



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

العنوان:

دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

إشراف الأستاذة: حبيبة مداس

إعداد الطالبتين:

- شطي مريم

- عزوزة شيماء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أحمد بن خليفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر الوادي	رئيسا
حبيبة مداس	أستاذ محاضر ب	جامعة حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023





جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

العنوان:

دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

إشراف الأستاذة: حبيبة مداس

إعداد الطالبتين:

- شطي مريم

- عزوزة شيماء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أحمد بن خليفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر الوادي	رئيسا
حبيبة مداس	أستاذ محاضر ب	جامعة حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر وعرfan

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الشكر لك يا الله على نعمة الصحة والعافية، الشكر لك سبحانك على نعمة العقل، الشكر على كل ما نحن عليه، فهو من فضلك سبحانك وامثالاً لقول رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم

كما لا يفوتنا ان نبعث بلمسة وفاء وتقدير بكلمات مضيئة بنور القرآن وعبارات متقدمة بعواطف الأخوة بوافر الشكر والعرfan للأستاذة المشرفة مداس حبيبة على ما قدمته لنا من دعم معنوي في انجاز هذا العمل المتواضع

كما نتوجه بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأساتذة كل باسمه ومقامه على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتقديم ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في تحسين جودة العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى الدكتور جديدي مصطفى على تقديمه يد العون لنا في مشوارنا الدراسي وكذلك للأستاذ الفاضل مرزوقي مرزوقي الذي قدم لنا النصح والتوجيهات

لإنجاح هذا العمل راجين من الله ان يجزيه عنا خير الجزاء

نشكر كل من إدارة وموظفي اتصالات الجزائر على حسن استقبالهم لنا ومدنا

بالمعلومات اللازمة للدراسة

نشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد



الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه الحمد لله حمدا كثيرا على التمام حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

بعد مسيرة دامت 19 سنة ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجني اقطف ثمار جهدي

أشكر نفسي أولاً لتحملها الكثير من العوائق التي كانت تواجهنا يوميا لكنها لم تستلم يوما ظلت مستمرة بالسعي حتى وصلت إلى ناصية حلمي ويدياي وثيقة تخرجني وارى الفخر بنفسي حقاً

إلى والداي اللذان ليس بمقدوري سداد دينهم وفضلهم علي، فاللهم اسألك جنة الفردوس الأعلى جزاءً بما عملوا

إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه حبيبي الأول والأخير إلى قدوتي الحسنة ومثالي الأعلى في الصبر والكفاح، ملهمي في الحياة وداعمي صانع قوتي، صفوة ايامي وسلوة اوقاتي إلى الشموع التي تنير لي الطريق... **ابي الغالي (كمال)**

إلى جنتي التي طالما كانت التي كدت وتعبت بي اضعاف اخوتي اسأل الله العوض الجميل لها بي ينسيها يوما وهنت فيه بي

من سهلت الشدائد بدعائها... **امي الغالية (سعيدة حبيبة بومعزة)**

إلى عزوتي من قال فيهم رب الكون: "سنشد عضدك بأخيك"

إلى ضلعي الثابت الحب الذي يعلو ولا يُعلى عليه أبداً اللهم لا تحني لهم ظهراً ولا تضعف لهم امراً، فاللهم أمورهم أينما كانوا،

واجعلهم كتفي الثابت، سندي الأقوى... **عبد الحكيم، قصي تميم، محمد لحضر**

إلى الضوء الذي يوقظني للحياة غيمة العطاء رفيقة القلب وسكينة الروح الى ربيعي في الدنيا... **نرجس، امينة، حسناء، هناء**

إلى قطع السكر التي يخلو بيتنا بضجيجهم وصراخهم... **اسينات، جوري، أبرار، أذكار، عبد الحميد**

إلى نسيبي **بوحنيك عبد الله، ركيبي مسعود**

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة، الى من كانوا خلال السنين العجاف سحاباً ممطراً

إلى الضلع الثابت الذي لا يميل، رفيقة الروح والقلب... **ريان نقودي**

إلى الرفيق المختلف... **سوفي محمد علي، نفيسة محمد سليم، محمد**

إلى من كانوا سندا وعائلي الثانية فكانوا عوضا لي في غربتي... **نسرين، آمة الله، إكرام، نادية، فتيحة، عزيزة، فلة، مروة.**

إلى تلك التي حملت أقدس رسالة في الحياة إلى تلك التي مهدت لنا طريق العلم والمعرفة... **الأستاذة قويتة هجيريه رحمها الله**

**واسكنها فسيح جناته**

إلى رفيقة المشوار إلى من كانت معي في كل خطوة... **شيماء**

وأخيرا من قال انا لها "نالها" وانا لها وان ابنت رغما عنها اتيت بها ماكنت لأفعل لولا توفيق من الله، ها هو اليوم العظيم هنا.

إذا كان اول الطريق ألم فإن آخره تحقيق حلم، وإذا كانت اول الانطلاقة دمعة فإن نهايتها بسمه وكل بداية لابد لها من نهاية وهاهي السنوات قد مرت والحلم يتحقق فاللهم لك الحمد على كل شيء.

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والنور الذي انار دربي وطريقي وجعل اسمي بأجل الألقاب سندي بعد الله سيد الرجال في قلبي أرجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار...

**أي الغالي حفظك الله ورعاك "ميلود عزوزة".**

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها قرة عيني واعز ما أملك غاليتي التي سهرت وكانت معي في اسوء حالاتي إلى الانسانه التي طالما تمننت ان تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا...

**أمي فاللهم ارزقها العفو والعافية "زايد تونس"**

إلى من شدت عضدي بمن فكانوا يبايع ارتوي منهن إلى خبرت ايامي وصفوتها وشموع دربي إليكن اخوتي إلى من افاضتني بمشاعرها ونصحها الدائم الداعمة الأولى...أختي ظريفة وصهري العزيز... بن عمارة صالح

إلى بناتها الغاليات حفظكم الله وجعل ابتسامتكم دائما... ميار ومارية

إلى القدوة الحسنة شبيهي في الحياة صديقة عمري...أختي عفاف

إلى زوجها العوض الجميل عن الاخوة الذي طالما شكرته لا اوفيه حقه...خنوفة سليم

إلى أبنائهم الغاليين أدام الله سعادتهم...استبرق وعبد الرحمن

إلى من وافته المنية قبل رؤية وصولي لنهاية المشوار رحمه الله جعل مأواه الجنة نعمة المأوى...عزوزة حسين

إلى خالتي جعل ايامك فرح إلى كاتمة اسراري وعزيزتي...خالتي بوكة وابنتها منيرة

عمتي الغالية الزهرة وبناتها نسيمه وعزيزتي يسرى إلى الشخص الذي احبه واحترمه عماد واخوته رمضان وعلاء وماجد

إلى خالتي يمينة حفظك الله

إلى روح عمي رحمه الله زوجته رقية واختي هالة وعائلتها الصغيرة واولاد العم ميداني شاكر عيسى رضا ايمن صالح وعائلاتهم

إلى اخوالي وعائلاتهم حفظهم الله

إلى عمتي نصيرة ورشيدة وعائلاتهم

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من عشت معهم أجمل أيام حياتي صديقاتي... سارة لبني خولة شيماء نور

إلى زميلتي في المذكرة شطي مريم أتمنى لك النجاح

إلى خالتي مبروكة وخالي لخضر وعمي بوزيد وعائلتهم

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى كشف ومعرفة دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية بمختلف أشكالها إدارية، صناعية، تجارية، مهنية أو اقتصادية، وقد اخترنا مجمع اتصالات الجزائر بالعاصمة كنموذج للدراسة التطبيقية، باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تقدم خدمة جد مهمة للأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل. وفي ظل حداثة وحدة البحث والتطوير في هذه المؤسسة فقد تم الحصول على المعلومات اللازمة بتصميم استبانة اشتملت على 25 فقرة وعرضها على عينة الدراسة. ثم تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v21.

وخلصت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي إلى أن وظيفة البحث والتطوير لها علاقة وثيقة بتحسين جودة الخدمة حيث تمكن المؤسسات العمومية الاقتصادية من تحديد نقاط الضعف في خدماتها الحالية وتطوير حلول لتحسينها، وأيضاً إدخال خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة عبر التركيز على العميل وفهم احتياجاته وتوقعاته. وقد لعبت هذه الوحدة دوراً بارزاً رغم حداثة في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** وظيفة البحث والتطوير، مؤسسات عمومية، خدمات عمومية، اتصالات الجزائر، تحسين الخدمات

### Abstract:

This study aims to reveal and know the role of the research and development function in improving the services provided in public institutions in their various administrative, industrial, commercial, professional or economic forms. We have chosen the Algiers Telecom Complex in the capital as a model for the applied study, as it is one of the economic public institutions that provides a very important service to individuals, institutions and society as a whole. In light of the modernity of the research and development unit in this institution, the necessary information was obtained by designing a questionnaire that included 25 items and presenting it to the study sample. Then the data was collected and analyzed and the hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v21).

The study, in both its theoretical and applied aspects, concluded that the research and development function has a close relationship with improving the quality of service, as it enables public economic institutions to identify weak points in their current services and develop solutions to improve them, and also introduce new services that meet the changing needs of the market by focusing on the customer and understanding his needs and expectations. Despite its modernity, this unit played a prominent role in developing and improving the services provided by Algeria Telecom.

**Keywords:** research and development function, public institutions, public services, Algeria Telecom, improving services

	شكر وعرّفان
	الإهداء
II	ملخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أد	المقدمة

## الفصل الأول

### الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير وتحسين خدمات المؤسسات العامة

6	تمهيد
7	المبحث الأول: المؤسسات العمومية والخدمات المقدمة
7	المطلب الأول: ماهية المؤسسات العمومية وانواعها
7	أولاً: مفهوم المؤسسات العمومية
9	ثانياً: أهداف المؤسسات العمومية
12	المطلب الثاني: ماهية الخدمة العمومية
12	أولاً: مفهوم الخدمة العمومية ومبادئها
17	ثانياً: أنواع الخدمة العمومية وأهدافها
18	المطلب الثالث: عوائق تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية وآليات إصلاحها

18	أولاً: عوائق تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية
20	ثانياً: آليات اصلاح الخدمة العمومية بالجزائر
23	المبحث الثاني: وظيفة البحث والتطوير كآلية لتحسين الخدمات في المؤسسات العمومية
23	المطلب الأول: ماهية وظيفة البحث والتطوير
25	أولاً: مفهوم وظيفة البحث والتطوير
26	ثانياً: خصائص وظيفة البحث والتطوير
28	ثالثاً: أهمية وأهداف وظيفة البحث والتطوير
28	المطلب الثاني: نظام وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة
30	أولاً: تنظيم وظيفة البحث والتطوير
32	ثانياً: مراحل نشاط وظيفة البحث والتطوير
35	ثالثاً: سياسات البحث والتطوير
36	المطلب الثالث: مقومات وظيفة البحث والتطوير ومخاطرها
36	أولاً: مقومات وظيفة البحث والتطوير
38	ثانياً: مخاطر البحث والتطوير
40	ثالثاً: تدويل أنشطة وظيفة البحث والتطوير
41	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
41	أولاً: دراسة نادية عواريب 2022
42	ثانياً: دراسة شابو نور الهدى 2021
42	ثالثاً: دراسة ضالع نجالد 2018

43	رابعاً: دراسة حمزة بن الزين 2018
44	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
44	أولاً: مقال ل ( Louis Raymond et Josée pierce،2018)
44	ثانياً: مقال ل (Magnus Jeans, and Eric Gertz)
45	ثالثاً: مقال ل (Christina Dromia)
46	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
46	أولاً: المقارنة مع الدراسات السابقة باللغة العربية
49	ثانياً: المقارنة مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
53	ثالثاً: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

55	تمهيد
56	المبحث الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
56	المطلب الأول: نشأة مجمع اتصالات الجزائر
57	أولاً: الإطار القانوني وميلاد اتصالات الجزائر
58	ثانياً: فروع مجمع اتصالات الجزائر
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر
58	أولاً: التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر
60	ثانياً: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
62	ثالثاً: وحدة البحث والتطوير في مؤسسة اتصالات الجزائر:
63	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

63	المطلب الأول: تحديد الطريقة
63	أولا: مجتمع الدراسة
63	ثانيا: عينة الدراسة
64	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
64	أولا- مرحلة تصميم الاستمارة
64	ثانيا- محتوى الاستمارة
65	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.
67	المطلب الأول: الدراسة الوصفية للعينة.
67	أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
68	ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن
69	ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.
70	رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.
71	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
71	أولا: اختبار صدق وثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ.
72	ثانيا: اختبار الاتساق الداخلي بطريقة معامل برونسون.
75	ثالثا: نتائج اتجاهات آراء العينة حول أسئلة المحور الثاني.
79	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
79	أولا: اختبار معامل الارتباط.
81	ثانيا: اختبار نتائج الانحراف لفرضيات الدراسة.
88	خلاصة الفصل
92	الخاتمة
95	قائمة المراجع
100	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية	01-01
49	مقارنة بين الدراسات باللغة الأجنبية والدراسة الحالية	02-01
63	إحصائيات خاصة باستمارات الاستبيان	01-02
65	مقياس ليكارت الثلاثي	02-02
67	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	03-02
68	وصف عينة الدراسة حسب السن	04-02
69	وصف عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	05-02
70	وصف عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	06-02
72	معاملات الثبات لمجاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	07-02
73	قياس الاتساق الداخلي بين المحور الأول وعباراته	08-02
74	قياس الاتساق الداخلي بين المحور الثاني وعباراته	09-02
75	نتائج اتجاهات آراء العينة حول أسئلة المحور الأول	10-02
80	نتائج اتجاهات آراء العينة حول أسئلة المحور الثاني	11-02
80	اختبار العلاقة بين المحورين بطريقة معامل الارتباط بيرسون	12-02
82	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	13-02
82	نتائج التحليل الإحصائي واختبار T لعينة واحدة (والمعلقة بالفرضية الأولى).	14-02
84	نتائج التحليل الإحصائي واختبار T لعينة واحدة و المتعلقة بالفرضية الثانية	15-02
86	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير الثابت	16-02

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	زهرة الخدمة	01-01
29	التنظيم على أساس المشاريع	02-01
29	التنظيم الوظيفي	03-01
30	التنظيم المصنفي	04-01
31	المراحل الرئيسية للبحث والتطوير	05-01
56	يمثل الفروع التابعة لشركة اتصالات الجزائر	01-02
58	يوضح التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	02-02
67	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	03-02
68	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن	04-02
69	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	05-02
71	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	06-02

## فهرس الملاحق

الملاحق 01	استمارة استبيان
الملاحق 02	مخرجات برنامج SPSS

# المقدمة

تقدم الخدمات دورا هاما في المجتمع، وقد زادت أهميتها كمكون رئيسي في الناتج القومي له مقارنة بالسلع المادية. ويتضمن قطاع الخدمات أحجاما متباينة من المؤسسات عامة كانت أو خاصة، تعمل في العديد من المجالات كالبنوك والتأمين والاتصالات والفندقة..... وتلعب جودة هذه الخدمات وتحسينها المستمر دورا هاما في النمو الاقتصادي للدولة أكثر أهمية من مجرد توفير فرص العمل والتوظيف للمواطنين، وتزداد أهمية هذا الدور مع التغير السريع في التقنية العالمية، وزيادة كفاءة الخبرات العاملة في مجال الخدمات، والتنوع في نوعية الطلب من قبل المستهلك، وزيادة المنافسة. وفي ظل هذه الأخيرة، فإنه لا يمكن للمؤسسة الصمود في السوق إلا من خلال تحسين جودة ما تقدمه من خدمات، سواء بتطوير خدماتها الحالية أو بابتكار وتقديم بعض الخدمات الجديدة إلى جوار ما تقدمه فعلا من خدمات.

الدور الذي تلعبه الدولة في المجتمع يختلف من دولة لأخرى بشكل يعكس بعض التقاليد والقيم السياسية، ولكن هناك العديد من الدول على غرار الجزائر التي تمتلك فيها الدولة كثيرا من منظمات الخدمة مثل الجامعات والمدارس والمستشفيات وغيرها. إلى جوار تقديمها العديد من الخدمات التقليدية مثل خدمات المياه والكهرباء والدفاع والأمن وغيرها. إضافة إلى بعض المنظمات المملوكة للدولة والتي تعمل بغرض تحقيق الربح كمؤسسة اتصالات الجزائر.

أدت زيادة الوعي والادراك بأن جودة الخدمة وتحسينها تعد أساسا لبقاء الشركات واستمرارها، إلى بروز أهمية البحث والتطوير داخل شركات الخدمة كأحد الآليات التي يمكن اعتمادها للتعرف على احتياجات المستهلكين وقياس رضاهم عما تقدمه لهم من خدمات، حيث يساعد التطوير في إما في تحسين الخدمات الحالية أو في تقديم خدمات جديدة.

## 1- إشكالية البحث:

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة من مؤسسة اتصالات

الجزائر كمؤسسة عمومية اقتصادية؟

وللتحكم في الموضوع أكثر تم تفكيك السؤال الرئيسي لمجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. ماهي آليات تحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات العمومية؟

2. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة البحث والتطوير على تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير البحث والتطوير على تحسين الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية اقتصادية؟

## 2- الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا في بحثنا على الفرضيات المتمثلة في:

- يتطلب تحسين الخدمة العمومية عدة آليات من بينها إنشاء وحدات للبحث وتطوير مختلف المنتجات الخدمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة البحث والتطوير على تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية عند مستوى الدلالة (0.05)
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة البحث والتطوير على تحسين الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية اقتصادية عند مستوى الدلالة (0.05).

## 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات العمومية من المواضيع ذات الأهمية في الوقت الراهن، بحيث نجد أنها تعكس التحولات الاقتصادية في العالم ولدى المؤسسات، حيث تعاني الأنظمة الخدمية العمومية من عدة تحديات ومشاكل، ولذلك فإن استكشاف كيفية تحسينها يعد موضوعا مهما وضروريا.

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

- رغبتنا الذاتية في البحث حول الموضوع
- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص
- حداثة الموضوع وقلة الدراسة المتخصصة فيه وخاصة على مستوى رسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه يجعله موضوعا يستحق الاهتمام
- نظرا للدور الفعال الذي تلعبه وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات الاقتصادية عموما

## 5- أهداف الدراسة:

- شرح ماهية وظيفة البحث والتطوير وأهميتها
  - التعرف على بعض مفاهيم المؤسسات العمومية وخدماتها
  - تحليل دور البحث والتطوير في تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 6- حدود الدراسة:**

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعاصمة عبر زيارة ميدانية لوحدة البحث والتطوير على مستوى المؤسسة.
- الحدود الزمانية: كانت في الفترة من 2024/02/10 إلى غاية 2024/06/09
- الحدود الموضوعية:

- المتغير المستقل: وظيفة البحث والتطوير
- المتغير التابع: الخدمات في المؤسسات العمومية

#### **7- . منهج الدراسة:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وربط العلاقات بين هذه العناصر، كما تم استخدام أداة الاستبانة من أجل الإجابة على سؤال الدراسة، وأيضاً اعتماد المنهج الاستقرائي وتحديد الاستقراء الناقص من أجل الحكم على الكل بما يوجد في الجزء، والخروج بنتائج يمكن تعميمها وذلك باستخدام برنامج SPSS v21.

#### **8- صعوبات الدراسة:**

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية نظراً لعدم توفر وحدة البحث على مستوى المديرية الفرعية في الولايات واقتصارها في المديرية العامة بالعاصمة، وبسبب احتراق هذه الوحدة مؤخراً وسرية الوحدة بحيث لا يمكن الولوج إليها عدا موظفيها.
- قلة الدراسات السابقة التي تجمع المتغيرين مع بعضهم البعض.
- صعوبة فهم وتحليل التحديات التقنية التي قد تتعرض لعمليات البحث والتطوير وتطبيق الحلول الجديدة في الخدمات العمومية.
- صعوبة التحكم الكامل في البرنامج الإحصائي SPSS.

#### **9- محتوى الدراسة:**

لقد قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لوظيفة البحث والتطوير والمؤسسات العمومية والخدمات العمومية، وقد تطرقنا فيه إلى تحليل أهم المضامين للمؤسسات العمومية وكذا الإطار النظري للخدمات العمومية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تناولنا أهم المضامين لوظيفة البحث والتطوير أما بالنسبة للمبحث الثالث فتطرقنا للدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت المتغيرات التي تعالجها دراستنا.

أما في الفصل الثاني قمنا بدراسة الحالة حيث تطرقنا إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر في المبحث الأول ثم إلى الطريقة والأدوات المستخدمة والتي تخدم الدراسة في المبحث الثاني أما المبحث الثالث تناولنا عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير

وتحسين خدمات المؤسسات العامة

## تمهيد:

تواجه المؤسسات العمومية في عصر التكنولوجيا والتقدم المستمر تحديات كبيرة في تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية وفعالة للمجتمع، ويعتبر البحث والتطوير أداة أساسية لتحسين هذه الخدمات وتلبية احتياجات وتطلعات المواطنين بشكل أفضل. فوظيفة البحث والتطوير في هذا السياق تركز على دراسة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع، وتوظيف التكنولوجيا لتطوير الخدمات بشكل مستدام، يشمل ذلك تحليل البيانات الكبيرة لفهم الاتجاهات وتحديد الفرص التحسينية لتبني أفضل الممارسات. بالإضافة إلى ذلك تتضمن وظيفة البحث والتطوير تطوير تقنيات وأدوات جديدة لتحسين كفاءة الخدمات العمومية وتسهيل وصول المواطنين إليها بشكل أسرع وأكثر يسرا، وبهذه الطريقة يساهم البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية وتعزيز الرضا والثقة لدى المواطنين تجاه الحكومة والمؤسسات العامة. لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

✓ المبحث الأول: المؤسسات العمومية والخدمات المقدمة

✓ المبحث الثاني: وظيفة البحث والتطوير كآلية لتحسين الخدمات في المؤسسات العمومية

✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: المؤسسات العمومية والخدمات المقدمة

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المؤسسات العمومية والخدمات المقدمة، من خلال المفاهيم والعناصر والأنواع وغيرها، إضافة إلى ذلك سنحاول اظهار عوائق تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية واليات إصلاحها حيث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين تناولنا في الأول مطلبين تناولنا في الأول ماهية المؤسسات العمومية وأنواعها، أما الثاني تناولنا فيه ماهية الخدمة العمومية.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات العمومية وانواعها

المؤسسات العمومية مؤسسات تهدف إلى تقديم الخدمات للجمهور عموماً، وتخضع للرقابة والتنظيم من قبل الحكومة أو الجهات الرسمية. تشمل هذه المؤسسات العديد من المجالات، وتعتبر الخدمات العمومية جزءاً أساسياً من حياة المجتمع، حيث تلبي احتياجات الناس وتسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

#### أولاً: مفهوم المؤسسات العمومية

تنتشر المؤسسات العمومية بجميع دول العالم سواء المتقدمة اقتصادياً أو السائرة في طريق النمو، فمع تطور دور الدولة وتزايد نشاطها عبر التاريخ، جعلها تلجأ إلى البحث عن صيغ تنظيمية لمواجهة المهام المتنامية للمواطنين بشكل مستمر وتكون لها القدرة على أداء الأعمال هذا ما أدى إلى ظهور فكرة إنشاء المؤسسات العمومية والغرض منها هو تنظيم الإدارة العامة في الدولة<sup>1</sup>.

