

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء

دراسة حالة مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بخنشلة

إشراف الأستاذ(ة):

- عظيمي دلال

من اعداد الطالب(ة):

- مالح وصال
- برباش سلاف

أعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
براهيمي سمير	أستاذ محاضر - أ.	جامعة خنشلة	رئيسا
عظيمي دلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا
بوطكوك عمار	أستاذ محاضر - أ.	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهاء

الى والدي العزيزين.

الى اخوتي مهدي وصلاح.

الى إلى صديقتي شيماء، رفيقة الدرب.

الى زميلاتي اللواتي قضيت برفقتهن أجمل سنوات الدراسة الجامعية.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

ما لُح وصال

الاهاء

الى من كانوا لي السند..

❖ بكل فخر وامتنان، أهدي هذا الإنجاز إلى أُمِّي الحبيبة، التي لم تكن فقط حصناً دافعاً، بل كانت قوةً تسديني، نوراً يرشدني وملجأً يحميني. حملت أعباء الحياة بيدٍ واحدة، لكنها كانت أقوى من ألف يد. لكِ يا أُمِّي، كل نجاح هو هدية لعطائك الذي لا ينضب.

❖ إلى إخواني الأحباء، اخواني وأخي العزيز زهير، كنتم لي العائلة التي أفخر بها، الداعمون في كل خطوة، والمشجعون في كل انكسار. بكم كنت، ومعكم سأكون دائماً.

❖ إلى أحبائي الذين كانوا لي عوناً وسنداً، شكرًا لقلوبكم النقية وكلماتكم الدافئة، كنتم نورًا يضيء طريقي وحافزًا يجعلني أمضي بثبات.

❖ إلى روحي التي لم تستسلم، وإلى والدي الذي يراقبني من عليائه وسعته رحمة الله أينما كان، أرجو أن أكون مصدر فخر كما كنت أتمنى دائماً.

أهدي لكم عملی جميعًا.

برباش سلاف

شكر وعرفان

﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

النمل - 19 -

نشكر الله عز وجل ونحمده على منحه لنا القوة والإرادة للقيام

بهذا العمل ونسأله التسديد والتثبيت.

ونخص بالشكر والامتنان والتقدير والعرفان الى الأستاذة المشرفة:

دلال عظيمي

نظرا لمجهوداتها التي بذلتها معنا والتوجيهات القيمة التي أمدتنا بها لنجاح هذا العمل.

والى عمال اتصالات الجزائر وبريد الجزائر على مساعدتهم الكبيرة في إعداد وإنجاز دراسة الحالة.

ما لـح وصال

برباش سلاف

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحالفات الاستراتيجية بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر في توسيع قاعدة العملاء، من خلال تحليل تأثير هذه التحالفات على تحسين الخدمات المقدمة وتوسيع نطاق العملاء. تم تنفيذ الدراسة ميدانياً من خلال مقابلة مجموعة من الإطارات في المؤسسات لتحليل دور التحالفات في تحقيق أهدافهما الاستراتيجية. كما تم الاعتماد على استبيان موجه إلى عينة من مستخدمي خدمات المؤسسات، بلغ عددهم 58 مفردة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. تم استخدام أسلوب التحليل الموضوعي لمقابلات الإطارات، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25 لاستبيان المستخدمين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتحالفات الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة قاعدة العملاء من قبل المؤسسات. واختتمت الدراسة بعدة توصيات، أهمها:

- تفعيل التحالف المحلي بترجمة التعليمات إلى خطط عملية.
- تعزيز التنسيق بين المؤسسات لتنفيذ الاستراتيجية.
- تطوير أدوات التقييم والمتابعة باستخدام مؤشرات أداء واضحة.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، بريد الجزائر، اتصالات الجزائر، قاعدة العملاء.

Abstract

This study aimed to explore the role of strategic alliances between Algeria Post and Algeria Telecom in expanding their customer base, by analyzing the impact of these alliances on improving the services offered and broadening the customer range. The study was conducted through interviews with a group of managers from both institutions to analyze the role of alliances in achieving their strategic objectives. A questionnaire was also used, targeting a sample of 58 users of the services provided by the institutions, chosen randomly. The interviews with the managers were analyzed using a qualitative analysis approach, while the data from the user questionnaire were processed using the SPSS version 25 statistical program.

The study results showed a positive impact of strategic alliances on improving the quality of services provided and expanding the customer base of both institutions. The study concluded with several recommendations, the most important of which are:

- Activating local alliances by translating instructions into practical action plans.
- Strengthening coordination between the two institutions to implement the strategy.
- Developing evaluation and monitoring tools using clear performance indicators.

Keywords: Strategic alliances, Algeria Post, Algeria Telecom, customer base.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....الأهداء

.....شكر وعرفان

.....الملخص

.....فهرس المحتويات

.....فهرس الجداول

.....فهرس الاشكال

.....مقدمة أ-هـ

.....الفصل الأول 1

.....تمهيد الفصل الاول 2

.....المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة 3

.....المطلب الأول: التحالفات الاستراتيجية 3

.....المطلب الثاني: ماهية العملاء 12

.....المبحث الثاني: الدراسات السابقة 20

.....المطلب الأول: الدراسات المحلية 20

.....المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية 22

.....خلاصة الفصل الاول 26

.....الفصل الثاني 27

.....تمهيد الفصل الثاني 28

.....المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر 29

.....المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر 29

.....المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر 32

.....المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة 34

.....المطلب الأول: طريقة الدراسة 34

فهرس المحتويات

36	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها
44	المطلب الأول: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمقابلة
60	المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالاستبيان
79	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
85	خلاصة الفصل الثاني
86	الخاتمة
90	المصادر والمراجع
91	قائمة المراجع والمصادر
95	الملاحق

5	الجدول رقم (01): مقارنة بين التحالف الاستراتيجي وبعض أنواع سياسات التعاون
10	الجدول رقم (02): أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية
11	الجدول رقم (03): التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول الى الأسواق
15	الجدول رقم (04): تصنيفات العملاء وصفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم حسب نموذج DISC
16	الجدول رقم (05): تصنيفات اخرى للعملاء وصفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم
21	الجدول رقم (06): محل الدراسة من دراسات سابقة محلية
24	الجدول رقم (07): محل دراسة من دراسات سابقة العربية والاجنبية
35	الجدول رقم (08): عدد الاستبيانات
37	الجدول رقم (09): درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي
38	الجدول رقم (10): نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة
39	الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لبعد العلاقة بين المؤسستين
40	الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لبعد جودة الخدمات
40	الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لمحور توسيع قاعدة العملاء
42	الجدول رقم (14): القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov
60	الجدول رقم (15): وصف المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث
64	الجدول رقم (16): وصف إجابات افراد العينة على عبارات بُعد العلاقة بين المؤسستين
66	الجدول رقم (17): وصف إجابات افراد العينة على عبارات بُعد جودة الخدمات
68	الجدول رقم (18): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور توسيع قاعدة العملاء
71	الجدول رقم (19): ملخص نموذج الانحدار للفرضية H2
71	الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H2
72	الجدول رقم (21): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية H2
73	الجدول رقم (22): ملخص نموذج الانحدار للفرضية H3
74	الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H3

فهرس الجداول والاشكال

الجدول رقم (24): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية H3	75
الجدول رقم (25): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	76
الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H1	77
الجدول رقم (27): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	77

فهرس الاشكال

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة	هـ
الشكل رقم (02): مخطط يوضح تعريف التحالف الاستراتيجي	4
الشكل رقم (03): دوافع التحالف	7
الشكل رقم (04): مخطط يوضح دورة حياة العميل	14
الشكل رقم (05): مخطط يوضح تصنيف العملاء الرئيسيين	16
الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر	31
الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر خنشة	33
الشكل رقم (08): توزيع افراد العينة حسب العمر	61
الشكل رقم (09): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	62
الشكل رقم (10): توزيع افراد العينة حسب المؤسسة التي يتم التعامل معها	62
الشكل رقم (11): توزيع افراد العينة حسب سنوات التعامل مع المؤسستين	63

مقدمة

تمهيد

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة وتحولات جوهرية دفعت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى توسيع نطاق أعمالها خارج حدودها المحلية، مما أسفر عن بروز سوق عالمي مترابط تتنافس فيه الشركات على استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء. وفي ظل هذا الواقع التنافسي المتصاعد، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وهو ما دفعها إلى تبني استراتيجيات جديدة تعزز من مكانتها السوقية وتدعم قدرتها التنافسية.

ومن بين أبرز هذه الاستراتيجيات، برزت التحالفات الاستراتيجية كخيار فعال يمكن المؤسسات من توسيع قاعدة عملائها من خلال تبادل الموارد والخبرات، والاستفادة من شبكات التوزيع، والدخول إلى أسواق جديدة، إلى جانب تقديم منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات الزبائن المتنوعة. وتُمكن هذه التحالفات المؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية حقيقية تدعم استمراريته ونموها في بيئة أعمال متغيرة.

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء، من خلال دراسة ميدانية أجريت على مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة، باعتبار التحالف القائم بينهما نموذجاً عملياً لتجسيد التعاون الاستراتيجي بين المؤسسات العمومية في سبيل تحقيق أهداف مشتركة تتعلق بتوسيع نطاق الخدمات وتعزيز الوصول إلى شرائح أوسع من الزبائن.

إشكالية الرئيسية

إلى أي مدى يساهم التحالف الاستراتيجي في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة؟

ولغرض المساهمة في الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإحاطة بموضوع الدراسة؛ قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة كانت كالتالي:

1. كيف يساهم التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في كسب ولاء العملاء؟
2. كيف يساهم التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في زيادة عمق ونطاق الخدمات المقدمة؟
3. هل هناك أثر للعلاقة بين المؤسستين على توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة؟
4. هل هناك أثر لخدمة العملاء على توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يساهم التحالف بين مؤسسة اتصالات الجزائر و بريد الجزائر في توسيع قاعدة العملاء، وذلك من وجهة نظر الإطارات والمستخدمين.

تندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. يساهم التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر في كسب ولاء العملاء.
2. يساهم التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر في زيادة عمق ونطاق الخدمات المقدمة.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين المؤسستين على توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر و بريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى دلالة (0.05).
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء على توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر و بريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى دلالة (0.05).

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التحالفات الاستراتيجية

تعرف التحالفات الاستراتيجية على انها أحد أشكال التعاون بين منشأتين او أكثر مستقلة بهدف تنسيق الموارد والخبرات لتحقيق مصالح مشتركة، مثل الوصول الى أسواق جديدة، او تعزيز قدرات تنافسية، ويتكون هذا المتغير من متغيرين فرعيين وهما:

• المتغير المستقل الفرعي الأول: العلاقة بين المؤسستين.

وتتمثل في مدى وضوح، واستمرارية، وتوازن العلاقة التعاونية بين الطرفين من حيث الأهداف المشتركة والتواصل والتنسيق المستمر.

• المتغير المستقل الفرعي الثاني: جودة الخدمة.

وتعني مدى كفاءة وتميز الخدمة المقدمة كنتيجة مباشرة لهذا التحالف بما ينعكس على رضا العملاء وجذب عملاء جدد.

المتغير التابع: توسيع قاعدة العملاء.

ويقصد به زيادة عدد العملاء المستفيدين من المنتجات او الخدمات المقدمة، سواء من خلال دخول أسواق جديدة او تحسين تجربة العملاء الحاليين.

سيتم الاعتماد على هذه المتغيرات لتوضيح دور المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، ومنها اختبار فرضيات الدراسة.

دوافع اختيار الموضوع

- الميل والرغبة في البحث في دور التحالفات الاستراتيجية في زيادة العملاء وخاصة أنه في مجال التخصص؛
- كون الموضوع شائعا وباعتباره أحد المفاهيم الأساسية التي تكتسي أهمية بالغة للمنظمة ومصدر لكسب ميزة تنافسية؛
- الرغبة في التعرف على الأثر الناتج من اتباع استراتيجية التحالف على قاعدة العملاء؛
- محاولة البحث عن السبل الكفيلة لمواجهة المنافسة العالمية والحقا بركب التطور الاقتصادي والتعرف على الاستراتيجية التي تجمع بين التعاون وجذب العملاء؛
- حداثة الموضوع الذي يساهم في زيادة المعارف واكتساب الخبرات وتوسيع النطاق.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة، انطلاقاً من إشكالياتها وفرضياتها، إلى دراسة أثر التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بجنشلة. ويتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها:

- التعرف على مستوى العلاقة بين مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في إطار التحالف الاستراتيجي؛
- قياس جودة الخدمات المقدمة كنتيجة مباشرة لهذا التحالف؛
- دراسة أثر أبعاد التحالف الاستراتيجي (العلاقة بين المؤسستين، جودة الخدمة) على توسيع قاعدة العملاء؛
- تقديم نتائج ميدانية تساهم في تطوير أطر التعاون والتحالف بين المؤسستين؛
- دعم صناع القرار في المؤسستين لاستثمار التحالفات الاستراتيجية في كسب عملاء جدد وتعزيز ولاء العملاء الحاليين؛
- إثراء الأدبيات العلمية بدراسة ميدانية حديثة تربط بين التحالفات الاستراتيجية وتوسيع قاعدة العملاء في القطاع العمومي الخدمي بالجزائر.

أهمية الدراسة

- **الأهمية النظرية للدراسة:** تبرز من خلال أهمية التحالفات الاستراتيجية باعتبارها من المواضيع التي اتجهت إليها الاقتصاديات المتقدمة لتطوير أداء منظمتها وتحقيق التكامل فيما بين مختلف القطاعات الاقتصادية مما ينعكس إيجابيا على التطور الاقتصادي في البلاد؛ كذلك تبرز أهمية الدراسة في تركيزها على التحالفات الاستراتيجية التي تتعلق بدخول أسواق جديدة والتحالفات في عدة مجالات لتخفيف عبء التكاليف وتوسيع قاعدة العملاء بتحقيق الابتكار في المزيج التسويقي.
- **الأهمية التطبيقية للدراسة:** تبرز هذه الأهمية في ضوء التحالف الاستراتيجي بين مديرية اتصالات الجزائر وبريد الجزائر لولاية خنشلة التي تسعى لكسب عملاء جدد والاحتفاظ به مما يعود بالإيجاب على المجتمع من تسهيلات عملية، تقنية وثقافية.

حدود الدراسة

- **البشرية:** تم اختيار عينة من إطارات ومستخدمين خدمات مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر.
- **المكانية:** اقتصرَت الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر وبريد الجزائر.
- **الزمانية:** المعلومات الموجودة في الدراسة تخص الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى سنة 2025، أما المعلومات الأولية تم جمعها في أواخر شهر أبريل 2025، وتمت معالجتها إحصائيا في شهر ماي 2025

صعوبات الدراسة

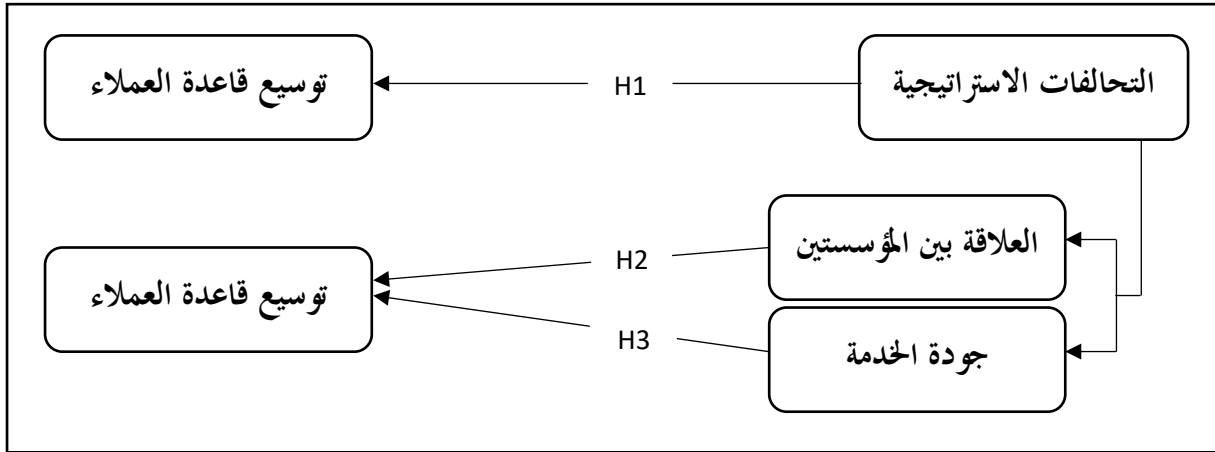
أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، واجهتنا عدة تحديات نذكر منها:

- صعوبة الوصول الى الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع للدراسة؛
- عدم وجود دراسة تناولت التحالفات الاستراتيجية وعلاقتها بالعملاء؛
- تعذر اجراء المقابلات وصعوبة استرجاع استمارات الاستبانة.

نموذج الدراسة

لتبسيط العلاقات المراد دراستها من خلال اختبار الفرضيات في هذه الدراسة، قامت الباحثتين بتوضيحها بنموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف متغيرات الدراسة وتوضيح ماهيتها، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية. كما تم توظيف منهج دراسة الحالة باعتباره الأنسب لتحليل التحالف القائم بين مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة، من خلال التعمق في خصائص الحالة وفهم أبعادها المختلفة. إلى جانب ذلك، تم الاعتماد على المنهج المقارن لمقارنة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية بما ورد في الدراسات السابقة، بهدف استخلاص أوجه التشابه والاختلاف وتحديد مدى توافق النتائج مع السياق النظري العام.

هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة الرئيسية والإشكاليات الفرعية تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن مبحثين الأول المتعلق بالأدبيات النظرية والذي بدوره يتكون من مطلبين، حيث المطلب الأول يتعلق بكل ما يخص التحالفات الاستراتيجية من تعريف ودورة حياة وأهداف ودوافع أما المطلب الثاني فقد تحدث عن جانب العملاء من حيث التعريف الخاص بالعميل، الأهمية، الأنواع...، أما بالنسبة للمبحث الثاني خاص بالدراسات السابقة حيث يتكون من مطلبين أيضا المطلب الأول خاص بالدراسات المحلية أما المطلب الثاني فيتضمن الدراسات العربية والأجنبية.

في الفصل الثاني تطرقنا إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث جاء المبحث الأول لتقديم عام حول مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر، من خلال تسليط الضوء على النشأة، المهام، الهيكل التنظيمي، والخدمات المقدمة؛ أما المبحث الثاني

فكان متعلقًا بالطريقة والأدوات المستخدمة، حيث حُصص المطلب الأول لطريقة الدراسة، والذي تضمن منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها. في حين تناول المطلب الثاني أدوات الدراسة، حيث تم توضيح الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مدى صدق الأداة، إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة؛ وفيما يخص المبحث الثالث، فقد تم فيه عرض ومناقشة النتائج، حيث قُسم إلى ثلاثة مطالب؛ حُصص المطلب الأول لعرض ومناقشة نتائج المقابلة، في حين تناول المطلب الثاني عرض ومناقشة نتائج الاستبيان الموجه إلى الزبائن، أما المطلب الثالث فقد حُصص لمناقشة شاملة للنتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الاول

تعد التحالفات الاستراتيجية من الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتعزيز مكانتها السوقية وتوسيع قاعدة عملائها. ففي ظل بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية المتزايدة، أصبحت الشركات تسعى إلى إقامة شراكات استراتيجية تمكّنها من تبادل الموارد والخبرات، وتقليل المخاطر، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. مع التركيز على جذب المزيد من العملاء والحفاظ على ولائهم.

وفي إطار دراستنا لموضوع دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء، ارتأينا أن نتناول هذا الفصل من خلال مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

شهدت البيئة التنافسية تحولات متسارعة دفعت المؤسسات إلى البحث عن آليات فعالة للتوسع وتعزيز مكانتها في السوق، وتأاتي التحالفات الاستراتيجية كخيار مهم لتحقيق التكامل والتعاون بين الفاعلين الاقتصاديين. وفي المقابل، يمثل توسيع قاعدة العملاء أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، لما له من أثر مباشر على النمو والاستمرارية.

المطلب الأول: التحالفات الاستراتيجية

يُعد التحالف الاستراتيجي من المداخل الحديثة في إدارة العلاقات بين المؤسسات، حيث يعكس توجّهاً نحو التعاون البناء وتبادل المنافع في بيئة تنافسية متزايدة. وقد أصبح هذا النمط من التحالفات أحد آليات التكيف مع التغيرات المتسارعة في الأسواق العالمية.

الفرع الأول: تعريف التحالفات الاستراتيجية

توجد عدة تعاريف لها نتطرق لأهمها التي تكمن في:

- **تعريف 01:** هي بمثابة اتفاقات تعاونية بين شركات دولية ومحلية تنافسية او غير تنافسية تربطهم مصالح مشتركة، وربما كل شركة تأخذ الفائدة من حليفاتها، كما يحق للشركتين الدخول على ملكية وخصوصية الأخرى، من الممكن أن تكون اتفاقية قصيرة الاجل فقط من أجل مساعدة او حلول لمشكلة ما. (مراد، 2020، صفحة 06)
- **تعريف 02:** يعرف التحالفات الاستراتيجية بأنها عقد قانوني يؤسس لعلاقة تشاركية بين منظمين على الاقل لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة غايتها تحسين الموقع التنافسي للمنظمات المتحالفة، وبناء ميزة تنافسية قائمة على الاستفادة من نقاط قوة الحلفاء لاستثمار الفرص المتاحة في السوق. (أحمد، أحمد، و باسل، 2021، صفحة 367)
- **تعريف 03:** يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه: سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في اقتناص الفرص وتجنب التحديات. (إمام، 2021، صفحة 274)
- **تعريف 04:** يقصد به: إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي الى خروج أحد الأطراف من السوق، التحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة؛ حيث يتم التحالف في رأس المال أو الدخول في شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة

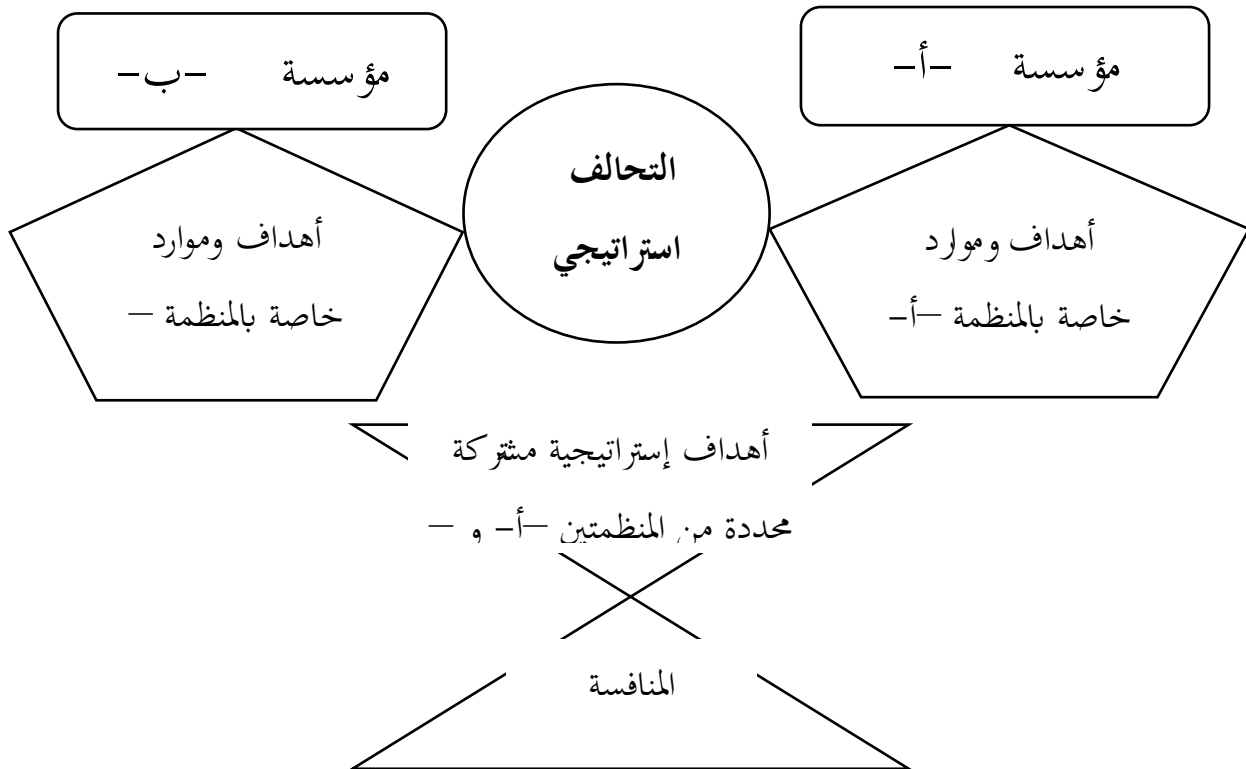
اتجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على آخر في مجالات التعاقد (حداد، 2020، صفحة 14)

- **تعريف 05:** هو اتفاقيات الاعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، والشريك في التحالف الاستراتيجي يوافق على المساهمة في أنشطة البحوث والتطوير، وخبرات التسويق أو المهارة والمعرفة الإدارية. (حدادة و بن جلول، 2019، صفحة 200)

نستخلص من بعد ماتم دراسة هذه التعريفات الخمسة السالفة الذكر أن التحالف الاستراتيجي يعتبر علاقة تعاون بين شركتين أو فردين على الأقل تعمل على توحيد أهدافهم الاستراتيجية لتكون مشتركة بينهم مع السماح باستخدام موارد كل منهما حيث يكون هذا خلال مدة زمنية محددة.

نوضح هذا في مخطط يلخص ما سبق ويجعله أكثر وضوحا

الشكل 02: مخطط يوضح تعريف التحالف الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التعاريف السابقة

الفرع الثاني: مقارنة بين التحالف وبعض أنواع سياسة التعاون

في عالم الأعمال، تلجأ المؤسسات إلى سياسات تعاون متنوعة لتعزيز تنافسيتها وتوسيع نطاق أعمالها. تختلف هذه السياسات من حيث الأهداف والآليات، فمنها ما يقوم على التكامل الطوعي، ومنها ما يعتمد على السيطرة الكاملة. فيما يلي، سيتم تقديم مقارنة بين أبرز أنواع سياسات التعاون: التحالف، الاستحواذ، الاندماج، الشراكة، والمناولة.

الجدول رقم (01): مقارنة بين التحالف الاستراتيجي وبعض أنواع سياسات التعاون

سياسة التعاون	التعريف	الهدف
التحالف	هو التعاون الذي يقوم بين مؤسسات منافسة قصد تحسين مستوى المردودية ومن أجل ضمان مستوى أعلى من الفعالية لكل منهما بالتنسيق فيما بينها على مستوى المهارات والمعارف لتدخل أسواق أخرى بتكلفة منخفضة وبخطر منخفض (عبد الكريم، 2017، صفحة 39)	يهدف لتحقيق منافع مشتركة، سواء كان ذلك عن طريق توسيع الأسواق، تقليل التكاليف، تعزيز الابتكار، أو تقاسم المخاطر والموارد.
الاندماج	هو ضم شركتين أو أكثر شركة واحدة، ذات نشاط متماثل أو متكامل تنضم بمقتضاه شركة أو أكثر إلى شركة أخرى أو تمتزج شركتان على الأقل لتكوين شركة جديدة. (محمد فارس حماد، 2012، صفحة 15)	تهدف لتعزيز القوة التنافسية والنمو من خلال دمج الموارد، والقدرات، والسوق، مما يؤدي إلى تكامل العمليات وتحقيق أفضلية اقتصادية وتشغيلية.
الشراكة	هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونياً، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية، لا يؤثر عليها حجم الشركة. (الحدي، 2015، صفحة 03)	تهدف لتحقيق منافع مشتركة، سواء كان ذلك في تقاسم المخاطر أو الأرباح، أو الوصول إلى أسواق جديدة، أو تعزيز القدرة التنافسية والابتكار. الشراكة تمكن الأطراف من الاستفادة من الموارد والخبرات المختلفة لتحقيق أهداف استراتيجية يصعب تحقيقها بمفردهم.

- تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تفويض بعض الأنشطة أو المهام إلى طرف خارجي متخصص - التركيز على الأنشطة الأساسية للمؤسسة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.	مجموعة من الخدمات التي يتم إنجازها بناء على تعليمات ومواصفات فنية معينة، متفق عليها مسبقاً بين طرفين هما: المؤسسة الأمرة وهي التي تعطي المواصفات والتعليمات لتحقيق جزء من إنتاجها في مؤسسة منفصلة، أما الطرف الثاني من العلاقة يدعى المؤسسة المنفذة أو المناولة وهي التي تقوم بتنفيذ الأوامر والتعليمات. (العايب ، بكطاش ، و العايب ، 2021 ، صفحة 261)	المناولة
- إذا كان ودياً: إنقاص شركة في مرحلة الانحدار - إذا كان عدائياً: هو الهيمنة والسيطرة بهدف التوسع ومضاعفة القوة التنافسية باستغلال الشركة المشتركة	هو التحكم في الشركة بطريقة عدائية أو ودية، يكم تسميته بالاستبداد الاقتصادي حيث يقوم فرد أو جماعة بالسيطرة على إحدى الشركات وهو ما يؤدي إلى التحكم في الأسواق من خلال السلعة التي تنتجها الشركة أو الخدمة التي تقدمها (الوهبي، 2022، صفحة 937)	الإستحواذ

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

الفرع الثالث: دوافع وخصائص التحالف الاستراتيجي

ينشأ التحالف الاستراتيجي استجابةً لمجموعة من الدوافع، ويتسم بخصائص معينة تميزه عن غيره من أشكال التعاون المؤسسي.

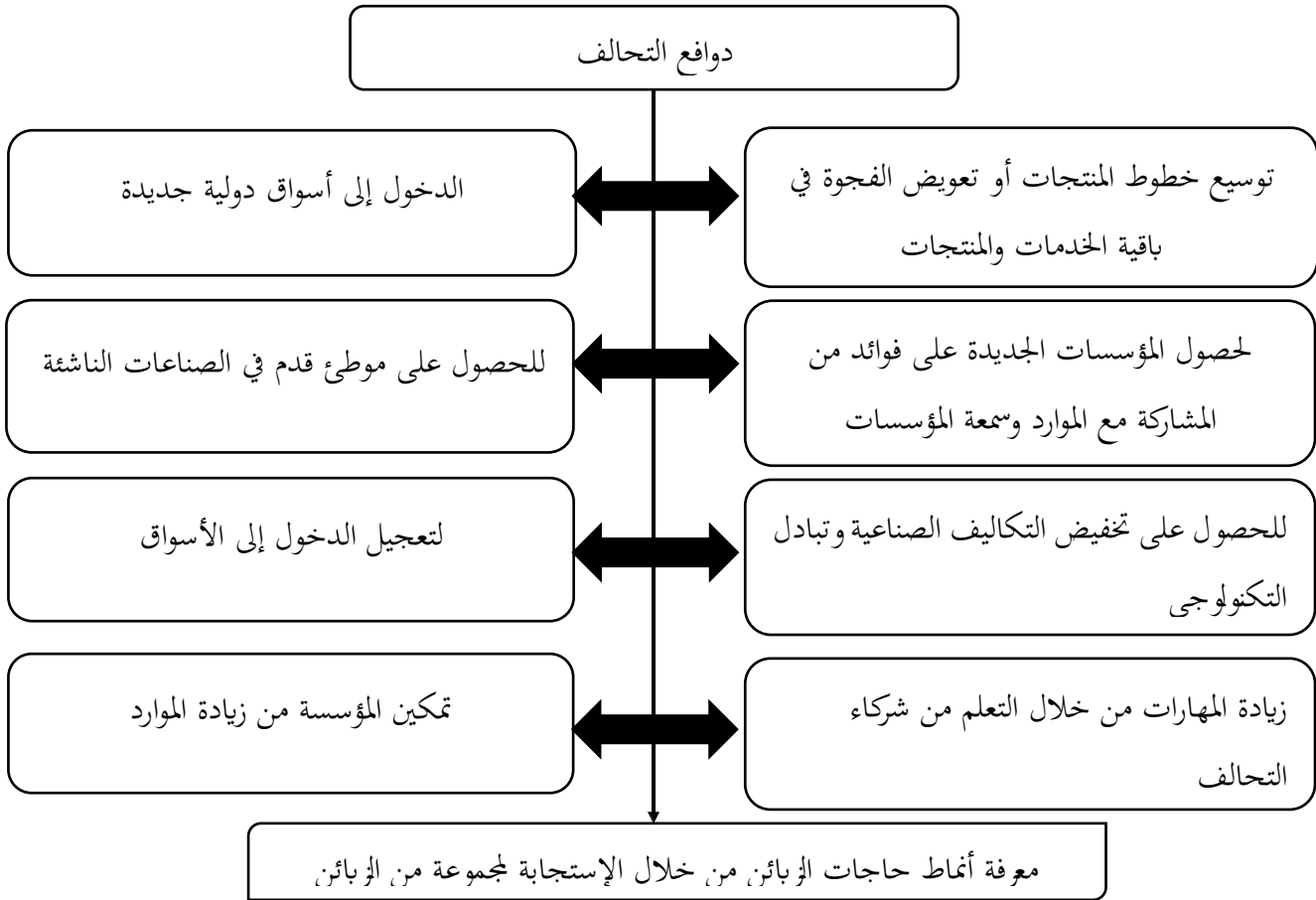
1. دوافع التحالف الاستراتيجي

من خلال الخوض في الفكر الإداري المتوافر عن التحالف الاستراتيجي، برزت مجموعة من الدوافع التي أكد عليها الكتاب والباحثون وعدوها بمثابة المحركات التي تدفع المنظمات لتكوين تحالف إستراتيجي والتي من بينها الآتي: (علي و راضي، 2011)

- الدخول إلى أسواق جديدة؛
- التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة؛
- تشكيل المعايير الصناعية؛
- تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية؛
- المشاركة في المخاطر؛
- المشاركة بالمعرفة والخبرات.

وقد قدم Thechatakerng مجموعة من الدوافع للتحالفات الاستراتيجية والتي لخصها وفق المخطط التالي:

الشكل رقم (03): دوافع التحالف



المصدر: طاهري فاطمة الزهراء وبن غزال ابتسام، (2018)، التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4، الجزائر، ص 189.

2. خصائص التحالفات الاستراتيجية

يعتبر التحالف الاستراتيجي عنصرا أساسيا في منظمة الأعمال لأنها لا تستطيع العيش أو البقاء منفردة أو مستقلة بنشاطها ونظرا لارتفاع تكاليف الإنتاج والحاجة في مختلف المناطق الجغرافية، جعل من التحالف الاستراتيجي امر لا بد من الاخذ به بعين الاعتبار.

استنادا على ما سبق هناك مجموعة من الخصائص المميزة للتحالفات الاستراتيجية: (دبلة و بوجنانة، 2014، صفحة

(332)

- التحالفات الاستراتيجية تجسد عن طريق تجميع وتبادل الموارد بالمعنى الواسع؛
- التحالف الاستراتيجي يركز على وجود هيكل؛
- يركز التحالف على الثقة بين الأطراف المتحالفة؛
- تقاسم الأخطار ونتائج التعاقد مع الحلفاء؛
- التحالف يغطي جزء من أنشطة التحالف؛ وهذا يبقّي الأنشطة خارج التحالف مستقلة تماما.

نذكر أيضا: (بن عزة، 2005، صفحة 33)

- تركيز الجهود على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين وقد يكون أحيانا غير كاف لتدارك كل المخاطر التي يتحمل ظهورها خلال فترة التحالف؛
- يبدأ التحالف الاستراتيجي من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلا بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والاحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي الى هدف محدد؛
- يختلف التحالف الاستراتيجي حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح والبيئة المحيطة، لا يوجد أبدا تحالف جامد ولكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة كحجم التهديدات والمخاطر.... الخ؛
- قد تون ثنائية أو متعددة الأطراف كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أو مضلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات؛
- قد تكون في فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل.

الفرع الرابع: دورة حياة التحالف الاستراتيجي

إن التحالفات الاستراتيجية كاستراتيجية تنطوي على مدة معينة من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة لدى المتحالفين، وتمثل هذه المدة دورة حياة التحالف ويرى كلا من Kuglin وhook أن دورة حياة التحالف تشبه إلى حد كبير دورة حياة المؤسسة، وبالتالي فهي تتكون من ستة مراحل كالآتي: (طاهري و بن غزال، 2018، صفحة 190، 191)

- **المرحلة الأولى: البداية (startup):** في هذه المرحلة يتم التحديد وبدقة الحاجة الأساسية للتحالف من خلال استراتيجية الأعمال السوق والحصة السوقية، وتقييم محفظة المنتجات مقارنة بالحصة السوقية وإمكانية التصنيع الداخلي مقارنة بالاقتران من الخارج، وغيرها من الخطوات اللازمة لتحديد فيما إذا كانت هناك حاجة للتحالف؛
- **المرحلة الثانية: النشأة (emerge):** تعد هذه المرحلة من أهم المراحل كونها تمثل وضع الاتفاقية الرسمية للتحالف من حيث التفاوض والتعاقد والتنفيذ، من هنا تأتي أهمية المرحلة فهي حجر الأساس كونها تحكم سلوك الشركاء خلال مدة سير التحالف، كما تحكم الإجراءات القانونية والالتزامات لكلا الطرفين وتثبت حقوقها اتجاه بعضهم، وطريقة اتخاذ القرار ونسبة كلا منهما في حالة المشاريع المشتركة؛
- **المرحلة الثالثة: النمو السريع (high growth):** في هذه المرحلة يتم التركيز على الأنشطة التي تحقق نتائج جيدة للمتحالفين، ويتم ذلك من خلال وضع خطة هيكلية لتطوير العمل المشترك والتي تتضمن مثلاً أهداف المبيعات والعوائد الملزمة للطرفين، وكذلك تدريب العاملين والجهود التسويقية للمبيعات، وهو توجيه العمليات وتنظيمها بأكثر فعالية وبالتالي دعمومة التحالف، أما إذا كان النمو غير مهيكّل فإن نتائج ذلك سيكون تحقيق أهداف قصيرة الأجل وإن كانت غير مجدية فإنها ستكون مربكة للتحالف وتؤدي به إلى الانفصال وبالتالي الفشل في وقت مبكر.
- **المرحلة الرابعة: النضج (mature):** في هذه المرحلة يتم التركيز على بناء التحالف بأسلوب الفريق الواحد، حيث يمكن القول إن التحالف ناضج عندما تستنفذ الجهات المتحالفة كافة الوسائل المتاحة للوصول إلى أعلى أداء مثل التنسيق الأمثل في استخدام التكنولوجيا بينها، أو تناقل المعرفة على الوجه الأمثل وتوافق الاستراتيجيات والثقافة التنظيمية والقيم الاجتماعية وتحقيق الفوائد باستمرار.
- **المرحلة الخامسة: الانحدار (decline):** إن مرحلة الانحدار تأتي عندما تحدث اختلافات في وجهات النظر العامة والداخلية للحلفاء أو نتيجة رد فعل أحد المتحالفين اتجاه الآخر بسبب تطور الأخير ونموه بصورة متزايدة أو نتيجة الاختلاف في استجابة كل حليف للتغيرات في السوق أو البيئة مما ينعكس سلباً على أداء التحالف ويؤدي إلى دخوله في مرحلة يتدنّى فيها أداء التحالف.

- المرحلة السادسة: الانفصال (disband): تؤول التحالفات الاستراتيجية عند وصولها لهذه المرحلة الى مفترق الطرق حيث سيكون أمامها ثلاث خيارات هي:
 1. الاندماج والاكْتساب: تحدث عندما تكون عملية التحالف مجدية لدرجة تدفع بالمؤسستين للاندماج أو اكتساب أحدهما للآخرى تعزيزاً للفوائد الناجمة عن التحالف.
 2. تجديد التحالف: وينظر للتحالف على أنه عملية تعديل من أجل مواصلة التحالفات في ظل التغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات.
 3. الانفصال التام وإنهاء التحالف: حيث تنفصل هنا كل وحدة وتعود مستقلة بعد اتفاق جماعي على فض التحالف.

الفرع الخامس: أهداف التحالفات الإستراتيجية

يترتب على التحالفات التجارية والاقتصادية بين المؤسسات قدر كبير من تحسين إمكانية الوصول للأسواق وإنتاج إعلانات متفوقة لكسب العملاء كما يوضحه الجدولين المواليين:

الجدول رقم (02): أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية

أهداف التحالفات	التعاون بين أطراف التحالف
خدمة العملاء في الوقت المناسب	تجنب التأخير طرح بدائل جديدة المشاركة في الخطط الالتزامات المبكرة
الأداء الجيد	جمع الطاقات تبادل الخبرات
خفض التكاليف	المشاركة في التكاليف الثابتة
السيطرة على المخاطر	تحسين أساليب الاستعمال المشاركة في تحمل المخاطر
توفير قيمة أكبر للمستهلك	تحسين أساليب الاستعمال زيادة الفهم المتبادل

تقديم خط منتجات أقوى.	خلق منتجات جديدة تسويق منتجات إضافية مساندة وخدمة العملاء
زيادة القدرات التنافسية.	ابتكار أنماط استهلاكية جديدة
تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف وللسلسلة بعد التعاون.	إعلانات مشتركة التكامل بين الخبرات التنسيق في البرامج

المصدر: زقاي حميدي ورماس محمد الأمين، (2018)، التحالفات الإستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 02، الجزائر، ص 56.

الجدول رقم (03): التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول الى الأسواق

الهدف	التعاون بين الحلفاء
تغطية أفضل للسوق	اشتراك في مصادر البيع، التوريد والتصدير
كفاءة أعلى	أي إعادة تخصيص مدخلات التسويق
تحسين الإنتاج	تدعيم الالتزام والابتكار
كسب قنوات جديدة	كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات
الرقابة على القنوات التسويقية	زيادة الاختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية والدولية

المصدر: زقاي حميدي ورماس محمد الأمين، (2018)، التحالفات الإستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 02، الجزائر، ص 57.

المطلب الثاني: ماهية العملاء

تمثل قاعدة العملاء حجر الزاوية في استمرارية المؤسسات ونموها، حيث أصبح استقطاب العملاء والحفاظ عليهم من أهم التحديات الاستراتيجية في عصر التحول الرقمي والتنافس الحاد. ويُعد فهم سلوك العملاء مدخلاً أساسياً لوضع سياسات فعالة في هذا المجال.

الفرع الأول: تعريف العملاء

برز مفهوم التحالف الاستراتيجي في ظل التحولات الكبرى في بيئة الأعمال، ليعبر عن شراكة ذات طابع تكاملي تجمع بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق مصالح متبادلة.

فيما يلي بعض التعاريف التي تسلط الضوء على مفهوم العميل:

- يمكن تعريف العميل على أنه المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه وبنفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج... ان العميل يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية، لأنه هو مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها، سواء كانت هذه المنظمة صناعية أو خدمية أو منظمة ربحية أو غير ربحية. (جودة، 2012، صفحة 71)

- العملاء هم أحد أهم مصادر معرفة المؤسسات في محاولة رصدها للتغيرات الحاصلة في السوق وحول سلوكياتهم وتصرفاتهم إزاء العملية الشرائية، ومن خلال إدارة معلومات العملاء تكون المؤسسة مؤهلة أكثر للحصول على الفرص أمام منافسيها بخلق القيم بشكل أدق وأسرع. (قرش، 2011، صفحة 128)

- العميل هو المحور الذي تدور وتتكامل حوله كافة الأنظمة والسياسات والخطط، وإن كل تغير ثقافي يجب أن يستند إلى رضا العميل. (سكر، 2013، صفحة 129)

- العملاء، أو المعروفون أيضاً باسم الزبائن أو المشتريين، هم منظمات أو أجزاء منها، سواء كانوا عملاء من شركة إلى شركة (B2B) أو مستهلكين نهائيين. يمكن أن يكون العملاء حاليين أو محتملين، وجميع الذين لديهم مشاكل واحتياجات يسعون إلى إشباعها سواء من خلال المنتجات أو الخدمات. فمن وجهة نظر الشركة المصنعة، يشمل العملاء كل من الموزعين وتجار التجزئة والأشخاص الذين يشترون المنتجات من تجار التجزئة. (Majava, Nuottila, Haapasalo, & Law, 2013, p. 207)

- العميل هو ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجات أو خدمات، إلا أن هذا المعنى يعتبر ضيقاً بعض الشيء، وفي الحقيقة أن كل شخص يتعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها يجب اعتباره عميلاً. (ميمون، 2016، صفحة 101)

نستخلص من بعد ما تم دراسة التعريفات السالفة الذكر أن "العميل هو الفرد أو الجهة التي تمتلك احتياجًا أو رغبة في منتج أو خدمة، ولديها القدرة والاستعداد للحصول عليها. وهو العنصر الأساسي الذي تدور حوله الأنشطة التسويقية والاستراتيجية للمؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية. يمثل العميل مصدرًا هامًا للمعلومات حول توجهات السوق، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم قيمة تلي احتياجاته بكفاءة وفعالية".

الفرع الثاني: أهمية العملاء ودورة حياتهم

يُعد العملاء حجر الأساس في أي نشاط اقتصادي، فهم المحرك الرئيسي لنمو المؤسسات واستمرارها، ما يجعل الاهتمام بهم أولوية استراتيجية لا يمكن تجاهلها. ومن جهة أخرى، تمر العلاقة بين المؤسسة والعميل بمراحل متتالية تُعرف بدورة حياة العميل، تبدأ من استقطابه وتمتد إلى الحفاظ عليه أو خسارته، مما يتطلب فهمًا عميقًا لطبيعة هذه المراحل لضمان تفاعل مستمر وفعال.

1. أهمية العملاء

تتمثل أهمية العملاء في: (Musumali, 2019, p. 132)

- إن توفر العملاء سيساعد الشركات على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وسلوك المستهلكين. يشجع العملاء على التخطيط وتحديد الأهداف واستخدام نهج أكثر علمية للإدارة واتخاذ القرار؛
- يعمل العملاء كحلقة وصل في تطوير المنتجات الجديدة؛
- يساعد توافر العملاء في تحسين ولاء العلامة التجارية للشركة؛
- يؤدي التواجد الكبير للعملاء في السوق إلى منافسة صحية؛
- يحسن سمعة الشركة من خلال خدمات العملاء؛
- يساعد العملاء في تعزيز العلاقة مع الإدارة؛
- ساهم توافر العملاء في السوق في تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر.

2. دورة حياة العملاء

في عالم الأعمال اليوم، يعتبر بناء علاقات قوية مع العملاء مفتاح النجاح والاستمرارية. من لحظة تعرف العميل على المنتج أو الخدمة إلى مرحلة الولاء والانتماء للعلامة التجارية، يمر العميل بعدة مراحل تؤثر على قراراته وسلوكياته. فهم هذه المراحل يساعد الشركات على تحسين استراتيجياتها من أجل توسيع أفضل لقاعدة عملاءها.

لقد تباينت تعريفات المراحل التي ينبغي تضمينها في دورة حياة العميل بمرور الوقت. ومع ذلك، هناك بعض المراحل التي يتم تغطيتها باستمرار في أحدث الأبحاث وهي: (Ahlstrand, Boldt, Borg, & Grahn, 2023, p. 02)

1. **الوصول:** يتعلق بوعي العلامة التجارية والمساواة. التأكد من أن جميع العملاء المحتملين على دراية بالمنتجات والخدمات المقدمة، والحلول التي تقدمها الشركة لحل مشاكلهم. تدرج ملفات تعريف العملاء وتقسيمهم واستهدافهم ضمن هذه الفئة.

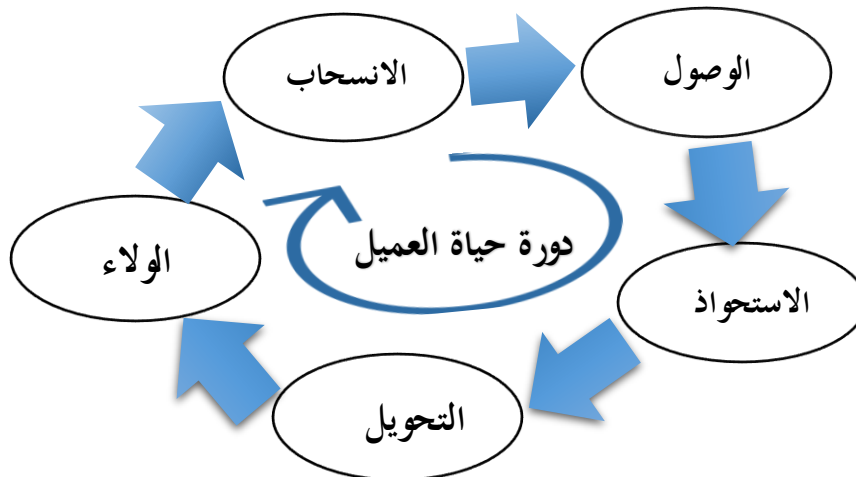
2. **الاستحواذ:** يحدث عندما يتخذ العميل إجراءً للانخراط في التواصل وبناء علاقة. يعتمد مظهر هذا على القناة، على سبيل المثال، زيارة موقع الشركة على الويب أو الاتصال بمندوب المبيعات يتم التعامل معه بشكل مختلف. يتم تطبيق توصيات المنتج والتخصيص، بالإضافة إلى تصنيف العملاء المحتملين في هذه المرحلة.

3. **التحويل:** يحدث عندما ينهي العميل المحتمل عملية الشراء ويصبح عميلاً ذا قيمة مضافة. التسعير الديناميكي واختيار المحتوى بناءً على رحلة المشتري هما مثالان لتحسينات التحويل.

4. **الاحتفاظ أو الولاء أو المناصرة:** هو المكان الذي تريد أن يبقى فيه العميل. غالبًا ما يكون الاحتفاظ بالعميل أرخص بكثير من اكتساب عملاء جدد. البيع الإضافي والبيع المتبادل ودعم العملاء والإبداع المشترك هي أنشطة شائعة هنا. يصبح العملاء الراضون والمخلصون من دعاة العلامة التجارية.

5. **الانسحاب:** هو النسبة المئوية للعملاء الذين يقررون الخروج، أي أن العميل يتوقف عن شراء المنتجات أو الخدمات من الشركة. في هذا التحليل، يُعد الانسحاب مرحلة منفصلة في دورة الحياة حيث تأتي أيضًا مع إجراءاتها المنفصلة، على سبيل المثال المستشار الموثوق به، والعروض المخصصة، وإدارة الخروج، وإعادة استهداف العملاء السابقين.

الشكل رقم (04): مخطط يوضح دورة حياة العميل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التعاريف السابقة

الفرع الثالث: تصنيفات العملاء

صنف العملاء حسب نموذج DISC الى أربعة أنواع: (عبد السلام، 1970، الصفحات 26-28)

الجدول 04: تصنيفات العملاء وصفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم حسب نموذج DISC

تصنيفات العملاء	صفاتهم الشخصية	طرق التعامل معهم
المزعج	- التحفظ في الحديث. - لا يقبل التبريرات أو التفسيرات لأي خطأ أو قصور في الخدمة. - لا يحبون الدخول في التفاصيل.	- عرض الحقائق بطريقة منطقية . - تجنب الأسئلة غير المفيدة أو الشخصية . - تجنب الثثرة والأحاديث الجانبية
الاجتماعي	- التفاؤل والطموح - سرعة الثقة في الآخرين. - عدم الإحساس بأهمية الوقت - الصدق والالتزام	- نبذة صوت مفعمة بالحيوية والحماس. - الاستخدام الجيد لحركة الجسم. - الملاحظة والود في المعاملة. - تقديم عروض مغرية ومشجعة
المتوازن	- الهدوء وعدم الرغبة في التغيير. - البساطة وعدم التكلف. - سعة الصدر وتقبل تبريرات الخطأ في الخدمة	- الاعتدال في ردود الأفعال. - التجاوب والاستماع بصبر. - تقديم حلول منطقية ومقنعة - استخدام الأدلة والضمانات.
الشاكى	- التدقيق في التفاصيل. - التهديد الدائم بالشكوى. - سرعة الغضب ورد الفعل. - عدم إظهار التقدير للخدمة	- الاستعداد الدائم للقيام بأي شيء. - كن حازماً ولكن بأدب. - الوضوح والمباشرة في الحديث. - تسلح بالحقائق والمعرفة التامة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المصدر (عبد السلام، 1970، الصفحات 26-28)

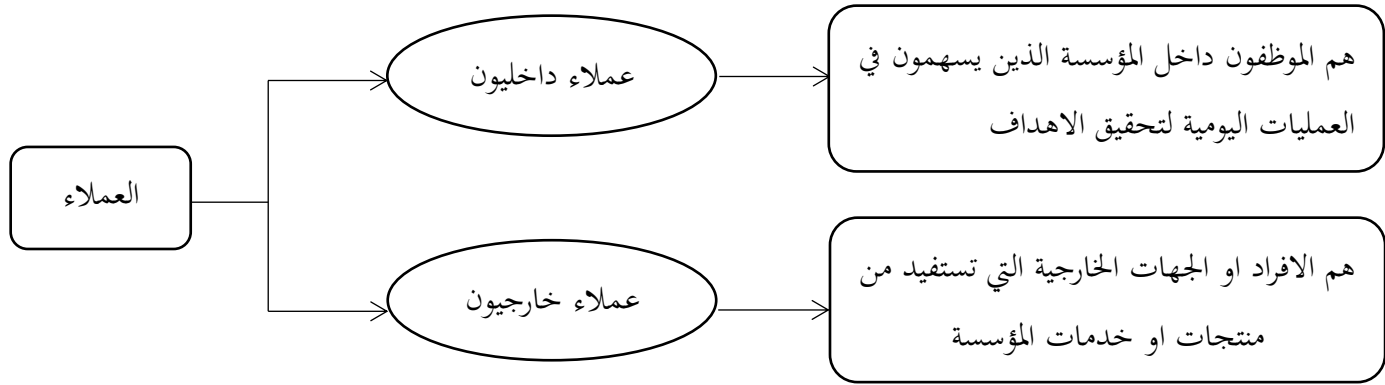
ويمكن تصنيف العملاء الى نوعين رئيسيين:

العميل الداخلي: هم الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويقومون بممارسة أنشطتهم داخلها ويتأثرون بالقرارات والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة. (سعادي، 2006، صفحة 50)

العميل الخارجي: العملاء الخارجيون هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها، وهم على سبيل المثال: العملاء، الزبائن المرضى الضيوف، الطلاب، المدعون. (دومة، 2011، صفحة 102)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مخطط يوضح تصنيف العملاء الرئيسيين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التعاريف السابقة

هناك تصنيفات أخرى للعملاء منها:

الجدول 05: تصنيفات أخرى للعملاء وصفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم

تصنيفات العملاء	صفاتهم الشخصية	طرق التعامل معهم
المشاهد	- يميل إلى التمتع بالأشياء وتفحصها - لا يوجد في ذهنه شيء محدد - لا يجب المراقبة والتتبع داخل المحل.	- تتبع حركاته ومواقع اهتمامه دون إشعاره. - وتقديم له معلومات عن المنتجات.

التروي	- يتفاخر وسريع اتخاذ القرار ويكره الحديث والتفصيل عن المنتج.	• مساعدته لتجنب الأخطاء • ونصحه والطلب منه التعرف أكثر عن الخدمة.
المفكر	- يتسم بالهدوء وقلة الكلام - يستمع أكثر مما يتكلم - متربص في اتخاذ القرار ويعتمد على المعلومات.	• الحرص على اعطائه معلومات صحيحة • استعمال الجدية في الحوار.
العنيد	- ايجابي النزعة. - يتخذ قراراته دون تأثير من الآخرين.	• مسايرته في أقواله وإظهار الاحترام لمعارفه.
الثرثار	• يستمتع بمحادثة الآخرين • فكاهي ويحاول لفت انتباه الجميع من حوله.	• معاملته بحرص وحذر.

المصدر: عبد القادر قرش، 2011، تحليل سلوك العملاء ودوره في ادارة النشاط التسويقي، مجلة دراسات، العدد 15، الجزائر، ص 129.

الفرع الرابع: استراتيجيات توسيع قاعدة العملاء

توسيع قاعدة العملاء هو أحد العوامل الأساسية لنمو أي نشاط تجاري، حيث يساعد على زيادة الإيرادات وتعزيز مكانة العلامة التجارية في السوق. تحقيق ذلك يتطلب اتباع نهج مدروس يجمع بين تحسين العمليات الحالية واستكشاف فرص جديدة لجذب العملاء.

فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الهدف: (Swiftpage ACT! LLC, 2019, p. 15)

- **مراجعة عملية الاكتساب باستمرار:** من خلال تتبع المقاييس الرئيسية لتحديد الأساليب الأكثر فعالية وأي منها يحتاج إلى تعديل أو استبعاد. يساهم ذلك في تحسين الاستراتيجية بشكل مستمر لتواكب تفضيلات العملاء الحالية والتغيرات في السوق.
- **تقليل تكاليف اكتساب العملاء:** عبر زيادة معدلات تحويل الزوار على الموقع، وزيادة متوسط قيمة كل عميل، واستخدام نظام إدارة علاقات العملاء (CRM)، بالإضافة إلى مراجعة الاستراتيجية وتحديثها بشكل دوري.

