

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



الرقم التسلسلي:/2026

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ل م د

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية مؤسسة

أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

دراسة حالة: بريد الجزائر - تبسة-

تحت إشراف الأستاذ:

د. قتال عبد العزيز

من إعداد الطالبة:

كرايمية توقان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة
يوسف رفيق	رئيس اللجنة	أستاذ
عنان إسماعيل	مناقش	أستاذ مساعد أ

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية

أهدي تخرجي إلى من افتخر به بين الأنام ومن مهد لي طريق النجاح أبي
الغالي "يوسف" دمت لي نورًا وضياءً

أهدى تخرجي إلى من لا مثيل لها في التفاني والبذل والعطاء إلى من
ساندتنى لأظفر بالنجاح، أمي الغالية "سنية" دمتي لي وطني الذي أحيا في
أرجاءه وببركاته

أهدى تخرجي إلى البئر الذي لا ينضب من العطاء إلى الدرع الذي حماني
من الشقاء إلى جدي الحبيبة "زرفاوي خديجة" دمتي لي قلبا ناضبا
بالجود والوقار

أهدى تخرجي إلى الرجل الذي لن تكررهُ الأيام، جدي العزيز الراحل
"زرفاوي محمد لمين" رحمك الله رحمةً تليق بنقاء قلبك وجعل مقامك
منيرًا في جناته

أهدى تخرجي إلى أخوالي "حمزة"، "سفيان" و"رضا" وخالاتي
"جيهان" و"الدكتورة هدى" وإلى أخوي العزيزان
"محمد أمين" و"مروان" وأختي العزيزة "تهاني"

كرايمية توقان

شكر و عرفان

أتقدم بأعظم التقدير والشكر والاحترام إلى الأستاذ " د. قتال عبد العزيز " الذي دعمني بكل جهد وعلم، ولم يبخل عليا من جهده ووقته، فقد وجهني وساعدني ورسم لي الطريق للإنجاز هذه الدراسة، أدعو الله أن يجعل منفعته العلمية لي في ميزان حسناته

وأتوجه بالشكر والتقدير لكل " أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير " وخاصة " أساتذة قسم المالية والمحاسبة " على ما قدموه لي كما أقدم شكري لعمال وموظفي " مؤسسة بريد الجزائر " -ولاية تبسة- على حسن الاستقبال والتجربة الثمينة التي أجريتها خلال تربصي لديهم

أتقدم بالشكر الى كل زملائي " دفعة 2026 "

وفي الأخير أشكر كل من أعانني على إتمام هذا العمل ولو بنصيحة دعمني نفسيا



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
ii-i	قائمة الجداول والأشكال
أ-د	مقدمة
26-1	الفصل الأول: المدخل المفاهيمي والنظري للتحول الرقمي
11-2	المبحث الأول: الأسس المفاهيمية للتحول الرقمي
2	المطلب الاول: ماهية التحول الرقمي
7	المطلب الثاني: الأهمية الإستراتيجية للتحول الرقمي وأهدافه
9	المطلب الثالث: الفوائد والمخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي
19-12	المبحث الثاني: الإطار التنفيذي للتحول الرقمي
12	المطلب الاول: متطلبات التحول الرقمي
14	المطلب الثاني: مراحل التحول الرقمي وخطواته
17	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي
26-19	المبحث الثالث: أبعاد التحول الرقمي وتوجهاته المستقبلية
19	المطلب الاول: الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي داخل المؤسسات
23	المطلب الثاني: اتجاهات وآفاق تطور التحول الرقمي في بيئة الأعمال الحديثة
59-27	الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية
36-28	المبحث الأول: حتمية التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

28	المطلب الاول: الإطار المفاهيمي للخدمات المالية البريدية
34	المطلب الثاني: العوامل المفسرة لحتمية التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية
52-37	المبحث الثاني: تجليات التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية
37	المطلب الاول: الدفع الإلكتروني كركيزة للتحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية
43	المطلب الثاني: التطبيقات والمنصات الرقمية لبريد الجزائر
48	المطلب الثالث: توظيف التحول الرقمي في تعزيز آليات الأمان للخدمات المالية البريدية
58-52	المبحث الثالث: التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية بين الواقع الحالي والآفاق المستقبلية
52	المطلب الأول: إنجازات التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية ونتائجه على الزبائن
55	المطلب الثاني: آفاق وتوجهات التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية
57	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية
87-60	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية
67-61	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: مدخل تعريفي لمؤسسة بريد الجزائر وتطور قاعدة زبائنها
62	المطلب الثاني: إجراءات التحضير للدراسة
64	المطلب الثالث: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة
86-68	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS
68	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاو الاستبيان

80	المطلب الثاني: تحليل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان
82	المطلب الثالث: تحليل الانحدار البسيط واختبار فرضيات الدراسة
88	خاتمة
90	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
(2)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	65
(3)	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	66
(4)	مقياس تفسير المتوسطات الحسابية	68
(5)	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: مدى الاعتماد على التحول الرقمي	68
(6)	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية	70
(7)	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث: الأمان والموثوقية في بيئة التحول الرقمي	72
(8)	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع: البنية التحتية والدعم التقني	73
(9)	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس: مستوى الرضا	75
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة مرتبة	76
(11)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	79
(12)	مقياس قوة الارتباط حسب معامل بيرسون	80
(13)	مصفوفة ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	80
(14)	ملخص نموذج الانحدار الأول	82
(15)	معاملات نموذج الانحدار الأول	82
(16)	ملخص نموذج الانحدار الثاني	84
(17)	معاملات نموذج الانحدار الثاني	84
(18)	ملخص اختبار فرضيات الدراسة	85
قائمة الأشكال		
(1)	تطور عدد البطاقات الذهبية المتداولة خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024	39
(2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
(3)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	65
(4)	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	67
(5)	متوسطات عبارات المحور الأول: مدى الاعتماد على التحول الرقمي	69
(6)	متوسطات عبارات المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية	71
(7)	متوسطات عبارات المحور الثالث: الأمان والموثوقية في بيئة التحول الرقمي	73
(8)	متوسطات عبارات المحور الرابع: البنية التحتية والدعم التقني	74

76	متوسطات عبارات المحور الخامس: مستوى الرضا	(9)
77	المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة	(10)
78	مقارنة متوسطات المحاور حسب الجنس	(11)
81	مصفوفة ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	(12)
83	العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات (نموذج الانحدار الأول)	(13)



يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة بفضل التطور المتواصل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أدى إلى إعادة تشكيل أساليب العمل داخل مختلف القطاعات، وخاصة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي. وقد أصبح التحول الرقمي اليوم خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه، كونه يمثل أداة أساسية لتحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، إلى جانب الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتزايدة من حيث السرعة والشفافية وسهولة الولوج.

ويُعد قطاع الخدمات المالية البريدية من بين القطاعات الأكثر تأثرًا بهذه التحولات، نظرًا لدوره الحيوي في تسهيل المعاملات المالية اليومية للمواطنين، سواء تعلق الأمر بالدفع، أو التحويلات المالية، أو تسديد الفواتير. وفي هذا الإطار، شرعت مؤسسة بريد الجزائر في تبني مجموعة من الحلول الرقمية، من أبرزها البطاقة الذهبية، والتطبيقات الذكية، والمنصات الإلكترونية، وذلك بهدف عصرنه خدماتها ومواكبة التحولات التي فرضها الاقتصاد الرقمي.

ورغم التقدم المحقق في هذا المجال، إلا أن عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة ما تزال تواجه جملة من التحديات المرتبطة بالبنية التحتية التقنية، ومستوى استخدام التكنولوجيا لدى بعض الفئات، إضافة إلى الجوانب التنظيمية والأمنية، وهو ما يطرح إشكالية تتعلق بمدى فعالية هذا التحول وانعكاسه الحقيقي على تحسين جودة الخدمات المالية البريدية.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية المقدمة من طرف بريد الجزائر بولاية تبسة، وقياس أثره على كفاءة الخدمات ورضا الزبائن، مع إبراز أهم المكتسبات التي حققها، والتحديات التي تعيق تطوره، وذلك بالاعتماد على دراسة نظرية وتحليل تطبيقي ميداني.

1. الإشكالية:

استنادًا إلى ما سبق، ولمعرفة مدى تأثير التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية البريدية وتحسين أدائها بالنسبة للزبون، تم طرح الإشكال التالي:

"ما مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية لمؤسسة بريد الجزائر؟"

2. الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- ما واقع تطبيق التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية بمؤسسة بريد الجزائر؟
- ما النتائج التي حققها التحول الرقمي في مجال الخدمات المالية البريدية؟
- هل تتوفر البنية التحتية والدعم التقني اللازمان لتفعيل الخدمات المالية الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر؟
- ما مستوى الأمان والموثوقية الذي تتمتع به الخدمات المالية الرقمية في نظر زبائن مؤسسة بريد الجزائر؟

3. الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: للتحول الرقمي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءة الخدمات المالية البريدية من حيث الوقت والجهد والجودة.

الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر بنية تحتية ودعم تقني مناسبان لاستخدام الخدمات المالية الرقمية في بريد الجزائر

الفرضية الفرعية الثالثة: تتمتع الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر بمستوى منخفض من الأمان والموثوقية في نظر الزبائن.

4. أهمية الدراسة:

- ✓ التعرف على مساهمة التحول الرقمي في رفع مستوى الأمان والثقة في المعاملات الإلكترونية.
- ✓ تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية والتحديات المرتبطة بتطبيقه.
- ✓ إبراز أهمية التطبيقات والمنصات الرقمية في تسهيل المعاملات المالية وتعزيز جودة الخدمات.

5. أهداف الدراسة:

- ✓ فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في رفع كفاءة الخدمات المالية وتقليل الطوابير والضغط الإداري.
- ✓ تقييم مستوى رضا الزبائن عن الحلول الرقمية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

6. أسباب اختيار الدراسة:

- الاهتمام بموضوع التحول الرقمي باعتباره من أهم التوجهات الحديثة في تطوير الخدمات المالية البريدية.

- تزايد التوجه نحو "الجزائر الرقمية" وضرورة عصرنة المؤسسات العمومية الحيوية في ظل التحولات التكنولوجية المعاصرة.

7. منهج الدراسة:

للإجابة عن مجمل الأسئلة المطروحة السابقة، واختبار الفرضيات المصاغة اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي لتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بكل التحول الرقمي والخدمات المالية البريدية، بالإضافة الى التعريف بالمؤسسة التي هي محل الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي في الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على استبيان مُوجه إلى عينة من زبائن مؤسسة بريد الجزائر -ولاية تبسة- حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS .

8. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الميدانية على مستخدمي الخدمات المالية البريدية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من (20 ديسمبر 2025) إلى (11ماي 2026).

9. تقسيمات الدراسة:

فُسِّم مضمون هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول المدخل المفاهيمي والنظري للتحول الرقمي، بينما حُصص الفصل الثاني لدراسة واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية، أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية.

10. الدراسات السابقة:

-**الدراسة الأولى:** تتزايد أهمية البنية التحتية التكنولوجية والوسائط الرقمية في الدراسات المعاصرة كمدخل لتطوير الأداء وترقية جودة المرفق العام. وفي هذا السياق، تمحورت الدراسة حول أثر تبني الحلول التقنية والمكونات البرمجية والشبكية في الارتقاء بمستويات الأداء الخدمي في البيئة الجزائرية. وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي "ما مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع الخدمات البريدية بالجزائر على تحسين جودة الخدمات البريدية؟" وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار فرضياته، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام أسلوب دراسة حالة؛ حيث جرى إسقاط الإطار النظري

ميدانياً بتطبيق أداة الاستبيان الموجه لـ (90) فرداً من الزبائن المتعاملين مع مؤسسات قطاع الخدمات البريدية، واعتمد في إعدادها على مقياس "ليكرت" الخماسي، وتمت معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على برنامج (SPSS). دراسة (بوسهوية نذير. 2023)

-الدراسة الثانية: تبرز في الأدبيات الأكاديمية الجهود البحثية التي تتبعت أثر الأزمات الراهنة (كجائحة كوفيد-19) في تسريع وتيرة التحول الرقمي بالجزائر، لاسيما في القطاعات الخدمية الحيوية. وفي هذا السياق، تبلورت الإشكالية الرئيسية للموضوع حول تساؤل جوهري مفاده: "ما هي أهم السياسات والإجراءات التي قامت بها شركة بريد الجزائر لرقمنة خدماتها؟" وللإجابة عن هذا التساؤل والوقوف على هذا الواقع الميداني، استند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال قراءة وتحليل المراجع العلمية والبيانات الرسمية المستقاة من الموقع الإلكتروني والصفحة الرسمية للمؤسسة وتأسيساً على ذلك، خلصت النتائج إلى فعالية التدابير الرقمية المتخذة من خلال النمو الملحوظ في مؤشرات الدفع الإلكتروني عبر المنصة النقدية للبريد، فضلاً عن النجاح في إتاحة حزمة خدمات وحلول مالية حديثة عن بُعد لفائدة الأفراد والمؤسسات، والتي كان من أبرزها تطبيق "بريدي موب"، والبطاقة النقدية "الذهبية"، وبوابة "بريدي ويب"، بالإضافة إلى تفعيل نظام الدفع بواسطة رمز الاستجابة السريعة. دراسة (مقدم وهيبة. 2025)

-الدراسة الثالثة: يتعاطم الاهتمام الأكاديمي بالتحول الإداري المعاصر والمتمثل في تقديم نماذج الخدمات العمومية الإلكترونية لتجاوز الأنماط التقليدية وتقريب المرافق العامة من المواطنين. وفي هذا الإطار، ركزت الدراسة على تشخيص فعالية الوسائط الرقمية وتطبيقات الهواتف المحمولة في عصرنة وتطوير قطاع الخدمات البريدية في الجزائر. وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو واقع تطبيق نماذج الخدمات العمومية الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر؟ وماهي التحديات التي تواجهها؟". وللإجابة عن هذه الإشكالية، اعتمد البحث على منهج دراسة حالة لتشخيص واقع المؤسسة بدقة، مستنداً إلى الجانب النظري المفاهيمي والبيانات الوثائقية الرسمية، خلصت النتائج إلى أن مؤسسة بريد الجزائر تعتبر من بين المؤسسات العمومية الرائدة في مجال تقديم الخدمات العمومية الإلكترونية؛ حيث نجحت في توفير حزمة متنوعة من الحلول والنماذج الإلكترونية ومع ذلك، أظهرت النتائج أن هذا المسار يواجه جملة من التحديات المتباينة. دراسة (إبزي خديجة. 2025)



➤ مقدمة الفصل:

عرف العالم في السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يعرف بالتحول الرقمي الذي أصبح أحد أهم المحركات الأساسية لتطوير المؤسسات وتحسين كفاءتها. فلم يعد استخدام التقنيات الرقمية مقتصرًا على تحسين بعض العمليات فقط، بل أصبح يشمل إعادة تصميم نماذج العمل والأنشطة والخدمات بما يتلائم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. وقد ساهم هذا التحول في إحداث تغييرات جوهرية في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، حيث أتاح فرصًا كبيرة لتحسين الأداء، وتسريع تقديم الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

ونظرًا للأهمية المتزايدة للتحول الرقمي وتأثيره المباشر في أداء المؤسسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، أصبح من الضروري الإحاطة بالجوانب النظرية المرتبطة به، من حيث مفهومه وأهدافه ومتطلباته المختلفة، إضافة إلى إبراز الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلاله، وكذا التحديات والمخاطر التي قد تعترض تطبيقه.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى الإحاطة بالجوانب النظرية للتحول الرقمي داخل المؤسسات. من خلال التطرق إلى مفهومه وخصائصه وأهميته، إضافة إلى متطلباته وآليات تطبيقه، وأبعاده المختلفة.

المبحث الأول: الأسس المفاهيمية للتحول الرقمي

يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي من خلال ثلاثة مطالب مترابطة، حيث خصص المطلب الأول لماهية التحول الرقمي، في حين تناول المطلب الثاني أهميته وأهدافه أما المطلب الثالث فقد عالج الفوائد والمخاطر المرتبطة به.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

يرتبط التحول الرقمي بمجموعة من الجوانب المفاهيمية والتنظيمية التي ساهمت في توضيح طبيعته وتطور استخدامه داخل المؤسسات، حيث يشمل ذلك مفهومه وأبرز خصائصه، إضافة إلى تطوره التاريخي والمفاهيم المرتبطة به، بما يعكس تعدد أبعاده واتساع مجالات تطبيقه في البيئة الحديثة.

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي وخصائصه

يتجاوز التحول الرقمي مجرد اقتناء التكنولوجيا ليمس جوهر العمليات المؤسسية ويمكن استجلاء ذلك من خلال التعريفات والسماوات التالية:

أولاً: تعريف التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة تعريفات أبرزها:

-وفقاً لشركة الاستشارات العالمية McKinsey & Company، فإن التحول الرقمي هو: "إعادة هيكلة المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة من خلال النشر المستمر للتكنولوجيا على نطاق واسع. وتعدّ استراتيجية التحول الرقمي الواضحة، التي تركز على مجالات محددة وتعتمد على مجموعة من القدرات الخاصة، أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات ليس فقط للمنافسة، بل للبقاء أيضاً. ولا يُعتبر التحول الرقمي مشروعاً يُنجز لمرة واحدة، بل سيستمر معظم المديرين التنفيذيين في هذه الرحلة طوال مسيرتهم المهنية."¹

- يرى الباحثون Matt و Hess و Benlian (2015) من منظور عام واستراتيجي: "أن التحول الرقمي يتمحور حول مواءمة التقنيات الرقمية مع التغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، والجوانب المالية..."²

¹ McKinsey & Company. (2024, August 7). *What is digital transformation?* Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>

²Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2021). *Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology*. *Electronic Markets*, 32, 629–644. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7943408/>

-التحول الرقمي هو كل تغيير تحدثه التقنيات الرقمية والبرمجيات الحديثة في نموذج أعمال المؤسسة، وكذلك في منتجاتها وخدماتها وعملياتها التشغيلية.¹

-التحول الرقمي عملية لا تقتصر على شراء التكنولوجيا واستخدام الأدوات الرقمية فحسب، بل تهدف الى إعادة تصميم العمليات التشغيلية بالكامل وتبني نماذج عمل قائمة على الابتكار والبيانات ومرنة، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية وتقديم قيمة مضافة للمستخدمين.²

- استنادًا لما سبق، يمكن القول أن التحول الرقمي هو: عملية دمج البرمجيات الذكية والأدوات الرقمية في هيكل المؤسسة بهدف تعزيز العمليات وتحسين دقة جمع ومعالجة البيانات، وزيادة كفاءة الخدمات والمنتجات إضافة إلى خلق قيمة مضافة للمستخدمين.

ثانيًا: خصائص التحول الرقمي

ينتم التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الجوهرية التالية:³

1. الاعتماد المتزايد على الأصول الغير مادية مثل البرمجيات والملكة الفكرية والمحتوى الرقمي، إضافة إلى توظيف الخوارزميات في تحليل البيانات الناتجة عن الأنشطة الإلكترونية، بما يدعم تحسين الأداء وخلق القيمة في تقديم الخدمات والمنتجات.
2. إمكانية الوصول إلى مختلف الأماكن على نطاق واسع دون الحاجة إلى وجود مادي، مما يتيح للمؤسسات إنشاء علاقات عابرة للحدود مع العملاء، عبر تقليص القيود المرتبطة بالمسافة.
3. تمكين المؤسسات من إشراك العملاء والمستخدمين في خلق القيمة، من خلال التفاعل على المنصات الرقمية، وتحليل سلوكهم لتقديم خدمات مخصصة بما يشمل الإعلانات الموجهة وإعادة استخدام البيانات، فضلًا عن توظيف تقنيات مثل إنترنت الأشياء والعملات الافتراضية والاقتصاد التشاركي.
4. الانتقال من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الرقمية أو الإلكترونية، حيث يتم التسجيل والتخزين واسترجاع ونقل المعلومات إلكترونياً، مما يسهل توحيد القرارات ويسرع من عملياتها.

¹ibid.p629-644

² أحمد شاكر أبو حمور، التحول الرقمي - دليل شامل، مقال إلكتروني، بلد النشر: غير معروف، تاريخ الاطلاع: 30/01/2026
الرابط: <https://www.shakerabuhamour.com/subject9541/digital-transformation>

³ آمال علي إبراهيم، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22)، العدد الأول، يناير 2021، ص.270-271 تاريخ الاطلاع: 31/01/2026، الرابط:

https://journals.ekb.eg/article_129132_0c36d02644351a72a5603ecaba075a18.pdf

5. تأثير الحجم، إذ تزداد قيمة المنصات الرقمية وفائدة المستخدمين مع نمو عدد المشاركين، نتيجة التكاليف الثابتة العالية والتكاليف الهامشية المنخفضة، بالإضافة إلى ازدياد الفائدة المتبادلة بين أطراف المنصة.

- ومنه توضح الخصائص السابقة أن التحول الرقمي يركز على الاستفادة من الأصول الغير مادية والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء وخلق القيمة، وتمكين المؤسسات من الوصول للعملاء والتفاعل معهم عبر المنصات الرقمية واعتماد نماذج رقمية مرنة بالإضافة الانتقال الى الإدارة الرقمية، وتحقيق أثر متزايد مع زيادة حجم المشاركين، مما يعكس دوره المحوري في تطوير الأعمال والخدمات.

الفرع الثاني: التطور التاريخي التحول الرقمي

شهد التحول الرقمي تطورًا متسارعًا عبر مراحل زمنية متتالية، بدايةً من الرقمنة، مرورًا بانتشار الإنترنت والهواتف الذكية، وصولًا إلى التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي. ويتجلى هذا التطور من خلال مجموعة من المراحل الزمنية الرئيسة كالتالي:¹

1. مرحلة ما قبل الإنترنت (1950-1989)

بدأت الأسس الأولية للثورة الرقمية مع اختراع الرقائق الإلكترونية وأشباه الموصلات سنة 1958، مما مهد الطريق لتحويل العمليات اليدوية إلى تقنيات رقمية، وبدأت الشركات بتحويل بياناتها القديمة إلى صياغة رقمية، مما أسهم في تحديث العمليات التشغيلية. كما أدى هذا التطور الى تغييرات على الصعيد العالمي في الأعمال والثقافة المؤسسية، وقد سجل قانون مور في عام 1960 التقدم المستمر في فترة الشرائح الدقيقة، ما ساهم في تسريع التحول الرقمي.

2. عصر ما بعد الإنترنت (1990-2006)

شهد هذا العصر تغيرًا هائلًا في التكنولوجيا الرقمية وأساليب الاتصال العالمية، حيث أصبح الإنترنت متاحًا للجمهور في عام 1990، وانتشرت أجهزة الكمبيوتر الشخصية بشكل واسع بحلول عام 2000، مما مكن الأفراد من الوصول إلى الإنترنت من منازلهم. وظهرت محركات البحث مثل جوجل في عام 1998، تلاها ظهور الشبكات الاجتماعية مثل الفايسبوك سنة 2004، بينما بلغ عدد مستخدمي الإنترنت حول العالم نحو المليار شخص بحلول عام 2005 وأطلقت خدمات الحوسبة السحابية مثل AWS في 2006. وقد أحدثت كل هذه التطورات تغييرًا جذريًا في العمليات

¹ Paige, M. (2024 May 20). The evolution of digital transformation history: From Pre-Internet to Generative AI. Hatch Works AI. Retrieved from: <https://hatchworks.com/blog/product-design/history-digital-transformation/>

التجارية، حيث زاد وصول بيانات العملاء، مما دفع الشركات إلى إعادة النظر في تفاعلاتها مع العملاء وأساليب تقديم الخدمات.

3. عصر الهواتف المحمولة (2007-2019)

شهدت الشركات تحولاً أساسياً مع إطلاق هاتف آيفون عام 2007، ما أحدث ثورة في الهواتف المحمولة وفتح آفاقاً واسعة لإمكانيات جديدة ونماذج أعمال مبتكرة، بما في ذلك إدخال قنوات اجتماعية وقنوات جواله جديدة، مما عزز التحول الرقمي. وقد قدم كتاب مارك أندريسن الرائد، "لماذا تلتهم البرمجيات العالم" عام 2011 رؤية واضحة للمستقبل، موضحاً كيف ستُحدث البرمجيات ثورة في جميع الصناعات، وكيف سيكتسب اللاعبون الجدد الذين يركزون على البرمجيات اليد العليا في هذا العالم الجديد، كما صيخ مفهوم التحول الرقمي لأول مرة سنة 2013، ليصبح الاسم الرسمي لدورة التغيير اللازمة للحفاظ على القدرة التنافسية.

4. حقبة ما بعد الجائحة (2020-2022)

تمثل حقبة ما بعد الجائحة آخر الحقبات الرئيسية في رحلة التحول الرقمي، فقد سرعت جائحة 2020 العالمية من وتيرة الابتكارات الرقمية، حيث اضطرت الشركات إلى إعادة التفكير في كيفية خدمة عملائها في ظل عالم خال من التواصل المباشر ويعمل عن بعد. وقد أدى ذلك إلى تغييرات كبيرة في نماذج الأعمال، ونقل مبادرات التحول الرقمي من التخطيط إلى أرض الواقع بوتيرة متسارعة، مما دفع الشركات إلى تحسين تجربة العملاء بشكل فعال. وبلغ الإنفاق العالمي على التحول الرقمي سنة 2022 نحو 1.6 تريليون دولار، مما يعكس حجم الاستثمار والاهتمام بهذه المرحلة الحرجة.

5. عصر الذكاء الاصطناعي التوليدي (حتى الآن-2022)

يشهد العصر الحالي ظهور الذكاء الاصطناعي التوليدي (Gen AI)، حيث ساهمت جائحة 2020 في تسريع الابتكارات الرقمية، واضطرت الشركات إلى إعادة التفكير في كيفية خدمة العملاء عن بعد. وسارع القطاع المصرفي إلى تبني تقنيات جديدة مثل روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأنظمة كشف الاحتيال لتحسين تجربة العملاء وتعزيز الأمان، مما ساهم في خلق مسارات رقمية جديدة للتفاعل بين الشركات والعملاء. وقد شهدت الفترة بين نوفمبر 2022 وأبريل 2024 تطورات رئيسية، بدءاً من إطلاق ChatGPT ووصوله لمليون مستخدم في خمسة أيام، مروراً بتسريب نموذج LLaMA، وإطلاق Bedrock من أمازون، وصولاً إلى انتشار أدوات مثل ميدجورني ونماذج جوجل "جيميني"، وإطلاق مساعد OpenAI Sora، ونموذج LLaMA 3 من Meta، مع توقع نضج الذكاء الاصطناعي التوليدي في عام 2024 لتعزيز

الإنتاجية والابتكار. وأسهمت هذه التطورات في تغييرات كبيرة في نماذج الأعمال، ودفع الشركات إلى نقل مبادرات التحول الرقمي من التخطيط إلى أرض الواقع بوتيرة متسارعة. تبين المراحل السابقة أن التحول الرقمي مرّ بتطور تدريجي عبر حقبة زمنية متتالية، بدءاً بتأسيس البنية التقنية في عصر ما قبل الإنترنت، ثم التوسع بشكل كبير مع انتشار الإنترنت والحوسبة السحابية، وتسارع مع ثورة الهواتف الذكية، وبلغ ذروة واضحة بعد جائحة 2020 التي فرضت نماذج عمل رقمية جديدة، وصولاً إلى العصر الحالي الذي تقوده تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي، والتي أصبحت محركاً رئيسياً لتطوير الخدمات وتحسين تجربة العملاء ورفع كفاءة المؤسسات.

الفرع الثالث: الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة

إن مفاهيم الرقمنة والتحول الرقمي من أكثر المفاهيم المتداولة في بيئة الأعمال الحديثة، خاصة مع تسارع استخدام التكنولوجيا في مختلف القطاعات. ورغم كون المصطلحين يرتبطان بالتكنولوجيا الرقمية، إلا أن بينهما اختلافاً جوهرياً من حيث الهدف والعمق والتأثير على المؤسسة ويتبين ذلك كالآتي:¹

1. مفهوم الرقمنة:

تشير الرقمنة إلى تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التقليدي أو الورقي إلى صيغة رقمية، مثل تحويل السجلات الورقية إلى ملفات PDF أو Excel، أو رقمنة الصور والمستندات المخزنة على الحاسوب، وتركز الرقمنة بشكل رئيس على المحتوى فقط دون تغيير العمليات أو تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة.

- أما التحول الرقمي فهو مفهوم أوسع، يشمل إعادة تصميم العمليات والخدمات واعتماد التكنولوجيا لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة وتجربة العملاء. فهو يتجاوز مجرد تحويل البيانات إلى رقمنة، ويشمل تغييرات استراتيجية في طريقة إدارة المؤسسة ونماذج أعمالها. على سبيل المثال، استخدام منصات متكاملة لإدارة سلسلة التوريد أو تحليل سلوك العملاء عبر الذكاء الاصطناعي يمثل جزءاً من التحول الرقمي، بينما يبقى تحويل المستندات الورقية إلى صيغة رقمية مجرد رقمنة.

