



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكر مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم اقتصادية، اقتصاد وتسيير مؤسسات  
بعنوان:

**دور البحث والتطوير في تحسين ميزة  
التنافسية في المؤسسات  
(دراسة حالة: مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية بورقلة)**

من إعداد الطالبتان: خياط زينب

نجاح زينة

نوقشت وأحيزت علينا بتاريخ: 23 ماي 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

|                      |                       |             |              |
|----------------------|-----------------------|-------------|--------------|
| د. مولاي لخضر        | أستاذ التعليم العالي  | جامعة ورقلة | رئيسا        |
| د. محسن زبيدة        | أستاذة التعليم العالي | جامعة ورقلة | مشرفا ومقررا |
| د. محجوبي نور الهدى. | أستاذة محاضرة "ب"     | جامعة ورقلة | مناقشا       |



# الإهداء

الحمد لله الذي وقفنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، والذي يسعدني أن أهديه:

إلى الوالدين الكريمين،

إلى قلوبين تعلمت بينهما معنى الثبات، إلى من كانا البداية التي منها انطلقنا،

والدعاء الذي لم ينقطع، والقوة التي لا تترى ولكن تُحسّ في كل خطوة...

امتنانًا لما زرعتاه فيّ من صبرٍ وأمل.

إلى حضورٍ لم يكن يومًا غائبًا،

إلى من كان دائمًا أقرب مما يبدو، وكلما احتجته وجدته دون تردد...

لك مني هذا الإهداء، لأن بعض القلوب تبقى قريبة... مهما باعدت بينها الطرق،

ولأن في القلب أشياء جميلة لا يغيرها الغياب.

إلى روح شاركتني الطريق بكل ما فيه،

ضحكًا وتعبًا، خوفًا وأملًا،

إلى من كان لي سندًا حادقًا لا يتغير...

إلى حديقتي الغالية نجاة زينة، التي كانت دائمًا هنا، بقلوبها قبل حضورها...

لك هذا العمل، لأنك كنت جزءًا من كل لحظة فيه.

خياط زينة



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم بسم الله الرحمن الرحيم، والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ.

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى أمي الغالية، نور دربي وجنتي في هذه الدنيا، وإلى أبي العزيز، سدي وفخري، أهدي ثمرة جهدي وتعبي أيامي، فبدانكما ومحبتكما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، حفظكما الله لي دائماً.

إلى أخي الوحيد، رفيق طفولتي وسدي الجميل، حفظك الله ودام وجودك في حياتي فرحاً وأماناً.

إلى أهلي وأقاربي، الذين كانوا مصدر دعم وتشجيع في كل خطوة. إلى حديقتي العزيزة خياط زينب، رفيقة دربي في هذا المشوار، شكراً لوجودك الدائم إلى جانبي.

إلى حديقتي الوفية شمرزاد بلخوانه، التي كانت خير سند وعمود لي في أصعب اللحظات. إلى صغيرتي جوري، التي أضفت لحياتي فرحاً وبراعة لا توصف.

وإلى خطيبي، وزوجي المستقبلي صلاح

يا دفة أيامي ونور قلبي،

كان حضورك في طريقي طمانينة لا توصف،

فشكراً لأنك كنت أجمل سند في رحلتي.

أهديكم جميعاً هذا النجاح، بكل حبه وامتنان.

نجاح زينة

# شكر وعرفان

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، نحمده سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تُعدّ ولا تُحصى، فهو وحده من يَسِّر لنا طريق العلم، وأعاننا على إتمام هذا العمل وإخراجه إلى النور، فله الحمد دائمًا وأبدًا.

كما نتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين رافقونا طوال مسيرتنا الدراسية، وأسهموا بعلمهم وتوجيهاتهم في تكويننا العلمي والمعرفي.

ولا يفوتنا أن نتوجّه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة: «محسن زبيدة»، على ما قدّمته لنا من توجيهات قيّمة ونصائح سديدة، وعلى سعة صدرها ومرافقتها لنا طوال مراحل إنجاز هذه المذكرة، دون أن تبخل علينا بعلمها وخبرتها.

كما نتقدّم بالشكر إلى كل من ساهم، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذا العمل المتواضع، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة أو تشجيع معنوي.

وفي الختام، نسأل الله تعالى بأسمائه الحسنى وصفاته العلى أن يتقبّل منا هذا الجهد، وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، إنه سميع الدعاء ومجيب الرجاء.



## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال دراسة حالة: بمؤسسة موبيليس – المديرية الجهوية بورقلة، ونظراً لأهميته في دعم الابتكار وتحسين الأداء الإنتاجي، وبالتالي تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئتنا المعاصرة، وبغية تحقيق الهدف ناقشنا الإشكالية التالية: **ما أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس-المديرية الجهوية ورقلة؟** وللإجابة على الإشكالية المطروحة، أجريت الدراسة على عينة مستهدفة من زبائن مؤسسة موبيليس، وهذا باستخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية المتعلقة ببرنامج SPSS لمعالجة واختبار صحة فرضيات الدراسة، كما اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي الذي يتوافق مع طبيعة البحث.

وقد أظهرت النتائج أن: المؤسسة تولي اهتماماً للبحث والتطوير من خلال تطوير خدماتها وتحسينها باستمرار، والاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبائن، مما ساهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز ثقتهم. كما أكدت الدراسة أن الابتكار والتحسين المستمر يمثلان من أهم العوامل الداعمة للميزة التنافسية للمؤسسة وتميزها في السوق.

**الكلمات المفتاحية: بحث وتطوير، ميزة تنافسية، ابتكار، مؤسسة موبيليس.**

## Summary:

This study aimed to highlight the role of research and development (R&D) in enhancing the competitive advantage of organizations, using a case study of Mobilis – Ouargla Regional Directorate. Given its importance in supporting innovation and improving productivity, thus enabling organizations to meet the challenges and rapid changes of our contemporary environment, we addressed the following research question: What is the impact of R&D on the competitive advantage of Mobilis – Ouargla Regional Directorate? To answer this question, the study was conducted on a targeted sample of Mobilis customers. Data was collected using questionnaires, interviews, and observation, along with a range of statistical methods using SPSS software to analyze and test the study's hypotheses. The descriptive-analytical approach was also employed, as it aligns with the nature of the research.

The results showed that the organization prioritizes R&D by continuously developing and improving its services and effectively responding to customer needs, which has contributed to increased customer satisfaction and enhanced trust. The study also confirmed that innovation and continuous improvement are among the most important factors supporting the organization's competitive advantage and market differentiation.

**Keywords: Research and development, competitive advantage, innovation, Mobilis.**

## قائمة المحتويات

| رقم الصفحة                                                                   | قائمة المحتويات                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| II-I                                                                         | الإهداء                                                          |
| III                                                                          | الشكر والعرفان                                                   |
| IV                                                                           | الملخص                                                           |
| V                                                                            | فهرس المحتويات                                                   |
| VI                                                                           | قائمة الجداول                                                    |
| VII                                                                          | قائمة الأشكال                                                    |
| VIII                                                                         | قائمة الرموز والاختصارات                                         |
| IX                                                                           | قائمة الملاحق                                                    |
| أ- ح                                                                         | مقدمة                                                            |
| الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير والميزة التنافسية           |                                                                  |
| 03                                                                           | المبحث الأول: البحث والتطوير كوظيفة استراتيجية في المؤسسة        |
| 14                                                                           | المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات                      |
| 28                                                                           | المبحث الثالث: الدراسات السابقة                                  |
| الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية |                                                                  |
| دراسة حالة: مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية بورقلة                          |                                                                  |
| 42                                                                           | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس محل الدراسة               |
| 51                                                                           | المبحث الثاني: عرض الإطار المنهجي للدراسة وتحليل نتائج الاستبيان |
| 75                                                                           | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                   |
| 88                                                                           | الخاتمة                                                          |
| 91                                                                           | قائمة المراجع والمصادر                                           |
| 96                                                                           | قائمة الملاحق                                                    |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                     | الصفحة |
|------------|------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1)      | يوضح الفروقات بين الدراسات السابقة والحديثة                      | 35     |
| (1-2)      | يوضح مجتمع الدراسة                                               | 52     |
| (2-2)      | يوضح عينة الدراسة                                                | 52     |
| (3-2)      | يوضح حدود الدراسة                                                | 53     |
| (4-2)      | يوضح متغيرات الدراسة                                             | 53     |
| (5-2)      | يوضح هيكلية الاستبيان                                            | 54     |
| (6-2)      | يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة                 | 55     |
| (7-2)      | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                | 56     |
| (8-2)      | يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر                                | 58     |
| (9-2)      | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                     | 59     |
| (10-2)     | يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع مؤسسة موبيليس         | 60     |
| (11-2)     | يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الابتكار وتطوير الخدمات        | 62     |
| (12-2)     | يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو بعد استخدام التكنولوجيا            | 64     |
| (13-2)     | يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن    | 66     |
| (14-2)     | يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التحسين المستمر                | 68     |
| (15-2)     | يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور البحث والتطوير               | 69     |
| (16-2)     | يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو محور تنافسية المؤسسة               | 71     |
| (17-2)     | يوضح ترتيب عبارات محور تنافسية المؤسسة حسب المتوسط الحسابي       | 73     |
| (18-2)     | يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية اعتمادًا على المتوسطات العامة | 76     |
| (19-2)     | يوضح اختبار الفرضية الفرعية الأولى                               | 77     |
| (20-2)     | يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية                              | 78     |
| (21-2)     | يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة                              | 78     |
| (22-2)     | يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابعة                              | 79     |
| (23-2)     | يوضح الخلاصة العامة لاختبار فرضيات الدراسة                       | 79     |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                                                    | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 13     | يوضح التنظيم المصفوفي لنشاط البحث والتطوير                                     | (1-1)     |
| 19     | يوضح مصادر الميزة التنافسية                                                    | (2-1)     |
| 21     | يوضح نموذج سلسلة القيمة (Porter)                                               | (3-1)     |
| 24     | يوضح دورة حياة الميزة التنافسية                                                | (4-1)     |
| 27     | يوضح العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير والميزة التنافسية                        | (5-1)     |
| 45     | يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية بورقلة                                    | (1-2)     |
| 57     | يوضح التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس                             | (2-2)     |
| 58     | يوضح التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر                             | (3-2)     |
| 59     | يوضح التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                  | (4-2)     |
| 61     | يوضح التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع مؤسسة موبيليس      | (5-2)     |
| 63     | يوضح التمثيل البياني لاتجاهات أفراد العينة نحو بعد الابتكار وتطوير الخدمات     | (6-2)     |
| 65     | يوضح التمثيل البياني لاتجاهات أفراد العينة نحو بعد استخدام التكنولوجيا         | (7-2)     |
| 67     | يوضح التمثيل البياني لاتجاهات أفراد العينة نحو بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن | (8-2)     |
| 68     | يوضح التمثيل البياني لاتجاهات أفراد العينة نحو بعد التحسين المستمر             | (9-2)     |
| 70     | يوضح التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لأبعاد محور البحث والتطوير             | (10-2)    |
| 72     | يوضح التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لعبارات محور تنافسية المؤسسة           | (11-2)    |
| 74     | يوضح التمثيل البياني للترتيب التنازلي لمتوسطات عبارات محور تنافسية المؤسسة     | (12-2)    |
| 76     | يوضح التمثيل البياني للمتوسط العام لمحوري البحث والتطوير وتنافسية المؤسسة      | (13-2)    |

## قائمة الرموز والاختصارات

|                                                              | الرمز |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| Reserch and Devlopment                                       | R&D   |
| Direction générale de la Recherche scientifique et technique | DGRST |
| International Accounting Standards                           | IAS   |
| Mobilis Unit                                                 | MU    |
| Statistical Package for the Social Sciences                  | SPSS  |
| Virtual Private Network                                      | VPN   |
| Multicast Virtual Private Network                            | MVPN  |

## قائمة الملحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                  | رقم الصفحة |
|------------|-------------------------------|------------|
| 01         | استمارة الأسئلة الموجة لزيائن | 96         |
| 02         | استمارة المقابلة              | 100        |
| 03         | عرض ريفولوشن Révolution       | 103        |

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة أدت إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، مما جعل من الضروري على هذه الأخيرة تبني استراتيجيات حديثة وأساليب متطورة تضمن لها الاستمرار والبقاء وتحقيق التفوق في الأسواق. فلم تعد قوة المؤسسة تقاس فقط بحجم مواردها المادية أو إمكاناتها المالية، بل أصبحت ترتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على الابتكار والتجديد، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، والاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبائن واحتياجات السوق المتغيرة باستمرار.

وفي هذا السياق، يُعدّ البحث والتطوير من أهم الوظائف الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تعزيز كفاءتها وتحقيق التميز التنافسي، لما يؤديه من دور أساسي في تنمية المعرفة، وتطوير التكنولوجيا، وتحسين الأداء التنظيمي والإنتاجي. فمن خلال أنشطة البحث والتطوير تتمكن المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتحسين جودة خدماتها الحالية، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى الأداء، إضافة إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مكانتها التنافسية في السوق.

ومن جهة أخرى، تمثل الميزة التنافسية أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها والمحافظة عليها، باعتبارها الوسيلة التي تمكنها من التفوق على المنافسين وتحقيق النمو والاستمرارية. وتحقيق هذه الميزة من خلال امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات وكفاءات يصعب تقليدها، إلى جانب قدرتها على استغلال نتائج البحث والتطوير في دعم الابتكار والتحسين المستمر وخلق قيمة مضافة للزبائن.

ونظراً للأهمية المتزايدة التي يحظى بها كل من البحث والتطوير والميزة التنافسية، فقد أصبحت العلاقة بينهما محل اهتمام واسع من قبل الباحثين والمؤسسات الاقتصادية، باعتبار أن الاستثمار في البحث والتطوير يعد من أبرز العوامل التي تسهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية داخل المؤسسات، وبيان أهمية هذا النشاط في دعم قدرات المؤسسة وتحقيق النمو ومواجهة تحديات المنافسة في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة.

من خلال ما تم طرحه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:



✚ ما أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس-المديرية الجهوية ورقلة؟

وبغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية نجزئها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يساهم البحث والتطوير في تطوير خدمات مبتكرة تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة؟
2. كيف يساعد البحث والتطوير المؤسسة على فهم احتياجات الزبائن وتقديم خدمات تلبي رغباتهم؟
3. كيف يساهم البحث والتطوير في تعزيز التنافسية من خلال تحسين الجودة والسعر والتميز وزيادة المرونة والاستجابة؟
4. كيف يساهم تحسين الخدمات وتطوير العروض في تعزيز مكانة مؤسسة موبيليس وزيادة عدد مشتركها؟
5. إلى أي مدى يؤثر البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس-ورقلة؟

الفرضية الرئيسية:

✚ للبحث والتطوير أثر على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس مديرية الجهوية ورقلة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تبين أن البحث والتطوير يساعد المؤسسة على ابتكار وتحسين خدماتها، مما يمكنها من التميز عن المنافسين وتعزيز ميزتها التنافسية.

الفرضية الثانية: يساهم البحث والتطوير في دراسة احتياجات الزبائن.

الفرضية الثالثة: يساهم البحث والتطوير في تعزيز التنافسية من خلال تحسين الجودة والسعر وتحقيق التميز وزيادة المرونة والاستجابة.

الفرضية الرابعة: يساهم سعي مؤسسة Mobilis إلى تحسين خدماتها وتطوير عروضها في تعزيز مكانتها الريادية وزيادة عدد مشتركها.

الفرضية الخامسة: يساهم البحث والتطوير في دعم الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس-ورقلة.

## مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ تسليط الضوء على موضوع البحث والتطوير نظرا لما يلعبه في جذب الزبائن.
- ✓ الرغبة في التعمق في الدراسات لمعرفة أثر البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات كمفهوم يضاف لتخصص تسيير اقتصاد.
- ✓ لمعرفة مدى تأثير البحث والتطوير في تحسين التنافسية في المؤسسات.
- ✓ رغبة في اختيار ومعرفة كيفية تسيير الميزة التنافسية في المؤسسات.

## أهداف الدراسة:

1. معرفة طبيعة النشاط وما ينجز في مؤسسة موبيليس.
2. دراسة الأهمية التي يمتلكها كل من البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية.
3. الوصول إلى العلاقة التي تربط البحث والتطوير والقدرة التنافسية في المؤسسات.
4. تحديد العراقيل التي تواجه البحث والتطوير في تحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة موبيليس-المديرية الجهوية ورقلة.

## أهمية الدراسة:

- ✓ المساهمة في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن.
- ✓ تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.
- ✓ تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وتحقيق النمو والاستمرارية.
- ✓ تحقيق وتعزيز ثقة الزبائن ورفع مستوى رضاهم.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة Mobilis -المديرية الجهوية ورقلة.
- الحدود الزمنية: قسمت الدراسة حسب الأدوات المعتمدة عليها في جمع البيانات:
- ✓ إجراء مقابلة بتاريخ: 2026/03/04 إلى 2026/03/12
  - ✓ توزيع استمارات الاستبيان وجمعها في الفترة الممتدة من 2026/03/15 إلى 2026/04/02.

## المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

- اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بمفاهيم الدراسة: البحث والتطوير (مفهوم، أهداف، أنواع، دوره في دعم الابتكار، وظائفه)، وكذا الميزة التنافسية (تعريفها، مصدرها الأساسية، أهم النماذج المفسرة لها، العوامل المؤثر، ومحددات استدامتها).
- وكذا استخدام منهج دراسة الحالة في إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة موبيليس مديرية الجهوية ورقلة.
- أما من حيث أدوات جمع البيانات فاعتمدنا على:
- الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والمستندات المسلمة من طرف مؤسسة موبيليس مديرية الجهوية ورقلة، لنستخدمها في تحليل النتائج المتوصل إليها.
- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)

**مرجعية الدراسة:** اعتمدنا في دراستنا على مجموعة متنوعة من المراجع العربية وتنوعت مصادرها بين الكتب المذكرات والأطروحات.

**هيكل البحث:** من أجل معالجة موضوع دراستنا وتحقيق أهدافه وكذا الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيمه إلى فصلين أساسيين كما يلي:

**الفصل الأول:** يمثل الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير والميزة التنافسية حيث سنتناول فيه ثلاث مباحث: الأول البحث والتطوير كوظيفة استراتيجية في المؤسسة، والثاني الميزة التنافسية في المؤسسات. أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه للدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

**الفصل الثاني:** الجانب التطبيقي للدراسة يحتوي على ثلاث مباحث المبحث الأول يتناول تقديم عام لمؤسسة موبيليس محل الدراسة، والمبحث الثاني تم فيه عرض الإطار المنهجي للدراسة وتحليل نتائج الاستبيان، وفي المبحث الثالث اختبار الفرضيات تحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول: الإطار  
النظري لوظيفة البحث  
والتطوير والميزة التنافسية

### تمهيد

في عصر التسارع التكنولوجي المتسارع، شهد العالم تحولات جوهرية في شتى المجالات الحياتية: كالاقتصادية والاجتماعية والبيئية والصناعية. فمن بين أبرز دوافع هذه التحولات هو التطور الهائل في تقنيات الرقمنة والذكاء الاصطناعي والروبوتات بالإضافة إلى المواد المتقدمة الأخرى، والتي لا تعد مجرد تطورات تقنية وحسب بل تحولا استراتيجيا في نمط الإنتاج، الاستهلاك والمنافسة.

ومن خلال هذا يصبح البحث والتطوير ليس مجرد نشاط علمي أو تقني، بل حجر الزاوية في بناء القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق النمو المستدام على الصعيد الوطني والعالمي. فالمعرفة الحديثة لم تعد موردا معرفياً، بل أصبحت محركاً أساسياً للابتكارات المتقدمة والقيم المضافة والتميز الاستراتيجي.

ولأن إنتاج المعرفة لا يكفي وحده، فإن فعالية البحث والتطوير تكمن في تمديده إلى مرحلة التطبيق العملي، أي ما يقصد به تحويل الأفكار والنتائج النظرية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة قابلة للتطبيق في السوق. وهذا ما يعرف بـ "التحويل التكنولوجي"، وهو ما يحدد مدى تأثير النشاط على الأداء المؤسسي وعلى الاقتصاد ككل. ولذلك فإن استثمار المؤسسات الصناعية والخدمات في البحث والتطوير ليس بمثابة تكلفة فقط، بل استثماراً استراتيجياً في القدرة على التكيف، والابتكار والبقاء في سوق يتسم بالسرعة. وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

### المبحث الأول: البحث والتطوير كوظيفة استراتيجية في المؤسسة

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات

### المبحث الأول: البحث والتطوير كوظيفة استراتيجية في المؤسسة

لقد اكتسب البحث والتطوير في الآونة الأخيرة أهمية متزايدة، خاصة في الدول الصناعية والمتقدمة، نظرًا لارتباطه الوثيق بالتطور التكنولوجي والتقدم العلمي. فهذه الدول تولي اهتمامًا كبيرًا بأنشطة البحث والتطوير، باعتبارها من أهم الأدوات التي تساهم في تعزيز الابتكار وإنتاج المعرفة الجديدة، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الإنتاجية وتطوير التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية.

فالباحث والتطوير يعد وسيلة أساسية لتوسيع القاعدة المعرفية والتكنولوجية التي تعتمد عليها الدول في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. فمن خلال الاستثمار في هذا المجال، تتمكن الدول من تطوير منتجات جديدة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات القائمة، بالإضافة إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التقنية والإنتاجية التي قد تواجه المؤسسات. كما يساهم البحث والتطوير في نقل التكنولوجيا وتوطينها، مما يعزز من قدرة الاقتصاد الوطني على المنافسة في الأسواق العالمية.

من خلال هذا السياق، وبهدف التعرف أكثر على ماهية البحث والتطوير تم تخصيص هذا المبحث والذي يضم مفهوم البحث والتطوير، أنواعه، وكذا دوره في دعم الابتكار بالإضافة إلى استراتيجياته، ثم وظائفه في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف البحث والتطوير

يتسم محيط الأعمال المعاصرة بتغيرات عديدة وسريعة نتيجة التطور المتلاحق في التكنولوجيا على مستوى السوق العالمية. كما أن هذا التطور يُعدّ ثمرة مباشرة لمختلف عمليات البحث والتطوير التي تمكن المؤسسات الكبرى والشركات من فهم احتياجات السوق والمستهلكين، وفهم تحليل اتجاهات الصناعة، وصياغة استراتيجيات مبتكرة التي تساهم بدورها في تحسين الخدمات والمنتجات ورفع كفاءة العمليات. من خلال الاستثمار المستمر في البحث والتطوير، حيث تستطيع الشركات التكيف بفعالية مع التحولات المتسارعة في عالم الأعمال، وتعزيز قدرتها التنافسية، وابتكار حلول مختلفة التي تلبي تطلعات العملاء وتتفوق على توقعاتهم، وتساهم أيضًا في تحسين إدارة الموارد ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

### الفرع الأول: مفهوم البحث والتطوير

قبل أن نتطرق إلى مفهوم البحث والتطوير نرى أنه من المناسب التطرق إلى مفهوم كل على حدى، ثم بعد ذلك إلى مفهوم شامل للبحث والتطوير، وذلك عن طريق تكوين فكرة عامة للقارئ.

## أولاً: تعريف البحث

**التعريف الأول:** وقد عرف البحث في كثير من المراجع وبلغات مختلفة نذكر بعض منها فقد عرف على أنه: "عبارة عن محاولة لاكتشاف المعرفة بالتثبيث من حقائق قديمة والعلاقات فيما بينها والقوانين التي تحكمها واستخدام كل هذا في الإسهام بتوسيع أفاق المعرفة الإنسانية". وعرف أيضاً أنه الاستقصاء والدراسة الأصيلة والمخططة التي تنفذ على أمل الحصول على معلومات ومفاهيم أو تقنية جديد<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** "عمل أصيل يؤدي بصورة منتظمة إلى زيادة محتملة في مجال المعارف العلمية أو الفنية"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** وتعرفه الباحثة: "عمل ونشاط علمي منظم يحمل فكرة معينة بهدف الوصول إليها من أجل تحقيقها ومشكلة يسعى لإيجاد الحل لها وأنه الركيزة الأساسية للمعرفة العلمية دون منازع التي يعتمد على رأس المال الفكري الذي بدوره يستثمر المعرفة الصريحة والضمنية في صناعة المعرفة الجديدة سعياً إلى الإبداع والابتكار والتميز لخدمة المجتمع في جميع المجالات والاختصاصات المختلفة من المعرفة"<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** وتعرفه الجمعية العامة للبحث العلمي والتقني الفرنسية (DGRST) بأنه: "النشاط المنظم الهادف إلى اكتشاف معرفة علمية جديدة ومفيدة سواء كان بحثاً لذاته (بحثاً أساسياً) أو لغرض وهدف علمي (بحث تطبيقي)"<sup>4</sup>.

ومن خلال ما نستنتجه من التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف شامل لمفهوم البحث، إذ يمكن القول إنه: مجموعة من الجهود الفكرية المنظمة والحقائق العلمية والعملية التي تمكن الباحث لتقصّي الحقائق واكتشاف معلومات جديدة تتعلق بظاهرة معينة، حيث ويعتمد البحث في ذلك على استخدام مجموعة من المناهج العلمية والأساليب المنهجية التي تساعد على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة وموضوعية، بما يسمح بالوصول إلى نتائج علمية يمكن الوثوق بها.

## ثانياً: تعريف التطوير

**التعريف الأول:** هو استعمال منظم للمعرفة العلمية، موجه نحو إنتاج المواد والوسائل المنظومات والطرق وخاصة ادخال الجديد منها وبعبارة أخرى، والتطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قاسمي بشري، آيت حبوش وهيبه، مدى التأثيرات التي يحدثها البحث والتطوير على المؤسسات الدوائية، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06/ العدد 02، ص355.

<sup>2</sup> زقور سعاد، حمدي محمد اسلام، دور البحث والتطوير في تحسين جودة الإنتاج-دراسة حالة مؤسسة سبأ للزجاج بالمنطقة الصناعية شلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، سنة 2021، ص3.

<sup>3</sup> أ. د. قنبر هدى عباس، شاكر عباس هناء، دور وأهمية البحث العلمي في خلق المعرفة الجديدة وتأثيره في تطوير القدرات المعرفية لأخصائي المعلومات والمكتبات والعاملين فيها، المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، مج (2) ع (1) حزيران، 2019، ص58.

<sup>4</sup> د.بواشري أمينة، أ.عبد الوهاب بوبع، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10/ العدد: 01(2019)، ص487.

**التعريف الثاني:** وكما عرفه المعيار المحاسبي الدولي التاسع (IAS-09) الخاص بتكاليف البحث والتطوير بأنه: ترجمة العملية لنتائج البحث أو المعرفة ووضعها في خطة أو تصميم لإنتاج جديد أو إضافة تحسينات هامة على المواد أو السلع والعمليات أو الوسائط أو الأنظمة أو الخدمات قبل بدء الإنتاج التجاري<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** وهو عبارة عن مجموعة من الاستثمارات الضرورية، حيث تسمح هذه الاستثمارات بالوصول إلى تطبيقات جديدة على طرق الإنتاج أو المنتج نفسه، من خلال الاعتماد على تجارب والمعلومات المنجزة من قبل الباحثين.

**التعريف الرابع:** ويعرف كذلك بأنه: زيادة حجم الاقتصاد أو خطته بحيث يتم إنتاج المزيد من المنتجات والخدمات، حيث تشمل عملية التطوير الاقتصاد الكلي للدول، كما تشمل الاقتصاد الجزئي على مستوى المؤسسات<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتطوير، إذ يُنظر إليه على أنه عملية تحسين أو تغيير تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة وتلبية احتياجات جديدة. وقد يشمل تعديل المنتجات أو الخدمات، أو تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، بما يساهم في رفع مستوى الأداء والكفاءة وتعزيز الفاعلية في مختلف جوانب العمل والحياة.

### ثالثاً: مفهوم البحث والتطوير

كما هو الحال في العديد من المجالات، فإن مفهوم البحث والتطوير يشكل تحدياً كبيراً، سيما أن هناك اختلاف في تسمية المصطلح في حد ذاته، فمن الكتاب من اصطلح على تسميته البحث التقني ومنهم من تكلم عن البحث الصناعي وآخرون استعملوا البحث والتطوير، لكن الملاحظ في ذلك أن الاختلافات الجوهرية بين المؤلفين (الكتاب) في هذا المجال نادرة، إلا أنهم يتفردون أحياناً باستخدام مصطلحات مختلفة في تعريفاتهم من أجل تحديد نفس الشيء، ويرى (1989) Maher Al Moudjahid أن هذا الاختلاف في التعاريف يرجع أساساً إلى أن :

- يوجد اختلاف في وجهات النظر التي تتطرق لمجال البحث، فهناك و جهات نظر أكاديمية علمية، و أخرى اقتصادية وصناعية ....

- وكذلك ترجع الاختلافات في التعاريف أيضاً إلى الصعوبة في تعيين الحدود الفاصلة بين مصطلح البحث بنوعيه الأساسيين من جهة والتطوير من جهة أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شعيب حورية، تسير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصادي صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014، ص5.

<sup>2</sup> جلال يasmine، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية-مدخل مقارنة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير-صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: دراسات مالية ومحاسبية عميقة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2010، ص101.

<sup>3</sup> سماعلي عبد الله، دور الإنفاق على البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، سنة 2024، ص32.

**التعريف الأول:** يقصد بالبحث والتطوير (Research and Development) "R&D" كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** "مجموعة من الأنشطة التي تعتمد المعارف والخبرات كمدخلات وتكون مخرجاتها لمعرفة جديدة أو توسيع لمعرفة قائمة ويعد استقصاء منهجيا في سبيل زيادة المعرفة"<sup>3</sup>.

**التعريف الثالث:** البحث والتطوير يدعى أيضا "البحث والتطوير التجريبي": "يشتمل على الأعمال الإبداعية والتي يشرع فيها على أساس منهجي من أجل الزيادة في مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الانسان، الثقافة والمجتمع، واستخدام هذا المخزون المعرفي لتصميم تطبيقات جديدة"<sup>4</sup>.

**التعريف الرابع:** ومن خلال التعريف الذي ورد في دليل Frascati المعتمد ودليا للبحث والتطوير، حيث عرفه على أنه: "العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الانسان الثقافة والمجتمع واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة"<sup>5</sup>.

وفي تعريف شامل يمكن أن يُعرّف البحث والتطوير Research and Development "R&D" بأنه: منظومة متكاملة من الجهود المنظمة والإبداعية التي تُمارَس وفق أسس علمية ومنهجية، وتهدف إلى تحويل المعارف العلمية المعتمدة إلى حلول تقنية وتطبيقات عملية. وتتجسد هذه الحلول في ابتكار أساليب وطرق إنتاج جديدة، أو تطوير منتجات مادية ذات طبيعة استهلاكية أو استثمارية. كما يُعد البحث والتطوير نشاطاً معرفياً يهدف إلى تنمية وتوسيع مخزون المعرفة الإنسانية، بما يشمل الجوانب العلمية والثقافية والاجتماعية، مع استثمار هذا الرصيد المعرفي في تصميم واستحداث تطبيقات جديدة.

<sup>1</sup> زقور سعاد، حمدي محمد اسلام، المرجع نفسه، ص5.