• **تثقيف العملاء المحتملين:** لأن الناس يميلون إلى الشراء من جهات يعرفونها ويثقون بها. مشاركة محتوى تعليمي يساعد العملاء المحتملين في اتخاذ قراراتهم الشرائية يجعل الجهة التي تقدم هذا المحتوى تبدو أكثر موثوقية وخبرة، مما يزيد من فرص اختيارها عند الشراء.

• **تطوير الشراكات:** مع علامات تجارية تقدم منتجات أو خدمات مكملة يساعد على تحقيق انتشار أوسع بتكلفة أقل. مثل هذه التحالفات الاستراتيجية تتيح الوصول إلى جمهور جديد قد يكون مهتمًا بالخدمات أو المنتجات المقدمة، مما يؤدي إلى زيادة عدد العملاء المكتسبين.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات نجد كذلك:

• **دعم الاحتفاظ بالعملاء رقمياً:** يلعب التسويق الرقمي دوراً حاسماً في اكتساب العملاء الجدد وكذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين في بيئة تنافسية. يتعين على مؤسسات الخدمات المالية تكييف استراتيجيات موجهة تعتمد على البيانات بهدف خلق تجارب مخصصة باستخدام التقنيات القادمة لإشراك العملاء وتطوير ولائهم بمرور الوقت. (Vardhan Toshniwal, Jupalli, Kotha , & Gollapudi , 2025, p. 08)

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في اكتساب العملاء لدى المنظمات الخدمية

في ظل التنافس الشديد الذي يشهده القطاع الخدمي، أصبح اكتساب العملاء عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات واستمراريتها. تتأثر قدرة المنظمة على جذب العملاء بعدة عوامل، أبرزها الابتكار، جودة الخدمة، الكفاءة، والاستجابة لاحتياجات العملاء، حيث تساهم هذه العناصر في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم. لذا، يعد التركيز على هذه الجوانب ضرورة لضمان مكانة تنافسية قوية في السوق.

الابتكار: يؤثر الابتكار في اكتساب العملاء من خلال تقديم قيمة مضافة للشركات، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وجذب عملاء جدد، فالابتكار في الخدمات يمكن أن يكون إما عملية تطويرية أو نتيجة نهائية تخلق قيمة جديدة للمستهلكين. عند تقديم خدمات جديدة أو تحسينات على الخدمات الحالية، يمكن أن يساهم ذلك في تميز الشركة عن المنافسين وزيادة ولاء العملاء. (Witell, Snyder, Gustafsson, Fombelle, & Kristensson, 2016, p. 06)

جودة الخدمة: جودة الخدمة بمثابة معيار لمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات العملاء وإشباع رغباتهم ونيل رضاهم، وهذا من خلال مطابقة توقعاتهم عن أبعاد جودة الخدمة مع الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في

الخدمة المقدمة لهم (مرازقة و مخلوف، 2017، صفحة 389)، مما يضمن للمنظمة ولاء عملاءها الحاليين واكتساب عملاء جدد.

الكفاءة: تلعب كفاءة مقدمي الخدمة دورًا أساسيًا في اكتساب العملاء، حيث تؤثر طريقة تعاملهم بشكل مباشر على انطباع العميل الأولي عن المؤسسة، مما يعزز جاذبيتها. كما أن التواصل الشخصي الفعال يساعد في بناء علاقة قوية مع العملاء الجدد، مما يزيد من فرص ولائهم. بالإضافة إلى ذلك، تساهم سرعة تقديم الخدمة في تحسين تجربة العملاء، وتقليل انتظارهم، مما يعزز رضاهم ويدفعهم لاختيار المؤسسة مجددًا. وأخيرًا، فإن التعاطف مع العملاء وفهم احتياجاتهم يزيد من ثقتهم بالمؤسسة، مما يجعلهم أكثر ميلًا للتعامل معها والتوصية بها للآخرين. (شتاتحة و طهرات ، 2021، صفحة 79)

الاستجابة لاحتياجات العملاء: ترتبط الاستجابة لاحتياجات العملاء ارتباطًا قويًا بجودة الخدمة المقدمة كما ترتبط بتكاليفها، إضافة إلى كونها هدفًا رئيسًا من أهداف الابتكار في هذا المجال، لذلك فإن امتلاك المنظمة الخدمية لنظام مرن يمكنها من الاستجابة لاحتياجات العملاء بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب يعتبر مكسبًا حقيقياً لها (عظيمي، 2011، صفحة 209) في إطار سعيها لجذب العملاء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تناول الباحثون موضوع التحالفات الاستراتيجية في عدة دراسات، لكن عندما يتعلق الأمر بالدراسات التي تربط التحالفات الاستراتيجية بتوسيع قاعدة العملاء فهي قليلة نظراً لحداثتها، لهذا حاولنا التطرق للدراسات المحلية، العربية والأجنبية، وسوف نعرض هذه الدراسات مع إرفاقها بمقارنة بينها وبين دراستنا من حيث مجال التطبيق، زاوية التحليل والنتائج.

المطلب الأول: الدراسات المحلية.

1. دراسة محبوب فاطمة تحت "عنوان تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية"

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد الصناعي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016م: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال الجزائري، من خلال قياس أثرها على التكلفة، الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، والإبداع التكنولوجي. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ما قبل وبعد تنفيذ التحالفات، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مدراء وإطارات المجمع، حيث تم استرجاع 160 استبياناً قابلاً للتحليل، وتمت معالجتها ببرنامج SPSS. وأظهرت النتائج أن التحالفات ساهمت في تحسين الربحية، خفض التكاليف، زيادة الحصة السوقية، وتعزيز الابتكار التكنولوجي. وأوصت الدراسة بالاستمرار في بناء التحالفات الاستراتيجية، وتعزيز تكامل الموارد، والاستثمار في البحث والتطوير لضمان النمو المستدام والقدرة التنافسية.

2. دراسة حساين امال تحت "أثر التحالفات الاستراتيجية على ابتكار المؤسسات" أطروحة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات وإدارة الافراد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد _تلمسان_، 2017م: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحالفات الإستراتيجية على الابتكار داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال قياس مدى تأثير التعاون التنافسي على تطوير المنتجات والخدمات وتعزيز الريادة. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات استبيان تم جمعها من 31 مؤسسة جزائرية بمنطقة الغرب، حيث تم تصميم الاستبيان وتحليله باستخدام برامج (Spss و Sphinx و ACP و AFC و PLS) لاختبار صحة الفرضيات ونموذج الدراسة. وأظهرت النتائج أن التعاون التنافسي بين المؤسسات يؤثر إيجابياً على الابتكار، حيث ساهم في تحسين الجودة، تقليل التكاليف، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية. كما تبين أن الابتكار يلعب دوراً مهماً في تحقيق الريادة والتميز في السوق.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعاون بين المؤسسات، وتطوير سياسات لدعم الابتكار من خلال الشراكات الاستراتيجية، مع التركيز على البحث والتطوير لضمان استدامة النمو والقدرة التنافسية.

3. دراسة أسماء فرادي، تحت عنوان " استراتيجيات جذب العملاء في المصارف الإسلامية والمحافظة عليهم"،

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 33، العدد 02، قسنطينة، الجزائر، 2019م: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات جذب العملاء في المصارف الإسلامية، من خلال دراسة الأساليب التسويقية التي تساعد في استقطاب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين. اعتمدت الدراسة على تحليل المفاهيم التسويقية لـ Kotler، حيث أكدت أن نجاح المصارف الإسلامية يعتمد على فهم احتياجات العملاء، تحليل سلوكهم، وتقديم منتجات تلبي توقعاتهم. وأظهرت النتائج أن إرضاء العملاء يؤدي إلى تعزيز الولاء المصري، مما يزيد من استقرار المصارف الإسلامية وقدرتها التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين استراتيجيات التسويق، تعزيز ثقة العملاء، وتطوير برامج ولاء قوية لضمان الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق النمو المستدام.

محل الدراسة من الدراسات السابقة:

الإضافة التي جاءت بها دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة:

الجدول (06): محل الدراسة من دراسات سابقة محلية

العنصر	الدراسات السابقة المحلية	محل الدراسة من الدراسات السابقة
مجال التطبيق	ركزت الدراسات السابقة على القطاع الصناعي، الابتكار، والمصارف الإسلامية.	مؤسسات عمومية خدمية في الجزائر (اتصالات الجزائر وبريد الجزائر)
زاوية التحليل	تأثير التحالفات على الأداء التنافسي، الابتكار، الجذب والاحتفاظ بالعملاء، باستخدام أدوات تحليل متعددة (SPSS، Sphinx، إلخ).	تحليل آراء المستخدمين حول التحالف ونتائجه، وتحليل اجاباتهم بواسطة المعالجة الإحصائية كما تم إجراء مقابلات مع الإطارات مع تقديم قراءة تحليلية لتعليقاتهم وآراءهم.
النتائج	أكدت الدراسات السابقة أن التحالفات تحسّن الأداء المالي، الابتكار، والقدرة التنافسية.	التحالف ساهم في تحسين جودة الخدمات، توسيع نطاقها، كسب ولاء العملاء، وزيادة عدد الزبائن، ما

يعكس نجاح التحالف في تحقيق أهداف توسعة قاعدة العملاء		
--	--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية

• الدراسات العربية

1. دراسة ره نج محمد نوري داوده ودلوفان امين سلمان، بعنوان: "دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه

الريادي للمنظمة_ دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك_"، مجلة جامعة

زاخو، المجلد الثاني، العدد الثاني، إقليم كوردستان _العراق 2014م: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور

التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لشركات السفر والطيران في محافظة دهوك، من خلال دراسة تأثير

أنماط التحالفات الاستراتيجية على تطوير ريادة الأعمال. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على 31مديرًا

لشركات السفر والطيران، حيث تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والانحدار الخطي

لاختبار صحة الفرضيات. وأظهرت النتائج أن جميع أنماط التحالفات الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التوجه

الريادي، حيث ساهمت في تعزيز الابتكار، تحسين القدرة التنافسية، ودعم استراتيجيات النمو. وأوصت الدراسة

بضرورة الاهتمام بتطوير التحالفات الاستراتيجية، وتعزيز التعاون بين الشركات، واستغلال الفرص الريادية لضمان

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. Mahmoud Ahmed Salama, Samy Wageh Mahmoud and Abd El-Rahman Abd El Fattah Mohamed; entitled" The Effect of Strategic Alliances on Customer Satisfaction: An Applied Study on Egyptian Hotels"; Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH), vol 22, n02, Hôtel Management Department- Faculty of Tourism and Hotels- Suez Canal University, Egypt, 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحالفات الاستراتيجية على رضا العملاء في قطاع الفنادق المصرية، من خلال قياس

مدى استفادة العملاء من هذه التحالفات وأثرها على قراراتهم. اعتمدت الدراسة على استبيانات تم توزيعها في 50 فندقًا

من فئة الأربع والخمس نجوم في القاهرة الكبرى، حيث تم استرجاع 650 استبيانًا صالحًا للتحليل. وأظهرت النتائج أن

تخصيص الغرف، سرعة الحجز وتسجيل الوصول، والخصومات (على أسعار الفنادق، الإنترنت المجاني، وجبة الإفطار المجانية،

ومواقف السيارات المجانية) كانت من بين أهم الفوائد المستمدة من التحالفات الاستراتيجية. كما بينت الدراسة أن كلما

زادت الفوائد التي يحصل عليها العملاء نتيجة هذه التحالفات، زاد احتمال توصيتهم بالفندق للأشخاص الذين يعرفونهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين استراتيجيات التحالفات لتقديم قيمة أكبر للعملاء وتعزيز الصورة الرمزية للفندق، مما يساهم في تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم للفنادق.

• الدراسات الأجنبية

1. Margarita Išoraitė's study, entitled "Importance of Strategic Alliances in Company's Activity", Intellectual Economics, No. 1(5), Vilnius, Lithuania, 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية التحالفات الاستراتيجية في أنشطة الشركات، من خلال دراسة تأثيرها على الميزة التنافسية، خفض المخاطر، تطوير المنتجات، وتحسين العلاقات مع الموردين. اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات والنماذج المختلفة للتحالفات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل دراسات حالة لشركات متعددة. وأظهرت النتائج أن التحالفات الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للشركات، من خلال تبادل المعرفة، تقاسم المخاطر والتكاليف، وتسريع الدخول إلى الأسواق العالمية. كما تبين أن التحالفات تتيح للشركات الاستفادة من خبرات الشركاء وتعزيز الابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التحالفات، وتعزيز التعاون بين الشركات، والاستثمار في البحث والتطوير لضمان تحقيق نتائج مستدامة وتعظيم الفوائد من هذه الشراكات.

2. Yu hua L'Is study, entitled: "International Strategic Alliance and Its Performance in China: The Resource-Based View", International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 11, Published by Canadian Center of Science and Education, Jiangxi University, China, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحالفات الاستراتيجية الدولية على أداء البنوك في الصين، من خلال قياس أثر تكامل الموارد بين البنوك المحلية والأجنبية ومدى تأثيره على تحقيق الأداء الفعال للتحالفات الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات تحالفات استراتيجية في القطاع المصرفي، حيث تم قياس الأداء باستخدام تحليل الانحدار العادي (OLS) وتحليل البروبيت (Probit Régression). وأظهرت النتائج أن تكامل الموارد بين البنوك الأجنبية والمحلية له تأثير إيجابي لكنه غير معنوي على أداء التحالفات الاستراتيجية، مما يشير إلى وجود عوائق تؤثر على تحقيق نتائج إيجابية، مثل عدم توافق الموارد بين البنوك الصينية والأجنبية، إضافة إلى المنافسة المحتملة التي تحد من التعاون الكامل. كما أكدت دراسة حالة التحالف بين China Minsheng Bank و Temasek أن ارتفاع تكامل الموارد لا يضمن بالضرورة تحقيق أداء عالٍ للتحالفات. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين اختيار الشركاء الاستراتيجيين، تعزيز آليات التعاون، وتقليل الفجوة بين البنوك المحلية والأجنبية لضمان نجاح التحالفات الاستراتيجية وتحقيق أداء مستدام.

3. Study by Nitin Liladhar Rane, Anand Achari, Saurabh P. Choudhary titled : « Enhancing customer loyalty through quality of service : Effective

strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement», International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science; Volume: 05; Vivekanand Education Society's College Of Architecture (Vescoa), Mumbai, India, 2023:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جودة الخدمة على ولاء العملاء، من خلال قياس العوامل التي تؤثر على رضا العملاء، تجربة العملاء، وإدارة علاقات العملاء (CRM). اعتمدت الدراسة على تحليل استراتيجيات مختلفة، مثل تحسين جودة الخدمة، تعزيز التواصل الفعال، تقديم تجارب مخصصة، وضمان الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء. كما تناولت الدراسة أهمية استخدام التكنولوجيا، وسائل التواصل الاجتماعي، والذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم. وأظهرت النتائج أن تحقيق رضا العملاء يعزز ولائهم، مما يؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بالعملاء، وتحسين سمعة العلامة التجارية، وزيادة الأرباح. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات طويلة الأمد تركز على تحسين جودة الخدمة، الاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء، والاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم.

محل الدراسة من الدراسات السابقة

الجدول (07): محل دراسة من دراسات سابقة العربية والاجنبية

العنصر	الدراسات السابقة العربية والاجنبية	محل الدراسة من الدراسات السابقة
مجال التطبيق	متنوعة (شركات سفر وطيران، فنادق، بنوك، مؤسسات متعددة القطاعات وخدمات عامة) في دول مثل العراق، مصر، الصين، ليتوانيا، والهند	مؤسسات عمومية خدمية في الجزائر (اتصالات الجزائر وبريد الجزائر)
زاوية التحليل	تحليل تأثير التحالفات على التوجه الريادي، رضا العملاء، الأداء الاستراتيجي، الميزة التنافسية، وجودة الخدمة باستخدام أدوات تحليل مثل الاستبيانات، الانحدار، وتحليل دراسات الحالة.	تحليل آراء المستخدمين حول التحالف وتناججه، وتحليل اجاباتهم بواسطة المعالجة الإحصائية كما تم إجراء مقابلات مع الإطارات مع تقديم قراءة تحليلية لتعليقاتهم وآراءهم.
النتائج	التحالفات الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على: تعزيز الريادة، تحسين جودة الخدمة، زيادة رضا العملاء، توسيع السوق، وتقوية الميزة التنافسية - مع وجود	التحالف ساهم في تحسين جودة الخدمات، توسيع نطاقها، كسب ولاء العملاء، وزيادة عدد الزبائن، ما يعكس نجاح التحالف في تحقيق أهداف توسعة قاعدة العملاء

	بعض التحديات مثل ضعف تكامل الموارد في بعض السياقات	
--	---	--

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الاول

تناول الفصل الأول الإطار النظري لدراسة دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء، حيث تم استعراض مفهوم التحالفات الاستراتيجية، دوافعها، خصائصها، وأهدافها، بالإضافة إلى دورة حياتها التي تمر بعدة مراحل بدءاً من التأسيس وصولاً إلى التطور أو الانفصال. كما تم التطرق إلى مفهوم العملاء، أهميتهم، دورة حياتهم، وتصنيفاتهم المختلفة. وفي الجزء الثاني من هذا الفصل، تم تقديم عرض مفصل لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحالفات الاستراتيجية، سواء في السياق المحلي أو العربي والدولي، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات وما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحالفات الاستراتيجية تلعب دوراً جوهرياً في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يساهم في تحسين علاقاتها مع العملاء وتحقيق نمو مستدام في بيئة الأعمال الحديثة.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني

بعد تناول المفاهيم الأساسية للتحالفات الاستراتيجية وأبعادها المختلفة في الجزء النظري، نتقل في هذا الفصل إلى إسقاط هذه المفاهيم على مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، بهدف استكشاف دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على أدوات بحثية تشمل المقابلة والاستبيان، مما يسمح بتحليل معمق للواقع الميداني. وعليه، تم تقسيم الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** تقديم عام حول مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر.
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة وأدواتها.
- **المبحث الثالث:** تحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر

يُعد التعرف على الخصائص العامة لكل من بريد الجزائر واتصالات الجزائر خطوة ضرورية لفهم خلفية التحالف الاستراتيجي القائم بينهما. فكل مؤسسة تتميز بمجال نشاطها وخبرتها في تقديم الخدمات، مما يمنحها دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد الوطني. ويُمثل هذا التقديم العام أرضية لفهم طبيعة العلاقة التي تجمع بين المؤسستين وتأثيرها في توسيع قاعدة العملاء.

المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر

تُعتبر مؤسسة بريد الجزائر إحدى الركائز الأساسية في قطاع الخدمات العمومية، لما لها من امتداد واسع على المستوى الوطني ومكانة استراتيجية في حياة المواطن. وقد ساهم تطورها المؤسسي والتنظيمي في تعزيز قدرتها على مواكبة التحولات التكنولوجية والمالية. ومن المهم التوقف عند ملامحها العامة لفهم بنيتها ودورها في الساحة الاقتصادية.

الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة بريد الجزائر.

تأسست مؤسسة بريد الجزائر بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق لـ 14 جانفي سنة 2002م، مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) تدعى في صلب النص " المؤسسة "، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها ولأحكام هذا المرسوم، وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد ويكون مقرها في مدينة الجزائر، وتخضع في علاقاتها مع الدولة لقواعد القانون العام، وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير وتتولى مهمة الخدمة العمومية وفقا لترتيبات دفتر الشروط العامة الذي يصادق عليه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالبريد والوزير المكلف بالمالية. (المادة 1.2.3.4 من المرسوم التنفيذي 02-43، 2002، صفحة 19)

الفرع الثاني: اقسام مؤسسة بريد الجزائر.

تتسم مؤسسة بريد الجزائر بكل ما هو خاص بالبريد وخدماته وتنقسم بدورها إلى قسمين:

1. قسم خاص بالخدمات البريدية: تتمثل هذه الخدمات في جمع وترحيل وتوزيع المادة البريدية.
- الجمع: عملية تتمثل في جمع ونقل وتسليم المادة البريدية من مكان التعبئة أو الصناديق البريدية التي وضعت فيها إلى غاية الوصول إلى الشبكة البريدية.
- التوزيع: عملية تنطلق من الفرز المنجز في المراكز المكلفة بتنظيم التوزيع إلى غاية تسليم المادة البريدية للمرسل إليهم.
- المادة البريدية: كل إرسال تسمح مواصفاته التقنية بالتكفل به في الشبكة البريدية من بينها مواد المراسلة الكتب والمجلات والجرائد واليومييات وكذا الطرود البريدية المحتوية على بضائع بقيمة أو بدون قيمة تجارية.

الخدمات البريدية الصادرة من الجزائر والمرسلة إليها:

- الرسائل والعلب المصرح بقيمتها والبطاقات والرزوم: وتتمثل في البطاقات البريدية العادية أو المصورة، والرزوم أقل من 2 كغ، والرزوم المودعة بعدد يساوي 100 رزمة والطرود البريدية العادية والمصرح بقيمتها ومقابل الدفع المطبوعات والعينات والجرائد والمحركات الدورية، الرسائل والعلب والرزوم والطرود البريدية المصرح بقيمتها؛
- الخدمات الخاصة والملحقة: وتتمثل في التوزيع السريع والتوصية والإشعار بالاستلام والتسليم في محل الإقامة والتخزين وإعادة التغليف والتعريف الإضافية المطبقة على المراسلات ذات الإجابة، والاحتجاج والتعويض عن فقدان، والبريد الماكث والصناديق البريدية وتفرغ صناديق الرسائل الخاصة، وإعادة الإرسال وحفظ البريد، سحب العنوان أو تغييره ومعلومات بمقابل؛
- البرقيات الخاصة العادية والبرقيات الرسمية المتبادلة داخل الجزائر.

الخدمات البريدية الصادرة من الجزائر وفي اتجاه البلدان الأجنبية:

- الرسائل والبطاقات والرزوم الصغيرة وتتمثل في الرسائل وبطاقات الزيارات وبطاقات التهاني والبطاقات البريدية العادية، والرزوم الصغيرة؛
- الطرود البريدية؛
- المطبوعات والعينات والجرائد والمحركات الدورية؛
- تأمين الرسائل والطرود البريدية المصرح بقيمتها؛
- التعريفات المطبقة في إطار الاتحادات المحدودة والاتفاقات الثنائية.

2. الخدمات المالية البريدية: وهي الخدمات البريدية التي تعني بكل ما هو نقدي وتحويل المال من الصكوك البريدية والحوالات البريدية والتحويل السريع للمال عبر الدول أو ما يعرف ب: Western Union .

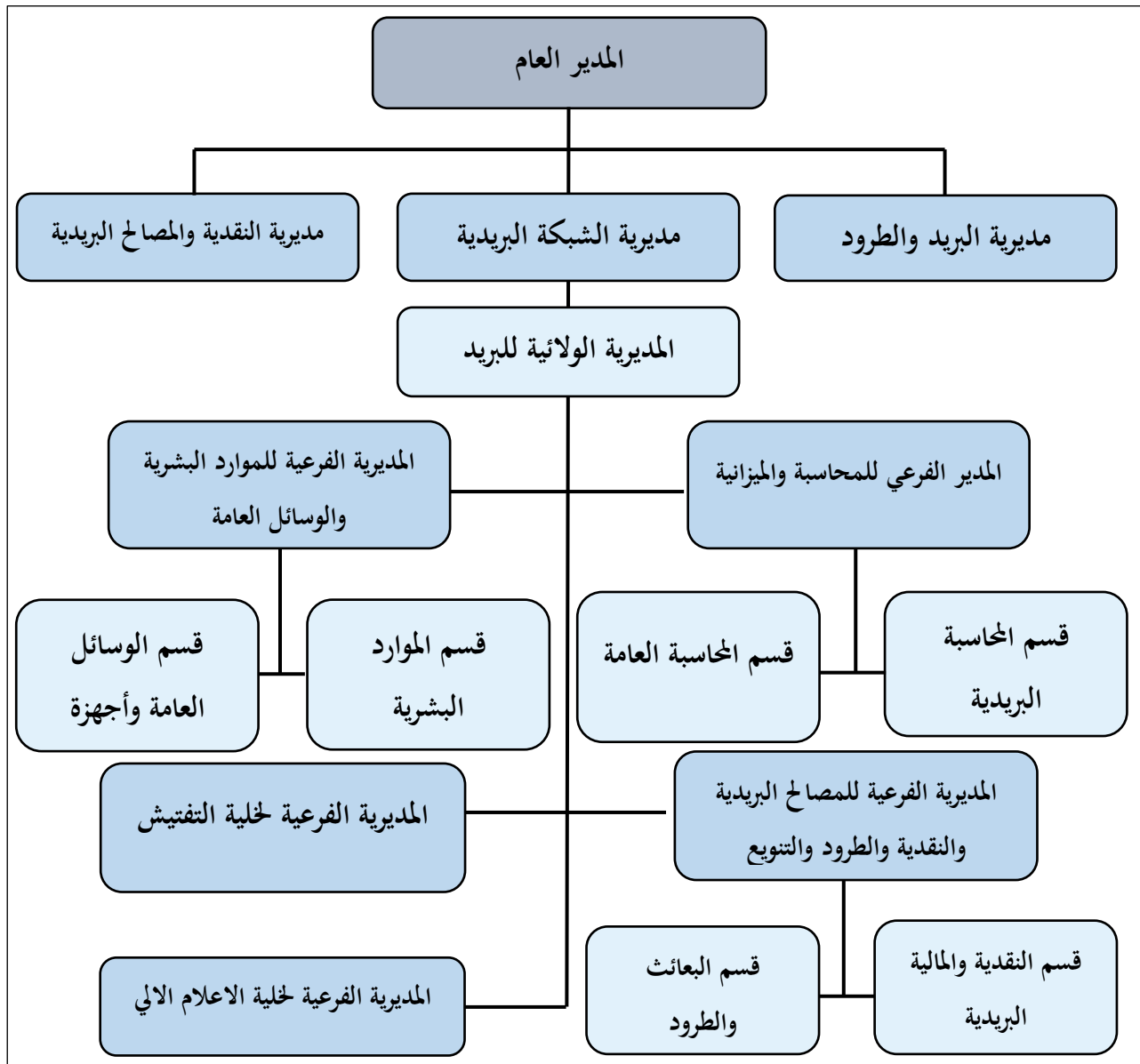
الخدمات المالية البريدية المقدمة داخل الجزائر:

- الحوالات البريدية والصكوك البريدية والتحصيل والمراسلات مقابل الدفع وتتمثل في الحوالات البريدية والصكوك البريدية والتحصيل والمراسلات مقابل الدفع؛
 - الخدمات المالية البريدية في اتجاه البلدان الأجنبية؛
 - مطبوعات ونماذج التسليم بمقابل.
- الخدمات المالية البريدية في اتجاه البلدان الأجنبية:
- الحوالات البريدية والتحويلات الدولية والمراسلات مقابل الدفع وتتمثل في الحوالات البريدية والتحويلات البريدية الدولية ومراسلات مقابل الدفع.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت مؤسسة بريد الجزائر ابتداء من سنة 2011 هيكلها على مستوى مركزي وآخر على مستوى كل ولاية بغية الحد من مركزية القرار.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر.



المصدر: وثائق مؤسسة بريد الجزائر.

المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات العمومية الرائدة في مجال الاتصالات على المستوى الوطني. تقدم خدمات الهاتف الثابت والإنترنت وتسعى إلى تطوير بنيتها التحتية بشكل مستمر. كما تهدف إلى تلبية حاجيات المواطنين ومواكبة التطورات التكنولوجية.

الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة. وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المؤسسة "المديرية"، وهذا بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم.

تقع المديرية العملياتية للاتصالات خنشلة في حي السعادة خنشلة، المدير العام لها هو السيد بويش شمس الدين، تضم 205 عاملا مقسمين حسب تنظيمها الهيكلي.

الفرع الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

من اهم اهداف المديرية اتصالات الجزائر نذكر:

- الزيادة في نسبة المعروض من الخدمات الهاتفية، وكذا تيسير الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية خاصة الأرياف؛
- التحسين من جودة الخدمات بهدف الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة؛
- تطوير شبكة فعالة موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- تقديم المساعدة التقنية.