- باختصار، تركز الرقمنة على تحويل البيانات والمحتوى إلى صيغة رقمية، بينما يشمل التحول الرقمي إعادة تصميم العمليات والخدمات بشكل أعمق لتحسين الأداء وتجربة العملاء داخل المؤسسة.

¹ مصطفى كتب، الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة، أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، مجلة المقالات الرقمية، تاريخ النشر: 10/07/2025 تاريخ الاطلاع: 31/01/2026. الرابط: <https://spskills.com/articles/التحول-الرقمي-والرقمنة/>

2. حدود الرقمنة وضرورة التحول الرقمي:

رغم الأهمية البالغة التي توفرها الرقمنة في تنظيم البيانات، إلا أن لها حدوداً وظيفية، إذ تكون الرقمنة كافية إن كان هدف المؤسسة يقتصر على حفظ البيانات أو أرشفتها. أما إذا كان الهدف يشمل كل من: تحسين العمليات، تسريع الإنجاز، زيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية، فإن المؤسسة تحتاج إلى التحول الرقمي الكامل، الذي يشمل تغييرات شاملة في طريقة العمل واستخدام التكنولوجيا بشكل استراتيجي.

3. أهمية الرقمنة في تطبيق التحول الرقمي:

يصعب تنفيذ تحول رقمي فعال دون أن تمر المؤسسة أولاً بمرحلة الرقمنة، إذ تشكل البيانات الرقمية الأساس الذي تُبنى عليه الأنظمة الذكية. فتتطلب تحليل البيانات يتطلب أن تكون رقمية ومرتبطة، مما يجعل الرقمنة خطوة ضرورية للبدء. ومع ذلك، لا تكفي الرقمنة بمفردها لتحقيق التحول الرقمي، بل يجب أن تندمج ضمن استراتيجية شاملة تشمل تطوير البنية التحتية، تعزيز المهارات، وإعادة تصميم نماذج العمل لضمان فعالية التحول الرقمي واستدامته.

4. تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على تجربة العملاء:

تساهم الرقمنة في تحسين تجربة العملاء بشكل محدود، مثل تمكينهم من إرسال المستندات إلكترونياً بدلاً من التعامل الورقي التقليدي. أما التحول الرقمي، فيحدث تغييرات أعمق من خلال إعادة تصميم تجربة العميل بالكامل، مثل تقديم خدمات ذاتية عبر تطبيقات ذكية، توفير دعم فوري عبر روبوتات المحادثة، أو تخصيص العروض بناءً على سلوك المستخدم. بذلك، يرتقي التحول الرقمي بتجربة العملاء من مستوى تقني بسيط إلى مستوى استراتيجي شامل.

-ختاماً، يتضح أن الرقمنة تمثل خطوة أولية تركز على تحويل البيانات والمحتوى إلى صيغة رقمية، بينما يعد التحول الرقمي مساراً أعمق وأشمل يقوم على إعادة تصميم العمليات والخدمات وتطوير نماذج العمل بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة ويحسن تجربة العملاء. وعليه، فإن الرقمنة تُعد أساساً ضرورياً للانطلاق، لكنها لا تكفي وحدها لتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

المطلب الثاني: الأهمية الإستراتيجية للتحول الرقمي وأهدافه

يشكل التحول الرقمي أحد التوجهات الحديثة التي اعتمدها المؤسسات في مختلف أنشطتها، حيث أصبح وسيلة لتطوير العمليات الداخلية وتحسين الخدمات وتعزيز التفاعل مع العملاء، إضافة إلى دعم الكفاءة والقدرة التنافسية داخل بيئة الأعمال الحديثة.

الفرع الأول: أهمية التحول الرقمي

تبرز أهمية التحول الرقمي داخل المؤسسات من خلال مجموعة من الجوانب التي تعكس دوره

في تطوير العمليات والخدمات ونماذج العمل، ويمكن إبراز هذه الجوانب كالآتي¹:

1. تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة:

يمنح التحول الرقمي المؤسسات تفوقاً نوعياً من خلال ابتكار نماذج عمل غير تقليدية، مما يسهل اختراق أسواق جديدة محلياً ودولياً والوصول إلى شرائح أوسع من المستفيدين بجهد أقل وتأثير أكبر.

2. رفع المرونة التنظيمية واستمرارية الأعمال:

يمثل التحول الرقمي درعاً واقياً للمؤسسات أمام التقلبات والأزمات؛ حيث تتيح الأدوات الرقمية قدرة فائقة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، مما يضمن تدفق الخدمات والعمليات دون انقطاع.

3. تمكين الاقتصاد الرقمي والتنمية الشاملة:

لا تقتصر أهمية التحول على المؤسسة بذاتها، بل تمتد لتكون نواةً لبناء اقتصاد وطني قوي ومستدام، تساهم فيه المؤسسات الرقمية في رفع الناتج القومي وتحديث القطاعات الحيوية في الدولة.

4. تعزيز موثوقية البيانات ودقتها:

تكمن القيمة الجوهرية هنا في تحويل البيانات الصماء إلى أصول معرفية، مما يمنح الإدارة العليا رؤية استشرافية دقيقة تمكنها من صياغة سياسات واقعية وفعالة.

الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي

تسعى المؤسسات من خلال تبني التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تدعم تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي²:

1. أتمتة العمليات ورفع الكفاءة التشغيلية:

يهدف التحول الرقمي إلى استبدال الإجراءات التقليدية المجهدة بأنظمة ذكية تقلل من الوقت والجهد، مما يؤدي بالضرورة إلى خفض التكاليف التشغيلية والحد من الأخطاء البشرية.

2. تحسين تجربة العملاء:

عبر تقديم خدمات رقمية سهلة الاستخدام، سريعة وفعالة وتستجيب لاحتياجات العملاء وتحقق رضاهم.

3. تعزيز الحوكمة والرقابة الرقمية:

¹ أحمد شاكر أبو حمور، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 31/01/2026

² المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 31/01/2026

يهدف التحول الرقمي إلى بناء أنظمة تضمن الشفافية المطلقة في تداول المعلومات، مما يسهل عمليات التدقيق والرقابة، ويحمي المؤسسة من مخاطر الفساد الإداري أو ضياع البيانات.

4. دعم الابتكار وتطوير الخدمات:

باستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، مما يساهم في تقديم خدمات ومنتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق.

5. تحسين عملية اتخاذ القرار:

عبر استغلال البيانات وتحليلها بشكل فعال، بما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.

-يتضح مما سبق أن التحول الرقمي يمثل عنصرًا استراتيجيًا لتطوير المؤسسات، حيث تعكس أهميته قيمته في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية، بينما تحدد أهدافه النتائج العملية المنتظرة من تطبيقه، مما يجعله خيارًا أساسيًا لا غنى عنه.

المطلب الثالث: الفوائد والمخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي

يفرض التحول الرقمي مجموعة من الانعكاسات المتباينة على المؤسسات، إذ يساهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات ورفع الكفاءة، وفي المقابل تبرز تحديات ومخاطر تقنية وتنظيمية وبشرية مرتبطة بتطبيقه داخل مختلف القطاعات.

الفرع الأول: فوائد التحول الرقمي

تتبعكس آثار التحول الرقمي بشكل واضح على مختلف فئات المجتمع، حيث لا تقتصر فوائده على تحسين أداء المؤسسات فحسب، بل تمتد لتشمل المواطنين والمستثمرين والجهات الحكومية. كما يلي:¹

1. على مستوى المواطنين:

يعمل التحول الرقمي على تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات والخدمات بسهولة وسرعة أكبر، مع تقليل التكاليف المرتبطة بذلك، كما يتيح لهم الاستفادة من خدمات رقمية متنوعة تساهم في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الحياة، فضلاً عن إتاحة فرص جديدة في مجالات العمل والابتكار من خلال البيئة الرقمية.

2. على مستوى المستثمرين:

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة. التدقيق والمالية، المجلد (05)، العدد الأول، تاريخ النشر: 25/08/2026، ص19، تاريخ الاطلاع: 03/02/2026 الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/230848>

يساهم التحول الرقمي في تحسين مناخ الاستثمار من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات، إلى جانب تعزيز الشفافية وتوفير بيئة معلوماتية حديثة تساعد على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر دقة، كما يتيح استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة والتسيير، مما يزيد من جاذبية السوق للاستثمار الداخلي والخارجي.

3. على مستوى الجهات الحكومية:

يساعد التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية التي تتيح تقديم الخدمات بشكل مستمر وعلى مدار الساعة، كما يساهم في الحد من مظاهر الفساد وتعزيز الشفافية، إضافة إلى تحسين إدارة المعلومات وضمان أمنها وسريتها، بما يدعم بناء إدارة عمومية أكثر فعالية وموثوقية.

الفرع الثاني: مخاطر التحول الرقمي

رغم ما يقدمه التحول الرقمي من مزايا متعددة تساهم في تطوير أداء الأفراد والمؤسسات وتحسين جودة الخدمات، فإن هذه الإيجابيات لا تخلو من تحديات موازية، الأمر الذي يستدعي التطرق إلى أبرز المخاطر المرتبطة بهذا التحول، من أجل استيعاب الصورة الكاملة وتقييمها بشكل متوازن:

أولاً المخاطر التقنية:

-يمكن عرض هذه المخاطر على النحو التالي:¹

1. الاستخدام المفرط للتقنيات الرقمية: حيث تصبح المؤسسات أكثر عرضة للمخاطر عند زيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية في العمليات اليومية.
2. توسع نطاق المواقع والأنظمة المستهدفة: إن كثرة الأجهزة المتصلة بالشبكات يزيد من احتمالية استغلال نقاط الضعف من قبل المتسللين.
3. صعوبة التعامل مع الهجمات الإلكترونية لشدة تعقيدها: تُعد الهجمات الرقمية الحديثة معقدة ومتطورة باستمرار، مما يزيد من صعوبة اكتشافها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها على الأنظمة الرقمية.
4. الفجوة بين الابتكار الرقمي وتدابير الأمن: غالبًا ما يسبق التطور التكنولوجي آليات تطبيق الإجراءات الأمنية المناسبة، ما يترك ثغرات محتملة.

¹ جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (10)، العدد الثاني، تاريخ النشر: 28/09/2019، ص962، تاريخ الاطلاع: 03/02/2026 الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/101691>

5. الاندماج بين النظم المختلفة: أي تداخل نظم المعلومات، التكنولوجيا التشغيلية، وإنترنت الأشياء يجعل مراقبة المخاطر وصيانتها أكثر تحديًا.

-كما تشمل المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي كذلك ما يلي:¹

ثانيًا: المخاطر الاستراتيجية

1. صعوبة تحقيق التوازن بين الابتكار الرقمي واستقرار العمليات اليومية.
2. مواجهة تحديات المنافسة الخارجية مع الحفاظ على استمرارية المؤسسة، خصوصًا بعد جائحة كوفيد-19.

3. اختيار تقنيات غير مناسبة لمعالجة التحديات التنظيمية قد يؤدي إلى فشل المبادرات الرقمية.

ثالثًا: المخاطر التنظيمية

1. ضعف مواهبة ثقافة المؤسسة الرقمية مع توقعات أصحاب المصلحة، ما يعرقل نجاح التحول.
2. وجود تناقضات بين عناصر المؤسسة المختلفة، مما يخلق توترات تحتاج لإدارة دقيقة.
3. قصور أدوات إدارة المشاريع مثل Agile و Prince2 في تحديد ومراقبة المخاطر بشكل فعال.

رابعًا: المخاطر البشرية والموارد

1. صعوبة تنمية المواهب الرقمية واستقطاب الموظفين ذوي الخبرة لضمان نتائج فورية.
2. تعارض بين الطموحات الفردية للرقمنة ومتطلبات العمل العامة، مما يحتاج لإدارة دقيقة لتقليل التأثير السلبي.

خامسًا: المخاطر المتعلقة بالنظرة الحديثة

1. التحول الرقمي يخلق تواترات بين عناصر المؤسسة المترابطة، يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية أو يمكن إدارتها لإضافة القيمة.
2. التعامل مع المخاطر ليس فقط كتهديدات، بل كفرص يمكن إدارتها لتحسين العمليات وتحقيق قيمة مضافة.

-ختامًا، يتضح أن التحول الرقمي يمثل معادلة دقيقة تتداخل فيها المكاسب مع التهديدات؛ فبينما تبرز الفوائد كدوافع تنموية وحقوقية واقتصادية تخدم المواطن والمستثمر والدولة، تأتي المخاطر لترسم الحدود الأمنية والتنظيمية التي يجب مراعاتها. إن إدراك هذه المخاطر بأبعادها المختلفة لا يهدف إلى عرقلة التحول، بل يسعى لتحسين النتائج المحققة، مما يجعل بناء استراتيجية وطنية

¹Brosnan, A., O'Brien, J., Manning, E., Whelan, A., Singh, M., Padwalkar, S., Jayes, F., Murphy, J., & Treacy, S. (2023). *Towards an understanding of digital transformation risk: A systematic literature review*. ECIS 2023 Research Papers. p.p 3-4. Retrieved from: https://aisel.aisnet.org/ecis2023_rp/263

ومؤسسية متوازنة ضرورة حتمية لضمان الاستفادة القصوى من التكنولوجيا مع تحييد آثارها السلبية على كافة الأصعدة.

المبحث الثاني: الإطار التنفيذي للتحول الرقمي

يتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب مترابطة، يتناول المطلب الأول متطلبات التحول الرقمي ويعرض المطلب الثاني مراحل وخطواته، بينما يخصص المطلب الثالث لمعالجة التحديات التي قد تواجه تطبيقه داخل المؤسسات.

المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي عمليةً شاملة ومعقدة لا تتحقق بمجرد إدخال التقنيات الحديثة إلى المؤسسة، بل تستلزم توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحه واستمراره، حيث يستند إلى متطلبات تنفيذية تُمكن من تطبيقه فعليًا، وأخرى استراتيجية تُوجّه مساره وتدعم تحقيق أهدافه المستقبلية.

الفرع الأول: المتطلبات التنفيذية للتحول الرقمي

يتطلب تجسيد التحول الرقمي داخل المؤسسة توفر مجموعة من المقومات التنفيذية التي تُمكن من تطبيقه فعليًا. يمكن إبرازها فيما يلي:¹

1. المتطلبات التقنية:

يستند التحول الرقمي إلى بنية تحتية تقنية متكاملة تضم مختلف الأجهزة، وأنظمة التخزين، والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى مراكز المعلومات التي تضمن تشغيل الأنظمة بكفاءة. وتشمل هذه المنظومة كذلك شبكات الاتصال سواء كانت محلية أو قائمة على الحوسبة السحابية، على أن تُدار من قبل فريق مختص يتولى الإشراف على سلامة النظام وضمان استمرارية عمله بما يخدم المؤسسة ومتعاملها.

2. متطلبات إدارة البيانات:

تُعد البيانات حجر الأساس في البيئة الرقمية، مما يفرض على المؤسسة توفير معلومات دقيقة ومحدثة، مع اعتماد آليات منظمة لمعالجتها وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية وتقنية ملائمة. ويهدف ذلك إلى ضمان تدفق المعلومات بصورة منتظمة واستثمارها في دعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

¹ عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، مقال إلكتروني، بلد النشر: غير معروف، تاريخ النشر 2018، تاريخ الاطلاع: 2/02/2026، ص4، الرابط:

<https://fr.scribd.com/document/566570423/Article-of-This-Week-DrAdnan-ALBAR-Feb-2018-1?utm>

3. المتطلبات البشرية:

لا يمكن إنجاح التحول الرقمي دون توافر موارد بشرية مؤهلة تمتلك المهارات التقنية والقدرة على التعامل مع البيانات وتحليلها بكفاءة. كما يتطلب الأمر تنمية قدرات العاملين وتطوير خبراتهم بما يتلائم مع متطلبات البيئة الرقمية، نظرًا للدور المحوري الذي يؤديه العنصر البشري في تخطيط وتنفيذ مبادرات التحول.

4. متطلبات تطوير العمليات:

يفرض التحول الرقمي إعادة النظر في مختلف العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال مواءمتها مع الأنظمة والتطبيقات الرقمية المعتمدة. ويشمل ذلك تحديث السياسات والإجراءات وربطها بالبنية التقنية لضمان تكامل الأنشطة وسلاسة تدفق البيانات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

الفرع الثاني: المتطلبات الاستراتيجية للتحول الرقمي

لا يمكن إرساء تحول رقمي فعال دون توافر مرتكزات استراتيجية تؤطره وتحدد توجهاته العامة، ويمكن عرض أهم هذه المرتكزات على النحو التالي¹:

1. الإمكانيات الرقمية:

يتطلب التحول الرقمي من المؤسسة تبني توجهات استراتيجية طويلة المدى تركز على تنمية قدراتها الرقمية وتعزيز جاهزيتها لمواكبة متغيرات البيئة التكنولوجية الحديثة، من خلال تطوير الرؤية الرقمية للمؤسسة ودعم قدرتها على الاستجابة السريعة للتحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، بما يسهم في تعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق استمرارية نشاطها في المدى البعيد.

2. المرونة التنظيمية في البيئة الرقمية:

تقوم المرونة التنظيمية في البيئة الرقمية على قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات التكنولوجية والسوقية، من خلال تطوير بنيتها التنظيمية وأساليب عملها بما يضمن استمرارية نشاطها في ظل التحولات المتسارعة. كما تقتضي هذه المرونة إعادة توزيع الموارد وتطوير السياسات والاستراتيجيات المؤسسية بما يتماشى مع تطلعات العملاء ومتطلبات البيئة الرقمية الحديثة، ويسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على استغلال الفرص التي تتيحها التطورات التكنولوجية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

¹ زهرة لعروسي قرين وآخرون، التحول الرقمي في الجزائر (المؤسسات المالية والتعليم العالي نموذجًا)، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي وأثره على الاقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر-تحديات وآفاق PEDAA، بتاريخ: 27/11/2024، ص4 تاريخ الاطلاع: 03/02/2026 الرابط:

<https://archives.univ-eloued.dz/items/44daea0c-b949-47bb-bbaf-e2628ed0dc3a>

3. الشبكات الرقمية:

تُعد الشبكات وأنظمة الاتصال الحديثة عنصرًا داعمًا لنجاح التحول الرقمي، إذ تتيح الربط الفعال بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتسهّل تبادل المعلومات بصورة آنية، مما يعزز التكامل الداخلي ويقوي العلاقة مع الأطراف الخارجية.

4. تطوير الهيكل التنظيمي:

يستدعي التحول الرقمي إعادة النظر في البنية التنظيمية التقليدية، والاتجاه نحو نماذج أكثر مرونة وانفتاحًا. فالبيئة الرقمية تفرض اعتماد هياكل تنظيمية قادرة على الاستجابة السريعة وتقوم على فرق عمل متخصصة ووحدات مستقلة نسبيًا، بما ينسجم مع طبيعة العمل الرقمي ومتطلباته. مما سبق نستخلص أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط بتوفير التقنيات الحديثة فحسب، بل يستلزم تكاملًا متوازنًا بين المتطلبات التنفيذية والاستراتيجية، بحيث تتوافر البنية التقنية والموارد البشرية والعمليات المحدثة في إطار رؤية واضحة ومرنة توجه مسار التحول. فكلما انسجمت هذه المقومات وتفاعلت بصورة منسجمة، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق تحول رقمي فعّال ومستدام يعزز أدائها ويقوي مكانتها في البيئة التنافسية الحديثة.

المطلب الثاني: مراحل التحول الرقمي وخطواته

تشمل عملية التحول الرقمي مجموعة من المراحل والخطوات التي تمر بها المؤسسات أثناء انتقالها نحو البيئة الرقمية، حيث تتدرج هذه العملية عبر مراحل مختلفة، إضافة إلى اعتماد خطوات إجرائية تساعد على تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة.

الفرع الأول: مراحل التحول الرقمي

إن للتحول الرقمي مسار متكامل يتشكل عبر أربع مراحل جوهرية، تعكس مستويات النضج الرقمي للمؤسسة، وتتدرج من التحويل التقني للبيانات وصولاً إلى الابتكار الكلي لنموذج العمل وهي كالتالي:¹

1. الرقمنة (Digitization):

تعتبر الرقمنة المرحلة التقنية الأساسية في مسار التحول الرقمي، حيث تُعرّف بأنها عملية تحويل المعلومات أو البيانات من الشكل التماثلي أو التقليدي إلى الشكل الرقمي، عبر تشفيرها إلى أصفار

¹ Lozić, J., Fotova Čiković, K., & Lozić, I. (2024). Basic stages of digital transformation. *112th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 155–166.

Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/381321432_BASIC_STAGES_OF_DIGITAL_TRANSFORMATION

وآحاد (0 و1) حتى تتمكن أجهزة الكمبيوتر من تخزينها ومعالجتها ونقلها. وتتمثل قيمتها المضافة أساساً في تقليل المعاملات الورقية والبدء في الانتقال من المعالجة التماثلية إلى المعالجة الرقمية، دون إحداث تغيير في جوهر العمليات أو نموذج العمل، إذ يظل الهيكل الأساسي للعمل قائماً مع إدخال تحسين تقني عليه.

2. الرقمنة العملياتية (Digitalization):

تُعرف على أنها استخدام التقنيات الرقمية لتطوير وتحويل نموذج العمل القائم ليعمل وفق آليات رقمية، بما يسمح بخلق مصادر جديدة للقيمة وتوليد فرص إضافية للإيرادات. وتمثل هذه المرحلة انتقالاً نحو تبني الأعمال الرقمية، حيث يمتد النطاق من رقمنة البيانات إلى رقمنة العمليات التجارية بشكل شامل.

-ومع وجود اختلاف في الأدبيات حول حدود هذا المفهوم، يشير (Lozić et al., 2024) إلى أن هذا التحول يركز على إعادة توجيه الوظائف التشغيلية نحو المحتوى الرقمي وتحسين تجربة العميل، دون أن يصل بالضرورة إلى مرحلة الخلق الكلي لنموذج عمل جديد، وهو ما يجعلها مرحلة وسيطة وحاسمة تمهد الطريق للتحول الرقمي الشامل. وبذلك، تضمن هذه المرحلة تكامل العمليات من القاعدة التشغيلية إلى المستويات الإدارية العليا، مما يعزز الكفاءة والمرونة المؤسسية.

3. التحسين الرقمي (Digital Optimization):

يشير التحسين الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية من أجل تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ونماذج الأعمال القائمة، من خلال تحسين استغلال الموارد وخفض التكاليف التشغيلية ورفع مستوى الإنتاجية، دون إحداث تغيير جذري في بنية نموذج العمل. ويُعد هذا المستوى مرحلة متقدمة من توظيف الرقمنة العملياتية، حيث يركز على تحقيق أفضل أداء ممكن للعمليات القائمة من خلال الاستفادة من الحلول التكنولوجية الحديثة.

4. التحول الرقمي (Digital Transformation):

يمثل التحول الرقمي المرحلة الشاملة والنهائية في مسار التحول الرقمي، حيث يُعرّف بأنه عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء أو تطوير العمليات التجارية والثقافة التنظيمية وتجارب العملاء، أو إعادة تصميمها بما يتوافق مع متطلبات السوق المتغيرة. وتقوم هذه المرحلة على دمج وتنسيق ثلاث مكونات أساسية للتغيير تتمثل في التقنيات الرقمية، والأفراد، والبيانات، بهدف تطوير نموذج العمل وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة داخل بيئة الأعمال الرقمية المتغيرة، مع الأخذ في الاعتبار تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية والنظام البيئي للمؤسسة.

-ويمكن القول، على ضوء ما سبق، أن التحول الرقمي عملية مبنية على مسار يعتمد على التدرج في تبني التقنيات الرقمية، حيث تبدأ العملية برقمنة البيانات، ثم تطوير العمليات وتحسين الأداء الرقمي، وصولاً إلى التحول الرقمي الشامل الذي يعيد تشكيل نماذج العمل، بما يضمن تعزيز كفاءة المؤسسات وقدرتها التنافسية.

الفرع الثاني: خطوات التحول الرقمي

تختلف خطوات التحول الرقمي عن مراحلها، حيث تُمثل المراحل المحطات الإستراتيجية الكبرى في مسار التحول الرقمي، في حين تعتبر الخطوات بمثابة المسار الإجرائي والتنفيذي الذي يتم إتباعه داخل كل مرحلة، لضمان الانتقال التدريجي والسلس نحو تحقيق النضج الرقمي. وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:¹

1. صياغة التوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي:

تبدأ عملية التحول الرقمي بوضع استراتيجية رقمية واضحة تركز على تحديد الإمكانيات الرقمية الحالية، وتحديد متطلبات الاستثمار وتحديد عوائق التكامل الرقمي، مع وضع خطط فعالة لإدارة التغيير.

2. تشخيص القدرة الرقمية للمؤسسة:

عبر تقييم البنية التحتية الرقمية للمؤسسة من حيث الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات. وتحديد مستوى جاهزية الأنظمة الرقمية لدعم التحول الرقمي.

3. اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للأنشطة الرقمية:

إن اختيار نموذج تنظيمي مناسب لإدارة الأنشطة الرقمية داخل المؤسسة يسهم في تنظيم العمليات الرقمية بما يضمن الكفاءة التشغيلية والتكامل بين الوحدات.

4. تحديد الأولويات الاستثمارية للتحول الرقمي:

لا بد من تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي، مع وضع أولويات الاستثمار وفق احتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

5. رصد معوقات التكامل الرقمي:

وذلك عبر تشخيص التحديات التقنية والتنظيمية التي قد تعيق تطبيق التحول الرقمي. مع العمل على وضع حلول لمعالجة هذه العوائق.

1 عدنان مصطفى البار، مرجع سبق ذكره، ص2

6. تسيير التغيير التنظيمي للتحول الرقمي:

عبر تهيئة الموارد البشرية للتكيف مع البيئة الرقمية الجديدة. وكذا تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي داخل المؤسسة.

مما سبق، يتضح أن نجاح عملية التحول الرقمي يتطلب تبني مقاربة شاملة ومتكاملة تركز على التخطيط الاستراتيجي الدقيق، وتوفير البنية التحتية الرقمية المناسبة، مع إعطاء أهمية خاصة لإدارة التغيير التنظيمي وتنمية القدرات البشرية. كما يمثل التكامل بين الجوانب الإدارية والتقنية شرطاً أساسياً لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي

على الرغم من الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات وتحسين جودة الخدمات، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من العقبات التي تختلف طبيعتها بين التحديات التقنية والتنظيمية والمالية والقانونية.

أولاً: التحديات التقنية

تعد الجوانب التقنية من أبرز العوامل التي قد تحد من نجاح التحول الرقمي وتتمثل فيما يلي:

1. تهديدات الأمن السيبراني:

يؤدي الاعتماد المتزايد على الرقمنة إلى توسيع نطاق المخاطر الأمنية، وتزايد الهجمات الإلكترونية، حيث تواجه المؤسسات تهديدات متصاعدة تتعلق باختراق الأنظمة وتسريب البيانات الحساسة. لذا، فإن غياب منظومة دفاعية استباقية يمثل تحدياً تقنياً يهدد استمرارية الأعمال ومصداقية المؤسسة¹.

2. معضلة التوافق مع الأنظمة القديمة:

تواجه المؤسسات صعوبة بالغة في دمج الأنظمة التقليدية القديمة مع التقنيات الرقمية الحديثة مما يعيق عملية تبادل البيانات بسلاسة ويقلل من الكفاءة التشغيلية².

3. هشاشة البنية التحتية:

يرتبط نجاح التحول بمدى توفر شبكات اتصال قوية وقواعد بيانات متطورة. إلا أن تهالك التجهيزات المادية أو محدودية سعتها التقنية يمنع المؤسسة من معالجة التدفقات الضخمة من البيانات، مما يجعل التحول الرقمي عملية بطيئة وغير قادرة على تلبية المتطلبات المتسارعة للبيئة الرقمية³.