<sup>2</sup> عوارب نادية، دور البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2022، ص71.

<sup>3</sup> زروخي فيروز، بوعلاقة نورة، ختيري وهيب، دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين اقتصاديات الدول وتنميتها-تجارب دول-مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(SMEC)، المجلد 03/ العدد 01 سنة 2022، ص7.

<sup>4</sup> مدوكي يوسف، أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الإبداعي للمؤسسات الصناعية، دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهر ومنزلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التدبير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، سنة 2019، ص35.

<sup>5</sup> Frascati Manual, The Measurement Of Scientific And Technological Activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development, OECD, 2002, Paris, P30.

### الفرع الثاني: أهداف البحث والتطوير

تشتق أهداف البحث والتطوير من أهداف الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تنعكس الأهداف والاستراتيجية على طبيعة وأنواع البحوث والتخطيط الاستراتيجي للنشاط البحثي، وبصفة عامة من بين أهم أهداف نشاط البحث والتطوير الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ما يلي:

- تحليل وهندسة القيمة للوصول إلى التكاليف التنافسية ومن ثم العمل على تدعيم المركز التنافسي للشركة.
- ابتكار منتجات جديدة لإرضاء رغبات المستهلكين، ثم المساهمة في تدعيم وزيادة معدلات الربحية.
- تطوير المنتجات والتصميمات.
- تطوير طرق وأساليب الإنتاج لخفض التكلفة.
- تطوير بدائل المدخلات الإنتاجية.
- التحسين المستمر لتحقيق التكلفة التنافسية.
- كسب رضا العديد من الدراسات التجريبية على وجود علاقة إيجابية قوية بين معدلات الربحية وتكاليف البحوث والتطوير، كما أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة قوية بين نشاط البحوث والتطوير وأسعار الأوراق المالية في البورصة.
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- الوحدات البحثية بحسب المؤسسات، ويتحدد هذا التصنيف من خلال الصلة المباشرة للوحدات البحثية مع إدارات المؤسسات التي تعمل ضمنها هذه الوحدات.
- الوحدات البحثية بحسب نتائج البحوث وجهتها للتعرف على وجه بحوث الوحدات البحثية وقياس معدل كفاءتها وعملها.

كما توجد وجهات نظر متعددة تتناول دور نشاط البحث والتطوير في زيادة الإنتاجية، حيث أن تطوير وتحسين المنتجات وأداء العمليات في مجالات الأعمال المختلفة، يتوقف إلى درجة كبيرة على نشاط البحث والتطوير، ويزيد دور التجديد

والابتكار في تحقيق التطوير، تساهم التقنية الحديثة في القدرة التنافسية حيث أن دور التقنية في الوقت الحاضر يزيد عما كان عليه من قبل كعنصر يؤثر على الأوضاع التنافسية للمنشآت.

ويرى AOKI في مقال بعنوان (المنافسة في البحث والتطوير لابتكار المنتجات سباق لانهاية له)، أن هدف الإنفاق على البحث والتطوير لا يقتصر على المنتجات الجديدة، فقد يكون ضروريا لكي تحافظ المنشآت على مكانتها في السوق، ويضيف أن مستوى المعرفة لدى الشركة قد ينعكس في جودة المنتجات التي تبيعها، وتوجد حالات معينة حيث لا يعتمد الربح على الجودة النسبية فقط ولكن أيضا على الجودة المطلقة، ويعني ذلك وجود حافز دائم على استمرار التحسينات والتطورات.

من ناحية ثانية فقد أكدت الدراسات المتخلفة دور البحث والتطوير في التقدم اصناعي من وجهة نظر الاقتصاد الوطني، حيث يمثل أحد المتغيرات في دمج البحوث والتطوير كنشاط اقتصادي مستقل ضمن منظومة القطاعات الإنتاجية لتحديد آثاره على المتغيرات الاقتصادية على المستوى الوطني<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أنواع البحث والتطوير ودورها في دعم الابتكار

يُعَدُّ البحث والتطوير من أهم العلميات التي تسهم في إنتاج المعرفة وتطويرها، وتحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات، لهذا تعددت أنواع البحث والتطوير وتباينت مجالات تطبيقها، وعليه يمكن تصنيف البحث والتطوير إلى عدة أنواع رئيسية تختلف بحسب أهدافها وطبيعة المعرفة التي تهدف إلى إنتاجها. كما أن للبحث والتطوير دورًا محوريًا في دعم الابتكار، ففي هذا المطلب سنتطرق إلى أنواع البحث والتطوير، ودوره في دعم الابتكار

### الفرع الأول: أنواع البحث والتطوير

هناك مجالات متعددة ومتنوعة للبحوث تتخلص بالآتي:

- **البحث النظري:** يعتمد على النظرية التي أفرزها العلم في صياغة فروض محددة قابلة أو خاضعة للاختبار.
- **البحث التجريبي:** يعتمد على استخدام الحقائق والبيانات التي أثبتتها التجارب في إظهار الفروض.
- **البحث الديناميكي:** ينطوي على استبدال متواصل ومستمر لمعرفة القديمة بمعرفة حديثة.
- **البحث المنظم:** يساهم بالمعرفة العلمية من خلال البحث العملي المنظم والمخطط دون المعرفة التي ماهيتها المصادفة.

<sup>1</sup> زقور سعاد، حمدي محمد اسلام، المرجع نفسه، ص 9.8.

• **البحث العام:** يعني أن المعرفة لكي تكتسب صفة العلمية يجب أن تكون مفتوحة، ويجري تعميمها وتوفيرها لكل شخص.

• **البحث التفسيري:** يقوم على استخدام المعرفة العلمية لتفسير الظواهر التي تقدمها.

• **البحث الاجتماعي:** يهدف إلى الاستفادة من الأبحاث الاجتماعية بالتطبيق على تنظيمات اجتماعية معينة مثل: المدارس والجامعات.

في حين قسم بعض الباحثين مثل: كوليت وريكارد البحوث إلى نوعين:

### 1. النوع الأول في البحث النظري أو الأساسي:

وهذا النوع يقوم به الباحث بغية اشباع حاجته لمعرفة أو توضيح غموض يحيط بظاهرة معينة دون النظر إلى تطبيق نتائجه في المجال العلمي، فضلا عن أنه يعتمد بصورة أساسية على الفكر والتحليل والمنطق.

### 2. النوع الثاني فيتمثل في البحث التطبيقي:

وهذا النوع من البحوث يهدف إلى إيجاد حل لمشكلة قائمة أو التوصل إلى علاج لموقف معين، كما أنه يعتمد على التجارب المختبرية والدراسات الميدانية للتأكد من إمكانية تطبيق النتائج.

وهذا وقد كشفت معظم الدراسات والبحوث في هذا المجال عن اهتمام الشركات بنشاط التطوير مع قدر ضئيل من الاهتمام بنشاط البحوث الأساسية باستثناء الشركات والكيانات العملاقة، وقد أظهرت دراسة " **Tams and Ronald**" توزيع تكاليف البحوث وفقا للنسب التالية:

- البحوث الأساسية 3.5%

- البحوث التطبيقية 23.5%

- بحوث تطوير المنتجات 73%

حيث برزت الدراسة ذلك بأن البحوث الأساسية التطبيقية تتطلب موارد مالية كبيرة لا تستطيع الشركات توفيرها، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة المخاطر، بينما بحوث التطوير، غالبا ما تكون مضمونة النتائج مع انخفاض نسبة المخاطر وإمكانية التنبؤ العائد الاقتصادي منها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دور البحث والتطوير في دعم الابتكار

تعد أنشطة البحث والتطوير المحرك الأول للوصول إلى ابتكار كل ما هو جديد، من خلال جمع ومعالجة البيانات وإيجاد الأفكار الإبداعية مع الأخذ ضمن أولوياتها دمج المتطلبات الاجتماعية والبيئية، وينعكس هذا على اختلاف مستويات الابتكار كالآتي:

#### بالنسبة للمنتج:

تعمل أنشطة البحث والتطوير على إيجاد تصميم جديد للمنتجات من خلال استخدام المعارف المنتجة في مجال الحوت الإنتاج وتطويرها، ويعتبر تصميم المنتج هو تلك الممارسات التي ينتج عنها منتجات ذا أثر سلبي أقل على البيئة والإنسان طول ديرة حياة المنتج، ويهدف أيضا إلى تحقيق عوائد اقتصادية من خلال التحكم في الموارد والعمليات، وبالتالي فالبحث عن تصميم منتج هذه المعايير سيؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة كمائي. وتحقيق التنمية المستدامة.

#### بالنسبة للعملية الإنتاجية:

أن البحث عن طرق التحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة معناه القدرة على التحكم في الإنتاج كما ونوعا وتوفينا، أي الاستغلال الأمثل للموارد بهدف التقليل من الضياع وقدرة توفيقها بالكميات اللازمة. وبالتكلفة المناسبة، فضلا عن تجسيد الأفكار الجديدة بالمعرفة المنتجة لتطوير مختلف الطرق والأساليب بما يحقق الأمثلة في الإنتاج والعمليات، وكذا إن حال المواد العادة أو الصديقة للبيئة والطاقات المستدامة بدل المواد الضارة وبالتالي الوصول. إلى ابتكار عملية إنتاجية جديدة.

#### بالنسبة للتسويق:

تدور الأبحاث من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة برغبات المستهلكين وموالاتهم حتى تتمكن من إنتاج وتقديم ما يساعدهم وعلى احتياجاتهم بأحسن صورة، سعيا لكسبهم كمستهلكين ربما دالين، والعمل على إيجاد تغيير في طرق التعبئة والتغليف وتطوير أساليب ترويجية جديدة.

#### بالنسبة للتنظيم:

<sup>1</sup> حريز هشام، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016، ص 54.55.

إن المؤسسة التي تعمل على البحث والتطوير في المستويات سابقة الذكر تهدف الابتكار، ستكون بلا شك تسعى إلى البحث عن توفير المناخ العملي المناسب واتحاد السور الكفاء الرشيد الديناميكي، والعامل المتكامل والتوازن القادر على تحمل مسؤولياته في العمل، زيادة على استعداده النفسي للعمل الجماعي، وإيجاد التسيير الإداري والذي يربط مصلحة الفرد بمؤسسته بما يحقق المناخ الداخلي المناسب، وبالتالي الوصول للابتكار التنظيمي الذي سيحسن من الابتكار والأداء بشكل عام.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: استراتيجيات البحث والتطوير في المؤسسة

إن تطوير استراتيجيات البحث والتطوير الفعالة ضروري للمؤسسات لتحقيق أهدافها والحفاظ على التنافسية في السوق الذي يمتاز بسرعة التطور في الوقت الحالي فتوجه هذه الاستراتيجيات تخصيص الموارد للابتكار وإدارة تدفق المعرفة من داخل ومن خارج محيط المؤسسة. ومن أجل ضمان السير الحسن للاستراتيجية العامة للمؤسسة يجب ربط استراتيجية البحث والتطوير بها وذلك بـ:

1. تشكيل والحفاظ على تنفيذ الاستراتيجية فتلعب الإدارة العليا دورا بارزا في وضع وتنفيذ استراتيجيات البحث والتطوير فهي مسؤولة عن تحديد الأهداف الواضحة وتخصيص الموارد، والسهر على تماشي المبادرات في مجال البحث والتطوير مع أهداف ورؤية المؤسسة ومن الضروري مراجعة وضبط عملية تنفيذ الاستراتيجية بانتظام للتكيف مع تغيرات ديناميات السوق والفرص الجديدة.

2. تخصيص الموارد للابتكار تتضمن استراتيجيات البحث والتطوير كذلك تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدعم الأنشطة الابتكارية، فيجب على المؤسسات إعطاء الأولوية للاستثمارات في مشاريع البحث والتطوير التي لها القدرة على تحقيق عوائد كبيرة والمساهمة في النمو والاستدامة. وقد يشمل ذلك توجيه التمويل المرافق للبحث، وتوظيف الباحثين، والاستثمار في تكنولوجيا أكثر تطور.

3. إدارة تدفق المعرفة تؤكد استراتيجيات البحث والتطوير الفعالة على أهمية إدارة تدفق المعرفة داخليا وخارجيا. فداخليا، يجب عليها إرساء ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة والتعاون والتواصل بين فرق البحث والتطوير والأقسام ووحدات العمل. أما خارجيا، فيجب عليها إقامة شراكات وتعاون وشبكات تبادل معرفة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك المؤسسات الأكاديمية والمنظمات البحثية والموردين والعملاء.

<sup>1</sup> رمضان إيمان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2020، ص 122.123.

4. المواءمة مع الأهداف التنظيمية: يجب أن تكون استراتيجية البحث والتطوير متماشية تمامًا مع الاستراتيجية الأوسع للمؤسسة. فتطوير مؤسسات التعليم العالي والمنظمات البحثية وعلى سبيل المثال استراتيجيات بحثية محددة تتماشى مع مهامها وأهدافها الفريدة فهذا التوافق يضمن أن تركز جهود البحث والتطوير على معالجة الأولويات الاستراتيجية وتقديم قيمة ملموسة للمؤسسة.

5. تحليل المحفظة الاستراتيجية: يمكن استخدام تقنيات تحليل المحفظة الاستراتيجية لترجمة الاستراتيجية الام للمؤسسة إلى أولويات قابلة للتنفيذ في مجال البحث والتطوير من خلال تقييم وتحديد الأولويات في مشاريع البحث والتطوير بناء على مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية، وملامح المخاطر، ومتطلبات الموارد، فيمكن للمؤسسات تحسين استثمارها في البحث والتطوير وضمان أقصى فائدة ممكنة. كما يمكن أيضًا أن يساعد هذا التحليل في التأثير على جدول أعمال المنظمة في مجال البحث والتطوير من خلال تحديد الاتجاهات الجديدة والفرص السوقية المتاحة ومجالات التنافسية الممكنة.

بشكل عام، تعتبر استراتيجيات البحث والتطوير الفعالة أمرا بالغ الأهمية لدفع الابتكار وتعزيز إنشاء ونشر المعرفة، وتحقيق تنافسية مستدامة في البيئة العمل الديناميكية الحالية من خلال إعطاء الأولوية للتوافق الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وإدارة المعرفة، يمكن للمؤسسات تحديد مكانتها لتحقيق النجاح والنمو على المدى الطويل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: وظائف البحث والتطوير في المؤسسة

تحتل وظائف البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات سواء كانت خارجية عن التسويق، أو داخلية من خلال الأشكال الفنية.

حيث يعتبر نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسات المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة المؤسسات الكبرى التي تتوفر على أكبر إمكانيات مادية وبشرية معتمدة، حيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير فيها. مع العلم أن لهذه الوظيفة خصوصيات يجب مراعاتها، كما أن مؤشرات تقييمها صعبة التحديد ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال والتنقل الجيد بنها وبين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمة بنشاطات البحث والتطوير.

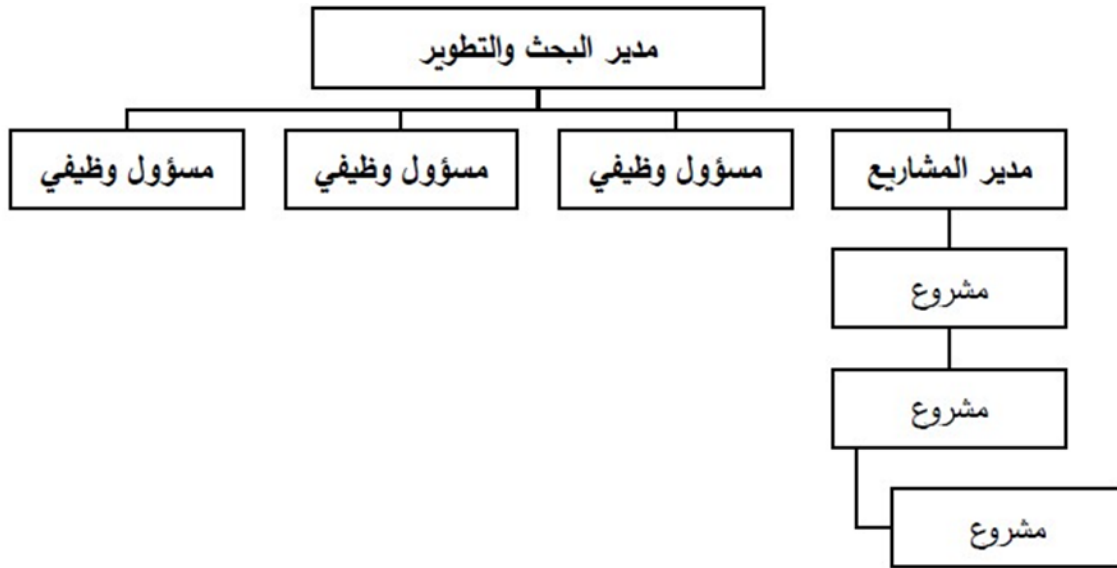
وتتكون وظيفة البحث والتطوير من العمال، الوسائل، الإجراءات التسييرية وكلها مستعدة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير داخل المؤسسة، ويقوم بإشراف على هاته الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، والذي يقوم بتوجيه العمال

<sup>1</sup> بوعيسى كريم، فعاليات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2024، ص 38.37.

بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة ويمكن تمييز الأشكال التالية لتنظيم وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات الاقتصادية، وهي كالاتي:

- **التنظيم الوظيفي:** هذا التنظيم يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء، حيث يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، بحيث تتحمل مسؤولية العمليات التي هي ن اختصاصها، ويشرف عليها مسؤول خاص، ويتم التنسيق بكل الأجزاء والعمليات المنفذة عن علاقات مباشرة بمسؤول الوحدات التنفيذية.
- **التنظيم حسب المشاريع:** يقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فريق موحد، يضم مختلف المهندسين او التنفيذيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، كما خصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية والمادية المحددة له، ويتم تجزئة عمال البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المؤسسة ويكلف رئيس كل مشروع بإنجازه حسب التقديرات المحددة مسبقا (التكلفة، لوقت..).
- **التنظيم الشبكي المصفوفي لنشاطات البحث والتطوير:** يتم التنظيم المصفوفي مع ما بعد التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع، حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم: (1-1): التنظيم المصفوفي لنشاط البحث والتطوير



المصدر: زقور سعد، حمدي محمد اسلام، سنة 2021، ص18.

ويتم مع مختلف عمال البحث والتطوير تشغيلهم على أساس المسؤوليات الوظيفية ويتم تكليف رئيس لكل مشروع تطبيقي يراد إنجازه، حيث يشرف عليه فريق عمل الشبي يضم عمالا يشتغلون بكيفية دائمة، وبأوقات جزئية ويضمن عملية التنسيق بمشاريع المدير الخاص، والاستفادة من كلا التنظيمات السابقة من حيث تقدير عمل جماعي أفضل، واستغلال

المعارف، القدرات المتاحة، وفرصا لتبادل المعلومات التقنية وتمنح كل مشروع إمكانية اللجوء إلى تشريع القدرات والكفاءات البشرية المتاحة<sup>1</sup>.

### خاتمة المبحث:

تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف البحث والتطوير باعتباره مجموعة من الأنشطة العلمية والتقنية المنظمة التي تهدف إلى إنتاج معارف جديدة أو تطوير معارف قائمة وتطبيقها في تحسين المنتجات والعمليات والخدمات، كما يُعد أداة استراتيجية تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التقدم ومواكبة التغيرات التكنولوجية. وتتمثل أهدافه في دعم الابتكار، ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وتحسين الجودة، وتقليل التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية، إضافة إلى إيجاد حلول فعالة للمشكلات والاستجابة لمتطلبات السوق. وينقسم إلى البحث الأساسي، والبحث التطبيقي، والتطوير التجريبي الذي يركز على تحويل النتائج إلى تطبيقات عملية، وهو ما يجعله عنصراً أساسياً في دعم الابتكار وتحقيق التميز والنمو المستدام.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية وأبعادها في المؤسسات

يشهد الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن تحولات متسارعة تمثلت في انفتاح الأسواق وعولمة المبادلات التجارية، خاصة في ظل الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقيات الجات والمنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى تزايد التحالفات الاقتصادية بين الدول والمؤسسات، مما أدت هذه التغيرات إلى بروز مفهوم **الميزة التنافسية** كأحد المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام كبير من قبل المتعاملين الاقتصاديين والمؤسسات.

وفي لقد فرضت التحولات التي طرأت على البيئة الاقتصادية تحديات جديدة على المؤسسات، تمثلت في اشتداد المنافسة وظهور منافسين جدد في الأسواق المحلية والدولية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن سبل تعزيز قدراتها التنافسية وتطوير أدائها من أجل تحقيق النمو والاستمرارية والبقاء في السوق. لذلك أصبحت الميزة التنافسية عنصراً أساسياً تعتمد عليه المؤسسات للتميز عن منافسيها وتحقيق التفوق في بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها الأساسية، بالإضافة إلى ما تشمله من نماذج النظرية، ثم ننتقل إلى العوامل ومحدداتها، وآليات تعزيزها في المؤسسات.

<sup>1</sup> زقور سعد، حمدي محمد اسلام، المرجع نفسه، ص 16، 17، 18.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها الأساسية

في ظل الظروف المتغيرة التي تشهدها بيئة الأعمال، تعمل جميع المؤسسات على اختلاف وتنوع نشاطاتها وتباين أحجامها على تحقيق البقاء والاستمرارية في السوق، على الرغم لما تواجهه في محيطها التنافسي بينها وبين فئاتها، فإنها دائما تسعى إلى العمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل افتراضي الذي يجعلها تنمو على المدى الطويل، هذا ما جعل منها تمتلك ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين وتعزيز قدرتها، وفي هذا المطلب مفهومها وذلك من خلال وجهة نظر الباحثين ومصادرها.

### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

**التعريف الأول:** "هي العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخر، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي، مع ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميز والالتزام وتوفير الموارد اللازمة"<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** ويعرفها **M.Porter**: "بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** "ميزة التي تنشأ من مجموع وظائفها المرتبطة بتصميم وتصنيع وتوزيع وتطوير منتجاتها، بشرط أدائها بعض هذه الوظائف أو كلها بشكل أفضل من منافسيها".<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** "هي تلك المهارات أو التقنيات أو الموارد المتميزة الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم من منافسين، ويؤكد تميزهما واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمها لهم المنافسون الآخرون".<sup>4</sup>

وفي الأخير نستنتج من خلال التعاريف التي ذكرناها بأنه يمكن القول إن الميزة التنافسية تخضع لاجتهادات وتفسيرات متعددة، وهو ما يعكس درجة تعقيد هذا المفهوم وتباين طرق استخدامه أو التعامل معه من مؤسسة إلى أخرى. حيث يمكن

<sup>1</sup> مقيم صبري، أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07 - العدد: 02، جوان 2019، ص 293.

<sup>2</sup> بن زعتر عمارية، مدني أمنية، دور التغير في تحسين القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المواد البشرية، جامعة أبو بوبكر بلقايد معنية، 2016، ص 46.

<sup>3</sup> زوير رايح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أفريل 2003.

<sup>4</sup> بن نعيمة نور الايمان، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة الوطنية للإسمنت Snmc، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص 11.

استخلاص أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يتمثل في تحقيق قيمة مضافة ناتجة عن الاستراتيجية التي تعتمدها، والتي تعكس تفوقها النسبي على منافسيها خلال فترة زمنية معينة، ويتجلى هذا التفوق من خلال عناصر متعددة مثل: مستوى التكلفة، وجودة المنتجات، والمرونة التشغيلية، وغيرها. أو بعبارة أخرى تتمثل الميزة في قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة أو متفردة مقارنة بمنتجات المنافسين، وذلك بالاعتماد على تنمية واستثمار قدراتها الخاصة التي يصعب تقليدها أو محاكاتها.

### الفرع الثاني: مصادر الأساسية للميزة التنافسية

تتنوع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة فمنهم من قسمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية حسب مؤلف كتاب **Pits and Lei**، فمصادر داخلية تتعلق بموارد المؤسسة من موارد ملموسة وموارد غير ملموسة ومصادرها خارجية تتحكم فيها متغيرات البيئة الخارجية، وهذا ما سنقتصر عليه في بحثنا هذا.

وهناك أيضا من أدرج التفكير الاستراتيجي والإطار الوطني ونظرية الموارد كمصادر للميزة التنافسية، وهذا حسب تقسيمات الكاتب نبيل خليل مرسى في كتابه (الميزة التنافسية في مجال الأعمال 2003).

### أولا: المصادر الداخلية (نظرية موارد المؤسسة)

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرة هذه الأخيرة على استغلال مواردها الداخلية التي تعتبر الكفاءات والمعرفة والجودة، أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات والمعرفة. تقوم هذه النظرية على مجموعة من الفرضيات نذكر منها:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يبقى دور التجزئة قائما.

- ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن الزين حمزة، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص35.

- الاختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي ومع الاقتصاد فيها.

## 1- الموارد الملموسة: وتشمل الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية، وغيرها من موارد المؤسسة الملموسة.

**1-1: الموارد الأولية:** تعتبر من الموارد الهامة نظرا لتأثيرها على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسارها ومواعيد تسليمها أصبح أمرا ضروريا فالشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على الموارد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين.

**2-1: معدات الإنتاج:** تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للشركة، إذ يمكن من خلالها تحويل الموارد الأولية، ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق القيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة بشكل دوري.

**3-1: الموارد المالية:** هي مجموعة الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة من مصادرها الخاصة، وتعتبر هذه الموارد من أهم موارد المؤسسة حيث من خلالها تتمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وزيادة استثماراتها، ولتحقيق هذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على كسب قرض، أو توليد أموالها من مواردها الداخلية.<sup>1</sup>

## 2- الموارد غير الملموسة: وتضم الجودة والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة فضلا عن الكفاءات.

**1-2: الجودة:** تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان هناك تطابق بين رغبات وميول العميل مع المنتج كلما عززت المؤسسة من موقعها التنافسي.

**2-2: المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية للمؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع المستخدمون بها الوصول إلى الأهداف المشتركة. لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم الميزة التنافسية، وأحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة.

**3-2: المعرفة:** تتعلق المعرفة بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة

<sup>1</sup> بن الزين حمزة، المرجع نفسه، ص 36.35.

أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويله إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير النشاط.

**2-4: الكفاءة:** حسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموعة المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين. كذلك هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط. وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

**2-5: التكنولوجيا:** هي جهد انساني وطريقه للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجياية لحل مشكلات الانسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته المهارية والفكرية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مراتب:

**2-5-1 التكنولوجيا الأساسية:** وهي متوفرة للجميع في السوق ولا يمكن أن تشكل مجال للتمييز بين المنافسين.

**2-5-2 التكنولوجيا المحورية:** وهي التي تصنع الفرق بين المنافسين، وبالتالي إمكانية تشكيل ميزة تنافسية من خلالها وارد جدا.<sup>1</sup>

**2-5-3 التكنولوجيا الناشئة:** تعد هذه التكنولوجيا في مرحلة الانطلاق لذلك تعمل المؤسسة على تحويلها لتكنولوجيا محورية.

تعرضت نظرية الموارد التي تشكل المصدر الداخلي للميزة التنافسية للمؤسسة، لمجموعة من الانتقادات نذكر منها:

❖ أن الفرضية القاعدية للنظرية التي تنص على اختلاف المنظمات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، لا تشرح هذه الفرضية أسباب هذا الاختلاف ما بين المؤسسات والتمايز في الأداء.

❖ نظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات موارد، وهي مفاهيم نظرية بحثية ميدانيا غامضة مما يعني النقص في الميدان التجريبي، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية، على اعتبار أنه إذا تمت الدراسات في مضامين وحالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج.

❖ قليل من المنظمات القادرة على استغلال الأمثل لكفاءتها لتحقيق ميزة تنافسية.

❖ إذا لم تستطيع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش وتقصى من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي.

ثانيا: المصادر الخارجية (الاستراتيجيات العامة للتنافس)

<sup>1</sup> بن الزين حمزة، المرجع نفسه، ص 37.36

تستند كل المؤسسة ربحية إلى استراتيجية معينة تهدف من خلالها إلى تحقيق الأطر العامة المسطرة من قبل الإدارة العليا، كتحقيقها لأسبقيات تنافسية عن باقي المنافسين، هذه الاستراتيجية تكون بمثابة الخطة الرئيسية التي تعتمدها المؤسسة في تسيير كل أعمالها الاستراتيجية، لذا فقد وضع مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات مهمة تعتمدها غالباً كل المؤسسات التي لديها نظرة مستقبلية طويلة المدى، تتمثل هذه الاستراتيجيات في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز.

**1- استراتيجية قيادة التكلفة:** كما سبق وأن أشرنا لهذا المفهوم في أنواع الميزة التنافسية، فاستراتيجية قيادة التكلفة يقصد بها خلق المؤسسة لمنتجات أو خدمات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، حيث من خلال هذه الاستراتيجية تكتسب المؤسسة لأسبقية تنافسية عن باقي المنافسين، لكن ما يعاب على هذه الاستراتيجية، هو سرعة تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي تهديد المؤسسة في ميزتها.<sup>1</sup>

**2- استراتيجية التمييز:** هي استراتيجية تركز على الانفراد بخصائص مميزة في المنتج أو الخدمة بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أن هذه السلعة أو الخدمة تتوافق ورغباتها وحاجاتها أو أكثر من ذلك، ما يعني ان هذه الاستراتيجية تقوم على خلق موقع فريد في السوق لمنتجات وخدمات المؤسسة، على أن يتحمل هذا المستهلك تبعات هذه الاستراتيجية كارتفاع تكاليف المنتج مثلاً.

لكن ما يعاب على هذه الاستراتيجية ارتفاع أسعار المنتج أو الخدمة، بسبب ارتفاع تكاليف انتاجها مما قد يشكل حاجز للمستهلك الراغب في شراء مثل هذه المنتجات، وبالتالي تهديد المؤسسة في ميزتها.

**3- استراتيجية التركيز:** تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى اكتساب أسبقيات تنافسية عن بقية المنافسين، من خلال التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على منتج أو خدمة معينة لإشباع رغبات فئة معينة من المستهلكين.