#### 1. تعريفها: تعددت التعاريف المقدمة لهذه المؤسسات ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- تشير عبارة المؤسسات العامة الى الحكومة على جميع المستويات في المقام الأول وجميع الابعاد ولذلك فهي تشمل الحكومات المحلية والإقليمية والحكومات الوطنية<sup>2</sup>.
- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها: المؤسسات التي تمارس الدولة عليها رقابة فعالة سواء كانت المساهم الوحيد، أو تمتلك أغلبية رأس المال أو تمتلك أقلية لكن فعالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وردة حدوش-جدي فريدة، "أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول"، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 02، المدرسة العليا للتجارة بالقلعة الجزائر، 2022/12/29، ص: 949، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/210526>

<sup>2</sup> Jim Dator ,Dick Pratt and Youngseok SEO, **Fairness Globalization and public institutions** University of Hawai i press (2006) p:35

<sup>3</sup> حمزة زكرياء محي الدين، "نحو حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية: المبادئ والآليات. مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 09، جامعة مستغانم الجزائر، 2018/07 /29، ص: 209، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62995>

- وتعرف أيضا " بأنها شخص معنوي الهدف من إنشائه هو تسيير المستقل مرافق عمومية تابع للدولة أو المجموعات المحلية"<sup>1</sup>.
- المؤسسات العمومية هي كيانات اقتصادية ذات شخصية معنوية مستقلة، تحت اشراف الدولة او السلطات المحلية بهدف ادارة مرافق او خدمات عامة ذات نفع عام، يتعذر على القطاع الخاص استثمارها نتيجة ارتفاع تكلفتها او خوف الدولة من تركها لهذا الاخير ليحتكرها ويمكن لها ان تمارس النفوذ عليها من خلال الاستحواذ على غالبية رأسمالها وأسهمها، والتحكم في قراراتها.
- 2. **مميزات المؤسسات العمومية:** تتميز المؤسسات العمومية بمجموعة من المميزات نذكر منها<sup>2</sup>:
  - إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات هي تركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية واجتماعية واقتصادية وغيرها.
  - أغلب هذه المؤسسات موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطلبين متعددين) وذلك فكمال زبائن هذه المؤسسات هم من النوع الخاضع.
  - أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.
  - ليس من أولويات أغلب مؤسسات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي.
  - سلوك منتجي الخدمات العامة يختلف عن السلوك الذي يظهره المسؤولون في المؤسسات الخاصة، نظرا للتحديات والقيود التي تفرضها السلطات العامة عليهم، مما يقلل من مرونتهم ويحد من قدراتهم على اتخاذ مبادرات في استخدام تقنيات التسويق.
  - تتميز مؤسسات الخدمات العامة " بكثافة رأس المال "نظرا لانتمائها لقطاع الصناعات الثقيلة، حيث تتميز هذه الصناعات بالاستثمارات الكبيرة في التجهيزات والوحدات الإنتاجية الضخمة والمكلفة، وتظهر مردودية ضعيفة على المدى القصير.

<sup>1</sup> إيمان بغدادي، "النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية بالجزائر". مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 06، جامعة الجلفة، جوان 2018، ص: 72، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/163049>

<sup>2</sup> قاسمي عائشة، "العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري". مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، مارس 2018، ص: 28\_29، الموقع:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/442/2/1/80556>

- وأخيرا إن هناك ارتباطا موجبا بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية "كلما ازداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد وحتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضا.

### ثانيا: أهداف المؤسسات العمومية وأنواعها

تعمل جل المؤسسات العمومية مهما كان حجمها وفي أي دولة كانت، على بلوغ مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تدخل في نطاق السياسة الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدولة.

#### 1. أهداف المؤسسات العمومية: نذكر منها:

- تحفيز النمو الاقتصادي من خلال توفير مرافق البنية التحتية الأساسية للتصنيع السريع في البلاد، مثل إنشاء وحدات في مختلف القطاعات كمحطات توليد الكهرباء، وشبكة النقل المختلفة والاتصالات، ومشاريع السدود للري الفلاحي وغيرها.
- تعبئة المدخرات العامة من خلال رفع معدل الادخار وتكوين رأس المال ضروري للنمو الاقتصادي من أجل توفير التمويل للصناعات في كل من القطاعين العام والخاص.
- توفير فرص العمل، حيث تتحمل الدولة مسؤولية توفير فرص عمل مربحة لعدد أكبر من المواطنين في سبيل حماية توظيفهم وتشغيلهم بصورة دائمة.
- تجسيد السيطرة على احتكار بعض القطاعات خوفا من أن يؤدي أي قطاع خاص كبير ومتوسع الى نمو الاحتكارات الخاصة، لذلك نجد أن بعض الحكومات سيطرت على جملة من القطاعات الأساسية والاستراتيجية حصريا، وانشأت لها مؤسسات عمومية، بينما في قطاعات أخرى تركت المنافسة مفتوحة بينها وبين القطاع الخاص.
- تقليل التفاوت في توزيع الدخل والثروة والعمل على إقامة مجتمع قائم على المساواة وهو هدف مهم للقطاع العام، حيث يساعد في نشر القوة الاقتصادية وتوزيعها على كافة مناطق البلاد، مما يؤدي أيضا لخلق توازن جهوي نسبي فيها.

<sup>1</sup> بوهرة زورة، "دور المؤسسات العمومية والمتوسطة الجزائرية في التنمية الاقتصادية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 28، جامعة خميس مليانة (الجزائر)، 03 / 03 / 2022، ص ص: 341\_342، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/181856>

- الحفاظ على الموارد الوطنية الحيوية وضمان الاستخدام السليم والمستديم للموارد الطبيعية والوطنية والحفاظ عليها، مثل إنشاء مؤسسات استغلال المعادن والبتروك والغاز.
- تحفيز البحث والتطوير التكنولوجي الذي يعد أساس وتيرة التنمية الاقتصادية وبناء قاعدة قوية، متينة، وواسعة للاعتماد على الذات في مجال المعرفة الفنية والصيانة وإصلاح الصناعات الوطنية المتطورة، وتطوير المهارات المحلية.
- المساعدة في تنمية الصناعات الصغيرة والتكميلية من خلال إعطاء الفرصة لمؤسسات القطاع الخاص للاستثمار في المناولة الصناعية.
- تشجيع بدائل الواردات وتوفير العملات الأجنبية وكسبها للاقتصاد الوطني.

### 2. أنواع المؤسسات العمومية:

- 1-2. حسب نوع النشاط: يمكن تقسيم المؤسسات العامة إلى ثلاثة أنواع مختلفة بحسب نوع النشاط الذي تقوم عليه كل طائفة، وذلك وفقاً لما يأتي<sup>1</sup>:
- أ. النوع الأول (المؤسسة العامة الإدارية):** وهي المؤسسات العامة التي تدير المرافق العامة بصورة إدارية بحته وفقاً لقواعد الدولة الحارسة اللاتدخلية، فتعد هذه المؤسسات أشخاصاً قانونية عامة وتتمتع بكافة الامتيازات والحقوق التي تتمتع بها السلطة الإدارية، فتكون قراراتها إدارية وأموالها أموالاً عامة وموظفيها موظفين عموميين.
- ب. النوع الثاني (المؤسسة العامة الاقتصادية):** وهي المؤسسات التي ظهرت نتيجة تخلي الدولة عن دورها كحارسة للأمن الوطني والدفاع ودخولها في الحياة الاقتصادية، فهذه المؤسسات في حقيقتها هي مؤسسات إدارية عامة ولكنها تختلف في نظامها القانوني الذي تتبعه، فهي تتبع نظاماً قانونياً تختلط فيه عناصر القانون العام معززةً بفكرة المرفق العام مع عناصر القانون الخاص التي تتسم بالصفة التجارية أو الصناعية للنشاط الذي تزاوله.
- وفي هذا النوع من المؤسسات العامة، تستطيع فرض الرسوم على المنتفعين من خدماتها، كما تستطيع أن تبيع وتشتري وتتعاقد وفق أساليب القانون الخاص مع اعتمادها على اللوائح الإدارية في تنظيم نشاطها المؤسسي وذلك لكون هذه اللوائح تضم قواعد قانونية أكثر مرونة من تلك التي تطبقها المؤسسات العامة الإدارية.

<sup>1</sup> أسيل عامل حمود نوري، أنواع المؤسسات العامة، الموقع: <https://mail.almerja.net/more.php?idm=227457> ، تاريخ

ت. النوع الثالث (المؤسسات العامة المهنية): إن المؤسسات العامة المهنية هي عبارة عن مرافق عامة مهنية تضم مجموعة أفراد ذوي مصلحة مهنية مشتركة يمنحهم القانون الشخصية المعنوية وقدرًا من الاستقلال المالي والإداري في شؤونهم المهنية وذلك عن طريق هيئة منتخبة من بينهم. ويملك هذا النوع من المؤسسات العامة إجبار الأفراد على الانضمام إليها إذا كانوا أهل المهنة، كما تملك وضع اللوائح الإدارية الملزمة وفرض الجزاءات ومثالها النقابات المهنية.

2-2. حسب التشريع الجزائري: تنقسم المؤسسات العمومية إلى عدة أنواع حسب التشريع الجزائري بالنظر إلى اعتبارات مختلفة من حيث طبيعة ما تقدمه إلى المستفيدين (مؤسسات إنتاج أو خدمات) والنطاق المكاني (مؤسسات وطنية أو محلية)، وحسب نشاطها الذي يعتبر من أبرز التقسيمات والتي سوف نتناول أهمها فيما يلي:

أ. المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: هي مؤسسات تنشط في المجال الإداري وتتمتع بشخصية معنوية واستقلالية مالية وإدارية، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية، تكلف بإدارتها المرافق العامة الإدارية مثل التعليم والعدالة، تخضع هذه المؤسسات في تنظيمها وعملها ونظامها القانوني للقانون الإداري، ومنازعتها القضائية تحال إلى القضاء الإداري، تتبع هذه المؤسسات قواعد التنظيم والسير الخاصة بها، بما يتلاءم مع طبيعتها وغرضها التخصصي، وذلك وفقا لقوانين الأساسية المحددة لها ويشمل هذا النوع 90% من المؤسسات العمومية في الجزائر مثل المكتبة الوطنية للآثار وحماية المهام والنصب التاريخية.

ب. المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: هي عبارة عن هيئات عمومية تمارس نشاطات خاصة وتسير كالمؤسسات الخاصة، وفيها نصت المادة 44 من القانون التوجيهي رقم 88.01 " المؤسسة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري يحقق طبقا لتعريفه محددة مسبقا ولدفت الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات التي تعود على عائق المؤسسة والحقوق والصلاحيات المرتبطة بها، وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين، فإنها تتخذ تسمية هيئة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي " فمن خلال نص المادة إذا توفرت العوامل الثلاث: الإنتاج التجاري، التسعير المسبق دفتر الشروط العامة في مؤسسة عمومية فإنها تصنف ذات طابع صناعي وتجاري. ومن بين المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري نجد الوكالة الوطنية لتنمية السياحة.

ت. مراكز البحث: تنشأ مراكز البحث والتنمية بموجب المادة 51 من القانون التوجيهي رقم 88.01 وتمول من قبل الدولة من خلال مساهمات نهائية (أموال عامة)، وتحدد قواعد تنظيمها وسيرها وفقا

لطبيعتها، مع إمكانية استغلال لأي براءة اختراع أو ترخيص أو أخذ مساهمات في المؤسسات العامة أو إنشاء فروع تخضع لقواعد القانون التجاري.

ث. المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: بعد المصادقة على البرنامج الخماسي والقانون التوجيهي\* حول البحث العلمي والتكنولوجي صدر المرسوم التنفيذي رقم: 99. 256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 ميسنا كفاءات انشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>1</sup>.

ج. المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي والمهني: عرفتها المادة 32 من قانون رقم: 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي بانها مؤسسة وطنية للتعليم، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>2</sup>.

ح. المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي: تم تعريفها في المادة 02 من الأمر 01 . 04 المتعلق المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة او أي شخص معنوي اخر خاضع للقانون العام، اغلبية راس المال الاجتماعي بصفة مباشرة او غسر مباشرة، وهي تخضع للقانون العام.

### المطلب الثاني: ماهية الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية من اهم وظائف الدولة منذ نشأتها الى يومنا هذا والسعي لإيجاد أفضل الاليات لتحسين تقديم الخدمات العمومية يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن بل يعني تحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة وذلك لان تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى مع حاجة المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.<sup>3</sup>

### أولا. مفهوم الخدمة العمومية ومبادئها

الخدمة العمومية هي محصلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالبا بالدولة ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام والسياسات الحكومية التي تحدد نطاق ومجال هذه الأخيرة.

\* البرنامج الخماسي: يحدد الأنشطة والمشاريع المحددة التي يجب تنفيذها خلال الفترة الزمنية الخمسية والقانون التوجيهي يهدف الى توجيه الأنشطة البحثية والتطوير التكنولوجي في الجزائر

<sup>1</sup> إيمان بغدادي، مرجع سبق ذكره، ص: 75

<sup>2</sup> وردة حدوش-جدي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص: 953

<sup>3</sup> قادة دليلية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص: 22.

**1. تعريف الخدمة:** اختلفت وجهات نظر الاقتصاديين في تحديد مفهوم الخدمة فمهم من يراها عبارة عن أنشطة غير ملموسة كتقديم استشارة أو منافع يدركها المستفيد بعد الحصول على الخدمة كخدمات التأمين والخدمات الصحية أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة. وفي حين يجد البعض بأن الخدمة تمثل تفاعل ما بين مقدمها ومتلقيها من أجل إنتاج شيء وتحقيق الرضا للمتلقى، يرى آخرون بأنه ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل ما بين المستهلك والعاملين في مجال الخدمة.<sup>1</sup>

**2. تعريف الخدمة العمومية:** هي كل وظيفة يكون اداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من الطبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة الا بفضل تدخل قوى الحاكمين.<sup>2</sup> أما الموسوعة السياسية فتعرفها: "على انها مصطلح قانوني يطلق على الخدمات التي تقوم بها الدولة أو اية سلطة إدارية أخرى قصد اشباع حاجة المواطنين مثل خدمات الامن، التعليم وتتميز كلها بانها تتبع حاجات جماعية للوطن والمواطنين ذلك لأنها تتصل بالمصلحة العامة".<sup>3</sup>

وتعرف أيضا: " هي تلك العلاقة التي تربط بين الإدارة العامة الحكومية والمتمثلة في البلدية والمواطنين، قصد تلبية رغباتهم وحاجاتهم المختلفة من الوثائق الإدارية وفي وقت زمني قصير ولا تتحقق هذه الأخيرة، إلا بتطبيق التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في الاعمال الإدارية مع محاولة القضاء على النمط التقليدي في التسيير الإداري<sup>4</sup>، فالخدمات العمومية تعبر عن الحاجات الضرورية التي يجب توفيرها لغالبية الشعب لتأمين رفاهيته والالتزام بها، وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى معيشة المواطنين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2010، ص ص 22-23

<sup>2</sup> ريفية بوخالفة-سمير أبيض، "الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية". مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد 02، جامعة جيجل، 2021/09/20، ص 546، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/168080>

<sup>3</sup> خبيزي سامية-القول ريم، "أليات تحقيق الخدمة العمومية في الإذاعات المحلية الجزائرية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينية من إطارات إذاعة عين الدفلى". المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والرأي العام، المجلد 03، العدد 02، كلية علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر 03 (الجزائر)/جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، 2020-10-20، ص: 347، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/142001>

<sup>4</sup> العربي حجام-أنور مقراني، "ترقية الخدمات العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية من وجهة نظر مواطنيها". مجلة كلية الدراسات الإنسانية جامعة محمد الأمين دباغين، جامعة سطيف 2، الجزائر، ديسمبر 2017، ص: 60، الموقع:

[https://jsh.journals.ekb.eg/article\\_14348.html](https://jsh.journals.ekb.eg/article_14348.html)

<sup>5</sup> سارو زين العابدين-جزار مصطفى، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: البلدية نموذجا". المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02، جامعة تسمسليت، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2024/01/18، ص: 06

ومما سبق ذكره يمكننا تعريفها بأنها: هي مجموعة من الأنشطة والمهام التي تقدمها الدولة او السلطات العامة للمواطنين بهدف اشباع احتياجاتهم الأساسية وتحقيق الصالح العام دون تمييز بينهم تتضمن هذي الخدمات كافة الاحتياجات الأساسية للمواطنين

### 3. مبادئ الخدمة العمومية: تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الاستمرارية:** باعتبار ان الخدمة العمومية موضوع لتلبية حاجات جد ضرورية، فيجب ان يكون اشتغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاعات فاذا كانت الخدمة المؤدة حقيقة ذات مصلحة عامة، فانه من الضروري ضمان استمراريتها حتى وان كانت المؤسسة عاجزة، نظرا لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع، لذا لا يمكن للمصالح العمومية هضم حالة حدوث الانقطاعات في مسيرة الخدمة، وهذا ما يفرض أن يتابع نشاط الخدمة العمومية بصفة دائمة ومستمرة.
- **المساواة:** إن تقديم الخدمة العمومية لجميع أفراد المجتمع وبنفس الطريقة، وإتاحتها لجميع المواطنين وبدون استثناء يعتبر عنصرا أساسيا في أداء هذه الخدمة، وتعني كلمة المساواة بين الافراد في الانتفاع من الخدمات العمومية، متى توفرت الشروط التي يحددها القانون للحصول على هذه الخدمات وتكون المساواة من خلال التسوية بين افراد المجتمع في المعاملة تحقيا لهذا المبدأ أمام القانون، كما أن التحدث عن المساواة يعني الديمقراطية والعدالة أمام القانون والمصرح بها في المراسيم المتعلقة بحقوق الإنسان. حيث يرتبط هذا المبدأ بحيادية الخدمة وتوفيرها بطريقة مماثلة دون وضع اعتبار لاتجاهات السياسات الخاصة والدينية والمصالح الخاصة.
- **المجانية النسبية:** تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف المؤسسات العمومية بالمجانة عموما أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المواطن مبلغ رمزي يكون عبارة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصية التبادل المباشر والذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى (كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشرة.
- **الملائمة:** يقصد بهذا المبدأ أن الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات أي تتكيف مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني، ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ ان تقدم الخدمة

<sup>1</sup> قاسمي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30، 31

بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير وعدم الثبات.

● **الاستقلالية اتجاه السوق:** الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا، ولذلك كله فإن اللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار، بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطات العمومية.

#### 4. خصائص الخدمة العمومية:

تتميز الخدمات العمومية بعدة خصائص تتباين من خدمة لأخرى أهمها:<sup>1</sup>

- **مجانية الخدمات:** تتميز الخدمات العامة المقدمة من قبل الهيئات العمومية بالمجانية في عمومها<sup>2</sup> أو بسعر يؤول فيه الربح الى الصفر أي يدفع المستفيد من الخدمة مبلغ رمزي على شكل ضريبة أو رسم غالبا<sup>3</sup>
- **المنفعة العامة (المصلحة العامة):** بحيث تهدف الخدمة العامة إلى تحقيق المصلحة أو المنفعة العامة بهدف أساسي، "وبالتالي فإن النشاط الحكومي أو المنظمات الخدمة العمومية تهدف أساسا لتحقيق الصالح العام خاصة مع خضوع هذه الهيئات ومن ثم الخدمات العمومية للرقابة العامة من قبل أطراف متعددة كرقابة الوصاية ورقابة المجتمع المدني"<sup>4</sup>.
- **عدم الملموسية:** خدمات غير ملموسة، "بحيث يستحيل لمس أو تحسس أو رؤية الخدمة، وبذلك أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد وبسبب كونها غير مادية فإنها لا يمكن تخزينها، ويرتكز ترويج الخدمات على المزايا التي تتمتع بها وليس على خصائصها وبذلك فإن المستفيد من الخدمة يبحث دائما عن إشارات تعبر عن نوعية الخدمة"<sup>5</sup>.
- **قابلية الخدمة للتلف (التلاشي):** وتنتج من عدم قدرة الخدمة للتخزين، فالكميات التي لا تستخدم خلال العرض ستختفي للأبد وان تمتعت بإمكانية خزن المدخلات المعتمدة في إنتاجها وتقديمها، وتزامن إنتاجها واستهلاكها

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 38-39

<sup>2</sup> Leila Metali "Le marketing des services publics: Fondements ET Spécificités".Maarel Revus académique, N°21, Université Bouira, (06-2016), p:07.

<sup>3</sup> سهام ربحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، جامعة باتنة، 2018-2019، ص ص: 41-42

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibid, p:08.

- **عدم تماثل الخدمة:** تتغير الخدمة حسب أوقات وظروف تحققها وذلك راجع لكون الخدمة تعتمد على من يقدمها وكيف يقدمها والظرف الذي تقدم فيه وبالتالي يصعب مماتلة الخدمات بالنظر أولا ان للمستهلك تأثيرا على نوعية الخدمة وثانيا لمقدم الخدمة تأثيرا أيضا على نوعية الخدمة المقدمة
  - **التفاعل بين مقدم الخدمة والمستخدم منها:** حيث يتأثر الحكم على منتج الخدمة بالشخص الذي يقدمها<sup>1</sup>، تعتبر هذه الخاصية من خصائص الخدمة العمومية كعملية وليس كمنتج وتعني التفاعل العالي والمباشر بين مقدم الخدمة والمستخدم منها ومدى قوة وتأثير الاتصال بين الطرفين على أداء الخدمة واشباعها للحاجة المطلوبة.
5. **مستويات الخدمة العمومية:** رغم هذا التقسيم والتحليل الذي يتطبق على المنتجات بوجه عام، تجعل تطبيق المستويات العامة الثلاثة للمنتجات ذات معنى أقل بالنسبة للخدمات وبدلا من ذلك قدموا مستويين للخدمة هما<sup>2</sup>:
- ✓ **الخدمة الأساسية أو الجوهرية:** وتمثل المنفعة الأساسية التي يرغب المستهلك (المواطن) الحصول عليها لإشباع حاجاته ورغباته.
  - ✓ **الخدمة الثانوية:** وتمثل مستوي المنتج المادي والمنتج المعزز وتتمثل في ثماني مجموعات وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01.01): يمثل زهرة الخدمة



المصدر: العربي حجام-أنور مقراني، مرجع سبق ذكره، ص: 63

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص 109.

<sup>2</sup> العربي حجام-أنور مقراني، مرجع سبق ذكره، ص: 63

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن هناك ثماني مجموعات من الخدمات التكميلية موزعة على أوراق الزهرة التي تحيط بقلبها الذي يرمز الى الخدمة الجوهر، كما تجدر الإشارة الى انه ليس من الضروري ان تكون دائما هذه الخدمات التكميلية كلها ضمن خدمة ما، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات التي ينبغي تقديمها لتعزيز ثقة المواطن بالإدارة، وقيمة الخدمة وبالتالي تحقيق النجاح للإدارات العمومية المعنية بتقديم الخدمة.

## ثانيا: أنواع الخدمة العمومية وأهدافها

1. أنواع الخدمة العمومية: بسبب التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها المجتمعات تعددت متطلبات وحاجات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر كما وكيفا، الأمر الذي أدى الى ظهور أنواع عديدة من الخدمات هي<sup>1</sup>:

1-1. الخدمة الإدارية: وهي جميع الخدمات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية الهدف منها ضبط وتنظيم الشؤون الاجتماعية المتعلقة بالمواطنين ولقد تزايدت هذه الخدمات التنظيمية بشكل كبير وهذا باتساع نشاط الافراد وتعتبر مراكز الشرطة وقوى الامن والمحاكم ودور القضاء المراكز الهامة والمكلفة بتسيير عمليات الضبط الى جانب الأجهزة الإدارية المعنية الأخرى.

1-2. الخدمات الاقتصادية: وهي جمع الخدمات العمومية ذات طابع اقتصادي ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن وتحقيق احتياجاته الأساسية.

