الجمهورية الجزائريةالديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسييروالعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية

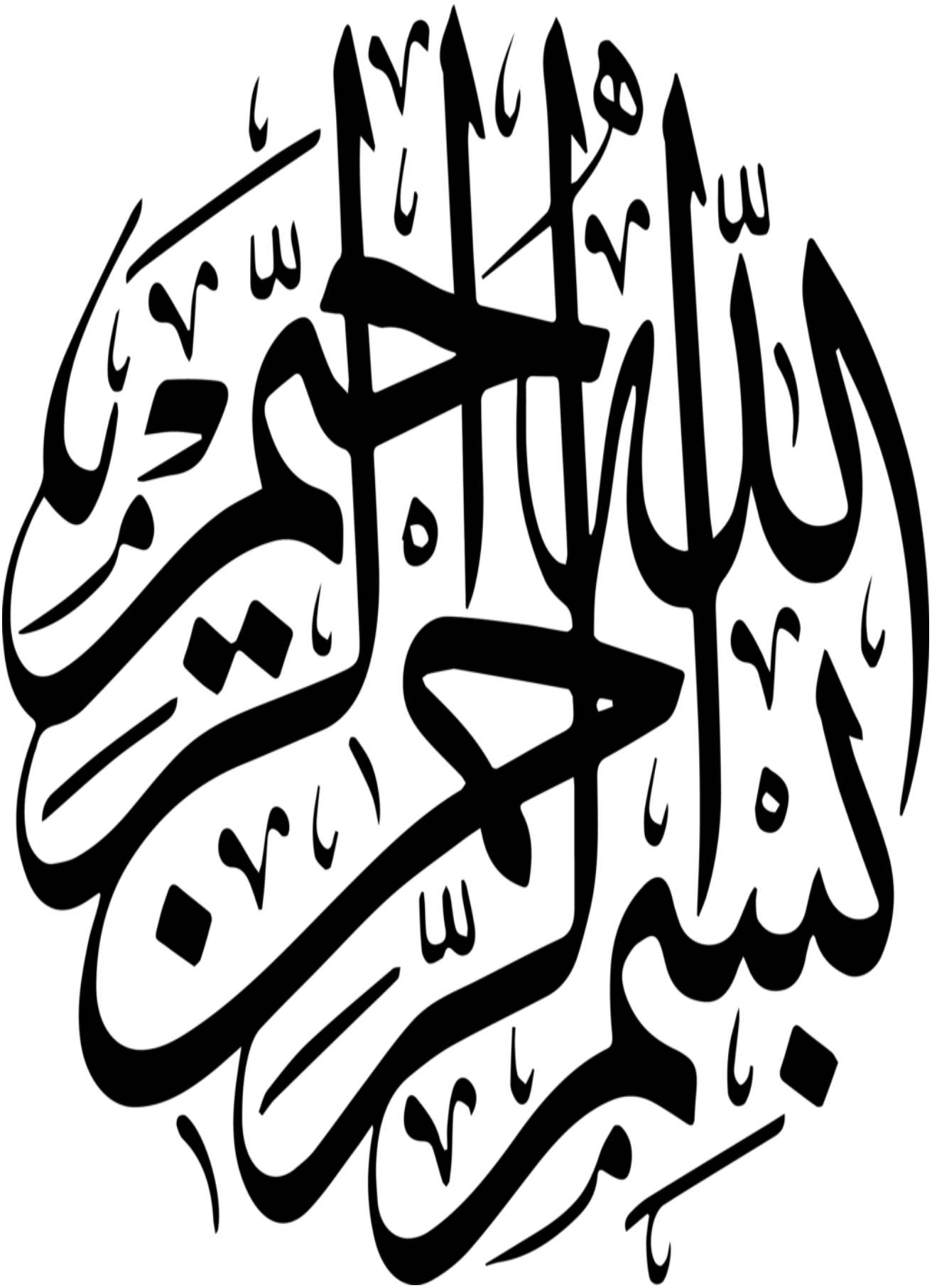
دراسة حالة: مديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر- ميلة

اعداد الطلبة		المشرف
1	زغبيب شبيلة	د. دوفي قرمية
2	بوسكين أماني	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
بوفنش وسيلة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
دوفي قرمية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
بيراز نوال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم



دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بلغرور إذ نجحنا
ولا بليأس إذا فشلنا بل علمنا دائما إن
الفشل هو التجارب التي سبقت
النجاح.
اللهم ساعدنا أن نقول كلمة الحق في
وجه الاعداء ولا نقول كلمة باطلة
تكسب ضعفاء
اللهم اذ منحتنا تواضعا لا تفقدنا
اعتزازا بكرامتنا



شهادة شكر وتقدير

قال تعالى ولئن شكرتم الأزدنكم الحمد الله حمدا يوافي نعمه ويكافى مزيده ونشكره على توفيق لنا في إتمام هذا العمل.

لنا منك كل كلمات الشكر والتقدير إلى استاذة المشرفة الدكتورة دوفي ثرمية.

التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة إلى دكتور الوافي حمزة الذي ساعدنا في إتمام هذا العمل فله منّا كل الاحترام والعرفان، ونسأل الله تعالى أن يجازيه خير الجزاء. كما نشكر موظفين مديرية وحدة البريد ولاية ميلة على تعاونهم معنا وتوجيههم



﴿وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين﴾

إهداء

الحمد الله الذي وفقني وعانني حتى بلغت هذا اليوم الذي طالما انتظرته عمري كله.وسعيت الاجله الحمد الله ماختم جهدا إلى بعونه ولاتم سعي إلافضله وتوفيقه فالحمدالله حتى تبلغ الحمد منتهاه .

إلى نور يضيء عتمتي عندما تطفئني الأيام و الظروف إلى قدوتي بل قوتي بعد الله سندي الذي علمني أن أرتقي بسلم الحياة بحكمة وصبر. براوإحسانا أهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود إلى حبيبي الروح أبي

إلى القلب النابض واليد الخفية التي أزالت عن طريقي الاشواك إلى رمز الحنان والحب والتضحية إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي زهرتي أمي

إلى مصدر قوتي الداعمة والساندة إلى خيرة أيامي وصفوتها خالتي ضلعي ثابت حليمة.

إلى من حبهم يعلو فوق كل حب اليد التي مدت لي العون أحمد . الله تعالى الذي رزقني زميلتي وصديقتي في العمل أماني اللهم يسر لنا ماتبقي ووفقنا وزدنا علما اللهم استودعتك مستقبلي فكتب لي الخير.

شبيلة



﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

إهداء

بكل فخر و امتنان، أهدي ثمرة مهدي و تخرجي هذا إلى من كانو سندي و دعمي طوال الطريق.

إلى من علمني أن الإجتهاد طريق النجاح، و إلى من كان مصدر قوتي و ثقتي بنفسي، أبي الغالي.

إلى القلب الحنون، و الدعاء الذي رافقني في كل خطوة، و إلى من كانت سببا في صبري و استمراري، أمي الغالية.

إلى إخوتي الأعزاء،

شكراً لكم على دعمكم الدائم، ووقوفكم إلى جانبي في كل خطوة، وعلى كل كلمة تشجيع كانت سبباً في منحي القوة لمواصلة هذا الطريق. حفظكم الله ودامت محبتكم سنداً لي.

إلى صديقاتي و كل من دعمني بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة.

إلى صديقتي و شريكتي في هذه المذكرة، التي تقاسمنا معا هذا العمل، و كان كل منا سندا للآخر في كل مراحله، أقدر لها تعاونها و إخلاصها الكبير، لها مني كل التقدير و الامتنان، شبيلة.

إلى خالي و عمي على دعمهما و تشجيعهما لي، و إلى جدي رحمه الله الذي تمنيت حضوره ليشاركني هذه اللحظة، و إلى كل من سأل عني و ساندني من قريب أو بعيد، لكم جميعا خالص شكري و امتناني.

أماني

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات بالستخدام أداة الإستبيان التي وزعت على العاملين بمديرية وحدة البريد لولاية ميلة.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تطوير الخدمات المالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده (البعد التكنولوجي، بعد التغيرات الهيكلية، البعد المالي، بعد الموارد البشرية) على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد بولاية ميلة.