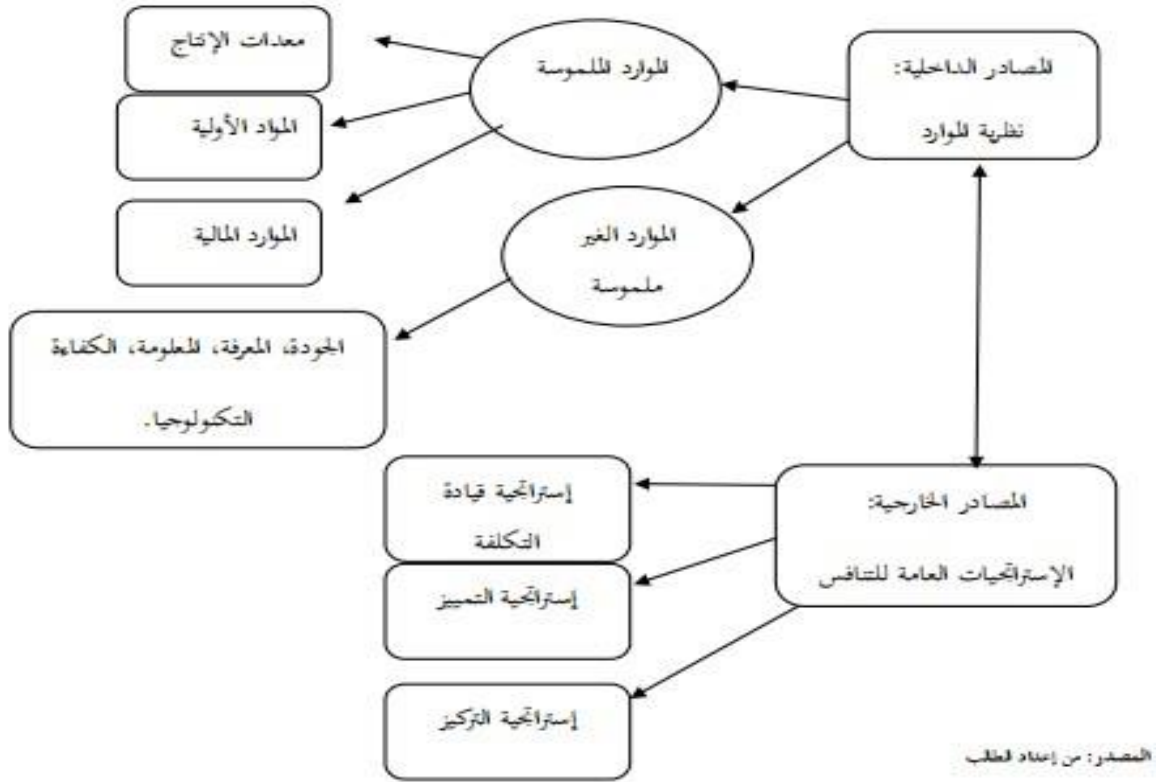
على رغم من كل هذه الاستراتيجيات التي وضعها مايكل بورتر التي لاقت استحسان من غالب المؤسسات، إلا أن يجب على المؤسسة أن تتكيف مع بيئتها التي تعمل فيها فقد لا تساعد هذه الاستراتيجيات المؤسسة في اكتساب ولاء ورضا زبائنها وهذا في ظل عصر العولمة وما صاحبها من تغيرات جديدة ومتجددة في الأسواق العالمية والمحلية.

وعلى العموم فإن البيئة التنافسية تمارس ضغوط مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن ميزة تنافسية أخرى تؤهلها لضمان استمرار نشاطها وتحقيق أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين، وليتسنى لها ذلك فهي مطالبة بتبني أنظمة تساعد على التفاعل مع المتغيرات البيئية التي تنشط فيها ومحاولة التقليل من أثارها ورصد الأحداث والتطورات التي تحدث لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ومن بين هاته الأنظمة، نظام اليقظة التنافسية التي سبق وأن أشرنا إليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن الزين حمزة، المرجع نفسه، ص 38.37

<sup>2</sup> بن الزين حمزة، المرجع نفسه، ص 39.38.

الشكل رقم (1-2): مصادر الميزة التنافسية



المطلب الثاني: أهم نماذج النظرية المفسرة للميزة التنافسية (نموذج بورتر، نظرية الموارد، ...)

أ. نموذج سلسلة القيمة (Porter)

يرجع مفهوم سلسلة القيمة **The Value Chain** إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛ بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية. وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة.

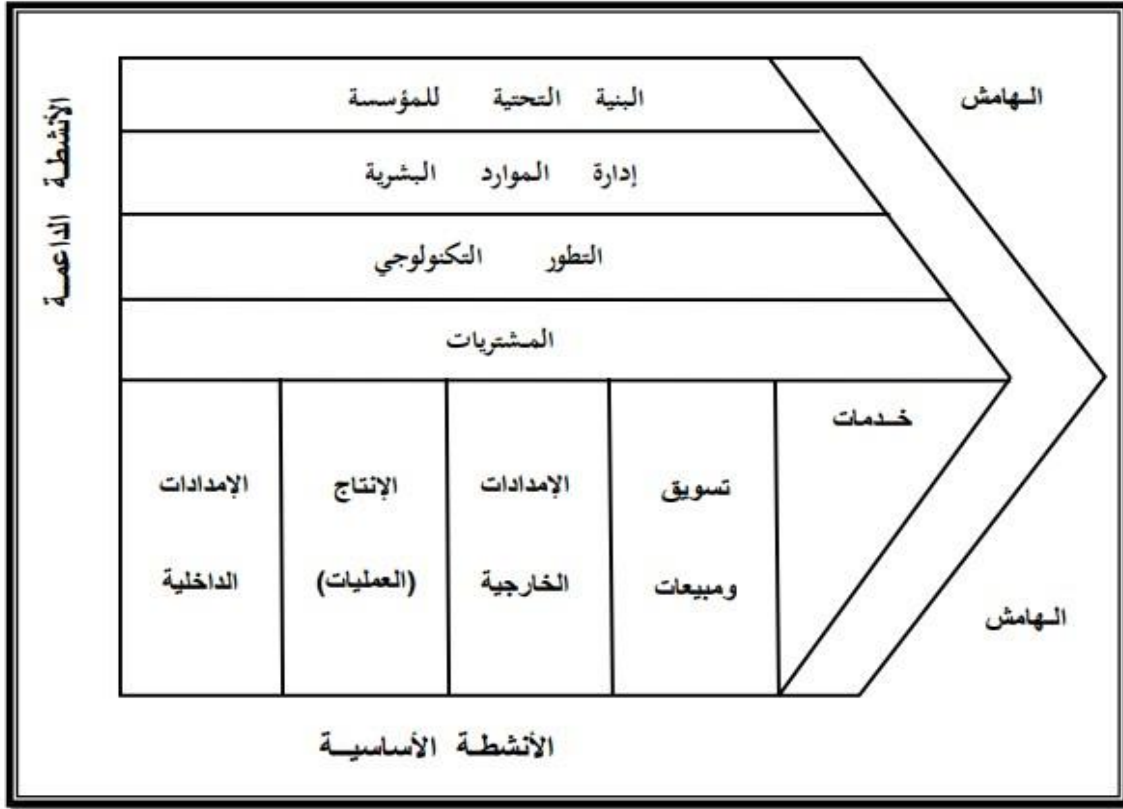
يمكن تعريفها على أنها "طريقة نظامية **Systematic** للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها؛ وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها." ، وعليه يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها/خدماتها.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (3-1): يوضح نموذج سلسلة القيمة (Porter)

<sup>1</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص أعمال إدارية استراتيجية، جامعة سطيف 1، سنة 2012، ص 30.29.



Source: Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, P. 37.

تتكون سلسلة القيمة للمؤسسة من عدد من الأنشطة الرئيسية والتي تنشئ قيمة للعلاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك.

#### أولاً: الأنشطة الأساسية:

وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري"، ويتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وتشمل حسب الشكل رقم 05 الإمدادات الداخلية، العمليات (الإنتاج)، الإمدادات الخارجية المبيعات والتسويق، الخدمات. وفيما يلي شرح عام لكل نشاط من الأنشطة الأساسية

- الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها
- العمليات (الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع والتغليف، صيانة المعدات الاختبارات والرقابة على الجودة....

ت. **الإمدادات الخارجية:** وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها.

ث. **المبيعات والتسويق:** وتشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المؤسسة إلى الزبون.

ج. **الخدمات:** وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، توفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تلقي شكاوى المشتريين واستعلاماتهم....

#### ثانياً: الأنشطة الداعمة:

أما بالنسبة للأنشطة الداعمة فتتمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتشمل: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، المشتريات

أ. **البنية الأساسية للمؤسسة:** تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة... كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

ب. **تسيير الموارد البشرية:** تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين الاستخدام التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات. إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.

ت. **التطوير التكنولوجي:** يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، تحسين تصميم العمليات، تطوير برامج الحاسوب ونظم الاتصال....

ث. **المشتريات:** تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

في إطار تقديمه لمفهوم سلسلة القيمة يرى **Porter** أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة التي تخلق قيمة للمشتري وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق.

إذا نموذج سلسلة القيمة يمكن من دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطة المؤسسة لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية من خلال تحليل داخلي جيد ودقيق للأنشطة ومعرفة تطورها من ناحية التكلفة وكذا من ناحية طبيعة القيمة المضافة. وتجدر الإشارة إلى أن بناء ميزات تنافسية لا يركز فقط على التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة بل يركز أيضاً على التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كالموردين والعملاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوزايد وسيلة، المرجع نفسه، ص 32.31

## ب). نموذج الموارد والكفاءات (Barney)

يرتبط هذا النموذج بمفهوم كفاءة الموارد البشرية (Barney, 1991)، وفقا لهذا النموذج تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا أساسيا في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي تشكل ميزة تنافسية للشركة على عكس العديد من العناصر التنظيمية الأخرى، كما يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية متغير خالق لقيمة نادرة ويصعب تقليدها أو استبدالها، هذه مختلف في رأينا، هذه الاعتبارات كافية لتبرير أهمية تعزيز رأس المال البشري داخل المنظمات والاهتمام به بشكل أكبر.

فقد أشارت (بارني) في كتابها الشهير نظرية النمو للمنظمة، إلى أن المنظمة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة وانه من الضروري الاهتمام بتعليم وتدريب الموارد البشرية لأنهم أساس النمو في المنظمة، وتقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية (قوة - ضعف) وبيئتها الخارجية (فرص - مخاطر). وبالتالي فإن تكوين أي استراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة أو المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من موارد والموارد هي كل الموجودات المادية والبشرية (الملموسة وغير الملموسة).

ويعتبر المورد ميزة تنافسية للمنظمة إذا استطاعت التعامل معه بصورة أفضل من المنافسين. وتعتبر الموارد البشرية الأهم في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتعاملاتها مع بقية الموارد الأخرى.

ومن هنا يحاول النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية وإلى أهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفعالة في تحقيق الاستراتيجية المختارة والميزة التنافسية، فكلما استطاعت المنظمة تطوير مواردها البشرية كلما أصبحت أكثر مهارة في التعامل مع الموارد المادية التي تتصف بعدم الثبات نظرا لحركية المتغيرات البيئية. وهذا يعني أن طبيعة استراتيجية الموارد البشرية هي أيضا ذات صفة حركية لان خصائص موارد المنظمة غير ثابتة. إذن فالتركيز الأول لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا النموذج ينصب على تمكين العاملين في المنظمة وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص موارد المنظمة من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، ولا بد من اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة ومحددات استدامة الميزة التنافسية

إن جهود المؤسسة تتمحور حول العوامل الأساسية التي تميزها عن منافسيها، وبما في ذلك قدرتها على تحقيق الزيادة في السوق، حيث تتحدد هذه الميزة لعنصرين أو متغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة

<sup>1</sup>مقدم وهيبه، الماذج النظرية المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 01 العدد. 01، 2020، ص50.

التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، إضافة إلى إمكانية احتكار لهذه الميزة لأطول فترة ممكنة. وسنتناول في هذا المطلب العوامل الأساسية المؤثرة في انشاء الميزة التنافسية ومحدداتها.

### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في انشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية نذكرها كالتالي:

1- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل والتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات ووجود نظام معلومات أصلا.

2- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، ومن بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة<sup>1</sup>.

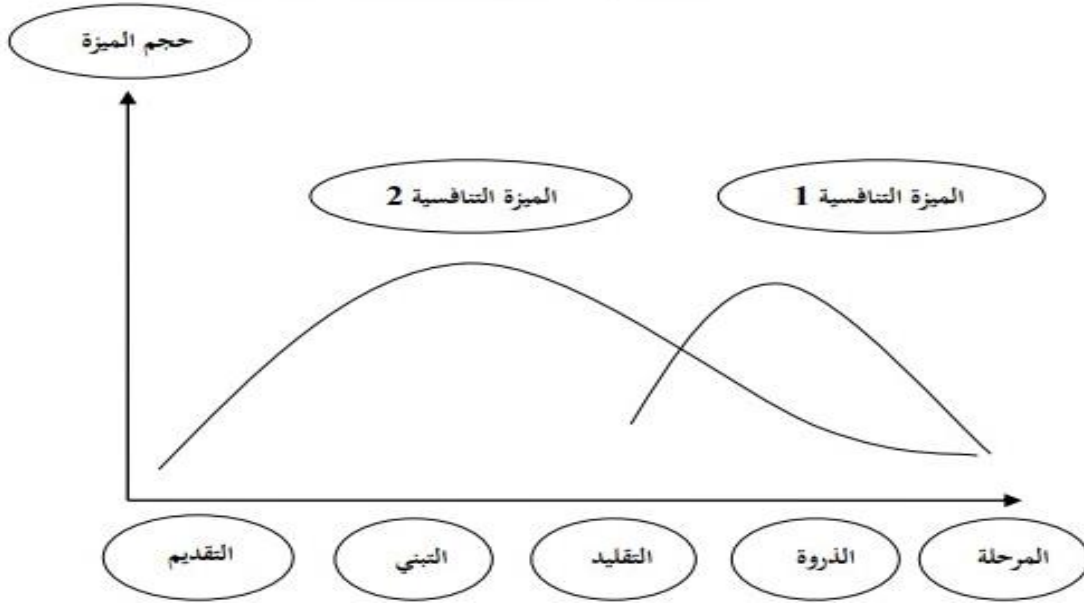
### الفرع الثاني: محددات استدامة الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما حجم الميزة ونطاق التنافس.

❖ **حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج، إذ تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل (1-4) الآتي:

<sup>1</sup> حجاجي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة لصناعة الرخام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، سنة 2021، ص 83.82.

الشكل رقم (1-4): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حشاني منال منى، سنة 2020، ص 27

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير

والاستعداد البشري والمادي والمالي.

2. مرحلة التبني تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون

الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي

تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

4. مرحلة الضرورة تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف

تماما عن أسس ميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما

وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

❖ **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط

على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق

ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له. كما يتشكل نطاق التنافس

من أربعة أبعاد هي:

\* **القطاع السوقي:** ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق.

\* **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

\* **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

\* **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير والميزة التنافسية

يعتبر نشاط الابداع والابتكار من اهم مخرجات انشطة البحث والتطوير، بحيث تكون هذه المخرجات كوسائل هامة تقوم من خلالها المؤسسة على مواجهة منافسة المؤسسات الخدمائية التي قطعت شوطا هاما في مجال الابداع والابتكار وتطوير المنتجات القائمة على أنشطة البحث والتطوير استطاعت أن تكتسب مزايا تنافسية تكون من خلالها رائدة في مجال التنافسية في الأسواق العالمية.

ان دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للشركات تظهر في بعض الوظائف نذكر منها:

**1/ في مجال المنتجات (الخدمات):** تظهر في نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالخدمات وكيفية استخدامها وتطوير مزيجها التسويقي كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستهلاكها كما هي او بتدويرها في العملية الانتاجية أو بإدخال خدمات تكميلية جديدة على الخدمة الجوهري<sup>30</sup>.

**2/ في مجال التسويق:** من خلال البحوث والدراسات التي تهتم بالمستهلك، مثل الخدمات التي يفضلها، ومدى مرونتها في مساهمة تغيرات الحاصلة في أذواق ورغبات الزبائن، وكذلك التسليم للخدمة في الوقت والمكان المناسبين وغيرها من البحوث التي تجربها المؤسسة بغية تحقيق أكبر مبيعات ممكنة<sup>31</sup>

**3/ في مجال الجودة:** يفترض في عملية البحث والتطوير ان تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني أن التحسينات المرحلية او الجذرية لابد ان تتوافق مع توقعات وحاجت ورغبات الزبائن، وبما ان الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال

<sup>1</sup> حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر فرع بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2020، ص 26.27.

المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة الخدمات عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية لها.

4/ في مجال التكاليف: يظهر تأثير عملية البحث والتطوير في تدفئة تكاليف المؤسسة من خلال الابداع التكنولوجي، حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بأقل التكاليف وبطرق أكثر فعالية عن المؤسسات المنافسة في السوق وهذا راجع إلى قيمة وحداثة التكنولوجيا التي تكتسبها المؤسسة،<sup>1</sup> لأن استراتيجية تدفئة التكاليف تعتبر أحد أهم الاستراتيجيات المستعملة في تطوير واكتساب الميزة التنافسية. وتتجسد علاقة البحث والتطوير بالميزة التنافسية من خلال الوحدات التالية:

قاعدة بيانات تكنولوجية وإنتاجية حيث تقوم على جمع المعلومات والبيانات عن آخر الإصدارات والتحديثات التكنولوجية والإنتاجية الجديدة والعمل على تطويرها أو تقليدها من خلال نظام البحث والتطوير للمؤسسة، حيث بعد القيام بإجراء تطوير وتحسين على التكنولوجيات والابتكارات المكتسبة، تتحصل المؤسسة على خدمات ومنتجات جديدة تساعد على تقديم عروض وخدمات تسويقية جديدة ومختلفة عن بقية المنافسين وهذا ما يؤهلها في الأخير إلى اكتساب مزايا تنافسية جديدة

الشكل رقم (1-5): يوضح العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير والميزة التنافسية



المصدر: المقرن عبد الحفيظ، لصفر محفوظ، ص 20

<sup>1</sup> المقرن عبد الحفيظ، لصفر محفوظ، دور وظيفة البحث والتطوير في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، سنة 2019، ص 19.

إن هذه التغييرات السريعة في بيئة الأعمال التكنولوجية لم تنشأ بمحض الصدفة بل كانت نتيجة لأبحاث وأعمال يقوم بها مجموعة من الباحثين والخبراء الناشطين في ميدان البحث والتطوير، حيث أن كل تكنولوجية تكون ناتجة عن بحوث علمية فتستعمل هذه التكنولوجيا لتحسين وتطوير منتج أو خدمة معينة، لذلك يمكننا القول بأن وظيفة البحث والتطوير تسهم في ظهور وخلق تكنولوجيات عديدة لتستعمل فيما بعد في التحسين والتطوير المتواصل في المنتجات والخدمات، وبالتالي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات التأمينية.<sup>1</sup>

### خاتمة المبحث الثاني:

تعرفنا في هذا المبحث على الميزة التنافسية التي اكتسبت في وقتنا الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى بدورها إلى الاستمرارية والبقاء لتحقيق التفوق في السوق واكتساب مكانة مميزة مقارنة بالمنافسين، ومن خلال فهم هذه الميزة واستغلالها بفعالية، تستطيع المؤسسات تعزيز فرص النمو والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية، غير أنها تتطلب جهودًا مستمرة في الابتكار وتحسين العمليات وفهم احتياجات العملاء، إضافة إلى الاستثمار في البحث والتطوير وبناء علاقات قوية مع الزبائن لضمان الاستمرار والنجاح على المدى الطويل.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تشكل قاعدة معرفية يعتمد عليها الباحث لفهم موضوع دراسته وتحديد أبعاده المختلفة. كما تساعد هذه الدراسات الباحث على تكوين تصور واضح حول المشكلة البحثية التي يسعى إلى دراستها، وذلك من خلال الاطلاع على ما توصل إليه الباحثون السابقون من نتائج واستنتاجات في المجال نفسه.

وتكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها تمكّن الباحث من تحديد الفجوة العلمية التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ، مما يساعده على توجيه بحثه نحو إضافة علمية جديدة تسهم في تطوير المعرفة في ذلك المجال. كما تساهم في تجنب تكرار الجهود البحثية السابقة، وتوفير للباحث إطارًا نظريًا ومنهجيًا يمكن الاستفادة منه في بناء الدراسة الحالية.

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب وأدوات البحث الملائمة، كما تمكن الباحث من المقارنة بين نتائج دراسته ونتائج الدراسات الأخرى، الأمر الذي يعزز مصداقية البحث العلمي ويزيد من قيمته العلمية. لذلك فإن توفر الدراسات السابقة يعد عاملاً مهماً في استمرار الباحث في دراسة المشكلة التي اختارها، لأنها تمنحه خلفية علمية متكاملة تساعده على فهم الموضوع بعمق وبناء دراسة علمية أكثر دقة وتنظيمًا.

<sup>1</sup> المقرن عبد الحفيظ، لصفر محفوظ، المرجع نفسه، ص 20.

تناولنا في دراسة الفصل الأول الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير والميزة التنافسية، حيث تحدثنا عن الأدبيات النظرية التي تضمنت مبحثين، ففي المبحث الأول تكلم عن الأدبيات النظرية البحث والتطوير والثاني عن الميزة التنافسية في المؤسسات، وفي هذا المبحث سوف نتطرق فيه إلى الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، والفرق بين كل الدراسات .

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة عرابة الحاج، تمجعين نور الدين، جاءت تحت عنوان: "وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، (2007).

#### الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كانت هذه الدراسة عبارة عن تحليل نظري بحث، حيث لم يكن للباحث نموذج مستعمل للوصول إلى أهداف الدراسة ولا عينة مدروسة بل كانت دراسة عامة تطرق من خلالها الباحثان إلى وظيفة البحث والتطوير كتطرقهم إلى مفهوم هذه الوظيفة، وكذا تنظيمها والأهمية التي تكتسبها في المؤسسات الاقتصادية، أما متغير الميزة التنافسية فتطرق الباحثان فيه إلى مفهومها من خلال إدراج مجموعة من المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية كذلك أنواعها والمصادر التي تنشأ من خلالها، وفي الأخير تناولوا الباحثان عنصر البحث والتطوير ودوره في خلق ميزة تنافسية من خلال تطرقهم إلى أربعة عنصر تتمثل في: ميزة تنافسية في مجال التسويق، ميزة تنافسية في مجال الإنتاج وكذلك ميزة تنافسية في مجال المواد والتجهيزات على التوالي.

#### النتائج:

بعد كل هذا الإسهاب والتحليل النظري الذي أدرجه الباحثان في مقالها توصلنا إلى مجموعة نتائج تذكر منها، إلزامية الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات الاقتصادية، وواقعية الدور الذي تلعبه في ارساع وتحقيق ميزة تنافسية جديدة، تضمن للمؤسسة الاستمرارية في محيطها المعقد من كل جهة.

#### الاقتراحات:

اعتماد سياسة واضحة ودائمة للبحث والتطوير والإبداع والابتكار، توفير جميع العوامل والمستلزمات والوسائل المادية والبشرية والمالية والبيئية اللازمة المساعدة على القيام بالبحوث والدراسات، تحديد مجالات البحوث والدراسات المعنية بالبحث والتطوير والإبداع والابتكار بشكل مستمر، مع وضع سلم للأولويات، ربط الصلة الوثيقة مع المحيط العلمي الجامعات، مراكز البحث، مراكز التكوين الباحثين المبدعين (...). وذلك من خلال المساهمة والإطلاع على آخر ما أنتجته هذه الهيئات البحثية، مع السعي لمحاولة اسقاطه على واقعها الخاص.

2- البشير عبد الكريم، مقال حول: " دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية-تحليل نظري وميداني-" (2008)

#### الأهداف:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور نشاط البحث والتطوير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث قسم الباحث الدراسة إلى ثالث مباحث: المبحث الأول كان عبارة عن توطئة نظرية لمكانة البحث العلمي من التراكم المعرفي حيث تطرق الباحث إلى الاستثمار المادي والاستثمار الغير مادي كذلك تطرق إلى عنصر التراكم المعرفي وعلاقته بالابتكار، أما المبحث الثاني فكان مخصص للإجابة على إشكالية الدراسة بالإضافة للمبحث الثالث، حيث تطرق الباحث في هذا المبحث (المبحث الثاني) إلى نظرية النمو الداخلي الذي يرى أصحابها أنه يوجد عدة مصادر للنمو الاقتصادي من بينها وظيفة البحث والتطوير الذي جاء بها المفكر الاقتصادي وأحد مؤسسي نظرية النمو الداخلي وهو ROMER Paul الذي يركز في أبحاثه على أنشطة البحث والتطوير بالإضافة إلى التمرن عن طريق التطبيق أو ما يسمى (التعلم عن طريق الممارسة)، حيث قام الباحث ببناء دالة الإنتاج التي تكون النموذج (مجموعة من المعادلات التي تخص عوامل الإنتاج)، هذا فيما يخص أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فكان عبارة عن دراسة تطبيقية لمعرفة أثر الابتكار في تدنئة أو الرفع من التكاليف العامة للمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي.

#### النتائج:

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها: أن ضمان المؤسسة الإنتاجية البقاء في السوق في ظل العولمة لابد لها من الاستثمار في الرأسمال البشري الاكتساب المعرفة التي ينتج عنها ابتكارات واختراعات، أن الجمود وعدم الإبداع والابتكار يعرضها إلى تدهور قدرتها التنافسية من حيث الأسعار وجودة المنتج بالإضافة إلى تقليص حصصها من المبيعات في السوق، إن نماذج النمو الداخلي المنشأ هي التي تشرح بشكل جيد النمو الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، ومن بين هذه النماذج نموذج البحث والتطوير الذي أوضح لنا أن الاستثمار في البحث هو سبب رقي المجتمعات من جهة وزيادة رصيد المعارف والابتكارات من جهة أخرى.

3- دراسة "نزار كاظم صباح الخيكاني"، جاءت تحت عنوان: "امكانيات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية"، (2010)

### الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع نشاط البحث والتطوير ودوره في تعزيز التنافسية اقتصاديات الدول العربية. قسمت هذه الدراسة إلى خمسة محاور، حيث كانت كلها عبارة عن تأصيل وتحليل نظري لماهية و واقع نشاط البحث والتطوير في البلدان العربية حيث لم يعتمد الباحث على منهج أو نموذج معين في تحليله لإشكالية الدراسة، بل كانت كلها عبارة عن احصائيات حول مدى اتفاق الدول العربية على وظيفة البحث و التطوير، و لعل أهم عنصر تطرق له الباحث في هذه الدراسة هو مدى أهمية العلاقة الموجودة بين وظيفة البحث والتطوير وعنصر التنافسية، حيث ذكر الباحث أن من أهم العناصر التي تساهم في خلق ميزة تنافسية للدول العربية، هو مدى تملكها للتكنولوجيات المتطورة التي تؤدي نتيجة لكثافة البحوث سواء التطبيقية أو الأساسية.

### النتائج:

وفي ختام هذه الدراسة توصل الباحث الى مجموعة استنتاجات نذكر منها: عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لنشاط البحث والتطوير التي تبقى ضئيلة مقارنة مع مستوى التطلعات الاقتصادية المنتظرة، لذا يجب على هذه الدول زيادة حجم الإنفاق على نشاط البحث والتطوير التخليص أو تقليل من التبعية التكنولوجية للدول المتقدمة.

### الاقتراحات:

من خلال انتهاج سياسة مالية كفرض ضرائب خاصة أو رسوم معينة بهدف إعادة استثمارها في نشاط البحث والتطوير وزيادة مقدرته التمويلية، اقامة شبكات عربية للبحث والتطوير بهدف تقسيم تكاليف البحوث ومخاطرها ودعم قدرات الأفراد والمؤسسات، اقامة مشروعات زيادة مشتركة أو تفعيلها ففي الولايات الأمريكية تعتبر سببا للنمو الاقتصادي.

4- دراسة "عدمان مرزيق"، مقال حول: "دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية حالة المجمع الصناعي صيدال"، (2010).

### الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة الموجودة بين البحث والتطوير وعنصر التنافسية في المؤسسات الدوائية الجزائرية، حيث تطرق الباحث أولاً إلى ماهية البحث والتطوير ونفقاته، حيث أظهر تجارب بعض الدول الرائدة عالمياً في الإنفاق على نشاط البحث والتطوير، ثم تطرق إلى المعوقات التي تواجه نشاط هذه الوظيفة ذكر منها عنصر ضعف الإنفاق على وظيفة البحث والتطوير سواء في الدول أو المؤسسات. مما ينتج عنه ضعف في الإنتاج أو انخفاض في رقم الأعمال المحقق لأن كلما كان حجم الإنفاق أكبر كلما كان حجم الإنتاج ورقم الأعمال أكبر كذلك، ثم تطرق الباحث بعدها إلى العلاقة التي تربط نشاط البحث والتطوير بعنصر التنافسية حيث لخصها في ثلاث نقاط نذكر منها : تأثير الإبداع التكنولوجي

(نتيجة لنشاط البحث والتطوير طبعا) على استراتيجية التكلفة بحيث تستفيد المؤسسة من هذه التكنولوجيا في الانخفاض في تكاليف الإنتاج الذي يكسبها ميزة تنافسية عن باقي المنتجين ثانيا تأثيره على استراتيجية التميز، وهذه نتيجة حتمية بحيث كلما اكتسبت المؤسسة لتكنولوجيا متطورة أدى بها ذلك لتفردا في إنتاج منتجات متميزة عن باقي المنافسين، ثالثا تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز بحيث يمكن هذا الإبداع المؤسسة في التركيز على نشاط معين تصنع الفارق فيه عن بقية المنافسين كالإبداع في خطوط الإنتاج مثلا، ثم تناول الباحث في العنصر الأخير من هذه الدراسة واقع نشاط البحث والتطوير في الصناعة الدوائية بالجزائر بالإحصائيات والأرقام.

### النتائج:

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة: القصور الكبير التي تعاني منه الكثير من المؤسسات في مجال الإنفاق على نشاط البحث والتطوير وكذلك حجم المراكز المخصصة لهذه الوظيفة، باعتبار أن عنصر الإنفاق على وظيفة البحث والتطوير من أهم العناصر التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض في اكتساب ميزة تنافسية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

#### **1- Christina Dromia, R & D as a source of competitiveness the case of Romania, 2009.**

### الأهداف:

تهدف هذه الورقة البحثية في معرفة موقف رومانيا من استثمارات حول نشاط البحث والتطوير، سواء على الشركات أو القطاع العام، وذلك بالمقارنة مع دول ذات العضوية الجديدة في الاتحاد الأوروبي وكذلك دول المتوسط الأوروبي، وذلك من خلال قياس حجم الإنفاق على نشاط البحث والتطوير ومقارنته بالدول الأخرى، تطرقت الباحثة في هذه الدراسة أولا إلى الطريقة المعتمدة في قياس نشاط البحث والتطوير نظرا للسرية التي تحيط بهذا النشاط، لأن الكثير من الشركات لا يفصحون عن مدى تعاملهم مع هذه الوظيفة نظرا لكونها نشاط يمس السياسة الكلية للشركة حسبهم، كذلك الدول وبالتالي الباحثة وجدت صعوبة في قياس هذا النشاط كونه له تأثير كبير على مؤشرات الأداء العام سواء بالنسبة للشركات أو الدول.

وللوصول لأهداف الدراسة قامت الباحثة بعرض إنفاق الدول الاتحاد الأوروبي على نشاط البحث والتطوير ومقارنته مع إنفاقات الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وأثر هذه الإنفاقات على الناتج المحلي الإجمالي، حيث تظهر النتائج المقارنة أن دول الاتحاد الأوروبي تفوقوا على الولايات المتحدة في إنفاقهم على نشاط البحث والتطوير لسنة 2008 أما سنوات 2004 إلى غاية 2008 كان التفوق حليف الولايات المتحدة نظرا لما يعنيه هذا الإنفاق من زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بالإضافة إلى الارتفاع في معدل النمو الاقتصادي والغرض من هذه المقارنة هو معرفة مكانة الاتحاد الأوروبي بين

الدول العالم نظرا لكون رومانيا أحد أعضاء هذا الاتحاد، ثم مقارنة دول الأعضاء الجديدة في الاتحاد الأوروبي حيث تظهر نتائج الإحصاء هناك فجوة بين الدول المنظمة حديثا والدول القديمة، وهذا ما يعطي مؤشرا إيجابيا على تفوق رومانيا على هذه الدول من حيث الإنفاق على نشاط البحث والتطوير إذ تظهر نتائج الإحصاء التي أجريت على دولة رومانيا من سنة 2000 إلى غاية 2006 أن هذه الأخيرة أرتفع حجم إنفاقها من سنة 2000 وهو يرتفع من سنة إلى أخرى ما يبين حجم الاهتمام الكبير سواء من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص لهذا النشاط كونه مفتاح للتطور والتميز الاقتصادي .