1-3. الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية: وهي كل الخدمات المتعلقة بالشؤون الاجتماعية للمواطن كالتعليم والصحة وغيرها.

2. أهداف الخدمة العمومية: تعالت النداءات بضرورة احداث نقلة نوعية في إدارة الأجهزة الحكومية لتحقيق تطوير الأداء وارضاء الجمهور بشكل أفضل وبفعالية عالية تسعى الدولة الى التحول المنشود وفي تحسين الخدمات الحكومية وتكريس مبادئ جودة الخدمات من خلال الوصول الى الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- السعي لاختصار الوقت ضمن مفهوم اداري ومعاصر هو التنافس بالوقت.

<sup>1</sup> اوماحي عائشة . بوادي مصطفى، "ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر" . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 10، العدد 01، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة، 2022/12/14، ص: 440.

<sup>2</sup> اوماحي عائشة-بوادي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص:440

- ترشيد وخفض التكاليف ضمن مفهوم اداري معاصر هو الزيادة في إدارة التكاليف.
- تحسين الجودة والأداء دون توقف ضمن فكر اداري معاصر وهو إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
- الارتقاء بالخدمة الحكومية لمستوى يضاهاى المستوى الأفضل بالنظم.
- استبدال أسلوب الإدارة الورقية بأسلوب الإدارة الالكترونية ومركزية القرار باللامركزية.

### المطلب الثالث: عوائق تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية واليات إصلاحها

تحسين جودة الخدمات العمومية أولويات المؤسسات الحكومية حيث تسعى هذه الأخيرة الى تطوير آليات عملية تسهل التواصل مع المواطنين وتعزز مصالحهم وتحسن من نوعية الخدمات المقدمة، وتأتي هذه الجهود بتجسيد التزام المؤسسات العمومية بتحقيق المصلحة العامة.

#### أولاً: عوائق تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية

تواجه الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية عدة عوائق منها<sup>1</sup>:

#### 1. عدم القدرة على تلبية حاجات المواطنين: من أجل تلبية الحاجات العامة للمواطنين وتكريس الإدارة في

خدمة المواطن يجب معالجة:

- مشكل تباين التوزيع السكاني الكثافة السكانية في الجزائر بين الشمال والجنوب وشساعة المساحة وطبيعة التقسيم الإداري
- الوصول إلى تلبية جميع حاجات المواطنين الاجتماعية، وهنا يمكن القول إن جهاز الخدمة العامة أصبح عاجز على تغطية جميع شرائح المجتمع
- نوع الخدمة المقدمة لا يتلاءم مع المقاييس المعمول بها في مختلف دول العالم، فعندما نقوم بمقارنة بسيطة للخدمة العامة المقدمة في الإدارات العامة في جميع القطاعات في الجزائر نجد أنه لا يرقى مع تطلعات المواطن، إذ نجد أن هذه الإدارات تعتمد برامج وتقنيات تقليدية بالمقارنة ما تعتمد بعض الدول من تقنيات تكنولوجية عالية.

والعوائق التي سبق ذكرها تفتح المجال أمام الأمراض البيروقراطية كالرشوة والمحسوبية

<sup>1</sup> زيدان سعيد، معوقات واليات تحسين الخدمة العامة بالجزائر في الفترة 2013-2020، دفاثر السياسة والقانون، مجلد 13، العدد 2، جامعة وهران 2 الجزائر، 15-05-2021، ص ص: 315-316، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/151472>

2. العائق المتعلق بطابع الاستمرارية والصالح العام: إن شلل بعض المرافق العمومية عن القيام بواجبها اتجاه المواطنين بسبب ضعف التسيير أو نقص المؤهلات المادية والبشرية يطرح مشكل عصرنة هذه المرافق، فكان لزاما القيام بإصلاحات على مستوى جهاز الخدمة العامة من أجل ضمان سيرورة الخدمة، وكذا تحسين المرافق بإنشاء مرافق جديدة عصريّة تكفل تحقيق الصالح العام و سيرورة واستمرار المرفق متعلق أيضا بسير المصالح الإدارية، ويتعلق الأمر هنا باحترام الموظف العام لساعات العمل وأوقات الدوام، وهذا الأمر يتعلق بالرئيس أو مدير المؤسسة فكثيرا ما تكون شكاوى المواطنين حين تقرّبهم من المؤسسات العامة لطلب خدمة ما تتعلق بعدم وجود الموظف المكلف

وقد خلصنا إلى أنه الضمان سيرورة المرفق العام يجب تحسين وإصلاح الوظيفة العامة والمرافق العامة، والاهتمام بالعامل البشري هذا من جهة لضمان حقوق الموظف، ومن جهة أخرى إيجاد الأساليب والميكانيزمات لفرض الرقابة على الموظف ووضع قوانين صارمة تحد من تصرفاته اللامسؤولية أثناء ممارسة وظيفته ضد المواطن وإرسال لجان تفتيشية دورية من السلطات الوصية على المؤسسات العامة لضمان سيرورة المرفق العام

3. العائق المتعلق بمبدأ مساواة الجميع أمام المرفق العام والخدمة العامة: هذه الجزئية طرحت كثيرا وغالبا ما كانت الشاغل الأول للمواطن إذ في جميع الاستبيانات للمواطن العادي تجده يشتكي من عدم مساواة الجميع أمام المرفق العام لذلك تعتبر المساواة بين المواطنين من أهم النقاط التي ركز عليها إصلاح الخدمة العامة فقد جاء في المادة 07 من المرسوم 11/88 يجب على الإدارة ان تمارس رقابة صارمة في جميع مستويات المراتب السلمية على سلوك اعوانها وانضباطهم ويجب ان تتأكد دوما بأنهم يضطلعون بمهامهم في كتف احترام حقوق المواطنين احتراما دقيقا<sup>1</sup> وهنا يدخل:

استبداد الإدارة وسوء استغلال الوظيفة والمحسوبية والرشوة ومختلف أشكال التعسف التي يستعملها في الغالب الإداري أو الموظف بسبب قصور المنظومة الإدارية وعدم تفعيلها للآلية الرقابية والقانونية، وهنا يكون غالبا استبداد الإدارة ناتج عن جهل الموظف بالوظيفة أو المهام الموكلة إليه. يطرح مشكل التكوين والتوظيف على أساس الكفاءة والتخصص وتقسيم العمل، إضافة الجانب التنظيمي والهيكلي للإدارة مع غياب القيادة وما تنطوي عليه من عمليات التنظيم والتخطيط والتنسيق والتوجيه، وهذا الإصلاح يرتبط في الأساس أو يتعلق بإصلاح الوظيفة العامة فيكون عن جهل الموظف أو عن فساد إداري من الموظف، وهنا تفقد حقوق المواطن في الحصول على

<sup>1</sup> المادة 7 من المرسوم رقم 88. 131 مؤرخ في 20 ذي لقعده عام 1408 الموافق 4 يوليو سنة 1988 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27 الصادرة بتاريخ الأربعاء 22 ذو القعدة عام 1403 الموافق 6 يوليو سنة 1988، ص: 03

الخدمة العامة أو تساوي جميع المواطنين، فيحصل البعض على خدمة جيدة والبعض على خدمة سيئة، والبعض يهمل ولا يحصل على شيء.

#### 4. عائق المتعلق بضعف الإمكانيات والمالية التقنية:

4-1. من الناحية المالية: أصبح ذلك يشكل عائق أمام تمويل مختلف الإدارات والمرافق العمومية وتجهئتها بما يتوافق والتطور التكنولوجي وتوفير الإمكانيات الضمان خدمة عامة في المستوى وعقد الملتقيات وجلسات العمل لتوجيه الموظفين والزيارات التفتيشية والرقابية كل ذلك تطلب أموال كبيرة أعاق توفيرها تجديد الهياكل الإدارية، لذا فقد تؤثر الأزمات المالية على وتيرة تطوير جهاز الخدمة العامة.

#### 4-2. من الناحية التقنية:

- ضعف مستوى التقنين المشرفين على أجهزة الإعلام الآلي ونقص كفاءتهم ومعرفتهم بهذه التكنولوجيا.
- نقص التغطية بشبكة الألياف البصرية التي هي أساس نقل بيانات المواطنين وكثيرا ما تتعرض لانقطاع يشل المصالح الإدارية نهائيا بحكم وجود قاعدة البيانات على مستوى الولاية أو الوزارة.
- ضعف نظم الحماية وسرية المعلومات الشخصية للمواطن وآليات حماية البيانات التي لازالت قيد تطوير تطبيقات الحماية.

#### ثانيا: آليات إصلاح الخدمة العمومية بالجزائر:

سعت الجزائر إلى تطبيق إستراتيجية لإصلاح الخدمة العامة، وذلك من خلال تطبيق جملة من الآليات مثلت رهان الجزائر لتطبيق استراتيجيتها في إصلاح الخدمة العامة وتجاوز العوائق وتكمن الآليات في التركيز على الجوانب المرتبطة بهذه العوائق وتحسينها تدريجيا ومن ثم القضاء عليها والوصول إلى أهداف الخدمة العامة ولعل أبرز هذه الآليات ما يلي<sup>1</sup>:

1. الآلية القانونية: والتي تعتبر الوعاء الذي من خلاله يتم التقيد بالية عمل تنظم جميع الأطر الخاصة بالخدمة العامة في المؤسسات العمومية من خلال سن الإجراءات التنظيمية أو تعديلها بما يتوافق مع تطور المجتمع ومتطلبات المواطن التي تتغير بسرعة، فمؤخرا تم تركيز إهتمام الدولة على الجانب المعلوماتي الذي تمثل في رقمه جميع المصالح الإدارية، وهذا طرح تحديا خاصة مع عدم وجود نصوص تنظيمية توطر أو تحكم هذا المجال فصدر كم كبير من التعليمات والمناشير الوزارية لتنظيم العملية، وحتى تشمل العملية جميع الهيئات العامة تقوم كل وزارة

<sup>1</sup> زيدان سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 317-318

بإصدار تعليمات من أجل القيام برقمة جميع مصالحها لتقريب الإدارة مع المواطن، وتأطيرها بما يتلاءم مع التطور التكنولوجي.

### 2. آلية تهيئة المرافق العمومية وعصرنتها: ويقصد بهذه الآلية:

- وجود المرفق العام الذي يقدم الخدمة.
- تهيئته بطريقة عصرية توحى بأنه مؤسسة عامة
- وجود أعوان حماية بهندام موحد وأجهزة اتصال متطورة وكاميرات مراقبة لحماية المرفق والموظف والمواطن داخل المؤسسة.
- وجود مكتب للتوجيه والإعلام.
- وجود قاعة للاستقبال لاثقة ومريحة تتوفر على أجهزة متطورة.
- خضوع هذه الأبنية لقواعد الحماية كحالات النجاة في حالة حدوث كوارث.
- وجود ممرات وحتى شبابيك خدمة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة.
- وجود لوحات الكترونية اشهارية لإعلام المواطن بالخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- وجود مطبوعات ومطويات تقدم للمواطن تعرفه بكل جديد في الإدارة من قوانين وخدمات.
- الصاق الإعلانات بالنسبة للخدمات المتعلقة بتواريخ وفترات محددة لإعلام المواطن خاصة فترات التسجيلات.
- تزويد المرافق بطرق حديثة للتسيير خاصة فيما يتعلق بأخذ المواطن لدوره في الخدمة وهي جزئية مهمة حتى لا يكون هناك اعتبارات شخصية وتكريس مبدأ تساوي الأفراد أمام المرفق العام.

الأبنية والهياكل العمومية مرآة عاكسة لمدى تطور نظام الخدمة العامة في أي بلد حيث أن مختلف الدول المتقدمة لها أبنية وهياكل إدارية تخضع لمقاييس العصرية، لقد سعت الجزائر من أجل تحسين الخدمة العامة وإعادة الاعتبار لمختلف المرافق العمومية خاصة الهياكل الإدارية من خلال تهيئتها بجميع الوسائل التقنية والبشرية وضمان استمراريتها.<sup>1</sup>

### 3. آلية التركيز على الجانب البشري:

- لقد تركت هذه الآلية في الأخير لأهميتها لأنها الآلية الوحيدة التي تستطيع تفعيل جميع الآليات السابقة القانونية والتكنولوجية وآلية عصرية المرفق العمومي، فلا يمكن الحديث عن قوانين من دون وجود موظف

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 319-320

يحتزم هذه القوانين ويبلغها للمواطن في شكل حقوق او واجبات ولا يمكن تجسيد الالية الالكترونية من دون وجود عامل بشري مطلع على هذه التكنولوجيا ويحسن استعمالها وتطويرها وتفعيلها، ولا يمكن كذلك الحديث عن الية عصرنه المرفق العام دون وجود موظف يسهر على تطوير هذا المرفق وضمان سيرورته والحفاظ عليه والالتزام بقوانينه فكل الاليات السابقة يتحكم بها موظف، لضمان خدمة عامة في مستوى التطلعات يجب<sup>1</sup>:

- تكوين الموظف أحسن تكوين بتجديد معارفه ومعلوماته وتحسين المستوى أو ما يسمى بالرسكلة من خلال إنشاء مراكز للتكوين.
- تحسين أجور الموظفين وتحفيزهم كزيادة الأجور والعلاوات للحد من الرشوة والبيروقراطية.
- وضع نظام حديث شفاف لتقييم الموظف ورفع الأداء الوظيفي.
- تفعيل الآليات الرقابية الموجودة للحد من تعسف الموظف وسوء استعماله للوظيفة.
- التوظيف على أساس الكفاءة والتخصص لضمان الفعالية والمردودية ومكافحة المحسوبية والوساطة.
- توفير للموظف جو ملائم للعمل حتى يستطيع تقديم الخدمة في أحسن وضع.
- خلق لجان داخل المؤسسات تساعد الموظف في حل مشاكله الاجتماعية وضمان الرعاية الصحية.
- حمايته من تعسف المدير وإرغامه على مخالفة القانون وحمايته خاصة فيما يتعلق بحق التبليغ عن الفساد.

رغم أن هذه النقاط كلها موجودة في القانون المنظم للوظيفة العامة رقم 03/06 إلا أن تطبيقها غير موجود نتيجة جهل الموظف بما بالدرجة الأولى ونتيجة ضعف إمكانيات جل الإدارات في تطبيقها، لذا غالبا ما ينحرف الموظف إلى الفساد وسوء استعمال الوظيفة وهذا ناتج عن ضعف الآليات الرقابية أو وجود فساد كبير في جميع بني ومؤسسات الدولة يتطلب إصلاحه إعادة هيكلة أو ما يسمى بالإصلاح الإداري الشامل وهذا ما تحتاجه الجزائر حاليا، فنظام الخدمة العمومية وعلى أهميته لا يمثل إلا رافد من روافد المنظومة الإدارية يؤثر ويتأثر بها وإصلاحها لا يتطلب فقط وجود هذه الآليات للقضاء على العوائق، وإنما يحتاج إلى الجهة التي تعمل على تطبيقها وتجسيدها في الواقع وتكون النتائج بقدر تطبيق هذه الآليات فكلما كان الجهاز الإداري يعمل بكفاءة عالية ومرونة مع التطورات الاجتماعية وحاجات المواطن انعكس ذلك ايجابا على نجاح استراتيجيات إصلاح نظام الخدمة العامة.<sup>2</sup>

1 زيدان سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 320-321

2 نفس المرجع السابق، ص ص: 321-322

4. انشاء وحدات البحث والتطوير: من بين اهداف المؤسسة العمومية تحفيز البحث والتطوير التكنولوجي الذي يعد أساس وتيرة التنمية الاقتصادية، حيث تتطلب الاختراعات والابتكارات التكنولوجية استثمارات كبيرة للأموال وتنمية المواهب العلمية وهنا يمكن للمؤسسات العمومية وحدها تحمل مثل هذه الاستثمارات التي لا تعطي مكاسب نقدية مباشرة وفورية، وقد تنشأ الدولة دوائر خاصة بالبحث والتطوير في هياكل هذه المؤسسات مهمتها الأساسية العمل على تطوير البحث العلمي والعمل مع مختلف الجامعات ومراكز البحوث الوطنية.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: وظيفة البحث والتطوير كألية لتحسين الخدمات في المؤسسات العمومية

سنتطرق في هذا المبحث تسليط الضوء على وظيفة البحث والتطوير كألية لتحسين الخدمات في المؤسسات العمومية، من خلال التعاريف والخصائص وغيرها، وسنحاول اظهار السياسات ومراحل تنظيم وظيفة البحث والتطوير، حيث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين تناولنا في الأول مطلبين تناولنا في الأول ماهية وظيفة البحث والتطوير، أما الثاني تناولنا فيه نظام وظيفة والتطوير أما المطلب الثالث فيظهر مقومات (عوامل نجاح) وظيفة البحث والتطوير ومخاطرها.

### المطلب الأول: ماهية وظيفة البحث والتطوير

وظيفة البحث والتطوير من بين أهم مواضيع الألفية الجديدة وهي القاعدة الأساسية للإبداعات التكنولوجية وخاصة المؤسسات الكبرى، ولأنها تمثل وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها بعض الدول في النمو الاقتصادي، وهي عامل في زيادة الربحية ببعض المؤسسات.

### أولاً: مفهوم وظيفة البحث والتطوير

**1. تعريف البحث:** البحث طريقة استقصاء وتتبع منظم ومنهجي ودقيق وموضوعي للكشف عن معلومات وحقائق وعلاقات جديدة، فضلا عن تطوير وتعديل وتحليل المعلومات القائمة وهو الاستعلام عن صورة المستقبل من خلال اكتشاف الحقائق والعلاقات الجديدة والتحقق من صحتها، أو هو وسيلة للدراسة يمكن الوصول من خلالها لحل المشكلات المختلفة عن طريق الاستقصاء الشامل والدقيق للظواهر والمتغيرات والأدلة التي ترتبط بمشكلة البحث.<sup>2</sup> يقصد به الاستقصاء الذي يتميز بالتنظيم الدقيق

<sup>1</sup> بوهرة زورة، مرجع سبق ذكره، ص: 342

<sup>2</sup> فارسي ابراهيم الخليل - كريم بوعمسي، ادارة الابداع والابتكار ودور البحث وتطوير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال) مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الاول، العدد الثاني، جوان 2019، ص: 09

لمحاولة التوصل إلى معلومات أو معارف أو علاقات جيدة والتحقق من هذه المعلومات والمعارف الموجودة وتطويرها باستخدام طرائق أو مناهج موثوق في مصداقيتها.<sup>1</sup>

البحث طريقة منظمة او فحص استفساري منظم لاكتشاف حقائق جديدة او تثبيت والتحقق من حقائق قديمة او العلاقات التي تربط بينهما او القوانين التي تحكمها، وبما يسهم في نمو المعرفة الإنسانية انه شيء مباشر الافراد بنظام لإيجاد مخرجات بطريقة منطقية لزيادة المعرفة انه طريقة منظمة لإيجاد تفسيرات لظواهر اجتماعيه او توضيح حقائق لم تفهم بصوره واقعيه فبالبحث وسيلة وليس غاية لان الباحث يحاول دراسة ظاهرة معينة أو مشكلة ما للتعرف على العوامل التي ادت الى وقوعها ثم الخروج بنتيجة او حل وعلاج للمشكلة.<sup>2</sup>

2. **تعريف التطوير:** يعرف التطوير بانه استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح امكانيات كبيرة لتنمية الافراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه.<sup>3</sup> كذلك يعرف التطوير على انه عملية تحسين نظام توليد السلع والخدمات الموجهة للمجتمع من اجل توفير المزيد من الاستهلاك.<sup>4</sup> ويعرفه كامل محمد المغربي بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العوامل التنظيمية استهدافا لاحد الامرين:<sup>5</sup>

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

ويعرفه عمر وصفي عقيلي: " التطوير نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ص: 15

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان - الاردن، 2008، ص: 05

<sup>3</sup> ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الاداري، الطبعة الاولى 2010، الناشر دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، 2008، ص: 05

<sup>4</sup> Lorenzo G. Bellù, *Development and Development Paradigms A (Reasoned) Review of Prevailing Visions*, 2011, p: 06

<sup>5</sup> فارسي ابراهيم الخليل-كريم بوعيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 102

والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث<sup>1</sup>.

**3. تعريف البحث والتطوير:** يعرف البحث والتطوير بأنه عمل إبداعي يتم تنفيذه على أساس منهجي من أجل زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الإنسان والثقافة واستخدام هذا المخزون من المعرفة لابتكار تطبيقات جديدة.<sup>2</sup> وهو عبارة عن عملية إبداعية بطبيعتها يشارك فيها بشكل عام متخصصون ماهرون ومدربون من مجموعة واسعة من التخصصات العلمية والهندسية.<sup>3</sup> ويشمل البحث والتطوير التجريبي (R&D) العمل الإبداعي والمنهجي الذي يتم القيام به من أجل زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك المعرفة البشرية والثقافة والمجتمع واستنباط تطبيقات جديدة للمعرفة المتاحة.<sup>4</sup>

كما عرف المعهد العربي للتخطيط وظيفة البحث والتطوير: "عملية البحث في المعارف العلمية المختلفة والعمل على تطوير نتائج البحث لاستخدامها في توليد منتجات جديدة أو تطبيق أساليب إنتاجية جديدة بما يخدم الأهداف التجارية المختلفة."<sup>5</sup>

### ثانياً: خصائص وظيفة البحث والتطوير

تتصف وظيفة البحث والتطوير بمجموعة من الخصائص التي قد تنعكس بالسلب على خطط وأهداف الإدارة العليا نظراً لتوفر عنصر المخاطرة، نذكر منها<sup>6</sup>:

- **طول الفترة الزمنية:** توجد بعض البحوث تستغرق مدة طويلة من حيث عملية البحث كما أن هناك بحوث تستغرق مدة كبيرة من حيث العائدات المالية المنتظرة منها، فكلتا العمليتين تؤثران على أرباح وعوائد المؤسسة نظراً لارتفاع تكلفة الوقت في كلا العمليتين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 102

<sup>2</sup> **How does the UK government invest in R&D?** <https://royalsociety.org/-/media/policy/projects/investing-in-uk-r-and-d/how-does-the-UK-government-invest-in-R-and-D-07-11-17.pdf>, p:02

<sup>3</sup> Alan S. Gutterman, Research and Development, 25 September 2023, p: 01

<sup>4</sup>The Department of Further and Higher Education, **The Research and Development Budget 2022-2023**, Research, Innovation and Science p: 60.

<sup>5</sup> حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية المؤسسات البترولية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فتره 2006-2014، دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018، ص: 22

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص: 07

- عدم التأكد من سمات عملية البحث والتطوير: أن نتائجها غير مؤكدة وبالتالي تخلق للمؤسسة عنصر المخاطرة الذي كذلك قد يقلص من الأرباح والعوائد المنتظرة منه وهذا في حالة عدم جدوى عملية البحث، أو أن نتائجها كانت سلبية.
- أنشطة بحثية غير روتينية: الأنشطة البحثية أنشطة غير روتينية وغير متكررة وبالتالي يصعب على المؤسسة تحديد مستوى الأداء المطلوب منها.

