

## How to Cite:

Guennoun, R. (2024). Towards a new business model for Algerian companies: The role of Mobilis Company Implementing the creating shared value approach. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(6), 894–904. Retrieved from <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/604>

# Towards a new business model for Algerian companies: The role of Mobilis Company Implementing the creating shared value approach

**Rim Guennoun**

PhD Student, LUEDLD, University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria

Email: [guennoune.rim@univ-ouargla.dz](mailto:guennoune.rim@univ-ouargla.dz)


**Abstract**---This study explores the role of Mobilis Company in implementing the Creating Shared Value (CSV) approach as a novel business model. Recognized as an innovative framework, this approach has been embraced by leading global companies across various sectors to generate mutual benefits for both businesses and society by leveraging the three key mechanisms of creating shared value. A field study was conducted using a sample of executives and managers from the company, with a questionnaire serving as the primary data collection tool. The findings indicate that Mobilis Company effectively embodies and applies the Creating Shared Value (CSV) approach, adhering to its three fundamental dimensions.

**Keywords**---Economic value, Social benefit, Creating Shared Value, Mobilis Company.

**Jel Classification Codes:** M14 M21

## I-مقدمة

شهد الاقتصاد العالمي والوطني تطورات متسارعة أدت إلى تغييرات جوهرية في نشاطات وممارسات المؤسسات الاقتصادية ومع ظهور منظمات دولية تهدف إلى وضع أطر تنظيمية تعزز من أخلاقيات الأعمال، وتولي اهتماما متزايدا بالجوانب الاجتماعية والبيئية، بات من الضروري أن تعيد الشركات تقييم أدوارها التقليدية في السوق. في هذا السياق، ظهر مفهوم خلق القيمة المشتركة كنموذج مبتكر يعكس تحولا في الفكر المؤسسي، حيث لم يعد التركيز مقتصرًا على الربح المالي فحسب، بل امتد ليشمل منافع اجتماعية وبيئية متكاملة. أضحت مقارنة خلق القيمة المشتركة مطلبا استراتيجيا يتطلب من المؤسسات الاقتصادية تجاوز الأهداف التقليدية نحو دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في صلب عملياتها اليومية. هذا التحول ينظر إليه كعنصر أساسي لتحقيق استدامة الأعمال وتعزيز التنافسية في السوق العالمية. وقد أدركت المؤسسات الرائدة حول العالم أن النجاح الحقيقي يكمن في قدرتها على خلق توازن بين الربحية والمساهمة الفعالة في التنمية المجتمعية. تبرز مؤسسة موبيليس في الجزائر، كأحد الفاعلين الرئيسيين في قطاع الاتصال، وهو مجال يعد من أكثر المجالات تأثيرا في بناء اقتصاد معرفة يعزز من قيمة الموارد البشرية ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة. ومؤسسة موبيليس، كشركة رائدة في هذا القطاع، تعد نموذجا حيا لقدرة المؤسسات على

© 2024 by The Author(s).  ISSN: 1307-1637 International journal of economic perspectives is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

**Corresponding author:** Guennoun, R., Email: [guennoune.rim@univ-ouargla.dz](mailto:guennoune.rim@univ-ouargla.dz)

Submitted: 05 June 2024, Revised: 23 July 2024, Accepted: 29 August 2024

تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة، حيث تسعى إلى تحقيق توازن بين زيادة أرباحها الاقتصادية وبين المساهمة في رفاه المجتمع ودعم التنمية الاجتماعية. بناء على ذلك، تم صياغة الإشكالية الأساسية للدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة مؤسسة موبيليس في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة كنموذج جديد لأعمال الشركات الجزائرية؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها:

- 1- ما مدى تبني مؤسسة موبيليس لمقاربة خلق القيمة المشتركة في نموذج أعمالها؟
- 2- أي من الإستراتيجيات الثلاث لمقاربة خلق القيمة المشتركة التي تركز عليها مؤسسة موبيليس؟
- 3- ما هو تأثير تطبيق مقاربة خلق القيمة المشتركة من قبل موبيليس على المؤسسة والمجتمع الجزائري؟

### 1.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ضرورة البحث عن نموذج جديد لأعمال الشركات الجزائرية بما يتوافق مع تحقيق أهدافها الاقتصادية واندماجها في مجتمعها وبينها لتحقيق منافع اجتماعية، أين يتم التركيز على دور موبيليس في تجسيد خلق القيمة المشتركة، باعتبارها أحد الفواعل الأساسية في قطاع اتصالات اللاسلكي في الجزائر.

### 2.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تبني مؤسسة موبيليس لمفهوم خلق القيمة المشتركة ضمن استراتيجياتها وممارساتها التجارية، مع محاولة فهم الاستراتيجية الرئيسية التي تركز عليها في هذا السياق، سواء كان ذلك من خلال إعادة تعريف المنتجات والأسواق، إعادة تشكيل سلسلة القيمة، أو بناء تجمعات صناعية داعمة. كما تسعى الدراسة إلى تقييم التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تطبيق هذه المقاربة على الاقتصاد المحلي، وكذلك على أداء مؤسسة موبيليس. بالإضافة إلى تقديم روى تمكن الشركات الجزائرية الأخرى المساهمة في جهودها لخلق القيمة المشتركة والمساهمة في التنمية الشاملة للاقتصاد الجزائري. لذا فإن أهمية هذه الدراسة لا تكمن فقط في مساهمتها المحتملة في الأدبيات الأكاديمية، بل أيضا في تأثيرها العلمي على مجتمع الأعمال في الجزائر.

### 3.1 خلفية الدراسة (الدراسات السابقة للموضوع)

تناولت العديد من الدراسات السابقة وجهات نظر مختلفة حول مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمقاربة خلق القيمة المشتركة أين تم تسليط الضوء على التحديات والفرص التي تواجهها الشركات في البلاد. من خلال نتائج هذه الدراسات، تهدف دراستنا إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تبني الشركات الجزائرية نهجا جديدا لخلق قيمة لكل من أعمالها والمجتمع. وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الاقتصادية.