1 أحمد شاكر أبو حمور، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 31/01/2026

2 المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 31/01/2026

3 خيرة شلوشي، مرجع سبق ذكره، ص 21

ثانياً: التحديات البشرية والتنظيمية

لا يتوقف نجاح التحول الرقمي على توفر التقنية فحسب، بل يركز أساساً على العامل البشري وأبرز التحديات المرتبطة بهذا الجانب كالاتي:

1. ضعف الوعي الرقمي لدى الموظفين:

يعتبر ضعف الوعي الرقمي لدى الموظفين من أبرز العوائق أمام نجاح التحول الرقمي، إذ يؤدي إلى ترددهم في تبني التقنيات الحديثة نتيجة مخاوف فقدان الوظائف أو صعوبة التكيف مع المتطلبات التقنية الجديدة، مما يحدّ من الاستفادة الفعّالة من الأدوات التكنولوجية ويستدعي تعزيز ثقافة رقمية داعمة داخل المؤسسة.¹

2. محدودية الكفاءات المتخصصة:

إن نقص الخبرات البشرية في مجالات التكنولوجيا الحديثة، مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، يحدّ من قدرة المؤسسات على استغلال الإمكانيات الرقمية بكفاءة وفعالية.²

3. جمود الثقافة التنظيمية السائدة:

تمثل الثقافة التنظيمية بما تحمله من معتقدات، وقيم، وأعراف متوارثة عائقاً جوهرياً إذا كانت قائمة على الانغلاق أو التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية. فالتحول الرقمي يتطلب ثقافة مرنة تشجع الابتكار وتدعم التغيير، وتقبل التجربة والخطأ. فدون إعادة هندسة لهذه الثقافة لتصبح أكثر انفتاحاً للتغيير، ستنزل المؤسسة حبيسة القوالب الإدارية القديمة التي لا تتناسب مع سرعة العصر الرقمي.³

4. ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية:

يؤدي غياب قنوات الاتصال الفعّالة بين مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والتنفيذية) إلى تشتت الجهود الرقمية وفشلها. فالتحول الرقمي يتطلب تحديداً دقيقاً للأدوار والمسؤوليات والأهداف، إذ أن انعدام تنسيقٍ عالي المستوى يؤدي إلى نشأة حالة تضارب في الصلاحيات وضبابية في الأهداف، مما يعيق تكامل الوظائف الرقمية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.⁴

ثالثاً: التحديات المالية والاقتصادية

تتطلب مشاريع التحول الرقمي استثمارات مالية معتبرة، خاصة فيما يتعلق بشراء البرمجيات الحديثة، وتطوير الشبكات الداخلية لإنشاء بنية تحتية متماسكة، وكذا واعتماد تقنيات الحوسبة

1 أحمد شاكر أبو حمور، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 31/01/2026

2 المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 31/01/2026

3 خيرة شلوشي، مرجع سبق ذكره، ص21

4 المرجع نفسه، ص21

السحابية. ويشكل حجم التكلفة الأولية أحد أهم العوائق أمام المؤسسات خصوصاً تلك التي تعاني من محدودية الموارد المالية.¹

رابعاً: التحديات القانونية والتشريعية

تشكل البيئة القانونية والتنظيمية أحد العوامل المؤثرة في مسار التحول الرقمي، حيث قد تعيق بعض التشريعات التقليدية سرعة تطبيق الخدمات الرقمية الحديثة. كما أن غياب إطار قانوني متكامل ينظم المعاملات الإلكترونية وحماية البيانات الشخصية قد يقلل من ثقة المؤسسات والمستخدمين في الخدمات الرقمية.²

- وعليه، يتضح أن التحول الرقمي يواجه مجموعة متشابهة من التحديات التقنية والبشرية والتنظيمية والمالية والقانونية، التي قد تُبطئ مساره أو تحدّ من فعاليته إذا لم تُعالج ضمن رؤية استراتيجية شاملة. وبالتالي فإن نجاح التحول الرقمي من عدمه يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق التكامل بين البنية التقنية، وتأهيل الموارد البشرية، وتوفير الدعم المالي، وتحديث الإطار التنظيمي والتشريعي بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة

المبحث الثالث: أبعاد التحول الرقمي وتوجهاته المستقبلية

ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث خُصص المطلب الأول لدراسة أبعاد التحول الرقمي المختلفة، في حين سلط المطلب الثاني الضوء على توجهاته الحديثة.

المطلب الأول: الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي داخل المؤسسات

يُقصد بأبعاد التحول الرقمي مختلف الجوانب والمجالات التي يشملها هذا التحول داخل المؤسسات والمجتمعات، حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرض إعادة صياغة شاملة لأساليب العمل وطرق خلق القيمة المضافة.

أولاً: البعد التكنولوجي

يمثل البعد التكنولوجي أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي، إذ يشكّل الأساس التقني الذي تعتمد عليه المؤسسات في تبني الحلول الرقمية وتطوير أنظمتها وأساليب عملها. ويتمثل هذا البعد فيما يلي:

1. التكنولوجيا الرقمية:

إنّ التحول الرقمي في جوهره ليس سوى نتيجة للتطور المتسارع في التقنيات التكنولوجية الحديثة، إذ لم يعد يقتصر على إدخال أدوات رقمية بسيطة داخل المؤسسات، بل أصبح يعكس تحولاً جوهرياً في كيفية توظيف التكنولوجيا في إدارة العمليات وتقديم الخدمات. وتشير الأدبيات

1 أحمد شاكر أبو حمور، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 31/01/2026

2 خيرة شاوشي، مرجع سبق ذكره، ص21

المعاصرة إلى أن هذا التحول يرتكز بدرجة كبيرة على مجموعة من التقنيات الرقمية الأساسية، من أبرزها تقنيات الإنترنت التي تتيح الاتصال والتفاعل بين مختلف الفاعلين، وتقنيات تحليل البيانات التي تمكّن المؤسسات من استخلاص المعرفة من الكم الهائل من البيانات المتاحة، إضافة إلى تقنيات الحوسبة السحابية التي توفر بيئة مرنة لمعالجة البيانات وتخزينها وإتاحتها عبر الشبكات. وقد شهدت هذه التقنيات خلال السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا، خاصة مع انتشار الحلول السحابية التي أسهمت في تعزيز التكامل بينها، الأمر الذي مكّن المؤسسات من توظيفها بكفاءة أكبر لدعم الابتكار وتحسين الأداء وتسريع وتيرة التحول الرقمي.¹

2. حوكمة البيانات:

تعد حوكمة البيانات أحد الأبعاد التنظيمية الأساسية للتحول الرقمي، حيث تهدف إلى تطوير القدرات المؤسسية المرتبطة بإدارة البيانات وتنظيم قواعد اتخاذ القرار والإجراءات الإدارية، بما يسمح بتجاوز العوائق التي قد تعترض تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية داخل المؤسسات. كما تسهم حوكمة البيانات في تحسين جودة المعلومات ودعم عملية صنع القرار القائم على البيانات، بما يعزز فعالية التحول الرقمي واستدامته.²

ثانياً: البعد الاستراتيجي والإداري

لا يقتصر التحول الرقمي على تبني التقنيات الحديثة، بل يرتبط بوجود توجه استراتيجي واضح تقوده قيادة قادرة على توجيه المؤسسة نحو التغيير الرقمي. ويقوم هذا البعد على توحيد الرؤية الاستراتيجية مع تعبئة الموارد وتطوير أساليب إدارة الخدمات بما يستجيب لمتطلبات البيئة الرقمية، عبر الجوانب التالية:³

1. القيادة:

تعد القيادة أحد الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي داخل المؤسسات. فالقيادة لا يقتصر دورهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بتبني التقنيات الرقمية، بل يمتد ليشمل المشاركة الفعلية في إدارة عملية التغيير، وتحفيز الموظفين على تبني الممارسات الرقمية الجديدة، وتعزيز الالتزام التنظيمي تجاه أهداف التحول. كما تسهم القيادة الفعالة في تعبئة الموارد البشرية والتقنية والمالية، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي بنجاح، بما يضمن تحقيق القيمة المضافة وتحسين أداء المؤسسة في البيئة الرقمية.

¹ Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. MCIS 2016 Proceedings. Retrieved from: <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>

² عمار يوسف شاكر، بناء المؤسسة الرشيدة باستخدام استراتيجية التحول الرقمي دراسة تحليلية في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة الغازي لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (18)، العدد الرابع، سنة النشر: 2022، ص383، تاريخ الاطلاع: 10/02/2026

الرابط: <https://doi.org/10.36325/ghjec.v18i4.14063>

³ المرجع نفسه، ص382

2. الموارد:

يقتضي نجاح عملية التحول الرقمي للحكومات تبني مقاربة استراتيجية واضحة في مجال تعبئة الموارد وتخصيصها، حيث ترتبط فعالية التحول الرقمي بمدى قدرة المؤسسات على تحقيق التنسيق بين الأهداف المؤسسية والخدمات الرقمية المزمر تقديمها، إضافة إلى الآليات التكنولوجية والقنوات الرقمية المعتمدة في تقديم تلك الخدمات. كما تتطلب هذه العملية إعداد إطار مالي وتنظيمي يسمح بتخصيص الميزانيات بما يتلاءم مع متطلبات التنفيذ المرحلي لخطط التحول الرقمي. وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات الدولية على أهمية اعتماد خارطة طريق تتضمن مشاريع رقمية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، بما يضمن الانسجام مع الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي للحكومة. كما يُنصح بالبدء بالمشاريع ذات التعقيد المنخفض نسبيًا، نظرًا لقدرتها على تحقيق نتائج سريعة تعزز الثقة المجتمعية وتشجع على توسيع نطاق المشاركة في المبادرات الرقمية، الأمر الذي يساهم في دعم استدامة مسار التحول الرقمي وتطوير الخدمات العمومية.

3. تجربة المستخدم:

يُعد التركيز على تجربة المستخدم أحد المحاور الأساسية في التحول الرقمي، إذ لم يعد مجرد عنصر ثانوي في تصميم الخدمات، بل أصبح مكونًا استراتيجيًا يوجه توجهات المؤسسات. ويرتبط ذلك بإعادة صياغة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، بما يعزز تفاعلًا أكثر ديناميكية مع مختلف الأطراف المعنية، ويستجيب للمتطلبات المتزايدة للأجيال الرقمية من حيث جودة الخدمات وتخصيصها وفق احتياجات المستخدمين. وفي هذا الإطار، غالبًا ما ينطلق التحول الرقمي من إعادة هيكلة الوظيفة التسويقية عبر اعتماد أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) التي توظف تحليل البيانات والتفاعلات لفهم سلوك العملاء وتحسين جودة التواصل معهم. كما يمتد هذا التوجه ليشمل المورد البشري داخل المؤسسة من خلال أنظمة إدارة علاقات الموظفين (ERM)، التي تنظر إلى الموظف كزبون داخلي وتسعى إلى تحسين بيئة العمل الرقمية وتوفير خدمات ودعم يرفعان من مستوى الرضا الوظيفي ويعززان الأداء المؤسسي.¹

ثالثًا: أبعاد الحوكمة والبيئة الآمنة (الامتثال والاستدامة)

يقتضي نجاح التحول الرقمي توفير بيئة مؤسسية آمنة ومنظمة تضمن استمرارية الخدمات الرقمية وموثوقيتها. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية أبعاد الحوكمة والبيئة الآمنة باعتبارها إطارًا يضمن تنظيم استخدام التقنيات الرقمية وحمايتها، من خلال ما يلي:²

¹ Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. 2016, p. 378

²عمار يوسف شاكر، مرجع سبق ذكره، ص383

1. الأمن السيبراني:

يُمثل الأمن السيبراني المحور الضامن لاستدامة التحول الرقمي وموثوقيته حيث يرتبط تزايد الاعتماد على الخدمات الرقمية بضرورة تعزيز آليات الحماية الإلكترونية لضمان أمن الأنظمة المعلوماتية واستمرارية عملها. فمع توسع استخدام المنصات الرقمية وتزايد حجم البيانات المتبادلة، أصبح توفير بيئة رقمية آمنة شرطاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات الشخصية والخصوصية الرقمية للمستخدمين. كما يساهم الأمن السيبراني في تعزيز الثقة في الخدمات الإلكترونية ودعم استدامة البنية التحتية الرقمية، الأمر الذي يجعله عنصراً استراتيجياً ضمن أبعاد التحول الرقمي الحديثة.

2. القوانين والتشريعات:

تمثل القوانين والتشريعات أحد المقومات الأساسية الداعمة للتحول الرقمي، حيث يرتبط نجاح التحول الرقمي بوجود منظومة تشريعية وتنظيمية متكاملة تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة. ويشمل هذا البعد القانوني مجموعة من القوانين واللوائح الإدارية والأدلة الإرشادية والمعايير التنظيمية التي يتعين على المؤسسات الالتزام بها أثناء تنفيذ عمليات التحول الرقمي، بما يضمن تنظيم المعاملات الإلكترونية وحماية الحقوق الرقمية للمستخدمين. كما يساهم تطوير الإطار القانوني في بناء نظام مؤسسي رقمي متكامل، يعزز من استدامة البيئة الرقمية ويرسخ الثقة في الخدمات الإلكترونية المقدمة.

رابعاً: بعد الإدماج والتمكين المجتمعي

يتجاوز التحول الرقمي حدوده التقنية ليتجسد كُبعد اجتماعي قيمى يستهدف تعزيز العدالة الرقمية وتقليص الفجوة المعرفية بين مختلف شرائح المجتمعية. ويرتكز هذا البُعد على مبدأ 'محورية الإنسان' عبر استراتيجيات الإدماج الرقمي التي تضمن نفاذ الجميع للابتكارات الحديثة، مع التركيز على الارتقاء بالمهارات البشرية وتحسين جودة الحياة، لضمان ألا يترك المسار الرقمي أي فئة خلف الركب، بما يعزز من الرفاه الاجتماعي والقبول العام للتغيير.¹

نستخلص مما سبق أن أبعاد التحول الرقمي تشكل منظومة متكاملة تتجاوز الجانب التقني، إذ يوفر البعد التكنولوجي البنية التحتية، بينما يمنح التوجه الاستراتيجي والقيادي الرؤية والفاعلية. ومع وجود إطار حوكمة آمن وبيئة تشريعية محفزة، يتحول التحول الرقمي إلى أداة لتمكين العنصر البشري وتحقيق الشمول الرقمي، ويُقاس نجاح المؤسسة بقدرتها على دمج هذه الأبعاد لخلق قيمة مضافة مستدامة للمؤسسة والمجتمع معاً.

¹ المرجع نفسه، ص383

المطلب الثاني: اتجاهات وآفاق تطور التحول الرقمي في بيئة الأعمال الحديثة

يشهد التحول الرقمي في بيئة الأعمال الحديثة تطورات متسارعة مست مختلف المجالات التنظيمية والتقنية، الأمر الذي أدى إلى بروز اتجاهات جديدة في كيفية توظيفه داخل المؤسسات نذكر منها:

أولاً: تنامي الاعتماد على التحول الرقمي داخل المؤسسات

على الرغم من كون التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات في عالم الأعمال والتكنولوجيا خلال السنوات الأخيرة، إلا أنه لا يزال مفهومًا في حالة تطور مستمر نتيجة التقدم المتسارع في التقنيات الرقمية والحلول التكنولوجية المرتبطة به. وقد ازدادت أهمية التحول الرقمي بشكل ملحوظ في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19، حيث أصبح قطاع الأعمال يركز بدرجة أكبر على أتمتة العمليات، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد والطاقة، وفي هذا السياق يشير تقرير الاستثمار 2022/2021 الصادر عن بنك الاستثمار الأوروبي إلى: "أن 55٪ من الشركات الأوروبية أفادت بأن الجائحة ساهمت في زيادة الطلب على الرقمنة، في حين صرحت 46٪ من الشركات بأنها حققت نموًا أكبر في تبني الحلول الرقمية، وهو ما يعكس تسارع توجه المؤسسات نحو التحول الرقمي باعتباره خيارًا استراتيجيًا لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية".¹

ثانياً: الاتجاهات الحديثة للتحول الرقمي داخل المؤسسات:

-مع تنامي الاعتماد على التحول الرقمي، تبرز أمام المؤسسات آفاق واتجاهات واعدة تندرج من خلال الجوانب الآتية:

1. الوصول الرقمي إلى أدوات العمل والتعاون المؤسسي الفوري:

أسهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع اعتماد المؤسسات لنماذج العمل عن بُعد، حيث أصبحت القدرة على الوصول إلى أنظمة المؤسسة وأدواتها الرقمية من خارج بيئة العمل التقليدية ضرورة لضمان استمرارية النشاط. وقد دفع ذلك العديد من المؤسسات إلى تبني حلول الحوسبة السحابية وأدوات التعاون الرقمي التي تسمح للموظفين بالوصول إلى البيانات والتفاعل فيما بينهم في الوقت الفعلي، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي. وبالتالي برز نموذج "العمل الهجين" الذي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد كأحد الممارسات التنظيمية الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي. ويُتوقع أن يستمر هذا التوجه في المستقبل، حيث تمثل سهولة الوصول إلى الأنظمة الرقمية، ومشاركة البيانات، وتعزيز التعاون بين فرق العمل عناصر أساسية في دعم كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة.²

¹ Clarify. (n.d.). *The complete guide to digital transformation*. Clarify. Retrieved March 8, 2026, from: <https://www.clarify.io/learn/digital-transformation>

² Clarify (n.d). Retrieved March 8.2026

2. اتجاهات نمو الاستثمار والسوق الرقمي:

يشهد الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي نموًا متسارعًا على المستوى العالمي، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير بنيتها التكنولوجية وتعزيز قدراتها الرقمية لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتشير بيانات دليل إنفاق التحول الرقمي العالمي الصادر عن مؤسسة IDC إلى: "أن الإنفاق العالمي على التحول الرقمي من المتوقع أن يصل إلى نحو 4 تريليونات دولار بحلول عام 2027، مع تسجيل معدل نمو سنوي مركب يقارب 16.2% خلال الفترة 2022-2027".¹ ويعود سبب هذا النمو المتسارع إلى التوسع في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات المتقدمة، وهو ما يعكس تزايد إدراك المؤسسات لأهمية التحول الرقمي كعامل أساسي لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية في الاقتصاد الرقمي.²

3. الأتمتة الذكية باستخدام الذكاء الاصطناعي:

يمثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي أحد الركائز الأساسية للتحول الرقمي المستقبلي في المؤسسات. وتشمل تطبيقاته إدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات (AIOps)، وحلول الأمن السيبراني، والدعم الذكي للعملاء، وأتمتة العمليات المالية والمحاسبية، فضلاً عن أدوات التسويق وإدارة الموارد البشرية. ورغم الانتشار المحدود لهذه التقنيات حتى الآن، فإن دمجها في العمليات التشغيلية يُعد عنصرًا أساسيًا لتعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم الاستراتيجيات الرقمية للمؤسسات في السنوات القادمة.³

4. المرونة والاستدامة في التحول الرقمي:

أصبح تعزيز المرونة والاستدامة محورًا رئيسيًا في مشاريع التحول الرقمي، خاصة بعد جائحة كوفيد-19. وتركز المؤسسات الحديثة على قدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق واحتياجات العملاء، مع الحد من التأثيرات السلبية على المستهلكين الداخليين والخارجيين. وتساهم أدوات المحاكاة والتحليلات التنبؤية في فهم أفضل للتكوينات المثلى، ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو بشكل مستدام في بيئة الأعمال الرقمية.⁴

¹Business Wire. (2024, May 30). *Worldwide spending on digital transformation is forecast to reach almost \$4 trillion by 2027, according to new IDC spending guide*. Business Wire. Retrieved March 8, 2026, from:

<https://www.businesswire.com/news/home/20240530917191/en/Worldwide-Spending-on-Digital-Transformation-is-Forecast-to-Rreach-Almost-%244-Trillion-by-2027>

² Clarify (n.d). Retrieved March 8.2026

³ Ibid. Retrieved March 8.2026

⁴ Ibid. Retrieved March 8.2026

5. بنية البيانات كركيزة للتحويل الرقمي:

تزداد أهمية البيانات في مشاريع التحول الرقمي، حيث تعتمد المؤسسات على بنية بيانات متكاملة (Data Fabric) لتسهيل الوصول إلى المعلومات ومعالجتها عبر مختلف الأنظمة والمنصات. وتتيح هذه البنية دمج مصادر البيانات المتنوعة، بما في ذلك أنظمة SCADA وأجهزة إنترنت الأشياء، لتوفير بيانات دقيقة وموثوقة لجميع المستخدمين داخل المؤسسة، مما يدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء التشغيلي بشكل مستدام.¹

- استنادًا لما سبق نستخلص أن التحول الرقمي يعتبر مسارًا استراتيجيًا شاملاً لإعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسات، ومع تسارع الابتكار التكنولوجي تتسع آفاقه لتشمل تعزيز التعاون المؤسسي، وتنمية الاستثمارات الرقمية، وتطوير البنية المعلوماتية. كما يعكس هذا التحول وعي المؤسسات بدور التكنولوجيا الرقمية في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية والتكيف مع متطلبات الاقتصاد الرقمي المتغير، مما يجعله أحد الركائز الأساسية لمستقبل المؤسسات الحديثة.

¹ Ibid. Retrieved March 8.2026

➤ خلاصة الفصل:

يتضح أن التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية متكاملة تتجاوز مجرد توظيف التكنولوجيا، لتشمل إعادة هيكلة شاملة للعمليات ونماذج العمل والموارد البشرية. وقد أظهر العرض السابق أن فهم أبعاد هذا التحول ومتطلباته يعد عنصرًا أساسيًا لنجاحه، خاصة في ظل التحديات والمخاطر التي قد تعترض مساره. كما يتوقف تحقيق نتائجه المرجوة على قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الاستفادة من مزاياه ومواجهة مخاطره بكفاءة.



➤ مقدمة الفصل:

يُعدّ التحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية البريدية من أبرز التحولات التي عرفها المرفق العمومي في الجزائر، حيث لم يعد يقتصر على إدماج الوسائل التكنولوجية الحديثة فحسب، بل أصبح يشكّل مسارًا استراتيجيًا شاملاً يستهدف إعادة هيكلة نماذج العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وفي هذا السياق، برزت مؤسسة بريد الجزائر كفاعل رئيسي في تجسيد هذا التحول من خلال تطوير خدماتها المالية واعتماد قنوات رقمية متقدمة.

وبذلك، يسعى هذا الفصل إلى إبراز كيفية انتقال الخدمات المالية البريدية من نمطها التقليدي إلى نموذج رقمي متكامل، يعكس التوجه نحو تحديث المرفق العمومي ومواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي.

المبحث الأول: حتمية التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

يتضمن هذا المبحث مطلبين أساسيين، حيث عالج المطلب الأول الإطار المفاهيمي للخدمات المالية البريدية، بينما سلط المطلب الثاني الضوء على العوامل المفسرة لحتمية التحول الرقمي في هذا القطاع.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات المالية البريدية

تُعدّ الخدمات المالية البريدية جزءاً من المنظومة البريدية العامة، إذ لا يمكن فهم طبيعتها وتطورها بمعزل عن الإطار الذي تنتمي إليه. لذلك، يقتضي التطرق إلى هذه الخدمات الإحاطة أولاً بالمفهوم العام للخدمات البريدية باعتبارها الوعاء التنظيمي الذي نشأت ضمنه، قبل الانتقال إلى تحديد مفهوم الخدمات المالية البريدية وخصوصيتها بوصفها أحد أبرز مكونات النشاط البريدي الحديث.

الفرع الأول: ماهية الخدمات البريدية

تتعدد المقاربات المفاهيمية للخدمات البريدية تماشياً مع تطور دورها الوظيفي والاقتصادي، حيث يمكن استجلاء هذا المفهوم من خلال استعراض الرؤى الأكاديمية والمنظومة التشريعية المنظمة للقطاع وفق الآتي:

- تُعرّف الخدمات البريدية بأنها مجموعة من الأنشطة المتخصصة التي تعتمد على مهارات تنظيمية وتقنية، وتشمل عمليات جمع المراسلات وفرزها ونقلها ثم توزيعها.¹

- وفي إطار تحديث المنظومة التشريعية لمواكبة متطلبات العصرنة، جاء القانون رقم 04-18 المؤرخ في 10 مايو 2018، حيث يُفهم من مضامينه: أن الخدمات البريدية تشمل مجموعة من العمليات المتمثلة في جمع وتصنيف وتوجيه ثم توزيع المراسلات والطرود البريدية. كما يُبرز هذا القانون توجّهاً نحو توسيع نطاق الخدمات البريدية بما يواكب التطورات الحديثة، بما في ذلك إدماج بعض الأبعاد المرتبطة بالخدمات الرقمية.²

- استناداً مما سبق يكمن القول أن الخدمات البريدية منظومة متكاملة من العمليات، التي تشمل جمع المراسلات والطرود ومعالجتها ونقلها وتوزيعها، في إطار شبكة منظمة، مع توجيهها نحو التحديث والرقمنة.

1 بوسهوه نذير، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمات البريدية-دراسة حالة قطاع الخدمات البريدية بالجزائر-مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد(10)، العدد الثاني، تاريخ النشر 26/12/2023، ص201، تاريخ الاطلاع: 27/03/2026،

الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/237089>

2 أنظر المادة 09، من القانون رقم 04-18، المؤرخ في 10 مايو 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادرة بتاريخ 13 مايو 2018، المادة 09، ص06 الرابط:

<https://www.arpce.dz/ar/pub/w0k9a2>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

-وتتمثل هذه الخدمات البريدية فيما يلي:¹

1. خدمات المرسلات والبريد الأساسي:

وتتميز هذه الخدمات بكونها خدمات شمولية تلنزم المؤسسة بتقديمها لجميع المرتفقين بأسعار مقننة وتغطية جغرافية واسعة وهي: الرسائل والبطاقات البريدية الايروغرام والرزم البريدية المطبوعات والعينات التجارية.

2. خدمات الطرود والوسائط البريدية الملحقة:

تهدف إلى تسهيل حركة البضائع والمراسلات الخاصة، وتتمثل في: خدمة الطرود البريدية وخدمة كراء الصناديق.

3. خدمات التوفير:

تتم هذه الخدمات بالتنسيق بين مؤسسة بريد الجزائر والبنك الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) عبر شبكة المكاتب البريدية الوطنية، وتشمل العمليات الآتية: فتح حساب التوفير عمليات الإيداع، عمليات السحب، الإجراءات المحاسبية

4. الخدمات المؤداة لفائدة الغير:

تضطلع مؤسسة البريد بدور الوسيط المالي والإداري من خلال تنفيذ عمليات تحصيل ودفع متنوعة لصالح إدارات عمومية وهيئات اقتصادية أخرى، وتصنف كما يلي:

أ. وزارة المالية: تساهم المؤسسة في تجسيد السياسة المالية للدولة من خلال:

• صرف المعاشات الوطنية والأجنبية.

• تسويق الطوابع بمختلف أنواعها (الضريبية، الجبائية، والتغريمية).

• بيع قسيمة السيارات السنوية.

ب. تحصيل الفواتير (الزبائن الكبار):

تشارك المؤسسة في عمليات تحصيل المستحقات المالية لفائدة كبار المتعاملين الاقتصاديين، ومن أبرزهم: (جيزي، اتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، بنك سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، وبنك البركة).

-وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمات البريدية التقليدية لم تبقَ على حالها مع تطور النشاط البريدي، بل عرفت تحولاً تدريجياً في بعض مكوناتها وأساليب تقديمها، حيث تم استبدال أو تطوير عدد من الخدمات القديمة بأخرى أكثر كفاءة وسرعة. فعلى سبيل المثال، تم الاستغناء

¹ كريمة ميري، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر 2020-2022 طروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، السنة الجامعية 2021/2022 ص154-156

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

تدريجياً عن بعض الخدمات التقليدية مثل الإيروغرام (Aérogramme)، التي كانت تُستعمل لإرسال المراسلات الخفيفة، لصالح خدمات أكثر تطوراً مثل البريد السريع (EMS) الذي يضمن سرعة أكبر وتتبعاً أدق للشحنات. كما عرفت خدمات التوزيع والتسجيل والتأمين تطوراً من حيث الإجراءات والوسائل المعتمدة، حيث انتقلت من المعالجة اليدوية البحتة إلى أنظمة أكثر تنظيمًا ودقة، بما يعكس توجه المرفق البريدي نحو تحسين جودة الخدمة ومواكبة متطلبات العصر.¹

الفرع الثاني: مفهوم الخدمات المالية البريدية

تشكل الخدمات المالية البريدية جزءاً من الأنشطة التي تقدمها المؤسسات البريدية ضمن منظومتها الخدمية، حيث ترتبط بمجال المعاملات المالية عبر القنوات البريدية.

أولاً: تعريف الخدمات المالية البريدية

قبل الخوض في تفاصيل الخدمات المالية البريدية يجدر التنويه إلى أن الخدمة المالية بمعناها الواسع تعرف على أنها: "أي نشاط أو منفعة أو أداء له طبيعة مالية، يقدمه طرف إلى طرف آخر ويخضع أو محكوم بتشريعات أو أنظمة أو تعليمات أو سياسات صادرة من قبل جهة، أو من قبل مؤسسة عامة تمارس سلطة تنظيمية أو رقابية منحت لها بموجب القوانين المعمول بها في دولة معينة".²

-ومنه يمكن القول أن الخدمات المالية البريدية: خدمات نقدية ومصرفية تقدمها المؤسسة البريدية للجمهور لتسهيل عمليات الدفع والتحويل وإدارة الأموال وتُعد هذه الخدمات المحرك المالي الأساسي للمؤسسة، حيث تساهم بنسبة كبيرة في إجمالي إيرادات بريد الجزائر.

ثانياً: تصنيفات الخدمات المالية البريدية ما بين النمط التقليدي وبدايات الرقمنة

مرت الخدمات المالية البريدية بمراحل تطور متدرجة، بدأت بالنمط التقليدي القائم على المعالجة اليدوية، ثم دخلت مرحلة إدماج أدوات تقنية أولية، وصولاً إلى الرقمنة الجزئية للعمليات المالية.