### ثالثاً: أهمية وأهداف وظيفة البحث والتطوير

#### 1. أهمية وظيفة البحث والتطوير: وتكمن في النقاط المذكورة ادناه:<sup>1</sup>

- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.<sup>2</sup>
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.
- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.
- تعزيز الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.<sup>3</sup>
- يعد البحث والتطوير الركيزة الرئيسة لعمليات الإبداع والابتكار.
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية.
- تنويع مخرجات الإنتاج والتوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص.
- الاندماج في الاقتصاد العالمي لتصبح أكثر ابتكاراً وتكيفاً مع التغير المتواصل.
- التحول في الوعي العام بأن المعرفة قد أصبحت عاملاً فاعلاً وحاسماً في الإنتاج أكثر من أي من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصطفى - عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 13/04، جامعة غرداية - جامعة الجلفة، ص: 29

<sup>2</sup> رائد خضير عبيس كاظم العبادي، دور البحث والتطوير في النمو الاقتصادي تجارب دولية مختارة مع اشارة الى العراق، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد قسم الاقتصاد، 2018، ص: 35

<sup>3</sup> Seguei Glaziev and Christoph M. Schneider editors, **Research and development management to a market economy**, IIASA, april 1993, p: 46

2. أهداف وظيفة البحث والتطوير: تتمثل في: 1

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.
- الوصول إلى نتائج جديدة، استناداً إلى المفاهيم الأصلية (وتفسيرها) أو الفرضيات.<sup>2</sup>
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن الدخول للسوق.
- تحسين أو تعزيز منتج أو عملية موجودة.<sup>3</sup>
- التنويع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين بحسب السياسة الاستثمارية المعتمدة.
- إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة ... إلخ.
- إضافة إلى أهداف أخرى متمثلة في: 4
- تحليل وهندسة القيمة للوصول إلى التكاليف التنافسية للعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة
- ابتكار منتجات جديدة لإرضاء رغبات المستهلكين.
- توليد المعرفة والمعلومات التقنية والعلمية العامة<sup>5</sup>
- زيادة معدلات الربحية: -تطوير المنتجات والتصميمات - تطوير طرق وأساليب الإنتاج
- خفض التكلفة: -تطوير بدائل المدخلات الإنتاجية -التحسين المستمر لتحقيق تكلفة تنافسية -تحقيق التميز
- كمدخل الزيادة الميزة التنافسية - كسب رضا العملاء وحفظ حصة المؤسسة في السوق
- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة والتأكد من أن المنتج والعملية التي يقوم بها آمنة للعاملين والمستخدمين<sup>6</sup>

<sup>1</sup> رائد خضير عبيس كاظم العبادي، نفس المرجع السابق، ص: 34

<sup>2</sup> The Department of Further and Higher Education, op.cit, p: 60

<sup>3</sup> Alan S.Gutterman, op. cit, p: 02

<sup>4</sup> حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 6,7

<sup>5</sup> Alan S.Gutterman, op.cit, p: 10

<sup>6</sup> دريدي منيرة -حروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيليزي للبحوث والدراسات، المجلد 4 العدد 2،

2019، ص: 143

## المطلب الثاني: نظام وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة

تتضمن وظيفة البحث والتطوير مجموعة من الأنظمة والسياسات التي تساعد المؤسسات في تطوير أدائها، حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى، واختيارها يكون بناء على نظرة المؤسسة وأهدافها، تتضمن هذه الأنظمة مكانة وظيفة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تتضمن السياسات الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل إنجاح نشاط ونظام وظيفة البحث والتطوير.<sup>1</sup>

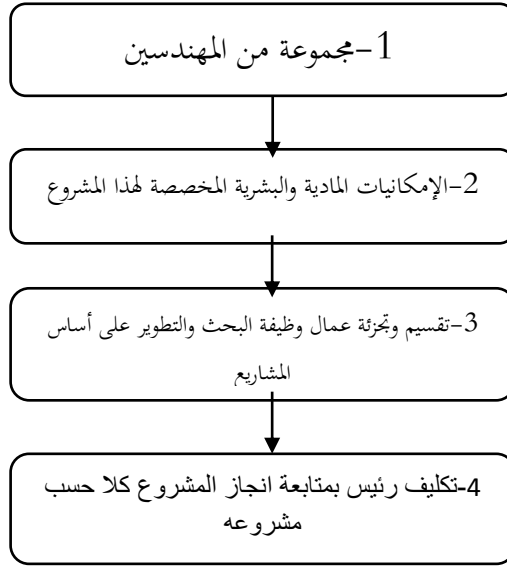
### أولاً: تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو داخلية من خلال المشاكل الفنية التي قد تواجه العملية الإنتاجية عبر وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة. وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجمدة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير داخل المؤسسة، ويقوم بالإشراف على هاته الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير والذي يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، ويمكن تمييز بين الأنواع الثلاثة لتنظيم هذه الوظيفة داخل المؤسسة من خلال الأقسام التالية:

**1. التنظيم على أساس المشاريع:** تظهر صورة هذا التنظيم من خلال تكوين فريق موحد يعمل ككتلة واحدة يضم مجموعة من المهندسين والتقنيين يعملون على إنجاز مشروع معين من خلال تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، ثم بعد ذلك يتم تقسيم وتجزئة عمال وظيفة البحث والتطوير في هذا التنظيم على أساس المشاريع المراد تنفيذها، ثم تسند بعد ذلك مهمة متابعة وتسيير المشروع إلى رئيس مكلف من قبل الإدارة العلمية للمؤسسة، والشكل التالي يظهر ذلك أكثر.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 08-09

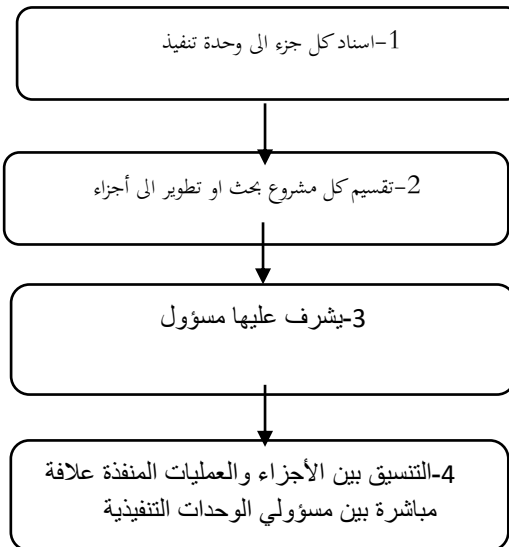
الشكل (02.01): التنظيم على أساس المشاريع



المصدر: حمزة بن زين، مرجع سبق ذكره، ص: 9

2. **التنظيم الوظيفي**: يتم في هذا التنظيم تقسيم المشروع إلى وحدات، حيث كل وحدة تضم مجموعة من العمال يشرف عليها مسؤول تنفيذي واحد وهكذا باقي الوحدات الأخرى، كما أن عملية الإتصال والتنسيق بين العمال ومسؤول كل وحدة تكون مباشرة<sup>1</sup>

الشكل (03.01): التنظيم الوظيفي

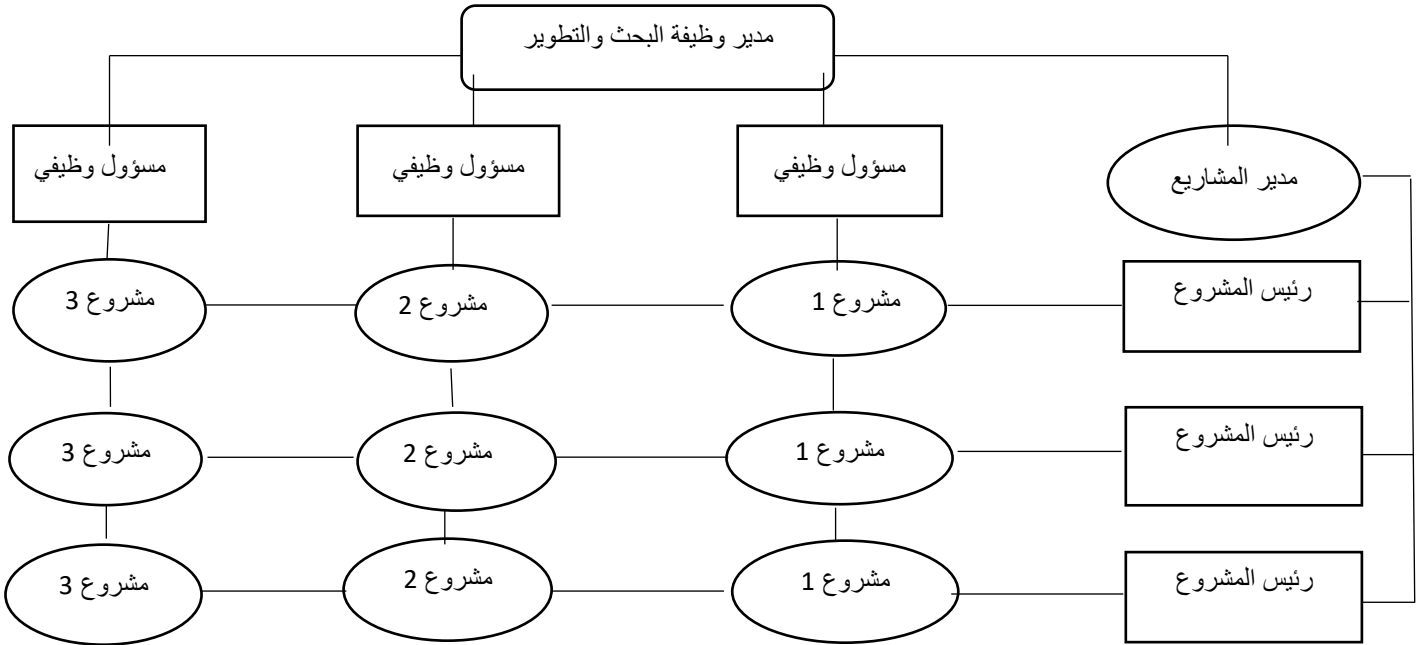


المصدر: حمزة بن زين، مرجع سبق ذكره، ص: 9

<sup>1</sup> حمزة بن زين، مرجع سبق ذكره، ص: 10\_09

3. التنظيم المصفوفي: يشمل هذا التنظيم كلا التنظيمين السابقين، أي يشمل التنظيم حسب المشاريع والتنظيم الوظيفي، تظهر صورة هذا التنظيم من خلال تجميع عمال وظيفة البحث والتطوير ثم تقسيمهم إلى مجموعات على حسب تخصصاتهم الوظيفية (مسؤول وظيفي) حيث كل مجموعة يشرف عليها مسؤول واحدة، يضمن سير المشروع، كما يوجد لكل مدير المشاريع الذي يقوم بضمان التنسيق والربط بين المشاريع الأخرى، وتظهر ميزة هذا التنظيم من خلال الاستفادة من كلا التنظيمين كالعامل الجماعي، تبادل المهارات، إتمام الأعمال بأسرع وقت وبأفضل كيفية والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:<sup>1</sup>

الشكل (04.01): التنظيم المصفوفي



المصدر: حمزة بن زين، مرجع سبق ذكره، ص:10

ثانيا: مراحل نشاط وظيفة البحث والتطوير

Wei et al طور نموذجا من خمس مراحل لعملية البحث والتطوير (توليد الأفكار/ التخطيط/ التصميم/ الإنتاج التجريبي/ الإنتاج الاولي)<sup>2</sup> ومن خلال الشكل الموالي يمكن استخلاص المراحل التي تمر بها مشاريع البحث والتطوير، بغض النظر عن اختلاف أنواعها واحجامها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص10

<sup>2</sup> Alan S.Gutterman, op. cit, p p:06-07

<sup>3</sup> نادية عواريب، دور البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021-2022، ص ص:82-83

الشكل (05.01): المراحل الرئيسية للبحث والتطوير



المصدر: نادية عواريب، نفس المرجع السابق، ص: 82

إذن وحسب الشكل أعلاه فإن المراحل الرئيسية للبحث والتطوير تتمثل في: <sup>1</sup>

1- **المرحلة الأولى:** تتمثل في تحديد الدوافع التي يمكن أن تبرر القيام بالمشروع، ومن بين هذه الدوافع والأسباب مثلاً: ارتفاع في تكاليف الإنتاج انخفاض رقم الأعمال، أو ضرورة الرفع من مستوى جودة المنتجات لأن كل نشاطات البحث والتطوير التي ليس لها مبررات اقتصادية موضوعية تعتبر هدراً للموارد. وتتم هذه العملية من خلال مجموعة من الخبراء والباحثين الذين تضعهم المؤسسة خصيصاً لمثل هذه الأعمال كما تشرف على تكوينهم وتأهيلهم.

2- **المرحلة الثانية:** يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف بشكل نهائي، حيث يصبح فيها موضوع المشروع واضحاً ودقيقاً ويتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة وفي حدود الإمكان.

3- **المرحلة الثالثة:** تتضمن هذه المرحلة تقسيم المشروع (مضمون أو هدف المرحلة الثانية) إلى مخططات مفصلة وذلك لغرض تحليل ودراسة كافة المعلومات والمعطيات يعمل وبشكل مبسط وبدون استثناء، لأن أي إهمال للمعلومات مهما كان نوعها قد يؤدي إلى أخطاء في تقدير الاحتياجات وكذا التدفقات المالية.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص: 07-08.

4- المرحلة الرابعة: وهي المرحلة التي يتم فيها التنفيذ والتجسيد الحقيقي، لتلك التصورات الحقيقية الموضوع المشروع.

5- المرحلة الخامسة: تصل الجهود إلى وضع أو إعداد النموذج كما تم تصوره من طرف أفراد البحث والتطوير فإذا كان المشروع يتضمن منتج جديد تماما أو إدخال تعديلات على المنتج الحالي أو القديم، فإنه يتم تجسيد المنتج في شكله المادي، وإذا كان المشروع هو تقنية جديدة في الإنتاج (طريقة فنية فيتم وضعها حسب التسلسل أو التركيبة النظرية المحددة.

6- المرحلة السادسة: تسمح هذه المرحلة بالقيام بكل التجارب الهامة من أجل إثبات ميلاد المنتج أو أسلوب الإنتاج الجديد وصحة مواصفاته، بالإضافة إلى وجوب إشراك قسم الإنتاج وعينة من المستهلكين، فدور قسم الإنتاج يتمثل في المعرفة الشاملة بكل الجوانب التقنية (الفنية) للمنتج أو طريقة الإنتاج، أما دور المستهلكين فهو تقديم الآراء والانطباعات، وعلى أساس ردود أفعالهم واقتراحاتهم تتم التعديلات الممكنة خاصة على المنتج قبل إخراجه بصفة نهائية.

7- المرحلة السابعة: بعد كل المراحل المذكورة، تأتي المرحلة الأخيرة وهي تطبيق العمليات النهائية لإنتاج المنتج وتسويقه أي إخراج المنتج في صورته الجاهزة ليمتد ذلك تخزينه ثم توجيهه للأسواق.

### ثالثا: سياسات البحث والتطوير

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدول "على المستوى الكلي"، أو على المستوى الجزئي "المؤسسة"، وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل سياسة على حدى:

1. سياسات الدولة (على المستوى الكلي) في مجال البحث والتطوير: يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية، وتشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني، ومن هذه السياسات نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1-1. السياسات المالية والضريبية: يمكن للدولة أن تؤثر إيجابيا على نشاطات البحث والتطوير، والإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال تبني السياسة المالية والضريبية في الجوانب التالية:

■ التخفيض أو الإعفاء من الضرائب، مما يسمح للمؤسسات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية بإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة، إما في تغطية التكاليف المرتفعة، أو تغطية الأخطار والخسائر.

<sup>1</sup> الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص ص: 11-13 الموقع: <http://ia803409.us.archive.org>

■ التمويل بالقروض، بالنسبة للقطاعين العام والخاص، نظرا لأن نشاطات البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية. ويعتبر هذا الجانب، التمويل، ونقص الإمكانيات من بين المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية إذ تعتمد في أغلب الأحيان على البنوك والمؤسسات المالية كمصدر للدعم، عكس البلدان المتطورة التي تتوفر على هيئات حكومية خاصة تساعد في ذلك.

**1-2. السياسة التصنيعية:** تركز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج، وبالأخص الصناعي منه، ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة، أو التوسع في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتج من جهة أخرى، أو الحفاظ على مستواها إذا كان عاليا أو الرفع والتحسين فيه إذا كان دون ذلك. ولتحقيق كل هذه المتطلبات يستلزم مباشرة نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، وعليه كلما كانت السياسة التصنيعية مركزة على النشاطات كلما زاد حجم الاستثمارات.

**1-3. إنشاء مراكز البحث التطبيقي:** تنشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تادية نشاطاتها في أقرب وقت وبنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا والجوانب المتعلقة بالمشكلة. كما يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المراكز، النوع الأول يقوم حسب القطاعات الاقتصادية والفروع الصناعية، مثل: مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة، مركز بحث تطبيقي للصناعات الإلكترونية... إلخ. أما النوع الثاني فيقوم على مستوى الوطن، وعادة ما تنشأ قبل مراكز البحث القطاعية، وتوكل لها مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات والمؤسسات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها. إضافة إلى تصور ووضع النماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة، وتقديم الآراء والاقتراحات والنصائح والإرشادات التقنية في شتى المجالات التي تهتم أو تختص بها، وذلك نظرا لحجم الإمكانيات والمعارف المتوفرة من جراء الخبرة والمعاملة.

**1-4. توفير الحماية القانونية للاختراعات:** تعتبر هذه السياسات من الأهم التي يجب على الدولة القيام بها، لأنه ليس من المنطق أو الطبيعي أن نبذل جهود ونفق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجها، ومن أشكال الحماية القانونية هناك براءة الاختراع، العلامة، النموذج.

• **براءة الاختراع:** " وهي شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة، تتضمن الاعتراف باختراع ما، ويجوز لصاحبه (شخصا كان أو مؤسسة) حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال".

• **العلامة:** " في حالة عدم الحصول على براءة الاختراع، يمكن للمؤسسات على وجه الخصوص أن تطالب بحماية منتوجها بعلامة، وهذه عبارة عن اسم أو رمز تختارها المؤسسة قصد تمييز منتوجها عن غيرها من المنتجات المتوفرة في الأسواق، وبالتالي حماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك".

• **النموذج:** " يرتبط حماية النماذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، وأهمية هذه الحماية ليست قانونية، بينما تتمثل في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة، مما يسمح له بتحقيق غايات معينة يمكن أن تكون مادية أو غير ذلك".

## 2- السياسات على مستوى جزئي (المؤسسة)<sup>1</sup>:

**1-2. الحوافز:** تلجأ المؤسسة إلى اعتماد سياسة الحوافز تجاه عمالها من أجل تشجيعهم على بذل مجهودات أكبر تجاه أعمالهم بهدف تحسين الأداء، لأن نجاح أي قسم أو وظيفة داخل المؤسسة، مرتبط بمدى وعي العمال وتحملهم لمسئولياتهم نحو الأعمال التي يقومون بها. وتطبيق المؤسسة السياسة الحوافز يكون من جانبين: إما من خلال تقديم هدايا والجوائز للمبدعين بعد إثبات صحة أعمالهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى ربط قيمة الجوائز بمدى استفادة المؤسسة من أعمالهم.

**2-2. الارتباطات:** يقصد بسياسة الارتباطات مجموعة العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وكذا المنظمات العالمية ومراكز البحث العلمي، حيث تلجأ المؤسسة لمثل هذه السياسات للأسباب التالية:

- سد العجز والفراغ الحاصل نتيجة لنقص الإمكانيات والقدرات الفنية للمنظمة
- ضمان نوعية المعارف والأفكار والحلول المواكبة المستمرة لمستجدات الحاصلة في القطاع الاستفادة من خبرات المنظمات حول الطريقة المثلى للتسيير وتحسين الأداء
- تقوية علاقات العمل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى إبرام اتفاقيات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى للاستفادة من التقنيات والمعارف.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص11

## رابعاً: نفقات البحث والتطوير:

يعتبر الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير بمثابة استثمار يدر عائداً، فهو يحتاج إلى تخطيط وفقاً لأساليب علمية دقيقة، كما أن القسم الأول من الوظيفة "البحث" أقل تكلفة من "التطوير"، ومعرفة التكاليف أمر جد هام بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء، وذلك بتخصيص مواردها للإنفاق على هذه النشاطات.<sup>1</sup>

### 1. مبادئ حساب تكاليف البحث والتطوير:

- فتح حساب خاص بالنشاط ضمن حسابات المؤسسة؛
- القيام بتحليل التكاليف المرتبطة بالوظيفة بالتفصيل، وتحديد مركز مسؤولية مدير البحث والتطوير
- التمييز بين مختلف التكاليف والأعباء، إذ أن هناك أعباء يمكن تقسيمها مباشرة على النشاط وهناك أعباء أخرى غير ذلك.

2. موازنة البحث والتطوير: غالباً ما يتم تخصيص جزء من رقم الأعمال لتمويل نشاطات البحث والتطوير، كما تحدد هذه النسبة بناءً على: "معطيات وإحصائيات من تقارير النشاط السنوية للمنافسين، والمعايير أو المقاييس المطبقة في مختلف القطاعات، وفروع الصناعة المتعلقة بالبحث والتطوير". فهي تمثل قاعدة من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد النسبة المخصصة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، ومن ثم إعداد جدول مفصل نسجل فيه تقديرات التكاليف وأعباء المشروع البحث والتطوير، وهذا ما يسمى بالموازنة، ومن بين النقاط التي يجب ملاحظتها في الموازنة هي:

- تحديد التقديرات بكل عناية، وباستشارة الأطراف المعنية.
- تحضير موازنات تفصيلية خاصة بالأقسام، حسب عددها، وعلى أسس زمنية مختلفة (شهرية، فصلية).
- مراعاة اعتماد الموازنات حسب التقسيم الموجود (في حالة وجود عدة منتجات، أو مشاريع جزئية مرتبطة ببعضها البعض).
- إظهار النفقات الفعلية والنفقات المعيارية عند كل مرحلة من المراحل، لغرض استخراج الفروقات أو الانحرافات.
- وعليه، يمكن القول إن الهدف الأساسي من تحديد النفقات هو الوصول إلى نتائج إيجابية، وتحقيق تسيير فعال، قائم على الانضباط والدقة، والكفاءة العالية، وبالتالي تحقيق الربحية.

<sup>1</sup> الجمعية العلمية، نفس المرجع السابق، ص: 10-13

## المطلب الثالث: مقومات وظيفة البحث والتطوير ومخاطرها:

### أولاً: مقومات وظيفة البحث والتطوير

هناك مجموعة من العوامل لنجاح نشاط البحث والتطوير وهذه العوامل يجب توفرها لبلوغ الهدف المرجو من الدور الذي يلعبه ذلك النشاط وهي<sup>1</sup>:

#### 1. المقومات المادية: وتشمل:

1-1. التمويل: يشكل توفير التمويل أحد العناصر المهمة الأخرى لتأسيس بنية فاعلة للبحث العلمي. إذ أن تأمين الموارد المالية اللازمة لضمان تنسيق وإقامة شبكات للبحث والتطوير من مصادر حكومية وغير حكومية لاسيما للنشاطات التي تفيد القدرة التنافسية الكلية للقطاعات المختلفة، يعد بالأمر الضروري لتغطية تكاليفها، حيث إن توافر العقلية العلمية وحدها غير كاف دون المقدرة المالية لتوفير متطلبات مثل الأجهزة والمختبرات المرتبطة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تمويل البحث العلمي لن يقتصر على التمويل الحكومي فحسب، وإنما أيضاً يمكن أن تكون المساهمة عن طريق القطاع الخاص.

1-2. توفر مراكز بحثية متخصصة: انتشرت مراكز البحث ومعاهد التطوير في كافة الفروع إذ توجد هناك مراكز بحث صناعية أو زراعية أو مراكز بحوث تربية أو مراكز بحوث التاريخ.... الخ. كذلك في المناطق الجغرافية المختلفة وهو دليل واضح على اهتمام البلدان بنشاط البحث والتطوير ويمكن أن نقسم هذه المراكز إلى مراكز بحوث متخصصة لحقل علمي واحد كمراكز بحوث الطاقة أو الليزر أو تكون مراكز بحوث متنوعة التخصص كمراكز بحوث التاريخ أو مراكز البحوث الاقتصادية لمختلف أشكالها أو مراكز البحوث الاجتماعية أن عمل هذه المراكز يمكن أن يكون محصوراً في إطار منطقة جغرافية معينة أو يمكن أن يمتد ليعبر الحدود الإقليمية.