قدم الباحثون (Hwy-Chang Moon and all)<sup>i</sup> في سنة 2011 نسخة موسعة من الاستراتيجيات والآليات التي قدمها بورتر وكارمر من أجل خلق قيمة مشتركة على نحو فعال، هذه الآليات تتناسب مع المحددات الأربعة لنموذج الأماس وتمثل في تحديد الكفاءة الأساسية، التوفيق بين الأهداف الشاملة، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، تطوير المجتمعات المحلية أو العالمية، بمعنى آخر تم إضافة آلية جديدة وهي تحديد الكفاءة الأساسية وتم توسيع مفهوم التوفيق بين الأهداف الشاملة من مفهوم بورتر وكارمر حول التوفيق بين المنتجات الأساسية؛ كما تطرقت الدراسة إلى تقديم نقد لمفهوم خلق القيمة المشتركة التي أتى بها بورتر وكارمر من حيث:

- شروط الطلب على إنشاء خلق القيمة المشتركة أين أكد بورتر وكارمر على جوانب السوق والمنتجات وأهملا الفرص الأخرى للشركات في جميع المحددات الأربعة لنموذج الأماس؛
  - مفهوم التجمعات المحلية مفهوم ضيق، فبرغم من أنها دفعت عجلة التقدم الكبير في الكفاءة الاقتصادية إلا أنها أهدرت فرص أكثر جوهرية لخلق القيمة؛
  - التكتلات المحلية ليست مهمة لبعض النوع من الأعمال التجارية والشركات التي تتطلب بعض الخصائص؛
  - شروط المنافسة غائبة في مقالهم من أنها تشل أهمية خاصة في تكوين مجال الأنشطة الاجتماعية ينبغي للشركة أن ترتكز عليها؛
- كما أكدت الدراسة على أن هناك تمييز واضح بين الشركات الجيدة والشركات الذكية، فالشركات الجيدة هي التي تتبرع بالمال لأغراض خيرية بصرف النظر على الأرباح أو خلق القيمة وتصنف الموارد التي تستخدمها على أنها نفقات الشركة، في حين الشركات الذكية تبحث بشكل استباقي عن فرص تجاهلها في المجتمع وتحاول استكشاف احتياجات السوق غير الملبات لزيادة مستواها الحالي من الأرباح، وهذا ما يخلق لها قيمة مشتركة. خلصت الدراسة إلى أن:

-المسؤولية الاجتماعية للشركات تعتبر مفهوم معاكسا للرأسمالية، في حين أن خلق القيمة المشتركة تعتبر شكلا أعلى من أشكال الرأسمالية:

- بوسع أي شركة أن تصبح شؤكة ذكية من خلال تنفيذ خلق القيمة المشتركة إذا وضعت استراتيجية لخلق قيمة اقتصادية مع الاستمرار في نفس الوقت بتقديم مساهمتها في المنفعة الاجتماعية وإذا مارست أخلاقيات العمل التجاري لزيادة المنفعة الاجتماعية، أي أن المؤسسة الذكية لا بد أن تتبنى كل من الأخلاق واستراتيجية العمل في آن واحد؛

- تنويع CSV سيوفر فرصا تجارية وفوائد إضافية للمجتمعات الأجنبية والمحلية، والتعاون مع المنظمات الأخرى، سواء كانت محلية أو دولية سيعزز من آثار CSV داخل الحدود الوطنية وغيرها.

وجاء في دراسة: (2018 Wenyun Li & all)<sup>ii</sup>، و التي حاولت الإجابة على جملة من التساؤلات تؤسس لفهم تطبيق خلق القيمة المشتركة، من خلال دراسة استقصائية حول كيفية قيام الابتكار الاجتماعي بتعديل القيمة الاجتماعية و الاقتصادية من منظور خلق القيمة المشتركة على وجه التحديد، تتناول الدراسة مجموعة من الأسئلة على غرار: هل تؤدي القيمة الاقتصادية إلى خلق قيمة اجتماعية؟، هل يعمل الابتكار الاجتماعي على تعديل القيمة الاجتماعية و الاقتصادية في خلق القيمة المشتركة؟. وقد تمت معالجة الأسئلة من خلال دراسة ميدانية لـ 250 مؤسسة اقتصادية لها أهدافا اجتماعية ونهجا قائما على السوق لتحقيق الأهداف الاجتماعية والإقتصادية في غانا، باستخدام نموذج Smart PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها.

أشارت النتائج إلى أن القيمة الاقتصادية تؤثر على خلق القيمة الاجتماعية في خلق القيمة المشتركة، وكشفت نتائج الدراسة أيضا أن الابتكار الاجتماعي هو محرك لخلق القيمة المشتركة من خلال القيمة الاجتماعية في قطاع التعليم في غانا، ومع ذلك لا يمكن لابتكار الاجتماعي أنه يلعب دورا معتدلا في القيمة الاقتصادية لخلق القيمة المشتركة.

طرح كل من (S.Rajarajeswaril and K.Srinivasan)<sup>iii</sup> في دراسة مفهوما لمقاربة خلق القيمة المشتركة والذي يمثل حسبه إطار تم إنشاؤها لتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة مع تلبية احتياجات المجتمع وتحدياته في الوقت نفسه. وهدفت هذه دراسة إلى توفير إطار هيكلي للقيم المشتركة وكذلك التدابير الرئيسية التي اتخذتها مختلف المؤسسات، كما ركزت هذه الدراسة على تبني استراتيجيات تبني القيمة المشتركة وتأثيرها على تعزيز الأداء البيئي، وصحة أصحاب المصلحة والتغذية، والقدرة على تحمل التكاليف في تلبية المتطلبات الأساسية لأصحاب المصلحة، وكذلك تدابير تحسين الرفاهية المجتمعية.