أكدت الدراسة على أن التحول الرقمي أصبح ضرورة إستراتيجية للمؤسسات المالية لتطوير الخدمات والوصول إلى تقديم خدمات مالية رقمية، إلا أن النجاح مرهون بمدى تعزيز البنية التحتية الرقمية وتنمية مهارات الموارد البشرية بما يسهم في تسهيل المعاملات المالية ورفع كفاءة أدائها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الخدمات المالية، الخدمات المالية الرقمية، مديرية وحدة بريد الجزائر.

Aabstract:

This study aims to highlight the impact of digital transformation on the development of financial services. To this end, it relies on the descriptive-analytical approach, using data collected through a questionnaire administered to employees of the Postal Unit Directorate in Mila.

The findings indicate that digital transformation contributes significantly to the development of financial services. The study also shows that digital transformation, across its dimensions namely the technological dimension, structural changes dimension, financial dimension, and human resources dimension) has an effect on the development of financial services in the Postal Unit Directorate in Mila.

The study concludes that digital transformation has become a strategic necessity for financial institutions to improve services and enable the provision of digital financial services. However, success depends on strengthening digital infrastructure and developing human-resources skills, which in turn facilitates financial transactions and enhances the efficiency of their delivery.

Keywords : Digital transformation ; Financial services ; Digital Financial services ; Postal Unit

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	–
الدعاء	–
شكر وتقدير	–
الإهداء	–
الملخص	–
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	III
فهرس الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	**أ–ط**
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والخدمات المالية	**2–35**
تمهيد	**2**
المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	**3**
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي	**3**
المطلب الثاني: مجالات وتقنيات التحول الرقمي	**7**
المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد التحول الرقمي	**12**
المبحث الثاني: الإطار النظري للخدمات المالية	**16**
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات المالية والخدمات المالية الرقمية	**16**
المطلب الثاني: أبعاد وقنوات الخدمات المالية الرقمية	**22**
المطلب الثالث: متطلبات الخدمات المالية الرقمية	**24**
المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المالية	**27**

المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية في البنوك	**28**
المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية في مؤسسة البريد	**30**
المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية في شركات التأمين	**32**
خلاصة	**35**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر- ميلة	**81-36**
تمهيد	**37**
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	**38**
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	**38**
المطلب الثاني: رقمنة قطاع البريد بالجزائر	**44**
المطلب الثالث: الإنجازات المحققة في المجال الرقمي	**49**
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات	**51**
المطلب الأول: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**51**
المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة	**51**
المطلب الثالث: اختبار صحة الدراسة	**52**
المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات	**57**
المطلب الأول: نتائج وصف عينة الدراسة	**57**
المطلب الثاني: تحليل نتائج محور التحول الرقمي	**63**
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	**69**
خلاصة	**81**
خاتمة	**85-82**
قائمة المراجع	**91-86**
الملاحق	**92**

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	رقم الصفحة
01	نتائج اختبار ثبات الإستبيان	53
02	صدق الاتساق الداخلي للبعد الاول: التكنولوجي	54
03	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: التغيرات الهيكلية	54
04	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: البعد المالي	55
05	صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الموارد البشرية	55
06	معاملات الارتباط بين صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني والمحور الثاني	56
07	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول والمحور الأول	56
08	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	57
09	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.	58
10	توزيع الوظيفي لمفردات العينة	59
11	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	60
12	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	61
13	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	63
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التكنولوجي.	64
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التغيرات الهيكلية.	65
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبعد المالي .	66
17	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الموارد البشرية.	67
18	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الخدمات المالية	68

19	اختبار التوزيع الطبيعي(One-Semple Kolmogorov-Smirnov Test)	**70**
20	نتائج اختبار الفرضية الأولى	**71**
21	نتائج اختبار الفرضية الثانية	**73**
22	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	**75**
23	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	**77**
24	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	**79**