### النتائج:

ومن خلال هذه المقارنات التي أجرتها الباحثة توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن حجم إنفاق رومانيا على نشاط البحث والتطوير قد يؤهلها من أجل أن تكون حلقة وصل بين دول الأعضاء القديمة والجديدة، بل تدفع الاتحاد الأوروبي للتنافس العالمي، إلا أنه يجب على القطاعين العام والخاص التكثيف من جهودهما حول الإنفاق على نشاط البحث والتطوير لأن حجم إنفاقهم الحالي لا يكفي ومستوى التطلعات المستقبلية.

**2- John M. Kagochi and Curtis M. Jolly ,R&D Investments ,Human Capital, and the Competitiveness of Selected U.S. Agricultural Export Commodities, 2010.**

### الأهداف:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة العلاقة الموجودة بين استثمارات البحث والتطوير وعنصر رأس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية من السلع الزراعية المصدرة، من خلال دراسة مقارنة مع مجموعة من الدول ابتداءً من سنة 1971 إلى غاية 2006.

تطرق الباحثون في هذه الدراسة إلى عنصر البحث والتطوير من خلال تحليل نظري مختصر كإيرادهم لمفهوم نشاط البحث والتطوير وكيفية قياس هذا النشاط، ثم تطرقوا كذلك لعنصر رأس المال البشري من خلال إجراء توطئة نظرية لهذا المفهوم، وللوصول أهداف الدراسة المتمثلة في العلاقة الموجودة بين نشاط البحث والتطوير ورأس المال البشري والقدرة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية، تم الاستعانة بنموذج التصدير المقدر لتحديد معادلة الطلب على الصادرات الذي يضم نشاط البحث والتطوير وكذلك عنصر رأس المال البشري.

### النتائج:

ومن خلال اختبار هذا النموذج توصل الباحثون مجموعة من النتائج نذكر منها: أن حجم الإنفاق على نشاط البحث والتطوير كان له دور إيجابيا في زيادة الولايات المتحدة الأمريكية صادراتها من المواد الزراعية قيد الدراسة (القمح، الذرة، الفاصوليا،

القطن)، وكان لهذا النشاط أيضا (البحث والتطوير) دور كبيرا في تعزيز تنافسية القطاع، تشير كذلك نتائج هذه الدراسة أن معامل الرأس المال البشري كان له تأثير سلبي على الصادرات الزراعية باستثناء منتج الذرة الذي لعب فيه المورد البشري دور مهما في كسب الميزة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية.

### **3- Magnus Jeans, and Eric Gertz, Graduation of research and development related to ICT – as a competitive advantage Sweden**

#### **الأهداف:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مخرجات نشاط البحث والتطوير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في كسب المزايا التنافسية لدولة السويد، كانت هذه الدراسة عبارة عن تحليل نظري بين فيها الباحثان فعالية نشاط البحث والتطوير في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لم يعتمدوا على نموذج محدد في الوصول إلى أهداف الدراسة، بل كانت عبارة عن استشراف نظري تطرق فيه الباحثان إلى التطور التاريخي إلى نظام البرمجيات منذ بدئه إلى غاية تحول هذا النظام ودخوله مجال البحوث والتطوير، ثم دور نشاط نظام البرمجيات في تنمية قطاع الصناعة في السويد من خلال إبراز إسهامات الحاسب الألي في تنمية القطاع وذلك بالدور الذي يلعبه هذا الحاسب في تشغيل وتسيير آلات الإنتاج، ثم تطرق الباحثان في ذكر تجربة شركة إريكسون السويدية ( شركة مختصة في توفير أنظمة توصيل البيانات والاتصال عن بعد) مع مؤسسات البحث والتطوير المختصة في نظام الاتصال والبرمجيات ، اختار الباحثان ثلاث مؤسسات من أصل خمسة مؤسسات في مجال البحوث والتطوير مختصة في نظام البرمجيات والاتصال، لإبراز دور هاته المؤسسات في كسب المزايا التنافسية لشركة إريكسون العالمية، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة إنيا(Enea)، مؤسسة سوفت لاب (SoftLab) ومؤسسة HiQ ، حيث كانت هذه المؤسسات تدعم شركة إريكسون بإحداث البحوث التي تم التوصل إليها وكذلك المساهمة في حل المشكلات التي قد تواجهها مما جعل هذه الشركة تكتسب مزايا تنافسية في السوق العالمي.

#### **النتائج:**

توصل الباحثان إلى مجموعة نتائج في ختام هذه الدراسة منها: أن لوظيفة البحث والتطوير أثر بالغ في تنمية المزايا التنافسية لدولة السويد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على شركة إريكسون.

### **4-Krittiga Insee & Muttanachai. R&D spending, competitive advantage, and firm performance in Thailand. Cogent Business & Management.2023.**

#### **الأهداف:**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بني الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات واختبار أثري الوسيط للميزة التنافسية على العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات الخاصة في تايلند من خلال جمع البيانات من العينة مع استبيان من 151 شركة خاصة في تايلند. تتمثل الأهداف الرئيسية هذه الدراسة في دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية للإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركة. يتم اختبار بيانات البحث وتحليلها بواسطة نموذج معادلة البنية.

### النتائج:

ولخصت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من أن الإنفاق على البحث والتطوير الذي يرتبط مباشرة بأداء الشركات، فإن هناك علاقة إيجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات بواسطة الميزة التنافسية للشركات الخاصة في تايلند من حيث المساهمة والضماني، تشير أدلة هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية هي متغير مهم من شأنه أن يعزز كفاءة أداء الشركات التي تقاس بسجل الأداء المتوازن من إنفاق الشركات على البحث والتطوير. علاوة على ذلك، يمكن إثبات النظرية القائمة على الموارد لشرح العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير والميزة التنافسية وأداء الشركات في تايلند وكذلك البلدان الأخرى.

### المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1): يوضح الفروقات بين الدراسات السابقة والحديثة

| الدراسة       | المشكلة البحثية                                                                 | العينة | المنهج | الأدوات | البلد   | أبرز النتائج                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة في 2007 | وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية           | /      | الوصفي | /       | الجزائر | - إلزامية الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات الاقتصادية<br>- واقعية الدور الذي تلعبه في ارساع وتحقيق ميزة تنافسية جديدة.                                                                                                                                             |
| دراسة في 2008 | دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية                    | /      | الوصفي | /       | الجزائر | - ضمان المؤسسة الإنتاجية البقاء في السوق في ظل العولمة لآبد لها من الاستثمار في الرأسمال البشري.<br>- الجمود وعدم الإبداع والابتكار يعرضها إلى تدهور قدرتها التنافسية.<br>- نماذج النمو الداخلي المنشأ هي التي تشرح بشكل جيد النمو الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي. |
| دراسة في 2010 | امكانيات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية  | /      | /      | /       | الجزائر | -عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لنشاط البحث والتطوير التي تبقى ضئيلة مقارنة مع مستوى التطلعات الاقتصادية المنتظرة.<br>- زيادة حجم الإنفاق على نشاط البحث والتطوير لتخلص أو تقليل من التبعية التكنولوجية للدول المتقدمة.                                                     |
| دراسة في 2010 | دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية حالة المجمع الصناعي صيدال | /      | /      | /       | الجزائر | - القصور الكبير التي تعاني منه الكثير من المؤسسات في مجال الإنفاق على نشاط البحث والتطوير وكذلك حجم المراكز المخصصة لهذه الوظيفة.                                                                                                                                              |

|               |                                                                                                            |             |         |          |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                                                                                            |             |         |          |                            | - يعتبر عنصر الإنفاق على وظيفة البحث والتطوير من أهم العناصر التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض في اكتساب ميزة تنافسية.                                                                                                                                                            |
| دراسة في 2009 | R & D as a source of competitiveness the case of Romania                                                   | /           | /       | /        | رومانيا                    | - حجم إنفاق رومانيا على نشاط البحث والتطوير قد يؤهلها من أجل أن تكون حلقة وصل بين دول الأعضاء القديمة والجديدة.                                                                                                                                                                   |
| دراسة في 2010 | R&D Investments , Human Capital , and the Competitiveness of Selected U.S. Agricultural Export Commodities | /           | /       | /        | الولايات المتحدة الأمريكية | - حجم الإنفاق على نشاط البحث والتطوير كان له دور إيجابي في زيادة الولايات المتحدة الأمريكية صادراتها من المواد الزراعية.                                                                                                                                                          |
| دراسة في      | Graduation of research and development related to ICT – as a competitive advantage Sweden                  | /           | /       | /        | السويد                     | - لوظيفة البحث والتطوير أثر بالغ في تنمية المزايا التنافسية لدولة السويد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على شركة إريكسون.                                                                                                              |
| دراسة في 2023 | R&D spending, competitive advantage, and firm performance in Thailand. Cogent Business & Management        | وصفي تحليلي | استبيان | 151 شركة | تايلندا                    | - علاقة إيجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات بواسطة الميزة التنافسية للشركات الخاصة في تايلند من حيث المساهمة والضماني.<br>- الميزة التنافسية هي متغير مهم من شأنه أن يعزز كفاءة أداء الشركات التي تقاس بسجل الأداء المتوازن من إنفاق الشركات على البحث والتطوير. |

المصدر: من إعداد الطالبتين

### خلاصة المبحث

من خلال استعراضنا لدراسات السابقة العربية والأجنبية، سواء القديمة منها أو الحديثة، يتضح وجود اهتمام متزايد بموضوع أثر البحث والتطوير على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات، إلا أن هناك اختلافات واضحة بينها من حيث طبيعة الطرح، والمنهجية المعتمدة، ودرجة التعمق في دراسة العلاقة بين المتغيرين.

نجد أن دراستنا تميزت عن بقية الدراسات السابقة، سواء القديمة أو الحديثة، من حيث الجانبين النظري والتطبيقي، لهذا سنركز على إبراز أوجه الاختلاف بينهما .

1/ من حيث الجانب النظري:

نلاحظ أن العديد من الدراسات لم تتناول هذا الجانب بشكل معمق، إذ لم تتطرق بصورة كافية إلى مختلف أبعاد عملية البحث والتطوير داخل المؤسسة، كما أغفلت بعض العناصر الأساسية المرتبطة بمتغير الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، لم توضح أغلب الدراسات بشكل دقيق طبيعة العلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية، خاصة من حيث كيفية تأثير أنشطة البحث والتطوير في تعزيز هذه الميزة وتحقيق التفوق في البيئة التنافسية.

فالدراسات العربية السابقة ركزت بدرجة كبيرة على الجانب النظري لمفهوم البحث والتطوير وعلاقته بالميزة التنافسية، حيث اهتمت بإبراز أهمية البحث والتطوير في دعم الابتكار وتحقيق التفوق داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتفعيل هذه الوظيفة. كما أن أغلب هذه الدراسات اعتمدت على التحليل النظري والوصف العام دون الاعتماد بشكل واسع على النماذج القياسية أو الدراسات الميدانية المتعمقة، وهو ما يظهر في دراسات عرابة الحاج وتمجديد نور الدين، والبشير عبد الكريم، ونزار كاظم صباح الخيكاني، وعدمان مرزوق التي ركزت أساساً على توضيح أهمية البحث والتطوير ودوره في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات والدول العربية.

أما الدراسات الأجنبية السابقة فقد تميزت باعتمادها بصورة أكبر على الجانب التطبيقي والتحليل الكمي والإحصائي، حيث ركزت على قياس أثر الاستثمار في البحث والتطوير على الأداء الاقتصادي والتنافسي باستخدام نماذج رياضية وإحصائية ومقارنات دولية ومؤشرات دقيقة، كما أولت اهتماماً واضحاً بعلاقة البحث والتطوير بالرأسمال البشري والتكنولوجيا والابتكار. وقد ظهر ذلك في دراسة الباحثة Christina Dromia حول استثمارات البحث والتطوير في رومانيا، ودراسة John M. Kagochi and Curtis M. Jolly المتعلقة بالقطاع الزراعي الأمريكي، إضافة إلى دراسة Magnus Jeans and Eric Gertz التي تناولت دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في السويد.

أما الدراسات الحديثة فقد اتجهت إلى معالجة الموضوع بصورة أكثر شمولية وواقعية، حيث لم تعد تركز فقط على أثر البحث والتطوير بشكل مباشر، بل أصبحت تهتم بدراسة المتغيرات الوسيطة التي تؤثر في العلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية، مثل الابتكار، والرأسمال الفكري، والتحول الرقمي، وأداء المؤسسات. كما اعتمدت هذه الدراسات على مناهج تحليلية حديثة ونماذج إحصائية متطورة، مثل نماذج المعادلات الهيكلية، مع التركيز على قياس الأداء المؤسسي بصورة دقيقة، وهو ما يتجلى في دراسة Krittiga Insee & Muttanachai لسنة 2023، التي أبرزت الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات.

## 2/ من حيث الجانب التطبيقي:

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الجانب التطبيقي في عدة نقاط أساسية، حيث تميزت هذه الدراسة بتركيزها على واقع مؤسسة موبيليس -المديرية الجهوية ورقلة، من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية مباشرة استهدفت الزبائن باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى البحث والتطوير ومدى انعكاسه على الميزة التنافسية للمؤسسة.

ففي حين أن أغلب الدراسات السابقة، خاصة العربية منها، اعتمدت بصورة كبيرة على الطابع النظري والتحليلي العام، وركزت على إبراز أهمية البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية دون التعمق في قياس انعكاساته الميدانية على الزبائن، جاءت

الدراسة الحالية لتوظيف أسلوب الاستبيان وتحليل المتوسطات الحسابية من أجل قياس مستوى البحث والتطوير ومستوى التنافسية داخل مؤسسة موبيليس بصورة تطبيقية واقعية.

كما أن بعض الدراسات السابقة الأجنبية اعتمدت على التحليل الإحصائي والاقتصادي الكلي لقياس أثر الإنفاق على البحث والتطوير في الأداء الاقتصادي أو القدرة التنافسية للدول والقطاعات الاقتصادية، بينما ركزت الدراسة الحالية على مؤسسة خدمية تنشط في قطاع الاتصالات، وهو ما منحها خصوصية تطبيقية تختلف عن الدراسات التي تناولت القطاعات الصناعية أو الزراعية أو الاقتصادية الكلية.

ومن جهة أخرى، تميزت هذه دراستنا بأنها لم تكتف ب قياس وجود البحث والتطوير داخل المؤسسة، بل سعت إلى تحليل أبعاده المختلفة، مثل الابتكار وتطوير الخدمات، التحسين المستمر، الاستجابة لاحتياجات الزبائن، واستخدام التكنولوجيا، وربطها مباشرة بمستوى تنافسية المؤسسة من وجهة نظر الزبائن. كما كشفت الدراسة أن ارتفاع مستوى البحث والتطوير لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية قوية ما لم ينعكس ذلك بصورة ملموسة على رضا الزبائن وجودة الخدمات وسرعة الاستجابة ووضوح التميز مقارنة بالمنافسين.

إضافة إلى ذلك، فإن دراستنا تميزت بتركيزها على البيئة الجزائرية وقطاع الاتصالات تحديداً، في حين أن العديد من الدراسات السابقة تناولت بيئات أجنبية أو قطاعات مختلفة، وهو ما يمنح هذه الدراسة أهمية تطبيقية في تفسير واقع مؤسسة موبيليس وإبراز التحديات التي تواجهها في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال البحث والتطوير.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيها إلى تعريف البحث والتطوير ومفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث توصلنا إلى أن المكانة المحورية التي يحتلها كلٌّ من البحث والتطوير والميزة التنافسية في تعزيز قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار ضمن بيئة أعمال تتسم بالتغير المتسارع واحتدام المنافسة. إذ أصبح البحث والتطوير أحد المراكز الاستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تنمية معارفها العلمية والتكنولوجية، وتحويلها إلى تطبيقات عملية تسهم في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات الإنتاجية والتنظيمية، بما يدعم الابتكار ويرفع من كفاءة الأداء ويعزز القدرة على التكيف مع مختلف التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

كما تبين أن الميزة التنافسية لم تعد تقتصر على خفض التكاليف أو تحسين الجودة فحسب، بل أصبحت تركز بدرجة كبيرة على ما تمتلكه المؤسسة من موارد وكفاءات ومعارف وخبرات يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، إلى جانب قدرتها على تبني استراتيجيات فعالة تُمكنها من تحقيق التفوق والتميز داخل السوق. ومن هذا المنطلق، فإن استدامة الميزة التنافسية أصبحت رهينة بمدى اهتمام المؤسسة بالابتكار المستمر، وتطوير مواردها البشرية والتكنولوجية، والاستثمار في أنشطة البحث والتطوير بما يضمن مواكبة التطورات البيئية والتكنولوجية المتسارعة.

وعليه، يمكن التأكيد على أن العلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية هي علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث يشكل البحث والتطوير دعامة أساسية لبناء مزايا تنافسية مستدامة والمحافظة عليها، من خلال تنمية القدرات الابتكارية وتحسين الأداء الاقتصادي والتنظيمي للمؤسسة. لذلك بات من الضروري أن تنظر المؤسسات إلى أنشطة البحث والتطوير باعتبارها استثماراً استراتيجياً طويل المدى، يساهم في تحقيق النمو، وتعزيز التنافسية، وضمان الاستمرارية والريادة في الأسواق المحلية والدولية.

الفصل الثاني: التحليل التطبيقي

لدور البحث والتطوير في تعزيز

الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة موبيليس

### تمهيد:

يُعد الجانب التطبيقي مرحلة أساسية في الدراسة، لأنه يسمح بالانتقال من المعالجة النظرية لمتغيرات البحث إلى اختبارها ميدانيًا في المؤسسة محل الدراسة. فبعد التطرق في الجانب النظري إلى مفهومي البحث والتطوير والميزة التنافسية، يأتي هذا الفصل من أجل دراسة واقع العلاقة بينهما في مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة، وذلك بالاعتماد على آراء زبائن المؤسسة.

وقد تم اختيار مؤسسة موبيليس باعتبارها مؤسسة خدمية تنشط في قطاع الاتصالات، وهو قطاع يتميز بسرعة التطور التكنولوجي واشتداد المنافسة بين المتعاملين. ومن ثم، فإن البحث والتطوير يمثل عنصرًا مهمًا في تحسين الخدمات، تطوير العروض، الاستجابة لاحتياجات الزبائن، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُجّه إلى عينة من زبائن مؤسسة موبيليس. وقد تضمّن الاستبيان جزءًا خاصًا بالبيانات العامة، ومحوّرًا متعلّقًا بالبحث والتطوير، ومحوّرًا آخر متعلّقًا بتنافسية المؤسسة، وهو ما يسمح بقياس اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة. وعليه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس محل الدراسة

### المبحث الثاني: عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وتقديم التوصيات.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس محل الدراسة

خُصص هذا المبحث لتحديد الإطار العام للدراسة الميدانية، وذلك من خلال تقديم عام حول مؤسسة موبيليس، وعرض للمديرية الجهوية لموبيليس ورقلة، وبيان طبيعة نشاطها وخدماتها وهيكلها التنظيمي، باعتبارها المجال الذي أُنجزت فيه الدراسة. كما يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة من حيث المنهج المعتمد، مجتمع الدراسة، العينة، حدود الدراسة، وأداة جمع البيانات.

وتكمن أهمية هذا المبحث في أنه يضبط الأساس المنهجي للفصل التطبيقي، إذ لا يمكن تحليل نتائج الاستبيان أو تفسيرها دون تحديد المؤسسة محل الدراسة والفئة المستهدفة وطبيعة الأداة المستعملة في جمع البيانات. كما أن تقديم هذه العناصر يسمح بربط النتائج الميدانية بسياقها التنظيمي والعملي، خاصة أن موضوع الدراسة يتعلق بدور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية داخل مؤسسة خدمية تنشط في قطاع الاتصالات.

وبناءً على ذلك، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة موبيليس والمديرية الجهوية ورقلة، ثم عرض منهجية الدراسة الميدانية، وأخيراً بيان أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية...

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس محل الدراسة

#### أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة:

أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في 2004، وتتفرع منها ثمانية وكالات تجارية حددت في الفترة ما بين 2005/2006 وهي ورقلة، الأغواط، غرداية، حاسي مسعود، الوادي، تمنراست واليزي.

ثم كان مشروع إنشاء ثمانية وكالات فرعية تدريجياً ابتداء من الفصل الثالث من سنة 2006 وقد تم هذا المشروع والهدف من ذلك هو توحيد وتنظيم الوكالات التجارية وتحقيق النجاح في الميدان التجاري وتتمثل هذه لفروع في: توقرت، أفلو، المغير، طولقا، المنيعه، عين أمناس، مطار حاسي مسعود وعين صالح.

#### ثانياً: أهداف مؤسسة موبيليس محل الدراسة

تهدف شركة موبيليس منذ نشأتها الي تحقيق أهداف منها:

#### أ. أهداف العالمية:

- تبقى في صدارة التكنولوجيا، والارتقاء للمنافسة في سوق العالمية.

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

- نجاح تنفيذ موبيليس لمنظمة جديدة وتطوير الكفاءة المهنية لإدارة الأداء وفق للأساليب ومعايير

الممارسات الإدارية

- الابداع في مجال الاتصالات باعتماد على آخر التكنولوجيا.

- الحصول على عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وأغراض التنمية المنتجات والخدمات).

### ب. أهداف التجارية:

- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها وتصدر سوق نشاطها تحقيق حصة سوقية بنسبة 40%

- كان أول مشغل في الحصة السوقية يقدم تقنيات جديدة.

- تعزيز الدفع الآجال والدفع المسبق.

- تعزيز الخدمات الجديدة MVPN WAP. VPN

### ت. أهداف التسويق والاتصالات:

- الزيادة في نسبتي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرار للمؤسسة.

- تنمية الشبكة التجارية وتوفير وكالة تجارية لكل ولاية على حدى.

- انتاج عروض جذابة لتلبية احتياجات كل شريحة من سوق.

### ثالثا: وظائف مؤسسة موبيليس

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات الجودة عالمية.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي حاجة.
- ضمان وصول كل المكلمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع والاعتماد على آخر التكنولوجيات
- تكيف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- ممارسة نشاطها باحترام المنافسة وتأمين السرية والحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات التطبيقية.

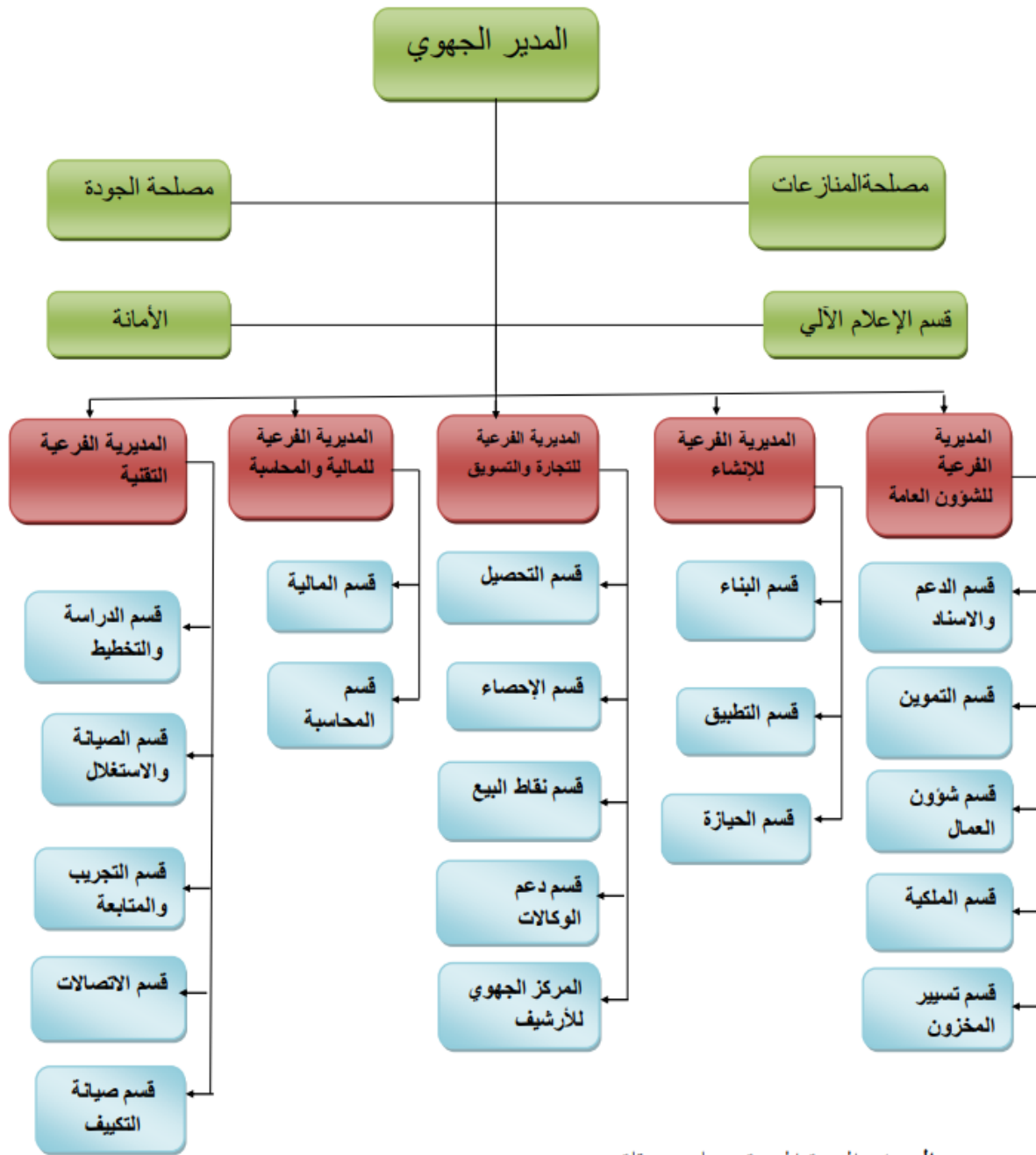
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة موييليس محل الدراسة ورقة

أ). تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

تمثل البيئة للمؤسسة كافة العوامل التي تقع تحت نطاق المؤسسة والتي تتحكم فيها حيث تضم كافة الموارد المتاحة. حيث تم تصميم الهيكل التنظيمي بما يعكس طبيعة نشاطها والمتمثلة في المجموعة من الوظائف المتخصصة وهي وظائف أساسية تشكل القوة الضاربة لنشاطها والوظائف الأساسية مع وجود تكامل مع الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفعاليته والذي يتوقف بالدرجة الأولى إلى فعالية أداء كافة الوظائف وهو يتميز بالمرونة بما يعني قدرته على الاستجابة للتغيرات واستعادة التعديلات المختلفة دون التأثير على جوهر التنظيم وأهداف الشركة والشكل البياني التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يوضح توزيع المديرية الفرعية والمصالحح الذي يعطينا صورة أوضح للبيئة الداخلية لهاته المؤسسة وكذا النظام الداخلي فيها.

ب). الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (2-1): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية بورقلة



المصدر: المديرية الجهوية لمويليس بورقلة.

ج). تنظيم المؤسسة:

إن المديرية الجهوية لمويليس بورقلة تحت إدارة مدير الجهوي يقوم بتسييرها بالتكاليف كم الأمانة والمديريات الفرعية، وذلك بتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف الموجودة وهي منظمة كآآتي:

1. المدير الجهوي: يعتبر الخلية الأساسية في المديرية الجهوية إذ يشرف على مجموعة من المهام نذكر منها:

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

- تنظيم و تنشيط ومراقبة نشاطات المديرية.
- السعي إلى تطوير ورفع رأس المال التجاري للمديرية.
- السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية.
- السهر على حسن سير وظائف العمال.
- التنسيق بين النشاطات الإدارية.
- السهر على تكوين وإعلام و تطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة.

### 2. الأمانة : مهامها هي:

- تعمل على تنظيم المواعيد وحفظ الأسرار.
- تحليل الوثائق الإدارية.
- تسجيل البريد الوارد وتوزيعه على المصالح.
- استقبال وإرسال الفاكس.
- استقبال وإرشاد الزوار .

### 3. مهام مسؤول الجودة: منحت له عدة صلاحيات ومسؤوليات لذلك والمتمثلة فيما يلي:

- متابعة وتنفيذ التوجيهات.
- تسيير وثائق ومستندات إدارة الجودة، وكذا الوثائق التي ترد من خارج الشركة والتي لعل علاقة بنظام الجودة.
- التحكم في أجهزة القياس والاختبار.
- المتابعة و التحقق من عدم المطابقة.
- القيام بدراسة الإجراءات الوقائية والتصحيحية مع باقي المسؤولين ووضعها حيز التطبيق.
- إدارة التحسين.

– متابعة وتنفيذ التدقيق الداخلي للجودة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عرض خدمة/ عرض Révolution

#### الفرع الأول: ماهية عرض "Révolution"

من جيل إلى جيل الرابع بقيت المنافسة محدودة العروض على شكل باقات كمية من نفس المتعامل وكمية محدودة من الأنترنت بالإضافة إلى المكالمات بقيمة محددة لبقية الشبكات وبقية المنافسة على العروض في هذا النطاق، بالإضافة إلى الأنترنت والأرصدة وهذه العروض لا تلبي رغبات الزبائن، والزبون مجبر باستعمال إلى مزايا هذه العروض بما توفره، وبمعنى أحق العروض يتحكم في الزبون.

وبعد دراسة الزبائن تم خلق عرض جديد وهو "SAMA" وكان مقسم إلى ثلاثة من أجل تلبية رغبات أكثر لزبون حيث كان مقسم إلى ثلاث أجزاء:

– **SAMA** أنترنت: موجهة لزبون الذي يستعمل أنترنت.

– **TALK** مكالمات: موجهة لزبائن أكثر ميول للمكالمات.

– **SAMA MIX**: موجهة إلى زبائن ميولاً مكالمات وأنترنت ونفس العروض الباقات قديمة.

– إلا أن هذه العروض لا تلبي رغبات الزبائن

للزبون في تغير ذوقه حسب الاستعمال، وبالتالي عملت مؤسسة موبيليس على بحث عروض جديدة تلبية لرغبة الزبون أكثر في استعمال ويكون الزبون هو الذي يتحكم في العروض وليس العروض التي تتحكم في الزبون.

في ظل التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي التي يشهدها قطاع الاتصالات، أصبحت المؤسسات مطالبة بتقديم عروض مبتكرة تستجيب لمتطلبات الزبائن وتحقق لها التميز في السوق. وفي هذا الإطار أطلقت مؤسسة Mobilis عرض "Révolution" باعتباره أحد العروض الحديثة التي تعتمد على مبدأ المرونة والابتكار في تقديم خدمات الاتصالات.