كما هدفت دراسة (Haidar & all)<sup>iv</sup> إلى تحليل العلاقة بين قرارات الاستثمار وخلق القيمة المشتركة في شركات السياحة العراقية من خلال قراراتها الاستثمارية، في الوقت ذاته الذي يجب أن تكون العوائد والأرباح مفيدة للمجتمع من خلال قرارات الاستثمار، فركزت الدراسة على القرارات الاستثمارية لسنة شركات وتأثيرها على القيمة المشتركة، استخدم البحث منهجية التحليل الكمي القائمة على تحليل المؤشرات المالية المستمدة من البيانات المالية للشركات. كما تم جمع البيانات الخاصة بمؤشرات قرارات الاستثمار والمنفعة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية للفترة 2017-2013 أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المختارة قد حققت قيمة مشتركة لأعمالها، مما يعكس على إنجازاتها في العوائد الاقتصادية والمنافع الاجتماعية.

الملاحظ أن الدراسات السابقة أبرزت أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتأثير التقدم التكنولوجي على العمليات التجارية، ودور الشركات الاستراتيجية في تعزيز تنافسية الشركات الاقتصادية. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في الأدبيات تتعلق بالدور المحدد للممارسات العملية التي تجعل تطبيق مقاربة خلق القيمة المشتركة ممكنا.

## **II. الأدبيات النظرية لمقاربة خلق القيمة المشتركة:**

### **1.II. خلق القيمة المشتركة**

#### **1.1.II. مفهوم القيمة المشتركة:**

يسعى مفهوم خلق القيمة المشتركة -و هو مفهوم الذي روج له (Porter and Kramer)<sup>v</sup> سنة 2011- بشكل صريح إلى معالجة مهمته استعادة الثقة في الأعمال التجارية في عصر الأزمة الحالي يؤكد الباحثان أن خلق القيمة المشتركة هو أفضل فرصة للشركات لإضفاء القيمة على الأعمال التجارية مرة أخرى، يقترح خلق القيمة المشتركة تحويل المشاكل الاجتماعية ذات الصلة بالوحدة الاقتصادية إلى فرص عمل، وبالتالي المساهمة في حل التحديات المجتمعية الحرجة مع زيادة الربحية في الوقت ذاته.

وقد أوضح بورت وكرامر مفهوم خلق القيمة المشتركة (CSV)<sup>vi</sup> من خلال عبارتهم الشهيرة: "أنت تخلق قيمة مشتركة من خلال تعزيز الوضع التنافسي للشركة مع الهوض في الوقت نفسه بالمجتمع الذي تعمل فيه"، حيث هناك ثلاثة طرق يعزز بعضها بعضاً تتعلق بصيغة CSV :

- أولاً: ستكتشف الشركات التي تستكشف الاحتياجات المجتمعية باستمرار فرصاً جديدة للتمايز وإعادة التموضع في الأسواق التقليدية وستدرك إمكانات الأسواق الجديدة؛

- ثانياً: يزداد تأزر التقدم المجتمعي والإنتاجية في سلسلة القيمة عندما تتعامل الشركات مع القضايا المجتمعية من منظور القيمة المشتركة وتجد طرقاً مبتكرة للعمل لمعالجة هذه القضايا في جميع أنحاء سلسلة القيمة؛

- ثالثاً: تتأثر الإنتاجية والابتكار بشدة بالمجموعات (التركيزات الجغرافية) للشركات والشركات ذات الصلة والموردين ومقدمي الخدمات والبنية التحتية اللوجستية في مجال معين.

**2.1.II. مفهوم استراتيجية القيمة المشتركة:** هي النظر إلى المبلغ الموجب. وبعبارة أخرى، فإن بعض الخيارات الاستراتيجية ستعزز استراتيجية العمل وفي الوقت نفسه تقدم فوائد للمجتمع. عندما تخطط المنظمة لبعض الأنشطة المفيدة للمجتمع، فإنها تزدهر في المجتمع وتكتسب أيضاً في أعمالها. ينظر إنشاء قيمة الأسهم إلى أنشطة الشركات التي تعطي ميزة تنافسية، من خلال هذا دعم المجتمع لتحسين معاييرها<sup>vii</sup>. وتعرف كذلك على أنها ما تخلقه الوحدة الاقتصادية قيمة للمجتمع من خلال تلبية احتياجات وتحدياتها بطريقة تخلق أيضاً قيمة اقتصادية، تنمي الأسواق المستقبلية في نفس الوقت الذي تعزز الاقتصادات والمجتمعات، إضافة إلى ذلك يمكن تعريفها على أنها تلك النواحي والتقنيات التي تعزز القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية في حين تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية داخل الأقاليم من قبل الوحدات الاقتصادية العاملة<sup>viii</sup>.

**3.1.II. إيجابيات وسلبيات مفهوم القيمة المشتركة:**

كغيره من المفاهيم المبتكرة يرتبط اعتماد مقارنة خلق القيمة المشتركة في الشركات الاقتصادية بتحقيق نقاط قوة لتلك الشركات، كما يمكن أن ينجر عنه نقاط ضعف. وعليه، لا بد من فحص كل منهما بشكل نقدي وقياسه بالتساوي قبل تطبيق السيناريوهات الثلاثة للمقاربة. وفيما يلي بعض النتائج التي رصدتها كنقاط قوة ونقاط ضعف.