1-3. توفر كوادر مؤهلة: تعتمد مراكز الأبحاث على مدى قدرتها في احتضان الكفاءات العلمية البحثية، فبقدر امتلاكها للكفاءات العلمية يتحدد أفق البحث العلمي وطبيعة نتائجه؛ فقد ازدادت حدة المنافسة بين العلماء للانضمام إلى المؤسسات والجامعات ذات الشهرة العالمية، وفي نفس الوقت فإن هذه المؤسسات تتنافس فيما بينها لجذب أصحاب أفضل المواهب بين الباحثين.

#### 2. المقومات المعنوية:

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصيطفى - عبد القادر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 35-37

1-2. القوانين والتشريعات لحماية الحقوق الفكرية: وهي قوانين وتشريعات تحمي حقوق المبتكرين والافادة عما حصلوا عليه نتيجة مجهودهم الفكري والبحثي الذي أنفقوا من اجله المال والوقت، وهو كل ماله علاقة بإبداعات العقل البشري، فمن السهل حماية ملكية الأشياء من معدات وموارد طبيعية، لكن الأمر أكثر تعقيدا عندما يتعلق بحماية ملكية الأفكار، وهذه القوانين والتشريعات تختلف من دولة لأخرى تبعا للنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد فيها.

2-2. تفعيل مراكز البحوث والدراسات: هناك خطوات يجب اعتمادها إذا ما اريد المراكز البحوث والدراسات مواكبة حركة البحث والتطور العلمي في العالم وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- النضوج السياسي للدولة: تعتمد مسيرة مراكز البحوث والدراسات على حالة النضوج السياسي للدولة، اذ كلما اتسم النظام السياسي بهذه الصفة كلما توفرت دفعة قوية لبناء وعمل المراكز البحثية.
- حرية العمل البحثي: ان توفر الجو للعمل الديمقراطي التي تحيط بالمراكز البحثية سيوفر الحرية الكافية في تناول ما تراه مناسباً من حقول المعرفة أو في القدرة على الوصول الى المعلومات التي يقتضيها عمل هذه المراكز، أما في ال غياب حرية العمل، فان هذه المراكز تظل مقيدة الحركة والإمكانيات وتظل نتائجها هامشية وغير مجدية علمياً.
- توفر البيانات: إن العمود الفقري في عمل مراكز البحوث والدراسات يتجسد في توفر قاعدة البيانات المتكاملة التي تقتضيها البحوث في الحقل المعرفي وبخلافه ستكون النتائج مشوهة وبعيدة عن جوهر الموضوع المراد البحث عنه.
- القناعة بدور مراكز الأبحاث والدراسات: ان قناعة المجتمع وطائفة العلماء وحقل العمل الذي يستثمر نتائج هذه المراكز بعد عاملاً أساساً في استمرار عمل مراكز البحوث العلمية، إذ إن هذه الجهات تعد بمثابة مراكز التغذية العكسية لجميع النتائج العلمية التي وصلت إليها هذه المراكز.
- استقلالية المراكز: إن التوصل الى الحلول السليمة لمجمل المشاكل المبحوثة يعود الى توفر الأجواء المناسبة التي تحيظها الحرية بحيث توفر أوسع مساحة للتفكير العقلي؛ ولذلك لا بد من التأكد من استقلالية المراكز في قراراتها ونتائج أبحاثها وعدم وجود غطاء ثقيل على عملها يتولى توجيه أبحاثها وفقاً لغايات معينة أو لإدارة جهات محددة.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصيطفى - عبد القادر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38

- وجود الطلب على منتج هذه البرامج: إن المراكز العلمية والبحثية ينظر إليها كمؤسسات لها ميزانياتها، فهي بقدر ما تحصل عليه من موارد ناتجة عن تسويق إنجازات أبحاثها فهي تقوم بالإنفاق على عملها؛ ولذلك عندما يثاب الدعم المالي الشفاف لأعمالها وضعت إمكانات تسويق نتائج أبحاثها فإنها ستصطدم بقيود مستلزمات استمرار العمل البحثي، وبذلك ستكون أمام مخاطر مغادرة ساحة البحث العلمي.

## ثانياً: مخاطر البحث والتطوير

هناك مجموعة من مخاطر فشل نشاط البحث والتطوير وهذه العوامل يجب تجنبها لبلوغ الهدف المرجو<sup>1</sup>:

### 1. التكلفة العالية: إن عملية البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة في مختلف مراحلها، ويظهر ذلك في

المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة، وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد المعظم المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار، وإنشأ المحطات التجريبية وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج البحث والتطوير، والتأخيرات الغير متوقعة في إنجاز المشروع في حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة، وأيضاً لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية البحث والتطوير، كل هذا ينعكس على ارتفاع التكاليف، مما يؤثر بالتالي على أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق الربح، وكذلك طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف، كلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، في ظروف عدم التأكد العالية أو احتمالات الفشل حيث نجد على سبيل المثال أن شركة Du Point تحملت ما يقرب 100 مليون دولار لتقديم أحد منتجاتها الجديدة إلى السوق، ومع ذلك لم تحقق الأهداف البيعية المحددة لها.

### 2. ارتفاع معدل الفشل: إن الفشل هو الأكثر بروزاً في أنشطة البحث والتطوير وذلك لدرجة عدم التأكد

الكبيرة في التوصل إلى الفكرة الجديدة، وحتى عند التوصل إلى الفكرة الجديدة قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج كونها أكثر طموحاً من الإمكانيات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للشركة، وقد يلاقي المنتج الجديد فشلاً تجارياً في السوق، والأمثلة كثيرة عن احتمالات الفشل، ففي دراسة شملت 120 شركة أمريكية وجد على الأقل 50 إلى 60 بالمئة من مشروعات البحث والتطوير لم تؤدي إلى منتجات وعمليات يمكن تسويقها تجارياً. وفي دراسة أخرى أجريت على 50 شركة أظهرت أن 50 بالمئة من النفقات على تطوير المنتجات الجديدة كانت على منتجات لم تثبت نجاحها تجارياً. كما أشارت دراسة

<sup>1</sup> حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص ص: 13\_15

أخرى إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطور ما يقرب من عشرة آلاف منتجا جديدا كل سنة وإن 80 بالمئة منها تفشل في مرحلتها الأولى، وإن المتبقي من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على 100 منتج جديدا تكنولوجيا وتلبي طلبا اقتصاديا في السوق.

**3. طول فترة عملية البحث والتطوير:** طول فترة عملية البحث والتطوير في بعض الصناعات كصناعة الأدوية، والطائرات مثلا، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى ثلاثين سنة، وما تنطوي عليها من تكاليف في الوقت والمال، فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السوق غير مناسب للمنتوج عند طرحه، وبالتالي فإن مصيره هو الفشل، وأفضل مثال على ذلك سيارة Edsel التي كلفت شركة Ford الأمريكية لصناعة السيارات مبالغ كبيرة في ابتكارها، غير أنه بعد إدخالها إلى السوق لم تلقى إقبالا كبيرا عليها تغير ذوق المستهلكين، مما أدى إلى إيقاف تصنيعها متكبدة بذلك خسائر بلغت 350 مليون دولار

**4. قصر دورة حياة المنتج:** إن نجاح المنتج الجديد في السوق يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بسبب تقليده ذلك أن المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد والعملية الجديدة قصيرة فحسب لأنهم يصلون إلى نفس المنتج أو العملية وإنما بسبب تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد والقدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد مصدر تهديد حقيقي لأنه يحتل مركز القائد الابتكاري. فإذا كان التقليد المرخص أو الغير مرخص يمكن أن يتقاسم الحصة السوقية، فإن التقليد الابتكاري (الذي يأتي بتحسينات على المنتج المقلد) قد يستولى على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الجديد للخطر القادم من المقلدين الخلاقين رو عليه فإن قصر دورة حياة المنتج لا تتيح للمؤسسة تغطية أو إستعادة تكاليف المنتج الجديد.

**5. مقاومة المستهلك:** إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل، فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في جذب انتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، وهذا من المخاطر التي تجعل اغلب المؤسسات تتخلى عن البحث والتطوير خوفا من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات.

**6. القيود والتشريعات الحكومية:** في كثير من الدول خاصة المتقدمة، لا بد أن تمر المنتجات الجديدة وخاصة تلك التي لها علاقة بالصحة والأفراد كالأدوية والأغذية، أو التي تؤثر على سلامتهم كالسيارات

والمواد الكيماوية... الخ بخطوات رقابة مشددة، قبل أن يتم طرحها في الأسواق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة، التي قد تتكبدتها في أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق المنتج المقترح، وكذلك في التكاليف الكبيرة التي قد تتحملها في حالة استرجاع المنتج الإجراء تعديلات عليه، أو في حالة الاضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة، كل هذا يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي تجاه عملية البحث والتطوير.

### ثالثاً: تدويل أنشطة البحث والتطوير

في ظل تسارع وتيرة الإبداع التكنولوجي عالمياً، ونظراً للمحتوى التكنولوجي الفائق المستوى الذي تقدمه الشركات الرائدة في مجال نشاطاتها، وإغراقها للأسواق الدولية بمنتجات ذات تعقيد تكنولوجي عالي، لا يجب على المؤسسة بأي حال من الأحوال أن تبقى متمركزة داخلياً في أنشطة البحث والتطوير، بل يجب عليها إقامة تعاونيات وشراكة في مجال البحث والتطوير من أجل تحقيق بعض الغايات المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- نظراً لصعوبة الولوج للأسواق الدولية، لأنها تكون محمية، فإن إقامة مراكز بحث وتطوير بهذه البلدان سيسمح بغزو أسواقها.
- إن المنتجات الموجهة لأسواق عالمية، يجب أن تكييف بحسب الحاجات والظروف المحلية للسوق وهو ما يقتضي ضرورة إقامة مخبر بحث بمحاذاة الأسواق، مما يتيح الإشباع الأمثل للحاجات المحلية والتتبع السريع لتغيرات وتقلبات السوق.
- إن الموارد التكنولوجية ليست موزعة بشكل عادل على كل دول العالم مما يستدعي ضرورة إقامة شبكات تعاون للبحث والتطوير بالقرب من الجامعات الكبرى ومراكز البحث الكبرى والمؤسسات الكبرى التي تمتلك التكنولوجيا.
- إن الاستثمار في البحث والتطوير خارج البلد الأم يمكن من الاستفادة من الكفاءات والخبرات للبلد المضيف، وقد يساعد في تخفيض التكاليف مقارنة بالاستثمار في البلد الأصلي.

<sup>1</sup> نجاة كورتل، تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس والمؤسسة الوطنية لصناعة المضاعط والمرصصات. أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017، ص: 46

- تسعى الدول الأقل تصنيعاً مع الدول المصنعة في إطار تدعيم نقل التكنولوجيا إلى إقامة شبكات مشتركة للبحث والتطوير، سعياً لتكييف التكنولوجيا المنقولة بما يتماشى وظروف البلد المعني.
- تحاول المؤسسات العالمية توطين أنشطتها للبحث والتطوير في مختلف دول العالم، للتميز بأسرع وقت ممكن من كل الميزات التقنية المعرفية والسوقية التي توجد بهذه البلدان والتي تكون حقلاً خصباً لميلاد إبداعات تكنولوجية جديدة.
- أما بالنسبة للبلدان الأقل تصنيعاً، فإنها تحاول رسم إستراتيجية للبحث والتصنيع، على ضوء ما يمكن تعلمه من خلال المشاركة وتدارك النقص الذي تعاني منه في مجال البحث والتطوير.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بدور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية، حيث سيتم عرض الدراسات السابقة ثم محاولة المقارنة وإظهار القيمة المضافة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً- دراسة نادية عواريب (2022)<sup>1</sup>:

بعنوان دور البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الصناعية الجزائرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية أنشطة البحث والتطوير في المؤسسات الصناعية الجزائرية ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، عبر الإجابة عن الإشكالية التالية: ما مدى تأثير أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المؤسسات الصناعية محل الدراسة في الجزائر؟ وتم استخدام المنهج: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري لأنشطة البحث والتطوير والابداع التكنولوجي وعلى المنهج الاستقرائي في الجزء الميداني

<sup>1</sup> نادية عواريب، دور البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فرع العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن أنشطة البحث والتطوير تعتبر من أهم محددات الابداع التكنولوجي في المؤسسة، وذلك لكونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية، ولكنه أضعف حلقة في نظام البحث في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء من حيث عدد الباحثين أو من حيث العدد القليل من براءات الاختراع الممنوحة لقطاع المؤسسات الاقتصادية. كما أن الإنفاق على البحث والتطوير لا يزال في حدوده الدنيا وأغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية تلجأ إلى المؤسسات الأجنبية في مجال البحث والتطوير

ثانيا- دراسة شابو نور الهدى (2021):<sup>1</sup>

بعنوان دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر ام البواقي، هدفت الدراسة إلى التعرف على الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر لولاية ام البواقي لتكنولوجيات الاتصال الحديثة في مجال الخدمة العمومية ومعرفة المعوقات التي تواجهها اثناء القيام بتقديمها وذلك عبر الإجابة عن الاشكالية التالية: ما هو دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر؟ وقد تم استخدام المنهج المسحي

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن مؤسسة بريد الجزائر بأم البواقي تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتقديم الخدمة العمومية منذ أكثر من ثلاثة سنوات والدافع الأساسي من تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة هو القضاء على النقص الذي عانت منه الإدارة التقليدية حيث أحدثت تكنولوجيا الاتصال الحديثة تجديدا في المؤسسة وذلك من خلال تنظيم العمل وتخفيض الضغط

ثالثا- دراسة ضالع بخالد (2018):<sup>2</sup>

بعنوان آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة المصلحة البيومترية لبلدية أولاد إبراهيم، هدفت الدراسة إلى معرفة الخدمات العمومية وآليات تحسينها والصعوبات التي تواجهها. ومعرفة مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر. وذلك عبر الإجابة عن الإشكالية التالية: ماهي الخدمة العمومية وآليات تحسينها وما مدى تطبيقها في الجماعات المحلية في الجزائر؟ وتم استخدام المنهج التحليلي كأحد مناهج البحث العلمي، وكما أتبع أيضا الباحث المنهج الوصفي والتجريبي كمناهج فرعية مساعدة.

<sup>1</sup> شابو نور الهدى، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2021.

<sup>2</sup> دراسة ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة المصلحة البيومترية لبلدية أولاد إبراهيم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية، 2018

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث الإدارة وهيكلها والقضاء على اكتظاظ المواطنين، وأن التحول للعمل بنظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر جاء لتوفير الوقت، حيث تتوفر الإدارة الجزائرية على شبكة الانترنت في كل أقسامها لتسيير العمل وتسريع الخدمات التي تقدمها. ويساهم تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر في تحقيق الشفافية والنزاهة في التعامل مع المواطنين.

رابعاً- دراسة حمزة بن الزين (2018)<sup>1</sup>:

بعنوان دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية وتوظيف المواهب والابتكارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين والمديرين في المؤسسة، والتعرف على مدى توفر المناخ الملائم لممارسة الإبداع في المؤسسة. وذلك عبر الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف يساهم نشاط البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟ وهل مستوى اهتمام المؤسسات البترولية المحلية منها أو الأجنبية بنشاط البحث والتطوير يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية؟ وتم اعتماد المنهج الوصفي لتفسير الدراسة والعلاقة التي تربط بين المتغيرين كما استخدم المنهج المتكامل للبحوث التطبيقية في دراسة الحالة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه لا يمكن للمؤسسة القيام بنشاطات البحث والتطوير بمعزل عن محيطها وبيئتها الداخلية أو الخارجية حيث لا بد من القيام بدراسة البيئة الداخلية المعرفة نقاط قوتها وضعفها لتجنب التهديدات أو دراسة البيئة الخارجية المعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين وبالتالي استغلال الفرص نحو تطوير أدائها وتنمية ميزتها التنافسية. ويؤدي نشاط البحث والتطوير إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة البترولية، ويساهم في تطوير أدائها.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه فرع العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، 2018.

## المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً- مقال ل (Louis Raymond et Josée pierه،2018)<sup>1</sup>

بعنوان: البحث والتطوير كمحدد للإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هدفت الدراسة إلى توضيح وفهم تأثير البحث والتطوير على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التمييز بين البحث والتطوير في المنتج والبحث والتطوير في عمليات الإنتاج، ودمج هذه المفاهيم في نموذج يحدد العلاقات المتبادلة بينهما، وتمت الدراسة على عينة شملت 205 مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة كندية، تم تمثيل أكثر من خمسة عشر قطاعا صناعيا، بما في ذلك المنتجات المعدنية (25.9%) والبلاستيك والمطاط (15.1%)، الأخشاب (13.7%)، المنتجات الكهربائية (6.8%)، المواد الغذائية (4.9%) ... الخ، تقريبا ثلث هذه المؤسسات ذات كثافة تقنية منخفضة (33%)، و (49%) من هذه المؤسسات ذات كثافة تقنية متوسطة، وباقي المؤسسات (18) ذات كثافة عالية، ويتم قياس كثافة أنشطة البحث والتطوير الخاصة بالمنتج والعملية بالنسبتين ميزانية البحث والتطوير للمنتجات على عدد الموظفين وميزانية البحث والتطوير العملية الإنتاج على عدد الموظفين.

توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد اختلافات في القطاعات في مستوى ابتكار المنتج، في حين تظهر اختلافات كبيرة في مستوى إبداع عمليات الإنتاج في المؤسسات ذات الكثافة التكنولوجية المتوسطة والمنخفضة، فالمؤسسات الأكثر كفاءة من الناحية التكنولوجية تسيطر بوضوح على الإبداع في عمليات التصنيع، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الكثافة التكنولوجية المنخفضة يظهر فيها مستوى إبداع المنتجات لا يقل بشكل ملحوظ عن باقي المؤسسات ذات الكثافة التكنولوجية المتوسطة والعالية، كما تؤكد النتائج أن إبداع العملية يشكل عامل وسيط في علاقة التأثير المتبادلة بين البحث والتطوير والإبداع في المنتجات.

ثانياً- مقال ل (Magnus Jeans, and Eric Gertz)<sup>2</sup>

بعنوان دور مخرجات نشاط البحث والتطوير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في كسب المزايا التنافسية لدولة السويد، هدفت 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

<sup>1</sup> Louis Raymond & Josée St Pierre, *La R&D En Tant Que Déterminant de l'Innovation dans les PME: Essai De clarification empirique*, Seme Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Institut de Recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières, 2018

<sup>2</sup> Magnus Jeans, and Eric Gertz, *Graduation of Research and Development Related to ICT – As a Competitive Advantage Sweden*

محدد في الوصول إلى أهداف الدراسة، بل كانت عبارة عن استشراف نظري تطرق فيه الباحثان إلى التطور التاريخي إلى نظام البرمجيات منذ بدوّه 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 الآلي 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 خمس 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 تكتب مزايا تنافسية في السوق العالمي.

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

### ثالثاً- مقال ل Christina Dromia (2009)<sup>1</sup>

بعنوان: معرفة موقف رومانيا من استثماراتها حول نشاط البحث والتطوير، سواء على الشركات أو القطاع العام. هدفت هذه الورقة البحثية في معرفة موقف رومانيا من استثماراتها 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 أولاً إلى الطريقة المعتمدة في قياس نشاط البحث والتطوير نظراً للسرية التي تحيط بهذا النشاط، لأن الكثير من الشركات لا يفصحون عن مدى تعاملهم مع هذه الوظيفة نظراً 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 اتفاق الدول الاتحاد الأوروبي على نشاط البحث والتطوير ومقارنته مع اتفاقات الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وأثر هذه الاتفاقات 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 نظراً لما يعنيه هذا

<sup>1</sup> Christina Dromia, R & D as a Source of Competitiveness The Case of Romania, 2009

الاتفاق 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 بين حجم الاهتمام الكبير سواء من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص لهذا النشاط كونه مفتاح للتطور والتميز الاقتصادي.

ومن خلال هذه المقارنات التي أجرتها الباحثة توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن 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، الا أنه يجب على القطاعين العام والخاص التكثيف من جهودهما حول الاتفاق على نشاط البحث والتطوير لأن حجم إنفاقهم الحالي لا يكفي ومستوى التطلعات المستقبلية.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية سنحاول في هذا المطلب مقارنة هذه الدراسات مع دراساتنا الحالية وإبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وذلك من خلال:

#### أولا-المقارنة مع الدراسات السابقة باللغة العربية:

الجدول التالي يبين المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة العربية.

جدول (01.01): مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسة 4	الدراسة 3	الدراسة 2	الدراسة 1	موضوع الدراسة
دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة	دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية	آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر	دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية	دور البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية	

الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير وتحسين خدمات المؤسسات العامة

المؤسسات العمومية					
الهدف	التعرف على أهمية أنشطة البحث والتطوير في المؤسسات الصناعية الجزائرية	مفهوم الخدمات العمومية والتعرف على المعايير التي تواجهها	التعرف على الخدمات العمومية وآليات تنفيذها ومعرفة طرق تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر	دراسة وتقييم نشاط البحث والتطوير في المؤسسات البترولية	تحليل دور البحث والتطوير في تحسين الخدمات العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر
عينة الدراسة	الجزائر	الجزائر	الجزائر	الجزائر	الجزائر
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي	المنهج المسحي	المنهج التحليلي الوصفي والتجريبي	المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المتكامل وكذلك المنهج الاستقرائي	المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي
فترة الدراسة	2022	2021	2018	2018	2024
طريقة المعالجة	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان

<p>- أثبتت الدراسة - أثبتت الدراسة - أثبتت الدراسة</p> <p>أنه لا يمكن الدراسة أن</p> <p>للمؤسسة القيام وظيفة البحث والتطوير في مؤسسة</p> <p>محيطها وبيئتها الاتصالات الجزائر تساهم</p> <p>الداخلية أو الخارجية حيث من القيام البيئة</p> <p>الداخلية المعرفة نقاط قوتها وضعفها لتجنب التهديدات أو دراسة البيئة الخارجية المعرفة</p> <p>نقاط قوة وضعف المنافسين وبالتالي استغلال الفرص نحو تطوير أدائها وتنمية ميزتها التنافسية.</p> <p>- أثبتت الدراسة أن نشاط البحث والتطوير يساهم في أداء</p>	<p>- مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث الإدارة وهيكلها والقضاء على اكتظاظ للمواطنين.</p> <p>- التحول للعمل بنظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر جاء لتوفير الوقت.</p> <p>- توفر الإدارة الجزائرية على شبكة الانترنت في كل أقسامها لتسيير العمل وتسريع الخدمات التي تقدمها.</p> <p>- يساهم تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر في تحقيق الشفافية والنزاهة في التعامل مع المواطنين.</p>	<p>- التعرف على الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر لولاية ام البواقي لتكنولوجيات الاتصال الحديثة في مجال الخدمة العمومية.</p> <p>- معرفة المعوقات التي تواجهها مؤسسة بريد الجزائر لولاية ام البواقي اثناء القيام بتقديم الخدمة العمومية باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.</p> <p>- معرفة دوافع استخدام مؤسسة بريد الجزائر لولاية ام البواقي تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال</p>	<p>- تعتبر أنشطة البحث والتطوير من أهم محددات الابداع التكنولوجي في المؤسسة، وذلك ام البواقي لكونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية.</p> <p>- ان البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعتبر أضعف حلقة في نظام البحث، سواء من حيث عدد الباحثين والذي يعتبر من أهم مدخلات النظام او من حيث العدد القليل من براءات الاختراع الممنوحة لقطاع المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p><b>النتائج المتوصل إليها</b></p>
--	---	---	---	-------------------------------------

## الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير وتحسين خدمات المؤسسات العامة

	المؤسسات البتروولية.		الخدمة العمومية.		
--	-------------------------	--	------------------	--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان هناك أوجه تشابه كثيرة وبعض أوجه الاختلاف بين الدراسات العربية والدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث وان اشتركت في موضوع الدراسة إلا انها كانت بزواوية مغايرة سواء في فترة الدراسة والعينات المدروسة وطريقة المعالجة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أهمية بالغة لدور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية.