ومن اهم الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر نذكر ما يلي:

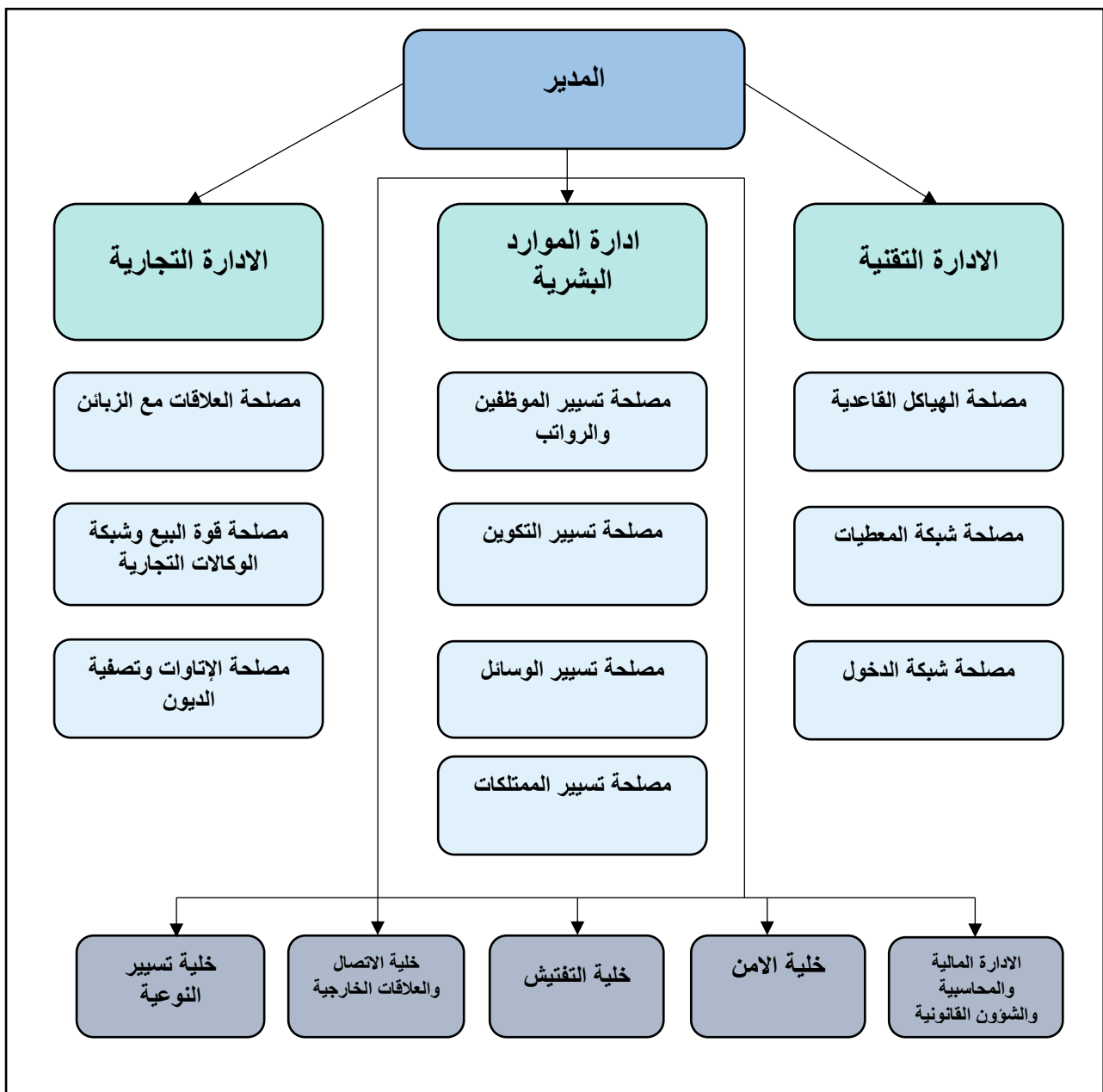
- خدمة الانترنت ذو التدفق العالي؛
- خدمة الخطوط الخاصة؛
- خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع انواعها مثل: جواب...؛
- المخادع الهاتفية kns - الاكشاك متعددة الخدمات؛

- المزايا المجانية المستفاد منها سواء من قبل الزبون او المشترك كميزة المحاورة الثلاثية والفاتورة المقصلة والنداء

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر خنشة.

ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملي اعتمدت المؤسسة على اهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق ونظرا للاختلافات الموجودة حول انفصال الوظائف انبثق هيكل المديرية العملية وتنظيم المديرية العملية للاتصالات والذي تم المصادقة عليه من طرف القرار رقم 252 في 27 ماي 2010.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر خنشة



المصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة

في هذا المطلب يتم التطرق الى اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك تحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها كما يتم تلخيص المعطيات المجمعة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة، كان لا بد من اعتماد منهجية بحثية منظمة تعتمد على أساليب وأدوات علمية مناسبة لتحليل دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر.

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تناول مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، ثم إسقاط هذه المفاهيم على المؤسستين محل الدراسة. كما تم توظيف أسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل أوجه التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، ومدى تأثير ذلك على استقطاب عملاء جدد وتوسيع قاعدة الزبائن.

وفي الجانب التطبيقي، تم استخدام أداتي البحث:

- **المقابلة:** أجريت مقابلات مع المسؤولين في المؤسستين لمعرفة طبيعة التحالفات الاستراتيجية القائمة، والأهداف المرجوة منها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه هذا النوع من التعاون.
- **الاستبيان:** تم تصميم استبيان موجه إلى العملاء من أجل قياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة نتيجة هذه التحالفات، وتأثيرها على تجربتهم مع المؤسستين.

ولتحليل البيانات، تم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة لتفسير نتائج الاستبيان، إلى جانب تحليل مضمون المقابلات لاستنتاج أوجه التكامل والتعاون بين المؤسستين، ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتوسيع قاعدة العملاء.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث زبائن مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر ببلدية خنشلة، بالإضافة إلى المسؤولين في المؤسستين الذين تم استهدافهم بالمقابلات، وذلك بهدف دراسة تأثير التحالفات الاستراتيجية على توسيع قاعدة العملاء.

تم جمع البيانات باستخدام أداتين:

- **المقابلات:** أجريت مع عدد من المسؤولين في المؤسستين لفهم طبيعة التحالفات القائمة، والأهداف المرجوة منها، والتحديات التي تواجه تنفيذها.
- **الاستبيان:** تم توزيعه على عملاء المؤسستين، وتم استرجاع (59 استبياناً)، منه 58 استبيان قابل للتحليل أي بنسبة 25.5%.

الجدول رقم (08): عدد الاستبيانات

النسبة	زبائن المؤسستين	البيان
%100	227	الاستبيانات الموزعة
%25.9	59	الاستبيانات المسترجعة
%25.5	58	الاستبيانات القابلة للمعالجة

المصدر: من اعداد الباحثين

الفرع الثالث: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها

تم تحديد متغيرات الدراسة من خلال المفاهيم الخاصة بالتحالفات الاستراتيجية وأثرها على توسيع قاعدة العملاء في مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، وذلك كما يلي:

1. **المتغير المستقل:** يمثل التحالفات الاستراتيجية بين مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، والذي يمكن التعبير عنه بالعناصر التالية: تبادل الخدمات، التكامل التكنولوجي، تطوير العروض المشتركة، تحسين قنوات التوزيع، وتقديم مزايا إضافية للزبائن.

وقد تم استخدام المقابلة مع المسؤولين في المؤسسات كأداة لجمع البيانات حول هذا المتغير، وتحليل مضمونه لفهم أبعاده المختلفة وأثره على الخدمات المقدمة.

2. المتغير التابع: يمثل توسيع قاعدة العملاء، والذي يعكس مدى نجاح التحالفات الاستراتيجية في جذب عملاء جدد وزيادة ولاء العملاء الحاليين.

وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام الاستبيان الموجه للزبائن، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V25 لاستخلاص النتائج الإحصائية وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من عمادة الكلية الموضحة في الملحق رقم (04) والتي تفيد بارتباط الباحثين بالدراسات العليا وإمكانية تسهيل مهمتهما البحثية في مؤسستي اتصالات وبريد الجزائر، تم الاعتماد على اداتين للدراسة:

1. المقابلة: من أجل الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة، تم إعداد دليل مقابلة وتصميمه كأداة لجمع تلك البيانات والمعلومات المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد تم تقسيم المقابلة إلى أربعة محاور رئيسية كالتالي:

- المحور الأول: يتناول طبيعة التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات.
- المحور الثاني: يركز على تأثير التحالف على توسيع قاعدة العملاء.
- المحور الثالث: يعالج آليات تنفيذ التحالف وإدارته.
- المحور الرابع: يتعلق بتقييم التحالف من منظور مستقبلي.

تم إعداد دليل المقابلة بحيث يشمل أسئلة مفتوحة تتيح للمستجوبين (السيد سكور الشادلي المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة لدى بريد الجزائر، والسيدة شرابن نادية رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية بمؤسسة اتصالات الجزائر) التعبير عن آرائهم وتجاربهم، مما يساهم في جمع بيانات نوعية دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

2. الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام ببحثه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين كالتالي:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وهي: العمر، المستوى التعليمي، نوع التعامل، سنوات التعامل مع المؤسسات.

- القسم الثاني: يتمثل في الأسئلة الخاصة بالمتغيرين وتم تقسيمها الى ثلاثة محاور:

المحور الأول: التحالف الاستراتيجي:

- البعد الأول: العلاقة بين المؤسستين.

- البعد الثاني: جودة الخدمات.

المحور الثالث: توسيع قاعدة العملاء.

ومن خلالها يمكن تقدير مستوى كل من المتغيرين في العينة حيث يكون للمستجوب الحق في إعطاء درجة من الموافقة حسب سلم خماسي.

تجدر بنا الإشارة هنا إلى أنه تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة المستقصاة، حيث قدمت الدرجة والتقييم وفقاً للآتي:

الجدول رقم (09): درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
من 4.20 الى 5	من 3.40 الى 4.19	من 2.60 الى 3.39	من 1.80 الى 2.59	من 1 الى 1.79	المتوسط المرجح

المصدر: من اعداد الباحثين

يشير المتوسط الحسابي الأقل من (1.80) إلى درجة موافقة عالية جداً على الفقرة أو المحور، بينما المتوسط الحسابي بين (1.80) إلى (2.59) فهو يدل على درجة موافقة عالية، وبالنسبة للمتوسط بين (2.60) إلى (3.49) فإن درجة الموافقة على الفقرة أو المحور تكون متوسطة، والمتوسط بين (3.41) إلى (4.19) يدل على درجة موافقة منخفضة، وأما المتوسط الحسابي بين (4.20) إلى (5) فهو يدل على درجة موافقة منخفضة جداً.

الفرع الثاني: صدق الأداة وثباتها

ويقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيء آخر؛ أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حالة تكراره، وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر مماثلة في الاختبارين، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1. الثبات: من خلال قياس معامل الفا كرونباخ:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

قيمة معامل الفا كرونباخ	عدد فقرات الاستبيان		
78.6	07	البعد الاول	المحور الأول
84.4	06	البعد الثاني	
79.3	08		المحور الثاني
91.3	21		الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10) الخاص بمقياس صدق وثبات أداة الدراسة لأفراد العينة المدروسة حيث كانت النتائج كالتالي: بالنسبة لمحور التحالف الاستراتيجي نجد 78.6٪ بالنسبة لبعد العلاقة بين المؤسستين، نسبة 84.4٪ بالنسبة لبعد خدمة العملاء، ونسبة 79.3٪ بالنسبة لمحور توسيع قاعدة العملاء، والنسبة الكلية هي 91.3٪، والملاحظ على النتائج انها أكبر من النسبة المقبولة وهي 60 ٪، مما يدل على ان الاستثمار تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2. الصدق: يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة عبارات الاستبيان على قياس ما صممت لأجله. وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاعتماد على الصدق الظاهري، إضافة إلى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

1.2. الصدق الظاهري لأداة الدراسة: عرضها على الأستاذة المشرفة، وتم الأخذ بملاحظاتهما، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستثمار (موضح في الملحق رقم (02))

2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: يقصد بـ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، بحيث تقيس كل عبارة ما وُضعت لقياسه دون أن تقيس شيئاً آخر. وبناءً على ذلك، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

1.2.2. الاتساق الداخلي لمحور التحالف الاستراتيجي

1. بعد العلاقة بين المؤسستين

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لبعد العلاقة بين المؤسستين

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين	01	0.742	0.000
	02	0.630	0.000
	03	0.699	0.000
	04	0.719	0.000
	05	0.585	0.000
	06	0.742	0.000
	07	0.524	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (11) يبرز لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة ببعد العلاقة بين المؤسستين دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) حيث أن كل قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والبُعد الذي تنتمي إليه موجبة، حيث بلغت في أدناها (0.524) في الفقرة رقم (07)، وبلغت في أعلاها (0.742) في كل من الفقرتين رقم (01) و (06)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات بُعد العلاقة بين المؤسستين مع الدرجة الكلية له، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

2. الاتساق الداخلي لبعء جودة الخدمات

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لبعء جودة الخدمات

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الخدمات.	01	0.795	0.000
	02	0.753	0.000
	03	0.658	0.000
	04	0.781	0.000
	05	0.759	0.000
	06	0.780	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (12) يبرز لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة ببعء جودة الخدمات دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) حيث أن كل قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والبُعد الذي تنتمي إليه موجبة، حيث بلغت في أدناها (0.658) في الفقرة رقم (03)، وبلغت في أعلاها (0.795) في كل من الفقرة رقم (01)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات البُعد الثاني مع الدرجة الكلية له، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

2.2.2 الاتساق الداخلي لمحور توسيع قاعدة العملاء

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لمحور توسيع قاعدة العملاء

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	01	0.496	0.000
	02	0.310	0.018
	03	0.763	0.000
	04	0.759	0.000

0.000	0.717	05	توسيع قاعدة العملاء.
0.000	0.728	06	
0.000	0.733	07	
0.000	0.764	08	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أن أغلب فقرات محور توسيع قاعدة العملاء تُظهر معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.496) و(0.764)، وقد كانت أعلى القيم لدى الفقرتين (08) و(03) بمعاملات ارتباط (0.764) و(0.763) على التوالي، مما يدل على اتساق قوي مع المحور. أما أقل قيمة فكانت للفقرة (02) بمعامل ارتباط (0.310) بمستوى دلالة (0.018)، وهي رغم ذلك تُعتبر دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)؛ تشير هذه النتائج إلى أن فقرات المحور تقيس بفعالية مضمون "توسيع قاعدة العملاء"، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

لاختبار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات. وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة H_1 الفرضية الصفرية H_0 كما يلي:

H_0 : بيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو مستوى المعنوية أكبر من 0,05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (14): القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov		محاور الاستبيان	
	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية		
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.090	العلاقة بين المؤسسات	التحالف الاستراتيجي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.093	جودة الخدمات	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.087	توسيع قاعدة العملاء	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 لجميع محاور وابعاد الاستبيان، وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري H_0 ونقول بان بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الرابع: معالجة متغيرات الدراسة

1. معالجة بيانات المقابلة

بعد إجراء المقابلات مع عدد من المسؤولين في مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، تم تفرغ الإجابات وتحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، حيث تم تصنيف المعطيات المستخلصة ضمن محاور تعكس أبعاد الدراسة، مع تقديم قراءة تحليلية لتعليقات وآراء المبحوثين، وذلك بهدف استنتاج المؤشرات النوعية التي تدعم أو تفسر نتائج الدراسة الكمية.

2. المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

في هذه المرحلة وبعد الحصول على الاستبيانات الموزعة تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب وفق برنامج spss v25 وقد استخدمت بعض الأدوات الإحصائية:

أدوات الإحصاء الوصفي: تم استخدامها بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية للفئة المبحوثة، وتحديد مدى تباين استجابات أفراد العينة اتجاه الاستبيان مع عرضها وتصنيفها، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- **الوسط الحسابي (mean):** من أجل وضع متغيرات الدراسة، ومعرفة إجابات الفئة المبحوثة حول الاستبيان.
- **الانحراف المعياري (standard deviation):** لقياس مدى انحراف وتشتت استجابات الفئة المبحوثة لكل فقرة ولكل محور عن الوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0) قل تركيز الإجابات وتشتتها،

وبالتالي في حالة تساوي متوسطي عبارتين، فإننا نصنف الفقرة ذات الانحراف المعياري الأقل قبل الفقرة ذات الانحراف المعياري الأكبر.

- التكرارات والنسب المئوية: بغرض وصف الخصائص التي تتميز بها الفئة المبحوثة وإجاباتهم المتعلقة بالاستبيان.

الأدوات الاستدلالية: يساهم الإحصاء الاستدلالي في معرفة خصائص مجتمع الدراسة من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، كذلك توضيح العلاقات التي تربط بين المتغيرات وبعضها البعض، وتتمثل هذه المقاييس في:

- معامل ارتباط بيرسون من أجل قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وأيضا لإيجاد الاتساق الداخلي للاستبيان؛
- معامل ألفا - كرونباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان؛
- الانحدار البسيط والانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمقابلة

عرض الأسئلة التي تم توجيهها إلى السيد سكور الشادلي، المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة، وإجاباتها مع التعليق عليها:

1. أسئلة حول التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات.

• السؤال الأول: منذ متى بدأ التحالف بين المؤسسات؟

الجواب: بدأ التحالف بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر فعلياً في عام 2003، بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية التي فصلت بين نشاطات البريد والاتصالات. هذا التحالف الاستراتيجي ساهم في تعزيز التكامل بين المؤسسات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

التعليق: تحديد سنة 2003 كبتداية رسمية للتحالف يبرز أنه جاء في سياق إصلاحات إدارية وهيكلية مستت قطاع البريد والاتصالات، ما يعطي للتحالف بعداً مؤسسياً أكثر من كونه مجرد شراكة تقنية. الربط بين هذا التاريخ وتحسين جودة الخدمات يعكس وعياً بأهمية التكامل بين مؤسستين عموميتين في سبيل تلبية احتياجات المواطن، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي شهدتها البلاد آنذاك. الجواب يُظهر أن الانطلاقة لم تكن ظرفية، بل نابعة من رؤية استراتيجية بعيدة المدى.

• السؤال الثاني: هل حليفكم له منافس خارج نطاق التحالف؟

الجواب: نعم، من الطبيعي أن يكون لحليفنا، اتصالات الجزائر، منافسين خارج نطاق هذا التحالف مثل "أوريدو" و"جيزي"، اللتين تقدمان خدمات الهواتف المحمولة والإنترنت، فضلاً عن الشركات الأجنبية مثل "فودافون" و"اتصالات الإمارات"، التي تسعى لتوسيع حضورها في السوق الجزائري، غير أن ما يميز شراكتنا مع اتصالات الجزائر هو التكامل الاستراتيجي في تقديم خدمات متعددة للمواطن تحت سقف واحد، مما يعزز من قدرتنا التنافسية ويوفر تجربة أكثر شمولاً للمستخدم. هذا التحالف يعكس رؤية وطنية تهدف لتقوية المؤسسات العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

التعليق: الحديث عن وجود منافسين لحليف المؤسسة يُظهر وعياً بطبيعة السوق التنافسية، ويُلمح ضمناً إلى أهداف التحالف كأداة لحماية الحصة السوقية وتعزيز التموقع. الجواب يركّز على الميزة التي يمنحها هذا التعاون، والمتمثلة في تقديم حزمة خدمات متكاملة، وهي من العوامل التي تساهم في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم. من خلال هذا الطرح، يظهر أن

المؤسسة تراهن على التحالف كوسيلة لتوسيع قاعدتها الجماهيرية عبر تقديم تجربة خدمة شاملة تلبي تطلعات مختلف فئات المستخدمين.

• السؤال الثالث: هل اختارت مؤسستكم الحليف الذي لديه تغطية واسعة للسوق؟

الجواب: بطبيعة الحال، اختيارنا لاتصالات الجزائر كشريك استراتيجي لم يكن عشوائياً، بل جاء بناءً على معايير دقيقة، من أبرزها التغطية الواسعة التي يتمتع بها على المستوى الوطني. اتصالات الجزائر لديها حضور قوي وشبكة تغطي أغلب مناطق الوطن، بما في ذلك المناطق النائية مثلاً قامت اتصالات الجزائر بتنفيذ مشاريع لتوسيع التغطية في ولاية خنشلة حيث تم إنجاز أكثر من 40 محطة تعتمد على تقنية 4G LITE في العديد من الاحياء والدوائر، بالإضافة إلى امتلاكها قاعدة زبائن تفوق 13 مليون عميل، وهو ما يُعد مكسباً هاماً لبريد الجزائر في توسيع نطاق خدماته. هذا الانتشار الواسع يسمح بتقديم خدمات متكاملة وفعالة في كل أنحاء البلاد، ويُسهم في تقريب الإدارة من المواطن.

التعليق: تغطية السوق كانت أحد المعايير الأساسية في اختيار الشريك، وهو ما يتماشى مع أحد أهداف التحالفات المتمثل في "تغطية أفضل للسوق" من خلال الاشتراك في مصادر البيع والتوزيع. الإشارة إلى أن اتصالات الجزائر تمتلك أكثر من 13 مليون عميل يبرز قدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من المستخدمين، ما يدعم هذا الهدف. كما أن الانتشار الجغرافي الكبير، خاصة في المناطق النائية، يعكس بعداً استراتيجياً في استغلال الإمكانيات الميدانية للشريك من أجل ضمان خدمة العملاء في الوقت المناسب وتوفير تغطية متوازنة للخدمة على المستوى الوطني، وهي من النتائج المنتظرة في التحالفات الاستراتيجية.

• السؤال الرابع: ما هي الدوافع الرئيسية وراء إقامة التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر؟

الجواب: جاء هذا التحالف الاستراتيجي بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر استناداً إلى رؤية مشتركة تهدف إلى تعزيز التكامل بين قطاعي البريد والاتصالات، بما يخدم المواطن ويواكب متطلبات العصر. من بين أبرز الدوافع التي قادت إلى هذا التعاون نجد الرغبة في تحسين نوعية الخدمات وتقريبها من المواطن، خصوصاً في المناطق الريفية والنائية، إضافة إلى العمل على ترشيد النفقات من خلال استغلال الموارد والبنى التحتية المشتركة بين المؤسستين. كما يسهم هذا التحالف في تسريع وتيرة التحول الرقمي، وتسهيل الوصول إلى خدمات مالية واتصالية في نفس النقطة، بما يعزز الشمول المالي والرقمي.

التعليق: الجواب يُظهر أن التحالف بُني على مجموعة من الدوافع التي تتماشى مع الخصائص النموذجية للتحالفات الاستراتيجية. التركيز على تحسين نوعية الخدمة وتقريبها من المواطن يُعد استجابة لحاجة أساسية في المؤسسات العمومية، وهو ما يعكس البُعد الاجتماعي للتعاون. من جهة أخرى، الإشارة إلى ترشيد النفقات واستغلال البنى التحتية المشتركة يدخل ضمن منطق الاستغلال المشترك للموارد، وهو من بين أهم دوافع التحالفات لتقليل الأعباء المالية. كما أن تسريع

وتيرة التحول الرقمي وتوسيع خدمات الشمول المالي يضع التحالف في خانة التحالفات التطويرية التي تسعى إلى الابتكار والتوسع من خلال التكامل التكنولوجي.

• السؤال الخامس: ما الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال هذا التحالف؟

الجواب: يسعى هذا التحالف بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تصب في مصلحة المواطن والدولة على حد سواء. من بين هذه الأهداف، نذكر تحسين جودة وتنوع الخدمات المقدمة، من خلال الاستفادة من الخبرات والبنى التحتية لكل مؤسسة، وتوسيع نطاق التغطية الجغرافية خصوصاً في المناطق ذات التغطية المحدودة. كما يهدف التحالف إلى تسهيل ولوج المواطن إلى خدمات رقمية ومالية واتصالية مدججة، مما يساهم في تعزيز الشمول الرقمي والمالي. بالإضافة إلى ذلك، يعمل هذا التعاون على تقوية مكانة المؤسسات كمزودين رئيسيين للخدمات العمومية

التعليق: تبرز في هذا الجواب مجموعة من الأهداف التي تندرج ضمن الأبعاد الأساسية لأي تحالف استراتيجي. تحسين جودة وتنوع الخدمات يعكس المشاركة في الخطط وتبادل الخبرات، بينما توسيع التغطية الجغرافية، خاصة في المناطق ذات الخدمة المحدودة، يدخل ضمن الاشتراك في قنوات البيع والتوزيع، ما يساهم في تغطية أفضل للسوق. كما يشير الجواب إلى تسهيل ولوج المواطن إلى خدمات رقمية ومالية، وهو ما يتماشى مع مسعى توفير قيمة أكبر للمستهلك وتقديم خدمات أقوى، عبر التكامل بين المؤسسات. وأخيراً، العمل على تعزيز مكانة المؤسسات كمزودين رئيسيين يعكس سعيًا نحو تحسين الصورة الذهنية وتقوية الحضور المؤسسي في السوق.

2. أسئلة حول تأثير التحالف على توسيع قاعدة العملاء.

• السؤال الأول: هل هناك زيادة في عدد العملاء بعد التحالف بين المؤسسات؟

الجواب: نعم، منذ بداية التحالف بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر سنة 2003، لاحظنا ارتفاعاً كبيراً وملموساً في عدد العملاء، وهو ما يعكس نجاعة هذا التعاون. فهنا في ولاية خنشلة، كان عدد الزبائن قبل التحالف لا يتجاوز 284.102 زبون، أما حسب آخر الإحصائيات المسجلة في فيفري 2025، فقد ارتفع العدد إلى 844.644 زبون. هذا النمو يعود بالدرجة الأولى إلى تسهيل الحصول على خدمات متعددة من خلال نقطة واحدة، وتحسين نوعية الخدمة والتغطية، خاصة في المناطق النائية. كما ساهم هذا التحالف في تعزيز ثقة المواطن بفضل الخدمات المدججة، مما أدى إلى استقطاب فئات جديدة وزيادة الإقبال بشكل واضح، وهو دليل على أن الشراكة بين المؤسسات تسير في الاتجاه الصحيح وتحقق أهدافها على أرض الواقع.

التعليق: الارتفاع الملحوظ في عدد الزبائن بعد تفعيل التحالف يعكس مدى فعالية هذا التعاون في توسيع قاعدة العملاء، وهي إحدى النتائج المنتظرة من التحالفات الاستراتيجية. الأرقام المقدمة تعبر بوضوح عن قدرة التحالف على كسب قنوات توزيع جديدة وتوسيع التغطية الجغرافية، خاصة في المناطق النائية. تسهيل الحصول على خدمات متعددة في نقطة واحدة يعكس تقديم قيمة أكبر للمستهلك من خلال تحسين الخدمة وتبسيط الإجراءات. كما أن استقطاب فئات جديدة يعبر عن تحسين في الصورة الذهنية للمؤسستين، ما يدل على أن التحالف لا يقتصر على توحيد الجهود، بل يسهم فعليًا في إعادة تموقع المؤسسة داخل السوق.

• السؤال الثاني: هل تعتقدون ان التحالف أثر على ولاء العملاء؟

الجواب: نعم، نعتقد بكل تأكيد أن التحالف بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كان له تأثير إيجابي وملحوظ على ولاء العملاء. فبفضل هذا التعاون، أصبح المواطن يستفيد من خدمات متنوعة ومتكاملة في إطار واحد، مما ساهم في تحسين تجربته وتعزيز ثقته في المؤسستين. ومن أبرز مظاهر هذا التحسن، تعميم الخدمات الرقمية وعلى رأسها تطبيق ECCP، الذي مكّن الزبون، بفضل شبكة اتصالات الجزائر، من تسديد فواتيره، تعبئة الإنترنت، والاطلاع على رصيده البنكي بكل سهولة وفي أي وقت، دون الحاجة للتنقل. هذه المزايا عززت الراحة والمرونة في التعامل، ورفعت من مستوى رضى المواطن، وهو ما انعكس بشكل مباشر على ولائه للمؤسسة. فكلما توفرت الخدمة بجودة وسهولة، كلما زادت ثقة الزبون وارتباطه بالمؤسسة.

التعليق: الجواب يبرز بشكل واضح تأثير التحالف على تعزيز ولاء العملاء، من خلال توفير خدمات مدمجة تسهل تجربة الزبون وتزيد من رضاه. هذا الطرح يعكس أحد العوامل الجوهرية في اكتساب ولاء الزبائن، والمتمثل في تحسين جودة الخدمة والاستجابة لاحتياجات العملاء في الوقت المناسب، كما أشار إليه الجانب النظري. تعميم استخدام تطبيق ECCP، وسهولة تسديد الفواتير أو الاطلاع على الرصيد، يدخل ضمن توفير قيمة مضافة وخدمات رقمية تواكب متطلبات العصر، وهو ما يعزز ارتباط الزبون بالمؤسسة. كما أن توفير الخدمة بجودة عالية وسهولة دائمة يُعتبر انعكاسًا عمليًا لمفاهيم مثل الراحة، الابتكار، والتفاعل الرقمي، والتي تُعد من ركائز الحفاظ على الزبائن وضمان ولائهم على المدى الطويل.