1. الخدمات المالية البريدية التقليدية:

في هذه المرحلة، اعتمدت مؤسسة بريد الجزائر على وسائل ورقية وإجراءات يدوية، مع تقديم خدمات أساسية سعت من خلالها إلى تلبية مختلف الاحتياجات المالية للزبائن. وتتمثل هذه الخدمات المتنوعة فيما يلي:³

¹ مقدم وهبية، سياسات شركة بريد الجزائر في رقمنة خدماتها، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (16)، العدد الأول، تاريخ النشر:

25/05/2025، ص1210، تاريخ الاطلاع: 11/04/2026 الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/267136>

² بن علي أمينة، محاضرة في مادة تسويق الخدمات المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة طاهري محمد، السنة الجامعية 2017/2018 ص21

³ كريمة ميري، مرجع سبق ذكره، ص154-157

أ. خدمة الحساب البريدي الجاري (CCP):

تعتبر الخدمة الأكثر استقطاباً للزبائن، ولاسيما موظفي القطاع العام، وتتيح للمستفيدين إجراء عمليات السحب والاستعلام عبر الشبكة الوطنية للمكاتب وفق الضوابط التالية:

• **سقف السحب البسيط:** حدد بمبلغ 5000.00 دج في حال كان حامل الصك غير صاحب الحساب، وبمبلغ 20.000.00 دج لصاحب الحساب الأصلي دون الحاجة لمراقبة تطابق التوقيع مع نموذج (CH25).

• **السحب على المنظور:** يُطبق عند تجاوز مبلغ السحب 20.000.00 دج لصالح صاحب الحساب، حيث يلتزم العون بمطابقة الإمضاء مع النموذج الأصلي (CH25).

• **الخدمات المرافقة:** تشمل طلب دفاتر الصكوك، والاستعلام عن الرصيد، بالإضافة إلى استخدام الشباييك الآلية (GAB) بواسطة بطاقة النقد الآلي لتسريع العمليات.

-وبالرغم من اعتماد المؤسسة بشكل أساسي في هذه المرحلة على المعالجة اليدوية والورقية عبر الصكوك البريدية وشباييك المكاتب، إلا أنها شهدت إدراج الشباييك الآلية (GAB) كخدمة تكميلية وانتقالية. وقد اقتصر دورها آنذاك على تسهيل عمليات السحب النقدي المحدودة والاستعلام عن الرصيد خارج أوقات عمل المكاتب البريدية، لتشكل بذلك اللبنة الأولى والتمهيد التقني نحو منظومة الدفع الإلكتروني والتحول الرقمي الشامل الذي عرفته المؤسسة لاحقاً.

ب. خدمة الحوالات:

تتعدد أنماط تحويل الأموال التي تُتيحها المؤسسة لتلبية احتياجات الجمهور، وتصنف إلى الأنواع التالية:

• **الحوالات البطاقية (1406):** تتيح للزبائن إمكانية إرسال مبالغ مالية غير محدودة القيمة إلى أطراف أخرى عبر كامل القطر الوطني.

• **الحوالات التلغرافية (1412):** نمط تقليدي يعتمد على الإرسال البرقي، وقد أصبح استخدامه نادراً في الآونة الأخيرة.

-مما سبق يتضح أن الخدمات المالية البريدية قبل تجلي مفاهيم الرقمنة والتحول الرقمي كانت تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية، سواء من حيث الوسائل أو طرق المعالجة، ورغم محدودية هذه الأنظمة من حيث السرعة والكفاءة، إلا أنها لعبت دوراً مهماً في تلبية احتياجات الأفراد. وشكلت هذه قاعدة أساسية مهدت لانتقال المؤسسة نحو تبني التقنيات الحديثة والانخراط في مسار التحول الرقمي لاحقاً.

2. مظاهر رقمنة الخدمات المالية البريدية:

تعد الرقمنة مرحلة انتقالية مهمة في تطور الخدمات المالية البريدية، حيث سمحت لمؤسسة بريد الجزائر بالانتقال من المعالجة الورقية إلى المعالجة الإلكترونية للبيانات، مما ساهم في إدخال قنوات رقمية وأنظمة معلوماتية أدت إلى تحسن جودة الخدمات وكذا تقليص الزمن الإداري للعمليات. تعرض كالاتي¹:

أ. القنوات الرقمية:

وهي وسائل تكنولوجية تسمح للزبون بالوصول إلى خدماته المالية عن بعد دون التنقل إلى المكتب البريدي، ومن أهمها:

❖ **الموزع الصوتي (15-30):** تسمح هذه القناة التفاعلية لزيائن المؤسسة بالاتصال المباشر عبر الشبكة الهاتفية على الرقم المختصر (15-30) من أجل:

• الاطلاع الآني على الرصيد في الحساب الجاري.

• إيداع طلبات دفاتر الصكوك البريدية.

• طلب الحصول على الرقم السري الخاص بالحساب.

• التواصل مع مصلحة المساعدة للاستفسار عن مختلف الخدمات النقدية المتاحة.

❖ **الموزع الصوتي (30-90):** توفر هذه الخدمة لزيائن المؤسسة إمكانية تعبئة الأرصدة المسبقة

الدفع لخطوط "موبيليس" (أو حسابات أخرى) انطلاقاً من الحساب الجاري البريدي (CCP).

وتتميز بالمرونة حيث يتلقى الزبون رسالة نصية قصيرة (SMS) لتأكيد الانضمام وتفعيل

الرمز السري الشخصي. وقد حددت ضوابط الخدمة كما يلي:

• الحد الأدنى للتعبئة: 100 دج.

• السقف الأعلى اليومي: 2000 دج.

• يتم الخصم من الحساب الجاري بقيمة التعبئة الفعلية دون اقتطاع رسوم إضافية.

❖ **خدمة "رصيدي" (الحصول على الرقم السري):** أطلقت هذه الخدمة في المؤسسة محل

الدراسة في جوان 2011، وهي تهدف لتمكين أصحاب الحسابات البريدية من الحصول

على الرمز السري الضروري للولوج للخدمات الرقمية (عبر الإنترنت أو الهاتف).

-وتتطلب الإجراءات الإدارية لهذه الخدمة ما يلي:

• التقدم بطلب خطي لدى أحد المكاتب المزودة بشبكة الإعلام الآلي.

¹ كريمة ميري، مرجع سبق ذكره، ص 157

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

- إرفاق رقم الحساب الجاري ورقم الهاتف النقال للزبون.
- تقديم نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف الوطنية لتأكيد الهوية.
- خدمة الإشعارات النصية القصيرة عند صب الرواتب: يتمثل في إرسال رسالة آلية لهاتف الزبون تعلمه بدخول أموال إلى حسابه الجاري (المرتب) أو اقتطاع مبالغ منه بريد الجزائر¹.
- ❖ **خدمة الإنترنت:** عبر البوابة الإلكترونية الرسمية (www.poste.dz)، تتاح للزبائن مجموعة من الخيارات الذاتية تشمل:

- الاطلاع على رصيد الحساب وبيان الحركات المالية.
- طلب دفاتر الصكوك أو طلب وتغيير الرقم السري.
- إجراءات حظر (إيقاف) البطاقة النقدية في حالات الضياع أو السرقة.
- تتبع حالة إصدار البطاقة النقدية وتحديد المكتب البريدي المستلم.

ب. أتمتة العمليات المالية وأنظمة التحويل:

شهدت هذه المرحلة إدماج أنظمة معلوماتية لمعالجة العمليات المالية، مما أدى إلى تقليص الطابع الورقي وتسريع تنفيذ العمليات، ومن أبرزها:

❖ نظام المقاصة الإلكترونية لصب الرواتب:

يُمثل نظام المقاصة الآلية (المفعّل منذ ماي 2006) نقلة نوعية من المعالجة الورقية إلى الرقمنة الإجرائية، حيث استبدل التبادل المادي للصكوك والوثائق بتبادل بيانات وصور رقمية مشفرة عبر نظام معلوماتي مركزي. وقد سمح هذا النظام لبريد الجزائر بتحقيق ربط بيني مرقم مع بنك الجزائر والبنوك التجارية، مما أدى إلى أتمتة معالجة المبالغ الصغيرة (كالشيكات والتحويلات) وتقليص آجال صب الأموال من أسابيع إلى أيام معدودة، موفراً بذلك بيئة مالية أكثر سرعة وأماناً بعيداً عن مخاطر التداول الورقي التقليدي².

❖ الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدية (1418):

تهدف لتغذية الحساب الجاري (للزبون أو للغير) بمبالغ غير محدودة، وتتم إما بالنمط العادي عبر المسار البريدي، أو عبر الدفع السريع باستخدام شبكة الاتصال (VAC).

¹ مؤسسة بريد الجزائر، خدمة الإخطار عبر الرسائل النصية القصيرة (SMS)، تاريخ الاطلاع: 11/04/2026، متاح على الرابط:

<https://eccp.poste.dz/notification-sms>

² أكون فتيحة، نظام المقاصة الإلكترونية كآلية لتطوير وتحديث وسائل الدفع بالجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية،

المجلد (04)، العدد السابع، ص379، تاريخ النشر: 15/04/2017، تاريخ الاطلاع: 11/04/2026، الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/27995>

❖ الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال TRF):

تتقاطع في خصائصها مع الحوالات البطاقية، إلا أنها تتميز بآلية تحويل إلكترونية فورية بين المكاتب البريدية عبر الشبكة المعلوماتية.

-يتضح من خلال ما سبق أن الخدمات المالية البريدية في الجزائر مرت بمسار تطوري تدريجي، بدأ بالنظام التقليدي القائم على الوسائل الورقية، ثم انتقل إلى مرحلة إدماج أدوات تقنية أولية، قبل أن يشهد توسعاً في القنوات الرقمية والأنظمة المعلوماتية. وقد شكل هذا التطور قاعدة أساسية مهدت للانتقال نحو الرقمنة الشاملة وتحسين جودة الخدمات المالية البريدية.

المطلب الثاني: العوامل المفسرة لحتمية التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

لم يكن تبني التحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية البريدية وليد الصدفة، بل جاء استجابة لجملة من العوامل المتداخلة التي فرضتها التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي كشفت عن قصور النماذج التقليدية، وأبرزت الحاجة إلى تبني مقاربات رقمية شاملة تضمن تحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمة البريدية.

أولاً: عامل محدودية الرقمنة

-يتجلى فيما يلي:¹

تشير تقارير الاتحاد البريدي العالمي (UPU) إلى أن الاعتماد على الرقمنة بمعناها التقني الضيق لم يعد كافيًا لمواكبة التحولات المتسارعة في سلوك الزبائن وتزايد توقعاتهم، خاصة في ظل الانتشار الواسع للقنوات الرقمية. فبالرغم من أن رقمنة العمليات والخدمات تمثل خطوة أساسية في تحديث المؤسسات البريدية، إلا أن أثرها يظل محدودًا إذا لم يُدمج ضمن مقاربة شاملة للتحول الرقمي تأخذ بعين الاعتبار تفاعل العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية.

وفي هذا الإطار، يبيّن الاتحاد البريدي العالمي أن أداء القطاع البريدي يُقاس عبر أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الموثوقية، والانتشار، والملائمة، والمرونة، والتي تعكس قدرة المؤسسات على تقديم خدمات ذات جودة، والاستجابة لمتطلبات السوق، والتكيف مع التحولات المتسارعة. كما تُبرز الدراسات أن تحقيق هذه الأبعاد، خاصة ما يتعلق بالملاءمة والمرونة، لا يرتبط بالاستثمار في التكنولوجيا فقط، بل يتطلب مستوى متقدمًا من نضج القدرات التشغيلية وتطور الثقافة التنظيمية حيث إن غياب هذا التكامل قد يؤدي إلى فجوة بين الإمكانيات التقنية وجودة الخدمة المقدمة فعليًا.

¹ Mokgohloa, K., Kanakana-Katumba, M. G., Maladzhi, R. W., & Xaba, S. (2023). Postal Digital Transformation Dynamics—A System Dynamics Approach. *Systems*, 11(10), pp. 2-5. <https://doi.org/10.3390/systems11100508>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

ومن ثم، أصبحت المؤسسات البريدية مطالبة بإعادة تكييف نماذج أعمالها وتسريع تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي للحفاظ على تنافسيتها، خاصة في ظل تنامي دور الخدمات الإلكترونية مثل الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والخدمات المالية الرقمية. وعليه، فإن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تطويريًا، بل أضحت ضرورة حتمية، إذ إن الاكتفاء بالرقمنة وحدها يبقى عاجزًا عن تلبية المعايير الحديثة للأداء البريدي، مما يفرض تبني تحول رقمي شامل يضمن تحسين الكفاءة والاستجابة الفعالة لتطلعات الزبائن.

ثانيًا: العوامل الاقتصادية والاجتماعية

إذا كانت محدودية الرقمنة قد كشفت عن الحاجة إلى تجاوز المقاربات التقنية الضيقة، فإن هناك عوامل اقتصادية واجتماعية أخرى ساهمت في تعزيز هذا التوجه، ودفعت المؤسسات البريدية إلى تبني التحول الرقمي بشكل أوسع وأكثر تكاملاً تتمثل فيما يلي:¹

1. تعزيز الشمول المالي:

يسعى قطاع البريد إلى توسيع نطاق الخدمات المالية البريدية وإدماج مختلف فئات المجتمع ضمن المنظومة المالية، من خلال تطوير وسائل الدفع الإلكتروني، تعميم خدمات التحويل المالي، ودعم أنشطة التجارة الإلكترونية عبر إطلاق خدمات مخصصة لذلك.

2. تحسين جودة الخدمات العمومية:

يشكل تحسين جودة الخدمة العمومية عاملاً أساسياً في هذا التحول، إذ فرضت التحديات المرتبطة بطول فترات الانتظار، وتعقيد الإجراءات، وتزايد شكاوى المواطنين، ضرورة إدخال حلول رقمية متقدمة تُمكن من تبسيط المعاملات، تسريع وتيرتها، وتحسين التكفل بانشغالات المستخدمين، لاسيما من خلال رقمنة العمليات وتطوير قنوات التواصل مع الزبائن.

3. ضمان التغطية الشاملة للخدمات البريدية:

يبرز هذا العامل على نحو خاص في المناطق النائية أو لفائدة الفئات ذات الاحتياجات الخاصة، مما استدعى تبني نماذج مرنة قائمة على التكنولوجيا الحديثة مثل المكاتب البريدية المتنقلة وخدمات الدفع عن بعد، بهدف تقريب الخدمة من المواطن وتحقيق العدالة في الولوج إليها.

4. تطور التجارة الإلكترونية:

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، "التنظيم"، الموقع الرسمي للوزارة، الجزائر، تاريخ الاطلاع: 13/04/2026، الرابط: <https://www.mpt.gov.dz>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

ساهم تطور التجارة الإلكترونية في فرض واقع جديد على الخدمات البريدية، حيث أصبح من الضروري توفير حلول لوجستية ومالية متكاملة تتلاءم مع متطلبات هذا النمط من المعاملات، مثل خدمات الدفع عند الاستلام وجمع وتسليم الطرود المرتبطة بالمشتريات الإلكترونية. -وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة تعكس تحولاً في دور المؤسسة البريدية من مجرد مقدم خدمات تقليدية إلى فاعل رقمي يسعى إلى مواكبة متطلبات الاقتصاد الحديث، وهو ما يبرر التوجه نحو تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي حتمي.

ثالثاً: جائحة COVID-19 كعامل مسرّع للتحول الرقمي

إلى جانب العوامل الاقتصادية والتنظيمية، شكلت جائحة كوفيد-19 عاملاً حاسماً في إبراز أهمية التحول الرقمي، حيث فرضت قيود الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي تحديات غير مسبوقة على استمرارية الخدمات، خاصة في المرافق العمومية. وفي هذا السياق، برزت التكنولوجيا كوسيلة أساسية لضمان استمرارية العمل وتقديم الخدمات عن بعد، مما أبرز الدور المحوري للتحول الرقمي في الحفاظ على سيرورة الأنشطة الاقتصادية والخدمية.

وقد أظهرت هذه الأزمة أن المؤسسات التي كانت أكثر تقدماً في مجال التحول الرقمي استطاعت التكيف بشكل أفضل مع الظروف الاستثنائية، من خلال اعتماد العمل عن بعد وتوفير خدمات رقمية للمستخدمين، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان المرونة والاستمرارية في مواجهة الأزمات، ولم تكن المؤسسات البريدية بمنأى عن هذه التحولات، حيث وجدت نفسها مطالبة بتسريع تبني الحلول الرقمية لضمان استمرارية خدماتها، خاصة في مجال الخدمات المالية البريدية.¹

-استناداً لما سبق، يتضح أن حتمية التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية عامل جاءت كمحصلة لتفاعل مجموعة من العوامل البنوية والظرافية، بدءاً من محدودية الرقمنة التقليدية، مروراً بالضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وصولاً إلى تأثير الأزمات العالمية كجائحة كوفيد-19. وقد أسهمت هذه العوامل مجتمعة في إعادة تشكيل دور المؤسسة البريدية، وتحويلها من مجرد مقدم خدمات تقليدية إلى فاعل رقمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة، المرونة، والاستجابة لمتطلبات البيئة الحديثة، وهو ما يكرّس التحول الرقمي كخيار استراتيجي حتمي لا يمكن الاستغناء عنه.

1 علي سعدي عبد الزهرة جبير، التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد(05)، العدد الأول، تاريخ النشر: 14/03/2021، ص388، تاريخ الاطلاع: 11/04/2026 الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/146747>

المبحث الثاني: تجليات التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

يتناول هذا المبحث مختلف تجليات التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية، حيث سيتم التطرق في المطلب الأول إلى الدفع الإلكتروني، ثم عرض التطبيقات والمنصات الرقمية المعتمدة في المطلب الثاني، باعتبارها قنوات حديثة لتقديم الخدمات عن بعد وصولاً إلى تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز آليات الأمان وحماية المعاملات الإلكترونية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الدفع الإلكتروني كركيزة للتحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

يشكل الدفع الإلكتروني أحد أهم مرتكزات التحول الرقمي في القطاع المالي، إذ أسهم في إعادة تشكيل أنماط تقديم الخدمات المالية البريدية من خلال الانتقال نحو منظومة رقمية تعتمد على السرعة والأمان وتقليص الاعتماد على النقد التقليدي.

الفرع الأول: مفهوم الدفع الإلكتروني

غدى الدفع الإلكتروني آلية حديثة لتسوية المعاملات المالية عبر بيئة رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والشبكات المعلوماتية. مما يستوجب الإحاطة بمفهومه وخصائصه لفهم طبيعته ووظائفه.

أولاً: تعريف الدفع الإلكتروني

- عرّف المشرّع الجزائري وسيلة الدفع الإلكترونية بأنها: "كل وسيلة دفع مرخص بها طبقاً للتشريع المعمول به تمكن صاحبها من القيام بالدفع عن قرب أو عن بعد، عبر منظومة إلكترونية."¹
- كما تعرف بكونها: بيئة رقمية متكاملة، تدمج بين البرمجيات المتقدمة والبنية التحتية للمؤسسات المصرفية، لتوفير قنوات آمنة لتداول الأموال. وتخضع هذه المنظومة لإطار تشريعي صارم يحكم إجراءاتها، بما يضمن خصوصية البيانات، وموثوقية المعاملات، وحقوق الأطراف المتعاقدة.²

-ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف وسيلة الدفع الإلكتروني بأنها أداة رقمية مرخصة تندرج ضمن منظومة إلكترونية متكاملة، تُمكن من إجراء عمليات الدفع عن قرب أو عن بعد، في إطار يجمع بين البنية التكنولوجية المتطورة والتنظيم القانوني، بما يضمن أمن المعاملات، وسرية البيانات، وحماية حقوق مختلف الأطراف.

1 أنظر المادة: 06 من القانون رقم 18-05، المتعلق بالتجارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره

2العربي بن حراث، جميلة أحسن، دور وسائل الدفع والسحب الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات المالية والبريدية دراسة عينة لزبانن بريد الجزائر بغليزان، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة العربي بن حراث، التاريخ: غير معروف، ص4

ثانياً: خصائص الدفع الإلكتروني

-يتميز الدفع الإلكتروني بجملة من الخصائص التي تعكس طبيعته الحديثة ودوره في تطوير المعاملات المالية.

ومن أبرز هذه الخصائص مايلي:¹

1. الطابع الدولي: إذ يُعد وسيلة دفع عابرة للحدود، تُستخدم لتسوية المعاملات الإلكترونية بين مختلف الأطراف في أنحاء العالم، مما يواكب توسع التجارة الدولية ويساهم في تسهيل عمليات التبادل والتوزيع.

2. الرقمنة النقدية: يعتمد الدفع على "النقود الإلكترونية" كقيمة نقدية مخزنة رقمياً (سواء على بطاقات ذكية أو في الخوادم المركزية للمؤسسات المالية)، مما يلغي الحاجة للتداول المادي للعملات.

3. إمكانية إتمام المعاملات عن بعد: إذ يسمح بإجراء عمليات الدفع دون التقاء الأطراف، من خلال شبكات الاتصال، خاصة شبكة الإنترنت، مما يختصر الوقت والجهد.

4. تنوع آليات الخصم (مسبق ولاحق الدفع):

- ينقسم الدفع الإلكتروني إلى أسلوبين رئيسيين:

• الدفع المسبق: عبر أرصدة مخصصة سلفاً (مثل المحافظ الإلكترونية)، حيث لا تتم العملية إلا بوجود رصيد مشحون مسبقاً.

• الدفع المرتبط بالحسابات: عبر البطاقات البنكية التي تتيح السحب من الرصيد الجاري أو الائتماني، وهي مبالغ يمكن استخدامها عبر وسائل أخرى كالشيكات.

5. تنوع بيئات التعامل: إذ يتم ضمن شبكات خاصة تقتصر على أطراف محددة تربطها علاقات مسبقة، أو عبر شبكات عامة مفتوحة تتيح التعامل بين مختلف المستخدمين دون وجود علاقة سابقة.

6. الارتباط بالمنظومة المصرفية: يشترط الدفع الإلكتروني وجود بنية تحتية مصرفية متطورة (أجهزة وبرمجيات) تتولى إدارة العمليات والتحقق منها، مما يوفر عنصر "الثقة" والأمان بين الأطراف المتعاملة.

الفرع الثاني: البطاقة الذهبية وجهاز الدفع الإلكتروني (TPE)

¹ المرجع نفسه، ص 4-5

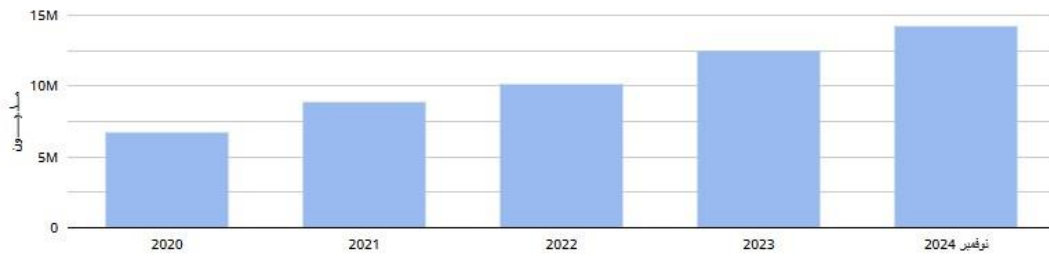
الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

يشكل كل من البطاقة الذهبية وجهاز الدفع الإلكتروني (TPE) عناصر أساسية في منظومة الدفع الإلكتروني الحديثة، حيث تُستخدم البطاقة الذهبية كوسيلة لإجراء المعاملات المالية الرقمية، في حين يُعتمد على جهاز (TPE) كوسيلة تقنية لقبول ومعالجة عمليات الدفع بالبطاقات لدى التجار.

أولاً: البطاقة الذهبية كوسيلة للدفع الإلكتروني في بريد الجزائر

تُعدّ البطاقة الذهبية بطاقة خصم إلكترونية صادرة عن مؤسسة بريد الجزائر، ومتوافقة مع معيار الأمان الدولي (EMV: Europay–Mastercard–Visa)، وتحمل الشعار الرسمي للمؤسسة على واجهتها. وتُمكن هذه البطاقة حاملها من الاستفادة من مجموعة واسعة من الخدمات الإلكترونية التي يوفرها بريد الجزائر. وقد تم إصدارها لأول مرة سنة 2017، حيث بلغ عدد حاملها آنذاك 749,258 مستخدمًا، كما شهدت انتشارًا متسارعًا، إذ ارتفع عدد البطاقات المتداولة من حوالي 6 ملايين بطاقة مطلع سنة 2020 إلى ما يقارب 13.38 مليون بطاقة خلال السداسي الأول من سنة 2024، أي بزيادة تُقدّر بحوالي 100%.¹ وهو ما يوضحه الشكل رقم (01) أدناه:

تطور عدد بطاقات "الذهبية" المتداولة



الشكل رقم (01): يبيّن تطوّر عدد البطاقات الذهبية المتداولة خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

-التعليق: يعرض الشكل أعلاه رسم بياني يوضح تطور عدد بطاقات الذهبية المتداولة خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى غاية نوفمبر 2024، حيث يُلاحظ منحنى تصاعدي مستمر في عدد البطاقات عبر السنوات، إذ انتقل من مستويات أقل في بداية الفترة إلى مستويات أعلى في السنوات الأخيرة، مما يعكس تزايد الإقبال على هذه الوسيلة الرقمية وتوسع استخدامها تدريجيًا.

¹ إيزيتي خديجة، تطبيق نماذج الخدمات العمومية الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر: الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (13)، العدد الأول، تاريخ القبول: 27/05/2025، ص268-269، تاريخ الاطلاع: 16/04/2026
الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/269056>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

-ومنه تعتبر البطاقة الذهبية من أبرز وسائل الدفع الإلكتروني المستخدمة من قبل المواطنين في الجزائر في معاملاتهم المالية اليومية. ويشترط للحصول عليها امتلاك حساب جاري بريدي (CCP) لدى مؤسسة بريد الجزائر، مع تقديم طلب إلكتروني عبر الموقع الرسمي للمؤسسة. وقد شهدت هذه البطاقة تطورًا ملحوظًا عقب إبرام اتفاقية بين مؤسسة بريد الجزائر وشركة Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique، والتي هدفت إلى توحيد الشبكة النقدية الوطنية، مما أتاح لحاملي البطاقة الذهبية، إلى جانب البطاقات البنكية، الاستفادة من مختلف الخدمات النقدية عبر أجهزة الصراف الآلي للبنوك ومكاتب البريد، وكذا أجهزة الدفع الإلكتروني. ومن جهة أخرى، ساهم توسيع شبكة الشبائيك الآلية وتحسين توفر السيولة بها في ارتفاع عدد عمليات السحب بشكل ملحوظ، حيث انتقل من حوالي 13 مليون عملية شهريًا إلى أكثر من 24 مليون عملية، الأمر الذي ساهم في التخفيف النسبي من الضغط على مكاتب البريد وتحسين جودة الخدمة المقدمة.¹

-كما تتميز بتعدد مجالات استخدامها، حيث لا تقتصر على عمليات السحب والدفع الإلكتروني فحسب، بل تشمل أيضًا تسديد الفواتير مثل الكهرباء والغاز والماء، إضافة إلى تعبئة رصيد الهاتف الثابت والنقال، ودفع اشتراكات الإنترنت، وكذا إنجاز بعض المعاملات والخدمات عبر المنصات الإلكترونية. كما ساهمت هذه البطاقة في تعزيز الشمول المالي من خلال توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات المالية الإلكترونية، وتمكين فئات واسعة من المجتمع من الولوج إلى الخدمات دون الحاجة إلى التعامل المباشر مع المؤسسات البنكية التقليدية. وفي السياق ذاته، أسهمت البطاقة الذهبية في تقليص الاعتماد على النقد الورقي وتعزيز ثقافة الدفع الإلكتروني داخل المجتمع الجزائري، فضلًا عن دورها في تسهيل المعاملات اليومية للمواطنين عبر تقليص الوقت والجهد وتوفير إمكانية إنجاز العمليات عن بعد دون التنقل إلى مكاتب البريد. وبذلك أصبحت البطاقة الذهبية إحدى الأدوات الأساسية في تجسيد التحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية البريدية.²

ثانيًا: جهاز الدفع الإلكتروني (TPE) كأداة لقبول الدفع

يُعد جهاز TPE أحد أبرز أدوات الدفع الإلكتروني في الخدمات المالية التي يقدمها بريد الجزائر³:

¹ إيزيتي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 268-269

² غير معروف، فوائد ومزايا البطاقة الذهبية لبريد الجزائر واستخداماتها، مدونة أوراس الجزائر، تاريخ الاطلاع: 16/04/2026، الرابط: <https://2u.pw/TcvBGt>

³ مؤسسة بريد الجزائر، دليل الدفع عبر جهاز الدفع الإلكتروني (TPE)، منشور على الموقع الرسمي لبريد الجزائر، تاريخ الاطلاع: 19/04/2026، الرابط: <https://www.poste.dz/uploads/pages/guide-tpe.pdf>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

حيث يتيح للتجار والمؤسسات إمكانية قبول المدفوعات الإلكترونية باستخدام البطاقة الذهبية بطريقة آمنة وسريعة، من خلال ربط مباشر بشبكة الدفع الوطنية يضمن تنفيذ العمليات والتحقق منها بشكل فوري. ويتميز هذا الجهاز بخصائص تقنية متعددة، من بينها دعم الدفع عبر إدخال البطاقة أو تمريرها مع تأكيد العملية بواسطة الرقم السري (PIN)، إضافة إلى طباعة إيصالات فورية تعزز الشفافية وتوثيق المعاملات.