<sup>1</sup> الوثائق المعطاة من قبل المؤسسة.

### الفرع الثاني: تعريف عرض Révolution

ويُعرف عرض “Révolution” بأنه عرض مسبق الدفع يعتمد على نظام الوحدات الموحدة (MU)، حيث يمكن للزبون استعمال رصيده في مختلف الخدمات مثل المكالمات الهاتفية، الرسائل القصيرة والإنترنت، وفق احتياجاته الخاصة. ويهدف هذا النظام إلى منح المشترك حرية أكبر في التحكم في استهلاكه بدل الاعتماد على الباقات التقليدية المحددة مسبقاً.

كما يتميز العرض بسهولة الاستخدام وإمكانية متابعة الاستهلاك من خلال التطبيقات والخدمات الرقمية التي توفرها المؤسسة، إضافة إلى الاستفادة من عدة امتيازات مثل ترحيل الوحدات والمكافآت التحفيزية عند إعادة التعبئة، الأمر الذي يساهم في تحسين تجربة الزبون ورفع مستوى رضاه.

ومن الناحية التسويقية، يمثل هذا العرض تحولاً في طريقة تقديم خدمات الاتصالات، حيث انتقلت المؤسسة من نموذج الباقات التقليدية إلى نموذج أكثر مرونة يعتمد على تخصيص الخدمة حسب احتياجات الزبون، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو الابتكار الخدمي والتحول الرقمي.

- بروح تستلهم التغيير والتجديد، تواصل موبيليس التطلع للريادة وتقديم عروض تحدث فرقاً في عالم الاتصالات، ولتقديم الأفضل لزيائنه الذين يفضلون الاستقرار ولديهم استهلاك ثابت.

يطلق موبيليس عرضاً جديداً يجمع بين الوفرة والسخاء

### تشكيلة شاملة لجميع الفئات

ثلاث صيغ تتكيف Révolution يتضمن:

- ✓ مع جميع الاحتياجات
- ✓ عروض الدفع المسبق
- ✓ عروض الدفع البعدي
- ✓ عروض الكنترول

مستويات جديدة للاختيار الأمثل:

2500 و 1800 و 1200 كل صيغة تحتوي على عدة باقات، بإضافة مستويات باقات جديدة توسع دائرة الخيارات مثل:

مع ميزائته ونمط استخدامه، مما يتيح لكل زبون إيجاد الخيار الأمثل الذي يتناسب تماماً

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

منذ سنوات، والعروض المقدمة للزبائن تفرض عليهم استخدامات معينة عبر مزايا لا تتماشى فعليا مع نمط استهلاكهم. فغالبا يجد المستهلك نفسه يدفع مقابل خصائص لا يحتاجها، بينما تنفذ بسرعة الخصائص التي يعتمد عليها يوميا.

- ريفولوشن ليس مجرد تحديث عابر أو عرض ترويجي

- ريفولوشن - ريفولوشن ثورة، معيار جديد ونقطة تحول.

- عرض مبسط مرن ... واضح.

- عرض ذكي بدون أي ضياع للرصيد.

- ليست مجرد تسمية.

- بل وعد حقيقي نلتزم به.

- عرض صمم ليتوافق معك، لا لتتأقلم معه.

- إنه ببساطة ... العرض لي يفهمك.

Mobilis Unit (MU) مع ريفولوشن وحدة واحدة فقط:

- رصيد واحد لجميع استخداماتك.

- الاتصال التصفح، البث، أو المراسلة ... كلها تستهلك من نفس الرصيد وبطريقة مباشرة.

- هذا هو تعريف الحرية الكاملة.

Mobilis Unit (MU) مع ريفولوشن وحدة واحدة فقط:

رصيد واحد لجميع استخدام اتار.

### الفرع الثالث: خصائص وأهداف عرض "Révolution"

يتميز عرض "Révolution" بعدة خصائص جعلته من العروض المميزة في سوق الاتصالات الجزائرية، ومن أهمها:

- 1- المرونة في الاستعمال : يمنح العرض للزبون حرية استخدام الرصيد حسب حاجاته، سواء في المكالمات أو الإنترنت أو الرسائل، دون التقيد بباقات محددة.
- 2- نظام الوحدات الموحدة : يعتمد العرض على توحيد مختلف الخدمات ضمن رصيد واحد، مما يسهل عملية الاستهلاك والمتابعة.
- 3- سهولة التحكم والمتابعة : يمكن للزبون مراقبة استهلاكه بسهولة من خلال تطبيقات وخدمات موبيليس الرقمية.
- 4- التحفيز والمكافآت : يوفر العرض امتيازات متعددة مثل ترحيل الوحدات غير المستعملة والحصول على مكافآت إضافية عند إعادة التعبئة.

أما فيما يخص أهداف العرض، فتتمثل أساسًا في:

\* تحسين رضا الزبائن.

\* تعزيز ولاء المشتركين.

\* تطوير الخدمات الرقمية.

\* زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

\* دعم القدرة التنافسية لموبيليس في سوق الاتصالات.

ويظهر من خلال هذه الأهداف أن المؤسسة تسعى إلى تبني استراتيجية تسويقية قائمة على التركيز على الزبون وتحسين جودة الخدمات بما يتماشى مع التطورات الحديثة في قطاع الاتصالات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لموبيليس - عرض "Révolution" Competitive AdvantageMarketing

### المبحث الثاني: عرض الإطار المنهجي للدراسة وتحليل نتائج الاستبيان

بعد تقديم مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة، يقتضي في الجانب التطبيقي تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، لكي ننتمكن من الإجابة على الإشكال الرئيسي والإشكاليات الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات، اعتمدنا على أداتين في تحليل الدراسة الأولى على **المقابلة** والتي سنحلل من خلالها نشاط مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة، من حيث: استراتيجيتها الأساسية التي تحسن من خدماتها وتعزز مكانتها التنافسية، وكذا تطور عروضها التي تساهم في تحقيق رضا زبائنها وزيادة الاقبال على خدماتها، وفي الدراسة الثانية على **استمارة الاستبيان** من خلال توزيعها على زبائن المؤسسة، والتي سيتم دراستها وتحليلها عن طريق برنامج الجزمة الإحصائية (SPSS).

وكذلك سنقوم في هذا المبحث بعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها، مع القيام بتحليلها ومناقشتها لكي يتم اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية.

#### المطلب الأول: عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

##### الفرع الأول: تحديد المنهج المتبع ومجتمع الدراسة واختيار العينة

سنعرض في هذا الفرع الطريقة التي اتبعناها في هذه الدراسة، وهذا من خلال بيان المنهج المعتمد في الدراسة، مجتمع الدراسة، العينة، حدود الدراسة، وأداة جمع البيانات، حيث تُعد هذه العناصر ضرورية لضبط الدراسة ميدانياً ومنع تحول الفصل التطبيقي إلى عرض وصفي غير مرتبط بإجراءات البحث العلمي.

##### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها اعتماداً على البيانات الميدانية.

ويظهر استعمال هذا المنهج من خلال وصف واقع البحث والتطوير في مؤسسة موبيليس من وجهة نظر الزبائن، ثم تحليل أثره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

وعليه، فإن الدراسة لا تكتفي بوصف آراء الزبائن، بل تسعى إلى تحليل اتجاهاتهم نحو أبعاد البحث والتطوير، مثل الابتكار، استخدام التكنولوجيا، الاستجابة لحاجات الزبائن، والتحسين المستمر، ثم ربط ذلك بتنافسية المؤسسة.

##### ثانياً: مجتمع الدراسة

## الفصل الثاني:

## التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

يتمثل مجتمع الدراسة في زبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم جودة الخدمات والعروض ومستوى الاستجابة لحاجاتهم.

وقد تم اختيار الزبائن كمجتمع للدراسة لأن موضوع البحث يتعلق بالميزة التنافسية، وهي لا تُقاس فقط من داخل المؤسسة، بل تظهر أيضاً من خلال تقييم الزبائن للخدمة، ومدى رضاهم عنها، ومقارنتهم لها بخدمات المتعاملين الآخرين.

الجدول رقم (2-1): يوضح مجتمع الدراسة

| البيان                       | التحديد                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------|
| مجتمع الدراسة                | زبائن مؤسسة موبيليس                                  |
| المجال المكاني               | المديرية الجهوية ورقلة                               |
| سبب الاختيار                 | ارتباط الزبائن المباشر بجودة الخدمة وتنافسية المؤسسة |
| علاقة المجتمع بموضوع الدراسة | تقييم دور البحث والتطوير في تحسين خدمات المؤسسة      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على طبيعة الدراسة الميدانية.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تم الاعتماد على عينة من زبائن مؤسسة موبيليس، وذلك من خلال توزيع استبيان عليهم بهدف معرفة آرائهم حول دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

وحسب الملفات التي تم إرفاقها في الدراسة، فإن عدد الاستبيانات المتوفرة للتحليل يبلغ تقريباً 71 استبياناً، موزعة على ثلاثة ملفات ممسوحة ضوئياً. ويجب تثبيت هذا العدد نهائياً بعد الفرز والتأكد من صلاحية كل استبيان للتحليل، لأن بعض الاستبيانات قد تكون ناقصة أو غير صالحة إذا لم تتضمن إجابات واضحة.

الجدول رقم (2-2): يوضح عينة الدراسة

| البيان                   | العدد                 |
|--------------------------|-----------------------|
| عدد الاستبيانات المتوفرة | 71 استبياناً تقريباً  |
| نوع العينة               | عينة من زبائن موبيليس |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيانات المرفقة.

رابعاً: حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تضبط مجالها وتمنع تعميم نتائجها خارج الإطار الذي أُنجِزت فيه.

الجدول رقم (2-3): يوضح حدود الدراسة

| مضمونها                                            | نوع الحدود       |
|----------------------------------------------------|------------------|
| دراسة دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية | الحدود الموضوعية |
| مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة             | الحدود المكانية  |
| زبائن مؤسسة موبيليس                                | الحدود البشرية   |
| تكتب الفترة الفعلية لتوزيع الاستبيان وجمعه         | الحدود الزمنية   |
| الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات         | الحدود المنهجية  |

المصدر: من إعداد الطالبتين

خامساً: مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدت دراستنا الميدانية على مصدرين أساسيين لجمع البيانات تمثلت في المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي كما يلي:

1- **البيانات الأولية:** ذلك بالبحث في الجانب الميداني من خلال تحضير مجموعة من الأسئلة في شكل مقابلة، وتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تحليل البيانات المتحصل عليها سواءً عن طريق المقابلة أو عن طريق الشخيص والتحليل أو بتفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تمكننا من الوصول إلى النتائج التي ستجيب على الإشكالية المطروحة في الدراسة.

2- **البيانات الثانوية:** والتي تمثلت في مجموعة من البحوث الجامعية والمقالات العلمية إضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقنا من خلالها إلى موضوع بحثنا، من خلال ذلك قمنا بتحديد فرضيات دراستنا استناداً عليها، كما أفادتنا في تصميم أسئلة المقابلة والاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة.

سادساً: متغيرات الدراسة

تقوم الدراسة على متغيرين أساسيين:

الجدول رقم (2-4): يوضح متغيرات الدراسة

| نوع المتغير     | اسم المتغير    | أبعاده                                                                                  |
|-----------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل | البحث والتطوير | الابتكار وتطوير الخدمات، استخدام التكنولوجيا، الاستجابة لحاجات الزبائن، التحسين المستمر |

## الفصل الثاني:

## التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

|                |                  |                                                         |
|----------------|------------------|---------------------------------------------------------|
| المتغير التابع | الميزة التنافسية | جودة الخدمة، السعر، السمعة، سرعة الاستجابة، رضا الزبائن |
|----------------|------------------|---------------------------------------------------------|

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محاور الاستبيان.

وتسمح هذه المتغيرات بقياس العلاقة بين جهود البحث والتطوير من جهة، وتحسين تنافسية مؤسسة موبيليس من جهة أخرى.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

#### 1- الاستبيان:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع وحجم العينة، فالاستبيان يسمح بجمع آراء الزبائن بطريقة منظمة، كما يسهل تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء أساسية:

#### الجدول رقم (2-5): يوضح هيكلية الاستبيان

| عدد الأسئلة | المضمون                       | الجزء        |
|-------------|-------------------------------|--------------|
| 4           | البيانات العامة لأفراد العينة | الجزء الأول  |
| 16          | البحث والتطوير                | الجزء الثاني |
| 10          | تنافسية المؤسسة               | الجزء الثالث |
| 30          | مجموع أسئلة الاستبيان         | المجموع      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان المعتمد في الدراسة.

أما العبارات القابلة للتحليل الإحصائي وفق سلم القياس، فتبلغ 26 عبارة، وهي عبارات محور البحث والتطوير ومحور تنافسية المؤسسة، دون احتساب أسئلة البيانات العامة

#### 2- المقابلة:

لمعرفة دور ومدى تأثير البحث والتطوير في تحسين التنافسية بمؤسسة موبيليس ورقلة، وكذا بالإضافة إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وتسهيل علينا جمع المعلومات بالدقة اللازمة لموضوع دراستنا، قمنا بإعداد المقابلة التي احتوت على 21 سؤال مقسمة إلى ثلاثة أقسام.

- القسم الأول: "معلومات عامة عن المؤسسة" يحوي على خمسة أسئلة مرقمة من 01 إلى 05.

- القسم الثاني: "البحث والتطوير" يحوي على 07 أسئلة مرقمة من 06 إلى 12.

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

– القسم الثالث: "التنافسية ودراسة السوق" يحوي 09 أسئلة على مرقمة من 13 إلى 21.

3- **الملاحظة:** كما تعتبر الملاحظة من الطرق الأساسية والمهمة التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات، وقد قمنا باستخدامها كوسيلة للتأكد من صحة الفرضيات.

### 4- ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، باعتباره من أكثر المقاييس استخدامًا في قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. ويقصد بالثبات مدى اتساق إجابات أفراد العينة على عبارات الأداة، أي مدى إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة بصورة مستقرة.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور البحث والتطوير، ومحور تنافسية المؤسسة، إضافة إلى الاستبيان ككل، وذلك بعد تفرغ إجابات أفراد العينة وتميزها وفق سلم ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (2-6): يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

| المحور          | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ | النسبة | الحكم |
|-----------------|--------------|-------------------|--------|-------|
| البحث والتطوير  | 16           | 0.701             | 70.1%  | جيد   |
| تنافسية المؤسسة | 10           | 0.664             | 66.4%  | مقبول |
| الاستبيان ككل   | 26           | 0.753             | 75.3%  | جيد   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفرغ الاستبيانات ومخرجات المعالجة الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول (2-6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور البحث والتطوير بلغت 0.701، وهي قيمة جيدة، مما يدل على وجود اتساق داخلي مقبول بين عبارات هذا المحور. كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور تنافسية المؤسسة مقدار 0.664، وهي قيمة مقبولة في الدراسات الميدانية، وتدلل على إمكانية الاعتماد على عبارات هذا المحور في التحليل.

أما بالنسبة للاستبيان ككل، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.753، وهي قيمة جيدة، لأنها تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائيًا والمقدر عادة بـ 0.60. وعليه، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، مما يسمح بالاعتماد على نتائجها في تحليل دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس – المديرية الجهوية ورقلة.

### المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لأفراد العينة

يُعد تحليل الخصائص العامة لأفراد العينة خطوة أساسية في الدراسة الميدانية، لأنه يسمح بالتعرف على طبيعة المبحوثين الذين تم الاعتماد على آرائهم في قياس متغيرات الدراسة. ولا يقتصر هذا التحليل على عرض التكرارات والنسب المئوية فقط، بل يهدف كذلك إلى تفسير دلالة هذه الخصائص ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة، خاصة أن البحث يتناول دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

وقد تضمن الجزء الأول من الاستبيان مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بأفراد العينة، وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة التعامل مع مؤسسة موبيليس. وتم الاعتماد في تحليل هذه البيانات على 71 استبياناً، باعتبارها الاستبيانات المتوفرة ضمن الملفات المسوحة ضوئياً والموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس .

وتجدر الإشارة منهجياً إلى أن الاستبيانات كانت معبأة يدوياً وممسوحة ضوئياً، لذلك تم التعامل مع الخانات غير الواضحة بحذر، ولم يتم إدراج أي إجابة غير مقروءة ضمن فئة محددة، بل تم تصنيفها ضمن خانة غير محدد/غير واضح حفاظاً على دقة النتائج.

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

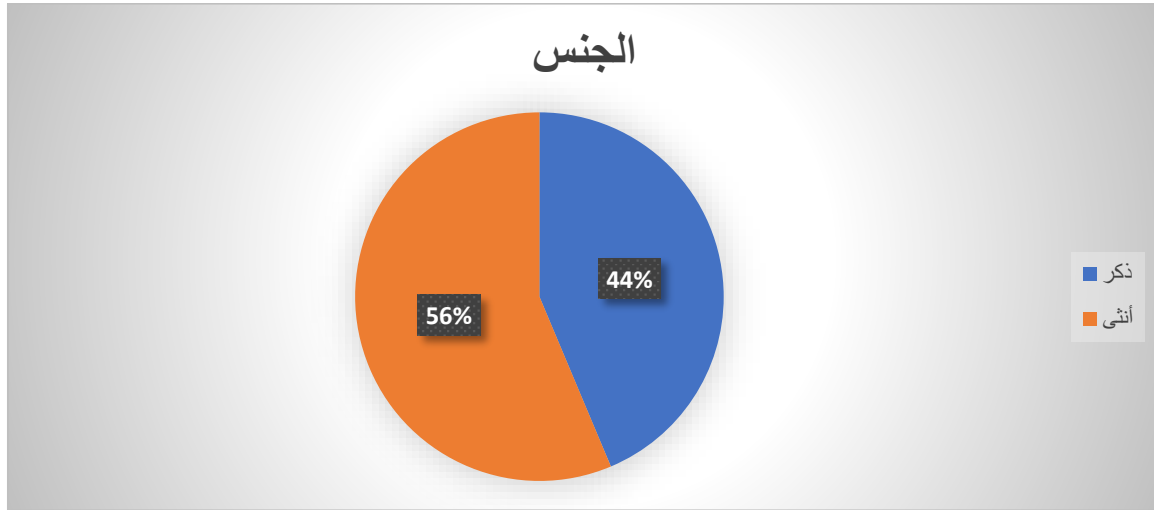
يسمح متغير الجنس بالتعرف على التركيبة العامة لأفراد العينة من حيث توزيعهم بين الذكور والإناث. وتكمن أهمية هذا المتغير في أنه يبين مدى تنوع العينة، دون أن يعني ذلك أن الدراسة تهدف إلى المقارنة بين الجنسين، لأن موضوع البحث يرتبط أساساً بتقييم الزبائن لدور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 31      | 43.66%         |
| أنثى    | 40      | 56.34%         |
| المجموع | 71      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة

الشكل رقم (2-2): يوضح التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-7)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-7) أن فئة الإناث جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 40 مفردة ونسبة 56.34% من مجموع أفراد العينة، في حين جاءت فئة الذكور في المرتبة الثانية بتكرار قدره 31 مفردة ونسبة 43.66%.

وتبيّن هذه النتائج أن العينة عرفت حضوراً أكبر لفئة الإناث مقارنة بفئة الذكور، غير أن الفرق بين الفئتين لا يُعد فرقاً كبيراً من الناحية التمثيلية، إذ إن كلتا الفئتين ممثلتان داخل العينة بنسبة معتبرة. ويُعد هذا التنوع مهماً في الدراسة، لأنه يسمح بالحصول على آراء مختلفة حول خدمات مؤسسة موبيليس، خاصة أن خدمات الهاتف النقال والإنترنت موجهة إلى مختلف فئات الزبائن دون تمييز على أساس الجنس.

ومن الناحية التحليلية، فإن ارتفاع نسبة الإناث لا يؤثر سلباً على نتائج الدراسة، ما دام موضوع البحث لا يقوم على المقارنة بين الذكور والإناث، وإنما يهدف إلى قياس اتجاهات الزبائن بصفة عامة نحو البحث والتطوير والميزة التنافسية. وعليه، يمكن اعتبار العينة مقبولة من حيث توزيع الجنس، لأنها تضم الفئتين معاً وتمكّن من قراءة عامة لاتجاهات الزبائن.

#### ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

يُعد العمر من المتغيرات المهمة في الدراسات المتعلقة بخدمات الاتصالات، لأن استعمال الهاتف النقال والإنترنت والعروض الرقمية قد يختلف من فئة عمرية إلى أخرى. كما أن الفئات العمرية الشابة والمتوسطة غالباً ما تكون أكثر احتكاكاً بالخدمات الرقمية، وأكثر قدرة على تقييم جودة الشبكة، سرعة الإنترنت، تنوع العروض، واستجابة المؤسسة لحاجات الزبائن.

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية           |
|----------------|---------|-------------------------|
| 0.00%          | 0       | أقل من 20 سنة           |
| 49.30%         | 35      | من 20 إلى أقل من 30 سنة |
| 40.85%         | 29      | من 31 إلى أقل من 40 سنة |
| 8.45%          | 6       | من 41 إلى أقل من 50 سنة |
| 0.00%          | 0       | 51 سنة فأكثر            |
| 1.41%          | 1       | غير محدد                |
| 100%           | 71      | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لربائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة

الشكل رقم (2-3): يوضح التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-8)

يبين الجدول رقم (2-8) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة من 20 إلى أقل من 30 سنة، حيث بلغ عدد أفرادها 35 مفردة بنسبة 49.30%. وتليها فئة من 31 إلى أقل من 40 سنة بتكرار قدره 29 مفردة وبنسبة 40.85%. أما فئة من 41 إلى أقل من 50 سنة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بتكرار قدره 6 مفردات وبنسبة 8.45%، في حين سُجلت حالة واحدة غير واضحة بنسبة 1.41%.

وتكشف هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، حيث إن الفئتين الممتدتين من 20 إلى أقل من 40 سنة تمثلان معاً نسبة مرتفعة جداً من العينة. وهذا المعطى له دلالة مهمة في سياق الدراسة، لأن هذه الفئات عادة ما تكون أكثر استعمالاً لخدمات الاتصالات والإنترنت، وأكثر تفاعلاً مع العروض الجديدة والخدمات الرقمية.

كما أن غياب فئة أقل من 20 سنة وفئة 51 سنة فأكثر، أو ضعف تمثيلهما، لا يُعد خللاً منهجياً بالضرورة، لأن الدراسة موجهة لزبائن مؤسسة موبيليس الذين تم الوصول إليهم ميدانياً، وليس لعينة طبقية ممثلة لجميع الفئات العمرية. غير أن هذا المعطى يجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، لأن اتجاهات العينة قد تعكس بدرجة أكبر آراء الفئات الشابة والمتوسطة.

ومن ثم، فإن التركيبة العمرية للعينة تُعد مناسبة نسبياً لطبيعة موضوع الدراسة، خاصة أن البحث والتطوير في قطاع الاتصالات يرتبط غالباً بخدمات يستعملها الشباب والكهول بشكل مكثف، مثل الإنترنت، العروض الرقمية، سرعة الشبكة، وخدمات الدعم.

### ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

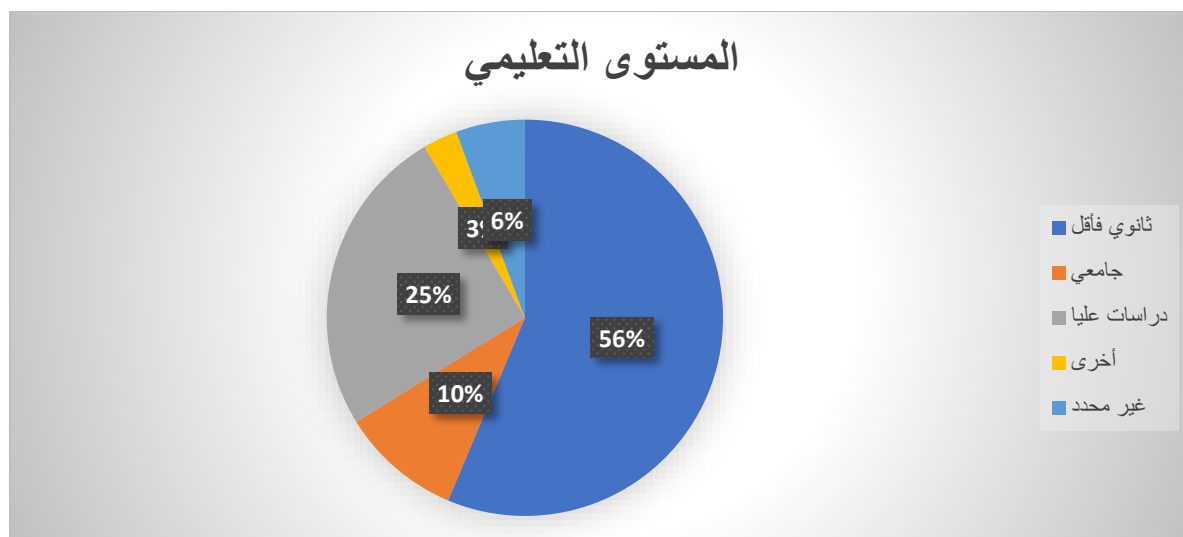
يساعد متغير المستوى التعليمي على معرفة الخلفية التعليمية لأفراد العينة، وهو متغير له أهمية في هذه الدراسة، لأن تقييم خدمات الاتصالات وفهم العروض التجارية والتكنولوجية قد يتأثر بدرجة الوعي والمعرفة لدى الزبائن. كما أن اختلاف المستوى التعليمي يسمح بالحصول على آراء متنوعة حول جودة الخدمات، وضوح العروض، ومدى تطور المؤسسة.

الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ثانوي فأقل       | 40      | 56.34%         |
| جامعي            | 7       | 9.86%          |
| دراسات عليا      | 18      | 25.35%         |
| أخرى             | 2       | 2.82%          |
| غير محدد         | 4       | 5.63%          |
| المجموع          | 71      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-9)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-9) أن فئة ثانوي فأقل جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 40 مفردة ونسبة 56.34%، وهي النسبة الأكبر ضمن العينة. وتليها فئة دراسات عليا بتكرار قدره 18 مفردة ونسبة 25.35%، ثم فئة جامعي بتكرار قدره 7 مفردات ونسبة 9.86%. كما سُجلت فئة أخرى بتكرار قدره 2 ونسبة 2.82%، إضافة إلى 4 حالات غير واضحة بنسبة 5.63%.

وتدل هذه النتائج على أن العينة تضم مستويات تعليمية مختلفة، وهو ما يعكس تنوع زبائن مؤسسة موبيليس من حيث الخلفية التعليمية. غير أن سيطرة فئة ثانوي فأقل على أكثر من نصف العينة تشير إلى أن خدمات المؤسسة لا تقتصر على فئة تعليمية معينة، بل تستهدف جمهوراً واسعاً من الزبائن، بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

ومن الناحية التحليلية، يمكن القول إن وجود فئة معتبرة من ذوي الدراسات العليا يضيف قيمة إلى نتائج الدراسة، لأن هذه الفئة قد تكون أكثر قدرة على تقييم الجوانب المرتبطة بالتكنولوجيا، جودة الخدمة، والابتكار في العروض. وفي المقابل، فإن حضور فئة ثانوي فأقل بنسبة مرتفعة يسمح بقياس مدى وضوح الخدمات والعروض بالنسبة للزبون العادي، وهو أمر مهم في قطاع الاتصالات الذي يعتمد على التعامل مع جمهور واسع ومتنوع.

وعليه، فإن تنوع المستوى التعليمي داخل العينة يخدم موضوع الدراسة، لأنه يسمح بفهم اتجاهات الزبائن من زوايا مختلفة، سواء من حيث سهولة استعمال الخدمة، أو وضوح العروض، أو إدراك مظاهر البحث والتطوير داخل المؤسسة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع مؤسسة موبيليس

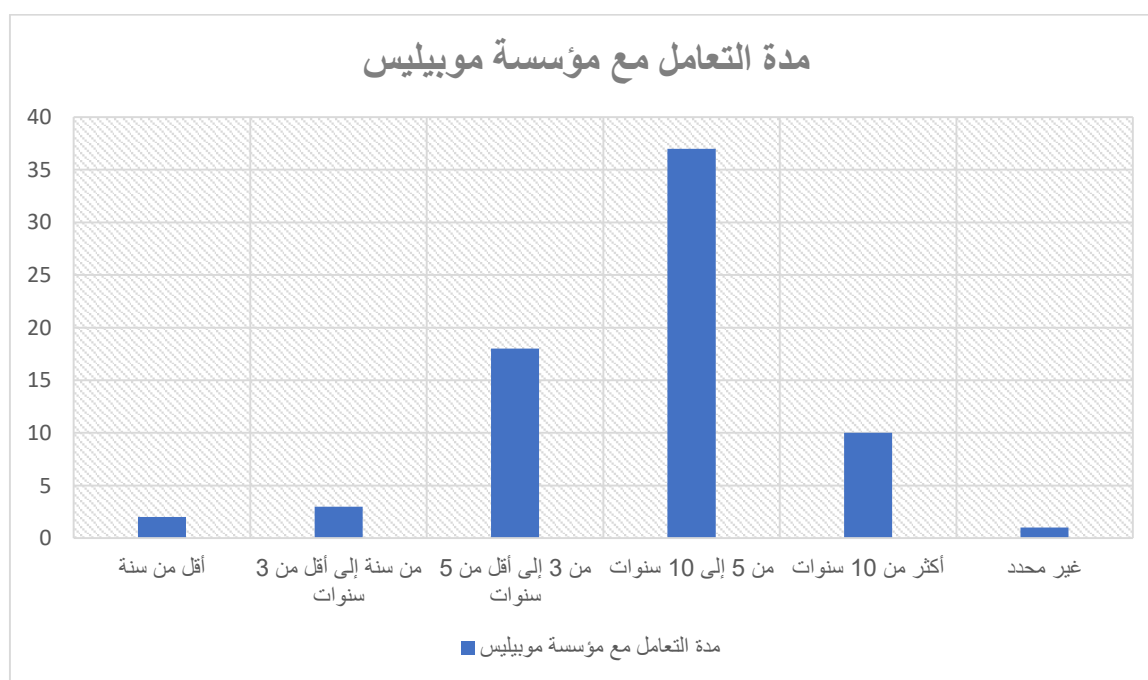
يُعد متغير مدة التعامل مع مؤسسة موبيليس من أهم المتغيرات الوصفية في هذه الدراسة، لأنه يبيّن مدى خبرة أفراد العينة بخدمات المؤسسة. فكلما كانت مدة التعامل أطول، كان الزبون أكثر قدرة على تقييم تطور خدمات المؤسسة، وملاحظة التحسينات التي طرأت على العروض، الشبكة، خدمات الإنترنت، وخدمة الزبائن.

الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع مؤسسة موبيليس

| النسبة المئوية | التكرار | مدة التعامل مع موبيليس    |
|----------------|---------|---------------------------|
| 2.82%          | 2       | أقل من سنة                |
| 4.23%          | 3       | من سنة إلى أقل من 3 سنوات |
| 25.35%         | 18      | من 3 إلى أقل من 5 سنوات   |
| 52.11%         | 37      | من 5 إلى 10 سنوات         |
| 14.08%         | 10      | أكثر من 10 سنوات          |
| 1.41%          | 1       | غير محدد                  |
| 100%           | 71      | المجموع                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزيائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

الشكل رقم (2-5): يوضح التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع مؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-10)

يبين الجدول رقم (2-10) أن أغلب أفراد العينة يتعاملون مع مؤسسة موبيليس منذ مدة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 37 مفردة بنسبة 52.11%. وتأتي في المرتبة الثانية فئة من 3 إلى أقل من 5 سنوات بتكرار قدره 18 مفردة وبنسبة 25.35%، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بتكرار قدره 10 مفردات وبنسبة 14.08%.