نقاط القوة في مقارنة خلق القيمة المشتركة	نقاط الضعف في مقارنة خلق القيمة المشتركة
- تعزيز تنافسية الشركة من خلال تحسين المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات المجتمع؛ - تعزيز سمعة الشركة وزيادة ولاء العملاء؛ - تشجيع الابتكار في العمليات والمنتجات، مما قد يؤدي إلى اكتشاف فرص جديدة للنمو؛ - تعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمع المحلي؛ - جذب الموظفين الموهوبين الذين يرغبون في العمل مع شركات تهتم بأثرها الاجتماعي والإيجابي؛ - العمل بشكل أكثر استدامة، حيث تسعى لتحقيق توازن بين المصالح الاقتصادية والبيئية والاجتماعية	- تطبيق هذه المقاربة قد يتطلب استثمارات إضافية في مجالات مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا، والمالية، قد تؤثر على ربحية الشركة على المدى القصير؛ - تعقيد العمليات الإدارية والتشغيلية. حيث يتطلب التطبيق إدارة فعالة للتغيير لضمان أن تتم عمليات الشركة بسلاسة مع الحد من التأثيرات السلبية على الأداء العام؛ - صعوبة قياس مدى نجاح هذه المقاربة بشكل ملموس. في كثير من الأحيان، تكون الفوائد غير ملموسة وتظهر على المدى الطويل؛ - قد لا يتفاعل السوق بشكل إيجابي مع المبادرات الاجتماعية للشركة، مما يقلل من الجهود المبذولة

المصدر: **(Lee) ix \* (Daood & Menghwar)**

تمتع مفهوم القيمة المشتركة بنقاط قوة واضحة كمفهوم يتنافس على الاهتمام بين الممارسين والأكاديميين. إحدى نقاط قوتها الحاسمة، لكن على الرغم من نقاط قوته، فإن تأطيره يقوضه عدد من أوجه القصور.

## 2.II. آليات خلق القيمة المشتركة:

اقترح كل من بورتر وكرايمر (2011) ثلاث آليات أساسية لخلق القيمة المشتركة، وهي كالتالي:

**2.II.1. إعادة تصور المنتجات والأسواق:** كان الأمن المالي والاستمرار في ذلك من أكثر الموضوعات تناولاً، لكن بتغير تفضيلات واحتياجات المجتمع أصبح خلق القيمة المشتركة يتعلق بتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء وإيجاد منتجات أو خدمات جديدة تكمل المنتجات القديمة. لإعادة تصور المنتجات والأسواق، يجب على الشركة تحديد الاحتياجات والفوائد والتحديات المجتمعية التي تتجسد أو يمكن أن تتجسد في منتجات الشركة. يمكن افتراض أنه بهذه الوسائل ستحدد الشركة أسواقاً جديدة بالإضافة إلى فرص التمايز وإعادة التموضع في الأسواق الحالي. على سبيل المثال، يمكن للشركات تطوير منتجات صديقة للبيئة أو خدمات مالية مبتكرة تلي احتياجات الأمان المالي. هذا يتطلب من الشركات أن تكون على دراية بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وأن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع هذه التغيرات<sup>x</sup>.

**2.II.2. إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة:** تتأثر سلسلة قيمة الشركة بالمواد والمادية والتعليم وظروف العمل والاتصالات. تشمل إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة مناهج جديدة لاستخدام الموارد والمشتريات والتوزيع والموقع وإنتاجية الموظفين. على سبيل المثال، لا تكون انبعاثات المؤدية لاحتباس الحرارة مكلفة للبيئة فحسب، بل مكلفة للشركة أيضاً. يمكن النظر إلى التلوث على أنه شكل من أشكال النفايات الاقتصادية لأنه علامة على أن الموارد قد استخدمت بشكل غير كامل أو غير فعال. يؤدي الإفراط في النفايات إلى إنشاء أنشطة وتكاليف إضافية لا تخلق قيمة للشركة أو العميل. اليوم، هناك إجماع متزايد على أن التحسينات الرئيسية في الأداء البيئي يمكن تحقيقها في كثير من الأحيان بتكنولوجيا أفضل بتكلفة إضافية اسمية ويمكن أن تحقق وفورات صافية في التكاليف من خلال تعزيز استخدام الموارد وكفاءة العمليات والجودة.

3.2.II. تمكين تطوير التجمعات المحلية: تمكين تطوير التجمعات المحلية يتضمن تعزيز التعاون بين الشركات المحلية والموردين والمؤسسات التعليمية والحكومية. يمكن للشركات أن تستفيد من هذا التعاون من خلال تحسين الإنتاجية والابتكار. فلا توجد شركة قائمة بذاتها فنجاح أي شركة مرتبط بالشركات الداعمة والبنية التحتية المحيطة بها. تتأثر الإنتاجية والابتكار بشدة بـ "المجموعات" أو التكتيزات الجغرافية للشركات والشركات ذات الصلة والموردين ومقدمي الخدمات والبنية التحتية اللوجستية في مجال معين. تشمل المجموعات المؤسسات والجمعيات التجارية وقوانين المنافسة ومعايير الجودة وشفافية السوق أيضًا. تلعب المجموعات دورًا حاسمًا في دفع الإنتاجية والابتكار والقدرة التنافسية. تخلق الشركات قيمة مشتركة من خلال بناء مجموعات لتحسين الإنتاجية مع معالجة الفجوات في الظروف الإطارية المحيطة بالمجموعة<sup>xiii</sup>.

من خلال تعريفات السابقة لآليات خلق القيمة المشتركة نستنتج ما يلي:

يعد نموذج خلق القيمة المشتركة طريقة لإعادة ربط الوحدات الاقتصادية أو الوحدات الاقتصادية بالمتجمع الذي تعمل فيه، من خلال تحديد التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتوسيعه. وهذا يعني الاعتراف بالاحتياجات المجتمعية كطريقة لتحسين أداء الأعمال مع خلق قيمة مضافة للمجتمع أيضًا، فالقيمة المشتركة توضح أن القضايا الاجتماعية مرتبطة باستراتيجية الوحدة الاقتصادية ككل. والشكل رقم (01) يوضح نموذج خلق القيمة المشتركة.

### III. الخلفية التطبيقية:

#### III. 1. وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات وموظفي مؤسسة موبيليس، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة متكونة من مجموعة مدراء، بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لناحية ورقلة، حيث تم توزيع 179 استمارة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، تم استرجاع منها 144 استمارة، وبعد فرز الاستمارات الصالحة للتفرغ والتحليل، وجد انه يوجد 138 استمارة يعتمد عليها في الدراسة التطبيقية.