وفي إطار دعم هذه الخدمة، يستند انتشار جهاز TPE إلى قاعدة جماهيرية واسعة تضم أكثر من 20 مليون زبون، وما يزيد عن 5 ملايين حامل للبطاقة الذهبية، وهو ما يمنح التجار فرصاً حقيقية لرفع رقم أعمالهم من خلال تشجيع الدفع الإلكتروني وتقليل الاعتماد على النقد، فضلاً عن تحفيز عمليات الشراء السريع. ولا يقتصر دور الجهاز على تنفيذ عمليات الدفع فحسب، بل يشكل حلاً متكاملًا لتبسيط التسيير التجاري والمحاسبي، حيث يوفر وظائف متعددة تشمل الشراء، الإلغاء، التعويض، والتجميع الإلكتروني للبيانات.

كما يوفر بريد الجزائر صيغتين للاستفادة من هذه الخدمة، تتمثل الأولى في الاقتناء المباشر للجهاز مع اشتراك إنترنت مجاني لمدة سنة، والثانية في الإيجار المنتهي بالتمليك لمدة 36 شهرًا، مع ضمان فني وتكوين مجاني للتاجر، وهو ما يساعد المتعاملين على الامتثال للتشريعات، لا سيما أحكام قانون المالية لسنة 2018. وبذلك، يسهم جهاز TPE في تسريع عمليات الدفع وتحسين تجربة الزبون، مع دعم توجه الدولة نحو تعميم الدفع الإلكتروني وتعزيز الشمول المالي، مما يجعله أداة محورية في تحديث منظومة الدفع وترسيخ التحول الرقمي في الجزائر.

الفرع الثالث: خدمات الدفع الإلكتروني المقدمة من طرف بريد الجزائر

تمثل خدمات الدفع الإلكتروني التطبيق العملي لوسائل وأدوات الدفع داخل بريد الجزائر، حيث يتم توظيف البطاقة الذهبية في إطار أمن لإنجاز المعاملات عن بعد عبر الإنترنت.

أولاً: خدمات الدفع عن بعد عبر الإنترنت

تعتمد خدمات الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت التي يوفرها بريد الجزائر بشكل أساسي على البطاقة الذهبية باعتبارها وسيلة دفع إلكترونية مؤمنة، وذلك من خلال اعتماد نظام التحقق بخطوتين (3D Secure)، الذي يعزز من مستوى الأمان أثناء إجراء المعاملات المالية عن بُعد.

-وتتجلى أهم خدمات الدفع الإلكتروني المتاحة عبر الإنترنت فيما يلي¹:

¹ مؤسسة بريد الجزائر، بوابة الخدمات المالية الإلكترونية (BaridiNet)، تاريخ الاطلاع: 19/04/2026، الرابط:

[/https://baridinet.poste.dz](https://baridinet.poste.dz)

1. الخدمات الحكومية والإدارية:

تتيح هذه الخدمات للمواطنين تسديد مختلف المستحقات الإدارية إلكترونياً، حيث يمكن دفع مستحقات السكن، سواء تعلق الأمر بالإيجار أو البيع بالإيجار، لفائدة كل من وكالة AADL ومكاتب التسيير العقاري OPGI كما تشمل هذه الخدمات دفع رسوم التسجيلات الجامعية عبر منصة Progress، وتسديد رسوم الامتحانات الرسمية إضافة إلى دفع الغرامات الجزائية عبر البوابة الإلكترونية لوزارة العدل، وكذلك تسديد الرسوم الجمركية من خلال نظام "تخليص".

2. دفع فواتير الخدمات العامة:

تشمل هذه الفئة إمكانية تسديد فواتير الطاقة والمياه، مثل فواتير شركة سونلغاز Sonelgaz وكذا فواتير المياه لمختلف المؤسسات الوطنية على غرار SEAAL و ADE كما تتيح خدمات الاتصالات، من خلال شحن رصيد الهاتف النقال لمتعاملي Mobilis و Djezzy و Ooredoo، بالإضافة إلى دفع فواتير الهاتف الثابت والإنترنت الخاصة بشركة اتصالات الجزائر.

3. خدمات النقل والسفر:

تمكّن هذه الخدمات المستخدمين من حجز وشراء تذاكر السفر إلكترونياً، سواء تعلق الأمر بالنقل الجوي عبر المواقع الرسمية لكل من الخطوط الجوية الجزائرية و طيران الطاسيلي، أو النقل البري والسكك الحديدية من خلال اقتناء تذاكر القطار عبر SNTF أو الحافلات عبر منصة "طريق".

4. خدمات التأمين والتجارة الإلكترونية:

تسمح هذه الخدمات بتجديد عقود التأمين بمختلف أنواعها لدى شركات مثل CAAT و CAAR و SAA، إلى جانب إمكانية الشراء عبر المتاجر الإلكترونية الوطنية المسجلة ضمن نظام الدفع الإلكتروني، مما يعكس تطور بيئة التجارة الإلكترونية في الجزائر.

5. تعبئة الرصيد عبر الهاتف النقال:

تمكّن خدمة تعبئة الرصيد عبر الهاتف النقال زبائن مؤسسة بريد الجزائر من شحن رصيد هواتفهم لدى متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، جيزي، وأوريدو) بسهولة باستخدام البطاقة الذهبية. ويتم تنفيذ هذه العملية عبر الموقع الإلكتروني الرسمي (www.poste.dz) أو من خلال فضاء BaridiNet، وذلك في إطار دعم وتوسيع خدمات التعبئة الإلكترونية للهواتف النقالة.¹

ثانياً: خدمة التحويل الإلكتروني الفوري للأموال (P2P Transfer)

¹ إيزيتي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 271

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

يشير مصطلح P2P والذي حول اختصار لعبارة من الند إلى الند (Peer-to-Peer - P2P) إلى آلية دفع إلكترونية حديثة تتيح نقل الأموال بشكل مباشر بين الأفراد عبر منصات رقمية دون تدخل وسيط مصرفي تقليدي. وتعمل هذه الآلية من خلال قنوات رقمية مثل التطبيقات والمحافظ الإلكترونية، التي تُعد وسيطاً تقنياً لتنفيذ عمليات التحويل بين الحسابات.

وبهذا المعنى، فإن خدمة P2P لا تُعد وسيلة دفع تقليدية مباشرة، بل تمثل آلية دفع رقمية غير مباشرة تعتمد على قنوات إلكترونية لتمكين المستخدمين من إرسال واستقبال الأموال بشكل فوري. وتتميز هذه الخدمة بسهولة الاستخدام وسرعة التنفيذ، إضافة إلى اعتمادها على تقنيات تشفير ومصادقة رقمية تضمن أمان المعاملات وسرية البيانات.¹

-وفي السياق الوطني، يمكن ربط هذه الآلية بالقنوات الرقمية التي يعتمد عليها بريد الجزائر ضمن خدماته المالية الإلكترونية، حيث تتيح التطبيقات والمنصات الرقمية تنفيذ تحويلات مالية بين الحسابات البريدية بشكل فوري، بما يعكس تبني المؤسسة لآليات الدفع الرقمي الحديثة ضمن مسار التحول الرقمي.

-واستناداً لما سبق، يتضح أن الدفع الإلكتروني يمثل الركيزة الأساسية للتحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية، حيث يشكل منظومة متكاملة تضم وسائل الدفع (البطاقة الذهبية)، وأدوات القبول (TPE)، وآليات الحماية، إضافة إلى خدمات رقمية متنوعة تغطي مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية. وقد ساهم هذا التكامل في تعزيز الشمول المالي وتحديث قطاع البريد بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

المطلب الثاني: التطبيقات والمنصات الرقمية لبريد الجزائر

تُعدّ التطبيقات والمنصات الرقمية من أبرز مظاهر التحول الرقمي التي تعتمد عليها المؤسسات لتقديم خدماتها عن بُعد، حيث تُمكن المستخدمين من إنجاز مختلف العمليات المالية والإدارية بسهولة عبر الأجهزة الذكية أو من خلال الإنترنت.

الفرع الأول: التطبيقات الرقمية

تُمثل التطبيقات الرقمية إحدى الوسائل الحديثة التي تتيح للمستخدمين الوصول إلى الخدمات وإدارتها عبر الأجهزة الذكية بطريقة سهلة وسريعة، وقد ساهمت في تطوير أساليب تقديم الخدمات وتحسين جودتها.

¹ Remitly, "What Is a P2P Transfer and How Do They Work?", Remitly Blog, October 24, 2023, available at: <https://www.remitly.com/blog/technology/p2p-meaning/> accessed on: April 16, 2026

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

تُعد التطبيقات الرقمية وسيلة حديثة تُمكن المستخدمين من الولوج إلى مختلف الخدمات وإدارتها عبر الأجهزة الذكية بسهولة وسرعة، وقد ساهمت في تحسين طرق تقديم الخدمات وتطويرها في مختلف المجالات.

-ويمكن عرض مفهومها على النحو الآتي:¹

أولاً: ماهية التطبيقات الرقمية وأهميتها

تُعرّف التطبيقات الإلكترونية بأنها برامج رقمية تُطوّر للعمل على الأجهزة الذكية أو عبر الإنترنت، وتهدف إلى تقديم خدمات محددة للمستخدمين، لا سيما في المجالات المالية حيث تُمكن من إجراء التحويلات، دفع الفواتير، ومتابعة الحسابات عن بُعد.

وتكتسي هذه التطبيقات أهمية بالغة في تطوير الخدمات، إذ تساهم في تسريع العمليات، تقليل الجهد، تحسين التواصل مع الزبائن، وتوفير خدمات متاحة في أي وقت، وهو ما يعزز كفاءة الأداء داخل المؤسسات المالية.

ثانياً: التطبيقات الإلكترونية لبريد الجزائر

في إطار مواكبة التحول الرقمي، عملت مؤسسة بريد الجزائر على تطوير مجموعة من التطبيقات الإلكترونية التي تستهدف تحسين الخدمات المالية البريدية وتسهيل الوصول إليها، ومن أبرزها:

1. تطبيق بريدي موب (BaridiMob):

يُعد تطبيق "بريدي موب" الأكثر تحميلاً ضمن التطبيقات المالية في الجزائر على أجهزة الأندرويد، حيث تجاوز عدد تحميلاته 5 ملايين تحميل إلى غاية السادس الأول من سنة 2024. ويُتاح الاشتراك في تطبيق "بريدي موب" لزبائن مؤسسة بريد الجزائر الحاملين للبطاقة الذهبية، وذلك من أجل الاستفادة من باقة متنوعة من الخدمات المالية البريدية التي يقدمها هذا التطبيق، مع تنفيذ سريع للعمليات في أي زمان ومكان، على مدار 24 ساعة يومياً و7 أيام في الأسبوع. ويُعتبر تطبيقاً هاتفياً يضع بين أيدي الزبائن مجموعة من الخدمات، من بينها:²

- الاطلاع على كشف مختصر لآخر عشر عمليات تم إنجازها باستعمال البطاقة الذهبية.
- إجراء تحويل إلكتروني من حساب جاري إلى حساب جاري آخر، بشرط أن يكون المستفيد مالِكاً للبطاقة الذهبية.
- إدارة البطاقة الذهبية، من خلال تفعيلها أو توقيفها، إضافة إلى طلب إعادة إصدار الرقم السري.

¹ النور أونلاين، أنواع التطبيقات الإلكترونية، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، الرابط:

<https://www.elnooronline.net/أنواع-التطبيقات-الإلكترونية/>

² إيزيتي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 269-270

- حفظ نماذج عمليات التحويل لاستعمالها لاحقاً.
- تحديد الموقع الجغرافي لأجهزة الصرف الآلي.
- كما أدرج خدمات إضافية تتمثل في:¹
- الاطلاع على الحساب البريدي الجاري.
- تقديم المعلومات المكانية الخاصة بالمكاتب البريدية.
- إعادة تفعيل البطاقة بعد تجميدها بطلب من الزبون.
- تعبئة رصيد الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة.
- تسديد مختلف الفواتير الخاصة بالماء والكهرباء، الهاتف الثابت والانترنت.
- خدمة بريدي باي (Barid Pay): وهي وسيلة دفع إلكترونية حديثة عبر الهاتف النقال، تتميز بسهولة الاستخدام ودرجة عالية من الأمان. وتعتمد هذه الخدمة على تقنية رمز الاستجابة السريع (QR Code)، حيث تتم عملية الدفع عبر مسح الرمز الخاص بالتاجر من خلال تطبيق بريدي موب. بعد ذلك يتم تأكيد العملية وتحويل المبلغ بشكل فوري من حساب الزبون إلى حساب التاجر بطريقة آمنة وسريعة، مما يسهل إنجاز المعاملات المالية دون الحاجة إلى الوسائل التقليدية للدفع.

2. تطبيق (ECCP, Algeria Post):

تُنشِئ مؤسسة بريد الجزائر لزيائنها خدمة الاطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري عبر تطبيق ECCP، حيث يُعد واجهة رقمية تُمكن من الولوج إلى مجموعة من الخدمات الإلكترونية، وذلك من خلال فتح حساب ECCP. ويتم هذا الإجراء باستعمال البطاقة الذهبية، وفي حال عدم توفرها يمكن تقديم طلب يُحمّل من الموقع الإلكتروني، وبعد ملء البيانات يُودع على مستوى مكاتب البريد للحصول على الرقم السري الخاص بالحساب. ومن خلال هذا الحساب، يستفيد الزبون من عدة خدمات إلكترونية، من أهمها:²

- فتح حساب بريدي جاري عبر الإنترنت مع إمكانية طلب دفتر الصكوك البريدية.
- الاطلاع على الحساب البريدي الجاري والحصول على كشف مفصل لمختلف العمليات المنجزة.
- تلقي إشعارات بعمليات السحب والدفع والتحويل عبر رسائل نصية على الهاتف المحمول.

¹ مصعب بالفار، دهمي عمر، تحليل تأثير التحول الرقمي على الخدمات البريدية، دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني: الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 27 و28 نوفمبر 2023، ص 7-8

² إيزيتي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 271-270

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم إدراج خدمة جديدة تُمكّن الزبون من طلب الرقم السري الخاص بالبطاقة الذهبية مباشرة عبر تطبيق "ECCP Algérie Poste"، دون الحاجة إلى تعبئة طلب ورقي على مستوى مكاتب البريد، وهو ما يعكس خطوة متقدمة نحو تعزيز التحول التكنولوجي وتلبية احتياجات المواطن الجزائري.¹

الفرع الثاني: المنصات الرقمية

مع مسار التحول الرقمي تنتوع الوسائط التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمات، ومن المهم التمييز بين مختلف البنى الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسات ومن بينها المنصات الرقمية والمواقع الإلكترونية التي تعرف كما يلي:²

أولاً: تعريف المنصة الرقمية

تُعرف المنصة الرقمية بأنها بيئة إلكترونية تفاعلية تعتمد على تقنيات الويب والاتصال الحديثة، وتهدف إلى توفير مجموعة من الخدمات والمحتويات الرقمية للمستخدمين بطريقة متكاملة ومنظمة. وتتيح هذه المنصات إمكانية التفاعل وتبادل المعلومات والوصول إلى الخدمات سواء كانت مجانية أو مدفوعة، مع إمكانية استخدامها عن بُعد دون التقيد بحدود زمانية أو مكانية، مما يجعلها وسيلة فعالة للتواصل وتقديم للخدمات الرقمية المختلفة.

ثانياً: خصائص المنصة الرقمية

تتمتع المنصات الرقمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

1. إمكانية التوسع والانتشار على نطاق واسع: حيث يمكن الوصول إليها من طرف أي مستخدم يملك اتصالاً بالإنترنت.
2. توفر درجة عالية من الشفافية: من خلال إتاحة مقارنة الخدمات والأسعار، مما يعزز المنافسة بين المؤسسات ويزيد من رضا المستخدمين.
3. لا ترتبط بمكان جغرافي محدد: إذ يمكن استخدامها في أي وقت ومن أي مكان.
4. تتيح حفظ البيانات والمعلومات: إذ يمكن الرجوع إليها لاحقاً بسهولة، حتى بعد مرور فترة طويلة على نشرها.
5. تسمح بجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة بسلوك المستخدمين: مما يساعد المؤسسات على تحليل احتياجات الجمهور وتحسين خدماتها الرقمي.

ثالثاً: المنصات الرقمية التي تقدمها بريد الجزائر لعرض خدماتها المالية

1 المرجع نفسه، ص271

2 بوطاروس نسرين، حجام الطمعي، المنصات الرقمية الإعلامية الجزائرية بين تحدي الواقع والتطلع نحو المستقبل، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد (08)، العدد الأول، تاريخ القبول: 30/05/2024، ص347-348
الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/252281>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

إلى جانب التطبيقات، توفر مؤسسة بريد الجزائر منصات رقمية تُمكن الزبائن من الاستفادة من الخدمات عبر المتصفح دون الحاجة إلى تحميل تطبيقات.

1. منصة بريدي ويب (Baridi Web):

هي منصة بنكية إلكترونية تتيح للزبائن الولوج إلى حساباتهم البريدية الجارية (CCP) مباشرة عبر المتصفح دون الحاجة إلى استخدام تطبيق الهاتف. وتُوجّه هذه الخدمة أساساً لحاملي البطاقة الذهبية (Edahabia)، حيث يتم الدخول إليها باستخدام نفس بيانات الحساب المعتمدة في تطبيق بريدي موب، والمتمثلة في اسم المستخدم وكلمة المرور، وهو ما يعكس تكاملاً وظيفياً بين الخدمتين ضمن منظومة رقمية موحدة، وتعتبر منصة بريد ويب النسخة الحاسوبية من تطبيق بريد موب فكلاهما يقدم نفس الخدمات تقريباً لكن بطرق مختلفة، حيث يقدم الأول خدماته عبر الهاتف بينما الثاني عبر المتصفح الذي يشمل الكمبيوتر والهاتف.¹

➤ الخدمات التي توفرها منصة بريدي ويب:²

- الإطلاع على رصيد الحساب الجاري CCP
- تحويل الأموال من حساب إلى حساب.
- إدارة البطاقة الذهبية.
- متابعة العمليات المالية.
- برمجة التحويلات الدورية (Virements permanents)
- طلب إعادة إصدار الرقم السري للبطاقة

2. منصة بريدي نت (Baridi NET):

هي الفضاء الخاص بزبائن بريد الجزائر عبر شبكة الإنترنت وتعتبر هذه المنصة الواجهة المكتبية المتكاملة التي تتيح للزبائن إدارة حساباتهم الجارية (CCP) والقيام بالعمليات المالية والخدماتية من خلال متصفح الويب (على الحاسوب أو الهاتف) دون الحاجة لتحميل تطبيق بريدي موب.³

➤ أهم الخدمات التي تقدمها منصة بريدي نت:

-تتجلى خدمات منصة بريد نت المتنوعة كالآتي:⁴

- إدارة الحساب البريد الجاري (CCP): تتيح المنصة خدمة إدارة الحساب البريد الجاري (CCP) للزبائن مجموعة من الوظائف الأساسية التي تمكنهم من متابعة وضعهم المالي بكل

¹ مؤسسة بريد الجزائر، خدمة بريدي موب، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، الرابط:

<https://www.baridimob.com/baridiweb/>

² المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026

³ مؤسسة بريد الجزائر، بريدي نت، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، الرابط: <https://baridinet.poste.dz>

⁴ المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

سهولة، حيث يمكنهم الاطلاع على الرصيد المتاح بشكل آني، واستخراج كشف حساب مفصل لمختلف العمليات المنجزة بصيغ رقمية مثل (PDF) إضافة إلى تتبع حركة الأموال من خلال خلال مراقبة عمليات الإيداع والسحب.

- **خدمات البطاقة الذهبية:** تسهل منصة بريد نت على زبائنها إدارة بطاقتهم الذهبية ومتابعة وضعها حيث تتيح إمكانية تقديم طلب الحصول على البطاقة لأول مرة أو تجديدها عند انتهاء صلاحيتها، إضافة إلى تتبع حالة البطاقة ومعرفة مراحل تقدمها سواء كانت قيد الإصدار أو تم إرسالها أو أصبحت جاهزة على مستوى مكتب البريد. كما تسمح هذه الخدمات بتحديث البيانات الشخصية، لاسيما تغيير رقم الهاتف المرتبط بالبطاقة من أجل ضمان استلام رموز التأكيد (OTP) بشكل صحيح، مما يعزز أمن المعاملات وسهولة استخدامها.
- **الخدمات المالية والدفع الإلكتروني:** توفر المنصة خدمات التحويلات الالكترونية والدفع الإلكتروني مما يمكن الزبائن من إجراء مختلف العمليات المالية عن بعد بسهولة وأمان.
- **الخدمات الإدارية:** تشمل الخدمات الإدارية التي توفرها المنصة مجموعة من العمليات تُمكن الزبائن من تسيير حساباتهم البريدية بمرونة، حيث يمكنهم طلب دفتر الصكوك البريدية (Chequebook) للحصول على دفاتر شيكات جديدة عند الحاجة، بالإضافة إلى الاطلاع أو الحصول على رقم التعريف البريد (RIP)، الذي يُعدّ عنصرًا أساسيًا في إجراء التحويلات المالية الوطنية والدولية، خاصة ذات المبالغ الكبيرة، مما يسهم في تسهيل وتحديث الإجراءات الإدارية المرتبطة بالحساب البريدي الجاري.

وقد ساهمت كل هذه التطبيقات والمنصات الرقمية التي اعتمدها مؤسسة بريد الجزائر في إحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات المالية البريدية، حيث مكنت من تسهيل الوصول إلى الخدمات، وتقليل الحاجة إلى التنقل نحو مكاتب البريد، وتسريع إنجاز المعاملات المالية. كما ساهمت في تحسين تجربة المستخدم وتعزيز كفاءة الأداء، وهو ما يعكس تجسيدًا فعليًا للتحول الرقمي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: توظيف التحول الرقمي في تعزيز آليات الأمان للخدمات المالية البريدية
لا يقتصر التحول الرقمي في القطاع المالي على تحسين جودة الخدمات وتسريع إنجاز المعاملات فحسب، بل يمتد أيضًا ليشمل تعزيز آليات الأمان وحماية البيانات والمعاملات الإلكترونية.

أولاً: آليات التصديق والتحقق القوي

تُعد آليات التحقق من الهوية من أهم الركائز الأمنية في الأنظمة المالية الرقمية، حيث تهدف إلى ضمان أن المستخدم هو المالك الفعلي للحساب قبل السماح له بالوصول أو تنفيذ العمليات.

1. نظام التحقق ثنائي العامل (2FA):

تعدّ المصادقة الثنائية (Two-Factor Authentication) من أهم آليات الأمان الحديثة المعتمدة في الأنظمة المالية الرقمية، حيث تقوم على مبدأ استخدام عاملين مختلفين للتحقق من هوية المستخدم قبل السماح له بالوصول إلى حسابه أو تنفيذ العمليات المالية. ويتمثل العامل الأول عادة في كلمة المرور، بينما يتمثل العامل الثاني في وسيلة إضافية لإثبات الهوية مثل رمز تحقق مؤقت أو تطبيق مصادقة. ويهدف هذا النظام إلى رفع مستوى الحماية وتقليل مخاطر الاختراق والوصول غير المصرح به إلى الحسابات المالية، وهو ما يجعله من المعايير الأساسية في تأمين الخدمات الرقمية الحديثة¹

ويُعتبر رمز التحقق لمرة واحدة (One-Time Password - OTP) أحد أبرز التطبيقات العملية لنظام المصادقة الثنائية (2FA)، حيث يتم توليده بشكل مؤقت وإرساله إلى المستخدم عبر رسالة نصية قصيرة (SMS) إلى الهاتف المرتبط بالحساب. ويُطلب من المستخدم إدخال هذا الرمز أثناء تنفيذ عمليات حساسة مثل الدفع الإلكتروني أو التحويلات المالية أو تسجيل الدخول، بهدف تأكيد هويته بشكل إضافي. وفي هذا السياق، تعتمد مؤسسة بريد الجزائر على هذه الآلية ضمن خدماتها الرقمية، حيث يتم إرسال رمز OTP عند إجراء العمليات المالية عبر تطبيق BaridiMob أو الخدمات الإلكترونية الأخرى، بما يعكس اعتمادها على آليات أمنية متوافقة مع المعايير العالمية في حماية المعاملات الإلكترونية².

2. نظام ثري دي سيكيور (3D Secure):

يُعدّ نظام 3D Secure بروتوكولاً أمنياً متطوراً في مجال الدفع الإلكتروني، صمّمته شبكات البطاقات العالمية لتعزيز حماية المعاملات عبر الإنترنت، من خلال إضافة طبقة تحقق إضافية تُثبت أن صاحب البطاقة هو من يقوم فعلياً بعملية الشراء. ويعتمد هذا النظام على تبادل آمن للبيانات بين التاجر والبنك المُصدر للبطاقة، بهدف التحقق من هوية المستخدم قبل إتمام عملية الدفع، مما يساهم في الحد من عمليات الاحتيال الإلكتروني وتقليل المخاطر المرتبطة باستخدام البطاقات في المعاملات غير المباشرة. كما قد يتطلب النظام في بعض الحالات خطوة إضافية للمصادقة مثل إدخال رمز تحقق مؤقت أو تأكيد الهوية عبر وسائل رقمية أخرى، وهو ما يعزز موثوقية وأمان الدفع الإلكتروني في بيئات التجارة الرقمية الحديثة، ويمكن ربط هذا النظام بوسائل

¹Kaspersky. (n.d.). What is Two-Factor Authentication (2FA)?. Resource Center. Retrieved April 21, 2026, from: <https://www.kaspersky.com/resource-center/definitions/what-is-2fa>

² سبق برس، بريد الجزائر توضح استعمال الرمز السري "OTA" في الخدمات البريدية، تقرير صحفي إخباري بتاريخ 13 ديسمبر 2023، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، متاح على الرابط: <https://n9.cl/allfm>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

الدفع المعتمدة في بريد الجزائر باعتباره من الآليات الأمنية المعترف بها عالميًا في حماية المعاملات الإلكترونية.¹

- ويمكن ربط هذا النظام بوسائل الدفع الإلكترونية المعتمدة لدى مؤسسة بريد الجزائر باعتباره من الآليات الأمنية المعترف بها عالميًا.²

3. رمز التعريف الشخصي (PIN):

يُعدّ رمز التعريف الشخصي (PIN: Personal Identification Number) رمزًا سريًا يتكوّن عادةً من مجموعة من الأرقام، يُستخدم كوسيلة للتحقق من هوية المستخدم عند إجراء العمليات الإلكترونية أو المالية. ويُوظّف هذا الرمز كآلية أمان أساسية لحماية الحسابات والبطاقات والخدمات الرقمية من أي استعمال غير مصرح به، حيث لا يمكن إتمام المعاملات إلا بإدخاله بشكل صحيح، مما يعزز من مستوى الحماية والخصوصية في بيئة الدفع الإلكتروني³

ثانيًا: تدابير الحماية التقنية والسيبرانية (Cybersecurity)

إلى جانب آليات التحقق، تعتمد الأنظمة المالية الحديثة على تقنيات حماية متقدمة تهدف إلى تأمين البنية الرقمية وحماية البيانات أثناء انتقالها أو تخزينها، بما يحد من المخاطر السيبرانية المحتملة.

1. تشفير البيانات بواسطة البروتوكولات (SSL/TLS):

تُعدّ بروتوكولات من أهم التقنيات المعتمدة في تأمين المعاملات الإلكترونية، حيث تعمل على إنشاء اتصال مشفّر بين المستخدم والخادم، مما يضمن حماية البيانات الحساسة أثناء انتقالها، مثل معلومات الدفع والبيانات الشخصية. كما تتيح هذه البروتوكولات التحقق من هوية المواقع الإلكترونية من خلال الشهادات الرقمية، الأمر الذي يعزز الثقة ويمنع عمليات الاحتيال أو اعتراض البيانات، خاصة في بيئة الدفع الإلكتروني والتطبيقات المالية الرقمية.⁴

-ونظرًا لاعتماد الخدمات المالية الرقمية على الاتصال عبر الإنترنت، فإن منصات الدفع الإلكتروني التابعة لمؤسسة بريد الجزائر تستفيد من بروتوكولات التشفير (SSL/TLS) كمعيار عالمي لتأمين الاتصالات وحماية البيانات أثناء انتقالها.