ثانيا-المقارنة مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الجدول (01- 02): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الموضوع	الدراسة 01	الدراسة 02	الدراسة 03	الدراسة 04	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	La R&D en tant que déterminant de l'innovation dans les PME : Essai De clarification empirique	Graduation of research and development related to ICT – as a competitive advantage Sweden	R & D as a source of competitiveness the case of Romania	OECD Public Governance policy Papers	دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية
الهدف	توضيح وفهم تأثير البحث	تهدف هذه الدراسة إلى	معرفة موقف رومانيا من استثماراتها حول نشاط		تحليل دور البحث والتطوير في تحسين

## الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير وتحسين خدمات المؤسسات العامة

الخدمات العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر		البحث والتطوير، سواء على الشركات أو القطاع العام، وذلك بالمقارنة مع دول ذات العضوية الجديدة في الاتحاد الأوروبي وكذلك دول المتوسط الأوروبي	معرفة دور مخرجات نشاط البحث والتطوير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في كسب المزايا التنافسية لدولة السويد	والتطوير على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
الجزائر		رومانيا	السويد	عينة الدراسة	
المنهج الوصفي والمتكامل وكذلك المنهج الاستقرائي	منهجية التحليل النوعي			منهجية الدراسة	
2024		2009		2018	فترة الدراسة
الاستبيان	مقابلة				طريقة المعالجة
-اثبتت الدراسة ان وظيفة البحث والتطوير في مؤسسة	-تقع الإدارات العامة في قلب التغيرات الاقتصادية	-أن حجم إنفاق رومانيا على نشاط البحث والتطوير قد	-إن لوظيفة البحث والتطوير أثر	-توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد	النتائج المتوصل إليها

## الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة البحث والتطوير وتحسين خدمات المؤسسات العامة

اتصالات الجزائر تساهم في تطوير الخدمات المقدمة.	والسياسية والاجتماعية الكبرى ويشكل ارتفاع متوسط عمر موظفي القطاع العام تحديات للعديد من الادارات العامة بما في ذلك جذب المرشحين الاصغر سن ليحلو محل الموظفين المتقاعدين وادارة القوى العاملة المسنة بشكل أكثر استراتيجية.	يؤهلها من أجل أن تكون حلقة وصل بين دول الأعضاء القديمة والجديدة، بل تدفع الاتحاد الأوروبي للتنافس العالمي، الا أنه يجب على القطاعين العام والخاص التكتيف من جهودهما حول الاتفاق على نشاط البحث والتطوير لأن حجم إنفاقهم الحالي لا يكفي ومستوى التطلعات المستقبلية.	بالغ في تنمية المزايا التنافسية لدولة السويد في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على شركة إريكسون	اختلافات في القطاعات في مستوى ابتكار المنتج، في حين تظهر اختلافات كبيرة في مستوى إبداع عمليات الإنتاج في المؤسسات ذات الكثافة التكنولوجية المتوسطة والمنخفضة، فالمؤسسات الأكثر كفاءة من الناحية التكنولوجية تسيطر بوضوح على الإبداع في عمليات التصنيع، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الكثافة
---	---	---	--	--

<p>ول هذه الاتجاهات عواقب متماثلة اذ يجب ان تكون ادارة الموارد البشرية في الخدمة العامة تؤثر الاتجاهات العامة في أكثر استراتيجيه استنادا الى ادارة المواهب المعززة يكمن تعقيد هذه الادارة في درجة تفردھا ولحسن الحظ يمثل التحول الرقمي فرصة فريدة لتحليل كميات كبيرة من المعلومات خول المهارات والمسارات المهنية لموظفي القطاع العام وفي نهاية المطاف ينبغي لهذا ان يجعل الخدمة العامة أكثر جاذبية في جميع المناطق وقادرة على</p>	<p>التكنولوجية المنخفضة يظهر فيها مستوى إبداع المنتجات لا يقل بشكل ملحوظ عن باقي المؤسسات ذات الكثافة التكنولوجية المتوسطة والعالية، كما تؤكد النتائج أن إبداع العملية يشكل عامل وسيط في علاقة التأثير المتبادلة بين البحث والتطوير والإبداع في المنتجات.</p>
---	---

قياس المهارات بشكل أفضل وتطويرها طوال الحياة المهنية تؤثر الاتجاهات العامة في التوظيف العام على الخدمات العامة في الدول الاعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشكل مختلف				
---	--	--	--	--

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال هذا الجدول يمكن القول إن هناك أوجه تشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات الأجنبية السابقة والدراسة الحالية، حيث وإن اشتركت في موضوع الدراسة إلا أنها كانت فيها بعض التغيرات سواء في فترة الدراسة والعينات المدروسة وطريقة المعالجة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أهمية لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسات العمومية لتحسين خدماتها.

#### ثالثاً: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك من حيث التطرق إلى كل من اساسيات البحث والتطوير والدور الذي تلعبه في تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية، وهذا بالرغم من أن فترة معالجة الدراسة كانت مختلفة وكذلك عينة الدراسة والأساليب الإحصائية.

الفصل الثاني:

دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين

خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

-دراسة ميدانية-

## تمهيد:

إن السعي نحو الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث، تطلب منا تدعيم الفصل النظري بدراسة تطبيقية تتمثل في استبيان الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات النظر بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وذلك من خلال توزيعه على مجموعة من أفراد المجتمع من ذوي الاختصاص المهني والعلمي وكذا اختبار فرضيات الدراسة والقيام بعرض تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها بغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية.

ولهذا الغرض سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على الفرضيات المتعلقة بهذه الدراسة ومنها الإجابة على الإشكالية الرئيسية لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث وهي كالتالي:

- ✓ المبحث الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
- ✓ المبحث الثاني: الطريقة والأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: نتائج دراسة الحالة.

## المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

### المطلب الأول: نشأة مجمع اتصالات الجزائر

وقد تجسدت هذه الإصلاحات قطاع البريد والمواصلات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات **VSAT** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

الشكل (01.02): الفروع التابعة لشركة اتصالات الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي للشركة [www.at.dz](http://www.at.dz)

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي

## أولاً- الإطار القانوني وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار **2000/03** المؤرخ في **05 أوت 2000** عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (**CNPE**) بتاريخ **01 مارس 2001** الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر". لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال بـ **50.000.000.000** دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم **11 ماي 2002** رقم **02B 0018**. اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار **2000/03**، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة **2003**.

وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة **2003** لكي تكون الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، وتبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي **100.000.000** دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.
- اتصالات الجزائر الفضائية **ATS** «RevSat» مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ: **1000.000.000** دينار مختصة في شبكة السائل.

## ثانيا- فروع مجمع اتصالات الجزائر

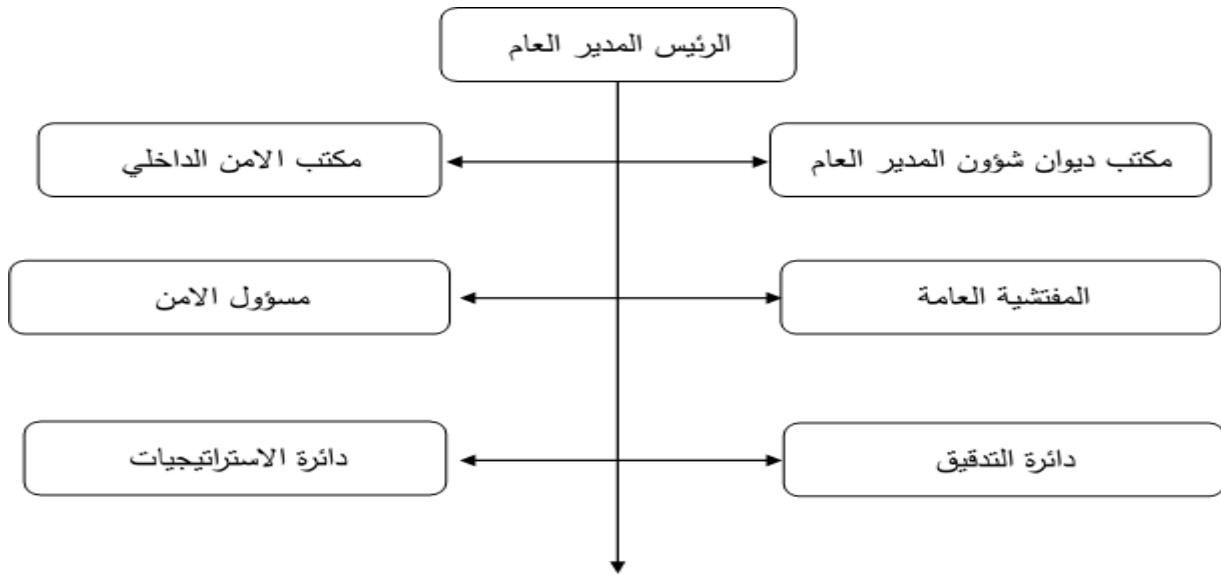
تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": "مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك. كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة .

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات **Intranet** بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب". عبر اتصالات الجزائر الفضائية المختصة بتكنولوجيات السائل والأقمار الصناعية.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر

أولا-التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي:

الشكل رقم (02.02): يوضح التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- الهياكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي:
- ديوان الرئيس المدير العام

- المفتشية العامة
- دائرة التدقيق الداخلي
- دائرة الاستراتيجيات
- دائرة الأمن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بأمن نظم المعلومات
- **قطب المهام والدعم:** يتكون من ثلاث اقسام وخمس مديريات
  - دائرة الموارد البشرية
  - دائرة المحاسبة والمالية
  - دائرة نظم المعلومات
  - مديرية المشتريات والامداد
  - مديرية الوسائل والممتلكات
  - مديرية الشؤون القانونية
  - مديرية تامين المداخيل
  - مديرية التحصيل
- **قطب البني التحتية والشبكات:** يتكون من قسمين وثلاث مديريات ومؤسسة وطنية كالتالي
  - دائرة شبكات النقل
  - دائرة شبكات النفاذ
  - مديرية الشبكة الأساسية
  - مديرية استغلال المنصات
  - مديرية الطاقة
  - المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات
- **القطب التجاري والتسويق والابتكار:** وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير
  - دائرة التسويق والاتصال
  - المديرية التجارية العامة
  - المديرية التجارية للشركات
  - مديرية الدعم التجاري
  - مديرية الربط والتنظيم

- مديرية الخدمات
- وحدة البحث والتطوير.

## ثانيا: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

### 1. أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات

### 2. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث نقاط أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات وقد سمحت هذه النقاط الثلاثة التي سطرته ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق ومن أهدافها المعتمدة كالتالي:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
  - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات
  - ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء
  - توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق
  - الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا.
  - الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء

- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية... ) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستخدميها
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية

### 3. الأهداف الاستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

- ✓ **على الصعيد التقني:** بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى **Backbone** مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة، وجديدة ومؤمنة جدا (**DW.DN.IP. /NPLS**) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات **QOS** وموزات انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات.
- ✓ **على الصعيد التجاري:** إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين استراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الأنترنت (**XDSL-VOIP**) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .
- ✓ **على الصعيد التنظيمي:** وضعت اتصالات الجزائر اندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسيير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي

### 4. مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد

- خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج
- تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن
- وجود شركة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

### ثالثا- وحدة البحث والتطوير في مؤسسة اتصالات الجزائر:

بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر هي وحدة مركزية على مستوى المديرية العامة واستحدثت مؤخرا في السنوات الأخيرة (2017). هذه الوحدة لديها وظائف على مستوى عالي فيما يتعلق بالبحث والتطوير بمختلف المنتجات ومختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بكل ما يمس تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة في مجال الاتصالات. تهتم بدراسة التموقع الاستراتيجي للمؤسسة في السوق الوطنية وكذلك السوق الدولية، يعني بالنسبة للمؤسسة هل الزبون يأمل في تدفق انترنت عالي أو عالي جدا وهكذا بالموازنة مع القدرة الشرائية للمواطن لوضع التسعيرة الملائمة للخدمة بعد خضوع تلك التسعيرة لبحث ودراسة معمقة، حيث تتطلع الى ما هو جديد ويناسب القدرة الشرائية للمواطن الجزائري، كما تقوم بعملية تحليل ومعالجة مختلف العروض الرائجة للزبائن أو المشتركين الخاصين

لازالت وظيفة البحث والتطوير محكرة على المستوى المركزي فقط وليست متواجدة على مستوى الوحدات العملية وهي المنفذ للسياسات الصادرة منها وتنبثق من المديرية العامة وتعرض تلك السياسات على مجلس الإدارة للمصادقة عليها ومن ثم اعلام باقي المديريات العملية بعد المصادقة عليها

وظيفة البحث والتطوير ليست آلية لتحسين الخدمة فقط، فهي تتكون من مجموعة من الخبراء في مجال التسويق في مجال التجارة الالكترونية في المجال التقني والإداري أي ليست مرتكزة على شيء معين وما هدفها الا رسم استراتيجيات كبرى للمؤسسة ووضع خطط العمل للمؤسسة. أما الفئة المستهدفة للوحدة فهو الزبون أي أنها تسعى للوصول لأفضل الطرق والأساليب لتقدم أرقى وأفضل خدمة

تتمتع وحدة البحث والتطوير بالاستقلالية التامة وكذلك بالمسؤولية وبالنمط القيادي والمبادرة، وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤخرا بوضع منصة لموظفيها في حالة وجود أي اقتراح يمس بوحدة البحث والتطوير لأخذه بعين الاعتبار. أما الخدمات التي تمت بلورتها بعد ظهور هاته الوحدة والتغيرات التي طرأت على المديرية ككل فقد مست النمط التسويقي وتم تغييره وكذلك الاستراتيجية التنظيمية وتسببت في بروز خدمات جديدة كخدمات فلترة الانترنت والدفع عبر بطاقات الدفع الالكتروني

## المبحث الثاني: تحديد الطريقة والأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا، يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، قصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الدراسة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: تحديد الطريقة.

يتناول هذا المبحث عرض لطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، ومصادرها بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

#### أولاً- مجتمع الدراسة.

تم مراعاة في اختيار مجتمع الدراسة أن يكون أفرادها من بين الأشخاص ذوي الاختصاص الذين تتوفر لديهم الخبرة المهنية والعلمية وقد اشتملت هذه الدراسة المؤسسة العمومية الاقتصادية مجمع اتصالات الجزائر.

#### ثانياً- عينة الدراسة.

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها "نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي والمعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل الوحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"<sup>1</sup>. أما عينة الدراسة فقد اقتصر على موظفي المؤسسة العمومية الاقتصادية مجمع اتصالات الجزائر. قد تم توزيع 31 استمارة على جميع أفراد العينة، تم استرجاعها جميعا في حين تم إلغاء واحدة بسبب عدم اكتمال التأشير على جميع عبارات الاستبيان. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (01.02): إحصائيات خاصة باستمارات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	31	عدد الاستمارات الموزعة
3.22%	1	عدد الاستمارات المفقودة
96.78%	30	عدد الاستمارات الواردة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

<sup>1</sup> عامر أبراهيم قنديلي، منهجية البحث العلمي، درا اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: "بأنها أداة تتضمن مجموعة من الفقرات أو العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحيث تخدم أغراض البحث"<sup>1</sup>. وقد تطلب بناء الاستثمار عدة مراحل هي:

### أولاً- مرحلة تصميم الاستثمار:

تم إعداد الاستثمار لجمع المعلومات المتعلقة بدور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين. حيث شملت المعلومات الواردة في الاستثمار أهم الأسئلة التي تجيب على فرضيات البحث، وتم مراعاة أثناء إعداد الاستثمار ترتيب المحاور والأسئلة مع ما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

### ثانياً- محتوى الاستثمار:

لقد تضمنت هذه الاستثمار دباجة تفسر موضوع البحث والهدف منه ولقد جاءت كمقدمة لغرض التعريف بموضوع الدراسة والهدف منه، كما اعتمدنا في تقسيم الاستثمار إلى قسمين آخذين بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بأفراد العينة والمعلومات المتعلقة بموضوع (متغيرات) الدراسة، كما احتوى كل قسمين على المعلومات التالية:

1- القسم الأول: خصص هذا الجزء بطرح الأسئلة العامة والشخصية بأفراد العينة محل الدراسة: الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الدراسة.

2- القسم الثاني: والذي يضم البيانات المرتبطة بالمتغيرات الخاصة بالدراسة، وبدوره قسم هذا الجزء إلى محورين تضم في مجموعها 25 سؤالاً مقسمة على محورين كالتالي:

✓ المحور الأول: يمكن لوظيفة البحث والتطوير التحسين في خدمات المقدمة في المؤسسة والذي تضمن 12 سؤالاً.

✓ المحور الثاني: وظيفة البحث والتطوير وعلاقتها بتحسين الخدمات العمومية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تضمن 13 سؤالاً.

<sup>1</sup> فريد سلام، التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي، محاضرات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين الرأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، السداسي الأول، 2017، ص: 287.

كما قسمت كل فقرة من فقرات الاستبيان وفق تصنيف ليكارت الثلاثي، باعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات صنف كما يلي:

الجدول (02.02): مقياس ليكارت الثلاثي.

التقييم	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
المجال	1.66 - 1	2.33 - 1.67	3 - 2.34

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS21

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بعد استكمال عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، لإخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وتم الاعتماد على بعض الاختبارات العلمية، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة وهي كما يلي:

❖ **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

❖ **الأشكال البيانية التوضيحية:** بعد ذلك معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، مع الاستعانة ببرنامج Excel 2007 وبرنامج Excel 2016 لتصميم الأشكال البيانية بصيغ وأشكال أخرى.

❖ **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسومة على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب 02 لأن التنقيط يتراوح من 01 إلى 03، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

❖ **الانحراف المعياري:** وهو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالاً، ويعتمد في حسابه على المتوسط ويعرف بالجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014، ص 13.

- ❖ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- ❖ **معامل الارتباط:** للحصول على الاتساق الداخلي للمحاور يوجد معاملات الارتباط بين معدل كل محور المعدل الكلي للمحاور.
- ❖ **الانحراف المعياري:** الانحدار الخطي البسيط هو حساب المربعات الصغرى من نموذج الانحدار الخطي مع متغير تفسيري واحد وبعبارة أخرى، الانحدار الخطي البسيط هو خط مستقيم يمر بمجموعة من النقاط بطريقة تجعل مجموع مربع النقط المتبقية من النموذج.

## المبحث الثاني: نتائج دراسة الحالة.

سنحاول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية للعينة واختبار صدق وثبات الاستبيان وكذا اختبار فرضيات هذه الدراسة.

### المطلب الأول: الدراسة الوصفية للعينة.

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

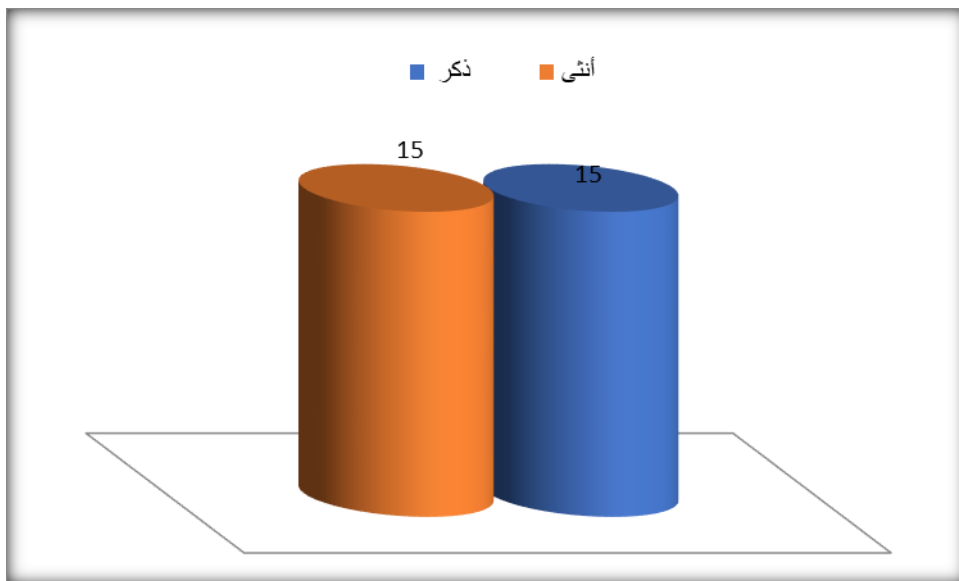
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (03.02): وصف عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	العدد	البيان
50%	15	ذكر
%50	15	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

الشكل (03.02): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج Excel 2007

## الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

يعبر الجدول والتمثيل البياني أعلاه عن تفصيل لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يلاحظ تساوي بين الذكور والإناث وذلك بنسبة 15% من المجموع الكلي لكل منها.

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب السن.

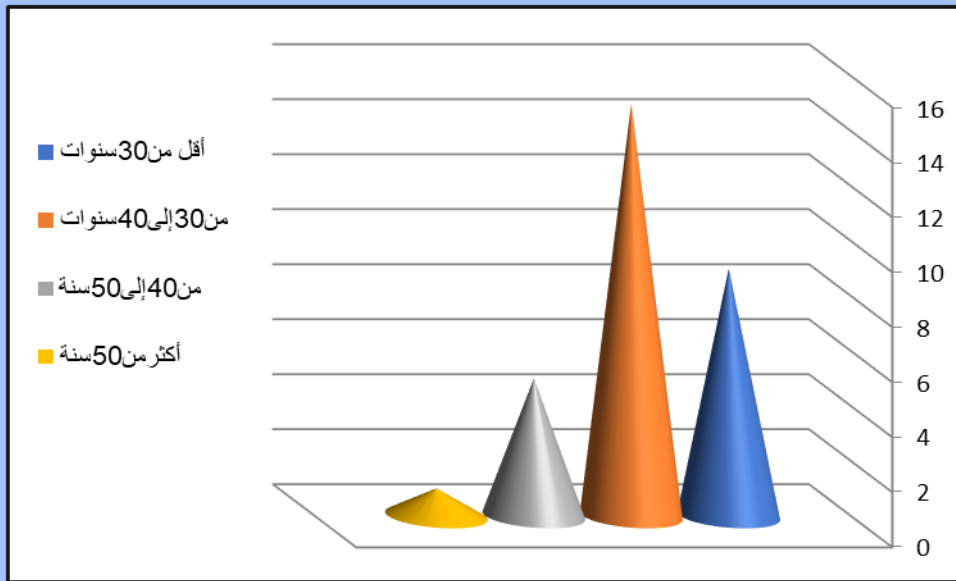
يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول (04.02): وصف عينة الدراسة حسب السن.