• السؤال الثالث: ما الخدمات أو المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها نتيجة لهذا التحالف؟

الجواب: أسفر التحالف الاستراتيجي بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر عن إطلاق مجموعة من الخدمات والمنتجات الرقمية المبتكرة التي تهدف إلى تسهيل حياة المواطن وتعزيز الشمول الرقمي. من أبرز هذه الخدمات، تطوير تطبيقات الهواتف الذكية مثل "بريدي موب"، الذي يتيح للمستخدمين إجراء المدفوعات، تتبع الطرود، والاطلاع على الأرصدة والمعاملات المالية

بكل سهولة . كما تم تحديث تطبيق "ECCP"، لبريد الجزائر ليشمل خدمات متعددة كانت متاحة سابقاً فقط عبر المكاتب البريدية، مثل طلب البطاقة الذهبية، إيقافها في حالة السرقة، وطلب دفتر الشيكات.

التعليق: توسّع الخدمات الرقمية مثل "بريدي موب" وتحديث تطبيق "ECCP"، يعكس توجّهاً نحو الابتكار في تقديم الخدمات، وهو من بين أبرز العوامل التي تساهم في تعزيز ولاء العملاء واكتساب شرائح جديدة، كما ان تمكين الزبون من تنفيذ عملياته عن بُعد يمثل تحسّناً فعلياً في أساليب الاستعمال ويمكن من تفادي التأخير وتقديم بدائل جديدة للخدمة التقليدية، بما يتماشى مع متطلبات الزبون العصري. هذه المنتجات الرقمية الجديدة تُعتبر خطوة نحو خلق قيمة مضافة، كما أنّها تساهم في تقليص التكاليف التشغيلية وتحسين صورة المؤسسة من خلال تقديم خدمات حديثة وسهلة الوصول.

• السؤال الرابع: هل أدى التحالف إلى تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر تكاملاً؟

الجواب: نعم، التحالف بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر قد أدى بشكل كبير إلى تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر تكاملاً. هذا التعاون الاستراتيجي سمح بدمج مجموعة واسعة من الخدمات الاتصالية والمالية تحت سقف واحد، مما سهل على المواطن الوصول إلى العديد من الخدمات بشكل أكثر سلاسة وكفاءة. على سبيل المثال، أصبح بإمكان العملاء الآن تسديد الفواتير، تعبئة الرصيد، وإجراء المعاملات المالية عبر الإنترنت أو من خلال تطبيقات الهاتف الذكي، مما يقلل من الحاجة للتنقل ويختصر الوقت. إضافة إلى ذلك، يوفر التحالف خدمات مشتركة في مراكز البريد التي تعتمد على بنية تحتية حديثة مدعومة بشبكة اتصالات الجزائر، مما يضمن تغطية شاملة وجودة عالية في تقديم الخدمات.

التعليق: دمج الخدمات الاتصالية والمالية في إطار موحد يعكس توجّهاً واضحاً نحو تقديم خدمات متكاملة ذات قيمة مضافة، وهو من بين الأهداف التي تركز عليها التحالفات الاستراتيجية الحديثة. الجواب يُبرز أيضاً عنصر تحسين تجربة الاستخدام من خلال تقليص التنقل وتسهيل الوصول، وهو ما يدخل ضمن خانة تحسين أساليب الاستعمال. كما أن الاعتماد على بنية تحتية مشتركة يعبر عن التكامل في الموارد والخبرات، ما يساهم في رفع كفاءة الأداء ويعزز ثقة الزبون في جودة الخدمة. مثل هذا التكامل يُعدّ خطوة نحو الابتكار في تقديم الخدمات العمومية بشكل عصري وموجه نحو احتياجات المواطن.

• السؤال الخامس: هل ساهم التحالف الاستراتيجي في ارتفاع مبيعاتكم وتغطية عدة أسواق

الجواب: نعم، التحالف الاستراتيجي بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر ساهم بشكل كبير في زيادة رقم أعمالنا وتوسيع تغطية أسواقنا. من أبرز العوامل التي ساعدت في ذلك هو تحسين البنية التحتية لخدمات الإنترنت التي توفرها اتصالات الجزائر، مما أتاح لنا الوصول إلى شرائح جديدة من المستخدمين في مناطق كانت تفتقر إلى التغطية الجيدة. كما أن إطلاق البطاقة الذهبية من بريد الجزائر كان له دور في تسهيل المعاملات المالية عبر الإنترنت، مما سمح لعدد أكبر من المستخدمين

بالاستفادة من الخدمات الرقمية. بينما البطاقة الذهبية ليست نتيجة مباشرة للتحالف، إلا أن تحسين خدمات الإنترنت بفضل تحالفنا مع اتصالات الجزائر ساهم في تسهيل استخدامها والوصول إليها بشكل أوسع.

التعليق: يشير الجواب إلى تأثير التحالف في توسيع التغطية والوصول إلى شرائح جديدة، وهو ما يُترجم عمليًا ضمن هدف كسب قنوات توزيع جديدة. أما بالنسبة لتحسين البنية التحتية الرقمية ساعد المؤسسة على تغطية أسواق كانت تعاني من ضعف في الوصول، ما يعزز من تغطية أفضل للسوق ويدعم الأداء العام. كما أن تسهيل استخدام البطاقة الذهبية بفضل تطور الشبكة يُظهر كيف يمكن للتحالف أن يُحدث فرقًا حتى في الخدمات التي لم تكن ناتجة عنه مباشرة، مما يعكس تحسّنًا في كفاءة الاستعمال وتوسيع فرص الاستخدام الرقمي لدى فئات واسعة من الزبائن. النتيجة كانت نموًا واضحًا في رقم الأعمال بفضل رفع مستوى الخدمة وزيادة الإقبال.

3. أسئلة حول آليات تنفيذ التحالف وإدارته.

• السؤال الأول: ما هي الأساليب التي تم اعتمادها لضمان نجاح التحالف واستدامته؟

الجواب: لضمان نجاح التحالف الاستراتيجي بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر واستدامته، تم اعتماد عدة أساليب تركز على التعاون والتكامل بين المؤسستين. أولاً، تم إنشاء آليات تواصل دائمة بين الأطراف المعنية في كلا المؤسستين لضمان تنسيق جيد في جميع العمليات والخدمات. ثانياً، تم تحسين البنية التحتية الرقمية المشتركة، حيث تم تعزيز شبكة الإنترنت والخدمات التقنية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة. كما تم التركيز على التدريب المستمر للموظفين لضمان تقديم خدمة عالية الجودة، مما يعزز رضا العملاء. أخيراً، تم وضع خطط متكاملة لضمان استدامة العلاقة الاستراتيجية، بما في ذلك الابتكار المستمر وتوسيع نطاق الخدمات في المستقبل لتغطية أسواق جديدة.

التعليق: يتجلى من هذا الجواب اعتماد المؤسسة على مجموعة من الآليات العملية التي تُظهر نضج التحالف، منها التنسيق المستمر وتبادل المعلومات، وهو ما يدخل ضمن خصائص التحالفات التي تقوم على الثقة وتكامل الأدوار. تحسين البنية التحتية يعكس توظيفاً مشتركاً للموارد التقنية، بما يتماشى مع منطق تقاسم الموارد وتدعيم الأداء المشترك. كما أن التركيز على التكوين المستمر يُبرز الوعي بأهمية تأهيل الموارد البشرية لضمان جودة الخدمة، وهو عامل أساسي في مرحلة النمو السريع من دورة حياة التحالف. وأخيراً، تضمين عنصر الابتكار وتوسيع الخدمات يُشير إلى استعداد التحالف لمواكبة المتغيرات وضمان استدامته، بعيداً عن الجمود، مما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

• السؤال الثاني: هل توجد فرق عمل مشتركة بين المؤسستين لإدارة التحالف؟

الجواب: نعم، هناك فرق عمل مشتركة بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر لإدارة التحالف، ولكن هذه الفرق تتواجد في المقر الرئيسي بالعاصمة وليس في ولاية خنشلة. يتم تشكيل هذه الفرق من متخصصين في مجالات مختلفة لضمان التنسيق

الفعال بين المؤسستين، وذلك لضمان نجاح التحالف وتوسيع نطاق الخدمات المشتركة. الفرق تركز على تطوير العمليات المشتركة، تحسين الخدمات الرقمية، وتوحيد الاستراتيجيات التي تدعم أهداف التحالف. هذه الفرق تعمل على ضمان تفعيل المشاريع بشكل سلس وتنفيذ الخطط التي تعزز الاستدامة وتوسع نطاق الخدمات المقدمة.

التعليق: يشير وجود فرق عمل مشتركة بين المؤسستين إلى أن التحالف يقوم على وجود هيكل يُنظّم العلاقة بين الأطراف ويضمن سير العمليات وفق أهداف واضحة، وهي من الخصائص الأساسية التي تميّز التحالفات الاستراتيجية. كما أن تشكيل هذه الفرق من مختصين يُعدّ تجسيداً فعلياً لتجميع وتبادل الموارد بالمعنى الواسع، وهو ما يُساهم في تحسين الأداء وتوحيد الرؤية. العمل المشترك بين هذه الفرق على تطوير الخدمات والعمليات يعكس أيضاً "التنسيق في البرامج والتكامل بين الخبرات، وهما عنصران ضروريان لضمان نجاح أي تحالف واستدامته. وجود هذا النمط من الفرق التنظيمية يؤكد كذلك على تقاسم الأخطار ونتائج التعاقد مع الحلفاء، باعتبارهم ملتزمين بتحقيق الأهداف بشكل مشترك وتحمل تبعاتها.

• السؤال الثالث: ما التحديات التي واجهتها المؤسسات في تفعيل التحالف، وكيف تم التعامل معها؟

الجواب: واجهت المؤسسات تحديات تتعلق بتنسيق العمليات بين الفرق الفنية وتوحيد الأنظمة التكنولوجية بين البريد والاتصالات. إضافة إلى ذلك، كانت هناك تحديات في تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في بعض المناطق. للتعامل مع هذه التحديات، تم تعزيز التعاون بين فرق العمل في المقر الرئيسي، وتمت الاستثمارات في تطوير الشبكات وتحديث الأنظمة لضمان توفير خدمات رقمية مدمجة وسلسة. كما تم التركيز على تدريب الموظفين لضمان تقديم أفضل خدمة للعملاء.

التعليق: التحديات المذكورة في الجواب، وخاصة ما تعلق بتوحيد الأنظمة والتنسيق بين الفرق الفنية، تعكس أهمية ما جاء في الخصائص النظرية للتحالف، من أن التحالف يركز على وجود هيكل يسمح بتنظيم العلاقة بين الأطراف ويُقلّل من الفوضى أو التضارب. كما أن هذه الصعوبات تندرج ضمن مرحلة "النشأة" من دورة حياة التحالف، التي تتطلب وضع اتفاقيات رسمية واضحة وتنظيم آليات تنفيذها. تعزيز التعاون وتكثيف الاستثمارات في البنية التحتية يندرج ضمن تجميع وتبادل الموارد، بينما يُمثّل تدريب الموظفين أحد الأشكال العملية ل تبادل المعرفة والخبرات التي تُعدّ ضرورية لاستمرارية التحالف وتجاوز العقبات التقنية والبشرية. هذه الإجراءات تعكس قدرة الطرفين على التكيف مع المتغيرات وضمان استمرارية التحالف في بيئة تتطلب مرونة عالية.

4. أسئلة حول تقييم التحالف المستقبلي.

• السؤال الاول: هل هناك خطط مستقبلية لتوسيع نطاق التحالف أو تعزيزه؟

الجواب: نعم، هناك خطط مستقبلية لتوسيع وتعزيز التحالف بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر. في المستقبل القريب، يهدف التحالف إلى توسيع شبكة الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين، مثل تطوير خدمات الدفع الإلكتروني عبر تطبيقات الهواتف الذكية، وتوسيع نطاق استخدام البطاقة الذهبية لتمكين المزيد من العملاء من إجراء معاملات آمنة وسهلة عبر الإنترنت. كما يتم دراسة سبل تعزيز التعاون في مجالات جديدة، مثل التمويل الرقمي وتوسيع خدمات البريد السريع، مما سيمكننا من الوصول إلى أسواق أوسع وتحقيق المزيد من القيمة للعملاء.

التعليق: تشير هذه الخطط إلى دخول التحالف مرحلة أكثر نضجًا، حيث يركز على توسيع نطاق خدماته وتطوير منتجات رقمية جديدة، ما ينسجم مع ما ورد ضمن أهداف التحالفات من ضرورة خلق منتجات جديدة وتقديم خط خدمات أقوى. التركيز على الدفع الإلكتروني والخدمات الرقمية يترجم عمليًا سعي المؤسسات إلى تحسين أساليب الاستعمال وتوفير قيمة أكبر للمستهلك، وهي عناصر مركزية في تعزيز ولاء الزبائن وتوسيع قاعدة العملاء. كما أن البحث في مجالات جديدة مثل التمويل الرقمي والبريد السريع يُعبّر عن محاولة التحالف اختراق أسواق جديدة، وهو ما يتماشى مع مرحلة النمو السريع من دورة حياة التحالف، أين يتم توسيع النشاط وتدعيم موقع التحالف في السوق.

• السؤال الثاني: ما المقترحات التي ترونها ضرورية لتحسين التعاون بين المؤسسات؟

الجواب: من أجل تعزيز التعاون بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر، نقترح توسيع رقمنة الإجراءات المشتركة وتطوير خدمات التطبيقات الحالية مثل "بريدي موب" و "ECCP"، من خلال إضافة وظائف جديدة وتسهيل استخدامها أكثر. كما نرى أهمية تنظيم ورشات تقنية مشتركة بين الفرق المختصة لتبادل الخبرات وتحسين التكامل بين الأنظمة. بالإضافة إلى ذلك، نقترح إطلاق حملات ترويجية مشتركة لتعريف المواطنين بالخدمات الرقمية المتوفرة، مما سيساهم في رفع نسبة استخدامها وتعزيز ولاء الزبائن.

التعليق: تندرج المقترحات المقدمة ضمن إطار تحسين فعالية التحالف واستمراريته، حيث يعكس التركيز على تطوير التطبيقات وتبسيط استخدامها سعيًا نحو "تحسين أساليب الاستعمال" ورفع مستوى الراحة للمستخدم، وهو أحد الأهداف الأساسية في التحالفات الاستراتيجية. كما أن تنظيم ورشات تقنية بين الفرق يدخل ضمن "تبادل الخبرات" و "زيادة الفهم المتبادل"، مما يعزز التناغم المهني بين المؤسسات ويقلل من فجوات التنسيق. أما المقترح المتعلق بالحملات الترويجية، فيُعبّر عن توجه نحو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، ويُساهم في تقوية العلاقة مع الزبائن، بما يُترجم فعليًا إلى ولاء مستمر وتوسع في الاستخدام. هذه المقترحات تعكس وعيًا بأهمية تطوير التحالف من الداخل وضمان تفاعله المستمر مع محيطه.

• السؤال الثالث: هل هناك نية لإقامة تحالفات جديدة مع مؤسسات أخرى لتعزيز الخدمات المقدمة؟

الجواب: نعم، هناك نية لإقامة تحالفات جديدة مع مؤسسات وطنية لتعزيز جودة وتنوع الخدمات. تم بالفعل توقيع اتفاقيات مع مؤسسات مثل الجزائرية للمياه والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) وشركة أتمتة المبادلات بين البنوك والنقد الآلي (SATIM)، بهدف تسهيل الدفع الإلكتروني وتحسين التكامل بين الخدمات المالية والاجتماعية. هذه الشراكات تندرج ضمن استراتيجية بريد الجزائر لتوسيع نطاق خدماته وتقديم حلول رقمية متكاملة للمواطنين.

التعليق: النية في توسيع دائرة التحالفات تعكس توجهًا نحو ابتكار أنماط استهلاكية جديدة وتقديم خدمات مكاملة عبر التعاون مع مؤسسات أخرى، وهو ما يُترجم فعليًا أحد أهداف التحالفات، والمتمثل في طرح بدائل جديدة وتحقيق التكامل بين الخبرات. توقيع اتفاقيات مع مؤسسات كالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) وشركة أتمتة المبادلات بين البنوك والنقد الآلي (SATIM) يدخل في إطار تحسين التنسيق في البرامج وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية نحو مجالات ذات طابع اجتماعي ومالي. مثل هذا التوجه يُعد امتدادًا طبيعيًا لتحالف ناجح، ويجسد استراتيجية توسعية تهدف إلى زيادة الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمة وتسهيل حياة المواطن عبر حلول مدمجة وشاملة.

• السؤال الرابع: ما المعايير التي تعتمدون عليها في اختيار الشركاء المحتملين للتحالفات المستقبلية؟

الجواب: تُولي أهمية كبيرة لاختيار شركائنا بعناية وفقًا لمجموعة من المعايير، أبرزها القدرة على تغطية واسعة للسوق فاتصالات الجزائر تملك أكثر من 500 وكالة تجارية على مستوى الوطن وهو رقم لم يسجله أي من منافسيها، كما توفر بنية تحتية رقمية قوية، بالإضافة إلى مدى توافق رؤيتهم الاستراتيجية مع أهداف بريد الجزائر. كما نأخذ بعين الاعتبار سمعة المؤسسة وخبرتها في مجالها، لضمان تحالفات ناجحة ومستدامة تعود بالفائدة على الزبائن.

التعليق: تشير المعايير المعتمدة لاختيار الشركاء إلى وجود وعي استراتيجي بأهمية الانسجام في الرؤية والاستفادة المتبادلة، وهو ما يدخل ضمن مقومات التحالف الناجح. التركيز على التغطية الواسعة للسوق يعكس البحث عن كفاءة أعلى وكسب قنوات جديدة، في حين أن اشتراط توفر بنية تحتية رقمية يعكس توجهًا نحو تحقيق الابتكار وتسهيل التكامل التقني. أما اعتبار السمعة والخبرة في المجال، فينسجم مع البعد التعاقدية الذي يُشدد على أهمية اختيار شريك موثوق وذو مصداقية لضمان استقرار واستدامة العلاقة التحالفية.

عرض الأسئلة التي تم توجيهها إلى السيدة شرابن نادية رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وإجاباتها مع التعليق عليها:

1. أسئلة حول التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات.

• السؤال الثاني: هل حليفكم له منافس خارج نطاق التحالف؟

الجواب: ان التحالف بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر يواجه منافسة غير مباشرة من بعض المؤسسات الأخرى. حيث تُعتبر شركتنا "موبيليس" و"أوريدو" منافسين رئيسيين لاتصالات الجزائر في قطاع الاتصالات. في المقابل، يُعدّ البنك منافسًا لمؤسسة البريد نظرًا للطبيعة المالية المشتركة بين المؤسسات، مما يخلق تداخلًا في بعض الخدمات. علاوة على ذلك، أشار المسؤول إلى وجود منافسة في بعض الخدمات الخاصة مثل نقل الطرود، التي بدأت تتوجه بشكل متزايد إلى مؤسسات خاصة مثل "يالدين" و"إكسبريس"، مما يشير إلى التحديات التي تواجهها المؤسسات في الحفاظ على حصتهما السوقية في مجالات متعددة.

التعليق: تبرز هذه الإجابة تعكس قوة المنافسة التي يواجهها التحالف بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر خاصة مع دخول فاعلين خواص يقدمون خدمات متخصصة، مثل مؤسسات النقل الخاصة للطرود. هذه المنافسة تفرض على التحالف ضرورة تطوير آليات العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة لضمان التفوق في السوق. إن تنوع المنافسين بين شركات اتصالات وبنوك ومؤسسات خاصة يُظهر أن التحالف مطالب بتوسيع استراتيجياته لتشمل مجالات جديدة تتجاوز الأطر التقليدية، مما يتطلب التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق وتعزيز الابتكار في خدماته.

• السؤال الثالث: هل اختارت مؤسستكم الحليف الذي لديه تغطية واسعة للسوق؟

الجواب: ان اختيار الحليف في التحالف بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر كان مبنياً على العلاقة التاريخية التي كانت تربط المؤسسات قبل انفصال رأس المال بينهما. هذه العلاقة الممتدة ساهمت في استمرارية التحالف، حيث استمر التعاون بناءً على الخدمات القيمة التي قدمها البريد في الماضي، مما أسهم في بناء الثقة بين الطرفين. بالتالي، يعتبر هذا التحالف استمراراً لتلك العلاقة المثمرة، حيث يتم تعزيز الثقة المتبادلة وتوسيع نطاق التعاون بين المؤسسات.

التعليق: تظهر هذه الإجابة أهمية العلاقة التاريخية بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر في اختيار الشريك الاستراتيجي، مما يعكس مبدأ الاستمرارية والثقة في التحالفات طويلة الأمد وهو أحد اهم خصائص التحالفات الاستراتيجية. حيث ساهمت الخدمات القيمة التي قدمها البريد في بناء الثقة، وهو ما يضمن استدامة التعاون. يُعتبر هذا القرار خطوة استراتيجية نحو

تبادل الخبرات المشتركة لتوسيع نطاق الخدمات وتعزيز التكامل بين الطرفين لتحقيق اهداف التحالف. كما أن هذه العلاقة التراكمية تُوفر مزايا تنافسية واضحة في السوق، مما يساهم في تعزيز قدرات التحالف وتحقيق أهدافه بشكل أكثر فاعلية.

• السؤال الرابع: ما هي الدوافع الرئيسية وراء إقامة التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر؟

الجواب: الدافع الرئيسي وراء إقامة التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر هو استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن. حيث يعتبر البريد المزود الوحيد الذي يمكنه تنفيذ بعض العمليات الأساسية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، مثل تقديم خدمات الدفع الإلكتروني وتوزيع الفواتير. وبالتالي، يوفر هذا التعاون فرصًا لتوسيع قاعدة العملاء من خلال التكامل بين الخدمات المقدمة من كلا المؤسساتين، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وجذب شرائح جديدة.

التعليق: تعكس هذه الإجابة التركيز الاستراتيجي على جذب العملاء وتوسيع القاعدة الجماهيرية من خلال استغلال الخدمات الفريدة التي يقدمها بريد الجزائر، مما يعزز من فرص النمو المشترك بين المؤسساتين. على بريد الجزائر في تنفيذ العمليات المرتبطة بالدفع وتوزيع الفواتير يُترجم عمليًا فكرة التكامل بين الخبرات وتبادل الموارد وذلك من أجل تحسين الصورة الذهنية للشركة.

• السؤال الخامس: ما الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال هذا التحالف؟

الجواب: تتمثل الأهداف الأساسية من التحالف بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر تتمثل في استقطاب أكبر شريحة من السوق، بالإضافة إلى توطيد العلاقات بين المؤسساتين. يسعى الطرفان إلى إيجاد حلول مشتركة تركز على الرقمنة وتسهيل العمليات، بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. هذا التعاون يهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتوسيع نطاق الخدمات المتاحة للعملاء، مما يساهم في تحقيق فوائد مشتركة للطرفين ويساهم في تحسين تجربة العملاء بشكل عام.

التعليق: تبرز هذه الأهداف الرؤية الاستراتيجية للتحالف بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، والتي تسعى لتحقيق التكامل في تقديم الخدمات وجعلها أكثر سلاسة من خلال اعتماد الرقمنة تشير الى خدمة العملاء في الوقت المناسب. بالإضافة لتوحيد الجهود بين المؤسساتين يعزز من التنافسية ويقوي الحضور في السوق، مما يعكس رؤية استراتيجية طويلة الأمد تهدف إلى تعزيز الشراكة بين الطرفين. كما أن تحسين تجربة الزبون أصبح في قلب أولويات هذا التعاون، حيث يُعتبر ركيزة أساسية لضمان استدامة التحالف وجذب عملاء جدد. إن هذه الأهداف تعكس التوجه نحو تقديم خدمات مبتكرة وسهلة الاستخدام بتقديم خط منتجات أقوى، مما يعزز من رضا الزبائن ويضمن ولاءهم.

2. أسئلة حول تأثير التحالف على توسيع قاعدة العملاء.

• السؤال الأول: هل لاحظتم زيادة في عدد العملاء بعد التحالف بين المؤسستين؟

الجواب: هناك زيادة ملحوظة في عدد العملاء بعد التحالف بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، وذلك بفضل قدرة البريد على إيصال الرسائل والتنبيهات بدقة وسرعة عالية. يعتمد البريد في ذلك على قاعدة بياناته الواسعة، الموزعة حسب مواقع العملاء، مما ساعد في تعزيز الثقة والمصداقية في الخدمة المقدمة. هذه القدرة على التواصل السريع والفعال ساهمت في تحسين تجربة الزبون وزيادة مستوى رضاه، مما انعكس بشكل إيجابي على جذب مزيد من العملاء وتعزيز الولاء للمؤسستين.

التعليق: الارتفاع الملحوظ في عدد الزبائن بعد تفعيل التحالف بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر يعكس الأثر الإيجابي لهذا التعاون في تحسين فعالية التواصل مع الزبائن. الاعتماد على البنية التحتية للبريد منح اتصالات الجزائر قدرة إضافية على الوصول السريع والمباشر للزبائن، مما ساهم في تعزيز الثقة والولاء لدى العملاء. هذا التكامل بين المؤسستين يعكس نجاح التحالف في تحقيق أحد أهم أهدافه الاستراتيجية، المتمثل في توسيع قاعدة العملاء وتحسين تجربة الزبون بشكل ملحوظ، إذ نجد أن العميل يكون في مرحلة التحويل وآخر ينتقل لمحلة الاحتفاظ والولاء؛ بعد نجاح المؤسسة في جعله يصل لها لتستحوذ عليه.

• السؤال الثاني: هل تعتقدون ان التحالف أثر على ولاء العملاء؟

الجواب: من وجهة نظر اتصالات الجزائر، كان للتحالف مع بريد الجزائر أثر إيجابي وملحوس على ولاء العملاء. فقد مكن هذا التعاون المشترك من توفير خدمات متنوعة ومتكاملة في إطار موحد، مما ساهم في تعزيز ثقة المواطن في المؤسستين. ويُعد تعميم الخدمات الرقمية، لا سيما تطبيق ECCP، من أبرز مظاهر هذا التحسن، إذ مكّن الزبائن من تسديد الفواتير، تعبئة الإنترنت، والاطلاع على الرصيد البنكي بسهولة وفي أي وقت، بفضل البنية التحتية التي وفّرتها اتصالات الجزائر.

التعليق: إن ولاء العملاء لم يعد مرتبطاً فقط بجودة الخدمة، بل أيضاً بسهولة الوصول إليها وتكاملها. مما يفسر وجود عميل داخلي وعميل خارجي حيث تساهم اتصالات الجزائر في إنجاح الرقمنة عبر شراكتها مع البريد في تحسين تجربة الزبون بشكل ملحوظ، حيث أن توفر الخدمات الرقمية جعل الوصول إليها أسهل وأسرع. هذا التكامل بين المؤسستين يعزز الراحة والثقة لدى العملاء، مما يؤدي إلى ولاء أقوى واستقرار في العلاقة بين المؤسسة والزبائن، ويزيد من التفاعل المستمر مع خدماتهم.

• السؤال الثالث: ما الخدمات أو المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها نتيجة لهذا التحالف؟

الجواب: من أبرز الخدمات التي تم إطلاقها نتيجة لهذا التحالف هي خدمة "بريدي موب" وتطبيق ECCP، اللذان ساهما في تسهيل المعاملات المالية والاتصالية للمواطنين. فقد أصبح بإمكان الزبون من خلال هذه التطبيقات الاطلاع على رصيده، دفع فواتير الإنترنت والهاتف، تعبئة الرصيد، وكل ذلك عبر الهاتف المحمول، دون الحاجة إلى التنقل إلى مراكز الخدمة.

التعليق: تعكس هذه الابتكارات الرقمية ثمرة التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، حيث ساهمت في رقمنة الخدمات وتقديمها بشكل أكثر مرونة وسهولة. هذا النوع من التحالفات الاستراتيجية يعزز من تجربة الزبون ويواكب التحولات التكنولوجية المتسارعة. كما أن تبسيط المعاملات يساهم في تعزيز مكانة المؤسسات في السوق وزيادة ثقة الزبائن فيهما، مما يساهم في بناء علاقة مستدامة وقوية بين المؤسسة والعملاء.

• السؤال الرابع: هل أدى التحالف إلى تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر تكاملاً؟

الجواب: نعم؛ التحالف بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر قد أدى بالفعل إلى تحسين تجربة العملاء، حيث أصبح الزبائن يستفيدون من خدمات أكثر تكاملاً. من خلال هذا التعاون، تم دمج عدة خدمات مالية واتصالية في منصة واحدة، مما سهل الوصول إليها. أصبحت المعاملات مثل دفع الفواتير، تعبئة الرصيد، والاطلاع على الحسابات أكثر مرونة وسهولة بفضل استخدام التطبيقات الرقمية مثل ECCP وبريدي موب.

التعليق: التحالف بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر يعكس رؤية استراتيجية تهدف إلى تحسين تجربة الزبائن من خلال دمج الخدمات بشكل يضمن الراحة والسهولة. هذا التكامل يساهم في تقديم خدمات متكاملة تتيح للزبائن الاستفادة من مجموعة واسعة من الخيارات في منصة واحدة، مما يجعل حياتهم أكثر مرونة وراحة. يعزز هذا التحالف مكانة المؤسسات في السوق ويظهر مدى التزامهما بتلبية احتياجات العملاء الحديثة التي تتطلب تسهيلات رقمية وخدمات شاملة.