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	ط
02	خصائص التحول الرقمي	6
03	تقنيات التحول الرقمي	11
04	متطلبات التحول الرقمي	13
05	أبعاد التحول الرقمي	15
06	خصائص الخدمات المالية	18
07	أبعاد الخدمات المالية	23
08	الهيكل التنظيمي لمديرية البريد لولاية ميلة	43
09	خدمة البطاقة الذهبية	45
10	خدمة بريدي موب	46
11	خدمة الإشعارات عبر رسائل القصيرة	46
12	خدمةE-CCP	47
13	خدمة التتبع والتعقب	48
14	خدمة بريد باي	49
15	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	58
16	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	59
17	التوزيع الوظيفي لمفردات العينة	60
18	توزيع عينة دراسة وفق متغير مستوى التعليمي	61
19	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	62

قائمة الملاحق

الملحق	الصفحة
ملحق رقم 01: الاستبيان	93
ملحق رقم 02: قائمة المحكمي استبيان الدراسة	99
ملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss	100

مقدمة

مقدمة

شهد العالم المعاصر تحولات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، التي فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف مع التغيرات الجديدة ومواكبة متطلبات العصر، وفي هذا السياق برز التحول الرقمي كأحد أبرز التوجهات الحديثة التي اتجهت إليها المؤسسات من أجل تحسين الأداء، تطوير أساليب العمل ورفع كفاءة تقديم الخدمات. كما أصبح التحول الرقمي يمثل خيارا استراتيجيا يسهم في إحداث تغيرات تمس مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.

وتعد الخدمات المالية من بين المجالات التي عرفت اهتماما متزايدا نظرا لأهميتها في تلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات، حيث شهدت تطورات مستمرة مست مختلف طرق وأساليب تقديمها، وقد أصبح تطوير الخدمات المالية من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خاصة في ظل التغيرات التي فرضتها بيئة العمل الحديثة، وما تتطلبه من تحسين الجودة، السرعة، والفعالية في تقديم هذه الخدمات.

وفي هذا الإطار يبرز إرتباط التحول الرقمي بتطوير الخدمات المالية، باعتبار أن تبني التوجهات الرقمية قد يسهم في إحداث تحسينات على مستوى هذه الخدمات وتطويرها، وهو ما يمنح هذا الموضوع أهمية تستدعي الدراسة والبحث، خاصة في إيطار المؤسسات التي تسعى إلى مواكبة التحولات الراهنة.

أولا: الإشكالية

ومن هنا تبرز ضرورة دراسة التحول الرقمي وأثره على تطوير الخدمات المالية في محاولة لفهم طبيعة العلاقة بينهما وفهم مدى مساهمة التحول الرقمي في دعم وتطوير الخدمات المالية خاصة في قطاع البريد، وهذا ما نسعى إلى التأكد من صحته من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر-ميلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد التكنولوجي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر-ميلة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغيرات الهيكلية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر-ميلة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد المالي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة ؟

4. هل يوجد أثر ذولالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة؟

ثانيا: الفرضيات

انطلاقا من الإشكالية المطروحة، تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تسعى لاختبارها ميدانيا، وهي كالتالي:

– الفرضية الرئيسية:

ويمكن صياغتها على النحو التالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة بريد الجزائر ولاية ميلة.

– الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد التكنولوجي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة بريد الجزائر ولاية ميلة؟

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغيرات الهيكلية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة بريد الجزائر ولاية ميلة؟

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد المالي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة بريد الجزائر ولاية ميلة؟

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة بريد الجزائر ولاية ميلة؟

ثالثا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات ضرورة تبني الأساليب الرقمية الحديثة من أجل تحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات. ويعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة العمل وتسهيل تقديم الخدمات المالية بصورة أكثر سرعة ودقة وفعالية، خاصة في قطاع البريد الذي يشهد تطورا متزايدا في طبيعة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما

تبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى توضيح الدور الذي تؤديه أبعاد التحول الرقمي في دعم وتطوير الخدمات المالية وتحسين مستوى الاستجابة لاحتياجات الزبائن، بما يساهم في تعزيز رضاهم وزيادة الثقة في الخدمات المقدمة. وتكتسي الدراسة أهمية تطبيقية من خلال ما قد توفره من نتائج وتوصيات تساعد مديرية بريد الجزائر بولاية ميلة على تطوير خدماتها المالية وتحسين أدائها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة، فضلاعن إثراء الجانب العلمي المتعلق بموضوع التحول الرقمي والخدمات المالية، وتقديم مرجع يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التحول الرقمي والخدمات المالية بمديرية بريد الجزائر بولاية ميلة؛
- تحديد أثر التكنولوجيا على تطوير الخدمات المالية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد أثر التغيرات الهيكلية على تطوير الخدمات المالية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد أثر البعد المالي على تطوير الخدمات المالية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد أثر الموارد البشرية على تطوير الخدمات المالية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي تساهم في تعزيز التحول الرقمي وتطوير الخدمات المالية بالمؤسسة محل الدراسة.