البيانات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنوات	9	30.0
من 30 إلى 40 سنوات	15	50.0
من 40 إلى 50 سنة	5	16.7
أكثر من 50 سنة	1	3.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

الشكل (04.02): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel 2016

## الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

يوضح هذا الجدول والتمثيل البياني أعلاه توزيع أفراد العينة حسب السن حيث لاحظنا أن أعلى فئة بينهم هي من 30 إلى 40 سنة بنسبة 50%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 30% كما جاءت الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 16.7% أما الفئة الأخيرة أكثر من 50 سنة بنسبة 3.3%.  
ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

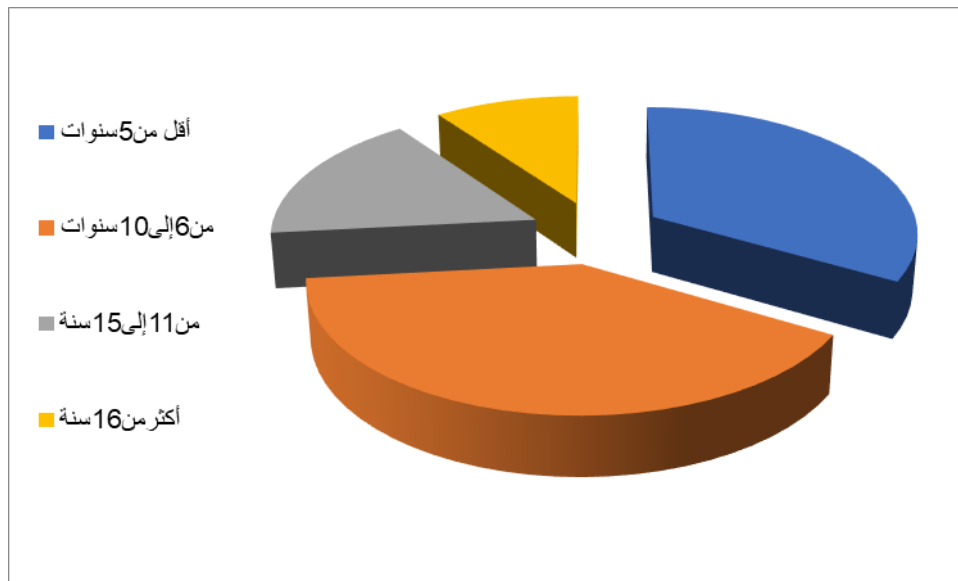
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول (05.02): وصف عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

البيانات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	33.3%
من 6 إلى 10 سنوات	12	40.0%
من 11 إلى 15 سنة	5	16.7%
أكثر من 16 سنة	3	10.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

الشكل (05.02): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel 2007.

## الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

اعتمدنا في توزيع العينة حسب سنوات الخبرة لإفراد العينة على أربع فئات، كل فئة لها مدى، حيث لاحظنا أن أعلى فئة لأصحاب الخبرة هم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة قدرت ب: 40%، لتليها الفئة من أقل من 5 سنوات بنسبة 33.3%، كما تلتها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.7%، أما الفئة أكثر من 16 سنة لتضم مشاركين، إن هذا التنوع في مجال الخبرة المهنة يدل على أن أفراد عينة الدراسة هم ذوي نضج مهني وعلمي.

رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

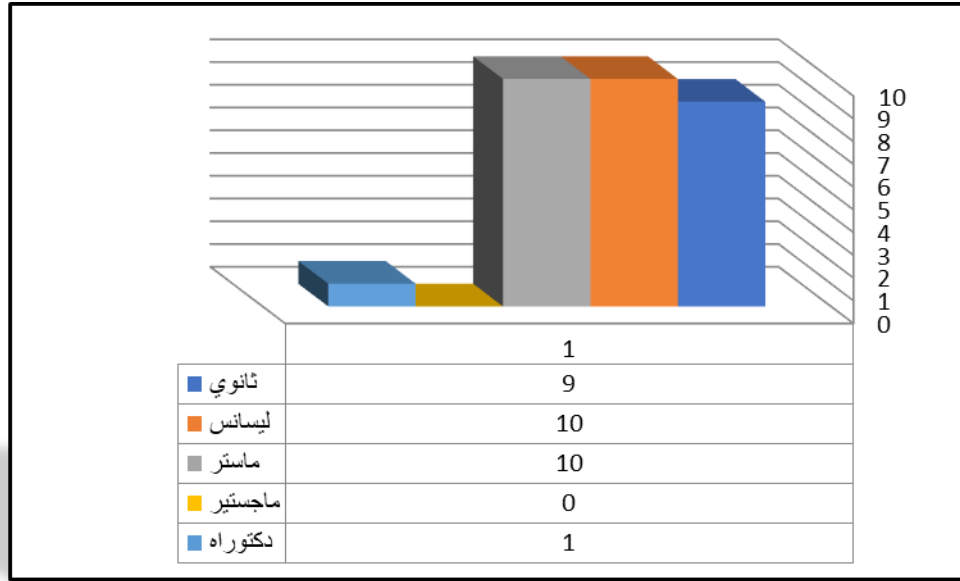
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

الجدول (02 .06): وصف عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

البيانات	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	9	30.0%
ليسانس	10	33.3%
ماستر	10	33.3%
ماجستير	00	00%
دكتوراه	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

الشكل (06.02): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel 2016.

يوضح الجدول والتمثيل البياني أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي، إذ نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي حيث تساوى كل من المتحصلين على شهادة ليسانس وماستر بنفس نسبة المشار إليها والتي قدرت 33.33%، في حين أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على شهادة ثانوي كانت مقدرة بـ: 30%، أما الحاصلين على شهادة دكتوراه بلغت 3.3%. ويمكن القول أن مجتمع الدراسة متنوع بنسب متفاوتة، وهذا مؤشر جيدا على صلاحية هذه العينة لدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

#### أولاً- اختبار صدق وثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ.

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه. كما أن الثبات قد يعني الموضوعية، بمعنى أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه وفي هذه الحالة يكون الاختبار الثابت اختبار يقدر الفرد تقديرا لا يختلف في حسابه اثنان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنان بشته، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في العلوم الاجتماعية، مجلة الدراسات في علم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، مجلة 3، العدد 2، جوان 2020، ص ص: 125، 126.

لذا استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين صفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وإذا كان هناك ثبات تكون مساوية للواحد الصحيح، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض.

حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول (07.02): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

الترتيب	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	يمكن لوظيفة البحث والتطوير التحسين في خدمات المقدمة في المؤسسة	12	0.695	0.836
المحور الثاني	وظيفة البحث والتطوير وعلاقتها بتحسين الخدمات العمومية في المؤسسة العمومية الاقتصادية	13	0.990	0.994
	معامل الثبات العام	25	0.849	0.921

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات **Spss v21**.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (يمكن لوظيفة البحث والتطوير التحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة) بلغ 0.695، كما بلغ معامل الصدق 0.836، أما المحور الثاني (وظيفة البحث والتطوير وعلاقتها بتحسين الخدمات العمومية في المؤسسة الاقتصادية) فقد كان 0.990، كما ظهر معامل الصدق بقيمة حيث تعتبر هذه معاملات مرتفعة تثبت صدق الاستبيان، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لكل العبارات بقيمة 0.849، أما معامل الصدق العام بلغ 0.921، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا- اختبار الاتساق الداخلي بطريقة معامل برسون.

بغية الوصول إلى تحليل سليم وجيد والحصول على إثبات كافي حول درجة الاتساق الداخلي بين المحور وعباراته تطلب منا اختباره بمعامل الارتباط برسون، حيث أن معامل الارتباط محصور بين الناقص واحد والزائد واحد.

الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

وذلك بعد إدخالنا للبيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم الحصول على النتائج في الجداول كالتالي:

الجدول (08.02): قياس الاتساق الداخلي بين المحور الأول وعباراته.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير الدائم لأنشطة المؤسسة في حل المشكلات وتصميم وتحسين المنتجات هو عمل ضروري	0.736**	0.000
2	يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على ربحية المؤسسة	0.761**	0.000
3	يتسم نشاط وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بالبساطة والوضوح والموضوعية	0.690**	0.000
4	وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة في مواجهة المشكلات	0.694**	0.000
5	تعتمد إدارة المؤسسة على نظام معلومات خاص بالبحث والتطوير	0.715**	0.000
6	تعتمد إدارة المؤسسة على البحث والتطوير في تحسين المنتجات	0.760**	0.000
7	تسعى إدارة المؤسسة دائما للحصول على المعلومات التي تخص تطوير أنشطة المؤسسة	0.759	0.000
8	لدي الرغبة في البحث والتطوير في مجال عملي	0.739**	0.000
9	هل المهارات والكفاءات ضرورية لموظفي وظيفة البحث والتطوير؟	0.744**	0.000
10	هل يمكن لوظيفة البحث والتطوير تعزيز التعاون بين وظيفة البحث والتطوير واقسام أخرى في المؤسسة؟	0.736**	0.000
11	هل تعتقد ان هناك حاجة ملحة لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير في هذا القطاع؟	0.765**	0.000

الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

0.000	**0.694	هل تعتقد ان البحث والتطوير له دور في تحسين الخدمات العمومية في قطاع اتصالات الجزائر؟	12
المحور الأول			
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات **Spss v21**.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون الخاص بكل العبارات يتراوح بين 0.765\*\* و 0.690\*\*، وأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.01، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين العبارات ومحورها.

الجدول (09.02): قياس الاتساق الداخلي بين المحور الثاني وعباراته.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير له الفضل في تحسين الخدمات	**0.944	0.000
2	يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير على الخدمات المقدمة في المؤسسة	**0.902	0.000
3	ظهرت خدمات جديدة بعد نشأة وحدة البحث والتطوير	**0.962	0.000
4	وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة حسنت من جودة الخدمات المقدمة	**0.922	0.000
5	اصبحت المؤسسة تقوم بتلبية حاجات ورغبات المواطن أكثر من السابق	**0.917	0.000
6	وظيفة البحث والتطوير ساهمت في تسهيل تقديم الخدمات	**0.962	0.000
7	هل ظهرت ابداعات جديدة تحسن الخدمات المقدمة؟	**0.968	0.000
8	هل انت راضي عن جودة الخدمات المقدمة من قبل اتصالات الجزائر؟	**0.902	0.000

الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

0.000	**0.951	التطورات التكنولوجية التي ظهرت بسبب البحث والتطوير حسنت جودة الخدمات	9
0.000	**0.959	هل تعتقد ان موظفو المؤسسات العمومية لاتصالات الجزائر تلبية احتياجات الزبون بشكل كافي؟	10
0.000	**0.894	مررت بتجارب شخصية تتعلق بتحسين الخدمات	11
0.000	**0.945	هل تعتقد ان تكنولوجيا الاتصالات الحديثة يمكن ان تسهم في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر؟	12
0.000	**0.957	تحسين الخدمات يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات والمواطنين	13

المحور الأول

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss v21.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون الخاص بكل العبارات يتراوح بين 0.968\*\* و 0.894\*\*، وأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.01، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين العبارات ومحورها.

ثالثا- نتائج اتجاهات آراء العينة حول أسئلة المحور الثاني.

سنحاول من خلال مخرجات برنامج Spss عرض وتحليل متوسطات هذه الدراسة وكذا تحديد درجة اتجاهات آراء العين، حيث تم تلخيصها في الجدولين التاليين:

الجدول (10.02): نتائج اتجاهات آراء العينة حول أسئلة المحور الأول.

الدرجة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير الدائم لأنشطة	2.766	0.626	موافق	4

الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

				المؤسسة في حل المشكلات وتصميم وتحسين المنتجات هو عمل ضروري	
5	موافق	0.639	2.735	يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على ربحية المؤسسة	2
12	محايد	0.805	2.200	يتسم نشاط وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بالبساطة والوضوح والموضوعية	3
2	موافق	0.530	2.833	وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة في مواجهة المشكلات	4
11	موافق	0.898	2.366	تعتمد إدارة المؤسسة على نظام معلومات خاص بالبحث والتطوير	5
9	موافق	0.565	2.736	تعتمد إدارة المؤسسة على البحث والتطوير في تحسين المنتجات	6
10	موافق	0.768	2.567	تسعى إدارة المؤسسة دائما للحصول على المعلومات التي تخص تطوير أنشطة المؤسسة	7
6	موافق	0.773	2.734	لدي الرغبة في البحث والتطوير في مجال عملي	8
3	موافق	0.558	2.800	هل المهارات والكفاءات ضرورية لموظفي وظيفة البحث والتطوير	9
7	موافق	0.550	2.733	هل يمكن لوظيفة البحث والتطوير تعزيز التعاون بين وظيفة البحث والتطوير واقسام أخرى في المؤسسة	10
8	موافق	0.583	2.733	هل تعتقد ان هناك حاجة ملحة لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير في هذا القطاع	11
1	موافق	0.531	2.834	هل تعتقد ان البحث والتطوير له دور في تحسين الخدمات	12

الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

			العمومية في قطاع اتصالات الجزائر
موافق	0.771	2.747	المتوسط العام المرجح للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss v2

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه عينة الدراسة ايجابية نحو جميع عبارات المحور حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 2.834، وبانحراف معياري أدنى بلغ 0.531، كما بلغ أدنى متوسط حسابي 2.200، وبانحراف معياري أعلى بلغ 0.805

كما تجدر الإشارة إلى تساوي متوسطي كل من العبارة 10 والعبارة 11 الأمر الذي أدى بنا للاستعانة بأقل انحراف معياري لتحديد الترتيب بينهما.

كما ظهر الوسط الحسابي العام المرجح للمحور الذي بلغ 2.747، والانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.771، كما يوضح التشتت البسيط تقارب في الأجوبة بين آراء أفراد العينة، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، والتي تؤكد رضا أغلبية أفراد العينة.  
الجدول (11.02): نتائج اتجاهات آراء العينة حول أسئلة المحور الثاني.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير له الفضل في تحسين الخدمات	2.300	0.836	محايد	4
2	يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير على الخدمات المقدمة في المؤسسة	2.266	0.639	محايد	6
3	ظهرت خدمات جديدة بعد نشأة وحدة البحث والتطوير	2.266	0.739	محايد	7
4	وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة حسنت من جودة الخدمات المقدمة	2.200	0.761	محايد	10
5	اصبحت المؤسسة تقوم بتلبية حاجات ورغبات المواطن أكثر من السابق	2.433	0.678	موافق	2

الفصل الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة ميدانية-

6	وظيفة البحث والتطوير ساهمت في تسهيل تقديم الخدمات	2.268	0.739	موافق	5
7	هل ظهرت ابداعات جديدة تحسن الخدمات المقدمة؟	2.160	0.791	غير موافق	11
8	هل انت راضي عن جودة الخدمات المقدمة من قبل اتصالات الجزائر؟	2.276	0.636	محايد	8
9	التطورات التكنولوجية التي ظهرت بسبب البحث والتطوير حسنت جودة الخدمات	2.667	0.663	موافق	1
10	هل تعتقد ان موظفو المؤسسات العمومية لاتصالات الجزائر تلبي احتياجات الزبون بشكل كافي؟	2.100	0.803	غير موافق	13
11	مريت بتجارب شخصية تتعلق بتحسين الخدمات	2.300	0.749	محايد	3
12	هل تعتقد ان تكنولوجيا الاتصالات الحديثة يمكن ان تسهم في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر؟	2.023	0.739	محايد	13
13	تحسين الخدمات يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات والمواطنين	2.255	0.836	محايد	9
المتوسط العام المرجح للمحور		2.353	0.706	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss v2

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه عينة الدراسة ايجابية نحو جميع عبارات المحور حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 2.667، وبانحراف معياري أدنى بلغ 0.663، كما بلغ أدنى متوسط حسابي 2.023، وبانحراف معياري أعلى بلغ 0.739، كما يظهر الجدول تساوي متوسط الحسابي لكل من العبارة الثانية والعبارة الثالثة الأمر الذي استوجب الاستعانة بأقل انحراف معياري لتحديد الترتيب بينهما. كما يبين اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

كما ظهر الوسط الحسابي العام المرجح للمحور منخفض نسبيا الذي بلغ 2.353، والانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.706، كما يوضح الجدول الانحراف المعياري تشتت بسيط لتقارب في الأجوبة بين آراء أفراد العينة،

كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، والتي تؤكد رضا أغلبية أفراد العينة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

بعدها تعرضنا بالتفصيل لتحليل الدراسة الوصفية لأفراد العينة وتفسير النتائج من خلال اتجاهات آراء العينة للاستبيان اعتمادنا على اختبار T لعينة واحدة - (One sample T test) لدراسة الفروق واختبار الارتباط بين المتغيرات الدراسة وكذا اختبار الانحدار الخطي البسيط هو حساب المربعات الصغرى من نموذج الانحدار الخطي مع متغير تفسيري واحد. وبعبارة أخرى الانحدار الخطي البسيط هو خط مستقيم يمر بمجموعة من النقاط بطريقة تجعل مجموع مربع النقط المتبقية من النموذج عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وكذا دراسة اعتدالية التوزيع.

#### أولاً: اختبار معامل الارتباط.

يعرف الارتباط بأنه مقدار التغير الاقتراضي بين متغيرين أو ظاهرتين، مثال: الارتباط المفترض بين انخفاض معدلات جودة الحياة وارتفاع نسبة السلوك الاجرامي، حيث يتم اختبار الفرضيات الارتباطية المطروحة من طرف الباحثين من خلال معدلات إحصائية نوعية قصد تحديد وجود الارتباط من عدمه ومن ثم تحديد قوة واتجاه العلاقة، كما يوجد عدة نماذج لهذه المعاملات من بينهم: أسلوب بارامتري والثاني أسلوب الابرامتري ويتعلق ذلك بمعامل بيرسون وسبيرمان. يستخدم معامل ارتباط بيرسون coefficient correlation Pearson في حساب قيمة العلاقة الارتباطية بين متغيرين كميين، تتراوح قيمته بين -1 و +1، وهو يعتبر أحد الاختبارات البرامترية كما يعتبر مقياس يقيس حجم العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.

حيث سنتناول في هذا الجزء اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول كمتغير مستقل والمحور الثاني كمتغير تابع. حيث تم صياغة الفرضية كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الجدول (12.02): اختبار العلاقة بين المحورين بطريقة معامل الارتباط بيرسون.

حجم لعينة	قيمة sig	معامل الارتباط	البيانات
30	0.000	**0.741	المحور الأول
			المحور الثاني
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss v21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المعنوية **sig** أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.001 كما بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.741 وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وكذا وجود ارتباط قوي وطردي بين المتغيرين. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل والذي يؤكد على وجود علاقة خطية قوية بين المتغيرين.

ثانيا- لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution Test)

- H0=الفرضية العدمية: البيانات تتبع التوزيع طبيعي.
- H1=الفرضية البديلة: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (13.02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			نوع الاختبار
	Sig	df	Statistic	البيانات
طبيعي	0.063	29	0.926	المحور الأول
طبيعي	0.122	29	0.935	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss v21

يبين الجدول أعلاه اختبار التوزيع الطبيعي لكل من المحور الأول والثاني وذلك عند درجة الحرية حيث يظهر أن مستوى الدلالة المعنوية Sig بلغت 0.063 و 0.122 على التوالي، وأنهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا- اختبار نتائج الانحراف لفرضيات الدراسة.

### 1. اختبار T للعينة البسيطة **One Sample T text**: يعتبر اختبار T للعينة البسيطة One

Sample T text من أهم الاختبارات العلمية التي تستخدم للحكم على معنوية الفروق بين متوسط العينة وقيمة ثابتة محددة مسبقا ويقوم برنامج Spss v21 بحساب اختبار T للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط عينة ومتوسط المجتمع.

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ .

❖ إذا كانت sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ إذا كانت sig أقل من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية  $H_1$ .

### 1-1. اختبار الفرضية الأولى: صيغت الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$  الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإمكانية وظيفة البحث والتطوير للتحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة.

$H_1$  الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإمكانية وظيفة البحث والتطوير للتحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة.

الجدول (14.02): نتائج التحليل الإحصائي واختبار T لعينة واحدة (One sample T test) والمتعلقة بالفرضية الأولى.

رقم	العبارات	المحسوبة T	درجة الحرية	القيمة Sig	القرار
1	ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير الدائم لأنشطة المؤسسة في حل المشكلات وتصميم وتحسين المنتجات هو عمل ضروري	6.707	29	0.000	نقبل H1
2	يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على ربحية المؤسسة	6.279	29	0.000	نقبل H1
3	يتسم نشاط وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بالبساطة والوضوح والموضوعية	1.361	29	0.184	نقبل H0
4	وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة في مواجهة المشكلات	8.601	29	0.000	نقبل H1
5	تعتمد إدارة المؤسسة على نظام معلومات خاص بالبحث والتطوير	3.003	29	0.000	نقبل H1
6	تعتمد إدارة المؤسسة على البحث والتطوير في تحسين المنتجات	4.829	29	0.000	نقبل H1
7	تسعى إدارة المؤسسة دائما للحصول على المعلومات التي تخص تطوير أنشطة المؤسسة	7.389	29	0.000	نقبل H1
8	لدي الرغبة في البحث والتطوير في مجال عملي	4.011	29	0.000	نقبل H1
9	هل المهارات والكفاءات ضرورية لموظفي وظيفة	1.708	29	0.098	نقبل

H0				البحث والتطوير	
10	هل يمكن لوظيفة البحث والتطوير تعزيز التعاون بين وظيفة البحث والتطوير واقسام أخرى في المؤسسة	7.954	29	0.000	نقبل H1
11	هل تعتقد ان هناك حاجة ملحة لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير في هذا القطاع	6.886	29	0.000	نقبل H1
12	هل تعتقد ان البحث والتطوير له دور في تحسين الخدمات العمومية في قطاع اتصالات الجزائر	8.601	29	0.000	
	جميع عبارات المحور	5.306	29	0.000	نقبل H1
<b>Test Value = 2 , عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05</b>					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss v21.

يتضح من الجدول أعلاه والمصمم لتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى التي تنص على إمكانية وظيفة البحث و التطوير التحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة، حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة للمجموع العام للمحور الأول بقيمة 5.306 وهي أكبر مع القيمة الجدولية، عند درجة حرية 29 ومتوسط فرضي 2 حسب مقياس ريكارت الثلاثي، كما ظهر مستوى المعنوية **Sig** أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهي بعيدة على مستوى الخطر، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإمكانية وظيفة البحث والتطوير بالتحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة.

## 1-2. اختبار الفرضية الثانية: صيغت الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$  الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظيفة البحث والتطوير وعلاقتها بالتحسين في خدمات المقدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

$H_1$  الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظيفة البحث والتطوير وعلاقتها بالتحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

الجدول (15.02): نتائج التحليل الإحصائي واختبار T لعينة واحدة (One sample T test) والمتعلقة بالفرضية الثانية.

رقم	العبارات	المحسوبة T	درجة الحرية	القيمة Sig	القرار
1	ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير له الفضل في تحسين الخدمات	11.751	29	0.000	نقبل H1
2	يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير على الخدمات المقدمة في المؤسسة	10.657	29		نقبل H1
3	ظهرت خدمات جديدة بعد نشأة وحدة البحث والتطوير	8.590	29	0.000	نقبل H1
4	وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة حسنت من جودة الخدمات المقدمة	9.270	29	0.000	نقبل H1
5	اصبحت المؤسسة تقوم بتلبية حاجات ورغبات المواطن أكثر من السابق	10.063	29	0.000	نقبل H1
6	وظيفة البحث والتطوير ساهمت في تسهيل تقديم الخدمات	9.760	29	0.000	نقبل H1
7	هل ظهرت ابداعات جديدة تحسن الخدمات المقدمة؟	6.566	29	0.000	نقبل H1
8	هل انت راضي عن جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة العمومية؟	7.470	29	0.000	نقبل H1
9	التطورات التكنولوجية التي ظهرت بسبب البحث	11.751	29	0.000	نقبل H1

H1				والتطوير حسنت جودة الخدمات	
نقبل H1	0.000	29	9.567	هل تعتقد ان موظفو المؤسسات العمومية لاتصالات الجزائر تلبى احتياجات الزبون بشكل كافي؟	10
نقبل H1	0.000	29	10.657	مررت بتجارب شخصية تتعلق بتحسين الخدمات	11
نقبل H1	0.000	29	8.590	هل تعتقد ان تكنولوجيا الاتصالات الحديثة يمكن ان تسهم في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر؟	12
نقبل H1	0.000	29	10.657	تحسين الخدمات يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات والمواطنين	13
نقبل H1	29		10.657	جميع عبارات المحور	
<b>Test Value = 2 , عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05</b>					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss v21.