أما فئة من سنة إلى أقل من 3 سنوات فقد بلغت 3 مفردات بنسبة 4.23%، في حين بلغت فئة أقل من سنة مفردتين فقط بنسبة 2.82%، مع تسجيل حالة واحدة غير واضحة بنسبة 1.41%.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة لديهم علاقة تعامل متوسطة أو طويلة مع مؤسسة موبيليس، إذ إن نسبة الذين يتعاملون مع المؤسسة منذ 3 سنوات فأكثر تمثل النسبة الأكبر من العينة. وهذا المعطى مهم جداً من الناحية المنهجية، لأن الزبون الذي يتعامل مع المؤسسة لفترة معتبرة يكون أكثر قدرة على إصدار حكم حول مستوى تطور خدماتها مقارنة بالزبون الجديد.

كما أن ارتفاع نسبة فئة من 5 إلى 10 سنوات يعزز مصداقية نتائج الدراسة، لأن هذه الفئة عايشَت المؤسسة لمدة كافية تسمح لها بملاحظة التحسينات أو النقائص في الخدمة، سواء من حيث جودة الشبكة، تطور العروض، سرعة معالجة الانشغالات، أو مستوى الاستجابة لحاجات الزبائن.

ومن ثم، فإن مدة التعامل مع موبيليس تُعد مؤشراً داعمًا لقيمة النتائج الميدانية، لأن أفراد العينة ليسوا زبائن عابرين أو حديثي التعامل فقط، بل إن أغلبهم لديهم تجربة كافية مع المؤسسة تسمح لهم بتقييم دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية.

#### المطلب الرابع: تحليل محور البحث والتطوير

يُخصّص هذا المطلب لتحليل إجابات أفراد العينة حول محور البحث والتطوير باعتباره المتغير المستقل في الدراسة. وقد تضمّن هذا المحور 16 عبارة موزعة على أربعة أبعاد أساسية، هي: الابتكار وتطوير الخدمات، استخدام التكنولوجيا، الاستجابة لاحتياجات الزبائن، والتحسين المستمر. وقد تم الاعتماد في التحليل على 71 استبياناً من الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة .

ولتحليل هذا المحور، تم الاعتماد على التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، مع تفسير اتجاه الإجابات وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث يدل ارتفاع المتوسط الحسابي على اتجاه إيجابي نحو العبارة أو البعد محل التحليل.

#### أولاً: تحليل بعد الابتكار وتطوير الخدمات

يمثل بعد الابتكار وتطوير الخدمات أحد الأبعاد الأساسية لمحور البحث والتطوير، لأنه يقيس مدى إدراك الزبائن لجهود مؤسسة موبيليس في تقديم خدمات جديدة، وتحسين الخدمات الحالية، وتقديم أفكار مبتكرة تستجيب لحاجات الزبائن.

الجدول رقم (2-11): يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الابتكار وتطوير الخدمات

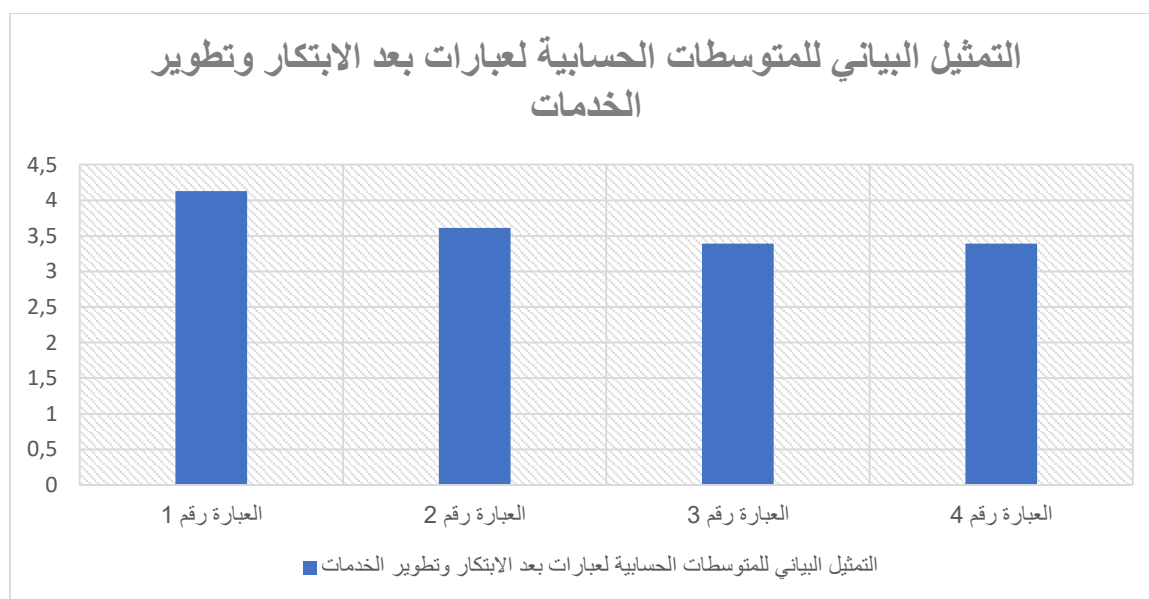
| رقم العبارة | العبارة | ن | لا أوافق | لا | محايد | موافق | أوافق | المتوسط | الانحراف | الاتجاه |
|-------------|---------|---|----------|----|-------|-------|-------|---------|----------|---------|
|-------------|---------|---|----------|----|-------|-------|-------|---------|----------|---------|

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

|                     | المعياري                                  | الحسابي | بشدة |   |    | أوافق | بشدة |      |      |       |
|---------------------|-------------------------------------------|---------|------|---|----|-------|------|------|------|-------|
| 1                   | المؤسسة تقدم خدمات جديدة بشكل مستمر       | 70      | 2    | 3 | 5  | 34    | 26   | 4.13 | 0.93 | مرتفع |
| 2                   | يتم تحسين الخدمات الحالية باستمرار        | 71      | 1    | 3 | 28 | 30    | 9    | 3.61 | 0.82 | مرتفع |
| 3                   | المؤسسة تقدم أفكارًا مبتكرة تلبي احتياجات | 71      | 1    | 6 | 35 | 22    | 7    | 3.39 | 0.84 | متوسط |
| 4                   | ألاحظ تغييرات إيجابية في خدمات المؤسسة    | 70      | 1    | 7 | 34 | 20    | 8    | 3.39 | 0.87 | متوسط |
| المجموع العام للبعد | الابتكار وتطوير الخدمات                   | —       | —    | — | —  | —     | —    | 3.63 | 0.91 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

الشكل رقم (2-6): يوضح التمثيل البياني لاتجاهات أفراد العينة نحو بعد الابتكار وتطوير الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-11)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-11) أن المتوسط العام لبعد الابتكار وتطوير الخدمات بلغ 3.63، وهو متوسط يقع ضمن مستوى مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو جهود مؤسسة موبيليس في مجال الابتكار وتطوير الخدمات.

وقد جاءت العبارة الأولى: "المؤسسة تقدم خدمات جديدة بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري قدره 0.93، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يلاحظون وجود تحديد في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. وتُعد هذه النتيجة مهمة لأنها تعكس إدراك الزبائن لمظهر من مظاهر البحث والتطوير داخل المؤسسة.

أما العبارة الثانية: “يتم تحسين الخدمات الحالية باستمرار” فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.61، وهو أيضًا اتجاه مرتفع، مما يدل على وجود موافقة معتبرة لدى أفراد العينة بشأن تحسين الخدمات الحالية. غير أن العبارة الثالثة والرابعة سجلتا متوسطين في حدود 3.39، أي باتجاه متوسط، وهو ما يكشف أن الزبائن لا ينكرون وجود التطوير، لكنهم لا يرون أن الابتكار وتغيير الخدمات قد بلغ مستوى قويًا في جميع الجوانب.

وعليه، يمكن القول إن مؤسسة موبيليس تُظهر حضورًا مقبولًا ومرتفعًا نسبيًا في بعد الابتكار وتطوير الخدمات، غير أن النتائج تكشف في الوقت نفسه أن جانب الأفكار المبتكرة والتغييرات الإيجابية في الخدمات يحتاج إلى دعم أكبر حتى يصبح أكثر وضوحًا لدى الزبائن.

### ثانيًا: تحليل بعد استخدام التكنولوجيا

يقيس هذا البعد مدى اعتماد مؤسسة موبيليس على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها، ومدى فعالية الخدمات الرقمية وسهولة استعمالها من وجهة نظر الزبائن. ويُعد هذا البعد مهمًا جدًا في قطاع الاتصالات، لأن الميزة التنافسية في هذا القطاع ترتبط بدرجة كبيرة بجودة التكنولوجيا المستعملة وسرعة مواكبة التطورات الرقمية.

الجدول رقم (2-12): يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو بعد استخدام التكنولوجيا

| رقم العبارة | العبارة                            | ن  | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------------|------------------------------------|----|---------------|----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------|
| 5           | المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا حديثة  | 71 | 1             | 1        | 33    | 20    | 16         | 3.69            | 0.89              | مرتفع   |
| 6           | الخدمات الرقمية فعالة وسهلة        | 71 | 0             | 10       | 29    | 25    | 7          | 3.41            | 0.85              | مرتفع   |
| 7           | التكنولوجيا تسهل الحصول على الخدمة | 71 | 1             | 2        | 23    | 38    | 7          | 3.68            | 0.75              | مرتفع   |

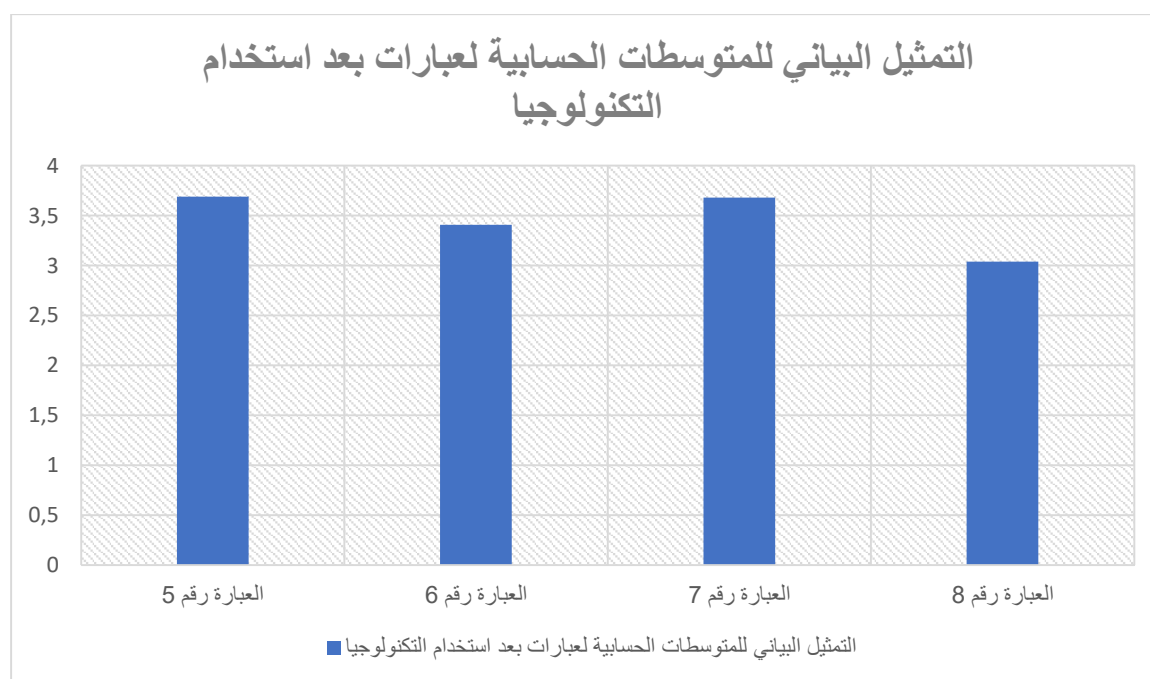
## الفصل الثاني:

## التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

|       |      |      |   |    |    |   |   |    |                         |                           |
|-------|------|------|---|----|----|---|---|----|-------------------------|---------------------------|
| متوسط | 1.08 | 3.04 | 7 | 12 | 37 | 5 | 9 | 70 | المؤسسة توابك           | 8                         |
|       |      |      |   |    |    |   |   |    | التطورات<br>التكنولوجية |                           |
| مرتفع | 0.93 | 3.46 | — | —  | —  | — | — | —  | استخدام<br>التكنولوجيا  | المجموع<br>العام<br>للبعد |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

الشكل رقم (2-7): يوضح التمثيل البياني لاتجاهات أفراد العينة نحو بعد استخدام التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-12)

يبين الجدول رقم (2-12) أن المتوسط العام لبعد استخدام التكنولوجيا بلغ 3.46، وهو متوسط يقع ضمن الاتجاه المرتفع. ويدل ذلك على أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أن مؤسسة موبيليس تعتمد على التكنولوجيا في تقديم خدماتها.

وقد جاءت العبارة الخامسة: "المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا حديثة" بمتوسط حسابي قدره 3.69، كما جاءت العبارة السابعة: "التكنولوجيا تسهل الحصول على الخدمة" بمتوسط 3.68، وهما نتيجتان تعكسان اتجاهًا إيجابيًا لدى الزبائن نحو الجانب التكنولوجي في خدمات المؤسسة.

غير أن العبارة الثامنة: “المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية” سجلت متوسطاً قدره 3.04، وهو اتجاه متوسط، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً قدره 1.08. وهذا يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية، فقد يرى بعض الزبائن أن المؤسسة تواكب التطور، بينما يرى آخرون أن هذا الجانب لا يزال يحتاج إلى تحسين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن استخدام التكنولوجيا داخل مؤسسة موبيليس يُعد مقبولاً وذا اتجاه إيجابي، غير أن مواكبة التطورات التكنولوجية تمثل نقطة تحتاج إلى دعم أكبر، خاصة في ظل المنافسة القوية في قطاع الاتصالات.

### ثالثاً: تحليل بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن

يُعد هذا البعد من أهم أبعاد البحث والتطوير، لأن البحث والتطوير لا يحقق أثره إلا إذا انعكس على فهم حاجات الزبائن، وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، والاستجابة السريعة لطلباتهم. ولذلك فإن هذا البعد يقيس مدى ارتباط جهود المؤسسة بتوقعات الزبائن ومتطلباتهم.

الجدول رقم (2-13): يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن

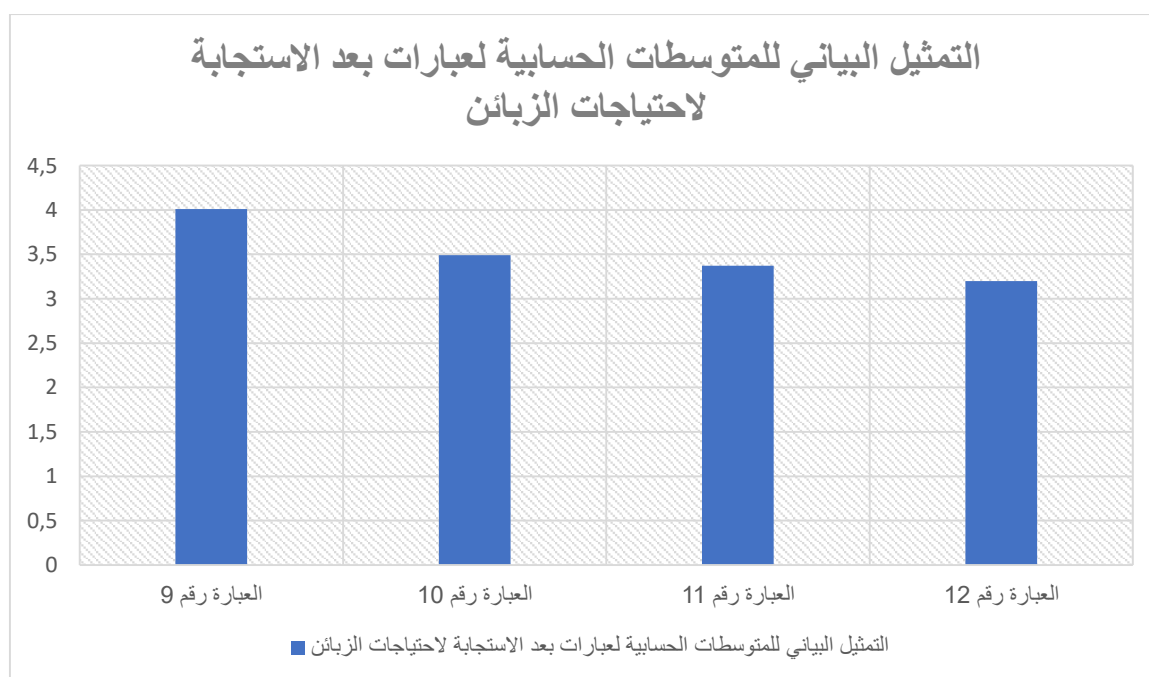
| رقم العبارة | العبارة                                            | ن  | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>أوافق | محايد | موافق | أوافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الاتجاه |
|-------------|----------------------------------------------------|----|---------------------|-------------|-------|-------|---------------|--------------------|----------------------|---------|
| 9           | المؤسسة تهتم<br>بآراء الزبائن                      | 71 | 1                   | 0           | 13    | 40    | 17            | 4.01               | 0.75                 | مرتفع   |
| 10          | يتم الأخذ<br>باقتراحات<br>الزبائن بعين<br>الاعتبار | 71 | 0                   | 4           | 34    | 27    | 6             | 3.49               | 0.73                 | مرتفع   |
| 11          | المؤسسة<br>تستجيب<br>بسرعة لطلبات<br>الزبائن       | 71 | 1                   | 5           | 38    | 21    | 6             | 3.37               | 0.80                 | متوسط   |

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

|                     |                                              |    |   |   |    |    |   |      |      |       |
|---------------------|----------------------------------------------|----|---|---|----|----|---|------|------|-------|
| 12                  | يتم تطوير الخدمات بناءً على احتياجات الزبائن | 71 | 0 | 9 | 42 | 17 | 3 | 3.20 | 0.71 | متوسط |
| المجموع العام للبعد | الاستجابة لاحتياجات الزبائن                  | —  | — | — | —  | —  | — | 3.52 | 0.80 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

الشكل رقم (2-8): يوضح التمثيل البياني لاتجاهات أفراد العينة نحو بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-13)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-13) أن المتوسط العام لبعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن بلغ 3.52، وهو متوسط ذو اتجاه مرتفع. ويعني ذلك أن أفراد العينة يرون، بصفة عامة، أن مؤسسة موبيليس تبدي اهتمامًا باحتياجات الزبائن وآرائهم.

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

وقد جاءت العبارة التاسعة: “المؤسسة تهتم بآراء الزبائن” في المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 4.01، وهو متوسط مرتفع يعكس وجود اتفاق واضح لدى أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة بآراء زبائنهم. كما جاءت العبارة العاشرة بمتوسط 3.49، مما يدل على أن الزبائن يرون بدرجة مقبولة أن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار.

في المقابل، سجلت العبارة الحادية عشرة المتعلقة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن متوسطاً قدره 3.37، كما سجلت العبارة الثانية عشرة المتعلقة بتطوير الخدمات بناءً على احتياجات الزبائن متوسطاً قدره 3.20، وهما متوسطان في الاتجاه المتوسط. وتكشف هذه النتيجة عن وجود فجوة نسبية بين اهتمام المؤسسة بآراء الزبائن من جهة، وتحويل هذه الآراء إلى استجابة سريعة أو تطوير فعلي للخدمات من جهة أخرى.

وعليه، يمكن القول إن مؤسسة موبيليس تمتلك توجهًا إيجابيًا نحو الاهتمام بالزبائن، غير أن نتائج هذا البعد تشير إلى ضرورة تعزيز آليات تحويل آراء الزبائن إلى قرارات عملية في تطوير الخدمات وتحسين سرعة الاستجابة.

### رابعاً: تحليل بعد التحسين المستمر

يرتبط التحسين المستمر بقدرة المؤسسة على تطوير خدماتها بصفة دائمة، وتقليل الأخطاء، وتحسين الأداء، وعدم الاكتفاء بالمستوى الحالي للخدمة. ويُعد هذا البعد مؤشراً مهماً على وجود توجه فعلي نحو البحث والتطوير داخل المؤسسة.

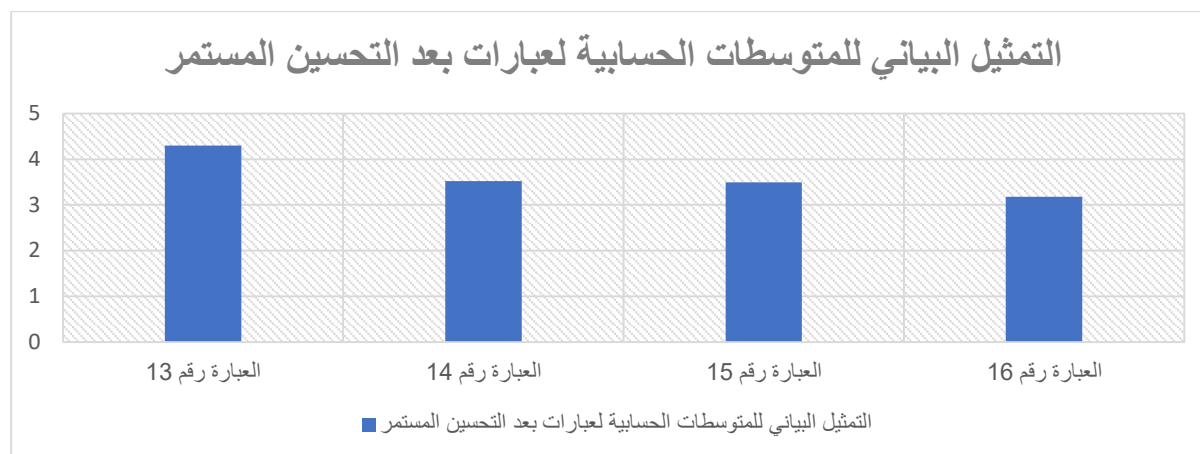
الجدول رقم (2-14): يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التحسين المستمر

| رقم العبارة | العبارة                                     | ن  | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا | محايد | موافق | أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    |
|-------------|---------------------------------------------|----|---------------|----------|----|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|------------|
| 13          | المؤسسة تعمل على التحسين المستمر في خدماتها | 71 | 0             | 2        | 2  | 2     | 40    | 27         | 4.30            | 0.66              | مرتفع جداً |
| 14          | يتم تطوير طرق تقديم الخدمة بشكل مستمر       | 71 | 0             | 3        | 3  | 31    | 34    | 3          | 3.52            | 0.65              | مرتفع      |
| 15          | المؤسسة تسعى لتقليل الأخطاء في خدماتها      | 71 | 0             | 7        | 7  | 31    | 24    | 9          | 3.49            | 0.84              | مرتفع      |
| 16          | هناك متابعة مستمرة لتحسين الأداء            | 71 | 0             | 13       | 13 | 37    | 16    | 5          | 3.18            | 0.82              | متوسط      |

|                        |                 |   |   |   |   |   |   |      |       |
|------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|------|-------|
| المجموع العام<br>للبعد | التحسين المستمر | — | — | — | — | — | — | 0.85 | مرتفع |
|                        |                 |   |   |   |   |   |   | 3.62 |       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزيائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

الشكل رقم (2-9): يوضح التمثيل البياني لاتجاهات أفراد العينة نحو بعد التحسين المستمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-14)

يتضح من الجدول رقم (2-14) أن المتوسط العام لبعد التحسين المستمر بلغ 3.62، وهو متوسط مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو جهود مؤسسة موبيليس في تحسين خدماتها.

وقد جاءت العبارة الثالثة عشرة: “المؤسسة تعمل على التحسين المستمر في خدماتها” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.30، وهو اتجاه مرتفع جداً، ويُعد أعلى متوسط ضمن محور البحث والتطوير كله. وتدل هذه النتيجة على أن الزبائن يلاحظون بوضوح وجود جهود للتحسين المستمر داخل المؤسسة.

كما سجلت العبارة الرابعة عشرة متوسطاً قدره 3.52، والعبارة الخامسة عشرة متوسطاً قدره 3.49، وهما اتجاهان مرتفعان يعكسان إدراكاً إيجابياً لدى الزبائن لتطوير طرق تقديم الخدمة ومحاولة تقليل الأخطاء.

أما العبارة السادسة عشرة: “هناك متابعة مستمرة لتحسين الأداء” فقد سجلت متوسطاً قدره 3.18، وهو اتجاه متوسط، مما يدل على أن متابعة تحسين الأداء ليست واضحة بدرجة كافية لدى كل أفراد العينة. وقد يشير ذلك إلى أن الزبائن يلاحظون التحسين في الخدمات، لكنهم لا يملكون دائماً مؤشرات واضحة حول وجود متابعة مستمرة ومنظمة للأداء.

### خامساً: التحليل العام لمحور البحث والتطوير

بعد تحليل الأبعاد الأربعة لمحور البحث والتطوير، يمكن تقديم قراءة عامة لمستوى هذا المحور لدى أفراد العينة، وذلك من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية للأبعاد.

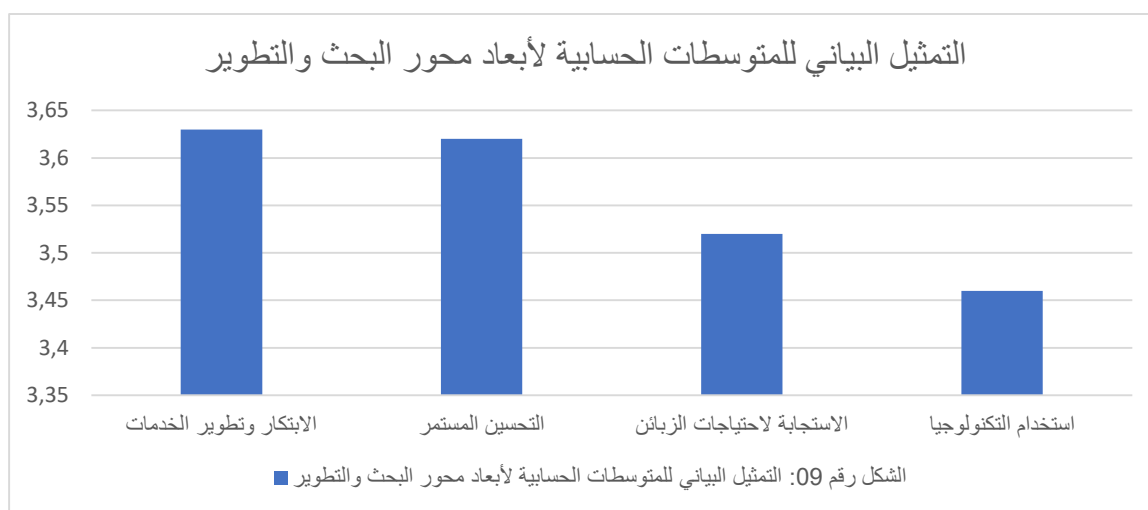
## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-15): يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور البحث والتطوير

| الترتيب | البعد                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | الابتكار وتطوير الخدمات            | 3.63            | 0.91              | مرتفع   |
| 2       | التحسين المستمر                    | 3.62            | 0.85              | مرتفع   |
| 3       | الاستجابة لاحتياجات الزبائن        | 3.52            | 0.80              | مرتفع   |
| 4       | استخدام التكنولوجيا                | 3.46            | 0.93              | مرتفع   |
| —       | المتوسط العام لمحور البحث والتطوير | 3.56            | 0.37              | مرتفع   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

الشكل رقم (2-11): يوضح التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لأبعاد محور البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-15)

يبين الجدول رقم (2-15) أن المتوسط العام لمحور البحث والتطوير بلغ 3.56، وهو متوسط يقع ضمن المستوى المرتفع. وهذا يدل على أن أفراد العينة يقيمون جهود مؤسسة موبيليس في مجال البحث والتطوير تقييماً إيجابياً بصفة عامة.

وقد جاء بعد الابتكار وتطوير الخدمات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.63، يليه بعد التحسين المستمر بمتوسط 3.62، ثم بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن بمتوسط 3.52، وأخيراً بعد استخدام التكنولوجيا بمتوسط 3.46.

وتكشف هذه النتائج أن الزبائن يدركون وجود جهود واضحة نسبياً في مجال تطوير الخدمات والتحسين المستمر، غير أن بعض الجوانب لا تزال بحاجة إلى تعزيز، خاصة تلك المتعلقة بمواكبة التطورات التكنولوجية، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وتطوير الخدمات بناءً على احتياجاتهم الفعلية.

ومن الناحية التحليلية، فإن حصول جميع الأبعاد على اتجاه مرتفع يعني أن البحث والتطوير حاضر في صورة إيجابية لدى زبائن مؤسسة موبيليس، إلا أن هذا الحضور ليس متساوياً في جميع الأبعاد. فهناك أبعاد قوية نسبياً، مثل تقديم خدمات جديدة والتحسين المستمر، وهناك أبعاد تحتاج إلى تدعيم، خاصة التكنولوجيا والاستجابة العملية لاحتياجات الزبائن.

### المطلب الخامس: تحليل محور تنافسية المؤسسة

يُخصص هذا المطلب لتحليل إجابات أفراد العينة حول محور تنافسية المؤسسة، باعتباره المتغير التابع في الدراسة. ويهدف هذا المحور إلى معرفة اتجاهات زبائن مؤسسة موبيليس – المديرية الجهوية ورقلة نحو مستوى تنافسية المؤسسة من حيث جودة الخدمات، مناسبة الأسعار، السمعة، سرعة الاستجابة، الثقة، والرضا عن الخدمات المقدمة.

وقد تضمن محور تنافسية المؤسسة 10 عبارات، وتم الاعتماد في تحليله على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة إلى زبائن مؤسسة موبيليس. ونظراً لأن الاستبيانات ممسوحة ضوئياً ومعبأة يدوياً، فقد تم التعامل مع الخانات غير الواضحة بحذر، لذلك يختلف عدد الإجابات الصالحة من عبارة إلى أخرى حسب وضوح العلامة الموضوعة من طرف المبحوثين.

