22	

يظهر من الجدول السابق أن نسبة 55,5% من العينة توجهت نحو البديلين "غير موافق" و"غير موافق تماما"، مقابل 33,3% نسبة الإجابات الموجبة، و 04 إجابات "محايد" فيما يخص العبارة (22) التي محتواها: "تهتم مؤسستنا باستمرار بجعل الأداء موجهاً نحو خلق قيمة للعملاء بالتحديد الواضح للاحتياجات الحالية والمستقبلية لهم، تحليل سلوكهم وتوجهاتهم والاستجابة المتميزة لتغير الطلب"، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من المستجيبين (أكثر من النصف) تنفي توجه المؤسسة محل دراستنا بالعميل، بمتوسط حسابي 3,5 وانحراف معياري 1,48. وهذا قد يعود إلى نوع عملاء المؤسسة والمتمثلين في شركة واحدة أساسية كزبون دائم وبعض المؤسسات الأخرى، أي ثبات نوع الطلبات بأحجام مختلفة، إضافة إلى كونها منافسة احتكارية بغياب منافسين في السوق المحلية.

9.3.5 توزيع إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة:

يمكن توضيح توزيع إجابات المستجيبين الخاصة بمحور دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة من خلال الشكل الآتي:

الشكل 02: توزيع إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور تطبيق الإدارة بالقيم



المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على معطيات الجداول السابقة.

يؤكد الشكل السابق ما جاءت به جداول تكرارات ونسب إجابات أفراد العينة المتعلقة بأبعاد دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة، ونلاحظ أن أكبر نسبة تمثلت في البديل "غير موافق تماما" 36٪، تليها "غير موافق" بنسبة 23٪، بعدها "موافق" التي بلغت نسبة 16٪ من الإجابات و 13٪ نسبة إجابات "موافق تماما"، أما إجابات "محايد" فمثلت 12٪ من الإجابات. وهذا يدل على اتجاه المستجيبين السالب فيما يخص محور دور الإدارة بالقيم بمتوسط حسابي بلغ 42,24 وانحراف معياري قدره 14,43 في خلق القيمة، مما يؤكد اتجاههم المتعلق بمحور تطبيق الإدارة بالقيم.

#### الخلاصة:

تهدف المؤسسات إلى تعظيم قيمتها من أجل ضمان الربح والاستمرارية على المدى الطويل، وذلك باستخدام عدة آليات تناولنا منها الجزء المرتبط بأساليب التسيير. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إسقاط الضوء على كيفية مساهمة الجانب الأخلاقي في خلق ثروة للمؤسسة، بواسطة اعتماد الإدارة بالقيم كمنهج تسييري، يمكن تلخيص أهمها في العناصر التالية:

- ♦ تحديد القيم التنظيمية الأساسية للمؤسسة التي تمثل الإطار العام لعمل المؤسسة؛
- ♦ تحقيق التوافق القيمي بين مختلف أفراد المؤسسة، والتنسيق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية؛
- ♦ التوجه نحو أخلاقيات الأعمال وكسب ولاء الزبائن، ثقة المساهمين واستقرار العمالة داخل المؤسسة؛
- ♦ ترسيخ ثقافة الابداع من خلال اعتماد نظام تحفيزي ملائم وعادل بالمؤسسة.
- ♦ ومن خلال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب بغرداية، تبين حسب اتجاه أفراد العينة سلبا فيما يخص محور تطبيق الإدارة بالقيم في مؤسستهم كما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي للمحور التي بلغت 32,02 بانحراف معياري قدره 11,32، ضعف توجه المؤسسة نحو تطبيق المنهج الإداري المعتمد على القيم.
- ♦ كما يظهر الأثر السلبي لعدم/ضعف تطبيق الإدارة بالقيم على كل أبعاد خلق القيمة وهو ما أوضحه اتجاه المستجيبين السالب فيما يخص محور دور الإدارة بالقيم بمتوسط حسابي بلغ 42,24 وانحراف معياري قدره 14,43 في خلق القيمة، مما يؤكد اتجاههم المتعلق بمحور تطبيق الإدارة بالقيم.

الملاحق:

الملحق 01: معاملات الارتباط بين درجات محاور الاستبيان والدرجات الكلية للاستبيان

		المقياس	المحور الثاني	المحور الأول
المقياس	Pearson Correlation	1	.974**	.973**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	36	36	36
المحور الثاني	Pearson Correlation	.974**	1	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	36	36	36
المحور الأول	Pearson Correlation	.973**	.894**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### المراجع والاحالات:

- 1 . محمد صدام، "الإدارة المعتمدة على القيم، اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين"، *مجلة الإداري*، الأردن، العدد 97، ماي 2004، ص25.
- 2 . Mc. BELAID, « *Le Management* », Collection concepts clés, ED pages bleues, Algérie, 2009, p22
- 3 . حازم علي بدارنة، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة ميدانية"، *مجلة جامعة فيلادلفيا الثقافية*، الأردن، العدد الثامن، 2011، ص05.
- 4 . الطيب الداودي، "أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة"، *الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية*، ورقة، 09-10 مارس 2004، ص ص 326 - 327.
- 5 . أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 38.
- 6 . إلياس سالم، « تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية »، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 42.
- 7 . نفس المرجع السابق، ص 44.
- 8 . أسار فخري عبد اللطيف، "أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"، *مجلة العلوم الانسانية الالكترونية*، مجلة فصلية عراقية، العراق، العدد 29، جويلية 2006، ص 12.
- 9 . بابا عبد القادر ووهيبة مقدم، وهيبة مقدم وبابا عبد القادر، "المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة"، ص ص 09 - 10، تصفح يوم: 2012/11/02

fseg.univ-tlemcen.dz/.../\_%20\_\_%20\_%20%20%20\_%20\_\_\_.pdf

10. عبد الرحمان العايب وبالرقي التيجاني، "إشكالية حوكمة الشركات والزامية إحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر، 18- 19/11/2009، ص 08.
11. خراز الأخضر، " دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجا"، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 34.
12. أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 151.
13. Livre blanc, « L'externalisation de la fonction RH, une organisation créatrice de valeur pour les DRH ? », (02/01/2013), [www.itrpress.com/.../livre-blanc-convictionsrh-externalisation-fonction...pdf](http://www.itrpress.com/.../livre-blanc-convictionsrh-externalisation-fonction...pdf)
14. خراز الأخضر، مرجع سابق، ص 36.
15. سهيلة محمد عباس، "علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة-دراسة تحليلية ونموذج مقترح"، مجلة الإداري، تصدر عن جامعة الزهراء للبنات، سلطنة عمان، العدد 97، 2004، ص 125.
- \* يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذه الدراسة بالاطلاع على الموقع التالي: [www.cae.org/sites/default/files/10cs.pdf](http://www.cae.org/sites/default/files/10cs.pdf)