خامسا: منهج الدراسة

1. الجانب النظري:

إعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المنهج الوصفي، وذلك من خلال جمع المعلومات والمعطيات من مصادر مختلفة (كتب، مقالات ، مجلات، مذكرات، أطروحة الدكتوراه ....) بهدف بناء إطار مفاهيمي ومنهجي واضح حول متغيري الدراسة، وهما: التحول الرقمي والخدمات المالية.

2. الجانب التطبيقي:

للتحقق من إشكاليتنا المطروحة ارتأينا الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يعتمد على الملاحظة بمختلف أنواعها، إلى جانب عمليات التصنيف والتحليل الإحصائي، مع توضيح وتفسير تلك العمليات، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداما في البحث العلمي، نظرا لملاءمته لدراسة الواقع إذ يسهم في فهم الظواهر وتحليلها واستخلاص القيم المرتبطة به.

كما اعتمدنا على المنهجة الكمي من خلال تصميم إستبيان وتوزيعه على عينة من موظفي مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية ميلة، بهدف جمع البيانات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث استخدم كل من:

- التحليل الوصفي لعرض خصائص العينة و توزيع الإجابات.
- تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المالية.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى تأثير التحول الرقمي على المتغير التابع (الخدمات المالية).

سادسا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية:

تتمثل في بيئة العمل المحددة التي تمت دراستها والمتمثلة في مديرية بريد الجزائر بولاية ميلة، حيث تم التركيز على معرفة آراء الموظفين بالمؤسسة حول موضوع الدراسة.

2. الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2025-2026، وذلك بهدف دراسة أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة بريد الجزائر بولاية ميلة.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

إن إختيار هذا الموضوع كان من وراء جملة من الأسباب والمبررات، تتمثل أهمها في:

1. أسباب موضوعية:

- ارتباط الدراسة بأحد المجالات المعاصرة التي شهدت اهتماما متزايدا مؤخرا، حيث يهدف إلى استكشاف الأثر الذي قد يخلقه التحول الرقمي على الخدمات المالية.
- يشكل التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي عاملا أساسيا في تطوير الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر.

2. أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي للموضوع وإرتباطه بتخصص إدارة مالية.
- دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية في الجزائر من خلال الدراسة الميدانية.

ثامنا: صعوبات الدراسة

- ندرة الدراسات الحديثة التي تناولت أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية خصوصا في السياق الجزائري على مستوى المؤسسات المالية وصعوبة الحصول عليها.
- تعدد و تباين التعريفات المرتبطة بالمفاهيم الأساسية الخاصة بمصطلح الخدمات المالية الرقمية.

تاسعا: الدراسات السابقة

1. دراسة راهب سناء،(2024-2023)، بعنوان تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك التجارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تهدف هذه الأطروحة إلى تحديد مدى تأثير التحول الرقمي في الجزائر بأبعاده المختلفة على أداء البنوك التجارية عبر جودة خدماتها البنكية.

وقد توصلت الباحثة في النهاية إلى نتيجة مفادها أن بعدي التحول الرقمي (التمكين الرقمي للعاملين والتمكين الرقمي للعملاء) لهما أثر مباشر وموجب على جودة الخدمات البنكية، أما بالنسبة لبعد استخدام التقنيات الرقمية فليس له تأثير على جودة الخدمات البنكية، كما أن لجودة الخدمات البنكية أثر مباشر وموجب على أداء البنوك التجارية محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة وجود أثر غير مباشر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء البنوك التجارية محل الدراسة من خلال جودة الخدمات البنكية كمتغير وسيط، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف متغيرات الدراسة من أجل توضيح علاقة التأثير.