#### III. 2. أداة الدراسة:

يشمل الاستبيان الموزع على العينة في جزء الأول على البيانات الشخصية مثل: الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية. بينما يشمل الجزء الثاني على متغيرات الدراسة التي من خلالها تم قياس آراء أفراد عينة الدراسة والتي ركزت على أبعاد خلق القيمة المشتركة المتمثلة في (إعادة تصور المنتج، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، بناء التجمعات المحلية) لمعرفة مدى تجسيدها من طرف الكيان محل الدراسة.

#### III. 3. تحليل ووصف عينة الدراسة:

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور من عينة الدراسة تشير إلى (72.5%) والذي يعد ثلاث اعاف نسبة الإناث والتي كانت (27.5%)، وهذا راجع لكون المؤهلات العلمية المطلوبة للعمل متوفرة لدى الذكور أكثر من الإناث، بالإضافة إلى طبيعة العمل و التوزيع الجغرافي بالنسبة للمؤسسات مما يحفز الإناث على طلب العمل، أما بالنسبة للفئة العمرية لعينة الدراسة كانت الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (41-50) بنسبة 47.8%، تليها الفئة العمرية (30-40) بنسبة 27.5% وتأتي بعدها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة 14.5%، لتتقلص النسبة بكثير في الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة تقدر بـ 10.1%، وهي عبارة عن مزيج من الشباب الحاملين الشهادات الجامعية وأصحاب الخبرة، بحيث نسبة الإجمالية للموظفين الذين يتجاوز أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة تقدر حوالي 89% من مجموع عينة الدراسة، بينما الفئة الشبابية التي لم يتجاوز 30 سنة فنسبتها قليلة في مؤسسات محل الدراسة، وهذا ما نستنتج منه تركيز المؤسسات على أصحاب الشهادات الذين أكملوا دراساتهم الجامعية. أما بالنسبة للمؤهل العلمي أن فئة ليسانس تستحوذ على أكبر نسبة من النسبة الكلية لعينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية (44.2%)، وهذا لطبيعة النشاط مؤسسات الاتصال الذي يوظف عدد من الموظفين الذين يعملون في جانب الإداري وخدمة العملاء، أما فيما يخص حاملي شهادة الماستر ومهندس الدولة فبلغت نسبهم 34.8% و15.2% على التوالي، وهي نسب متفاوتة بين مستويين تعليميين ماستر ومهندس دولة، أما بالنسبة للدراسات العليا بلغت قيمة في الترتيب 5.8%، وهي تعتبر نسبة قليلة بالنسبة لمؤسسات الاتصال لطبيعة نشاطها وتطورها في الجانب التقني. يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين يملكون أقدمية أكثر من 10 سنوات، تبلغ إجمالاً 75.4%، مما يفسر امتلاك مؤسسات الاتصال للعمال والموظفين أصحاب الخبرة وهذا محافظة مؤسسات محل الدراسة على موظفيها من خلال تلبية الحد الأقصى من المتطلبات المادية والمعنوية للموظفين، أما بالنسبة للتفتين المتبقيتين فقد جاءت نتائجهما 10.9%، 13.8%، مما يوحي بأن مؤسسات الاتصال تعتمد على سياسة التوظيف والتشغيل بشكل دوري ومستمر.

#### III. 4. اختبار صدق وثبات الأداة:

قمنا باختبار صدق وثبات الأداة بواسطة طريقة الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha والذي يوضحه الجدول رقم (02)، حيث كانت نسبة الفا كرونباخ (0.967) حيث تعتبر نسبة عالية جداً ما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### III. 5. دراسة اتجاهات وميولات الإجابات:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في دراسة اتجاهات وميولات الإجابات حسب درجة المستوى وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عينة الدراسة حول محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (03).

انطلاقاً من الجدول رقم (03) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة مرتفع، حيث بلغ متوسط العام للبعد ككل 3.81 و إنحراف المعياري 0.0746 ضعيف، مما يدل على أن مستوى الأهمية لهذا البعد مرتفعة وأن أفراد العينة يرون أن مؤسسة موبيليس تعمل بشكل كبير على إعادة تصور المنتج من خلال إعادة تصميم المنتجات، بحيث تهدف هذه المنتجات العملاء المستبعدين وهو ما يثبت المتوسط الحسابي المرتفع للفقرتين 1 و 2، حيث حصلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والانحراف المعياري (0.0642، 4) و(0.0816، 4) على التوالي، وأن مؤسسة موبيليس تلائم خدمات مختلف الشرائح المجتمع حسب فئات الدخل وعمل علة تطوير خدماتها بما يلائم احتياجات زبائنها الحاليين مثل: تحسين التدفق العالي للأنترنيت، والتي جاءت مرتفعة في لمرتبة الثالثة والرابعة تواليًا بمتوسط حسابي وانحراف معياري (0.0727، 3.98) و(0.0663، 3.85) على الترتيب، كما جاءت مستوى إجابات الأفراد مرتفعة في الفقرة 5 و 6 (تكيف المنتجات المقدمة حسب احتياجات العملاء سواء كانوا أفراد أو شركات، تدرس الاحتياجات المطلوبة من قبل العملاء خاصة تدفق الشبكة والأنترنيت) بمتوسط حسابي (0.0716، 3.85) و(0.0803، 3.8) على التوالي.

أما الفقرات المتبقية الستة فكانت مستوى الإجابات فيها كلها مرتفعة حسب مجالات التقسيم المدرجة (0.0742، 3.79) تضع مؤسسة موبيليس عند تقديم منتجات بعين الاعتبار المساهمة في الوصول إلى الشمول الرقمي للمستخدمين، و بالنسبة للفقرات 8، 9، 10، 11، 12، مستوى إجابات الأفراد المرتفعة (0.0718، 3.71)، (0.0803، 3.72)، (0.0779، 3.78)، (0.0856، 3.66) و(0.074، 3.63) على التوالي، حول أن مؤسسة موبيليس تفكر كشركة اتصالات في تقديم خدمات مالية كتحويل الأموال والدفع (قناة)، تستجيب العروض المقدمة من طرف المؤسسة لمتطلبات المستخدمين التي يعبرون عنها عبر وسائل التواصل الاجتماعي، تغطي خدمات المناطق النائية والوعرة، تغطي خدمات الهاتف النقال عبر كامل التراب الوطني وتطور برامج استجابة للكوارث الطبيعية (الحرائق مثلاً).