¹ Visa. (n.d.). 3-D Secure: Enhancing payment security and customer experience. Visa Insights. Retrieved April 21, 2026, from: <https://corporate.visa.com/en/solutions/visa-protect/insights/3d-secure.html>

² نسيم م، نحو تعزيز حماية البطاقات الذهبية من الاحتيال الإلكتروني وحماية المعاملات المالية للمواطنين، مقال إلكتروني على موقع الجزائر الآن، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، متاح على الرابط:

<https://algeriemaintenant.dz/2026/03/البيانات/>

³ مجد خضر، ما هو الرمز PIN، مقال إلكتروني، متاح على الموقع الإلكتروني موضوع، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، الرابط:

<https://mawdoo3.com/ما هو رمز PIN>

⁴ ما هو SSL/TLS دليل متعمق، مقال إلكتروني، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، الرابط: <https://n9.cl/medpn>

2. تطوير الواجهة الموحدة (ECCP):

يُعد هذا التطوير من مظاهر التحول الرقمي التنظيمي داخل مؤسسة بريد الجزائر، حيث يهدف إلى دمج مختلف الخدمات في منصة واحدة، مما يسمح بإدارة مركزية للعمليات وتحسين التحكم في النظام المعلوماتي. ويساهم هذا التوحيد في دعم الجوانب الأمنية بشكل غير مباشر من خلال تسهيل مراقبة الأنشطة واكتشاف الاختلالات المحتملة بسرعة أكبر.¹

3. الرقابة على الشبائك الآلية (GAB):

تُعدّ الموزعات الآلية (GAB) من أبرز الوسائل المعتمدة في تقديم الخدمات المالية، غير أنها تُشكّل هدفاً رئيسياً لعمليات الاحتيال الإلكتروني، خاصة تقنية السكينغ (Skimming)، التي تعتمد على تركيب أجهزة خفية على قارئ البطاقة داخل جهاز الصراف الآلي بهدف نسخ بياناتها بشكل غير مشروع. وغالبًا ما تُستكمل هذه العملية باستخدام وسائل إضافية، مثل الكاميرات الصغيرة أو لوحات مفاتيح مزيفة، لالتقاط الرمز السري (PIN)، مما يُمكن المحتالين من إعادة استخدام هذه البيانات في عمليات مالية غير قانونية. وقد أدى انتشار هذه الممارسات إلى دفع المؤسسات المالية إلى تعزيز إجراءات الحماية والتوعية والرقابة على مستوى أجهزة الصراف الآلي للحد من هذه المخاطر.²

كما تُوفّر مؤسسة بريد الجزائر خدمة الموزعات الآلية (GAB) ضمن منظومتها الرقمية، باعتبارها وسيلة أساسية لتمكين الزبائن من إجراء عمليات السحب والاستعلام عن الرصيد بشكل آلي وسريع. وفي إطار تعزيز أمن هذه الخدمة، تحرص المؤسسة على توجيه المستخدمين إلى ضرورة احترام إجراءات الاستخدام الآمن للموزعات الآلية، من خلال عدم الإفصاح عن المعلومات السرية مثل الرمز السري (PIN)، والتأكد من سلامة الجهاز قبل استعماله، بما يهدف إلى تقليل مخاطر الاحتيال الإلكتروني المرتبط بهذه الوسيلة.³

-وفي إطار تعزيز الأمن الرقمي، أطلقت مؤسسة بريد الجزائر حملة تحسيسية بعنوان بكل أمان تهدف إلى توعية المستخدمين بأهمية الاستخدام الآمن للخدمات الرقمية، خاصة البطاقة الذهبية وتطبيق بريدي موب، وذلك بعد تسجيل تزايد في حالات الاحتيال الإلكتروني مثل سرقة البيانات واختراق الحسابات. كما تؤكد هذه الحملة على ضرورة احترام قواعد الأمان، مثل عدم مشاركة

¹ بريد الجزائر، بوابة الخدمات المالية الإلكترونية (ECCP)، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، الرابط:

<https://eccp.poste.dz/>

² McAfee. (2024, May 22). Security threat concerns in the ATM industry. McAfee Blog. . Retrieved April 22, 2026, from: <https://www.mcafee.com/blogs/internet-security/security-threat-concerns-atm-industry/>

³ بريد الجزائر، جهاز الصراف الآلي البنكي والبريدي في الجزائر، مدونة أوراس الجزائر، تاريخ الاطلاع: 21/04/2026، الرابط: <https://ar.awrasaljazair.com/-atm-machine-الآلي-الصراف-الآلي/>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

الرمز السري (PIN) أو رمز التحقق (OTP)، واعتماد وسائل المصادقة لحماية المعاملات الإلكترونية¹.

-يتضح من خلال ما سبق أن التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر لا يقتصر على تطوير وتوسيع نطاق الخدمات المالية الرقمية فقط، بل يشكل أيضاً إطاراً متكاملًا لتعزيز أمن المعاملات الإلكترونية وحماية بيانات المستخدمين. ويتجلى ذلك من خلال اعتماد آليات تحقق متقدمة، وتقنيات تشفير، وأنظمة مراقبة رقمية ومادية، مما يعكس التوجه نحو بناء بيئة مالية رقمية آمنة وموثوقة قادرة على مواجهة التهديدات السيبرانية المتزايدة.

المبحث الثالث: التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية بين الواقع الحالي والآفاق المستقبلية

يتألف هذا المبحث من ثلاثة مطالب أساسية، حيث يعالج المطلب الأول إنجازات التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية ونتائجه على الزبائن، بينما يتناول المطلب الثاني آفاق وتوجهات التحول الرقمي في هذا المجال في حين يسلط المطلب الثالث الضوء على أهم التحديات التي تعرقل تطبيق التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية.

المطلب الأول: إنجازات التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية ونتائجه على الزبائن
يشكل التحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية البريدية في الجزائر أحد أبرز التحولات التي مست المرفق العمومي، فلم يقتصر على تحديث الوسائل التقنية فقط، بل أدى إلى إعادة تشكيل طريقة تقديم الخدمات وتعزيز علاقة الزبون بالمؤسسة البريدية.

أولاً: تعزيز الشمول المالي

ساهم التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية في تقليص العوائق التقليدية التي كانت تحد من استفادة الزبائن، مما أدى إلى توسع ملحوظ في استخدام الوسائل الرقمية وتعزيز الشمول المالي عبر ما يلي²:

1. عبر الخدمات الرقمية المباشرة كبريدي موب:

مكّن تطبيق "بريدي موب (BaridiMob) الزبائن من إدارة حساباتهم المالية عن بعد، حيث أصبح بإمكانهم إجراء عمليات التحويل، وكشف الرصيد، ودفع الفواتير في أي وقت ومن أي مكان، دون الحاجة إلى التنقل نحو المكاتب البريدية.

¹بريد الجزائر، عرض تقديمي: حملة بكل أمان 2024 للوقاية من الاحتيال الإلكتروني، تاريخ الاطلاع: 22/04/2026، الرابط:

https://www.poste.dz/uploads/print/presentation_bi_kouli_aman_2024_fr.pdf

موزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 23/04/2026، الرابط:

<https://www.mpt.gov.dz/>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

وقد تجاوز عدد تحميلات التطبيق على نظام أندرويد 5 ملايين تحميل، مما يعكس الإقبال المتزايد على الخدمات المالية الرقمية وتنامي الثقة في الوسائط الإلكترونية. كما سجلت العمليات المنجزة عبر التطبيق نموًا ملحوظًا خلال الفترة الممتدة بين 2020 و2022، حيث ارتفعت قيمة العمليات بأكثر من 6 مرات، في حين ارتفع عدد العمليات بأكثر من 24 مرة. ويعكس هذا التطور تحولًا تدريجيًا في سلوك الزبائن نحو الاعتماد على القنوات الرقمية، بما يدعم توسيع الشمول المالي.

2. عبر أدوات الدفع والبنية المالية (البطاقة الذهبية كنموذج):

شهدت البطاقة الذهبية توسعًا كبيرًا في الانتشار داخل الجزائر، حيث تجاوز عدد البطاقات المتداولة حاجز 13 مليون بطاقة خلال الفترة 2025/2024، وهو ما يعكس نجاح سياسة تعميم الخدمات المالية الرقمية ودمج الزبائن ضمن النظام المالي الإلكتروني، إضافة إلى توفير بدائل حديثة وأمنة للسحب النقدي عبر الموزعات الآلية. وقد تحققت هذه النتائج بفضل الديناميكية التي ميزت عملية إنتاج وتوزيع البطاقة الذهبية، حيث ارتفع عددها الإجمالي من حوالي 6 ملايين بطاقة سنة 2020 إلى نحو 14.1 مليون بطاقة مع نهاية نوفمبر 2024، وهو ما يعكس التطور السريع في تعميم الخدمات المالية الرقمية وتعزيز الاعتماد على الوسائل الإلكترونية بدل المعاملات النقدية التقليدية.

ثانيًا: التحول نحو مجتمع غير نقدي عبر تنامي الدفع الإلكتروني

انعكس التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية على السلوك اليومي للزبون الجزائري، من خلال تزايد الاعتماد على ثقافة الدفع عن بُعد، والانتقال التدريجي نحو تقليص استخدام النقد في المعاملات اليومية، وهو ما تؤكدته المؤشرات الرسمية المتعلقة بنمو المعاملات الإلكترونية التي تتجلى كالآتي:¹

سجلت مؤشرات الدفع الإلكتروني خلال سنة 2024 نموًا ملحوظًا، حيث تجاوز عدد العمليات المنجزة عبر الإنترنت 11 مليون عملية دفع، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى ثقة الزبائن في استخدام الوسائل الرقمية لتسديد الفواتير مثل الكهرباء والمياه والهاتف، إضافة إلى اقتناء الخدمات والمنتجات عن بعد دون الحاجة إلى التنقل.

كما تشير الإحصائيات الأحدث لسنة 2025 إلى تسارع هذا التوجه، حيث تجاوز إجمالي عمليات الدفع الإلكتروني 27 مليون عملية بقيمة مالية تفوق 145 مليار دينار جزائري، وهو ما يؤكد

¹وكالة الأنباء الجزائرية، الدفع الإلكتروني في الجزائر يواصل توسعه في 2025 مدعوما بقطاع الخدمات العمومية، موقع وكالة الأنباء الجزائرية، تاريخ الاطلاع: 23/04/2026، الرابط: <https://www.aps.dz/economie/banque-et-finances/mls0xjuy>

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

الديناميكية المتزايدة لاعتماد الزبائن على وسائل الدفع الرقمية، وتوسع استخدامها في مختلف مجالات الحياة اليومية.

كما شهدت المعاملات التجارية تطورًا واضحًا من خلال اعتماد وسائل دفع حديثة، على غرار تقنية رمز الاستجابة السريعة (QR Code)، التي ساهمت في تسهيل عمليات الدفع داخل نقاط البيع، وتقليص الاعتماد على السيولة النقدية، مع توفير بدائل أكثر سرعة وأمانًا في التعاملات اليومية.

ويعكس هذا التحول التدريجي نحو المجتمع غير النقدي تطورًا في السلوك المالي للزبون، نتيجة تعميم الخدمات الرقمية وتوسع البنية التحتية للدفع الإلكتروني في الجزائر، بما يعزز من فعالية النظام المالي الرقمي ويواكب التوجهات الحديثة في الاقتصاد الرقمي.

ثالثًا: تعزيز الأمان المالي وترسيخ الثقة الرقمية

أسهم التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية في تعزيز مستوى الأمان المالي للزبون، من خلال تمكينه من مراقبة حساباته بشكل دقيق وفوري، مما أدى إلى رفع درجة الثقة في التعاملات الرقمية وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات التقليدية مثل الآتي:¹

ساهمت خدمة الرسائل النصية القصيرة (SMS) في إشعار الزبون بشكل لحظي بجميع العمليات المالية المنجزة على حسابه، سواء كانت دائنة أو مدينة، وهو ما عزز من مستوى الشفافية المالية، وقلل من احتمالات الأخطاء أو محاولات الاختراق، وساهم في تعزيز الشعور بالأمان لدى المستخدمين.

كما أن تزايد حجم المعاملات الإلكترونية عبر منصات بريد الجزائر يعكس ارتفاع درجة الثقة لدى الزبائن في الأنظمة الرقمية المعتمدة، سواء من حيث حماية البيانات أو موثوقية الإجراءات، وهو ما يعزز نجاح التحول الرقمي في ترسيخ بيئة مالية آمنة وشفافة.

رابعًا: تحسين جودة الحياة وتوفير الوقت والجهد

يمثل تحسين جودة الحياة أحد أبرز النتائج غير المباشرة للتحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية، من خلال تقليص الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المعاملات المالية اليومية. ويتجلى ذلك عبر:²

مساهمة التحول الرقمي للخدمات المالية البريدية في التخفيف بشكل كبير من الضغط على مكاتب البريد، حيث أصبح الزبون قادرًا على إنجاز أغلب معاملاته المالية في وقت قصير عبر التطبيقات

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 23/04/2026، الرابط:

<https://www.mpt.gov.dz/>

² المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 23/04/2026،

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

والمنصات الرقمية، دون الحاجة إلى التنقل أو الانتظار في الطوابير، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمة المدركة.

كما وفر التحول الرقمي تنوعاً في قنوات تقديم الخدمة، من خلال إتاحة خيارات متعددة أمام الزبون، مثل الشباك الآلي، والتطبيقات الذكية، والدفع الإلكتروني، وهو ما منح المستخدم مرونة أكبر في اختيار الطريقة الأنسب لإدارة معاملاته المالية.

المطلب الثاني: آفاق وتوجهات التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

تسعى مؤسسة بريد الجزائر في إطار استراتيجيتها للتحول الرقمي إلى تطوير خدماتها المالية والبريدية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وذلك من خلال اعتماد حلول رقمية متقدمة تهدف إلى تحسين الأداء، وتوسيع نطاق الخدمات، وتعزيز مكانتها ضمن بيئة رقمية متسارعة التغير، سواء على المستوى الوطني أو الإفريقي
-وتتجلى هذه التوجهات الاستراتيجية التي فيما يلي¹:

1. تطوير البنية الرقمية وتوسيع الخدمات الإلكترونية:

تتجه مؤسسة بريد الجزائر نحو تعزيز رقمنة خدماتها المالية من خلال توسيع استخدام الوسائل الإلكترونية وتحديث أنظمة الدفع، بما يسمح بالانتقال التدريجي نحو تقليص الاعتماد على المعاملات التقليدية.

وفي هذا الإطار، تعمل المؤسسة على تطوير منظومة الدفع الإلكتروني وتحسين أداء الخدمات الرقمية، مع دعم التحول نحو المعاملات عبر الإنترنت، بما يساهم في رفع كفاءة العمليات المالية وتسهيل وصول الزبائن إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان.

كما يندرج هذا التوجه ضمن رؤية أشمل تهدف إلى تحرير الخدمات البريدية من الطابع التقليدي، وتوجيهها نحو بيئة رقمية تعتمد على الإنترنت كوسيط رئيسي في تقديم الخدمات.

2. تحسين منظومة التوزيع والخدمات البريدية:

تسعى مؤسسة بريد الجزائر إلى إعادة تنظيم وتحسين منظومة توزيع البريد، بهدف تقليص آجال المعالجة والتسليم، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

ويتم ذلك من خلال اعتماد حلول رقمية في تسيير عمليات التوزيع، بما يسمح برفع فعالية الشبكة البريدية وتحسين سرعى الاستجابة، إضافة إلى إعادة تنشيط البنية اللوجيستية بما يتماشى مع

¹ شهرزاد عبيدي، سليمة عبد الله، واقع وآفاق الخدمات المالية البريدية الرقمية المبتكرة بمؤسسة بريد الجزائر في ظل جائحة كورونا، الملتقى الوطني الأول حول: الخدمات المالية الرقمية والابتكار ودورها في تحقيق الشمول المالي، جامعة باتنة، يومي

يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.

3. تعزيز الابتكار الرقمي والشمول الاجتماعي:

من بين أبرز توجهات بريد الجزائر المستقبلية، دعم الابتكار الرقمي من خلال تطوير تطبيقات وخدمات رقمية موجهة لمختلف فئات المجتمع، بما في ذلك الفئات ذات الاحتياجات الخاصة. وفي هذا السياق، تم إطلاق مبادرات وطنية لتطوير البرمجيات والتطبيقات المحمولة، بهدف تحسين الولوج إلى الخدمات الرقمية وتسهيل الحياة اليومية للأشخاص ذوي الإعاقة، بما يساهم في تعزيز الإدماج الرقمي والاجتماعي.

كما تهدف هذه المبادرات إلى تشجيع الابتكار المحلي في مجال البرمجيات، وتحفيز المطورين على تقديم حلول رقمية مبتكرة تخدم قطاع البريد والخدمات المالية.

4. تعزيز الانفتاح على الرقمنة الإفريقية والدولية:

تسعى مؤسسة بريد الجزائر إلى توسيع نطاق تعاونها الرقمي على المستوى الإفريقي، من خلال اقتراح نموذج مؤسسة بريدية ذكية قادرة على دعم التحول الرقمي في المؤسسات البريدية الإفريقية، وتعزيز تبادل الخبرات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال. ويهدف هذا التوجه إلى تطوير الشبكات البريدية وتوسيع الخدمات الإلكترونية، بما يساهم في تحسين الأداء على المستوى الإقليمي والدولي، وتنويع الخدمات ذات القيمة المضافة.

5. تطوير أنظمة التتبع والخدمات الذكية:

تعمل المؤسسة أيضًا على تعزيز أنظمة تتبع الإرساليات عبر اعتماد أنظمة رقمية حديثة مثل نظام التتبع والمتابعة (Track and Trace)، الذي يتيح للزبائن إمكانية متابعة مسار بريدهم بشكل لحظي ودقيق.

كما يشمل هذا التوجه تحسين ربط الخدمات البريدية بالنظام البريدي الدولي، بما يسمح بتوحيد آليات التتبع وتطوير جودة الخدمات البريدية على المستويين الوطني والدولي.

ختامًا، يتضح من خلال هذه التوجهات أن مؤسسة بريد الجزائر تسعى إلى بناء منظومة رقمية متكاملة تقوم على تحديث البنية التحتية، وتطوير الخدمات الإلكترونية، وتعزيز الابتكار، والانفتاح على التجارب الدولية، بما يعكس تحولاً استراتيجياً نحو مؤسسة بريدية رقمية متطورة قادرة على مواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

رغم التقدم الملحوظ الذي حققته مؤسسة بريد الجزائر في مجال رقمنة خدماتها المالية، إلا أن هذا التحول لا يزال يواجه مجموعة من التحديات المتنوعة التي تؤثر على وتيرة تعميم الخدمات الرقمية وفعاليتها، ويمكن تصنيفها إلى تحديات تقنية، اجتماعية، قانونية، وبنوية.

-وتتجلى هذه التحديات فيما يلي:¹

1. التحديات التقنية والتكنولوجية:

تُعد التحديات التقنية من أبرز العوائق التي تواجه التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية، حيث لا تزال بعض المناطق تعاني من ضعف في تغطية شبكة الإنترنت أو محدودة جودة الاتصال، وهو ما يخلق نوعاً من الفجوة الرقمية بين مختلف مناطق البلاد. كما أن الاعتماد المتزايد على المنصات الرقمية يفرض ضغطاً مستمرًا على الأنظمة المعلوماتية، ما قد يؤدي أحياناً إلى أعطال تقنية أو توقف مؤقت للخدمات، الأمر الذي ينعكس سلباً على استمرارية الخدمة ورضا المستخدمين.

2. التحديات الاجتماعية والثقافية:

يرتبط نجاح التحول الرقمي بدرجة وعي المستخدمين وقدرتهم على التكيف مع التقنيات الحديثة، إلا أن بعض الفئات الاجتماعية لا تزال تواجه صعوبات في استخدام الخدمات الرقمية بسبب ضعف الثقافة المعلوماتية أو ما يُعرف بالأمية الرقمية. كما أن محدودية التكوين في مجال التكنولوجيا، إلى جانب غياب التوعية الكافية حول مزايا وأمان المعاملات الإلكترونية، يساهم في استمرار التردد لدى بعض المواطنين في استخدام الخدمات المالية الرقمية، خاصة تلك المرتبطة بالدفع الإلكتروني.

3. التحديات القانونية والتنظيمية:

على الرغم من وجود إطار قانوني ينظم المعاملات الإلكترونية في الجزائر، إلا أن تطبيق هذه النصوص بشكل فعال لا يزال يطرح تحدياً حقيقياً، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الثقة في البيئة الرقمية.

كما أن تطور الخدمات المالية الرقمية بشكل سريع يفوق أحياناً وتيرة التكيف التشريعي، مما يستدعي تحديثاً مستمراً للأطر القانونية لضمان حماية المستخدمين وتنظيم المعاملات الإلكترونية بشكل أكثر فعالية.

4. التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والتمويل:

¹ إيزيتي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص273

الفصل الثاني..... واقع التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية

يُعد ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد العوامل التي تحد من سرعة تعميم الخدمات المالية البريدية الرقمية، حيث تؤثر جودة الشبكات والأنظمة التقنية بشكل مباشر على كفاءة الأداء. كما يتطلب التحول الرقمي استثمارات مالية معتبرة لتحديث التجهيزات الرقمية وتطوير المنصات الإلكترونية إضافة إلى ضمان صيانتها واستمراريتها بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المتسارع.

-يتبين من خلال هذه التحديات أن التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية هو عملية معقدة تتطلب توازنًا بين تطوير البنية التحتية، وتعزيز الكفاءات البشرية، وتحديث الإطار القانوني، بما يضمن تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام داخل مؤسسة بريد الجزائر.

➤ خلاصة الفصل:

يتبين من خلال ما سبق أن التحول الرقمي في الخدمات المالية البريدية يمثل مسارًا استراتيجيًا متكاملًا لم يقتصر على تحديث الوسائل التقنية، بل امتد ليشمل تطوير نماذج تقديم الخدمة وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والمستخدم. وقد أظهر العرض السابق أن تجليات هذا التحول، لاسيما من خلال الدفع الإلكتروني، والتطبيقات والمنصات الرقمية، وآليات الأمان، أسهمت بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات وتوسيع نطاق الاستفادة منها. غير أن تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التحول يظل مرتبطًا بقدره مؤسسة بريد الجزائر على مواصلة تطوير بنيتها الرقمية، وتعزيز ثقة الزبائن، ومواجهة التحديات التقنية والتنظيمية بكفاءة، بما يضمن استدامة هذا المسار ومواكبته لمتطلبات البيئة الرقمية الحديثة.



➤ مقدمة الفصل:

تعد الدراسة الميدانية حجر الزاوية في البحوث الاقتصادية، حيث تهدف إلى نقل المفاهيم النظرية إلى واقع ملموس من خلال القياس والتحليل. وانطلاقاً مما تم استعراضه في الفصول السابقة حول الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والخدمات المالية البريدية، يخصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بمديرية بريد الجزائر لولاية تبسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتألف هذا المبحث من ثلاثة مطالب رئيسية، حيث يتضمن المطلب الأول تقديم عرض تعريفي لمؤسسة بريد الجزائر مع إبراز مدى تطور قاعدة زبائنها، في حين يخصص المطلب الثاني لعرض مختلف الإجراءات المعتمدة في التحضير للدراسة الميدانية من حيث المنهج والأداة وعينة البحث، أما المطلب الثالث فيتناول تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

المطلب الأول: مدخل تعريفي لمؤسسة بريد الجزائر وتطور قاعدة زبائنها

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد أنشئت بموجب إعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفقاً للقانون رقم 03-02 المؤرخ في 17 جويلية 2002. تدار المؤسسة من قبل مديرية عامة يسهر على رأسها مدير عام معين بمرسوم، يتولى كامل السلطات للإدارة والتسيير التقني والمالي وإبرام العقود والاتفاقيات وتمثيل المؤسسة أمام القضاء. وينقسم هيكلها التنظيمي المركزي إلى مديريات للدراسات مكلفة بالتخطيط الاستراتيجي، الاتصال، وتحسين نوعية الخدمة من خلال تقييم مستوى رضا الزبائن، بالإضافة إلى مديريات مركزية تنفيذية تشرف على المصالح البريدية والمالية، والمديرية التجارية التي تُعنى باقتراح خدمات تكنولوجية حديثة تلبي احتياجات الزبائن المتجددة. ولضمان التغطية الشاملة والقرب من المستفيدين، تعتمد المؤسسة على تنظيم إقليمي يضم ثماني (08) مديريات إقليمية موزعة عبر التراب الوطني في كل من: الجزائر، عنابة، قسنطينة، سطيف، الشلف، وهران، بشار، وورقلة. تشرف هذه المديريات الإقليمية على الوحدات الولائية ومكاتب البريد، وتتولى تنظيم ومراقبة استغلال البريد على المستوى المحلي وتنفيذ البرامج المسطرة من قبل الإدارة العامة، مما يضمن تدفق الخدمات البريدية والمالية لملايين الزبائن يومياً وبناء علاقة مستدامة معهم تعتمد على النجاعة والجودة.¹ وفي هذا الصدد، تترجم الأرقام الرسمية للمؤسسة هذا الانتشار الواسع من خلال مؤشرات نمو رقمية واضحة:²

تُظهر المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالخدمات الرقمية لمؤسسة بريد الجزائر وجود تطور ملحوظ في قاعدة مستخدمي الخدمات البريدية، وذلك في ظل التحول الرقمي داخل مختلف المعاملات المالية والبريدية.

1 من إعداد الطالبة اعتماداً على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر-ولاية تبسة

2 من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات وتقارير مؤسسة بريد الجزائر الرسمية

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

فمن خلال تطور عدد حاملي البطاقات الذهبية، يتبين أن المؤسسة شهدت توسعًا كبيرًا في قاعدة مستعملي الخدمات المالية الإلكترونية، حيث ارتفع عدد البطاقات المتداولة من حوالي 6 ملايين بطاقة سنة 2020 إلى ما يفوق 13 مليون بطاقة سنة 2024، وهو ما يعكس تزايد اعتماد الأفراد على الوسائل الرقمية في تنفيذ عملياتهم المالية اليومية بدل الوسائل التقليدية. كما يشير هذا التطور إلى تغير تدريجي في نمط استخدام الخدمات البريدية، حيث أصبحت الخدمات الإلكترونية جزءًا أساسيًا من تعاملات الزبائن مع المؤسسة، سواء من خلال الشبائيك الآلية أو التطبيقات الرقمية أو وسائل الدفع الإلكتروني المختلفة. ويعكس هذا التوسع في قاعدة المستفيدين من الخدمات الرقمية ديناميكية التحول الذي تعرفه المؤسسة، ويمثل مؤشرًا مهمًا على توسع انتشار الثقافة الرقمية في المجتمع، مما يفسر أهمية دراسة مدى انعكاس هذا التحول على جودة وكفاءة الخدمات المالية البريدية من وجهة نظر الزبائن.

المطلب الثاني: إجراءات التحضير للدراسة

تتناول هذه الدراسة الميدانية تحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة من المتعاملين مع بريد الجزائر بولاية تبسة، وذلك بهدف التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية.

وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعه على عينة مكونة من (150) فردًا من مختلف الفئات العمرية ومن الجنسين بولاية تبسة. حيث تم الحصول على 100 استجابة من خلال نسخة إلكترونية للاستبيان تم توزيعها عبر الوسائل الرقمية، إضافة إلى 20 استجابة جمعت ميدانيًا من بعض المستشفيات، و30 استجابة أخرى تم جمعها من مجموعة من المحلات التجارية، وأحد مراكز بريد الجزائر، إضافة إلى مركز خاص بدفع فواتير الغاز والكهرباء، وذلك بهدف الوصول إلى فئات متنوعة من مستخدمي الخدمات المالية البريدية.

وتهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في:

" ما مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية المقدمة من قبل بريد الجزائر بولاية تبسة؟ " ولتحقيق ذلك، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما فيها معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار التوزيع الطبيعي، وارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، وقد تمت معالجة البيانات

باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26

➤ فرضيات الدراسة

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية لكل محور من محاور الاستبيان

الفرضية الفرعية الأولى: (H1) للتحول الرقمي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءة الخدمات المالية البريدية من حيث الوقت والجهد والجودة.

الفرضية الفرعية الثانية: (H2) تتوفر بنية تحتية ودعم تقني مناسبان لاستخدام الخدمات المالية الرقمية في بريد الجزائر

الفرضية الفرعية الثالثة: (H3) تتمتع الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر بمستوى منخفض من الأمان والموثوقية في نظر الزبائن.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

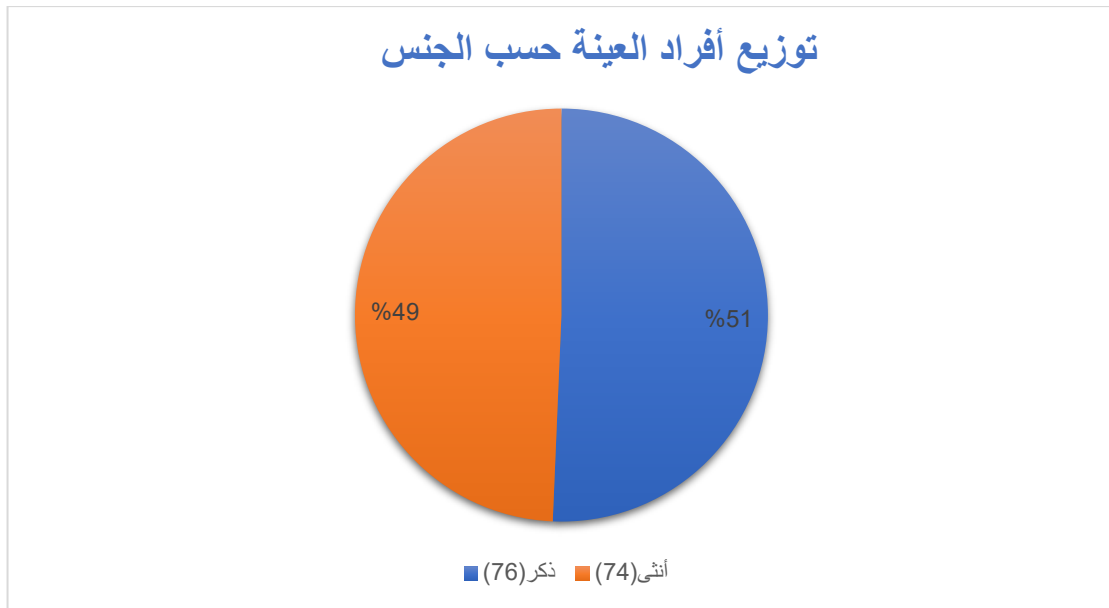
المطلب الثالث: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة
بلغ حجم العينة (150) فرداً، تم اختيارهم من بين زبائن ومستخدمي بريد الجزائر بولاية تيسة.
وفيما يلي عرض لأهم الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:
أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

م	الجنس	التكرار	(%) النسبة المئوية
1	ذكر	76	51%
2	أنثى	74	49%
—	المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (01)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (51%) بتكرار قدره 76 فرداً، في حين بلغت نسبة الإناث (49%) بتكرار قدره 74 فرداً. وهذا يدل على وجود توازن نسبي بين الجنسين في العينة، مما يعزز موضوعية الدراسة وتمثيلها للمستخدمين.