2. دراسة بن خلوف وسام، رياض مريم،(2024)، بعنوان أثر التحول الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين- دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، وهي مقال في مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، حيث هدفت إلى إبراز تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب الحوكمة داخل شركات التأمين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبيان على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام بوكالات الشركة الوطنية للتأمين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 27

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر، ورفع دقة إتخاذ القرارات وتعزيز الإمتثال للقوانين والتنظيمات، إضافة إلى تحسين التفاعل مع الزبائن، حيث أظهرت الدراسة أن تأثير التحول الرقمي على الشفافية لم يكن كبيرا بالشكل الكافي، حيث أكدت الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الشفافية بالتوازي مع تطبيق التحول الرقمي، وإعادة تنظيم هياكل الحكومة بما يتماشي مع التطورات التكنولوجية.

3. دراسة سالم حميم، فاطنة بلقرع،(2024)، بعنوان أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، وهي مقال في مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين داخل المؤسسة، مع التركيز على أبعاد التحول الرقمي المختلفة، تم

الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد إستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقة بين المتغيرات وذلك بالإعتماد على برنامج smart pls، مما يسمح بفحص التأثيرات المباشرة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المتميز.

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، حيث تبين أن أبعاد التحول الرقمي تساهم بشكل فعال في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية داخل المؤسسة. كما أوصت نتائج الدراسة بضرورة تعزيز تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية وتوفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة.

4. دراسة طلحي كوثر، زوادي نهاد (2023)، بعنوان دور ابتكارات التكنولوجيا المالية في تطوير الخدمات المالية الإسلامية– بيت التمويل الكويتي نموذجا، وهي مقال في مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، حيث سعت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة الابتكارات التكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسات المالية خاصة البنوك الإسلامية، وقد بينت الدراسة أن اعتماد الأنظمة الرقمية المتطورة والبرامج الحديثة ساهما بشكل كبير في رفع كفاءة العمليات المالية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تسريع المعاملات وتعزيز فعالية الأداء، وأن التكنولوجيا المالية تمثل فرصة حقيقية لتطوير الصناعة المالية الإسلامية، حيث ساعدت البنوك على تبني أساليب حديثة مكنتها من تحسين خدماتها ومواكبة التطورات العالمية، و قد تم اعتماد بيت التمويل الكويتي كنموذج تطبيقي، والذي أثبت ريادته في مجال الابتكار الرقمي من خلال إدماجه لتقنيات مالية حديثة كان لها أثر إيجابي على مؤشرات أدائه المالي والرقمي.

5. دراسة روابح حنان، سعيداني محمد السعيد، (2024)، بعنوان تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات المالية– دراسة حالة الوحدة الولائية لبريد الجزائربولاية ورقلة، وهي مقال في مجلة دراسات اقتصادية، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المالية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، مع استخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات واستخلاص النتائج بدقة، تم جمع البيانات من خلال توزيع 60 استبيانا على عينة عشوائية من زبائن بريد الجزائر، وذلك بهدف التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المالية، مما يؤكد الدور الفعال لهذه التكنولوجيا في تطوير أداء المؤسسات الخدمية، خاصة في قطاع البريد.

6. دراسة عبد القادر ديوش، نورة بيري، (2023)، بعنوان دور الخدمات المالية الرقمية في تعزيز الشمول المالي، وهي مقال في مجلة الميل الاقتصادي، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الخدمات المالية الرقمية في تعزيز الشمول المالي، من خلال التركيز على مدى إسهامها في تسهيل وصول الأفراد والمؤسسات إلى مختلف الخدمات المالية، وقد سعت الدراسة إلى إبراز أهمية الشمول المالي باعتباره عاملا أساسيا في دعم التنمية الاقتصادية، حيث يتيح للأفراد والشركات إمكانية الإستفادة من مجموعة متنوعة من الخدمات المالية بشكل مسؤول ومستدام.

توصلت هذه الدراسة إلى أن تعزيز الشمول المالي أصبح أكثر أهمية في الوقت الراهن كما أن الانتشار المتسارع للقنوات الرقمية يسهم بشكل كبير في تسربع وتيرة الوصول إلى الخدمات المالية، مما يدعم تحقيق الشمول المالي ويقلل من الفجوات المالية.