يتضح من نفس الجدول أن مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت كلها مرتفعة، حيث جاءت الفقرة 13 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 0.078، مما يدل على أن مؤسسة موبيليس تعمل على توفير خدمات عبر نقاط بيع متمعددة لتقريب المسافة، كما جاءت الفقرات المتبقية فكان مستوى الإجابات مرتفع المرتبة الأولى كانت الفقرة 14 (تسعى مؤسسة الاتصال إلى استخدام تكنولوجيا حديثة، نظيفة وصديقة للبيئة تعبر عنها: مثل تركيب الهوائيات على شكل نخيل) بمتوسط حسابي 3.88 و انحراف معياري 0.0705.

أما الفقرة 16 بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.0642 في المرتبة على أن مؤسسة موبيليس تستثمر في البنية التحتية لعرض المنتجات، وصولاً للفقرة 15 و 17 بمتوسط حسابي وانحراف معياري (0.0849، 3.86) و(3.71، 0.0627) على الترتيب، وهذا ما يدل على تبني بعض الابتكارات الاجتماعية عند عرض المنتجات.

ويمكن القول أنه ومن خلال مستوى الاتجاه العام المرتفع لإجابات المستجوبين (0.0722، 3.86)، فإن تعمل مؤسسة موبيليس على استخدام آلية إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة من خلال استخدام الموارد بشكل أفضل أو رفع إنتاجية الموارد المالية ومهارات الموظفين وقدرات الشركات التجارية.

من خلال الجدول أن كل مستويات إجابات أفراد العينة لهذا البعد كانت مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة 19 التي جاءت في المرتبة الأولى (0.0603، 3.96)، مما يدل على أن مؤسسة موبيليس تعمل على إنشاء شركة علاقات مع العديد من شركات تقنية عالمية ذات السمعة، وجاءت الفقرات (18، 20، 23، 24) بمتوسطات حسابية مرتفعة (3.83، 3.84، 3.88، 3.95) مما يبين أن مؤسسة موبيليس تعتمد على العديد من الوكالات التجارية في المدن الكبرى وكذلك المدن الصغرى، كما أن مؤسسة موبيليس تقدم خدمات لبريد الجزائر وسونلغاز وبعض الهيئات والوزارات وإنشاء شراكة مع شركات اتصالات دولية، وتتعاون مع مؤسسات من قطاعات أخرى لدعم استخدامات الهاتف النقال الموصول بالإنترنت. وبالنظر للمتوسط الحسابي لاتجاه العام لهذا البعد (0.070، 3.83) يتضح أن المستوى مرتفع لإجابات المستجوبين ناجمة عن تكوين قاعدة للموردين والاستفادة من المهارات المتوفرة في المجتمعات التي تعمل فيها الشركة.

#### IV. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

بعد اختبار الابعاد الأساسية المستخدمة كهدف منا للوصول الى نتائج واقعية والتي تم تجميعها باستعمال الاستبانة توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي يمكن مناقشتها كالتالي:

توصلت الدراسة من خلال اختبار البعد الأول الى أن شركة موبيليس تقيد بجملة من المحاور المتمثلة في تغطية خدمات الهاتف النقال عبر التراب الوطني والمناطق النائية، وتطور من خدماتها مما تلائم طلبات الزبون، كما تراعي تقديم العروض جديدة فكرة الثقافة الرقمية، الاستثمار في البنية التحتية لعرض الخدمات، الاعتماد على إنشاء شبكة علاقات مع العديد من شركات التقنية. وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المقاربة

تطابقا مع دراسة (بورتر وكرامر، 2011) التي تتمثل في المحددات الأربعة لنموذج الألماس متمثل في تحديد كفاءة الأساسية، التوفيق بين الأهداف الشاملة، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة وتطوير المنتجات المحلية أو العالمية، وهذا ما يؤدي إلى صحة الفرضية الأولى القائلة: توافر تطبيق مقارنة خلق القيمة المشتركة في شركة موبيليس.

توصلنا بعد اختبار البعد الثاني أن استراتيجية إعادة تعريف الإنتاجية لسلسلة القيمة وفق مقارنة خلق القيمة المشتركة هي التي تركز عليها شركة موبيليس، أي لها تأثير كبير على الشركة. وهذا من خلال تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف وزيادة قيمتها السوقية. وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Haidar & all، 2019). ودراسة (S.Rajarajeswaril and K.Srinivasa, 2021) حيث توصلت الدراستين إلى أن هناك علاقة بين قرارات الاستثمارية وخلق القيمة المشتركة وهذا من خلال آلية إعادة تعريف الإنتاجية لسلسلة القيمة، وان تبني استراتيجيات القيمة المشتركة وتأثيرها على تلبية المتطلبات الأساسية للأصحاب المصالح، وكذلك تدابير تحسين الرفاهية المجتمعية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. وبالنسبة لاختبار الفرضية الثالثة فقد توصلنا إلى أن طبقت مقارنة خلق القيمة المشتركة من قبل مؤسسة موبيليس على موظفيها والمجتمع الجزائري، كان بشكل كبير من خلال الامتيازات المقدمة لموظفيها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا من خلال تقديم العلاوات والمنح المالية اقتصاديا، وتكريم أبناء الموظفين وتنظيم الرحلات المقدمة من طرف الشركة اجتماعيا. وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها نستنتج أن مؤسسة موبيليس تجسد مقارنة خلق القيمة المشتركة كنموذج أعمال للشركات الجزائرية.