### أولاً: عرض نتائج محور تنافسية المؤسسة

الجدول رقم (2-16): يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو محور تنافسية المؤسسة

| رقم العبارة | العبارة                                 | ن  | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا | محايد | موافق | أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------------|-----------------------------------------|----|---------------|----------|----|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1           | جودة خدمات المؤسسة<br>أفضل من المنافسين | 69 | 0             | 0        | 0  | 17    | 34    | 18         | 4.01            | 0.71              | مرتفع   |
| 2           | أسعار المؤسسة مناسبة                    | 71 | 1             | 1        | 1  | 38    | 23    | 8          | 3.51            | 0.77              | مرتفع   |
| 3           | السعر يتناسب مع جودة                    | 68 | 2             | 5        | 5  | 31    | 22    | 8          | 3.43            | 0.90              | مرتفع   |

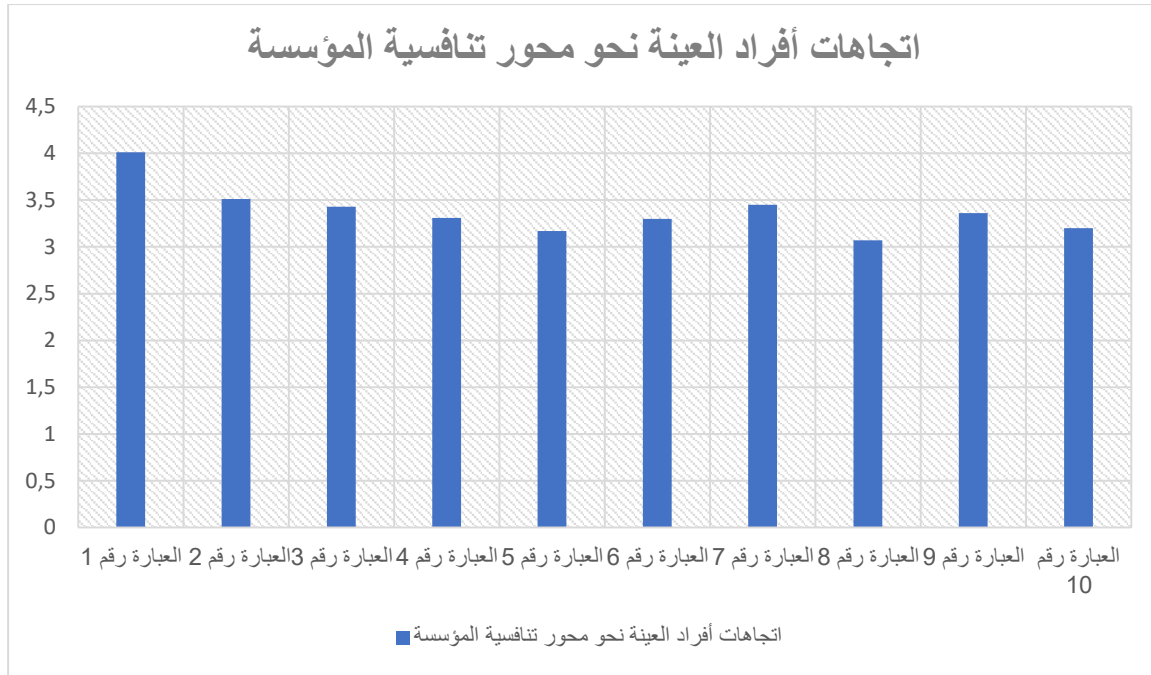
## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

|                      |                                          |    |   |    |    |    |   |      | الخدمة |       |
|----------------------|------------------------------------------|----|---|----|----|----|---|------|--------|-------|
| 4                    | المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات           | 70 | 2 | 13 | 25 | 21 | 9 | 3.31 | 1.01   | متوسط |
| 5                    | تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق        | 70 | 2 | 6  | 42 | 18 | 2 | 3.17 | 0.74   | متوسط |
| 6                    | المؤسسة تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن      | 70 | 4 | 4  | 37 | 17 | 8 | 3.30 | 0.95   | متوسط |
| 7                    | تقدم المؤسسة حلولاً فعالة لمشاكل الزبائن | 71 | 2 | 5  | 29 | 29 | 6 | 3.45 | 0.85   | مرتفع |
| 8                    | مستوى رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة مرتفع | 71 | 5 | 5  | 44 | 14 | 3 | 3.07 | 0.84   | متوسط |
| 9                    | الزبائن يثقون في المؤسسة وخدماتها        | 70 | 4 | 5  | 29 | 26 | 6 | 3.36 | 0.94   | متوسط |
| 10                   | جودة خدمات المؤسسة أفضل من المنافسين     | 70 | 1 | 12 | 33 | 20 | 4 | 3.20 | 0.84   | متوسط |
| المجموع العام للمحور | تنافسية المؤسسة                          | —  | — | —  | —  | —  | — | 3.38 | 0.89   | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية

ورقلة.

الشكل رقم (2-11): يوضح التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لعبارات محور تنافسية المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-16)

#### ثانيًا: قراءة وتحليل نتائج محور تنافسية المؤسسة

يتضح من خلال الجدول رقم (2-16) أن المتوسط العام لمحور تنافسية المؤسسة بلغ 3.38، وهو متوسط يقع ضمن المستوى المتوسط وفق سلم ليكرت الخماسي، وتدل هذه النتيجة على أن اتجاهات أفراد العينة نحو تنافسية مؤسسة موبيليس ليست ضعيفة، لكنها في الوقت نفسه لا ترقى إلى مستوى مرتفع بصفة كلية. وهذا يعني أن الزبائن يقرّون بوجود بعض مظاهر التنافسية لدى المؤسسة، غير أن هذه التنافسية لا تزال بحاجة إلى دعم وتحسين في عدد من الجوانب.

وقد جاءت العبارة الأولى: "جودة خدمات المؤسسة أفضل من المنافسين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.71، وهو اتجاه مرتفع. وتدل هذه النتيجة على أن نسبة معتبرة من أفراد العينة ترى أن جودة خدمات موبيليس تمثل عنصرًا تنافسيًا مهمًا مقارنة بالمنافسين. كما أن انخفاض الانحراف المعياري نسبيًا يشير إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

أما العبارة الثانية: "أسعار المؤسسة مناسبة" فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.51، وهو اتجاه مرتفع، مما يدل على أن الزبائن يميلون إلى اعتبار أسعار المؤسسة مقبولة ومناسبة. كما جاءت العبارة الثالثة: "السعر يتناسب مع جودة الخدمة" بمتوسط حسابي قدره 3.43، وهو أيضًا اتجاه مرتفع، لكنه قريب من الحد الأدنى للمستوى المرتفع. وهذا يعني أن العلاقة بين السعر وجودة الخدمة مقبولة لدى الزبائن، لكنها ليست قوية بدرجة كبيرة.

وبالنسبة للعبارة السابعة: "تقدم المؤسسة حلولاً فعالة لمشاكل الزبائن" فقد سجلت متوسطاً قدره 3.45، وهو اتجاه مرتفع. وتعد هذه النتيجة إيجابية لأنها تشير إلى أن المؤسسة لا تقتصر على تقديم الخدمة فقط، بل ينظر إليها جزء معتبر من الزبائن على أنها قادرة على تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم.

في المقابل، سجلت بعض العبارات اتجاهًا متوسطًا، مثل العبارة الرابعة المتعلقة بتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات، حيث بلغ متوسطها 3.31، والعبارة الخامسة المتعلقة بسمعة المؤسسة في السوق بمتوسط 3.17، والعبارة السادسة المتعلقة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن بمتوسط 3.30 وتكشف هذه النتائج أن عناصر التميز والسمعة وسرعة الاستجابة لا تزال أقل قوة في إدراك الزبائن مقارنة بجودة الخدمة والسعر.

كما جاءت العبارة الثامنة: "مستوى رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة مرتفع" بمتوسط 3.07، وهو من أضعف المتوسطات في هذا المحور. وتدلل هذه النتيجة على أن الرضا العام عن خدمات المؤسسة متوسط، أي أن الزبائن ليسوا غير راضين تمامًا، لكن مستوى الرضا لا يظهر بصورة قوية. وهذا المعطى مهم جدًا، لأن الرضا يمثل أحد المؤشرات المباشرة للميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.

أما العبارة التاسعة المتعلقة بثقة الزبائن في المؤسسة وخدماتها فقد سجلت متوسطاً قدره 3.36، وهو اتجاه متوسط قريب من المستوى المرتفع. وهذا يدل على وجود مستوى مقبول من الثقة، لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر من خلال تحسين الخدمة، وضمان الاستقرار، وتسريع معالجة الانشغالات.

### ثالثاً: الترتيب التنازلي لعبارات محور تنافسية المؤسسة

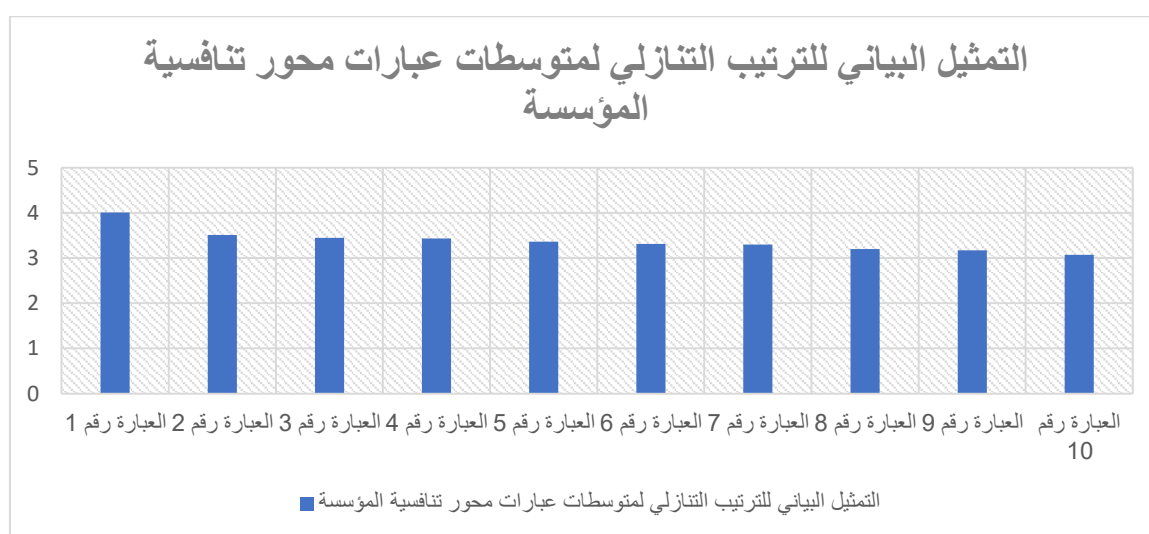
الجدول رقم (2-17): يوضح ترتيب عبارات محور تنافسية المؤسسة حسب المتوسط الحسابي

| الترتيب | رقم العبارة | مضمون العبارة                            | المتوسط الحسابي | الاتجاه |
|---------|-------------|------------------------------------------|-----------------|---------|
| 1       | 1           | جودة خدمات المؤسسة أفضل من المنافسين     | 4.01            | مرتفع   |
| 2       | 2           | أسعار المؤسسة مناسبة                     | 3.51            | مرتفع   |
| 3       | 7           | تقدم المؤسسة حلولاً فعالة لمشاكل الزبائن | 3.45            | مرتفع   |
| 4       | 3           | السعر يتناسب مع جودة الخدمة              | 3.43            | مرتفع   |
| 5       | 9           | الزبائن يثقون في المؤسسة وخدماتها        | 3.36            | متوسط   |
| 6       | 4           | المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات           | 3.31            | متوسط   |
| 7       | 6           | المؤسسة تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن      | 3.30            | متوسط   |

|       |      |                                          |    |    |
|-------|------|------------------------------------------|----|----|
| متوسط | 3.20 | جودة خدمات المؤسسة أفضل من المنافسين     | 10 | 8  |
| متوسط | 3.17 | تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق        | 5  | 9  |
| متوسط | 3.07 | مستوى رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة مرتفع | 8  | 10 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس – المديرية الجهوية ورقلة.

الشكل رقم (2-13): يوضح التمثيل البياني للترتيب التنازلي لمتوسطات عبارات محور تنافسية المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-17)

يبين الجدول رقم (2-17) أن أقوى عناصر التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة تتمثل في جودة الخدمات مقارنة بالمنافسين، ثم مناسبة الأسعار، ثم تقديم حلول فعالة لمشاكل الزبائن. وتعد هذه النتائج مؤشرات إيجابية، لأنها تعكس وجود نقاط قوة لدى المؤسسة في نظر زبائنهم.

غير أن العبارات المتعلقة بالرضا العام، السمعة، سرعة الاستجابة، والتميز عن باقي المؤسسات جاءت في مستويات متوسطة. وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك عناصر تنافسية، لكنها ليست متكاملة بالقدر الكافي. فالزبون قد يرى أن الخدمة مقبولة والسعر مناسب، لكنه لا يمنح المؤسسة حكماً قوياً من حيث الرضا أو السمعة أو التميز الكلي.

من خلال تحليل محور تنافسية المؤسسة، يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ 3.38، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً من التنافسية حسب آراء أفراد العينة. وتُظهر النتائج أن مؤسسة موبيليس تتمتع ببعض نقاط القوة، خاصة في جودة الخدمات، مناسبة الأسعار، وتقديم حلول لمشاكل الزبائن.

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

غير أن نتائج المحور تكشف في المقابل عن وجود جوانب تحتاج إلى تحسين، خاصة ما يتعلق برفع مستوى رضا الزبائن، تعزيز سمعة المؤسسة في السوق، تسريع الاستجابة لطلبات الزبائن، وتوضيح عناصر التميز مقارنة بالمنافسين.

وعليه، يمكن القول إن الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس موجودة لكنها غير مكتملة القوة من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يجعل دعم البحث والتطوير ضرورة أساسية لتحويل هذه التنافسية من مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع وأكثر استقراراً.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يُعد هذا المبحث مرحلة أساسية في الدراسة الميدانية، لأنه ينتقل من مجرد عرض النتائج وتحليلها إلى مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة. فبعد تحليل محور البحث والتطوير باعتباره المتغير المستقل، وتحليل محور تنافسية المؤسسة باعتبارها المتغير التابع، يصبح من الضروري تحديد مدى دعم النتائج الميدانية للفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

وقد أظهرت نتائج محور البحث والتطوير أن المتوسط العام بلغ 3.56، وهو مستوى مرتفع، في حين بلغ المتوسط العام لمحور تنافسية المؤسسة 3.38، وهو مستوى متوسط. وتُعد هذه النتائج أساساً أولياً لمناقشة مدى مساهمة البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس – المديرية الجهوية ورقلة، من وجهة نظر الزبائن. وقد تم الاعتماد في ذلك على الاستبيانات الموجهة لزبائن مؤسسة موبيليس والمرفقة ضمن الملفات الممسوحة ضوئياً .

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

يقوم اختبار الفرضيات في هذه الدراسة على المقارنة بين نتائج محوري الاستبيان، وهما محور البحث والتطوير ومحور تنافسية المؤسسة. غير أنه يجب التمييز منهجياً بين نوعين من الاختبار: الأول وصفي يعتمد على المتوسطات الحسابية واتجاهات إجابات العينة، والثاني إحصائي دقيق يعتمد على معاملات الارتباط أو الانحدار، وهذا الأخير لا يمكن اعتماده إلا بعد تفرغ كل إجابات أفراد العينة في Excel أو SPSS.

وبناءً على النتائج المتوفرة، سيتم اختبار الفرضيات في حدود التحليل الوصفي المدعم بالمتوسطات الحسابية.

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن: للبحث والتطوير دور في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس – المديرية الجهوية ورقلة.

## الفصل الثاني:

## التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

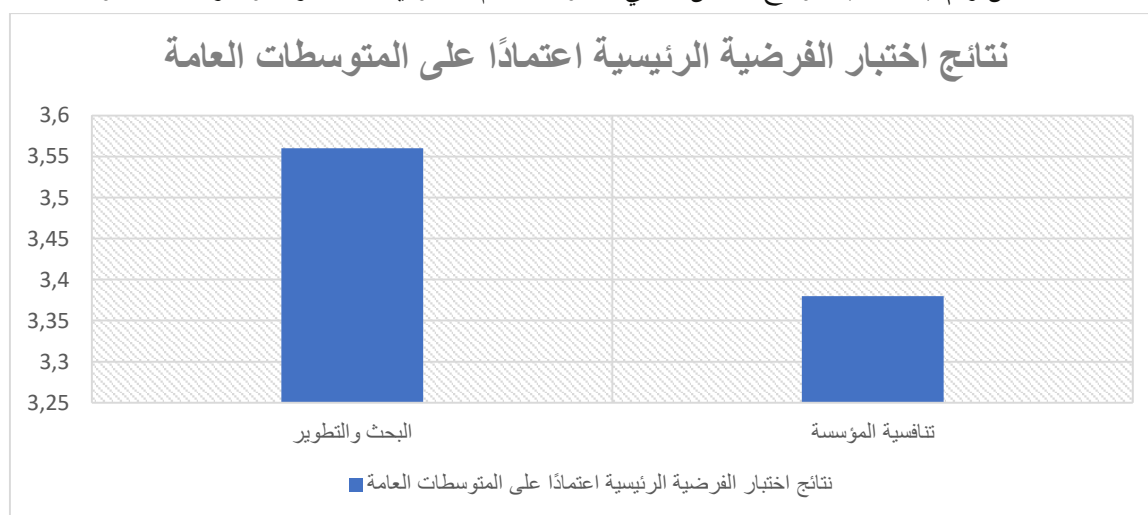
لاختبار هذه الفرضية، يتم الاعتماد على نتائج المتوسطات العامة لكل من محور البحث والتطوير ومحور تنافسية المؤسسة، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-18): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية اعتمادًا على المتوسطات العامة

| المتغير         | المتوسط الحسابي | الاتجاه | دلالة النتيجة                          |
|-----------------|-----------------|---------|----------------------------------------|
| البحث والتطوير  | 3.56            | مرتفع   | وجود إدراك إيجابي لجهود البحث والتطوير |
| تنافسية المؤسسة | 3.38            | متوسط   | وجود تنافسية متوسطة تحتاج إلى تعزيز    |
| النتيجة العامة  | —               | —       | الفرضية مدعومة جزئيًا                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفرغ الاستبيانات

الشكل رقم (2-13): يوضح التمثيل البياني للمتوسط العام لمحوري البحث والتطوير وتنافسية المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الفرضيات

يتضح من خلال الجدول رقم (2-18) أن محور البحث والتطوير حقق متوسطًا حسابيًا قدره 3.56، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون وجود جهود بحث وتطوير داخل مؤسسة موبيليس. أما محور تنافسية المؤسسة فقد حقق متوسطًا قدره 3.38، وهو مستوى متوسط، مما يعني أن التنافسية موجودة لكنها لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية مدعومة جزئيًا، لأن نتائج الدراسة تشير إلى وجود مستوى جيد من البحث والتطوير، لكن أثره على الميزة التنافسية لا يزال متوسطًا. وهذا يعني أن البحث والتطوير يساهم في تحسين التنافسية، غير أن هذه المساهمة تحتاج إلى تدعيم أكبر حتى تنعكس بقوة على رضا الزبائن، سرعة الاستجابة، السمعة، والتميز عن المنافسين.

ولا يمكن القول إن الفرضية مثبتة إحصائيًا بشكل نهائي إلا بعد حساب معامل الارتباط أو الانحدار بين المتغيرين اعتمادًا على بيانات كل استبيان على حدة.

### ثانيًا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن: يساهم الابتكار وتطوير الخدمات في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (2-19): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| البعد                   | المتوسط الحسابي | الاتجاه | الحكم          |
|-------------------------|-----------------|---------|----------------|
| الابتكار وتطوير الخدمات | 3.63            | مرتفع   | الفرضية مدعومة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفرغ الاستبيانات

يبين الجدول رقم (2-19) أن بعد الابتكار وتطوير الخدمات حقق متوسطًا حسابيًا قدره **3.63**، وهو مستوى مرتفع. وتدل هذه النتيجة على أن الزبائن يلاحظون وجود جهود من طرف مؤسسة موبيليس في تقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات الحالية.

وعليه، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الناحية الوصفية، لأن نتائج العينة تشير إلى أن الابتكار وتطوير الخدمات يمثلان أحد الجوانب الإيجابية في البحث والتطوير، ويمكن أن يسهما في تعزيز تنافسية المؤسسة، خاصة من حيث تحسين جودة الخدمة وجذب الزبائن.

### ثالثًا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن: يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (2-20): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| البعد               | المتوسط الحسابي | الاتجاه | الحكم                 |
|---------------------|-----------------|---------|-----------------------|
| استخدام التكنولوجيا | 3.46            | مرتفع   | الفرضية مدعومة نسبيًا |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات

يوضح الجدول رقم (2-20) أن بعد استخدام التكنولوجيا سجل متوسطًا حسابيًا قدره 3.46، وهو مستوى مرتفع، لكنه جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية أبعاد البحث والتطوير. وهذا يدل على أن الزبائن يقرون بوجود استعمال للتكنولوجيا داخل المؤسسة، لكن هذا البعد لا يظهر بالقوة نفسها مقارنة ببعد الابتكار أو التحسين المستمر.

وعليه، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية مدعومة نسبيًا، لأن استخدام التكنولوجيا حاضر في تقييم أفراد العينة، لكنه يحتاج إلى تقوية أكبر، خاصة فيما يتعلق بمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الخدمات الرقمية.

#### رابعًا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن: تساهم الاستجابة لاحتياجات الزبائن في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (2-21): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| البعد                       | المتوسط الحسابي | الاتجاه | الحكم          |
|-----------------------------|-----------------|---------|----------------|
| الاستجابة لاحتياجات الزبائن | 3.52            | مرتفع   | الفرضية مدعومة |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات

يتضح من الجدول رقم (2-21) أن بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن حقق متوسطًا حسابيًا قدره 3.52، وهو مستوى مرتفع. وتدلل هذه النتيجة على أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أن مؤسسة موبيليس تهتم بآراء الزبائن واحتياجاتهم.

غير أن التحليل التفصيلي لهذا البعد أظهر أن بعض العبارات المتعلقة بسرعة الاستجابة وتحويل حاجات الزبائن إلى خدمات مطورة جاءت في مستوى متوسط. لذلك فإن الفرضية الفرعية الثالثة يمكن قبولها وصفيًا، مع الإشارة إلى أن الاستجابة لاحتياجات الزبائن تحتاج إلى تفعيل أكبر على المستوى العملي.

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

### خامسًا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أن: يساهم التحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (2-22): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| البعد           | المتوسط الحسابي | الاتجاه | الحكم          |
|-----------------|-----------------|---------|----------------|
| التحسين المستمر | 3.62            | مرتفع   | الفرضية مدعومة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيانات

يبين الجدول رقم (2-22) أن بعد التحسين المستمر سجل متوسطًا حسابيًا قدره 3.62، وهو مستوى مرتفع. وهذا يدل على أن الزبائن يلاحظون وجود جهود للتحسين المستمر في خدمات مؤسسة موبيليس.

وتُعد هذه النتيجة من النتائج المهمة في الدراسة، لأن التحسين المستمر يمثل أحد المداخل الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية، خاصة في قطاع الاتصالات، حيث تتغير توقعات الزبائن باستمرار. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الفرضية الفرعية الرابعة مدعومة من الناحية الوصفية.

### الخلاصة العامة لاختبار الفرضيات

الجدول رقم (2-23): يوضح الخلاصة العامة لاختبار فرضيات الدراسة

| الفرضية                                              | النتيجة       |
|------------------------------------------------------|---------------|
| الفرضية الرئيسية                                     | مدعومة جزئيًا |
| الفرضية الفرعية الأولى: الابتكار وتطوير الخدمات      | مدعومة        |
| الفرضية الفرعية الثانية: استخدام التكنولوجيا         | مدعومة نسبيًا |
| الفرضية الفرعية الثالثة: الاستجابة لاحتياجات الزبائن | مدعومة        |
| الفرضية الفرعية الرابعة: التحسين المستمر             | مدعومة        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل محوري البحث والتطوير وتنافسية المؤسسة.

يتضح من الجدول رقم (2-23) أن أغلب الفرضيات الفرعية مدعومة من الناحية الوصفية، لأن أبعاد البحث والتطوير جاءت كلها في مستوى مرتفع. غير أن الفرضية الرئيسية جاءت مدعومة جزئياً، وذلك لأن محور تنافسية المؤسسة لم يتجاوز المستوى المتوسط.

وهذه النتيجة مهمة من الناحية التحليلية، لأنها تعني أن البحث والتطوير موجود في إدراك الزبائن، لكنه لم يتحول بالكامل إلى ميزة تنافسية قوية. فالمؤسسة تحقق نتائج إيجابية في تطوير الخدمات والتحسين المستمر، لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسين عناصر أخرى مرتبطة مباشرة بتجربة الزبون، مثل الرضا، السمعة، سرعة الاستجابة، والتميز عن المنافسين.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض نتائج الاستبيان وتحليل محوري الدراسة، ثم اختبار الفرضيات اعتماداً على المتوسطات الحسابية، تأتي مرحلة مناقشة النتائج باعتبارها مرحلة أساسية في الفصل التطبيقي. فالمناقشة لا تعني إعادة عرض الأرقام والجدول، وإنما تعني تفسير النتائج وربطها بموضوع الدراسة، وبيان ما تكشفه بخصوص دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس – المديرية الجهوية ورقلة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن محور البحث والتطوير حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره 3.56، وهو مستوى مرتفع، في حين حقق محور تنافسية المؤسسة متوسطاً حسابياً قدره 3.38، وهو مستوى متوسط. وتسمح هذه النتائج بمناقشة العلاقة بين المتغيرين من زاوية وصفية وتحليلية، مع ضرورة التنبيه إلى أن إثبات العلاقة الإحصائية الدقيقة يحتاج إلى تفريغ كل الاستبيانات في Excel أو SPSS وحساب معامل الارتباط أو الانحدار.

### أولاً: مناقشة نتائج محور البحث والتطوير

أظهرت نتائج محور البحث والتطوير أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو وجود ممارسات مرتبطة بالبحث والتطوير داخل مؤسسة موبيليس، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.56، وهو مستوى مرتفع. وتدل هذه النتيجة على أن الزبائن يلاحظون وجود جهود من طرف المؤسسة في تطوير خدماتها وتحسينها، إلا أن قوة هذه الجهود تختلف من بعد إلى آخر.

فقد جاء بعد الابتكار وتطوير الخدمات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.63، وهو ما يدل على أن الزبائن يدركون وجود تجديد في الخدمات والعروض المقدمة من طرف المؤسسة. وتُعد هذه النتيجة إيجابية، لأنها تشير إلى أن المؤسسة لا تكتفي بالخدمات التقليدية، بل تسعى إلى إدخال تحسينات وخدمات جديدة تستجيب جزئياً لتغير حاجات الزبائن.

كما جاء بعد التحسين المستمر في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3.62، وهو ما يؤكد أن أفراد العينة يلاحظون وجود تحسينات في خدمات المؤسسة. غير أن التحليل التفصيلي لهذا البعد أظهر أن بعض الجوانب المتعلقة بمتابعة الأداء لم تكن بالقوة نفسها، مما يعني أن الزبائن يلمسون التحسين، لكنهم لا يدركون دائماً وجود متابعة مستمرة ومنظمة لهذا التحسين.

أما بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن فقد سجل متوسطاً حسابياً قدره 3.52، وهو مستوى مرتفع كذلك. وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تبدي اهتماماً بآراء الزبائن واحتياجاتهم، غير أن بعض العبارات المتعلقة بسرعة الاستجابة وتطوير الخدمات بناءً على حاجات الزبائن جاءت في مستوى متوسط. وهذا يكشف عن وجود فرق بين الاهتمام بآراء الزبائن من جهة، وتحويل هذه الآراء إلى قرارات عملية ملموسة من جهة أخرى.

أما بعد استخدام التكنولوجيا فقد جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد البحث والتطوير، رغم أنه بقي في المستوى المرتفع بمتوسط حسابي قدره 3.46. وتُعد هذه النتيجة مهمة جداً، لأن مؤسسة موبيليس تنشط في قطاع الاتصالات، وهو قطاع يعتمد أساساً على التكنولوجيا. لذلك فإن حصول هذا البعد على أدنى متوسط بين أبعاد البحث والتطوير يدل على أن الزبائن يرون وجود استعمال للتكنولوجيا، لكنهم لا يعتبرونه قوياً بالدرجة الكافية، خاصة فيما يتعلق بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

وعليه، يمكن القول إن نتائج محور البحث والتطوير إيجابية عموماً، لكنها تكشف عن ضرورة تقوية الجانب التكنولوجي، وتفعيل آليات الاستجابة لاحتياجات الزبائن، حتى لا يبقى البحث والتطوير مجرد تحسينات عامة، بل يتحول إلى قيمة واضحة يشعر بها الزبون في تجربته اليومية مع المؤسسة.

#### ثانياً: مناقشة نتائج محور تنافسية المؤسسة

أظهرت نتائج محور تنافسية المؤسسة أن المتوسط العام بلغ 3.38، وهو مستوى متوسط. وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة لا ينفون وجود عناصر تنافسية لدى مؤسسة موبيليس، لكنهم في الوقت نفسه لا يرون أن تنافسية المؤسسة بلغت مستوى قوياً أو مرتفعاً بصفة كلية.

وقد ظهر من خلال تحليل العبارات أن أقوى مؤشر في هذا المحور هو مؤشر جودة خدمات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، حيث سجل متوسطاً حسابياً قدره 4.01، وهو مستوى مرتفع. وتدل هذه النتيجة على أن جودة الخدمة تمثل نقطة قوة مهمة لدى مؤسسة موبيليس من وجهة نظر الزبائن. كما أن ارتفاع هذا المؤشر يعكس وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة بشأن قدرة المؤسسة على تقديم خدمة ذات مستوى مقبول أو جيد مقارنة بالمنافسين.

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

كما جاءت مؤشرات أخرى في مستوى مرتفع، مثل مناسبة الأسعار وتقديم حلول فعالة لمشاكل الزبائن. وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك بعض المقومات التنافسية، خاصة من حيث السعر وجودة الخدمة وقدرتها على التعامل مع بعض مشكلات الزبائن. وتعد هذه العناصر مهمة في قطاع الاتصالات، لأن الزبون غالبًا ما يقارن بين المتعاملين على أساس السعر، جودة الشبكة، سرعة الخدمة، وفعالية حل المشكلات.

غير أن عددًا من المؤشرات المهمة جاء في مستوى متوسط، مثل تميّز المؤسسة عن باقي المؤسسات، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وثقة الزبائن في المؤسسة وخدماتها، ومستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة. وتكشف هذه النتائج أن تنافسية المؤسسة ليست ضعيفة، لكنها غير مكتملة القوة. فالمؤسسة تمتلك عناصر إيجابية، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز الجوانب التي تصنع فرقًا واضحًا في تجربة الزبون.

ويُعد مؤشر رضا الزبائن من أهم المؤشرات التي تستدعي الانتباه، لأنه سجل متوسطًا قدره 3.07، وهو من أضعف المتوسطات في هذا المحور. وتدلل هذه النتيجة على أن الزبائن قد يقرون بوجود جودة مقبولة أو أسعار مناسبة، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنهم راضون بدرجة عالية. فالرضا يتأثر بعوامل متعددة، منها جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، وضوح العروض، معالجة الانشغالات، والثقة في المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول إن مؤسسة موبيليس تمتلك أساسًا تنافسيًا مقبولًا، لكنه يحتاج إلى تطوير حتى يتحول إلى ميزة تنافسية قوية ومستقرة. فالتميز في السوق لا يتحقق فقط بتقديم خدمة جيدة، بل يتطلب أيضًا بناء رضا دائم لدى الزبائن وتعزيز ثقتهم وشعورهم بأن المؤسسة تختلف فعليًا عن المنافسين.