• السؤال الخامس: هل ساهم التحالف الاستراتيجي من ارتفاع مبيعاتكم وتغطية عدة أسواق؟

الجواب: نعم، ان التحالف الاستراتيجي مع بريد الجزائر ساهم بشكل كبير في تحسين أداء اتصالات الجزائر، خصوصاً بعد تبني الخدمات الإلكترونية عن بُعد. تم توسيع نقاط الخدمة عبر شبكة مكاتب البريد في مختلف أنحاء البلاد، مما سهّل الوصول إلى الخدمات خاصة في المناطق النائية. كما أسهم هذا التعاون في تحسين تجربة الزبون، وتعزيز الثقة والمصداقية، وزيادة حجم التحصيلات المالية من خلال خدمات الدفع المتاحة في مكاتب البريد.

التعليق: يعكس هذا التحالف قدرة اتصالات الجزائر على التوسع الفعّال وتحسين خدماتها عبر الاستفادة من شبكة مكاتب بريد الجزائر المنتشرة في مختلف المناطق. كما أن التركيز على الخدمات الرقمية يعزز من التكامل بين المؤسسات ويوأكب التحولات التكنولوجية التي تساهم في رفع مستوى رضا الزبائن وزيادة المبيعات بشكل ملحوظ. التحالف أيضاً يساهم في دعم المصلحة الوطنية من خلال تحسين التدفق المالي وتعزيز الثقة بين المؤسسات العمومية.

3. أسئلة حول آليات تنفيذ التحالف وإدارته.

• السؤال الأول: ما هي الأساليب التي تم اعتمادها لضمان نجاح التحالف واستدامته؟

الجواب: تم الاعتماد على بعض الأساليب الأساسية لضمان نجاح التحالف واستدامته، حيث تم تحديد أهداف مشتركة وواضحة بين المؤسسات، مثل تسديد الفواتير. كما تم التركيز على التواصل الفعّال بين الفرق المعنية لضمان تنفيذ هذه الأهداف بالشكل الصحيح.

التعليق: تُظهر هذه الأساليب أهمية التواصل لكنه أكد عن عدم وجوده أثناء العمل وتحديد الأهداف المشتركة في تعزيز نجاح التحالف واستدامته. وضوح الأهداف وتحديد المهام يساعد على تركيز الجهود والتنسيق بين الأطراف المعنية، مما يعزز فعالية التعاون. كما أن تسديد الفواتير يشكل خطوة مهمة نحو تسهيل العمليات التجارية وبناء علاقة دائمة مع الزبائن.

• السؤال الثاني: هل توجد فرق عمل مشتركة بين المؤسسات لإدارة التحالف؟

الجواب: لا، توجد فرق عمل مشتركة بين المؤسسات على المستوى المحلي في ولاية خنشلة، ولكن التحالف يُدار من خلال فرق مركزية، التي تنظمها الوزارة المعنية. هذه الفرق تعمل على التنسيق والإشراف على سير التحالف بين اتصالات الجزائر وبيد الجزائر.

التعليق: التحالف بين المؤسسات يُدار بشكل مركزي، مما يُظهر أهمية التنسيق على المستوى الوطني لضمان تنفيذ استراتيجيات التحالف بكفاءة. غياب الفرق المحلية قد يؤثر على السرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات على الأرض، لكن التنسيق المركزي يضمن وحدة الرؤية والتوجهات بين المؤسسات.

• السؤال الثالث: ما التحديات التي واجهتها المؤسسات في تفعيل التحالف، وكيف تم التعامل معها؟

الجواب: من أبرز التحديات التي واجهتها المؤسسات في تفعيل التحالف كانت المنافسة في السوق، بالإضافة إلى ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة. تم التعامل مع هذه التحديات من خلال التركيز على تطوير وتحسين الخدمات بما يتناسب مع احتياجات الزبائن، وضمان تقديمها بشكل مميز لتفادي المنافسة.

التعليق: التحديات المتعلقة بالمنافسة تتطلب من المؤسسات تحسين استراتيجياتهما باستمرار وتطوير الخدمات بما يتلاءم مع تطلعات الزبائن في ظل بيئة تنافسية. كما أن تحسين نوعية الخدمات يعتبر أساسياً في الحفاظ على ولاء العملاء وتعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات، ما يُظهر مدى التزامهما بتقديم تجربة متميزة.

4. أسئلة حول تقييم التحالف المستقبلي.

• السؤال الأول: هل هناك خطط مستقبلية لتوسيع نطاق التحالف أو تعزيزه؟

الجواب: إن مسألة توسيع أو تعزيز نطاق التحالف بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر لا تتم على المستوى المحلي، بل تُعد من صلاحيات الإدارة العليا، ممثلة في الوزارة. التخطيط الاستراتيجي لمثل هذه الخطوات يتم مركزياً وفقاً لرؤية وطنية تأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية واحتياجات السوق. وعلى هذا الأساس، يُنتظر من الوزارة اتخاذ قرارات مستقبلية تهدف إلى تعميق التعاون وتوسيعه ليشمل مجالات جديدة. وقد تُطرح مستقبلاً مبادرات رقمية أو خدمات موحدة أخرى بين المؤسسات. رغم غياب الرؤية المحلية للتوسع، فإن الآفاق تبقى مفتوحة وفق ما تقرره السلطة الوصية.

التعليق: عدم وجود تخطيط على المستوى المحلي لا يعني غياب التوجه نحو التطوير، بل يُظهر الطابع المركزي لإدارة التحالفات الكبرى في المؤسسات العمومية. هذا يعكس الهيكل التنظيمي الهرمي، حيث تتولى الوزارات توجيه العلاقات والشراكات الاستراتيجية. من جهة أخرى، يتيح هذا الأسلوب ضمان التنسيق الوطني وتوحيد الرؤية بين الفروع. ومع ذلك، يبقى من المهم مستقبلاً إشراك المديرين الولائية في عمليات التقييم والمقترحات لتوسيع فعال ومستدام. فالتكامل بين المركز والجهات يساهم في إنجاح أي مخطط توسعي شامل.

• السؤال الثاني: ما المقترحات التي ترونها ضرورية لتحسين التعاون بين المؤسسات؟

الجواب: من بين أهم المقترحات لتحسين التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، هو ضمان تواصل دائم بين المؤسسات لتنسيق الجهود ومتابعة تنفيذ المشاريع المشتركة. كما يُعد تبادل الثقة عنصراً أساسياً لدعم هذا التحالف وجعله أكثر استقراراً واستمرارية. وأكد على ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية لدى الطرفين، بما يضمن التكيف مع متطلبات السوق. فتح قنوات للتشاور والتقييم المستمر سيساعد في تعزيز الأداء المشترك. إضافة إلى ذلك، التركيز على الابتكار الرقمي يُعد خطوة استراتيجية نحو تطوير نوعية الخدمات.

التعليق: يعكس هذا الطرح فهماً عميقاً لأسس الشراكات الاستراتيجية الناجحة، حيث إن التواصل المنتظم وبناء الثقة المتبادلة يشكلان قاعدة متينة لأي تعاون مستدام. مواكبة التغيرات أمر ضروري في ظل التطورات السريعة في قطاعي البريد والاتصالات، خاصة مع تصاعد التوجه نحو الرقمنة. عندما تتقارب الرؤى وتتناسق الاستراتيجيات، يكون التحالف أكثر

قدرة على الاستجابة لتحديات السوق. كما أن هذا النوع من التعاون يعزز من قدرة المؤسسات على تقديم خدمات مبتكرة ومتكاملة. تحسين التعاون لا يعني فقط تقاسم المهام، بل خلق رؤية مشتركة نحو التطور والنمو.

• السؤال الثالث: هل هناك نية لإقامة تحالفات جديدة مع مؤسسات أخرى لتعزيز الخدمات المقدمة؟

الجواب: قد تكون إمكانية إقامة تحالفات مستقبلية مع مؤسسات مالية، على غرار البنوك، بهدف تعزيز الخدمات الرقمية والمالية المقدمة للمواطنين. من بين التوجهات المحتملة، تعويض استعمال البطاقة الذهبية ببطاقة بنكية تتيح نفس العمليات بشكل أكثر مرونة وسرعة. هذا التغيير يعكس رغبة المؤسسات في تطوير وسائل الدفع ومواكبة التحول الرقمي. كما يُرتقب أن تُسهم مثل هذه التحالفات في تحسين تجربة الزبون من خلال توفير خيارات متعددة وآمنة. ومع ذلك، فإن هذه التوجهات تُدار مركزياً، وتخضع لدراسات وتخطيط من قبل الوزارة الوصية.

التعليق: إقامة تحالفات مع بنوك يُعد خياراً استراتيجياً لمواكبة التطورات العالمية في مجال الدفع الإلكتروني وتعزيز الابتكار في الخدمات. التحول نحو البطاقات البنكية يعكس سعي المؤسسات العمومية نحو توسيع خيارات الدفع وتحقيق شمول مالي أوسع. هذا النوع من الشراكات يُمكن الزبائن من الاستفادة من خدمات موحدة وأكثر تطوراً. ومع ذلك، تبقى ضرورة الموازنة بين التطوير الرقمي وتوفير البنية التحتية اللازمة، خاصة في المناطق النائية. إذا طُبّق هذا المقترح، فقد يُحدث نقلة نوعية في طبيعة التحالفات الاستراتيجية مستقبلاً.

• السؤال الرابع: ما المعايير التي تعتمدون عليها في اختيار الشركاء المحتملين للتحالفات المستقبلية؟

الجواب: من أبرز المعايير المعتمدة في اختيار الشركاء المحتملين للتحالفات المستقبلية، هو حجم المؤسسة الشريكة ومدى قدرتها على استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء. فكلما كانت المؤسسة واسعة الانتشار وذات قاعدة زبائن كبيرة، زادت فرص نجاح التحالف. يتم التركيز أيضاً على المؤسسات التي تملك تأثيراً فعالاً في السوق ويمكن أن تضيف قيمة حقيقية للتعاون. هذه المعايير تهدف إلى ضمان وصول الخدمات لأكبر شريحة ممكنة من المواطنين. وبالتالي، يُفضل اختيار شركاء يمتلكون حضوراً قوياً ومصدقية عالية.

التعليق: حجم المؤسسة وعدد زبائنها يعتبران من المؤشرات الأساسية التي تدل على قوتها ومكانتها. التعاون مع مؤسسات ذات انتشار واسع يساعد في تسريع عملية التغطية والوصول إلى فئات جديدة. ومع ذلك، ينبغي موازنة هذا المعيار مع عناصر أخرى مثل الكفاءة، الابتكار، وجودة الخدمات. التحالف الناجح لا يقوم فقط على الحجم، بل على مدى تكامل الأهداف بين الطرفين.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالاستبيان

سيعرض هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي للإجابات المتحصل عليها من الفئة المبحوثة بواسطة الاستبيان، وذلك عن طريق عرض مؤشرات إحصائية لإجابات الفئة المبحوثة والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وتم اختبار فرضيات الدراسة وكما سيتم فيه مناقشة نتائج هذه الدراسة.

الفرع الأول: عرض نتائج القسم الأول من الاستبيان

1. المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث

الجدول رقم (15): وصف المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
74.1%	43	أقل من 30 سنة	العمر
22.4%	13	من 30 إلى 50 سنة	
3.4%	02	أكبر من 50 سنة	
100%	58	المجموع	
1.7%	1	قبل الجامعي	المستوى الدراسي
27.6%	16	ليسانس	
55.2%	32	ماستر	
15.5%	9	دكتوراه	
100%	58	المجموع	
24.1%	14	اتصالات الجزائر	هل انت عميل لدى
15.5%	9	بريد الجزائر	
60.3%	35	كلاهما	
100%	58	المجموع	

عدد السنوات التي تعاملت فيها مع اتصالات الجزائر وبريد الجزائر	أقل من سنة	8	13.8%
	من سنة إلى 03 سنوات	17	29.3%
	أكثر من 03 سنوات	33	56.9%
المجموع		58	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

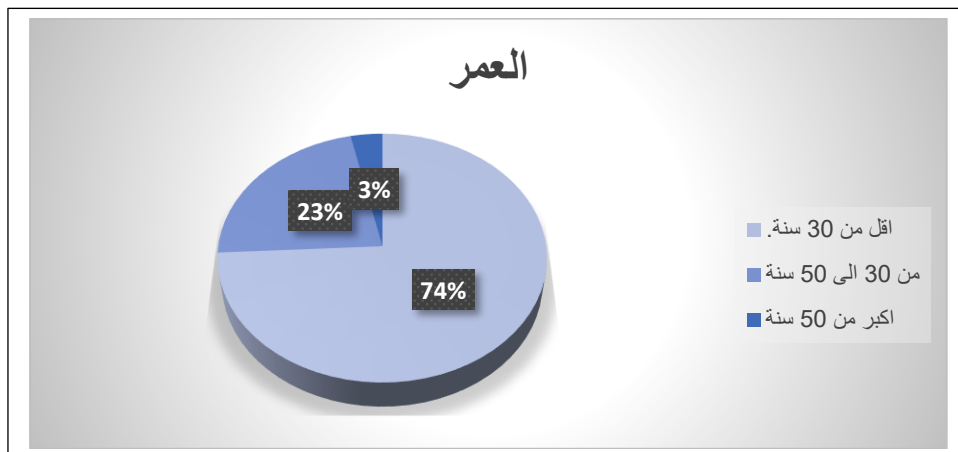
تتكون العينة من عملاء مؤسستي بريد واتصالات الجزائر بولاية خنشلة والمقدر عددهم ب 58 مستجوب، حيث تم ادراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: العمر، المستوى التعليمي، المؤسسة التي يتم التعامل معها، وسنوات التعامل، كما هو موضح في الجدول رقم (14).

2. عرض التكرارات الموجودة في الجدول أعلاه في شكل دوائر نسبية:

4.2. العمر:

نلاحظ من الجدول رقم (15) بان نسبة العملاء المستجوبين الذين قدرت أعمارهم ب أقل من 30 سنة هم أكبر نسبة تقدر ب 74.1% تليها الفئة التي تتراوح اعمارها بين 30 و 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 22.4%، اما الفئة الأقل هي الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة بلغت 3.4%، تفسر هذه النتائج أن الشباب هم الأكثر تفاعلاً مع خدمات اتصالات الجزائر وبريد الجزائر. ويُعزى ذلك إلى اعتمادهم الكبير على التكنولوجيا واهتمامهم بالخدمات الرقمية، بينما يُلاحظ ضعف تفاعل الفئة الأكبر سناً، ما قد يرتبط بقلّة الوعي أو التردد في استخدام هذه الخدمات؛ وتشير هذه النتائج إلى أن التحالفات الاستراتيجية قد تكون أكثر تأثيراً على الفئة الشابة، ما يساهم في توسيع قاعدة العملاء من هذا الجانب.

الشكل رقم (08): توزيع افراد العينة حسب العمر

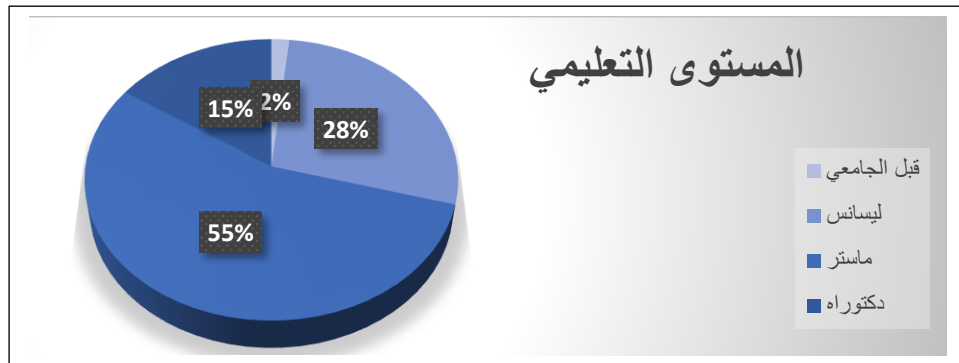


المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

1.2. المستوى التعليمي.

نلاحظ من الجدول رقم (15) ان نسبة العملاء من فئة الجامعيين هم الأكبر حيث قدرت فئة الماستر بنسبة 55.2%، تليها فئة ليسانس بنسبة 27.6%، ثم فئة الدكتوراه بـ 15.5%، في حين شكّلت الفئة قبل الجامعية النسبة الأقل بـ 1.7% فقط؛ تُفسر هذه النتائج بأن الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي هم الأكثر إقبالاً واهتماماً بخدمات المؤسسات، خصوصاً في ظل التحول نحو الرقمنة، ما يعكس فهمهم الجيد لأهمية هذه الخدمات وتأثير التحالفات في تحسين تجربة الزبون.

الشكل رقم (09): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

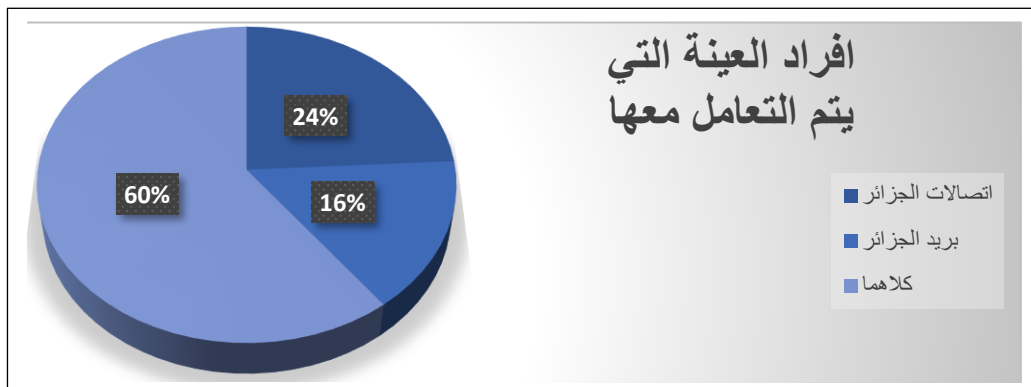


المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

1.3. هل انت عميل لدى.

نلاحظ من الجدول رقم (15) ان نسبة العملاء الذين يتعاملون فقط مع اتصالات الجزائر بلغت 24.1%، في حين أن نسبة المتعاملين مع بريد الجزائر فقط قدرت بـ 15.5% أما النسبة الأكبر فقد تمثلت في فئة العملاء الذين يتعاملون مع كلا المؤسسات، حيث بلغت 60.3% وتُبرز هذه النتائج أن هناك شريحة مهمة من الزبائن تستفيد من خدمات المؤسسات معاً، ما يعكس مدى تكامل الخدمات الناتجة عن التحالف الاستراتيجي بينهما، وقدرته على جذب قاعدة عملاء مشتركة.

الشكل رقم (10): توزيع افراد العينة حسب المؤسسة التي يتم التعامل معها

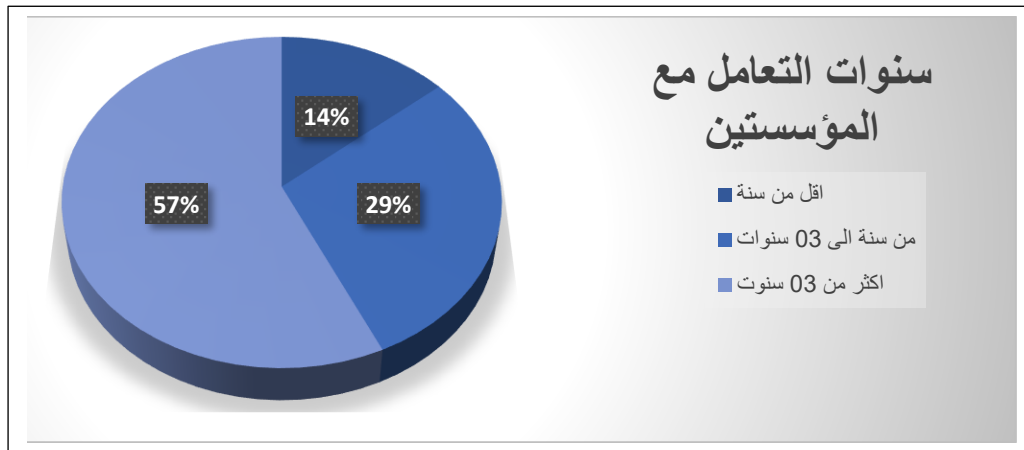


المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

1.2. سنوات التعامل مع المؤسسات.

نلاحظ من الجدول رقم (15) بأن نسبة العملاء المستجوبين الذين تجاوزت مدة تعاملهم مع اتصالات الجزائر و بريد الجزائر أكثر من ثلاث سنوات هي الأكبر، حيث قدرت بـ 56.9%، تليها فئة الذين تتراوح مدة تعاملهم بين سنة وثلاث سنوات بنسبة 29.3%، أما الفئة الأقل فهي فئة العملاء الجدد الذين لم تتجاوز مدة تعاملهم سنة واحدة بنسبة 13.8%. تفسر هذه النتائج بوجود قاعدة زبائن ودية ومستقرة، ما يعكس نوعاً من الرضا والثقة في الخدمات المقدمة من المؤسسات. وتشير هذه المعطيات إلى أن التحالفات الاستراتيجية تُسهم في الحفاظ على ولاء العملاء القدامى، وقد تمثل فرصة لتعزيز استقطاب الفئات الجديدة عبر تطوير الخدمات وتوسيعها.

الشكل رقم (11): توزيع افراد العينة حسب سنوات التعامل مع المؤسسات



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي للإجابات افراد العينة

تم وصف مدى دور التحالفات الاستراتيجية على توسيع قاعدة العملاء وذلك عن طريق وصف إجابات الفئة المبحوثة:

1. وصف إجابات الأفراد على المحور الأول: التحالف الاستراتيجي

1.1. البعد الأول: العلاقة بين المؤسستين

لمعرفة دور العلاقة بين المؤسستين في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر تم صياغة 07 عبارات لتمثيل بُعد العلاقة بين المؤسستين، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا البعد، للبعد ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة به:

الجدول رقم (16): وصف إجابات افراد العينة على عبارات بُعد العلاقة بين المؤسستين

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					التكرارات النسبية	رقم الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الرابعة	عال	0.941	2.086	15	29	10	2	2	التكرار	01
				25.9	50	17.2	3.4	3.4	النسبة	
السابعة	عال	1.121	2.620	9	21	14	11	3	التكرار	02
				15.5	36.2	24.1	19	5.2	النسبة	
السادسة	عال	1.158	2.482	13	20	11	12	2	التكرار	03
				22.4	34.5	19	20.7	3.4	النسبة	
الثالثة	عال	0.903	2.086	16	25	14	2	1	التكرار	04
				27.6	43.1	24.1	3.4	1.7	النسبة	
الاولى	عال	0.812	1.844	20	30	6	1	1	التكرار	05
				34.5	51.7	10.3	1.7	1.7	النسبة	
الخامسة	عال	1.257	2.413	18	15	11	11	3	التكرار	

06	النسبة	31	25.9	19	19	5.2			
07	التكرار	17	32	7	1	1	1.913	0.800	عال
	النسبة	29.3	55.2	12.1	1.7	1.7			الثانية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد العلاقة بين المؤسستين							2.20	0.67	عال

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات بُعد العلاقة بين المؤسستين، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البُعد (2.20) بنسبة انحراف معياري (0.67) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا البُعد على مستوى موافقة عالية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.844_2.620) حيث:

- 1- احتلت الفقرة (05): "التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر يشمل تحسين جودة الخدمات وتسهيل المعاملات المالية"، في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.844) وانحراف معياري (0.812)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
- 2- احتلت الفقرة (07): "أعتقد أن التعاون بين المؤسستين يمكن أن يتوسع ليشمل خدمات إضافية مستقبلاً"، في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.913) وانحراف معياري (0.800)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
- 3- احتلت الفقرة (04): "مستوى التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر جيد وفعال"، المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.086) لكلا الفقرتين وانحراف معياري (0.903)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
- 4- احتلت الفقرة (01): "كنت على علم بوجود تعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر"، في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.086) وانحراف معياري (0.941)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.

- 5- احتلت الفقرة (06): " يتم الترويج لهذا التعاون بشكل كافٍ للعملاء لتعريفهم بالمزايا الجديدة"، في المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.413) وانحراف معياري (1.257)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
- 6- احتلت الفقرة (03): انا على علم بكافة الخدمات الجديدة والابتكارات التي تطرحها اتصالات الجزائر"، في المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.482) وانحراف معياري (1.158)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
- 7- احتلت الفقرة (02): انا على علم بكافة الخدمات الجديدة والابتكارات التي يطرحها بريد الجزائر"، في المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.620) وانحراف معياري (1.121)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم.

2.1. وصف إجابات الأفراد على البُعد الثاني: جودة الخدمات

المعرفة دور جودة الخدمات في توسيع قاعدة العملاء في مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر تم صياغة 06 عبارات لتمثيل بُعد جودة الخدمات، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا البُعد، وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة به:

الجدول رقم (17): وصف إجابات افراد العينة على عبارات بُعد جودة الخدمات

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التكرار	15	25	17	1	0	2.086	0.843	عال	الثانية
	النسبة	25.9	43.1	29.3	1.7	0				
02	التكرار	9	29	14	05	01	2.310	0.902	عال	الرابعة
	النسبة	15.5	50	24.1	8.6	1.7				
	التكرار	17	27	08	05	01	2.069	0.970	عال	الاولى

03	النسبة	29.3	46.6	13.8	8.6	1.7			
04	التكرار	12	27	9	9	1	2.310	1.029	عال
	النسبة	20.7	46.6	15.5	15.5	1.7			الخامسة
05	التكرار	08	22	10	13	5	2.741	1.207	متوسط
	النسبة	13.8	37.9	17.2	22.4	8.6			السادسة
06	التكرار	13	30	10	2	3	2.172	0.993	عال
	النسبة	22.4	51.7	17.2	3.4	5.2			الثالثة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد جودة الخدمات							2.28	0.74	عال

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات بُعد جودة الخدمات، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البُعد (2.28) بنسبة انحراف معياري (0.74) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا البُعد على مستوى عال من الموافقة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.069_2.741) حيث:

1. احتلت الفقرة (03): " هذا التعاون ساهم في تسهيل استخدام الخدمات وتقليل فترات الانتظار "، المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.069) وانحراف معياري (0.970)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
2. احتلت الفقرة (01): " لاحظت تحسناً في جودة الخدمات بعد هذا التعاون"، المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.086) وانحراف معياري (0.843)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
3. احتلت الفقرة (06): " التعاون ساهم في تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجاتي بشكل أفضل"، المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.172) وانحراف معياري (0.993)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
4. احتلت الفقرة (02): " أنا راضٍ عن مستوى الخدمات بعد هذا التعاون"، المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.310) وانحراف معياري (0.902)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.

5. احتلت الفقرة (04): "التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر يقلل من المشكلات التقنية والإدارية التي يواجهها العملاء"، المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.310) وانحراف معياري (1.029)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.

6. احتلت الفقرة (05): تهتم مؤسسة (بريد الجزائر / اتصالات الجزائر) بآرائي وتسعى لطرح حلول وتحسينات"، المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.741) وانحراف معياري (1.207)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم.

2. وصف إجابات الأفراد على المحور الثاني: توسيع قاعدة العملاء:

بهدف قياس مدى إسهام التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر في استقطاب عدد أكبر من العملاء، تم تضمين 08 عبارات ضمن هذا المحور تعكس الجوانب المختلفة المرتبطة بتوسيع قاعدة العملاء. وقد تم تحليل إجابات الباحثين من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في هذا محور، وللمحور ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم (18): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور توسيع قاعدة العملاء

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التكرار	28	16	04	05	05	2.017	1.304	عال	الاولى
	النسبة	48.3	27.6	6.9	8.6	8.6				
02	التكرار	17	19	07	08	07	2.465	1.366	عال	السابعة
	النسبة	29.3	32.8	12.1	13.8	12.1				
03	التكرار	12	27	14	02	03	2.258	1.001	عال	الخامسة
	النسبة	20.7	46.6	24.1	3.4	5.2				
04	التكرار	17	24	12	02	03	2.137	1.050	عال	الثالثة
	النسبة	29.3	41.4	20.7	3.4	5.2				

05	التكرار	15	30	08	02	03	2.103	1.003	عال	الثانية
	النسبة	25.9	51.7	13.8	3.4	5.2				
06	التكرار	14	17	16	08	03	2.465	1.157	عال	السادسة
	النسبة	24.1	29.3	27.6	13.8	5.2				
07	التكرار	10	18	14	10	06	2.724	1.239	عال	الثامنة
	النسبة	17.2	31.0	24.1	17.2	10.3				
08	التكرار	14	29	10	01	04	2.172	1.045	عال	الرابعة
	النسبة	24.1	50.0	17.2	1.7	6.9				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور توسيع قاعدة العملاء										
							2.190	1.256	عال	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات محور توسيع قاعدة العملاء، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.190) بنسبة انحراف معياري (1.256) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى موافقة عالية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.017_2.724) حيث:

1. احتلت الفقرة (01): " انا استعمل تطبيق بريدي موب"، المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.017) وانحراف معياري (1.304)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
2. احتلت الفقرة (05): " التعاون جعل الخدمات أكثر تنوعاً"، المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.103) وانحراف معياري (1.003)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
3. احتلت الفقرة (04): " هذا التعاون يعزز ثقتي في اتصالات الجزائر وبريد الجزائر ويجعلني أكثر ولاءً لهما"، المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.137) وانحراف معياري (1.050)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.