## V. خاتمة :

كان الغرض من هذه الدراسة محاولة معرفة مدى مساهمة مؤسسة موبيليس في تجسيد مقارنة خلق القيمة المشتركة كنموذج جديد لأعمال الشركات الجزائرية بالخصوص في قطاع الاتصالات، و من خلال تحليلنا للجانب النظري يمكن القول أن الغرض من تطبيق مقارنة خلق القيمة المشتركة لا يقتصر فقط على الربح في حد ذاته، كون أن معظم الشركات غير مدركة للفرص التي توفرها القيمة المشتركة في تحسين أعمالها، ويرتكز مفهوم خلق القيمة المشتركة على فكرة الاستثمار في مجموع التحديات البيئية والاجتماعية لمحاولة تحقيق الأرباح.

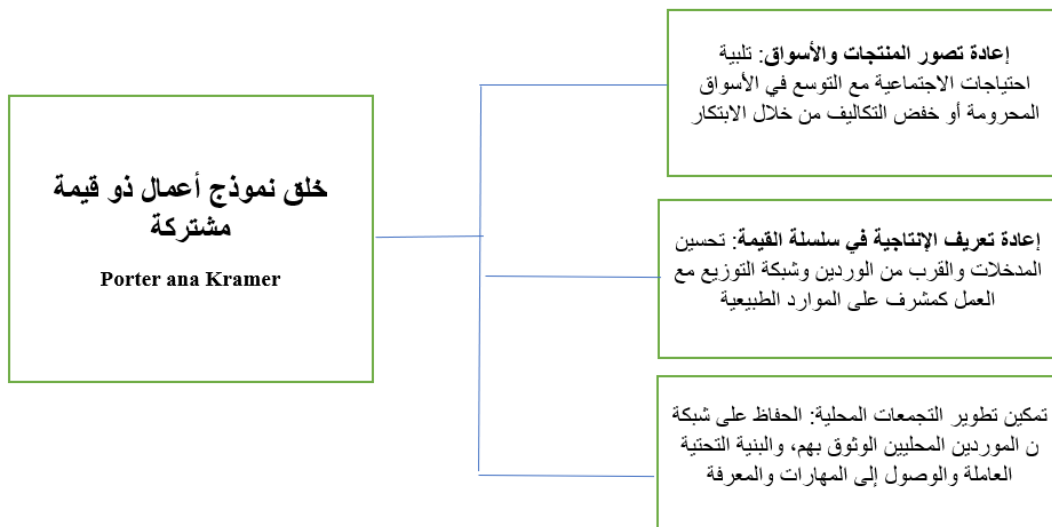
تعتبر مقارنة القيمة المشتركة كنموذج أعمال مبتكر تبنته الشركات عالمية، وهذا من أجل اسقاط مقارنة خلق القيمة المشتركة من أجل جلب منافع اقتصادية واجتماعية وانطلاقا من الدراسة الميدانية المطبقة على مؤسسة "موبيليس" لمعرفة تأثير هذه المقاربة على الوضع الاقتصادي للمؤسسة والوضع الاجتماعي من خلال الاعتماد على أبعاد مقارنة خلق القيمة المشتركة ومدى تطبيقها توصنا إلى أن مؤسسة موبيليس تجسد مقارنة خلق القيمة المشتركة كنموذج أعمال للشركات الجزائرية من خلال تبني وتطبيق أبعاد خلق القيمة المشتركة و المتمثلة في إعادة تصور المنتجات والأسواق ، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، تمكين تطوير التجمعات المحلية.

وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن ان نقترح مجموعة من التوصيات التالية:

- ✓ الاهتمام بدراسة موضوع خلق القيمة المشتركة وضرورة تبنيها؛
- ✓ على الدولة الجزائرية تشجيع الشركات الاقتصادية في جميع القطاعات الاقتصادية على اتباع هذه المقاربة نظرا للمنافع الاقتصادية والاجتماعية؛
- ✓ مؤسسة موبيليس لها إمكانية كبيرة في امتصاص اليد العاملة على سبيل المثال وهذا من أجل توفير مستوى معيشي للشباب وهذا من ناحية الاجتماعية، والعروض التي تقدمها في شبكتها التي تعود لها بعوائد مالية ضخمة وهذا من ناحية الاقتصادية.

## VI. الملاحق:

الشكل رقم (01): يوضح "نموذج خلق القيمة المشتركة"



المصدر: من اعداد الباحثين وفقا لتصور Porter ana Kramer

جدول رقم (01): التوزيع حسب: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	100	72.5
	انثى	38	27.5
	المجموع	138	100%
العمر	أقل من 30	14	10.1
	من 30 إلى 40	38	27.5
	من 41 إلى 50	66	47.8
	أكثر من 50	20	14.5
المجموع	138	100%	
المؤهل العلمي	ليسانس	61	44.2
	ماستر	48	34.8
	مهندس دولة	21	15.2
	دراسات عليا	8	5.8
مجموع	138	100%	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	10.9
	من 5 إلى 10 سنوات	19	13.8

31.9	44	من 10 إلى 15 سنة
43.5	60	أكثر من 15 سنة
13.8	19	من 5 إلى 10 سنوات
<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

**جدول (02):** يوضح معامل الثبات الكلي Cronbach's Alpha

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
مقارنة القيمة المشتركة	24	0.967