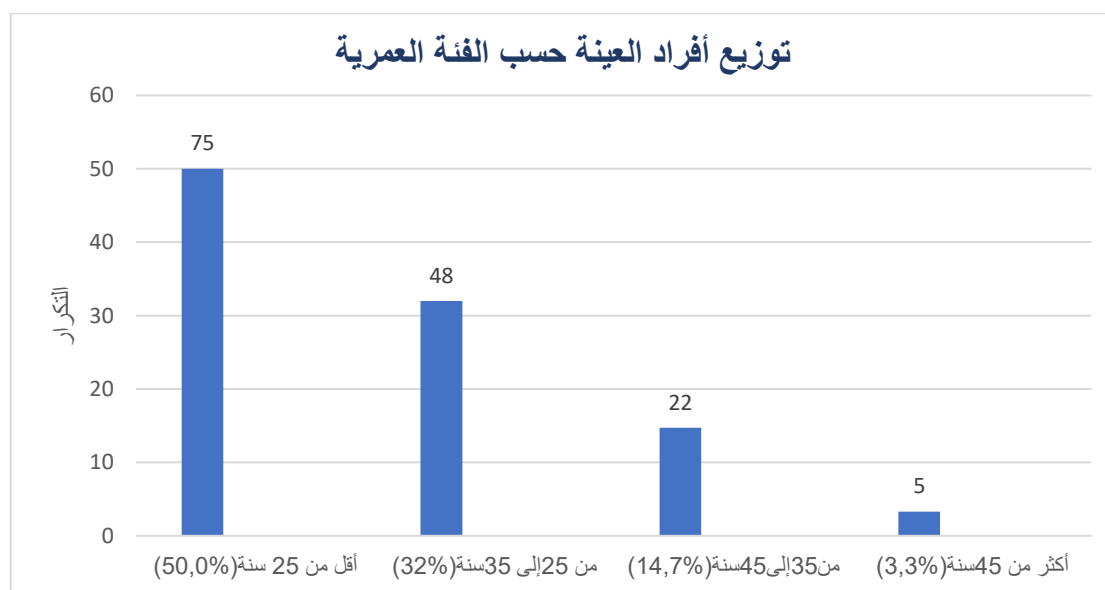
ثانياً: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

م	الفئة العمرية	التكرار	(%) النسبة المئوية
1	أقل من 25 سنة	75	50.0%
2	من 25 إلى 35 سنة	48	32.0%
3	من 35 إلى 45 سنة	22	14.7%
4	أكثر من 45 سنة	5	3.3%
—	المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريادية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (02)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الأكبر هي " أقل من 25 سنة" بنسبة (50.0%)، تليها فئة "من 25 إلى 35 سنة" بنسبة (32.0%)، ثم فئة "من 35 إلى 45 سنة" بنسبة (14.7%)، وأخيراً فئة "أكثر من 45 سنة" بنسبة (3.3%) فقط. ويعكس هذا التوزيع غلبة فئة الشباب في استخدام الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر، وهو ما يتماشى مع طبيعة هذه الفئة الأكثر إقبالا على التكنولوجيا الحديثة.

ثالثاً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

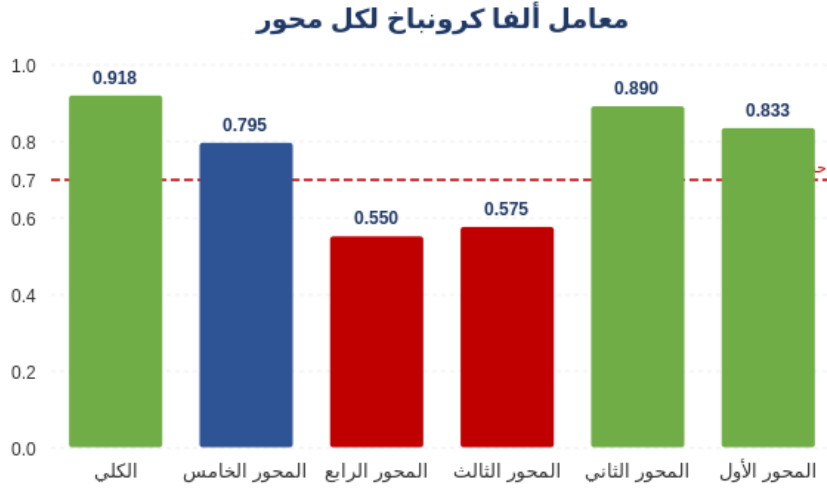
لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) واستقرار، نتائجها تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان وللإستبيان ككل. ويعد هذا المعامل من أكثر المعاملات استخداماً في البحوث العلمية لتقييم الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين (0) و (1)، وكلما اقترب من الواحد دل ذلك على ثبات أعلى. ويعتبر المعامل مقبولاً إحصائياً إذا كان أكبر من (0.60)، وجيداً إذا تجاوز (0.70)

الجدول رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	التفسير
1	المحور الأول	7	0.833	جيد جداً
2	المحور الثاني	10	0.890	جيد جداً
3	المحور الثالث	5	0.575	ضعيف
4	المحور الرابع	6	0.550	ضعيف
5	المحور الخامس	4	0.795	جيد
—	الاستبيان ككل	32	0.918	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (03)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ (0.918)، وهو معامل ثبات (ممتاز)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع باتساق داخلي عالٍ ويمكن الاعتماد على نتائجه. كما حقق المحور الثاني أعلى قيمة بـ (0.890)، يليه المحور الأول بـ (0.833)، ثم المحور الخامس بـ (0.795)، وكلها قيم جيدة. أما المحوران الثالث والرابع فقد سجلا قيماً منخفضة نسبياً (0.575) و (0.550) على التوالي، ويعزى ذلك إلى احتواء كل منهما على عبارات معاكسة الاتجاه (سلبية الصياغة)، وهو أمر شائع في الاستبيانات.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS
يتناول هذا المبحث عبر ثلاثة مطالب رئيسية تحليلاً للبيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيان الموزع على أفراد العينة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاو الاستبيان
لتفسير المتوسطات الحسابية، تم اعتماد التقسيم التالي لمقياس ليكرت الخماسي: (طول الفئة=0.80=4/5)

الجدول رقم (04): مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

م	درجة الموافقة	المدى	التقدير
1	لا أوافق بشدة	1.79 - 1.00	منخفض جداً
2	لا أوافق	2.59 - 1.80	منخفض
3	محايد	3.39 - 2.60	متوسط
4	أوافق	4.19 - 3.40	مرتفع
5	أوافق بشدة	5.00 - 4.20	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

يوضح الجدول أعلاه التقسيم المعتمد لتفسير المتوسطات الحسابية في هذه الدراسة، حيث تم تقسيم المدى من (1) إلى (5) خمس فئات متساوية الطول (0.80)، وذلك لتسهيل الحكم على درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان وتقدير مستوى كل محور من محاور الدراسة.

1. المحور الأول: مدى الاعتماد على التحول الرقمي

الجدول رقم (05): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: مدى الاعتماد على التحول الرقمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	تعتمد الخدمات المالية لبريد الجزائر على تقنيات رقمية حديثة.	3.517	1.119	4	مرتفع

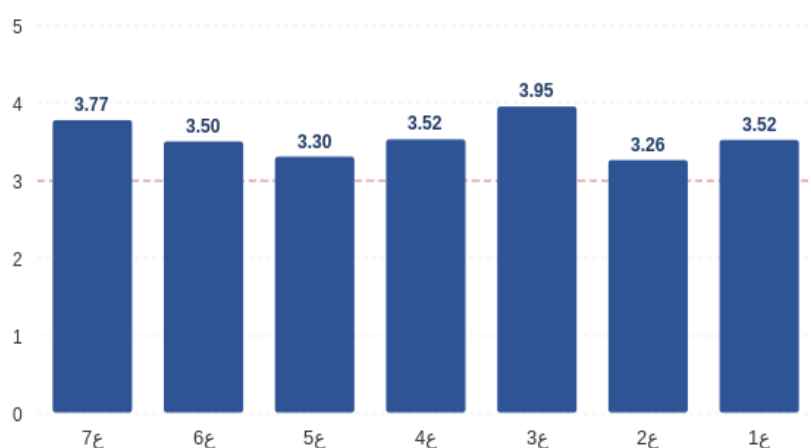
الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	تتيح التقنيات الرقمية لبريد الجزائر الوصول إلى الخدمات المالية على مدار الساعة دون انقطاع.	3.257	1.235	7	متوسط
3	توفر المنصات الرقمية خدمات مالية متنوعة (تطبيق بريد موب، البطاقة الذهبية، الموزعات الآلية).	3.947	0.842	1	مرتفع
4	تتميز الأنظمة الرقمية بسهولة الاستخدام.	3.523	1.100	3	مرتفع
6	ألاحظ تحسناً وتطويراً مستمرًا في الخدمات الرقمية للمؤسسة.	3.497	0.997	5	مرتفع
7	أصبحت الخدمات الرقمية الوسيلة الأساسية لإنجاز المعاملات المالية.	3.772	1.034	2	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.547	0.756	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (05): متوسطات عبارات المحور الأول: مدى الاعتماد على التحول الرقمي

متوسطات عبارات محور 1



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (05)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن المتوسط العام لـ "المحور الأول: مدى الاعتماد على التحول الرقمي" بلغ (3.547) بانحراف معياري قدره (0.756)، وهو متوسط ضمن الفئة (مرتفع)، مما يدل على أن أفراد العينة يقيمون هذا الجانب بدرجة مرتفع. وقد جاءت العبارة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.947)، في حين جاءت العبارة (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.257). كما يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للعبارات ضمن المحور لا تتجاوز قيمة (1) في أغلبها، مما يعكس تجانساً نسبياً في إجابات أفراد العينة.

2. المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

الجدول رقم (06): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

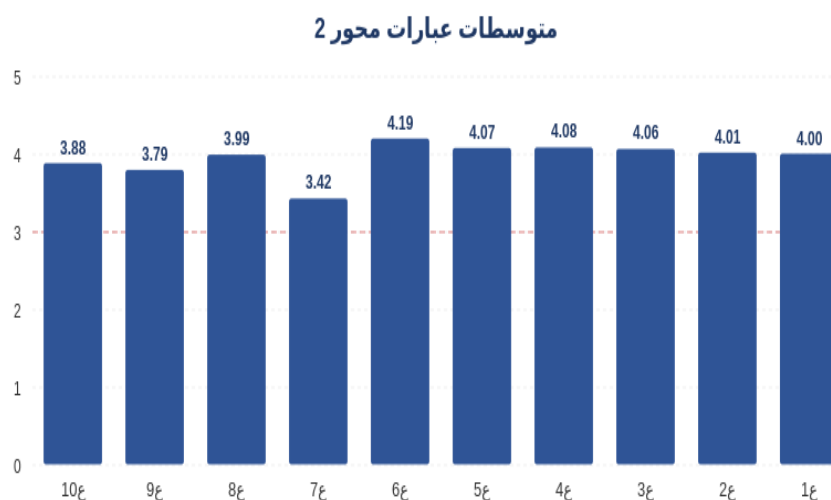
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين طريقة إنجاز المعاملات المالية.	4.000	0.647	6	مرتفع
2	ألاحظ أن التحول الرقمي ساهم في تطوير الخدمات المالية البريدية	4.013	0.716	5	مرتفع
3	ساعدت التقنيات الرقمية في تسهيل إنجاز المعاملات المالية.	4.060	0.709	4	مرتفع
4	ساهمت الخدمات الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.	4.081	0.810	2	مرتفع
5	قللت الخدمات الرقمية من الجهد المبذول في تنفيذ العمليات المالية.	4.074	0.698	3	مرتفع
6	أصبح إنجاز المعاملات المالية أسرع مقارنة بالطرق التقليدية.	4.195	0.732	1	مرتفع
7	تتميز الخدمات المالية الرقمية بالدقة وقلة الأخطاء.	3.423	1.067	10	مرتفع

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات
المالية البريدية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
8	تحسنت جودة الخدمات المالية بفضل التحول الرقمي.	3.987	0.716	7	مرتفع
9	أصبح تنفيذ العمليات أكثر فعالية وسلاسة.	3.791	0.875	9	مرتفع
10	أدت الخدمات الرقمية إلى تحسين كفاءة الخدمات المالية البريدية بشكل عام.	3.878	0.848	8	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.950	0.556	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (06): متوسطات عبارات المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (06)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريادية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن المتوسط العام لـ"المحور الثاني أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريادية" بلغ (3.950) بانحراف معياري قدره (0.556)، وهو متوسط ضمن الفئة (مرتفع)، مما يدل على أن أفراد العينة يقيمون هذا الجانب بدرجة مرتفع. وقد جاءت العبارة (6) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.195)، في حين جاءت العبارة (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.423). كما يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للعبارات ضمن المحور لا تتجاوز قيمة (1) في أغلبها، مما يعكس تجانساً نسبياً في إجابات أفراد العينة.

3. المحور الثالث: الأمان والموثوقية في بيئة التحول الرقمي

الجدول رقم (07): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث: الأمان والموثوقية في بيئة التحول الرقمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	تتمتع المعاملات المالية الرقمية بمستوى عالٍ من الأمان.	3.528	0.953	5	مرتفع
2	تسهم وسائل الحماية الحماية مثل رمز التحقق (OTP) في تعزيز الثقة في استخدام الخدمات الرقمية.	3.958	0.701	2	مرتفع
3	تساعد الإشعارات الفورية ورسائل التأكيد على تتبع العمليات المالية بشكل أفضل.	4.179	0.714	1	مرتفع
4	أثق في مستوى الحماية المفروض على بياناتي الشخصية داخل النظام الرقمي.	3.562	1.010	4	مرتفع
5	لدي بعض المخاوف من مخاطر الاحتيال الإلكتروني أو سرقة البيانات.	3.801	0.980	3	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.807	0.553	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (07): متوسطات عبارات المحور الثالث: الأمان والموثوقية في بيئة التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (07)، باستخدام برنامج
Microsoft Excel

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن المتوسط العام لـ"المحور الثالث: الأمان والموثوقية في بيئة التحول الرقمي بلغ (3.807) بانحراف معياري قدره (0.553)، وهو متوسط ضمن الفئة (مرتفع)، مما يدل على أن أفراد العينة يقيمون هذا الجانب بدرجة مرتفع. وقد جاءت العبارة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.179)، في حين جاءت العبارة (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.528). كما يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للعبارات ضمن المحور لا تتجاوز قيمة (1) في أغلبها، مما يعكس تجانساً نسبياً في إجابات أفراد العينة.

4. المحور الرابع: البنية التحتية والدعم التقني

الجدول رقم (08): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع: البنية التحتية والدعم التقني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	تتوفر شبكة الصرافات الآلية (GAB) بشكل كافي لتلبية احتياجات السحب.	3.419	1.125	3	مرتفع

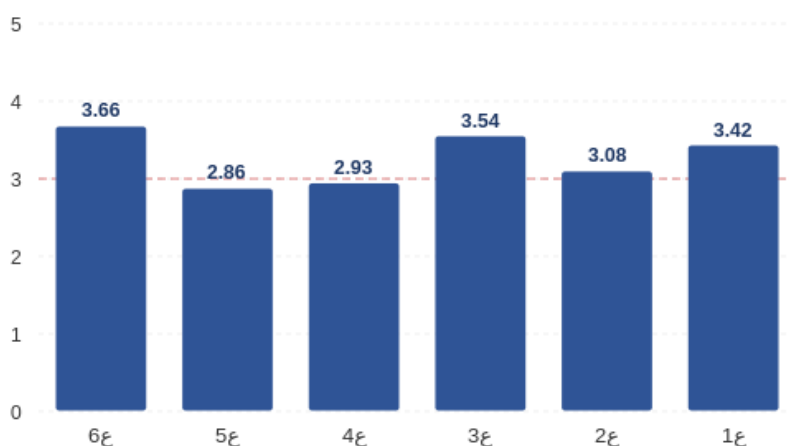
الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات
المالية البريدية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	تعمل الأنظمة الرقمية لبريد الجزائر باستقرار خلال مختلف الأوقات.	3.083	1.168	4	متوسط
3	تحدث أحياناً انقطاعات أو بطء في التطبيق أثناء أوقات الذروة.	3.538	1.299	2	مرتفع
4	يتميز الدعم الفني بسرعة الاستجابة عند مواجهة مشاكل تقنية.	2.931	1.075	5	متوسط
5	يتم معالجة المشكلات التقنية في وقت مناسب.	2.860	1.059	6	متوسط
6	أواجه أحياناً صعوبات تقنية أثناء استخدام الخدمات الرقمية.	3.662	0.907	1	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.235	0.589	—	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (08): متوسطات عبارات المحور الرابع: البنية التحتية والدعم التقني

متوسطات عبارات محور 4



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (08)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن المتوسط العام الي المحور الرابع: البنية التحتية والدعم التقني" بلغ (3.235) بانحراف معياري قدره (0.589)، وهو متوسط ضمن الفئة (متوسط)، مما يدل على أن أفراد العينة يقيمون هذا الجانب بدرجة متوسط. وقد جاءت العبارة (6) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.662)، في حين جاءت العبارة (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.860). كما يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للعبارات ضمن المحور لا تتجاوز قيمة (1) في أغلبها، مما يعكس تجانساً نسبياً في إجابات أفراد العينة.

5. المحور الخامس: مستوى الرضا

الجدول رقم (09): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس: مستوى الرضا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	أنا راضٍ بشكل عام عن جودة الخدمات المالية الرقمية.	3.397	1.040	3	متوسط
2	تلبي الخدمات المالية الرقمية احتياجاتي بشكل فعال	3.552	0.950	2	مرتفع
3	أرى أن مستوى الدعم والمساعدة عند مواجهة مشكلات تقنية جيد.	3.147	1.021	4	متوسط
4	أوصى الآخرين باستخدام الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر.	3.740	0.933	1	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.457	0.783	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (09): متوسطات عبارات المحور الخامس: مستوى الرضا



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (09)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن المتوسط العام لها المحور الخامس مستوى الرضا" بلغ (3.457) بانحراف معياري قدره (0.783)، وهو متوسط ضمن الفئة (مرتفع)، مما يدل على أن أفراد العينة يقيمون هذا الجانب بدرجة مرتفع. وقد جاءت العبارة (4) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.740)، في حين جاءت العبارة (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.147). كما يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للعبارات ضمن المحور لا تتجاوز قيمة (1) في أغلبها، مما يعكس تجانساً نسبياً في إجابات أفراد العينة.

6. ملخص المتوسطات لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة مرتبة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	المحور الثاني	3.950	0.556	1	مرتفع
2	المحور الثالث	3.807	0.553	2	مرتفع
3	المحور الأول	3.547	0.756	3	مرتفع
4	المحور الخامس	3.457	0.783	4	مرتفع

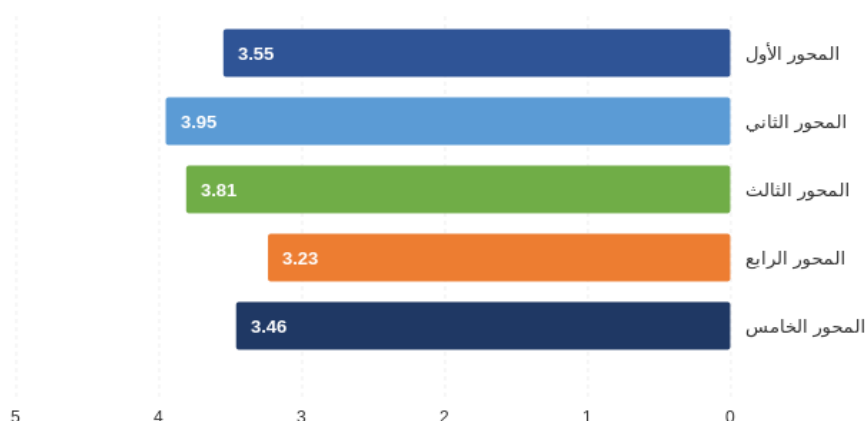
الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريادية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
5	المحور الرابع	3.235	0.589	5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (10): المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة



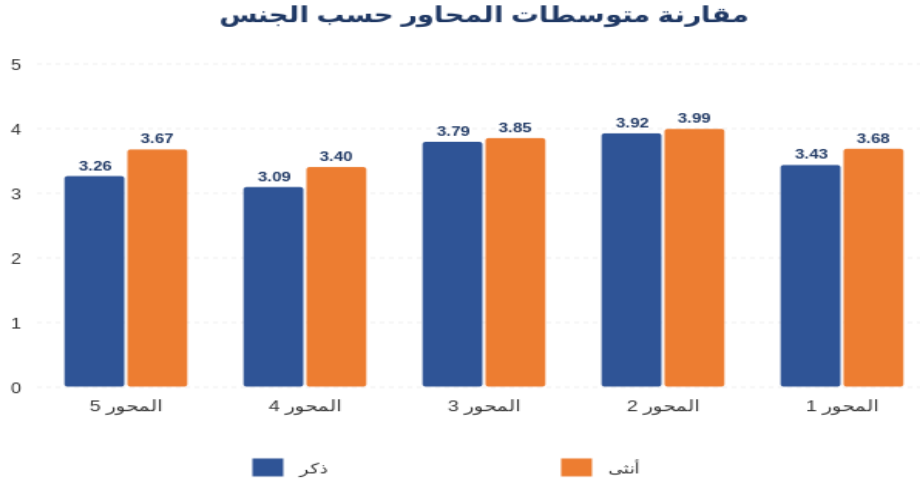
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (10)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن جميع متوسطات المحاور تقع ضمن المستوى المتوسط أو المرتفع. وقد احتل المحور الثاني (أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المرتبة الأولى بمتوسط (3.950)، مما يؤكد إدراك المستخدمين للأثر الإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية. أما المحور الرابع (البنية التحتية والدعم التقني) فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.235)، وهو أيضاً ضمن الفئة المتوسطة، مما يشير إلى وجود حاجة لتحسين البنية التحتية والدعم التقني المقدم.

7. مقارنة المحاور حسب الجنس:

الشكل رقم (11): مقارنة متوسطات المحاور حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتبين من الشكل أعلاه أن استجابات الذكور والإناث متقاربة في معظم المحاور، مع تفوق طفيف للذكور أو الإناث في بعض المحاور. ويعكس هذا التقارب أن إدراك التحول الرقمي وكفاءة الخدمات المالية البريدية لا يختلف اختلافا جوهريا بين الجنسين.

8. اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الاختبارات الإحصائية المتعلقة بالعلاقات والتأثيرات مثل ارتباط بيرسون والانحدار، تم اختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnav) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk).

وعليه فإن:

. إذا كانت قيمة (Sig) أكبر من (0.05) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

. إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات
المالية البريدية

الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

م	المحور	K-S إحصائية	Sig	إحصائية Shapiro-Wilk	Sig	النتيجة
1	المحور الأول	0.0942	0.1309	0.9791	0.0222	طبيعي
2	المحور الثاني	0.1353	0.0077	0.9544	0.0001	غير طبيعي
3	المحور الثالث	0.1128	0.0439	0.9715	0.0037	غير طبيعي
4	المحور الرابع	0.0644	0.5590	0.9892	0.3227	طبيعي
5	المحور الخامس	0.1503	0.0023	0.9582	0.0002	غير طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه وفقاً لاختبار كولموجوروف-سميرنوف، (2) من أصل (5) محاور تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة (0.05). وعلى الرغم من أن بعض المحاور لا تحقق التوزيع الطبيعي بصراحة، إلا أن حجم العينة الكبير نسبياً (n=150) يجعل الاعتماد على نظرية النهاية المركزية (Central Limit Theorem) مبرراً، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) كاختبار بيرسون للارتباط وتحليل الانحدار البسيط دون المساس بصحة النتائج.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريادية

المطلب الثاني: تحليل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان

لاختبار طبيعة العلاقة بين محاور الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient). ويتراوح هذا المعامل بين (-1) و(+1) وكلما اقترب الواحد كانت العلاقة أقوى، وفقاً للتصنيف التالي:

الجدول رقم (12): مقياس قوة الارتباط حسب معامل بيرسون

م	قوة الارتباط	$ r $ مدى
1	ضعيف جداً	أقل من 0.20
2	ضعيف	0.39 - 0.20
3	متوسط	0.69 - 0.40
4	قوي	0.89 - 0.70
5	قوي جداً	1.00 - 1.90

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع الإحصائية

يوضح الجدول أعلاه التصنيف المعتمد لتفسير قوة معامل ارتباط بيرسون، حيث يُعتبر الارتباط ضعيفاً جداً عند انخفاض القيمة المطلقة عن (0.20)، وضعيفاً بين (0.39-0.20)، ومتوسطاً بين (0.69-0.40)، وقوياً بين (0.89 - 0.70)، وقوياً جداً عند تجاوز (0.90). وسيتم الاستناد إلى هذا التصنيف في تفسير نتائج مصفوفة الارتباط الموضحة لاحقاً.

الجدول رقم (13): مصفوفة ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

المحور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
المحور الأول	1.000	***0.606	***0.470	***0.449	***0.616
المحور الثاني	***0.606	1.000	***0.520	***0.305	***0.558
المحور الثالث	***0.470	***0.520	1.000	***0.428	***0.561

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات
المالية البريدية

المحور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
المحور الرابع	***0.449	***0.305	***0.428	1.000	***0.517
المحور الخامس	***0.616	***0.558	***0.561	***0.517	1.000

***دالة عند مستوى 0.001 ** دالة عند مستوى 0.01 *دالة عند مستوى 0.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (12): مصفوفة ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

مصفوفة ارتباط بيرسون بين المحاور

	المحور 1	المحور 2	المحور 3	المحور 4	المحور 5
المحور 1	1.000	0.606	0.470	0.449	0.616
المحور 2	0.606	1.000	0.520	0.305	0.558
المحور 3	0.470	0.520	1.000	0.428	0.561
المحور 4	0.449	0.305	0.428	1.000	0.517
المحور 5	0.616	0.558	0.561	0.517	1.000

قوة الارتباط:

قوي جداً قوي متوسط ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (13)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

يوضح الجدول أعلاه التصنيف المعتمد لتفسير قوة معامل ارتباط بيرسون، حيث يُعتبر الارتباط ضعيفاً جداً عند انخفاض القيمة المطلقة عن (0.20)، وضعيفاً بين (0.20-0.39)، ومتوسطاً بين (0.40-0.69)، وقوياً بين (0.70-0.89)، وقوياً جداً عند تجاوز (0.90). وسيتم الاستناد إلى هذا التصنيف في تفسير نتائج مصفوفة الارتباط الموضحة لاحقاً.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

المطلب الثالث: تحليل الانحدار البسيط واختبار فرضيات الدراسة

لقياس الأثر الكمي للتحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية وعلى مستوى الرضا، تم إجراء تحليل انحدار بسيط (Simple Linear Regression). وقد تم التركيز على نموذجين:

✓ **النموذج الأول:** المحور الأول (التحول الرقمي) كمتغير مستقل، والمحور الثاني (كفاءة الخدمات) كمتغير تابع.

✓ **النموذج الثاني:** المحور الأول (التحول الرقمي) كمتغير مستقل، والمحور الخامس (الرضا) كمتغير تابع.

1. **النموذج الأول:** أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات

الجدول رقم (14): ملخص نموذج الانحدار الأول (المحور الأول → المحور الثاني)

Sig	F	R ²	R	حجم العينة (n)
***0.000	85.531	0.368	0.607	150

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يبين الجدول أعلاه ملخص نموذج الانحدار البسيط الذي يربط بين التحول الرقمي (المتغير المستقل) وكفاءة الخدمات المالية البريدية (المتغير التابع). فقد بلغ معامل الارتباط

(R= 0.607)، وهو ارتباط متوسط الشدة، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.368$) أي أن التحول الرقمي يفسر (36.8%) من التباين الحاصل في كفاءة الخدمات المالية البريدية. كما أن قيمة ($F = 85.531$) ومستوى الدلالة ($Sig < 0.001$) يدلان على أن النموذج معنوي إحصائياً وقابل للتعميم.