4. احتلت الفقرة (08): من المحتمل أن أوصي الآخرين باستخدام خدمات اتصالات الجزائر و بريد الجزائر بسبب هذا التحالف"، المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.172) وانحراف معياري (1.045)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
5. احتلت الفقرة (03): " يتم الترويج لهذا التعاون بشكل كافٍ للعملاء لتعريفهم بالمزايا الجديدة"، المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.258) وانحراف معياري (1.001)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
6. احتلت الفقرة (06): " اعرف اشخاص بدأوا التعامل مع اتصالات الجزائر و بريد الجزائر بسبب التعاون"، المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.465) وانحراف معياري (1.157)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
7. احتلت الفقرة (02): " انا استعمل تطبيق ECCP"، المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.465) وانحراف معياري (1.366)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم.
8. احتلت الفقرة (07): " بدأت استخدام خدمات اتصالات الجزائر و بريد الجزائر بفضل توصية صديق"، المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.724) وانحراف معياري (1.239)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضيات الفرعية

1.1. الفرضية الفرعية الأولى

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الاولى للبحث المتعلقة ب:

H2: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين المؤسستين على توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر و بريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى دلالة (0.05).

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

1. عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية H2

الجدول رقم (19): ملخص نموذج الانحدار للفرضية H2

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (R ²)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.677 ⁽¹⁾	0.459	0.449	0.547	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (19) ان معامل الارتباط بين العلاقة بين المؤسستين وتوسيع قاعدة العملاء (0.677) وهو ارتباط طردي مرتفع دال احصائيا بمستوى معنوية (0.000)، وان معامل التحديد (0.459) أي ان العلاقة بين المؤسستين تساهم في تفسير (45.9%) من التغير في المتغير التابع توسيع قاعدة العملاء، وان (44.1%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ ان معامل التحديد المعدل بلغ (0.449)، أي بنسبة (44.9%).

2. عرض جدول اختبار المعنوية (ANOVA) للفرضية H2

لمعرفة دور العلاقة بين المؤسستين في توسيع قاعدة مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الاولى لإشكالية البحث وهي: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين المؤسستين على توسيع قاعدة عملاء اتصالات الجزائر وبريد الجزائر عند مستوى دلالة (0.05).

صيغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين المؤسستين في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H2): توجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين المؤسستين في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H2

نموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
مجموع مربعات الانحدار	14.236	01	14.236		

0.000	47.506	0.300	56	16.781	مجموع مربعات البواقي	01
			57	31.017	مجموع مربعات الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الاولى ونلاحظ أن قيمة F تساوي (47.506) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.01)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد دور للعلاقة بين المؤسستين في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر ويريد الجزائر بولاية خنشلة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

1. معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية H2

الجدول رقم (21): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية H2

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	0.647	0.249		2.596	0.012
العلاقة بين المؤسستين	0.746	0.108	0.677	2.892	0.005

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (21) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين العلاقة بين المؤسستين وتوسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر ويريد الجزائر بولاية خنشلة، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (0.647)، ومعامل الانحدار (b) للعلاقة بين المؤسستين (0.746)، وهو دال إحصائيا اقل من 0.05، اذ بلغ مستوى الدلالة (0.000).

ومنه معادلة الانحدار هي:

$$\text{توسيع قاعدة العملاء} = 0.647 + (0.746 \times \text{العلاقة بين المؤسستين})$$

نلاحظ أن قيمة معامل b لمتغير العلاقة بين المؤسستين كان (0.746) وهي دالة إحصائياً أقل من (0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين العلاقة بين المؤسستين وتوسيع قاعدة العملاء، وتدلل هذه القيمة أنه كلما زادت درجة تفعيل العلاقة بين المؤسستين بوحدة واحدة فإن ذلك يؤدي إلى توسيع قاعدة العملاء بمقدار (0.746) وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

أما الثابت (0.647)، فيمثل القيمة التقديرية لتوسيع قاعدة العملاء في حالة غياب تأثير العلاقة بين المؤسستين (أي عندما تكون قيمتهما=صفر)؛ بالتالي، تعكس هذه النتائج أهمية العلاقة بين المؤسستين محل الدراسة (اتصالات الجزائر وبريد الجزائر) في التأثير الإيجابي على توسيع قاعدة العملاء.

2.1. الفرضية الفرعية الثانية

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث المتعلقة ب:

H3: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء على توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى دلالة (0.05).

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

1. عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية H3

الجدول رقم (22): ملخص نموذج الانحدار للفرضية H3

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.628 ^(†)	0.394	0.383	0.579	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (22) ان معامل الارتباط خدمة العملاء وتوسيع قاعدة العملاء (0.628) وهو ارتباط طردي مرتفع دال احصائياً بمستوى معنوية (0.000)، وان معامل التحديد (0.394) أي ان متغير خدمة العملاء يساهم في تفسير

(39.4%) من التغيرات في المتغير التابع توسيع قاعدة العملاء، وان (40.6%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ ان معامل التحديد المعدل بلغ (0.383)، أي بنسبة (38.3%).

2. عرض جدول اختبار المعنوية (ANOVA) للفرضية H3.

لمعرفة دور العلاقة بين المؤسستين في توسيع قاعدة مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الاولى لإشكالية البحث وهي: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء على توسيع قاعدة عملاء اتصالات الجزائر وبريد الجزائر عند مستوى دلالة (0.05).

صيغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H3): توجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H3

نموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	12.228	01	36.446	0.000
	مجموع مربعات البواقي	18.789	56		
	مجموع مربعات الكلي	31.017	57		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية ونلاحظ أن قيمة F تساوي (36.446) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.78)، ومنه نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد دور لخدمة العملاء في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية H3

الجدول رقم (24): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية H3

المعاملات الغير نمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدالة T	النموذج
B	الخطأ المعياري	Beta		
0.879	0.246		3.579	ثابت Constant
0.620	0.103	0.628	6.037	خدمة العملاء

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (24) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين خدمة العملاء وتوسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (0.879)، ومعامل الانحدار (b) لخدمة العملاء (0.620)، وهو دال إحصائيا اقل من 0.05، اذ بلغ مستوى الدلالة (0.000).

ومنه معادلة الانحدار هي:

$$\text{توسيع قاعدة العملاء} = 0.879 + (0.620 \times \text{خدمة العملاء})$$

نلاحظ أن قيمة معامل b لمتغير خدمة العملاء كان (0.620) وهي دالة إحصائيا أقل من (0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين خدمة العملاء وتوسيع قاعدة العملاء، وتدل هذه القيمة أنه كلما كان هناك تحسين في خدمة العملاء بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في توسيع قاعدة العملاء بمقدار (0.620) وحدة، مع بقاء باقي المتغيرات ثابتة..

أما الثابت (0.879)، فيمثل القيمة التقديرية لتوسيع قاعدة العملاء في حال غياب تأثير خدمة العملاء (أي عندما تكون قيمتها صفراً).

تشير هذه النتائج إلى أن تحسين جودة خدمة العملاء يمثل أحد العوامل المهمة التي تساهم في جذب عملاء جدد وتعزيز ولاء العملاء الحاليين.

2. الفرضية الرئيسية

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على توسيع قاعدة عملاء كل من اتصالات الجزائر وبريد الجزائر عند مستوى دلالة (0.05).

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

1. عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية H1

الجدول رقم (25): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.620 ⁽¹⁾	0.384	0.362	0.306	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (25) ان معامل الارتباط بين التحالف الاستراتيجي وتوسيع قاعدة العملاء (0.689) وهو ارتباط طردي مرتفع دال احصائيا بمستوى معنوية (0.000)، وان معامل التحديد (0.474) أي ان التحالف الاستراتيجي يساهم في تفسير (47.4%) من التغيرات في المتغير التابع توسيع قاعدة العملاء، وان (52.6%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ ان معامل التحديد المعدل بلغ (0.455)، أي بنسبة (45.5%).

2. عرض جدول اختبار المعنوية (ANOVA) للفرضية H0

لمعرفة دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة عملاء كل من اتصالات الجزائر وبريد الجزائر لولاية خنشلة محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية لإشكالية البحث وهي: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحالف الاستراتيجي على توسيع قاعدة عملاء كل من اتصالات الجزائر وبريد الجزائر عند مستوى دلالة (0.05).

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية للتحالف الاستراتيجي في توسيع قاعدة عملاء كل من اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية للتحالف الاستراتيجي في توسيع قاعدة عملاء كل من اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H1

الدالة الاحصائية	F	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	24.808	7.355	02	14.711	مجموع مربعات الانحدار
		0.296	55	16.307	مجموع مربعات البواقي
			57	31.017	مجموع مربعات الكلي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الرئيسية ونلاحظ أن قيمة F تساوي (24.808) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.78)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد دور للتحالف الاستراتيجي في توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

3. معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية h1

الجدول رقم (27): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

مستوى الدالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.022	2.353		0.252	0.592	ثابت Constant
0.005	2.893	0.498	0.190	0.548	العلاقة بين المؤسستين
0.211	1.265	0.218	0.170	0.215	خدمة العملاء

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (27) إلى معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين كل من التحالف الاستراتيجي بأبعاده على توسيع قاعدة العملاء في مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (0.592)، ومعاملات الانحدار لكل بُعد من أبعاد التحالف الاستراتيجي كان كما يلي:

- بُعد العلاقة بين المؤسستين (0.548) مع مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.005.
- بُعد خدمة العملاء (0.215) مع مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.211.

ومنه معادلة الانحدار هي:

$$\text{توسيع قاعدة العملاء} = 0.592 + (0.548 \times \text{العلاقة بين المؤسستين}) + (0.215 \times \text{خدمة العملاء})$$

من خلال الجدول رقم (20)، فإن خدمة العملاء ليس لها أثر دال إحصائي على توسيع قاعدة العملاء بمؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة، حيث فاقت مستوى دلالاته (0.05)، وبلغت (0.211)، بينما يوجد أثر دال إحصائي للعلاقة بين المؤسستين على توسيع قاعدة العملاء بالمؤسستين، حيث بلغ مستوى دلالاته (0.005) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في تفعيل العلاقة بين المؤسستين فإن ذلك يؤدي إلى توسيع قاعدة العملاء بمقدار 0.548 وحدة، بشرط ثبات بقية العناصر.

أما الثابت في المعادلة فقد بلغ (0.592)، وهو يُمثل القيمة التقديرية لتوسيع قاعدة العملاء في حال كانت قيم كل من العلاقة بين المؤسستين وخدمة العملاء تساوي صفراً، أي في غياب تأثيرهما.

بالتالي، يُمكن الاستنتاج أن العلاقة بين المؤسستين تُعد العامل الأكثر تأثيراً ضمن هذا النموذج، في حين أن خدمة العملاء لم تُسجل تأثيراً إحصائياً معنوياً في هذا السياق.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: مناقشة نتائج المقابلة

1. مناقشة نتائج المقابلة مع السيد المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة لبريد الجزائر

من خلال المقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة لبريد الجزائر في خنشلة، تبين أن التحالف بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر قد حقق بعض النتائج الإيجابية في توسيع قاعدة العملاء، لكن تظهر هناك فجوات واضحة تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الولاية. أولاً، لم يُظهر التحالف أي خطط استراتيجية واضحة يتم تطبيقها محلياً، حيث تقتصر المبادرة على التعليمات المركزية فقط دون تفعيلها بشكل كافٍ في المناطق. هذه الفجوة التنسيقية بين المركز والولايات تعوق تحسين الأداء المحلي. ثانياً، أشار المتحدث إلى غياب آليات فعّالة للتقييم والتتبع المستمر للتحالف على المستوى المحلي، ما يساهم في ضعف القدرة على تحديد مدى نجاح التحالف أو الحاجة لتعديلات. هذه الفجوة في التقييم تعكس غياب منهجيات عمل منتظمة للمراجعة المستمرة. هذه الفجوات تُبين حاجة ملحة لتحسين التنسيق والتقييم المحلي لتحقيق الاستفادة القصوى من التحالف الاستراتيجي.

2. مناقشة نتائج المقابلة مع رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال المقابلة مع السيدة شراين نادية، مسؤولة بريد الجزائر، تبين أن التحالف الاستراتيجي بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر حقق نتائج إيجابية في توسيع قاعدة العملاء. لكن في نفس الوقت، أشارت إلى بعض الفجوات التي تبرز تحديات في تطبيق الاستراتيجية محلياً. أولاً، كما ذكرت، رغم أن التحالف يعزز الخدمات الرقمية مثل الدفع الإلكتروني، إلا أن هناك تحديات في تطبيق هذه الخدمات بفعالية في الولايات المختلفة، حيث يلاحظ أن التعليمات المركزية لا تُترجم دائماً إلى تطبيقات عملية على الأرض. ثانياً، أظهرت السيدة شراين أن التحالف يفتقر إلى آليات تقييم فعّالة تُمكن من قياس مدى نجاح الاستراتيجية على مستوى الولاية. غياب هذه الآليات يعوق القدرة على تعديل وتحسين الأداء بشكل مستمر، وهو ما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الشركاء في التنفيذ على المستوى المحلي. هذه الفجوات تجعل من الضروري إيجاد حلول لتحسين التنسيق المحلي وتفعيل آليات تقييم مستمرة لضمان تحسين الأداء المحلي وتعظيم الفوائد من التحالف الاستراتيجي.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان

1. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لُبعد العلاقة بين المؤسستين

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن أفراد العينة عبّروا عن مستوى موافقة عالٍ تجاه طبيعة العلاقة بين مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، بمتوسط حسابي عام قدره (2.20). وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بتركيز التعاون على تحسين جودة الخدمات وتسهيل المعاملات المالية المرتبة الأولى، وهو ما يعكس الإدراك الإيجابي للمبحوثين لطبيعة هذا التحالف وأثره المباشر على الخدمة المقدمة.

كما جاءت فقرات متعلقة بفعالية التعاون وإمكانية توسعه المستقبلي في مراتب متقدمة، مما يشير إلى وجود ثقة من طرف الزبائن في آفاق هذا التحالف. في المقابل، تراجعت الفقرات المتعلقة بدرجة معرفة الزبائن بالخدمات الجديدة إلى مراتب متأخرة، خاصة تلك الخاصة ببريد الجزائر، وهو ما يُبرز وجود فجوة في التواصل والترويج لهذه الخدمات رغم وجود تعاون فعلي بين المؤسستين.

تتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل بن عاشور (2021)، التي أشارت إلى أن فعالية الشراكات المؤسسية لا تكمن فقط في وجودها، بل في مدى وضوحها وترويجها لدى الزبائن. غير أن دراستنا أضافت مساهمة جديدة في إبراز دور التواصل المؤسسي في دعم العلاقة بين شركاء التحالف، وهو ما يستدعي تعزيز حملات التوعية والتسويق المشترك بين المؤسستين لضمان تحقيق نتائج أكبر.

2. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لُبعد جودة الخدمات

أظهرت نتائج هذا البُعد أن التحالف بين مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر انعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (2.28) على مقياس ليكرت الخماسي، ما يدل على درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بتقليص فترات الانتظار وتسهيل استخدام الخدمات الترتيب، وهو ما يشير إلى أثر عملي مباشر لهذا التعاون في تحسين تجربة الزبائن اليومية.

كما جاءت الفقرات الأخرى (مثل تحسّن جودة الخدمات وتوفير خدمات تلبي الحاجات) بنسب موافقة مرتفعة، ما يعكس إدراكاً عاماً لدى المبحوثين بأن التحالف ساهم فعلياً في تطوير الأداء الخدمي. أما الفقرة المتعلقة باهتمام المؤسستين بآراء الزبائن، فقد سجلت أقل نسبة موافقة، ما يُبرز وجود ثغرات على مستوى التفاعل والتواصل مع الزبون.

وتتوافق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة بن طبال (2021)، التي أكدت أهمية التعاون بين المؤسسات العمومية في تحسين الأداء الخدمي، غير أن دراستنا تميزت بالتركيز على التقييم من وجهة نظر الزبون، مما يمنحها بعداً ميدانياً عملياً.

كما نجد توافقاً مع دراسة جرود (2022) التي أشارت إلى أن التحالفات تساهم في تحسين التنسيق الداخلي وتقليل الضغط على نقاط الاستقبال، وهو ما يتجلى في نتائج الفقرات الأعلى تقييماً في هذا البُعد.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن دراستنا أضافت بعداً جديداً من خلال تقديم بيانات كمية حديثة تُظهر مستوى رضا الزبائن عن نتائج التحالف على أرض الواقع، مع إبراز مواطن القوة والقصور، مما يفتح المجال أمام تحسينات مستقبلية أكثر دقة وتوجيهاً.

3. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحور توسيع قاعدة العملاء

أظهرت نتائج هذا المحور أن التحالف بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر ساهم بشكل ملحوظ في توسيع قاعدة العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.190)، وهو ما يعكس مستوى موافقة معتبر من طرف المبحوثين. وقد تصدرت الفقرة المتعلقة باستخدام تطبيق "بريدي موب" الترتيب، مما يدل على دور هذا التطبيق كأداة فعالة لاستقطاب الزبائن وتعزيز اعتمادهم على الخدمات الرقمية.

كما سجلت فقرات تتعلق بتنوع الخدمات، تعزيز الثقة، ونية التوصية للآخرين بمستويات موافقة عالية، وهو ما يعكس تأثيراً إيجابياً للتحالف في خلق ولاء أكبر لدى الزبائن الحاليين وتحفيز جذب زبائن جدد. من جهة أخرى، جاءت فقرات تتعلق بالترويج، استعمال تطبيق ECCP، والتوصية من طرف الأصدقاء في مراتب متأخرة نسبياً، ما يُظهر أن عملية الترويج لم تُستثمر بشكل كافٍ لتعزيز معرفة العملاء بالمزايا الجديدة للتحالف.

هذه النتائج تتقاطع مع ما أشار إليه بوعلاق (2020)، الذي بين أن الابتكار في الخدمات الرقمية يُعد عاملاً رئيسياً في جذب الزبائن الجدد. غير أن دراستنا أضافت بُعداً أكثر دقة من خلال إظهار تأثير التوصية الشخصية والتجربة الذاتية للزبائن، وهي عناصر تُعد حيوية في بناء قاعدة عملاء مستدامة؛ وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أهمية التركيز على أدوات الترويج الفعال وتحسين تجربة الاستخدام، بما يعزز من فاعلية التحالف في توسيع قاعدة العملاء، ويقترح في الوقت نفسه الحاجة إلى مزيد من التوعية بالخدمات الجديدة لضمان استقطاب أوسع.

الفرع الثالث: مناقشة الفرضيات

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى والثانية

الفرضية الأولى: يساهم التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في كسب ولاء العملاء

تُشير إجابات السيد سكور الشادلي والسيدة شراين نادية إلى أن التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر قد لعب دوراً مهماً في تعزيز ولاء العملاء. في سياق التحالف، توفر الشركات المتحالفة مزايا تنافسية تعمل على تحسين

تجربة العملاء بشكل ملحوظ، مثل تقديم عروض وخدمات مشتركة ومتنوعة. من خلال دمج موارد الشركتين، تمكنت المؤسسات من تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات عملائهما بشكل أكثر دقة وفعالية. على سبيل المثال، هناك تسهيلات في المعاملات البنكية والخدمات الإلكترونية التي تقدمها الشركتان، مما يوفر للعملاء حلولاً مريحة وسريعة، وهو ما يساهم في تعزيز رضاهم وزيادة ولائهم.

علاوة على ذلك، فإن التوسع الجغرافي الذي تحقق من خلال التحالف الاستراتيجي جعل من الممكن الوصول إلى عملاء جدد في مناطق قد تكون غير مغطاة سابقاً من قبل أي من الشركتين بمفردها، مما يعزز من إقبال العملاء الجدد وزيادة التفاعل مع العلامات التجارية. ذلك بالإضافة إلى أن التنسيق بين الشركتين ساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يجعل العملاء أكثر ارتباطاً وثقة في الخدمات المقدمة من الشركتين المتحالفتين، ويؤدي إلى تقوية ولائهم.

الفرضية الثانية: يساهم التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في زيادة عمق ونطاق الخدمات المقدمة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية، فقد أكدت إجابات السيد سكور الشادلي والسيدة شرابن نادية أن التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر قد ساهم بشكل كبير في زيادة عمق ونطاق الخدمات المقدمة. من خلال التعاون بين الشركتين، تم توسيع نطاق الخدمات لتشمل مجالات متنوعة، مما يعكس قدرة الشركتين على تقديم حلول متكاملة تلبي احتياجات عملائهم في مختلف القطاعات. على سبيل المثال، تم دمج خدمات الإنترنت والاتصالات مع الخدمات البريدية، مما يتيح للعملاء الحصول على خدمات متنوعة تحت مظلة واحدة، مع تحسين مستوى الراحة والسهولة في الحصول على هذه الخدمات.

من جانب آخر، ساهم التحالف في تحسين العمق الخدمي من خلال تطوير أدوات ومنصات تكنولوجية مشتركة مثلاً مثل ما ذكر المسؤولين منصة "بريدي موب" تعزز من الكفاءة التشغيلية وتتيح تقديم خدمات ذات جودة أعلى. التوسع في تقديم الخدمات لم يتوقف عند حدود الخدمات التقليدية، بل تم إدخال خدمات مبتكرة مثل الدفع الإلكتروني، وتحسين الخدمات البنكية الرقمية، مما زاد من قيمة العرض المقدم للعملاء. كما أن التحالفات الاستراتيجية ساعدت في استغلال الموارد المشتركة والقدرات التكنولوجية بشكل فعال، مما أسهم في توسيع نطاق الخدمات ورفع جودتها.

وبناءً على هذه المناقشات، نجد أن التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر قد أثر بشكل إيجابي في كسب ولاء العملاء من خلال تحسين التجربة ورضا العملاء، كما ساعد في توسيع نطاق وعمق الخدمات المقدمة، مما يساهم في تعزيز مكانة الشركتين في السوق.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية والثالثة

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين المؤسستين على توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى دلالة (0.05).

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر على توسيع قاعدة العملاء في ولاية خنشلة. يظهر معامل الارتباط البالغ (0.677) ومعامل الانحدار (0.746) تأثيراً إيجابياً في العلاقة بين التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين وتوسيع قاعدة العملاء. هذه النتيجة تدعم فكرة أن التعاون بين المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى تحسين وتوسيع قاعدة العملاء بفضل التكامل المشترك للموارد والخدمات. إذا نظرنا إلى دراسات سابقة مثل دراسة محبوب فاطمة (2016) التي أكدت تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي، نجد أن هذه النتيجة تتوافق مع تلك التي توصلت إليها، حيث يظهر أن التحالفات الاستراتيجية يمكن أن تسهم في تحقيق نمو مستدام للقاعدة العملاء.

الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء على توسيع قاعدة عملاء مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بولاية خنشلة عند مستوى دلالة (0.05).

تم أيضاً تأكيد أن خدمة العملاء لها تأثير ذو دلالة إحصائية على توسيع قاعدة العملاء. معامل الارتباط (0.628) يعكس العلاقة الطردية المتوسطة إلى القوية بين جودة خدمة العملاء وتوسيع قاعدة العملاء. هذا يشير إلى أن تحسين خدمة العملاء ليس فقط عاملاً مهماً لزيادة رضا العملاء، بل أيضاً لتوسيع قاعدة العملاء. هذه النتيجة تؤكد على أهمية تحسين تجربة العملاء في تعزيز العلاقة بين العميل والمؤسسة، وهو ما تؤكد عليه دراسات أخرى، مثل دراسة حساين امال (2017) التي تطرقت إلى تأثير التعاون التنافسي على الابتكار، وأكدت على أن الابتكار يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تجربة العملاء.

3. الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يساهم التحالف بين مؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في توسيع قاعدة العملاء، وذلك من وجهة نظر الإطارات والمستخدمين.

1- من خلال وجهة نظر إطارات مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر

من خلال تحليل إجابات المسؤول في مؤسسة بريد الجزائر، يتضح أن الفرضية الأولى تحققت بدرجة كبيرة. فقد أكد أن التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين ساهم بفعالية في استقطاب عدد كبير من الزبائن الجدد، خاصة من المناطق الريفية

والمعزولة، وذلك من خلال تقديم خدمات رقمية ومالية موحدة ومتكاملة عبر شبكة مكاتب بريد الجزائر المنتشرة في كامل التراب الوطني، وهو ما مكن اتصالات الجزائر من الوصول إلى زبائن لم يكن باستطاعتها الوصول إليهم بمفردها.

كما أشار إلى أن هذا التحالف ساهم في تحسين تجربة الزبون من خلال تخفيض الجهد والوقت اللازمين للحصول على الخدمة، مثل دفع الفواتير أو إعادة شحن الإنترنت من مكاتب البريد مباشرة. هذا التسهيل زاد من رضا الزبائن، وبالتالي ساهم في جذب شرائح جديدة من العملاء والمحافظة على الزبائن الحاليين.

من جهة أخرى، تم اعتماد سياسات تسويقية موحدة ومشاركة من خلال الحملات الإعلانية والترويجية التي أبرزت القيمة المضافة للتحالف، وهو ما خلق نوعاً من الوعي الجماعي لدى المواطن بخدمات هذا التحالف، وساهم في رفع عدد المشتركين في خدمات الإنترنت والهاتف الثابت لدى اتصالات الجزائر، مع الاستفادة من قاعدة بيانات بريد الجزائر.

كما أن رقمنة الخدمات وتبسيط الإجراءات ساعد على توسيع الفئة المستهدفة، لا سيما فئة الشباب والموظفين الذين يفضلون الخدمات الإلكترونية، وهو ما يعكس ديناميكية التحالف في التوسع الأفقي والرأسي لقاعدة العملاء.

1- من خلال وجهة نظر مستخدمي خدمات مؤسستي اتصالات وبريد الجزائر

أظهرت نتائج الدراسة أن التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر ساهم بشكل إيجابي في توسيع قاعدة العملاء، خاصة من خلال تعزيز العلاقة بين المؤسستين، وهو ما انعكس على تنسيق الجهود وتقديم خدمات مشتركة أكثر تكاملاً. هذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة محبوب فاطمة (2016) وحساين أمال (2017)، التي أكدت على أهمية التعاون المؤسسي في تحسين الأداء العام واستقطاب الزبائن.

غير أن الدراسة كشفت أيضاً عن جانب مغاير، يتمثل في أن خدمة العملاء لم تظهر تأثيراً واضحاً في توسيع قاعدة العملاء. وهذا يشير إلى أن التحالف لم ينجح بعد في ترجمة التكامل المؤسسي إلى تجربة ملموسة للزبون، وهو ما يمكن تفسيره بضعف الجودة أو نقص آليات التنسيق الميداني. وتكمن أهمية هذه النتيجة في كونها تفتح المجال لدراسات لاحقة تتناول كيفية تحويل التحالف إلى تحسين حقيقي في الخدمة.

وبالتالي، تميزت هذه الدراسة بطرحها الواقعي، إذ لم تقتصر على رصد الجوانب الإيجابية فحسب، بل سلطت الضوء أيضاً على النقاط التي تستدعي المعالجة والتطوير مستقبلاً، بما يعزز من فعالية التحالفات في بيئة المؤسسات العمومية.

خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر بولاية خنشلة، وذلك بهدف معرفة دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء. تم جمع البيانات باستخدام مقابلات موجهة للإطارات، واستبيان موجه للمستخدمين، حيث تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، في حين تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25.

أظهرت نتائج المقابلات وجود فوائد فعلية للتحالف، خاصة في تحسين جودة الخدمات وتوسيع التغطية، إلا أنها كشفت عن فجوات تتعلق بضعف التنسيق المحلي وغياب آليات التقييم. أما نتائج الاستبيان، فقد أظهرت موافقة مرتفعة من الزبائن على فعالية العلاقة بين المؤسستين وتحسن جودة الخدمات، كما أكدوا على دور التحالف في جذب عملاء جدد، رغم وجود قصور في الترويج لبعض الخدمات الرقمية.