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

**الجدول رقم (03):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المحاور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	النتيجة
إعادة تصور المنتج	تغطي "مؤسسة موبيليس" خدمات الهاتف النقال عبر كامل التراب الوطني	4	0,08164	مرتفع
	تغطي خدمات "مؤسسة موبيليس" المناطق النائية والوعرة	4	0,06423	مرتفع
	تكيّف "مؤسسة موبيليس" المنتجات المقدمة حسب احتياجات العملاء سواء كانوا أفراد أو شركات	3.66	0,08564	مرتفع
	تعمل "مؤسسة موبيليس" على تطوير خدماتها بما يلائم احتياجات زبائنها الحاليين مثل: تحسين التدفق العالي للأنترنت.	3.78	0,07796	مرتفع
	تلائم خدمات "مؤسسة موبيليس" مختلف شرائح المجتمع حسب فئات الدخل	3.98	0,07272	مرتفع
	تدرس "مؤسسة موبيليس" الاحتياجات المطلوبة من قبل العملاء خاصة تدفق الشبكة والآنترنت	3.85	0,06630	مرتفع
	تضع "مؤسسة موبيليس" عند تقديم منتجاتها بعين الاعتبار المساهمة في الوصول إلى الشمول* الرقمي للمستخدمين	3.79	0,07428	مرتفع
	تراعي "مؤسسة موبيليس" عند تقديم عروض جديدة فكرة الثقافة الرقمية	3.83	0,07387	مرتفع
	تستجيب العروض المقدمة من طرف "مؤسسة موبيليس" لمتطلبات المستخدمين التي يعبرون عنها عبر وسائل التواصل الاجتماعي	3.72	0,08083	مرتفع
	تفكر "مؤسسة موبيليس" في تقديم خدمات مالية كتحويل الأموال والدفع (قناة)	3.72	0,07183	مرتفع
	تفكر "مؤسسة موبيليس" في دعم الخدمة العمومية	3.85	0,07167	مرتفع
	تطور "مؤسسة موبيليس" برنامجاً للاستجابة للكوارث الطبيعية المتعلقة بتغير المناخ (الجفاف مثلاً)	3.63	0,07484	مرتفع
	الاتجاه العام للمحور	<b>3.81</b>	<b>0.0746</b>	مرتفع
	إعادة تعريف الإنتاجية في	توفر "مؤسسة موبيليس" خدمات عبر نقاط البيع المعتمدة لتقريب المسافة	3.94	0.07885
تسعى "مؤسسة موبيليس" إلى استخدام تكنولوجيا حديثة، نظيفة وصديقة للبيئة تعبر عنها مثل: تركيب الهوائيات على شكل نخيل		3.88	0.07057	مرتفع

مرتفع	0,08493	3.86	تحسين "مؤسسة موبيليس" خدمة التشغيل عن بعد عبر الويب والخدمات	سلسلة القيمة
مرتفع	0,06428	3.92	تستثمر "مؤسسة موبيليس" في البنية التحتية لعرض الخدمات	
مرتفع	0,06273	3.71	تتبنى "مؤسسة موبيليس" بعض الابتكارات الاجتماعية عند عرض المنتجات	
مرتفع	<b>0.07227</b>	<b>3.86</b>	الاتجاه العام للمحور	
مرتفع	0.0726	3.95	تعتمد "مؤسسة موبيليس" على العديد من الوكالات التجارية في المدن الكبرى وكذلك المدن الصغرى من أجل تحسين الخدمات	بناء التجمعات المحلية
مرتفع	0.0603	3.96	تعمل "مؤسسة موبيليس" على انشاء شبكة علاقات مع العديد من شركات تقنية عالمية ذات سمعة	
مرتفع	0.075	3.88	تقدم "مؤسسة موبيليس" خدمات لبريد الجزائر وسونلغاز وبعض الهيئات والوزارات	
مرتفع	0.087	3.69	تتأثر "مؤسسة موبيليس" بالشركات المنافسة من أجل تحسين أداءها	
مرتفع	0.079	3.68	تطور "مؤسسة موبيليس" علاقات تعاون مع بقية متعاملي الهاتف النقال	
مرتفع	0.068	3.84	تنشأ "مؤسسة موبيليس" أي نوع من الشراكة مع شركات اتصالات دولية	
مرتفع	0.0557	3.83	تتعاون "مؤسسة موبيليس" مع مؤسسات من قطاعات أخرى لدعم استخدامات الهاتف النقال الموصول بالإنترنت (القطاع المالي، قطاع التعليم)	
مرتفع	<b>0.070</b>	<b>3.83</b>	الاتجاه العام للمحور	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات SPSS

الهوامش (المراجع):

<sup>i</sup> Moon, H.-C., Parc, J., Yim, S. H., & Park, N. (2011). An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49–64, p51.

- 
- ii Li, W., Sadick, M. A., Musah, A.-A. I., & Mustapha, S. (2018). The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Sector of Ghana. *Sustainability*, 10(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su10114216>
- iii Rajarajeswari, D. S., & Srinivasan, K. (2021). Create Shared Value—A Win-Win Business Model. *International Journal of Engineering and Management Research*, 11(3), Article 3, P16, <https://doi.org/10.31033/ijemr.11.3.2>
- iv Hamoudi Ali Al Zubaidi, haidar, Abdul Rahman Abdul Abbas Al-Ibrahimi, S., & jawad Kadhim Murshedi, H., (2019), Impact of investment decisions on shared value: An analysis of Iraqi tourism companies listed on the Iraqi Stock Exchange for the period 2013-2017, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8((Special Edition CUT), p 04. [https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article\\_10\\_special\\_edition\\_cut\\_2019\\_iraq.pdf](https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_10_special_edition_cut_2019_iraq.pdf)
- v Porter, M. E., Greg, H., Marc, P., Sonja, P., & Elizabeth, H. (2012). *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46910> .
- vi Porter and Kramer, Ibid.
- vii Porter, M. E., Greg, H., Marc, P., Sonja, P., & Elizabeth, H. (2012). *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46910>
- viii Porter et al, Ibid.
- ix Lee, J. (2019). The limits of consequential reasoning in shared value creation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(1), 26–38. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2016-0049>.
- x Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466–485m p467. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>.
- xi Porter and Kramer, “The Big Idea: Creating Shared Value”, idem
- xii Andelin, M., Karhu, J., & Junnila, S. (2015). "Creating Shared Value in a Construction Project – A Case Study", *Procedia Economics and Finance*, 21, 446–453. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00198-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00198-7)