الجدول رقم (15): معاملات نموذج الانحدار الأول

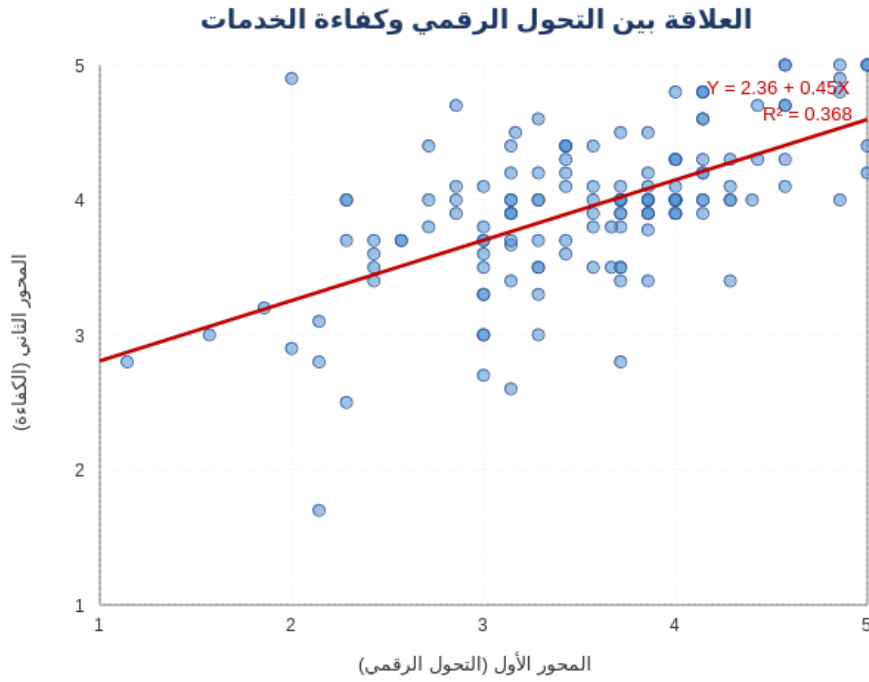
م	المعامل	B المعامل	t إحصائية	Sig	النموذج
1	(α) الثابت	2.360	—	—	X على Y
2	(β) ميل المنحدر	0.447	9.248	***0.000	(التحول الرقمي) X

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

يوضح الجدول أعلاه معاملات نموذج الانحدار البسيط، حيث بلغ الحد الثابت ($\alpha = 2.360$)، وميل المنحدر ($\beta = 0.447$)، وهو معامل موجب يدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية. كما أن قيمة ($t = 9.248$) بمستوى دلالة ($\text{Sig } 0.001 <$) تؤكد المعنوية الإحصائية لمعامل الانحدار، أي أن أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية أثر حقيقي وليس عرضياً.

الشكل رقم (13): العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات (نموذج الانحدار الأول)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (14)، باستخدام برنامج

Microsoft Excel

يوضح الشكل أعلاه شكل العلاقة بين المتغيرين في صورة بيانية، حيث يتجمع معظم النقاط حول خط الانحدار، مما يعكس قوة العلاقة الخطية الطردية بينهما.

ومن خلال الجداول والشكل أعلاه، يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.360 + 0.447 \times X$$

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

2. النموذج الثاني: أثر التحول الرقمي على مستوى الرضا
الجدول رقم (16): ملخص نموذج الانحدار الثاني (المحور الأول → المحور الخامس)

Sig	F	R ²	R	حجم العينة (n)
***0.000	88.549	0.379	0.616	150

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يبين الجدول أعلاه ملخص نموذج الانحدار البسيط الثاني الذي يربط بين التحول الرقمي ومستوى رضا المستخدمين عن الخدمات المالية البريدية. فقد بلغ معامل الارتباط $(R= 0.616)$ ، ومعامل التحديد $(R^2 = 0.379)$ ، أي أن التحول الرقمي يفسر (37.9%) من التباين في مستوى الرضا كما أن قيمة $F = (88.549)$ ومستوى الدلالة $(Sig < 0.001)$ تؤكد معنوية النموذج إحصائياً.

الجدول رقم (17): معاملات نموذج الانحدار الثاني

النموذج	Sig	t إحصائية	B المعامل	المعامل	م
X على Y	—	—	1.167	(α) الثابت	1
(التحول الرقمي) X	***0.000	9.410	0.642	(β) ميل المنحدر	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يوضح الجدول أعلاه معاملات نموذج الانحدار الثاني، حيث بلغ الحد الثابت $(\alpha = 1.167)$ وميل المنحدر $(\beta = 0.642)$ ، وهو معامل موجب يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي ومستوى الرضا. كما أن قيمة $(t = 9.410)$ بمستوى دلالة $(Sig < 0.001)$ تؤكد المعنوية الإحصائية للأثر.

يتضح من النتائج السابقة أن النموذج معنوي إحصائياً، وأن زيادة التحول الرقمي بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة الرضا بمقدار (0.642) درجة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.167 + 0.642 \times X$$

➤ اختبار فرضيات الدراسة

بناءً على النتائج الإحصائية السابقة، يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

الجدول رقم (18): ملخص اختبار فرضيات الدراسة

م	الرمز	نص الفرضية	الأساس الإحصائي	نتيجة الاختبار
1	H1	أثر إيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة	$R^2 = 0.368, p < 0.001$	تتحقق
2	H2	بنية تحتية ودعم تقني مناسبان	المتوسط = 3.235 (متوسط)	تتحقق جزئياً
3	H3	مستوى منخفض من الأمان والموثوقية	المتوسط = 3.807 (مرتفع)	لم تتحقق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يلخص الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث للدراسة، حيث يتبين أن الفرضية الأولى (H1) قد تحققت بشكل كامل، وتحققت الفرضية الثانية (H2) بشكل جزئي، بينما لم تتحقق الفرضية الثالثة (H3).

وتدل هذه النتائج على أن التحول الرقمي قد ساهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة الخدمات المالية البريدية من حيث تقليص الوقت والجهد ورفع جودة الخدمات المقدمة، كما أظهرت وجود مستوى مقبول من الأمان والموثوقية لدى المستخدمين تجاه الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر مع تأكيد الحاجة إلى تطوير البنية التحتية والدعم التقني للوصول إلى المستوى الأمثل.

➤ النتائج:

- بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل، (0.918)، وهو معامل ثبات جيد جداً يدل على إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان.
- يدرك أفراد العينة بدرجة مرتفعة (3.950) أن التحول الرقمي قد ساهم في تحسين كفاءة الخدمات المالية البريدية.
- يعتمد بريد الجزائر بدرجة مرتفعة (3.547) على تقنيات التحول الرقمي وفقاً لإدراك المستخدمين.
- سجل المحور الرابع (البنية التحتية والدعم التقني أدنى متوسط (3.235)، مما يكشف عن نقاط ضعف في هذا الجانب.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية

- وجود ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بين التحول الرقمي وكل من كفاءة الخدمات ($r = 0.606$) ومستوى الرضا ($r = 0.616$).
- يفسر التحول الرقمي ما نسبته (36.8%) من التباين في كفاءة الخدمات و (37.9%) من التباين في مستوى الرضا.

➤ خلاصة الفصل:

شكّلت الدراسة الميدانية بمديرية بريد الجزائر لولاية تبسة الركيزة الأساسية لإسقاط الأبعاد النظرية للتحول الرقمي على واقع الخدمات المالية البريدية وعصرنتها. وقد جرى معالجة الإشكالية ميدانياً بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، من خلال استبيان مُحكّم إحصائياً وزَّع على عينة ميسرة قوامها (150) زبوناً، تميزت بالاتساق والثبات العالي بمعامل ألفا كرونباخ بلغ (0.918)، وبغلبة فئة الشباب بنسبة (50%)

وقد أسفر التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي عبر برنامج (SPSS.V26) عن مخرجات جوهرية؛ إذ أظهرت المتوسطات الحسابية تقييماً "مرتفعاً" لمدى اعتماد المؤسسة على التقنيات الرقمية بمتوسط (3.547)، وانعكاس ذلك بشكل "مرتفع" جداً على كفاءة الخدمات المالية البريدية من حيث السرعة وتقليص الوقت والجهد بمتوسط عام بلغ (3.950) وهو الأعلى بين المحاور. في حين برزت "البنية التحتية والدعم التقني" كأبرز التحديات الميدانية بحصولها على تقييم "متوسط" بمتوسط أدنى قدره (3.235) نتيجة الانقطاعات أوقات الذروة وبطء الاستجابة للمشكلات الفنية.

وفيما يتعلق بمخرجات علاقات الأثر والارتباط، أثبتت المصفوفات وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات والرضا. كما كشف تحليل الانحدار البسيط عن معنوية النموذج الإحصائي؛ حيث يفسر التحول الرقمي ما نسبته (36.8%) من التباين في كفاءة الخدمات المالية، وما نسبته (37.9%) من التباين في مستوى رضا الزبائن عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)

ليتضح في الأخير أن التحول الرقمي ببريد الجزائر يعد خياراً حتمياً نجح في الارتقاء بالأداء المالي، بشرط تدعيم خطوط الدعم الفني وتحديث البنية الشبكية الميدانية لضمان استدامة جودة الخدمة وعصرنتها.



لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متغيرات البيئة الاقتصادية الحديثة، خاصة في المؤسسات الخدمية. وقد ساهم هذا التحول في إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسات، من خلال إدخال التقنيات الحديثة وتطوير البنى التحتية الرقمية، بما يسمح برفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، مع تعزيز سرعة الاستجابة وتقليل التكاليف التشغيلية.

كما أن الخدمات المالية البريدية تمثل ركيزة أساسية في دعم النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وإدماج التحول الرقمي في هذا القطاع قد أدى إلى تحسين طرق تقديم الخدمة وتوسيع نطاق الوصول إليها. غير أن هذا التحول يظل مرتبطاً بمجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية، كما يواجه جملة من التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، والتأهيل الرقمي، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وعليه، يمكن القول أن نجاح التحول الرقمي في هذا القطاع يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على الاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير الموارد البشرية، واعتماد استراتيجيات مرنة تواكب التطورات الرقمية المتسارعة.

1. اختبار الفرضيات:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** "للتحول الرقمي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءة الخدمات المالية البريدية من حيث الوقت والجهد والجودة."

- **قبول الفرضية الفرعية الأولى:** أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على كفاءة الخدمات عند مستوى دلالة (0.000)، حيث يفسر التحول الرقمي ما نسبته (36.8%) من التباين في تحسين أداء الخدمات وتوفير الوقت والجهد للزبائن.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** "تتوفر بنية تحتية ودعم تقني مناسبان لاستخدام الخدمات المالية الرقمية في بريد الجزائر."

- **قبول الفرضية الفرعية الثانية مع تحفظ:** أظهرت الدراسة أن هذا المحور قد تحقق إحصائياً ولكن بدرجة هي الأدنى بين بقية المحاور بمتوسط (3.235)، مما يشير إلى وجود استجابة مقبولة للبنية التحتية مع وجود بعض الثغرات التقنية التي تحتاج إلى تطوير.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "تتمتع الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر بمستوى منخفض من الأمان والموثوقية في نظر الزبائن."

- رفض الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت الدراسة أن هذا المحور قد تحقق إحصائياً بثاني درجة عليا بين بقية المحاور بمتوسط (3.807)، مما يشير إلى تمتع الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر بمستوى مرتفع من الأمان والموثوقية في نظر الزبائن.

➤ النتائج:

- التحول الرقمي أصبح عنصراً أساسياً في تطوير الخدمات المالية البريدية وتحسين كفاءتها وجودتها.
- إدماج التقنيات الرقمية ساهم في تسهيل الإجراءات وتسريع تقديم الخدمات للزبائن.
- التحول الرقمي انعكس إيجاباً على تحسين تجربة المستخدم ورفع مستوى الرضا لدى الزبائن.
- يرتبط نجاح التحول الرقمي بتوفر بنية تحتية رقمية قوية وفعالة داخل مؤسسة بريد الجزائر.
- وجود بعض التحديات التقنية والتنظيمية التي لا تزال تؤثر على التطبيق الكامل للخدمات الرقمية.
- التحول الرقمي في بريد الجزائر لا يزال في مسار تطوري مستمر ويحتاج إلى دعم وتحديث دائم.

➤ التوصيات

- تعزيز البنية التحتية الرقمية لبريد الجزائر، خاصة فيما يتعلق باستقرار الأنظمة وسرعة التطبيقات في أوقات الذروة.
- تطوير الدعم التقني وتسريع الاستجابة لمشكلات المستخدمين من خلال إنشاء مراكز اتصال متخصصة وقنوات تواصل متعددة.
- زيادة وعي المستخدمين بإجراءات الأمان الرقمي ومخاطر الاحتيال الإلكتروني عبر حملات توعية مستمرة.
- توسيع شبكة الصرافات الآلية (GAB) لتلبية احتياجات السحب وتقليل الازدحام في المكاتب البريدية.
- تطوير الخدمات الرقمية باستمرار وإضافة ميزات جديدة لمواكبة التطور التكنولوجي العالمي.
- إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا المستخدمين والتعرف على متطلباتهم المتجددة.

قائمة المراجع



❖ المجالات:

1. آمال علي إبراهيم، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22)، العدد الأول، يناير 2021.
2. مصطفى كتب، الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة، أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، مجلة المقالات الرقمية، تاريخ النشر: 10/07/2025
3. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة. التدقيق والمالية، المجلد (05)، العدد الأول، تاريخ النشر: 25/08/2026
4. جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (10)، العدد الثاني، تاريخ النشر: 28/09/2019
5. بوسهوه نذير، أترتكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمات البريدية-دراسة قطاع الخدمات البريدية بالجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (10)، العدد الثاني، تاريخ النشر: 26/12/2023
6. مقدم وهيبية، سياسات شركة بريد الجزائر في رقمنة خدماتها، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (16)، العدد الأول، تاريخ النشر: 25/05/2025
7. عمار يوسف شاكر، بناء المؤسسة الرشيقة باستخدام استراتيجية التحول الرقمي دراسة تحليلية في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة الغازي لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (18)، العدد الرابع، سنة النشر: 2022
8. أكون فتيحة، نظام المقاصة الإلكترونية كآلية لتطوير وتحديث وسائل الدفع بالجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد (04)، العدد السابع، تاريخ النشر: 15/04/2017
9. علي سعدي عبد الزهرة جبير، التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد (05)، العدد الأول، تاريخ النشر: 14/03/2021
10. إيزيتي خديجة، تطبيق نماذج الخدمات العمومية الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر: الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (13)، العدد الأول، تاريخ القبول: 27/05/2025
11. بوطاروس نسرين، حجام الطمعي، المنصات الرقمية الإعلامية الجزائرية بين تحدي الواقع والتطلع نحو المستقبل، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد (08)، العدد الأول، تاريخ القبول: 30/05/2024

❖ الرسائل والمذكرات:

1. كريمة ميري، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر 2020-2022، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، السنة الجامعية: 2022/2021

❖ المقالات الرقمية والمواقع الإلكترونية:

1. أحمد شاكر أبو حمور، التحول الرقمي – دليل شامل، مقال إلكتروني، الرابط:
<https://www.shakerabuhamour.com/subject9541/digital-transformation>
2. عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، مقال إلكتروني، تاريخ النشر 2018 الرابط:
<https://fr.scribd.com/document/566570423/Article-of-This-Week-DrAdnan-ALBAR-Feb-2018-1?utm>
3. مؤسسة بريد الجزائر، خدمة الإخطار عبر الرسائل النصية القصيرة (SMS)، الرابط:
<https://eccp.poste.dz/notification-sms>
4. موقع منظمة المحامين لناحية قسنطينة الرابط:
<https://rb.gy/mes7je>
5. الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، الرابط:
<https://www.mpt.gov.dz/>
6. مدونة أوراس الجزائر، فوائد ومزايا البطاقة الذهبية لبريد الجزائر واستخداماتها، الرابط:
<https://2u.pw/TcvBGt>
7. مؤسسة بريد الجزائر، دليل الدفع عبر جهاز الدفع الإلكتروني (TPE)، منشور على الموقع الرسمي لبريد الجزائر، الرابط:
<https://www.poste.dz/uploads/pages/guide-tpe.pdf>
8. مؤسسة بريد الجزائر، بوابة الخدمات المالية الإلكترونية (BaridiNet)، الرابط:
<https://baridinet.poste.dz>
9. النور أونلاين، أنواع التطبيقات الإلكترونية، الرابط:
<https://www.elnooronline.net/أنواع-التطبيقات-الإلكترونية/>
10. مؤسسة بريد الجزائر، خدمة بريدي موب، الرابط:
<https://www.baridimob.com/baridiweb/>
11. نسيم م، نحو تعزيز حماية البطاقات الذهبية من الاحتيال الإلكتروني وحماية المعاملات المالية للمواطنين، مقال إلكتروني على موقع الجزائر الآن، الرابط:
<https://algeriemaintenant.dz/2026/03/البطاقات/>
12. مجد خضر، ما هو الرمز PIN، مقال إلكتروني، متاح على الموقع الإلكتروني موضوع، الرابط:
<https://mawdoo3.com/ما هو رمز PIN>
13. ما هو SSL/TLS دليل متعمق، مقال إلكتروني، الرابط:
<https://n9.cl/medpn>
14. بريد الجزائر، بوابة الخدمات المالية الإلكترونية (ECCP)، الرابط:
<https://eccp.poste.dz/>
15. بريد الجزائر، جهاز الصراف الآلي البنكي والبريدي في الجزائر، مدونة أوراس الجزائر، الرابط:
<https://ar.awrasaljair.com/جهاز-الصراف-الآلي-atm-machine/>
16. بريد الجزائر، عرض تقديمي: حملة بكل أمان 2024 للوقاية من الاحتيال الإلكتروني، الرابط:
https://www.poste.dz/uploads/print/presentation_bi_kouli_aman_2024_fr.pdf

17. وكالة الأنباء الجزائرية، الدفع الإلكتروني في الجزائر يواصل توسعه في 2025 مدعوما بقطاع الخدمات العمومية، موقع وكالة الأنباء الجزائرية، الرابط: <https://www.aps.dz/economie/banque-et-finances/mls0xjuy>
18. سبق برس، بريد الجزائر توضح استعمالات الرمز السري "OTA" في الخدمات البريدية، تقرير صفحي إخباري بتاريخ 13 ديسمبر 2023، الرابط: <https://n9.cl/aflfm>

❖ الملتقيات الوطنية:

1. زهرة لعروسي قرين وآخرون، التحول الرقمي في الجزائر (المؤسسات المالية والتعليم العالي نموذجا)، الملتقى الوطني حول: الاقتصاد الرقمي وأثره على الاقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر-تحديات وآفاق PEDAA، بتاريخ: 27/11/2024.
2. العربي بن حراث، جميلة أحسن، دور وسائل الدفع والسحب الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات المالية والبريدية دراسة عينة لزبانن بريد الجزائر بغيليزان، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة العربي بن حراث.
3. مصعب بالفار، دهيمي عمر، تحليل تأثير التحول الرقمي على الخدمات البريدية، دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني: الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 27 و 28 نوفمبر 2023
4. شهرزاد عبيدي، سلمية عبد الله، واقع وآفاق الخدمات المالية البريدية الرقمية المبتكرة بمؤسسة بريد الجزائر في ظل جائحة كورونا، الملتقى الوطني الأول حول: الخدمات المالية الرقمية والابتكار ودورها في تحقيق الشمول المالي، جامعة باتنة، يومي 14 و 15 ديسمبر 2021

❖ مراجع أخرى:

1. بن علي أمينة، محاضرة في مادة تسويق الخدمات المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة طاهري محمد، السنة الجامعية: 2018/2017
2. القانون رقم 04-18، المؤرخ في 10 مايو 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادرة بتاريخ 13 مايو 2018

❖ المراجع الأجنبية:

1. McKinsey & Company. (2024, August 7). *What is digital transformation?* Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
2. Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2021). *Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology*. *Electronic Markets*, 32, 629–644. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7943408/>
3. Clarify. (n.d.). *The complete guide to digital transformation*. Retrieved March 8, 2026, from:

- <https://www.clarify.io/learn/digital-transformation>
4. Paige, M. (2024 May 20). The evolution of digital transformation history: From Pre-Internet to Generative AI. Hatch Works AI. Retrieved from:
<https://hatchworks.com/blog/product-design/history-digital-transformation/>
 5. Brosnan, A., O'Brien, J., Manning, E., Whelan, A., Singh, M., Padwalkar, S., Jayes, F., Murphy, J., & Treacy, S. (2023). *Towards an understanding of digital transformation risk: A systematic literature review*. ECIS 2023 Research Papers. p.p 3-4. Retrieved from:
https://aisel.aisnet.org/ecis2023_rp/263
 6. Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. MCIS 2016 Proceedings. Retrieved from:
<http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
 7. Mokgohloa, K., Kanakana-Katumba, M. G., Maladzhi, R. W., & Xaba, S. (2023). Postal Digital Transformation Dynamics—A System Dynamics Approach. *Systems*, 11(10), pp. 2-5. Retrieved from:
<https://doi.org/10.3390/systems11100508>
 8. Lozić, J., Fotova Čiković, K., & Lozić, I. (2024). Basic stages of digital transformation. *112th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 155–166. Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/381321432_BASIC_STAGES_OF_DIGITAL_TRANSFORMATION
 9. Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. MCIS 2016 Proceedings. Retrieved from:
<http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
 10. Business Wire. (2024, May 30). *Worldwide spending on digital transformation is forecast to reach almost \$4 trillion by 2027, according to new IDC spending guide*. Business Wire. Retrieved March 8, 2026, from:
<https://www.businesswire.com/news/home/20240530917191/en/Worldwide-Spending-on-Digital-Transformation-is-Forecast-to-Reach-Almost-%244-Trillion-by-2027>
 11. Remitly, "What Is a P2P Transfer and How Do They Work?", Remitly Blog, October 24, 2023, accessed on: April 16, 2026 available at:
<https://www.remitly.com/blog/technology/p2p-meaning/>

12. Kaspersky. (n.d.). *What is Two-Factor Authentication (2FA)?*. Resource Center. Retrieved April 21, 2026, from: <https://www.kaspersky.com/resource-center/definitions/what-is-2fa>
13. Visa. (n.d.). 3-D Secure: Enhancing payment security and customer experience. Visa Insights. Retrieved April 21, 2026, from: <https://corporate.visa.com/en/solutions/visa-protect/insights/3d-secure.html>
14. McAfee. (2024, May 22). *Security threat concerns in the ATM industry*. McAfee Blog.. Retrieved April 22, 2026, from: <https://www.mcafee.com/blogs/internet-security/security-threat-concerns-atm-industry/>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

تخصص: مالية مؤسسية

قسم المحاسبة والمالية

الملحق رقم (01)

الموضوع: استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تعالج موضوع: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية
البريدية-دراسة حالة بريد الجزائر-" بولاية تبسة.

نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على هذه العبارات بوضع
علامة (X) أمام الخانة المناسبة.

نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية.
جميع المعلومات سرية وتستخدم لأغراض علمية فقط.

الأستاذ المشرف:

د. قتال عبد العزيز

من إعداد الطالبة:

كرايمية توفان

السنة الجامعية: 2026/2025

➤ معلومات عامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 25-35 35-45 أكثر من 45

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: مدى الاعتماد على التحول الرقمي					
1. تعتمد الخدمات المالية لبريد الجزائر على تقنيات رقمية حديثة.					
2. تتيح التقنيات الرقمية لبريد الجزائر الوصول إلى الخدمات المالية على مدار الساعة دون انقطاع.					
3. توفر المنصات الرقمية خدمات مالية متنوعة (تطبيق بريدي موب، البطاقة الذهبية، الموزعات الآلية).					
4. تتميز الأنظمة الرقمية بسهولة الاستخدام.					
5. تتميز الأنظمة الرقمية بسرعة معالجة المعاملات المالية وتأكيدها.					
6. ألاحظ تحسناً وتطويراً مستمراً في الخدمات الرقمية للمؤسسة.					
7. أصبحت الخدمات الرقمية الوسيلة الأساسية لإنجاز المعاملات المالية.					
المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية					
أولاً: الأثر العام					
1. ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين طريقة إنجاز المعاملات المالية.					
2. ألاحظ أن التحول الرقمي ساهم في تطوير الخدمات المالية البريدية.					
3. ساعدت التقنيات الرقمية في تسهيل إنجاز المعاملات المالية.					
ثانياً: الوقت والجهد					

1. ساهمت الخدمات الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.

2. قللت الخدمات الرقمية من الجهد المبذول في تنفيذ العمليات المالية.

3. أصبح إنجاز المعاملات المالية أسرع مقارنة بالطرق التقليدية.

ثالثاً: الجودة والدقة

1. تتميز الخدمات المالية الرقمية بالدقة وقلة الأخطاء.

2. تحسنت جودة الخدمات المالية بفضل التحول الرقمي .

3. أصبح تنفيذ العمليات أكثر فعالية وسلاسة.

رابعاً: التقييم العام

1. أدت الخدمات الرقمية إلى تحسين كفاءة الخدمات المالية البريدية بشكل عام.

المحور الثالث: الأمان والموثوقية في بيئة التحول الرقمي

1. تتمتع المعاملات المالية الرقمية بمستوى عالٍ من الأمان.

2. تسهم وسائل الحماية مثل رمز التحقق (OTP) في تعزيز الثقة في استخدام الخدمات الرقمية.

3. تساعد الإشعارات الفورية ورسائل التأكيد على تتبع العمليات المالية بشكل أفضل.

4. أثق في مستوى الحماية المفروض على بياناتي الشخصية داخل النظام الرقمي.

5. لدي بعض المخاوف من مخاطر الاحتيال الإلكتروني أو سرقة البيانات.

المحور الرابع: البنية التحتية والدعم التقني

1. تتوفر شبكة الصرافات الآلية (GAB) بشكل كافٍ لتلبية احتياجات السحب .

					2. تعمل الأنظمة الرقمية لبريد الجزائر باستقرار خلال مختلف الأوقات .
					3. تحدث أحيانا انقطاعات أو بطء في التطبيق أثناء أوقات الذروة.
					4. يتميز الدعم الفني بسرعة الاستجابة عند مواجهة مشاكل تقنية.
					5. يتم معالجة المشكلات التقنية في وقت مناسب.
					6. أواجه أحيانا صعوبات تقنية أثناء استخدام الخدمات الرقمية.
					المحور الخامس: مستوى الرضا
					1. أنا راضٍ بشكل عام عن جودة الخدمات المالية الرقمية.
					2. تلبي الخدمات المالية الرقمية احتياجاتي بشكل فعال.
					3. أرى أن مستوى الدعم والمساعدة عند مواجهة مشكلات تقنية جيد.
					4. أوصى الآخرين باستخدام الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر.

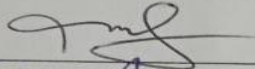
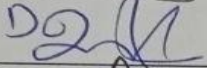

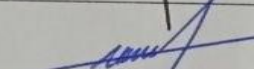
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

تخصص: مالية مؤسسة

قسم المحاسبة والمالية

الملحق رقم (02)

الموضوع: تحكيم الاستبيان

الإمضاء	الرتبة	اسم الأستاذ
	أستاذ محاضر - أ	د. عيسى مervel
	أستاذ	د. حنانة دريد
	أستاذ محاضر - ب	د. زواغ رباب
	أستاذ محاضر أ	د. سكاندر لادج



هام : يمكنكم القيام بجميع العمليات النقدية على الاجهزة الالكترونية لبريد الجزائر
وتلك التابعة للبنوك العمومية والخاصة باستعمال البطاقة الذهبية

تعبة الانترنت



يمكنكم تعبة اشتراك الانترنت عبر موقع بريد الجزائر
baridinet.poste.dz



#بريدالجزائر

خدمات بريدي موب



#بريدالجزائر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تيسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
ديانة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : م. عبد الحفيظ بن عبد الحفيظ

للسنة الجامعية : 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية البريدية: دراسة حالة جريد الجزائر - كبرى	مالية مؤسسية	1* كم ابيصة توفيق 2*

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

25/05/2026

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

م. عبد الحفيظ بن عبد الحفيظ

الإدارة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تبسة
معالجة التعليم والتكوين
مكافحة التلوث بالمواد الكيميائية

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: مؤسسة وحدة البريد تبسة
مقرها: شارع الشاذلي بن جديد - سكا سكا - تبسة

ممثلة من طرف: هيشو عمار الوظيفة: مدير فرعي للموارد البشرية والوسائل العامة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- كريمة توكان
2- مالية المؤسسة
3- مستر التخصص
عنوان المذكرة: أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المطالعة البريدية
الاستاذ (ة) المشرف (ة): د. محمد عثمان عبد العزيز
4- دراسة حالة تبريد الجيراش

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- _____ 2- _____ 3- _____

4- _____ 5- _____

ليسانس التخصص: _____

عنوان تقرير التبرص: _____



وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة:

المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة
الفترة من: 18 جانفرا 2026 الى: 28 فيفري 2026

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

على مقرر ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمترخص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترخص مجموع الموظفين في وجاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاحتياطات الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على المترخصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود ولا فإن الطلبة يتكفلون بانفسهم من ناحية النقل . المسكن . المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية



المدير المساعد للموارد البشرية
* والوسائل العامة *
إمضاء : عمارة هيشور