### ثالثًا: مناقشة العلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية

1. تكشف المقارنة بين نتائج المحورين أن البحث والتطوير جاء في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3.56، في حين جاءت تنافسية المؤسسة في مستوى متوسط بمتوسط حسابي قدره 3.38 وهذه النتيجة لها دلالة منهجية وتحليلية مهمة، لأنها تعني أن جهود البحث والتطوير موجودة في إدراك الزبائن، لكنها لم تنعكس بالكامل على مستوى الميزة التنافسية.

2. كان أثر البحث والتطوير قويًا ومباشرًا بدرجة عالية، وكان من المتوقع أن يظهر محور تنافسية المؤسسة في مستوى مرتفع أيضًا. غير أن بقاء التنافسية في المستوى المتوسط يدل على وجود فجوة بين جهود التطوير من جهة، وشعور الزبون بقوة التنافسية من جهة أخرى. وهذا يعني أن المؤسسة قد تبذل جهودًا في تطوير الخدمات وتحسينها، لكن هذه الجهود تحتاج إلى توجيه أكبر نحو العناصر التي تؤثر مباشرة في حكم الزبون، مثل الرضا، سرعة الاستجابة، الثقة، والتميز عن المنافسين.

3. تظهر هذه الفجوة بوضوح عند مقارنة بعض نتائج المحورين. فبعد الابتكار وتطوير الخدمات جاء مرتفعاً، لكن مؤشر تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات جاء متوسطاً. وهذا يدل على أن الزبائن قد يلاحظون وجود خدمات جديدة أو تحسينات، لكنهم لا يرون بالضرورة أن هذه التحسينات تجعل المؤسسة متميزة بشكل واضح عن منافسيها.

4. كما أن بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن جاء مرتفعاً إجمالاً، لكن مؤشرات سرعة الاستجابة ورضا الزبائن جاءت في مستوى متوسط. وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالزبائن نظرياً أو جزئياً، لكنها تحتاج إلى تحسين الجانب العملي المرتبط بسرعة معالجة الطلبات والانشغالات.

5. أما بعد استخدام التكنولوجيا، فقد جاء في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد البحث والتطوير، وهو ما يمكن أن يفسر جزئياً بقاء التنافسية في مستوى متوسط. ففي قطاع الاتصالات، التكنولوجيا ليست عنصراً مساعداً فقط، بل هي جوهر الخدمة. وكل ضعف في إدراك الزبائن لمستوى التطور التكنولوجي قد ينعكس على تقييمهم لجودة الخدمة والتنافسية العامة للمؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية قائمة من الناحية الوصفية، لكنها ليست قوية بما يكفي لتحويل تنافسية المؤسسة إلى مستوى مرتفع. فالبحث والتطوير يمثل مدخلاً مهماً لتحسين التنافسية، لكنه يحتاج إلى تفعيل أوضح وربط مباشر بتجربة الزبون.

#### رابعاً: النتائج المستخلصة من المناقشة

أولاً: تسمح مناقشة النتائج باستخلاص مجموعة من الملاحظات الأساسية. أولاً، إن مؤسسة موبيليس تحظى بتقييم إيجابي نسبياً في مجال البحث والتطوير، خاصة من حيث الابتكار وتطوير الخدمات والتحسين المستمر. وهذا يدل على أن الزبائن يلاحظون وجود جهود تطويرية داخل المؤسسة.

ثانياً: رغم إيجابية محور البحث والتطوير، فإن بعد استخدام التكنولوجيا جاء في المرتبة الأخيرة، وهو أمر يحتاج إلى اهتمام خاص، لأن قطاع الاتصالات يقوم أساساً على القدرة التكنولوجية ومواكبة التطورات الحديثة.

ثالثاً: إن تنافسية المؤسسة جاءت في مستوى متوسط، وهو ما يدل على أن المؤسسة تمتلك بعض عناصر القوة، لكنها لم تحقق بعد مستوى تنافسياً قوياً من وجهة نظر الزبائن.

رابعاً: تتمثل أهم نقاط قوة مؤسسة موبيليس في جودة الخدمات مقارنة بالمنافسين، ومناسبة الأسعار، وتقديم حلول لمشاكل الزبائن. أما أهم الجوانب التي تحتاج إلى تحسين فتتمثل في رفع مستوى رضا الزبائن، تسريع الاستجابة لطلباتهم، تعزيز الثقة، وتوضيح عناصر التميز مقارنة بالمنافسين.

خامسًا: أظهرت النتائج أن البحث والتطوير لا يكفي وحده لتحقيق ميزة تنافسية قوية، ما لم يتحول إلى نتائج ملموسة يشعر بها الزبون في جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، وضوح العروض، واستقرار العلاقة مع المؤسسة.

### المطلب الثالث: النتائج والتوصيات

بعد عرض نتائج الاستبيان، واختبار الفرضيات، ومناقشة ما توصلت إليه الدراسة، يتم في هذا المطلب تقديم أهم النتائج العامة، ثم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد مؤسسة موبيليس – المديرية الجهوية ورقلة على تعزيز دور البحث والتطوير في تحسين ميزتها التنافسية. ولا ينبغي أن تكون النتائج والتوصيات عامة أو منفصلة عن التحليل السابق، بل يجب أن تنبثق مباشرة من المعطيات الميدانية التي أظهرت أن محور البحث والتطوير جاء بمستوى مرتفع، في حين جاءت تنافسية المؤسسة بمستوى متوسط.

#### أولًا: النتائج العامة للدراسة

- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن أفراد العينة يدركون وجود جهود مرتبطة بالبحث والتطوير داخل مؤسسة موبيليس، حيث بلغ المتوسط العام لمحور البحث والتطوير **3.56**، وهو مستوى مرتفع. وتدلل هذه النتيجة على أن الزبائن يلاحظون وجود ممارسات تطويرية داخل المؤسسة، خاصة في مجال الابتكار وتطوير الخدمات والتحسين المستمر.

- كما أظهرت النتائج أن بعد الابتكار وتطوير الخدمات جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد البحث والتطوير، بمتوسط حسابي قدره **3.63** وهذا يعني أن الزبائن يلاحظون أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات جديدة وتحسين بعض الخدمات الحالية، وهو ما يمثل نقطة قوة مهمة في نشاطها.

- وأظهرت النتائج كذلك أن بعد التحسين المستمر جاء في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره **3.62**، مما يدل على أن أفراد العينة يلمسون وجود تحسينات في خدمات المؤسسة. غير أن بعض المؤشرات المرتبطة بمتابعة الأداء جاءت بدرجة أقل، مما يكشف أن التحسين موجود، لكنه يحتاج إلى تنظيم أوضح ونتائج أكثر ظهورًا بالنسبة للزبون.

- أما بعد الاستجابة لاحتياجات الزبائن فقد حقق متوسطًا قدره **3.52**، وهو مستوى مرتفع. وتدلل هذه النتيجة على أن المؤسسة تهتم بآراء الزبائن بدرجة مقبولة، غير أن سرعة الاستجابة وتطوير الخدمات بناءً على حاجات الزبائن لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر.

## الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

- وفيما يتعلق ببعد استخدام التكنولوجيا، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد البحث والتطوير، رغم أنه حقق مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره 3.46. وتكشف هذه النتيجة أن الزبائن يدركون وجود استعمال للتكنولوجيا داخل المؤسسة، لكن هذا الاستعمال لا يظهر لديهم بالقوة نفسها مقارنة ببقية أبعاد البحث والتطوير.
- أما بخصوص محور تنافسية المؤسسة، فقد بلغ المتوسط العام 3.38، وهو مستوى متوسط. وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس تمتلك عناصر تنافسية من وجهة نظر الزبائن، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى تنافسي مرتفع ومستقر.
- وقد أظهرت النتائج أن أقوى مؤشر في محور تنافسية المؤسسة هو جودة خدمات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، حيث بلغ متوسطه 4.01. وتدل هذه النتيجة على أن جودة الخدمة تمثل نقطة قوة واضحة لدى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة.
- كما تبين أن مناسبة الأسعار وتقديم حلول فعالة لمشاكل الزبائن من بين المؤشرات الإيجابية في محور التنافسية، وهو ما يعني أن المؤسسة تحقق قبولاً نسبياً لدى الزبائن في بعض الجوانب المرتبطة بالقيمة المقدمة لهم.
- في المقابل، أظهرت النتائج أن بعض المؤشرات جاءت في مستوى متوسط، خاصة رضا الزبائن، وسرعة الاستجابة لطلباتهم، والتميز عن باقي المؤسسات، وثقة الزبائن في المؤسسة وخدماتها. وتدل هذه النتائج على أن التنافسية موجودة، لكنها لا تزال غير مكتملة القوة.
- كما توصلت الدراسة إلى أن الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية مدعومة جزئياً من الناحية الوصفية، لأن البحث والتطوير جاء في مستوى مرتفع، بينما جاءت التنافسية في مستوى متوسط. وهذا يعني أن جهود البحث والتطوير موجودة، لكنها لم تنعكس بالكامل على مستوى الميزة التنافسية.
- وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مؤسسة موبيليس تمتلك مقومات مهمة لتحسين تنافسياتها، غير أن هذه المقومات تحتاج إلى ربط أقوى بتجربة الزبون، خاصة من حيث الرضا، سرعة الاستجابة، وضوح التميز، ومواكبة التطورات التكنولوجية.

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس مديرية الجهوية ورقلة، من خلال تحسين وتطوير خدماتها في سوق الاتصالات، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس -المديرية الجهوية ورقلة، ولأجل عرض النتائج التي توصلنا إليها قمنا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: ففي المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة موبيليس محل الدراسة، والمبحث الثاني، عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان، ثم المبحث الثالث اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الخاتمة

### الخاتمة

وفي ختام هذه الدراسة، يتضح أن مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية بورقلة تُعد من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث استطاعت من خلال خدماتها المتنوعة وتوسعها المستمر أن تفرض مكانتها في السوق الوطنية، مستندة في ذلك إلى اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة وتحسين جودة خدماتها بما يتوافق مع تطلعات الزبائن ومتطلبات البيئة التنافسية.

كما تبين أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة البحث والتطوير باعتبارها وسيلة فعالة لدعم الابتكار وتحسين الأداء، وذلك من خلال تطوير شبكات الاتصال، وتحديث الخدمات الرقمية، والسعي الدائم إلى تلبية احتياجات المشتركين بكفاءة عالية. وقد ساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستوى معتبر من الجودة والفعالية في تقديم خدمات الهاتف النقال والإنترنت، وعليه جاءت دراستنا لمناقشة أثر البحث والتطوير على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس-المديرية الجهوية ورقلة؟

### ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة.

- ينبغي على المؤسسة تعزيز جهودها في مجال الابتكار وتطوير الخدمات، لأن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد البحث والتطوير. غير أن المطلوب ليس فقط تقديم خدمات جديدة، بل التأكد من أن هذه الخدمات تستجيب فعلاً لحاجات الزبائن وتقدم لهم قيمة واضحة مقارنة بالمنافسين.
- كما يُستحسن أن تعمل المؤسسة على تقوية الجانب التكنولوجي في خدماتها، خاصة أن بعد استخدام التكنولوجيا جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد البحث والتطوير. ويكون ذلك من خلال تحسين الخدمات الرقمية، تبسيط استعمال التطبيقات والمنصات، تطوير جودة الإنترنت، ومواكبة التطورات الحديثة في قطاع الاتصالات.
- وتوصي الدراسة كذلك بضرورة تحسين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، لأن هذا الجانب ظهر في مستوى متوسط ضمن محور التنافسية. فالزبون لا يقيّم المؤسسة من خلال الخدمة الأساسية فقط، بل من خلال سرعة معالجة الانشغالات، وضوح الردود، وفعالية الحلول المقدمة له.
- كما يجب على المؤسسة أن تعزز آليات الاستماع إلى الزبائن، ليس فقط من خلال استقبال آرائهم، بل من خلال تحويل هذه الآراء إلى قرارات عملية قابلة للقياس. فنتائج الدراسة أظهرت أن الاهتمام بآراء الزبائن موجود، لكن تحويل هذه الآراء إلى تطوير فعلي للخدمات يحتاج إلى دعم أكبر.

- وينبغي كذلك العمل على رفع مستوى رضا الزبائن، لأنه جاء ضمن أضعف مؤشرات التنافسية. ولا يتحقق ذلك بمجرد تحسين العروض، بل من خلال تحسين تجربة الزبون كاملة، بدءًا من جودة الشبكة، مرورًا بوضوح الأسعار والعروض، وصولًا إلى معالجة الشكاوى والانشغالات.
- كما توصي الدراسة بضرورة إبراز عناصر التميز التي تجعل مؤسسة موبيليس مختلفة عن باقي المنافسين. فالمؤسسة قد تمتلك خدمات جيدة، لكن ذلك لا يكفي إذا لم يشعر الزبون بوجود فرق واضح بينها وبين المؤسسات المنافسة.
- ومن المهم كذلك تعزيز الثقة بين المؤسسة وزبائنها، لأن الثقة تعد أحد الأسس المهمة للميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الشفافية في العروض، احترام الوعود التجارية، تحسين جودة الخدمة، وتقديم حلول فعالة للمشكلات المتكررة.
- كما ينبغي على المديرية الجهوية ورقلة أن تساهم في نقل انشغالات الزبائن إلى المستويات التنظيمية المعنية، لأن قربها من الزبائن يجعلها قادرة على رصد النقائص الميدانية بصورة أفضل. وهذا الدور يمكن أن يجعل البحث والتطوير أكثر ارتباطًا بالواقع المحلي للزبائن.

وأخيرًا، توصي الدراسة بضرورة اعتماد متابعة دورية لمؤشرات رضا الزبائن وجودة الخدمة والتنافسية، لأن التحسين المستمر لا يكون فعالًا إلا إذا كان مبنياً على قياس منتظم للنتائج، وليس على إجراءات ظرفية أو غير ممنهجة.

### ثالثًا: آفاق الدراسة

رغم أن هذه الدراسة حاولت معالجة دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة، إلا أن الموضوع يبقى قابلاً للتوسع في دراسات لاحقة. ويمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى مقارنة مؤسسة موبيليس بمتعاملين آخرين في قطاع الاتصالات، لمعرفة مدى اختلاف أثر البحث والتطوير على التنافسية بين المؤسسات.

1. كما يمكن إنجاز دراسة لاحقة تعتمد على عينة أكبر وأكثر تنوعًا جغرافيًا، حتى تكون النتائج أكثر قابلية للتعميم. ويمكن كذلك استعمال أدوات إحصائية أكثر تقدمًا، مثل معامل الارتباط والانحدار، بعد تفرغ الاستبيانات في برنامج SPSS، من أجل اختبار العلاقة والأثر بين البحث والتطوير والميزة التنافسية بدقة أكبر.

2. ومن الآفاق الممكنة أيضًا دراسة أثر البحث والتطوير على رضا الزبائن فقط، أو دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمات الاتصالات، لأن النتائج الحالية أظهرت أن الجانب التكنولوجي والرضا يمثلان مجالين مهمين يحتاجان إلى مزيد من البحث.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

البحوث العلمية:

1. جلال يasmine، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية-مدخل مقارنة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير-صيدال، مذكرو مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2010.
2. حريز هشام، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016.
3. بن الزين حمزة، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
4. بن زعتر عمارية، مدني أمنية، دور التغير في تحسين القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المواد البشرية، جامعة أبو بوبكر بلقايد معنية، 2016.
5. بن نعيمة نور الايمان، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة الوطنية للإسمنت Snmc تقرت، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
6. بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أعمال إدارية استراتيجية، جامعة سطيف 1، سنة 2012.

7. بوعيسى كريم، فعاليات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2024.
8. حجاجي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة لصناعة الرخام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، سنة 2021.
9. حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر فرع بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2020.
10. رمضان ايمان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2020.
11. زقور سعاد، حمدي محمد اسلام، دور البحث والتطوير في تحسين جودة الإنتاج-دراسة حالة مؤسسة سبأ للزجاج بالمنطقة الصناعية شلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، سنة 2021.
12. سماعلي عبد الله، دور الإنفاق على البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، سنة 2024.
13. شعيب حورية، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصادي صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014.
14. عواريب نادية، دور البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2022.

15. مدوكي يوسف، أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الإبداعي للمؤسسات الصناعية، دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهر ومنزلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، سنة 2019.
16. المقرن عبد الحفيظ، لصفر محفوظ، دور وظيفة البحث والتطوير في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، سنة 2019.

### المقالات العلمية:

1. د. قنبر هدى عباس، شاكرا عباس هناء، دور وأهمية البحث العلمي في خلق المعرفة الجديدة وتأثيره في تطوير القدرات المعرفية لأخصائي المعلومات والمكتبات والعاملين فيها، المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، مج (2) ع (1) حزيران، 2019.
2. د. بواشري أمينة، أ. عبد الوهاب بويعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10/ العدد: 01 (2019).
3. زروخي فيروز، بوعلاقة نورة، ختيري وهيبة، دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين اقتصاديات الدول وتنميتها- تجارب دول-مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، المجلد 03/ العدد 01 سنة 2022.
4. قاسمي بشري، آيت حبوش وهيبة، مدى التأثيرات التي يحدثها البحث والتطوير على المؤسسات الدوائية، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06/ العدد 02.
5. مقدم وهيبة، النماذج النظرية المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 01 العدد. 2020 01.
6. مقيم صبري، أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07 - العدد: 02، جوان 2019.

### الملتقيات العلمية:

1. زويير رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أفريل 2003.

### المواقع الإلكترونية:

الموقع الرسمي لموبيليس – عرض "Competitive " Revolution"  
AdvantageMarketing

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Frascati Manual, The Measurement Of Scientific And Technological Activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development, OECD, 2002, Paris

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الأسئلة الموجة لزبائن



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة  
كلية علوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير  
عنوان الدراسة: دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية في  
دراسة حالة: مؤسسة موبيليس \_ المديرية الجهوية ورقلة  
تخصص: تسيير مؤسسات  
استبيان ميداني للزبائن

تعليمات للمجيب:

في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: " دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية في  
لمؤسسة موبيليس"  
يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على الآراء زبائن موبيليس حول مدى تأثير البحث والتطوير على جودة الخدمات  
الابتكار الأسعار ورضضا الزبائن  
نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع علامة (X) مع العلم ان المعلومات السرية وتستخدم  
لأغراض علمية فقط.  
نشكركم على تعاونكم.

المحور الاول: المعلومات العامة

● الجنس

ذكر ☐ انثى ☐

● العمر

اقل من 20 سنة

من 20 الى 30 سنة

من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

من 51 فأكثر

● المستوى التعليمي

ثانوي فاقل □ جامعي □ دراسات عليا □ أخرى □

● تمتلك شريحة موبيليس منذ

اقل من سنة □ من سنة الى 3 سنوات □ من 3 الى 5 سنوات □ من 5 الى 10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات □

المحور الأول: البحث والتطوير

| الرقم                                   | العبارة (الفقرة)                         | أوافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| <b>البعد 1: الابتكار وتطوير الخدمات</b> |                                          |            |       |       |          |               |
| 1                                       | المؤسسة تقدم خدمات جديدة بشكل مستمر      |            |       |       |          |               |
| 2                                       | يتم تحسين الخدمات الحالية باستمرار       |            |       |       |          |               |
| 3                                       | المؤسسة تقدم أفكار مبتكرة تلبي احتياجاتي |            |       |       |          |               |
| 4                                       | ألاحظ تغييرات إيجابية في خدمات المؤسسة   |            |       |       |          |               |
| <b>البعد 2: استخدام التكنولوجيا</b>     |                                          |            |       |       |          |               |
| 5                                       | المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا حديثة        |            |       |       |          |               |

|                                             |                                              |  |  |  |  |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------|--|--|--|--|
| 6                                           | الخدمات الرقمية (موقع، تطبيق) فعالة وسهلة    |  |  |  |  |
| 7                                           | التكنولوجيا تسهل الحصول على الخدمة           |  |  |  |  |
| 8                                           | المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية           |  |  |  |  |
| <b>البعد 3: الاستجابة لاحتياجات الزبائن</b> |                                              |  |  |  |  |
| 9                                           | المؤسسة تهتم بآراء الزبائن                   |  |  |  |  |
| 10                                          | يتم الأخذ باقتراحات الزبائن بعين الاعتبار    |  |  |  |  |
| 11                                          | المؤسسة تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن          |  |  |  |  |
| 12                                          | يتم تطوير الخدمات بناءً على احتياجات الزبائن |  |  |  |  |
| <b>البعد 4: التحسين المستمر</b>             |                                              |  |  |  |  |
| 13                                          | المؤسسة تعمل على التحسين المستمر في خدماتها  |  |  |  |  |
| 14                                          | يتم تطوير طرق تقديم الخدمة بشكل مستمر        |  |  |  |  |
| 15                                          | المؤسسة تسعى لتقليل الأخطاء في خدماتها       |  |  |  |  |
| 16                                          | هناك متابعة مستمرة لتحسين الأداء             |  |  |  |  |

**المحور الثاني: تنافسية المؤسسة**

| الرقم                           | العبارة (الفقرة) | أوافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------------------------|------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| <b>البعد 1: تنافسية المؤسسة</b> |                  |            |       |       |          |               |

|  |  |  |  |  |                                        |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | جودة خدمات المؤسسة أفضل من المنافسين   | 1  |
|  |  |  |  |  | أسعار المؤسسة مناسبة                   | 2  |
|  |  |  |  |  | السعر يتناسب مع جودة الخدمة            | 3  |
|  |  |  |  |  | المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات         | 4  |
|  |  |  |  |  | تتمتع المؤسسة بسعة جيدة في السوق       | 5  |
|  |  |  |  |  | المؤسسة تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن    | 6  |
|  |  |  |  |  | تقدم المؤسسة حلول فعالة لمشاكل الزبائن | 7  |
|  |  |  |  |  | مستوى رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة     | 8  |
|  |  |  |  |  | الزبائن يثقون في المؤسسة وخدماتها      | 9  |
|  |  |  |  |  | جودة خدمات المؤسسة أفضل من المنافسين   | 10 |

## الملحق رقم (02): استمارة المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عنوان الدراسة: دور البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات:

دراسة حالة: مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة

سيدي:

في إطار إعداد مذكرة تخرج، نقوم بإجراء هذه المقابلة بهدف التعرف على دور البحث والتطوير في تحسين الخدمات وتعزيز الميزة التنافسية داخل مؤسسة موبيليس. نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التالية، مع العلم أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض علمية فقط.

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

#### ◆ القسم الأول: معلومات عامة عن المؤسسة

1. هل يمكنكم تقديم فكرة مختصرة عن نشاط في مؤسسة موبيليس ورقلة؟

مؤسسة موبيليس هي مؤسسة وطنية المتعامل اول في الجزائر في مجال الاتصالات ويتمثل نشاط موبيليس ورقلة في تديم خدمات الهاتف النقال والانترنت بمختلف العروض والخدمات مع السعي الى تحسين الجودة الشبكية وتلبية احتياجات الزبائن

2. كيف ترون العروض التي تقدمها موبيليس بشكل عام؟

☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☒ جيدة ☐ ممتازة

3. كيف ترى مكانة موبيليس مقارنة بالمنافسين؟

☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☒ قوية ☐ رائدة

4. كيف يتم تقييم جودة الشبكة والخدمات المقدمة حالياً؟

☐ ضعيفة ☐ مقبولة ☐ جيدة ☒ ممتازة

5. في رأيكم ما هي أكثر الخدمات التي يركز عليها الزبائن؟

هي تغيير الشبكة: ناتج عن تطور خدمات جديدة مما يدفع الزبون الى تغيير الشبكة

#### ◆ القسم الثاني: البحث والتطوير

6. هل تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير كخيار استراتيجي؟

✓ نعم ☐ لا ☐

→ ☐ كيف يتجسد ذلك

في تطور الجذري للعروض من عرض مبتسم الى عرض سما الى عرض ريفوليشين، وهذا الاخير ابتكار موبيليس وهذا نتيجة التطور الجذري والسريع يعكس ان موبيليس تعتمد على البحث والتطوير كخيار استراتيجي .

7. هل تخصص مؤسسة موبيليس جزءاً مهماً من ميزانيتها للبحث والتطوير؟

✓ نعم ☐ لا ☐

— نسبة من الميزانية العامة: من 20 الى 30 %.

8. عند اعدادكم للميزانية سنوية رتب الأولوية بنسبة اليكم:

— تطوير وتحسين الشبكة

— تحسين جودة والخدمات والانترنت

— ارضاء الزبائن وخدمة العملاء

9. هل يوجد أمثلة على خدمات أو عروض استحدثت نتيجة هذا التطوير؟

✓ نعم ☐ لا ☐

→ ☐ اذكر أمثلة:

عرض ريفوليشن عرض الثورة.

10. كيف يتم تطوير العروض والخدمات داخل موبيليس؟

اتجاه الزبائن اتجاه المنافسين واتجاه تطور والتكنولوجيا

11. هل تعتمد موبيليس على آراء الزبائن في تحسين الخدمات والعروض؟

✓ نعم ☐ لا ☐

→ ☐ كيف يتم ذلك؟

نقاط البيع. استبيان الزبائن وكان هذا قبل كل العروض لاعتماد راي الزبائن ومواقع التواصل الاجتماعي

12. هل لاحظت تحسن في رضا الزبائن في الفترة الأخيرة؟

✓ نعم ☐ لا ☐

→ ☐ كيف ذلك؟

في عرض ريفوليشين بصيغة الجديدة وجد قابلية للزائن وهذا القبول وتطور في نسبة مبيعات عنده اهتمام ورضا ومتابعة

◆ القسم الثالث: التنافسية ودراسة السوق

13. هل تقوم المؤسسة بدراسة السوق؟

✓ نعم. ☐ لا

14. برأيكم، ما الذي يميز موبيليس عن باقي المتعاملين؟

تتميز بنسبة تغطية وتطور عروض وتنوعها ونسبة الزائن نقاط حضور وكالات لتقريب خدمة الزائن ونقاط البيع معتمدة لديها مرونة وسهولة في تواصل مع الزائن.

15. هل الابتكار في الخدمات والعروض يعطيكم الأفضلية في السوق؟ وكيف ذلك؟

✓ نعم ☐ لا

→ ☐ كيف ذلك؟

في تنوع وتطور العروض السريع

16. كيف يتم تقييم سرعة إطلاق خدمات جديدة مقارنة بالمنافسين؟

☐ بطيئة ☐ متوسطة ☒ سريعة ☒ سريعة جداً

17. كيف تقومون بإعلام الزائن بالعروض الجديدة؟

✓ وسائل التواصل الاجتماعي ☒ الرسائل النصية ☒ الإعلانات

أخرى: .

18. هل تعتمدون على وسائل التواصل الاجتماعي؟

✓ نعم ☐ لا

19. كيف تقومون باستقطاب الزائن الجدد؟

✓ عروض ☒ تحفيزات ☒ جودة الخدمة ☒

أخرى: .....

20. ما هي أهم الصعوبات التي تواجهكم في تطوير العروض؟

منافسة داخلية: وتكون بين العروض

منافسة خارجية: بين المنافسين

الشبكة: عروض جديدة تساوي استقطاب أكثر للزائن يعني هذا ضغط على الشبكة ويجب تطوير الشبكة مع

نجاح العروض

الاشهار: استخدام جميع الوسائل مثل رسائل مواقع التواصل الاجتماعي .... .

21. ما هي أهم المشاريع أو التحسينات التي تعملون عليها مستقبلاً؟  
هو انشاء مراكز على مستوى الولايات تقوم بتوحيد جميع القطاعات والمصالح في مبنى واحد من أجل تسيير الخدمات.

الملحق رقم (03): عرض ريفولوشن Revolution

**ريفولوشن**  
Revolution

الجيل الجديد من العروض

**1500 دج**  
Control

غير محدودة  
نحو موبيليس

3500 mu  
= 700 حتى  
دقيقة نحو الشبكات الأخرى  
أو حتى 70 جيجا

عرض صالح 30 يوم  
شكّل #600\* لتجديد العروض

معاً، نصنع المستقبل

@mobilis.dz





صمم عرضك.. كيما يناسبك  
More flexibility...More rewards

# ريڤولوشن<sup>®</sup>

*Revolution* *Control*



# الفهرس

| الصفحة                                                                              | المحتويات                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| II-I                                                                                | الإهداء                                                         |
| III                                                                                 | الشكر والعرفان                                                  |
| IV                                                                                  | الملخص                                                          |
| V                                                                                   | فهرس المحتويات                                                  |
| VI                                                                                  | قائمة الجداول                                                   |
| VII                                                                                 | قائمة الأشكال                                                   |
| VIII                                                                                | قائمة الرموز والاختصارات                                        |
| IX                                                                                  | قائمة الملاحق                                                   |
| أ - ح                                                                               | مقدمة عامة                                                      |
| <b>الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير والميزة التنافسية</b>           |                                                                 |
| 02                                                                                  | تمهيد                                                           |
| 03                                                                                  | المبحث الأول: البحث والتطوير كوظيفة استراتيجية في المؤسسة       |
| 03                                                                                  | المطلب الأول: مفهوم وأهداف البحث والتطوير                       |
| 08                                                                                  | المطلب الثاني: أنواع البحث والتطوير ودورها في دعم الابتكار      |
| 11                                                                                  | المطلب الثالث: استراتيجيات البحث والتطوير في المؤسسة            |
| 12                                                                                  | المطلب الرابع: وظائف البحث والتطوير في المؤسسة                  |
| 14                                                                                  | المبحث الثاني: الميزة التنافسية وأبعادها في المؤسسات            |
| 14                                                                                  | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها الأساسية          |
| 20                                                                                  | المطلب الثاني: أهم نماذج النظرية المفسرة الميزة التنافسية       |
| 23                                                                                  | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة ومحددات استدامة الميزة التنافسية |
| 26                                                                                  | المطلب الرابع: العلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية     |
| 28                                                                                  | المبحث الثالث: الدراسات السابقة                                 |
| 29                                                                                  | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية (من الحديثة إلى القديمة)  |
| 32                                                                                  | المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية                 |
| 35                                                                                  | المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة                 |
| 39                                                                                  | خلاصة الفصل                                                     |
| <b>الفصل الثاني: التحليل التطبيقي لدور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية</b> |                                                                 |
| <b>دراسة حالة: مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية بورقلة</b>                          |                                                                 |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 41 | تمهيد                                                            |
| 42 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس محل الدراسة               |
| 42 | المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس محل الدراسة               |
| 44 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس ورقلة             |
| 47 | المطلب الثالث: عرض خدمة /عرض Révolution                          |
| 51 | المبحث الثاني: عرض الإطار المنهجي للدراسة وتحليل نتائج الاستبيان |
| 51 | المطلب الأول: عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية               |
| 54 | المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية           |
| 56 | المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لأفراد العينة                |
| 62 | المطلب الرابع: تحليل محور البحث والتطوير                         |
| 70 | المطلب الخامس: تحليل محور تنافسية المؤسسة                        |
| 75 | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                   |
| 75 | المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة                              |
| 80 | المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة                              |
| 84 | المطلب الثالث: النتائج والتوصيات                                 |
| 86 | خلاصة الفصل                                                      |
| 88 | الخاتمة                                                          |
| 91 | قائمة المراجع                                                    |
| 96 | الملاحق                                                          |