وقد أثبتت النتائج وجود أثر إحصائي دال للعلاقة بين المؤسستين وجودة الخدمات على توسيع قاعدة العملاء، مما يدعم الفرضيات الجزئية والفرضية الرئيسية، ويؤكد أهمية تفعيل التحالفات الاستراتيجية محلياً من خلال آليات تنسيق وتقييم واضحة لضمان استمرارية الأثر الإيجابي.

الختامة

الخاتمة

تمثل التحالفات الاستراتيجية أحد الآليات الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات العمومية لتعزيز موقعها التنافسي وتوسيع قاعدة عملائها، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية التي تعرفها البيئة المؤسساتية. وقد ركزت الدراسة على التحالف القائم بين مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر، باعتباره نموذجًا للتحالفات الموجهة نحو تحقيق التكامل في تقديم الخدمات وتوسيع الشريحة الزبونية.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور هذا التحالف في توسيع قاعدة العملاء، من خلال طرح الإشكالية التالية:

• ما هو دور التحالف الاستراتيجي بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر في توسيع قاعدة العملاء بولاية خنشلة؟

كما تم التطرق إلى عدد من الأسئلة الفرعية ذات الصلة بالجوانب التنظيمية والتنفيذية والتقييمية لهذا التحالف.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تناول الإطار النظري المتعلق بمفهوم التحالفات الاستراتيجية وأهدافها ومجالات تطبيقها، إلى جانب تناول الإطار المفاهيمي للعملاء واستراتيجيات جذبهم والاحتفاظ بهم، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة لدعم الإطار النظري وتوسيع الرؤية حول الموضوع. وتم دعم هذا الجانب النظري بدراسة ميدانية اعتمدت على مقابلات نوعية مع عدد من الإطارات والمسؤولين المحليين من المؤسستين، بالإضافة إلى دراسة إحصائية من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من المستخدمين، مما أتاح تكوين رؤية شاملة حول مدى فعالية هذا التحالف من وجهات نظر متعددة، وقد أخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج:

1. نتائج الدراسة

- ساهم التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في تقديم خدمات متكاملة تلبي حاجات متنوعة للعملاء، مما ينعكس إيجاباً على توسيع قاعدة الزبائن؛
- أدى التنسيق المشترك بين المؤسستين إلى تقليص التكاليف التشغيلية وتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد، مما يرفع من قدرة المؤسستين على جذب العملاء الجدد؛
- ساهم التحالف في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تبادل الخبرات والتجارب التقنية والإدارية بين المؤسستين؛
- تبيّن من خلال المقابلات الميدانية أن هذا التحالف أدى إلى تعزيز ثقة الزبائن في المؤسستين، وذلك من خلال توفير نقاط خدمة موحّدة وسرعة في معالجة الطلبات؛
- يمكن التحالف من توسيع التغطية الجغرافية بفضل دمج الشبكات والهياكل، مما يُسهّل الوصول إلى مناطق نائية واستقطاب فئات جديدة من العملاء؛

- أظهرت النتائج أن وجود أهداف استراتيجية مشتركة بين المؤسستين عزز من تنسيق الجهود التسويقية، ما ساعد في الوصول إلى شرائح مختلفة من السوق؛
- اعتماد المؤسستين على قاعدة بيانات مشتركة ساهم في تحسين تحليل سلوك العملاء وتقديم عروض وخدمات تتماشى مع تطلعاتهم؛
- التحالف يساهم في دعم الابتكار وتطوير منتجات جديدة بفضل تكامل المعرفة والموارد، ما يمنح المؤسستين ميزة تنافسية في السوق؛
- يؤر التحالف إطارًا واضحًا لتقاسم المخاطر والعوائد، ما يشجع على الاستثمار المشترك في مشاريع تكنولوجية جديدة تستهدف فئات متنوعة من المستخدمين؛
- كشفت الدراسة أن التحالف لا يزال بحاجة إلى تحسين آليات الاتصال الداخلي والتشبيك الفعال بين الفروع لضمان تحقيق نتائج أكثر فعالية في المستقبل؛
- التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر ساهمت بشكل ملحوظ في توسيع قاعدة العملاء، وذلك من خلال تعزيز التكامل والتنسيق في تقديم الخدمات؛
- العلاقة بين المؤسستين تمثل البعد الأكثر تأثيرًا في إطار التحالف الاستراتيجي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذا البعد له أثر دال إحصائيًا على توسيع قاعدة العملاء؛
- نتائج الانحدار أوضحت أن بعد "خدمة العملاء" لم يظهر تأثيرًا دالًا، مما يشير إلى أن تحسين العلاقة المؤسسية له أولوية أكبر في سياق هذا التحالف؛
- التحالف الاستراتيجي يفسر نسبة معتبرة من التباين في توسيع قاعدة العملاء، ما يدل على فعالية هذا التوجه في تحقيق الأهداف التسويقية والتوسعية للمؤسستين؛
- النموذج الإحصائي المستخدم أثبت قوته ودلالته الإحصائية، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة ويؤكد على أهمية تطوير أبعاد التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين؛
- تؤكد هذه النتائج على ضرورة تبني رؤية استراتيجية موحدة قائمة على التنسيق المؤسسي وتبادل الموارد والخبرات لضمان استمرارية التحالف وتحقيق أثر مستدام على قاعدة العملاء.

2. نتائج اختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية.

1. يوجد دور للتحالفات الاستراتيجية على توسيع قاعدة العملاء بمؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بخنشلة.

الفرضيات الفرعية

1. ساهم التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في كسب ولاء العملاء.

2. ساهم التحالف الاستراتيجي بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر في زيادة عمق ونطاق الخدمات المقدمة.
3. يوجد دور للعلاقة بين المؤسستين على توسيع قاعدة العملاء بمؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بخنشلة.
4. يوجد دور لخدمة العملاء على توسيع قاعدة العملاء بمؤسستي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بخنشلة.

3. اقتراحات الدراسة

- تفعيل التحالف على المستوى المحلي من خلال ترجمة التعليمات المركزية إلى خطط عمل عملية قابلة للتنفيذ في الولايات؛
- تعزيز آليات التنسيق بين المؤسستين لضمان تنفيذ الاستراتيجية بطريقة منسقة ومنظمة على المستوى المحلي؛
- تطوير أدوات التقييم والمتابعة لقياس مدى فعالية التحالف بصفة دورية، مع اعتماد مؤشرات أداء واضحة ومشتركة؛
- الاستثمار في التكوين المستمر للإطارات في مجال إدارة التحالفات والخدمات المشتركة من أجل رفع كفاءتهم في التعامل مع الشراكات؛
- دعم البنية التحتية الرقمية خاصة في المناطق الداخلية لضمان تقديم خدمات رقمية فعالة ضمن إطار التحالف، مثل الدفع الإلكتروني وخدمات الإنترنت؛
- تحفيز المستخدمين على استخدام الخدمات الموحدة من خلال حملات توعوية وتسهيل الإجراءات الإدارية عبر نوافذ موحدة؛
- تشجيع البحث الميداني والتقييم المستقل لمتابعة تطور الشراكة واقتراح حلول واقعية لتحسين الأداء في توسيع قاعدة العملاء.

4. آفاق الدراسة

فتحت الدراسة افاق جديدة للباحثين أهمها:

1. أثر التحالف بين المؤسسات على ثقة المستخدم في الخدمات العمومية.
2. دور التحالفات الاستراتيجية في دعم التحول الرقمي في الإدارات العمومية.
3. العلاقة بين التحالفات وتوسيع السوق المحلي.

المصادر والمراجع

باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- العنزي سعد علي، وجواد محسن راضي. (2011). التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المقالات العلمية

- 1- ال فيحان، ا. (2017). قياس قيمة الزبون استنادا الى مفهوم تسويق العلاقة. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 04. العراق.
- 2- حميدي زقاي، ومحمد الامين رماس. (2018). التحالفات الاستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية. مجلة المقار للدراسات الاقتصادية (العدد 2)، 56، 57. الجزائر.
- 3- خليل إمام. (2021). التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال الفترة 2004-2017. المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، المجلد 06 (العدد 11)، 274. مصر.
- 4- سهام العايب، فتيحة بكطاش، وياسين العايب. (2021). المناولة في إطار الصفقات العمومية كآلية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص -دراسة حالة المناولة في قطاع البناء والأشغال العمومية -. مجلة المؤسسة، المجلد 10 (العدد 01). الجزائر.
- 5- عبد السلام محسن الوهي. (2022). الاستحواذ على الشركات. Arab Journal for Scientific Publishing (العدد 48). الاردن، كلية الشريعة والقانون.
- 6- عبد القادر قرش. (15 01, 2011). تحليل سلوك العملاء ودوره في ادارة النشاط التسويقي. مجلة دراسات (العدد 15)، 128. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط.
- 7- عبد الهادي حسين مراد. (2020). دور التحالفات الاستراتيجية كضرورة للشركات الاقتصادية في ظل العولمة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 01(العدد 05). مصر.
- 8- عيسى مرازقة، وسيهام مخلوف. (جوان، 2017). أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل. مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01(العدد 12). الجزائر، جامعة باتنة.
- 9- فاتح دبله، وعبدل بوجنانه. (2014). التحالفات الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابتكار المفتوح. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 29(العدد 02)، 332. الجزائر.
- 10- فارس عبد السلام. (1970). فن خدمة العملاء والتعامل معهم والتأثير فيهم. مصر.

قائمة المصادر والمراجع

- 11- فاطمة الزهراء طاهري، وابتسام بن غزال. (01 09, 2018). التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4. الجزائر، مسيلة.
- 12- فاطمة الزهراء طاهري، وابتسام بن غزال. (2018). التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، — جامعة المسيلة-العدد الرابع 04، 190.
- 13- فريد حدادة، وخالد بن جللول. (جانفي, 2019). التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة -تجارب وطنية دولية-. مجلة آفاق للبحوث والدراسات (العدد 03)، 200. الجزائر.
- 14- قاسم سامر أحمد، السكري أحمد، وماء الباراد باسل. (27 06, 2021). دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التسويقي. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 43(العدد 03). سوريا.
- 15- محفوظ جودة. (2012). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.
- 16- محمد الامين بن عزة. (2005). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 02(العدد 02). الجزائر.
- 17- نجوى الحدي. (2015). الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع صيدال للأدوية بالجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 01(العدد 22). الجزائر.
- 18- هشام صلاح الدين شتاتحة، وعمار طهرات. (2021). أثر كفاءة مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي دراسة حالة مؤسسة جازي (وكالة الجلفة). المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13(العدد 01). الجزائر.

ثالثا: رسائل ماجستير والدكتوراه

- 1- الاء محمد فارس حماد. (2012). اندماج الشركات وأثره على عقود الشركة المندمجة "دراسة مقارنة". رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون. فلسطين، جامعة بيرزيت.
- 2- الخنساء سعادي. (2006). التسويق الالكتروني وتفعيل توجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 3- دلال عظيمي. (2011). المقاربة الحديثة للتسويق المصرفي الاسلامي من منظور بناء المزايا التنافسية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. الجزائر، جامعة سطيف.
- 4- دومة، ن. (2011). تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز ميزة تنافسية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

قائمة المصادر والمراجع

- 5- سكر، ف. (2013). دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل. اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.
- 6- ميمون، ن. (2016). دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في بيئة الاعمال المعاصرة. اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل هادة الدكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- 7- هاجر مسعودة عبد الكريم. (2017). التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه. المسيلة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

رابعاً: مذكرات الماستر

- 1- آسيا بلعاش. (2019). انعكاسات الشراكة الاورجزائرية على الاقتصاد الجزائري. مذكرة ماستر علوم اقتصادية تخصص اقتصاد دولي. بسكرة، جامعة محمد خيضر.
- 2- بشرى مواهية، نورة حداد. (2020). التحالفات الاستراتيجية في المؤسسة كآلية لدعم قدرتها التنافسية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر، جامعة قلمة.
- 3- دنيا مالك. (2018). استراتيجيتي الاندماج والاستحواذ في المؤسسات الاقتصادية وموقع الجزائر منها. مذكرة لنيل شهادة الماستر ميدان شعبة العلوم الاقتصادية. قلمة، جامعة 08 ماي 1945.

خامساً: الملتقيات والتقارير

- 1- المادة 1.2.3.4 من المرسوم التنفيذي 02-43. (16 جانفي، 2002). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (العدد 04).

- 1- Ahlstrand, J., Boldt, M., Borg, A., & Grahm, H. (2023). Preliminary Results on the use of Artificial Intelligence for Managing Customer Life Cycles. *Conference: 35th Annual Workshop of the Swedish Artificial Intelligence Society SAIS*.
- 2- Majava, J., Nuottila, J., Haapasalo, H., & Law, K. (2013). Exploring customer definition and representation in market-driven NPD in ICT industry. *Article*. Finland, University of Oulu.
- 3- Musumali, B. (2019). An Analysis why customers are so important and how marketers go about understanding the customer decision-making process and the various individual and socio-cultural influences on decision-making process. *Business and Marketing Research Journal (BMRJ)*, vol 23, pages(230-246).
- 4- Swiftpage ACT! LLC. (2019). *A beginner's guide to customer acquisition*. Récupéré sur https://www.act.com/uploads/docs/en-gb/customer-acquisition-guide_en-gb.pdf
- 5- Vardhan Toshniwal, H., Jupalli, V., Kotha , B., & Gollapudi , A. (2025, February). Fuzzy Ranking based Digital Marketing Strategies for Financial Institutions: Enhancing Customer Acquisition and Retention. *Journal of Computer Allied Intelligence*, vol 03(no 01). India , Andhra Pradesh.
- 6- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and. *Journal of Business Research*, المجلد 69(العدد 08).

الملاحق



WILAYA DE Khenchela

INDICATEURS SUR L'INFRASTRUCTURE

Population Wilaya : 524830
 Nombre de Daïra : 08
 Nombre de Communes : 21

Réseau Postal :

Nombre de :

- Etablissements Postaux existants : 55
- Etablissements Postaux créés non ouvert : 01
- Etablissements Postaux en service : 55
- Etablissements Postaux fermés : 00
- Etablissements Postaux Itinérants : 02
- Etablissements Postaux en brigade : 02
- Guichets existants : 187
- Guichets tenus : 136
- Densité postale BP : 9542 HBT /BP
- Densité postale Guichet : 3859 HBT/Guichet

Ressources Humaines :

Effectif de : 323

- Unité Postale de Wilaya Global : Reparti
comme suite
- Exécution : 63
- Maîtrise : 170
- Cadre : 90
- Siège : 44
- Établissements Postaux : 57
- Nombre de chargés clientèle : 121
- Nombre de facteurs : 43
- Opérateurs Postaux : 10

INDICATEURS SUR L'EXPLOITATION POSTALE

Nombre de tournées de distribution : 41
 - A pied : 26
 - Motorisées : 15
 Nombre de :
 - C.D.D en service : 01
 - BP dotés du système I P S/ Tracemail : 55
 - BP participants au trafic E M S : 02

FICHE TECHNIQUE

ARRETEE LE 18/02/2025

INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT

A - Connectivité (Etablissements Postaux)

V. SAT : 02.....
 Mobi connecte : 02.....
 Nombre de bureaux basculés sur l'I P : 53.....

B - Moyens Informatiques (Etablissements Postaux)

Nombre de :

- Stations : 144
- Imprimantes Guichets : 144
- Imprimantes Laser : 79
- Imprimantes Listing (Edition REWI) : 00

C - Réseau Monétique Et Services Financiers Postaux

Nombre de GAB : 34.....
 (dont 04 au niveau de la salle des GAB).....01.....
 Salle des GAB mise en service le 03/12/2022
 Nouvelle dotation GAB 2025 : 06.....
 Nombre de porteurs de carte EDAHABIA : 484508...
 Nombre de lecteurs multifonctions :

D- Prestations Financières

Nombre de compte CCP : ...322119.....
 Nombre de compte CNEP : 38017.....

Nombre de bureaux dotés Du système de Démat : 04

E- Moyens Roullants (ACHEMINEMENT COURRIER - FONDS)

Nombre de véhicules effectués à l'acheminement : 04
 Nombre de véhicules blindés : 03
 Nombre de Scooters affectés à la distribution : 13
 Nombre de motocycle affectés à la distribution : ...56

F - Prévention, Sécurité

Nombre d'établissements Postaux dotés de :

- Dispositifs anti-intrusion : 54.....
- Vidéosurveillance : 54.....
- Anti incendie (détecteurs de fumé) : 18 BP Dotés

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research

Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي/سيديتي مستخدم خدمات بريد الجزائر أو اتصالات الجزائر المحترم(ة):

تحية طيبة وبعد؛

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي للسنة الجامعية 2026/2025، بعنوان:

"دور التحالفات الاستراتيجية بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر في توسيع قاعدة العملاء"

ضمن تخصص إدارة الأعمال، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور - خنشلة،
نرجو منكم المساهمة في إنجاح هذا العمل الأكاديمي من خلال الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل موضوعية
وشفافية.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وفي إطار السرية التامة.
شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

مع فائق الاحترام والتقدير..

مالح وصال

برباش سلاف

قائمة الملاحق

القسم الأول: بيانات شخصية

• العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

• المستوى التعليمي:

قبل الجامعي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

• هل انت عميل لدى:

اتصالات الجزائر ☐ بريد الجزائر ☐ كلاهما ☐

• عدد السنوات التي تعاملت فيها مع اتصالات الجزائر وبريد الجزائر:

أقل من سنة ☐ من سنة إلى 03 سنوات ☐ أكثر من 03 سنوات ☐

القسم الثاني: محاور الاستبيان

باستخدام المعيار التالي، نطلب منكم الإجابة على المعلومات الموضحة أدناه:

1. المحور الأول: التحالف الاستراتيجي

البعد الأول: العلاقة بين المؤسستين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
كنت على علم بوجود تعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر.					
انا على علم بكافة الخدمات الجديدة والابتكارات التي يطرحها بريد الجزائر					
انا على علم بكافة الخدمات الجديدة والابتكارات التي تطرحها اتصالات الجزائر					

قائمة الملاحق

					مستوى التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر جيد وفعال.
					التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر يشمل تحسين جودة الخدمات وتسهيل المعاملات المالية.
					يتم الترويج لهذا التعاون بشكل كافٍ للعملاء لتعريفهم بالمزايا الجديدة.
					أعتقد أن التعاون بين المؤسسات يمكن أن يتوسع ليشمل خدمات إضافية مستقبلاً.

البعد الثاني: جودة الخدمات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					لاحظت تحسناً في جودة الخدمات بعد هذا التعاون.
					أنا راضٍ عن مستوى الخدمات بعد هذا التعاون.
					هذا التعاون ساهم في تسهيل استخدام الخدمات وتقليل فترات الانتظار.
					التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر يقلل من المشكلات التقنية والإدارية التي يواجهها العملاء.
					تتعمق مؤسسة (بريد الجزائر / اتصالات الجزائر) بأرائي وتسعى لطرح حلول وتحسينات
					التعاون ساهم في تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجاتي بشكل أفضل.

قائمة الملاحق

1. المحور الثالث: توسيع قاعدة العملاء

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
انا استعمل تطبيق بريدي موب					
انا استعمل تطبيق ECCP					
هذا التعاون شجعني على التعامل مع المؤسسة الاخرى					
هذا التعاون يعزز ثقتي في اتصالات الجزائر وبريد الجزائر ويجعلني أكثر ولاءً لهما.					
التعاون جعل الخدمات أكثر تنوعاً					
اعرف اشخاص بدأوا التعامل مع اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بسبب التعاون					
بدأت استخدام خدمات اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بفضل توصية صديق					
من المحتمل أن أوصي الآخرين باستخدام خدمات اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بسبب هذا التحالف.					

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان. إجاباتكم ستظل سرية تماماً وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

1. نتائج اختبار معامل الفاكرونباخ لاستبيان الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	21

2. الاتساق الداخلي لبعد العلاقة بين المؤسستين V1 وبعد جودة الخدمة V2

V1		V2	
V1	Corrélation de Pearson	1	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)		Sig. (bilatérale)
	N	58	N
كنت على علم بوجود تعاون بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر.	Corrélation de Pearson	,742**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
انا على علم بكافة الخدمات الجديدة والابتكارات التي بطرحها بريد الجزائر	Corrélation de Pearson	,630**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
انا على علم بكافة الخدمات الجديدة والابتكارات التي بطرحها اتصالات الجزائر	Corrélation de Pearson	,699**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
مستوى التعاون بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر جيد وفعال.	Corrélation de Pearson	,719**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
التعاون بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر يشمل تحسين جودة الخدمات وتسهيل المعاملات المالية.	Corrélation de Pearson	,585**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
بم المروج لهذا التعاون بشكل كافٍ للعملاء ليعرفهم بالمرابا الجديدة.	Corrélation de Pearson	,742**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
أعتقد أن التعاون بين المؤسستين يمكن أن يتوسع لتشمل خدمات إضافية مستقبلاً.	Corrélation de Pearson	,524**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N

V2	Corrélation de Pearson	1	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)		Sig. (bilatérale)
	N	58	N
لاحظت تحسناً في جودة الخدمات بعد هذا التعاون.	Corrélation de Pearson	,795**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
أنا راضٍ عن مستوى الخدمات بعد هذا التعاون.	Corrélation de Pearson	,753**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
هذا التعاون ساهم في تسهيل استخدام الخدمات وتقليل فترات الانتظار.	Corrélation de Pearson	,656**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
التعاون بين اتصالات الجزائر و بريد الجزائر يقلل من المشكلات التقنية والإدارية التي يواجهها العملاء.	Corrélation de Pearson	,781**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
تتمتع مؤسسة (بريد الجزائر / اتصالات الجزائر) بأراني وصعي لطرح حلول وتصيديات	Corrélation de Pearson	,759**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N
التعاون ساهم في تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجاتي بشكل أفضل.	Corrélation de Pearson	,780**	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000	Sig. (bilatérale)
	N	58	N

قائمة الملاحق

3. الاتساق الداخلي لمحور توسيع قاعدة العملاء V3

V3		
V3	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	58
انا استعمل تطبيق بريدي موب	Corrélation de Pearson	,496**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
ECCP انا استعمل تطبيق	Corrélation de Pearson	,310*
	Sig. (bilatérale)	,018
	N	58
هذا التعاون شجعتني على التعامل مع المؤسسة الاخرى	Corrélation de Pearson	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
هذا التعاون يعزز ثقتي في الاتصالات الجزائر ويريد الجزائر ويجعلني أكثر ولاءً لهما.	Corrélation de Pearson	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
التعاون جعل الخدمات أكثر تنوعاً	Corrélation de Pearson	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
اعرف اشخاص بدأوا التعامل مع الاتصالات الجزائر ويريد الجزائر بسبب التعاون	Corrélation de Pearson	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
بدأت استخدام خدمات الاتصالات الجزائر ويريد الجزائر بفضل توصية صديق	Corrélation de Pearson	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
من المحتمل أن أوصي الآخرين باستخدام خدمات الاتصالات الجزائر ويريد الجزائر بسبب هذا التحالف.	Corrélation de Pearson	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4. اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité			
Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Statistiques	ddl	Sig.
V1	,090	58	,200*
V2	,093	58	,200*
v3	,087	58	,200*

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

قائمة الملاحق

5. وصف إجابات العينة على بعد العلاقة بين المؤسستين

Statistiques

		V1	كنت على علم بوجود تعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر.	انا على علم بكافه الخدمات الجديدة والابتكارات التي يطرحها بريد الجزائر	انا على علم بكافه الخدمات الجديدة والابتكارات التي تطرحها اتصالات الجزائر	مستوى التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر جيد وفعال.	اتصالات الجزائر وبريد الجزائر يمثلان تحسين جودة الخدمات وتسهيل المعاملات المالية.	بم الترويج لهذا التعاون بشكل كافٍ للعملاء ليعرفهم بالمزاي الجديدة.	أعتقد أن التعاون بين المؤسستين يمكن أن يتوسع ليشمل خدمات إضافية مستقبلاً.
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2069	2,0862	2,6207	2,4828	2,0862	1,8448	2,4138	1,9138
Ecart type		,67015	,94190	1,12121	1,15836	,90388	,81223	1,25704	,80097

6. وصف إجابات العينة على بعد جودة الخدمة

Statistiques

		V2	لاحظت تحسناً في جودة الخدمات بعد هذا التعاون.	أنا راضٍ عن مستوى الخدمات بعد هذا التعاون.	هذا التعاون ساهم في تسهيل استخدام الخدمات وتقليل فترات الانتظار.	هذا التعاون بين اتصالات الجزائر وبريد الجزائر يقلل من المشكلات التقنية والإدارية التي يواجهها العملاء.	تقدم مؤسسته (بريد الجزائر / اتصالات الجزائر) بآرائي وتسهل لي طرح حلول وتحسينات.	التعاون ساهم في تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجاتي بشكل أفضل.
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2816	2,0862	2,3103	2,0690	2,3103	2,7414	2,1724
Ecart type		,74745	,84364	,90237	,97084	1,02951	1,20758	,99363

7. وصف إجابات العينة على محور توسيع قاعدة العملاء

Statistiques

		W3	انا استعمل تطبيق بريد موب	انا استعمل تطبيق ECCP	هذا التعاون سيجعلني على التعامل مع المؤسسة الأخرى	هذا التعاون يعزز نقى في اتصالات الجزائر وبريد الجزائر ويجعلني أكثر ولاءً لهما.	التعاون جعل الخدمات أكثر تنوعاً	اعرف اشخاص بدأوا التعامل مع اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بسبب التعاون	بدأت استخدام خدمات اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بفضل توصية صديق	من الممتع أن أوصي الآخرين باستخدام خدمات اتصالات الجزائر وبريد الجزائر بسبب هذا التحالف.
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,1909	2,0172	2,4655	2,2586	2,1379	2,1034	2,4655	2,7241	2,1724
Ecart type		1,25676	1,30440	1,36646	1,00106	1,05045	1,00332	1,15797	1,23960	1,04526

8. نتائج اختبار الفرضية H3

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,677 ^a	,459	,449	,54742	,459

a. Prédicteurs : (Constante), V1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,236	1	14,236	47,506	,000 ^b
	de Student	16,781	56	,300		
	Total	31,017	57			

a. Variable dépendante : V3

b. Prédicteurs : (Constante), V1

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,647	,249		2,596	,012
	V1	,746	,108	,677	6,892	,000

a. Variable dépendante : V3

9. نتائج اختبار الفرضية H4

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,628 ^a	,394	,383	,57924	,394

a. Prédicteurs : (Constante), V2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,228	1	12,228	36,446	,000 ^b
	de Student	18,789	56	,336		
	Total	31,017	57			

a. Variable dépendante : V3

b. Prédicteurs : (Constante), V2

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,879	,246		3,571	,001
	V2	,620	,103	,628	6,037	,000

a. Variable dépendante : V3

10. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من وجهة نظر المستخدمين

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,689 ^a	,474	,455	,54450	,474

a. Prédicteurs : (Constante), V2, V1

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,711	2	7,355	24,808	,000 ^b
	de Student	16,307	55	,296		
	Total	31,017	57			

a. Variable dépendante : V3
b. Prédicteurs : (Constante), V2, V1

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,592	,252		2,353	,022
	V1	,548	,190	,498	2,893	,005
	V2	,215	,170	,218	1,265	,211

a. Variable dépendante : V3

الملحق رقم (04): تسهيل مهمة الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas Laghrou University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعليم
العلمي والبحث
جامعة عباس لغزور
كلية العلوم والتجارة
والتجارة

تتملة في: 2025/02/24

الرقم: 04 / ك ع / 1 ع / ت ع / 2025

إلى السيد: مدير مؤسسة اتصالات الجزائر
مختلة-

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجسيد
المفاهيم النظرية العملية، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلبة :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الأول	الاسم واللقب
ماتح وصال	بريانش سلاف	تاريخ ومكان الميلاد
2002/08/09	2002/02/24	رقم التسجيل
202034049570	202034049772	

صفوان التقرير بنور التحاليل الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء

وذلك من أجل إجراء ترميم تطبيقي لدى مؤسستكم.



انتمى بالمرتب لا الأمل
إتصلاكم بالمرتب لا الأمل
المدير العملي بالمرتب لا الأمل
شعبان سمير

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbes Ighbarar University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغزير خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خنشلة في : 2025/02/24

الرقم: 04 / ق ع ت / ق ع ت / ق ع ت / 2025

الاسم و اللقب : برباش سلاف / مالح وصال

تاريخ الميلاذ: 2002/08/09 - 2002/02/24

مكان الميلاد: قايس / خنشلة

عنوان تقرير التريص: دور التحالفات الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء

فترة التريص من: 15 يوم

مكان التريص: مديرية اتصالات الجزائر خنشلة.

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...04/...	المواظبة
	04/...04/...	المبادرة
	04/...04/...	المعارف التطبيقية
	04/...04/...	فترة العمل
	04/...04/...	العلاقة مع العمال
	20/...04/...	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

ممثل المؤسسة