نلاحظ من الجدول أعلاه والمخصص لتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وظيفة البحث و التطوير وعلاقتها بالتحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر، حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة للمجموع العام للمحور الثاني بقيمة 10.657 وهي أكبر مع القيمة الجدولية، عند درجة حرية 29 ومتوسط فرضي 2 حسب مقياس ليكارت الثلاثي، كما ظهر مستوى المعنوية **Sig** أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهي بعيدة على مستوى الخطر، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لوظيفة البحث والتطوير وعلاقتها بالتحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر.

**3-1. اختبار الانحدار الخطي البسيط:** لاختبار الفرضيات سنستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متغيرات الدراسة، و من أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر لب البحث يجب التأكد من صلاحية

النموذج، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار (Analysis of variance) وتحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك بغرض تحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

حيث كانت متغيرات الدراسة كما يلي:

- المحور الأول: المتغير المستقل
- المحور الثاني: المتغير التابع (الثابت)

حيث صيغت الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- $H_0$  الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر معنوي ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
- $H_1$  الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الجدول رقم (02.16): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغيرات

المستقلة على المتغير التابع

المتغير المستقل	( $\beta$ )	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	F	مستوى الدلالة (sig)	وجود أثر
الثابت	0.379	1.143			34.05	0.00	
المحور الأول	0.679	5.836	0.741	0.549	3	0.00	يوجد

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v21.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0.741 وهو ارتباط طردي قوي بين المتغيرات وأن معامل التحديد قيمته 0.549 أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 54.9%، من التباين الحاصل في المتغير التابع، من أجل معرفة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسر له، وحسب الجدول أعلاه و الذي أعتبر فيه المحور الأول متغير مستقل تفسيري، أما المحور الثاني كمتغير تابع حيث أظهرت نتائج نموذج الانحدار معنوي وذلك بعد دراسة قيمة F البالغة 34.053 بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وتفسر النتائج أن المتغير المستقل تفسر 54.9% من التباين الحاصل في المحور الثاني وذلك كما أشرنا إليه سابقاً في معامل التحديد.

كما جاءت قيمة  $\beta$  التي توضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بقيمة 0.679 وهي ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T و الدلالة المرتبطة بها، حيث ظهرت **Sig** قيمة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### خلاصة:

استهدفت هذه الدراسة بشكل أساسي دراسة دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية حيث تم اختيار عينة من المؤسسات العمومية للإجابة على التساؤلات التي قمنا بها عن طريق استخدام استمارة الاستبيان لاختبار آراء العينة ومن ذوي الخبرة العلمية والمهنية، حيث تم توزيعها و بعد جمع البيانات التي احتوتها الاستمارة تم معالجتها من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وكذا استخدام جملة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وبناء على نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط واختبار  $T$  للعينة الواحد لدراسة الأثر بين المتغيرات ودراسة الفروق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مكنتنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسة لدراسة.

الخاتمة

ختاماً وسعيًا منا للإجابة عن الإشكالية المطروحة حول كيفية مساهمة وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات العمومية خصوصاً في مؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا بتجزئة دراستنا هذه إلى فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي توصلنا من خلالهما إلى عدة نتائج والتي سيتم على أساسها اختبار صحة أو خطأ الفرضيات ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

## 1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

- تعتبر عمليات البحث والتطوير الحافز الرئيسي وراء تحقيق التطورات في مختلف المجالات تهدف إلى توسيع آفاق الفهم واكتشاف آفاق جديدة لحل مشكلات قديمة وخلق فرصة لم تكن متاحة من قبل، وما يترتب على ذلك ان البحث والتطوير لا يقتصر على الجوانب التقنية فقط بل يشمل أيضاً تحسين العمليات الإدارية وتطوير السياسات العامة لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل وبالتالي يعتبر الاستثمار في البحث والتطوير استراتيجية حيوية لتعزيز التنمية المستدامة ورفع مستوى الرضا لدى المواطنين.
- البحث والتطوير له علاقة وثيقة بتحسين جودة الخدمة، من خلال البحث المستمر وتطوير الأساليب الجديدة، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط الضعف في خدماتها الحالية وتطوير حلول لتحسينها. هذا يشمل تحسين تجربة العميل، زيادة كفاءة الخدمة، وضمان التوافق مع المعايير الصناعية والتنظيمية.
- البحث والتطوير يساعد أيضاً في إدخال خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. وتشمل أفضل الممارسات لتطبيق البحث والتطوير التركيز على العميل عن طريق فهم احتياجاته وتوقعاته.
- تمكن وظيفة البحث والتطوير المؤسسات العمومية من الابتكار المستمر وهو ما يحقق التفوق التنافسي والريادة في مجال خدماتها، حيث تشجع ثقافة الابتكار تطوير حلول جديدة ومبتكرة. كما أن التعاون الداخلي والخارجي العمل مع أقسام مختلفة داخل المؤسسة وشراكات مع جهات خارجية لتبادل المعرفة والخبرات يعتبر مهماً للوصول الى نتائج حقيقية.
- يساعد البحث والتطوير في تحسين تجربة المستخدم من خلال تقديم خدمات عمومية أكثر سهولة وزيادة رضا المواطنين

- يعد دور البحث والتطوير آلية أساسية لتحقيق الأهداف وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة، من خلال استثمار الجهود والموارد في البحث والتطوير، لتحسين العمليات وتطوير تقنيات جديدة مع إدخال التحسينات في العمليات الحالية، وتحسين الكفاءة، وتعزيز التواصل مع المواطنين.
- وبذلك تثبت صحة فرضيتنا الأولى "يتطلب تحسين الخدمة العمومية عدة آليات من بينها إنشاء وحدات للبحث وتطوير مختلف المنتجات الخدمية"
- ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة تحصلنا على النتائج التطبيقية التالية:
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإمكانية وظيفة البحث والتطوير بالتحسين في الخدمات المقدمة في المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لوظيفة البحث والتطوير وعلاقتها بالتحسين في الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية اقتصادية عند مستوى الدلالة (0.05).

## 2- التوصيات:

- ✓ تعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص في مجال البحث والتطوير لتحسين الخدمات المقدمة.
- ✓ تحديد الاحتياجات الفعلية للمستخدمين من الخدمات العامة وتوجيه الجهود البحثية والتطويرية وفقاً لهذه الاحتياجات.
- ✓ تعزيز الاستخدام الفعال للتكنولوجيا والابتكار في تحسين تقديم الخدمات الحكومية.
- ✓ تطوير آليات لقياس أثر البحث والتطوير في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات العامة.

## 3- آفاق الدراسة:

- ✓ حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات العمومية.
- ✓ أثر البحث والتطوير على الأداء المؤسسي في القطاع العام.
- ✓ استراتيجيات تمويل البحث والتطوير في المؤسسات العمومية.
- ✓ دور وظيفة البحث والتطوير في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية.
- ✓ البحث والتطوير أداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة في القطاع العام.

# قائمة المراجع

## أولا-المراجع باللغة العربية

### الكتب

1. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى 2010، الناشر دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن- عمان، 2008
2. عامر أبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، درا اليازوري العلمية، الأردن، 2013
3. فايز جمعه النجار واخرون، اساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان - الاردن 200،
4. فريد سلام، التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي، محاضرات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين الرأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، السداسي الأول، 2017
5. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2010.
6. مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
7. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.
8. هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014

### الرسائل والأطروحات الجامعية

9. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية المؤسسات البترولية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فتره 2006-2014، دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018
10. حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014
11. سهام رنجي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، جامعة باتنة، 2018-2019
12. رائد خضير عبيس كاظم العبادي، دور البحث والتطوير في النمو الاقتصادي تجارب دولية مختارة مع اشارة الى العراق، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد قسم الاقتصاد، 2018
13. قادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2017/2018

14. نادية عواريب، دور البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021-2022
15. نجاة كورتل، تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس والمؤسسة الوطنية لصناعة المضغوط والمرصصات. أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017

## الدوريات والمجلات

16. العربي حجام-أنور مقراني، "ترقية الخدمات العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية من وجهة نظر مواطنيها". مجلة كلية الدراسات الإنسانية جامعة محمد الأمين دباغين، جامعة سطيف 2، الجزائر، ديسمبر 2017، الموقع: [https://jsh.journals.ekb.eg/article\\_14348.html](https://jsh.journals.ekb.eg/article_14348.html)
17. اوماحي عائشة . بوادي مصطفى، "ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 10، العدد 01، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة، 2022/12/14
18. إيمان بغدادى، "النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية بالجزائر". مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 06، جامعة الجلفة، جوان 2018، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/163049>
19. بوهرة زورة، "دور المؤسسات العمومية والمتوسطة الجزائرية في التنمية الاقتصادية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 28، جامعة خميس مليانة (الجزائر)، 03 /03 /2022، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/181856>
20. حمزة زكرياء محي الدين، "نحو حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية: المبادئ والآليات المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 09، جامعة مستغانم الجزائر، 29 /07 /2018، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62995>
21. حنان بشتة، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في العلوم الاجتماعية، مجلة الدراسات في علم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، مجلة 3، العدد 2، جوان 2020
22. خبيزي سامية-القول ريم، "آليات تحقيق الخدمة العمومية في الإذاعات المحلية الجزائرية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينية من إطارات إذاعة عين الدفلى". المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والراي العام، المجلد 03، العدد 02، كلية علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر 03 (الجزائر)/جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، 20-10-2020، ص:347، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/142001>
23. دريدي منيرة -حروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيليزي للبحوث والدراسات، المجلد 4 العدد 2، 2019
24. رفيقة بوخالفة-سمير أبيض، "الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية". مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد 02، جامعة جيجل، 20/09/2021، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/168080>

25. زيدان سعيد، معوقات واليات تحسين الخدمة العامة بالجزائر في الفترة 2013-2020، دفاتر السياسة والقانون، مجلد 13، العدد 2، جامعة وهران 2 الجزائر، 15-05-2021، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/151472>
26. ساردو زين العابدين-جزار مصطفى، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: البلدية نموذجاً". المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02، جامعة تسمسيلت، جامعة حسيبة بن بوعلبي الشلف، الجزائر، 2024/01/18
27. عبد اللطيف مصيطفى - عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 13/04، جامعة غرداية - جامعة الحلفة
28. فارسي ابراهيم الخليل - كريم بوغيسى، اداره الابداع والابتكار ودور البحث وتطوير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال) مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الاول، العدد الثاني، جوان 2019
29. قاسمي عائشة، "العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري". مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، مارس 2018، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/442/2/1/80556>
30. نادية عواريب، دور البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021-2022
31. وردة حدوش -جدي فريدة، "أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول"، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 02، المدرسة العليا للتجارة بالقلعة الجزائر، 2022/12/29، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/210526>

## التقارير والقوانين

32. الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الموقع: <http://ia803409.us.archive.org>
33. المادة 7 من المرسوم رقم 88 . 131 مؤرخ في 20 ذي القعد عام 1408 الموافق 4 يوليو سنة 1988 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27 الصادرة بتاريخ الأربعاء 22 ذو القعدة عام 1403 الموافق 6 يوليو سنة 1988
34. أسيل عامل حمود نوري، أنواع المؤسسات العامة، الموقع: <https://mail.almerja.net/more.php?idm=227457>، تاريخ الزيارة: 2024/05/1

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية

## Books

35. Louis Raymond & Josée St Pierre, **La R&D en tant que déterminant de l'innovation dans les PME** : Essai De clarification empirique, Seme congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières, 2018
36. Christina Dromia, **R & D as a source of competitiveness the case of Romania**, 2009

### . Articles

37. Jim Dator ,Dick Pratt and Youngseok SEO, **Fairness Globalization and public institutions** University of Hawai i press( 2006)
38. Lorenzo G. Bellù, **Development and Development Paradigms A (Reasoned) Review of Prevailing Visions**,2011
39. Leila Metali "Le Marketing des Services Publics: Fondements ET Spécificités".Maarel Revus académique, N°21, Université Bouira, (06-2016)
40. Magnus Jeans, and Eric Gertz, **Graduation of research and development related to ICT – as a competitive advantage Sweden**
41. Seguei Glaziev and Christoph M. Schneider editors, **Research and development management to a market economy**, IIASA, april 1993

### Reports

42. Alan S.Gutterman, **Research and Development**, 25 September 2023
43. The Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science **The Research and Development Budget 2022-2023**,

### Web sites

**How does the UK government invest in R&D?** <https://royalsociety.org/-/media/policy/projects/investing-in-uk-r-and-d/how-does-the-UK-government-invest-in-R-and-D-07-11-17.pdf>

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

المستوى والتخصص: ثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات

### استمارة استبيان

تحية طيبة...

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية تخصص إدارة اعمال من خلال انجاز تقرير تربص بعنوان\* دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية-دراسة حالة اتصالات الجزائر\*. يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي نسعى من خلاله لمعرفة دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين الخدمات في اتصالات.

ولأننا نشعر بأنكم أنتم الذين تستطيعون إعطائنا صورة حقيقية عن هذا الموضوع، فإننا نأمل تفضلكم بوضع علامة (x) في مربع الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة. كما نطمئنكم بأن الآراء التي سنحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط، وستحاط بسرية تامة، شاكرين ومقدرين لكم مكرم تعاونكم.

تحت إشراف:

د. مداس حبيبة

من اعداد:

- شطي مريم

- عزوزة شيماء

الموسم الجامعي: 2024/2023

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30  30 إلى 40  40 إلى 50  أكثر من 50

الوظيفة: .....

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  11 إلى 15 سنة  16 سنة فما أكثر

المستوى الدراسي: ثانوي  ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: يمكن وظيفة البحث والتطوير بوظيفة البحث والتطوير وتحسين الخدمات في المؤسسة

رقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير الدائم لأنشطة المؤسسة في حل المشكلات وتصميم وتحسين المنتجات هو عمل ضروري			
2	يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على ربحية المؤسسة			
3	يتسم نشاط وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بالبساطة والوضوح والموضوعية			
4	وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة في مواجهة المشكلات			
5	تعتمد إدارة المؤسسة على نظام معلومات خاص بالبحث والتطوير			
6	تعتمد إدارة المؤسسة على البحث والتطوير في تحسين المنتجات			
7	تسعى إدارة المؤسسة دائما للحصول على المعلومات التي تخص تطوير أنشطة المؤسسة			
8	لدي الرغبة في البحث والتطوير في مجال عملي			
9	المهارات والكفاءات ضرورية لموظفي وظيفة البحث والتطوير			
10	يمكن لوظيفة البحث والتطوير تعزيز التعاون بين وظيفة البحث والتطوير واقسام أخرى في المؤسسة			
11	تعتقد ان هناك حاجة ملحة لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير في هذا القطاع			
12	تعتقد ان البحث والتطوير له دور في تحسين الخدمات العمومية في قطاع اتصالات الجزائر			

المحور الثاني: وظيفة البحث والتطوير وعلاقتها في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسة العمومية.

رقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير له الفضل في تحسين الخدمات			
2	يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير على الخدمات المقدمة في المؤسسة			
3	ظهرت خدمات جديدة بعد نشأة وحدة البحث والتطوير			
4	وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة حسنت من جودة الخدمات المقدمة			
5	اصبحت المؤسسة تقوم بتلبية حاجات ورغبات المواطن أكثر من السابق			
6	وظيفة البحث والتطوير ساهمت في تسهيل تقديم الخدمات			
7	ظهرت ابداعات جديدة تحسن الخدمات المقدمة؟			
8	هل انت راضي عن جودة الخدمات المقدمة من قبل اتصالات الجزائر؟			
9	التطورات التكنولوجية التي ظهرت بسبب البحث والتطوير حسنت جودة الخدمات			
10	تعتقد ان موظفو المؤسسات العمومية لاتصالات الجزائر تلبي احتياجات الزبون بشكل كافي؟			
11	مريت بتجارب شخصية تتعلق بتحسين الخدمات			
12	تعتقد ان تكنولوجيا الاتصالات الحديثة يمكن ان تسهم في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر؟			
13	تحسين الخدمات يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات والمواطنين			

حكم هذا الإستبيان من طرف الأساتذة:

د. مرزوقي مرزوقي

د. زهواني رضا

\*مخرجات برنامج SPSS

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	15	50.0	50.0	50.0
Valid أنثى	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	9	30.0	30.0	30.0
من 30 إلى 40 سنة	15	50.0	50.0	80.0
Valid من 40 إلى 50 سنة	5	16.7	16.7	96.7
أكثر من 50 سنة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	10	33.3	33.3	33.3
من 6 إلى 10 سنوات	12	40.0	40.0	73.3
Valid من 11 إلى 15 سنة	5	16.7	16.7	90.0
أكثر من 16 سنة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	9	30.0	30.0	30.0
ليسانس	10	33.3	33.3	63.3
Valid ماجستير	10	33.3	33.3	96.7
ماجستير	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.695	13

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	14

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	2

## Frequency Table

ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير الدائم لأنشطة المؤسسة في حل المشكلات وتصميم وتحسين المنتجات هو عمل ضروري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محايد	1	3.3	3.3	13.3
موافق	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على ربحية المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محايد	2	6.7	6.7	16.7
موافق	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يتسم نشاط وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بالبساطة والوضوح والموضوعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	23.3	23.3	23.3
Valid محايد	10	33.3	33.3	56.7
موافق	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة في مواجهة المشكلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	1	3.3	3.3	10.0
موافق	27	90.0	90.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تعتمد إدارة المؤسسة على نظام معلومات خاص بالبحث والتطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
Valid محايد	13	43.3	43.3	53.3
موافق	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تعتمد إدارة المؤسسة على البحث والتطوير في تحسين المنتجات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
Valid محايد	3	10.0	10.0	23.3
موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تسعى إدارة المؤسسة دائما للحصول على المعلومات التي تخص تطوير أنشطة المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	3	10.0	10.0	16.7
موافق	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

لدي الرغبة في البحث والتطوير في مجال عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
Valid محايد	3	10.0	10.0	26.7
موافق	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل المهارات والكفاءات ضرورية لموظفي وظيفة البحث والتطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	4	13.3	13.3	20.0
موافق	23	76.7	76.7	96.7
33.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل يمكن لوظيفة البحث والتطوير تعزيز التعاون بين وظيفة البحث والتطوير واقسام أخرى في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	2	6.7	6.7	13.3
موافق	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تعتقد ان هناك حاجة ملحة لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير في هذا القطاع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	4	13.3	13.3	20.0
موافق	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تعتقد ان البحث والتطوير له دور في تحسين الخدمات العمومية في قطاع اتصالات الجزائر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	1	3.3	3.3	10.0
موافق	27	90.0	90.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

#### Statistics

		المحور1	امحور2
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Mean		2.7472	2.3536
Std. Deviation		.77140	.70677

#### Correlations

		المحور1	امحور2
المحور1	Pearson Correlation	1	.741**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
امحور2	Pearson Correlation	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

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

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور1	.338	29	.000	0.926	29	0.063
امحور2	.198	29	.004	0.935	29	0.122

a. Lilliefors Significance Correction

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 <sup>a</sup>	.549	.533	.48316

a. Predictors: (Constant), المحور1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.950	1	7.950	34.053	.000 <sup>b</sup>
Residual	6.537	28	.233		
Total	14.486	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.379	.331		1.143	.263
المحور1	.679	.116	.741	5.836	.000

a. Dependent Variable: المحور2

**One-Sample Test**

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير الدائم لأنشطة المؤسسة في حل المشكلات وتصميم وتحسين المنتجات هو عمل ضروري	6.707	29	.000	.76667	.5329	1.0004
يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على ربحية المؤسسة	6.279	29	.000	.73333	.4945	.9722
يتسم نشاط وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة باليساطة والوضوح والموضوعية	1.361	29	.184	.20000	-.1007-	.5007
وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة في مواجهة المشكلات	8.601	29	.000	.83333	.6352	1.0315
تعتمد إدارة المؤسسة على نظام معلومات خاص بالبحث والتطوير	3.003	29	.005	.36667	.1170	.6164
تعتمد إدارة المؤسسة على البحث والتطوير في تحسين المنتجات	4.829	29	.000	.63333	.3651	.9016
تسعى إدارة المؤسسة دائما للحصول على المعلومات التي تخص تطوير أنشطة المؤسسة	7.389	29	.000	.76667	.5545	.9789
لدي الرغبة في البحث والتطوير في مجال عملي	4.011	29	.000	.56667	.2777	.8556
هل المهارات والكفاءات ضرورية لموظفي وظيفة البحث والتطوير	1.708	29	.098	1.73333	-.3421-	3.8087
هل يمكن لوظيفة البحث والتطوير تعزيز التعاون بين وظيفة البحث والتطوير واقسام أخرى في المؤسسة	7.954	29	.000	.80000	.5943	1.0057
هل تعتقد ان هناك حاجة ملحة لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير في هذا القطاع	6.886	29	.000	.73333	.5155	.9511
هل تعتقد ان البحث والتطوير له دور في تحسين الخدمات العمومية في قطاع اتصالات الجزائر	8.601	29	.000	.83333	.6352	1.0315

**One-Sample Test**

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور 1	5.306	29	.000	.74722	.4592	1.0353

**One-Sample Test**

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ترى إدارة المؤسسة ان البحث والتطوير له الفضل في تحسين الخدمات	11.751	29	.000	.87500	.7231	1.0269
يؤثر وجود وظيفة البحث والتطوير على الخدمات المقدمة في المؤسسة	10.657	29	.000	.84375	.6823	1.0052
ظهرت خدمات جديدة بعد نشأة وحدة البحث والتطوير	8.590	29	.000	.81250	.6196	1.0054
وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة حسنت من جودة الخدمات المقدمة	9.270	29	.000	.84375	.6581	1.0294
اصبحت المؤسسة تقوم بتلبية حاجات ورغبات المواطن أكثر من السابق	10.063	29	.000	.87500	.6977	1.0523
وظيفة البحث والتطوير ساهمت في تسهيل تقديم الخدمات	9.760	29	.000	.81250	.6427	.9823
هل ظهرت ابداعات جديدة تحسن الخدمات المقدمة؟	6.566	29	.000	.68750	.4740	.9010
هل انت راضي عن جودة الخدمات المقدمة من قبل اتصالات الجزائر؟	7.470	29	.000	.75000	.5452	.9548
التطورات التكنولوجية التي ظهرت بسبب البحث والتطوير حسنت جودة الخدمات	11.751	29	.000	.88281	.7779	.9877
هل تعتقد ان موظفو المؤسسات العمومية لاتصالات الجزائر تلبي احتياجات الزبون بشكل كافي؟	9.567	29	.000	.87500	.7231	1.0269
مريت بتجارب شخصية تتعلق بتحسين الخدمات	10.657	29	.000	.84375	.6823	1.0052
هل تعتقد ان تكنولوجيا الاتصالات الحديثة يمكن ان تسهم في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر؟	8.590	29	.000	.81250	.6196	1.0054
تحسين الخدمات يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات والمواطنين	10.657	29	.000	.84375	.6823	1.0052
امحور 2	10.657	29	.87500	.7231	1.0269	.87500