7. دراسة لـــ **Patrick Held, Tim Heubeck, Reinhard Meckl**، **(2024)**، بعنوان **The Role of Dynamic Capabilities in Cultivating Digital Leadership and Digital Culture**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القدرات الديناميكية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة من خلال تعزيز القيادة الرقمية وترسيخ الثقافة الرقمية. وقد أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تساهم بشكل كبير في تعزيز كل من القيادة الرقمية والثقافة الرقمية، حيث تعد عوامل تمكينية أساسية للتحول الرقمي وليست مجرد نتائج له. ومع ذلك لم تؤكد الدراسة وجود علاقة وساطة مباشرة بين القدرات الديناميكية والقيادة الرقمية والثقافة الرقمية، مما يشير إلى أن التفاعل بين هذه المتغيرات أكثر تعقيدا مما كان يعتقد..

توصلت الدراسة إلى أهمية القدرات الديناميكية في تسهيل التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم وجود بعض القيود المتعلقة بحجم العينة وسياق الدراسة.

8. دراسة لـــ **2023 Mohammad kamal Abuam** بعنوان **"The Impact of Digital Financial Services on the Financial Stabilit of Banks in the Palestinian Territories**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الخدمات المالية الرقمية (مثل أجهزة الصراف الآلي، البطاقات البنكية، نقاط البيع، والمعاملات الإلكترونية) على الاستقرار المالي للبنوك في الأراضي الفلسطينية، من خلال قياس تأثيرها على عدة مؤشرات مثل الربحية، السيولة، الحصة السوقية، وإدارة المخاطر.

توصلت الدراسة إلى أن للخدمات المالية الرقمية تأثيرا إيجابيا على الاستقرار المالي للبنوك، إلا أن هذا التأثير كان محدودا. حيث ساهمت هذه الخدمات في تحسين الأداء المالي بشكل نسبي، غير أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وانخفاض مستوى الثقافة الرقمية، إضافة إلى القيود التنظيمية والظروف السياسية

والاقتصادية حدت من فعالية هذا التأثير. كما أكدت الدراسة على ضرورة تطوير القدرات الرقمية وتحسين الأطر التنظيمية لتعزيز الاستقرار المالي وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

- أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسات مع دراستنا في كونها تناولت موضوع التحول الرقمي كمؤثر أساسي، حيث ركزت جميعها على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة الخدمات المالية وتعزيز كفاءتها. كما اتفقت مع دراستنا في اعتبار التحول الرقمي عاملا أساسيا في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسات المالية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. بالإضافة إلى ذلك اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث ركزت دراستنا على قطاع بريد الجزائر بينما تناولت الدراسات الأخرى قطاعات مختلفة كالبنوك أو شركات التأمين، كما يظهر الاختلاف في طبيعة المتغيرات المدروسة، إذ ركزت بعض الدراسات على جوانب محددة من التحول الرقمي دون غيرها، في حين حاولت دراستنا تقديم رؤية أشمل تربط بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات المالية بشكل متكامل. كذلك يبرز الاختلاف في الحدود الزمنية والمكانية، مما قد يؤدي إلى تباين في النتائج، إضافة إلى اختلاف حجم العينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

عاشرا: هيكل الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحديد أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية في مؤسسة بريد الجزائر، من خلال دمج الإطار النظري مع التحليل الميداني، ولمعالجة الإشكالية الموضوع والتساؤلات المطروحة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها تم تقسيم خطة الدراسة إلى فصلين رئيسيين: فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تناول:

الفصل النظري: بعنوان " الإطار النظري للتحول الرقمي والخدمات المالية " حيث تضمن ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي؛ أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق الى أساسيات الخدمات المالية، وفي المبحث الثالث تم ابراز العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المالية.

الفصل التطبيقي: شمل الجانب الميداني للموضوع جاء بعنوان دراسة ميدانية حول أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة، حيث تضمن ثلاث مباحث رئيسية: التي

تمثلت في المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛ أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات، والمبحث الثالث تم عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

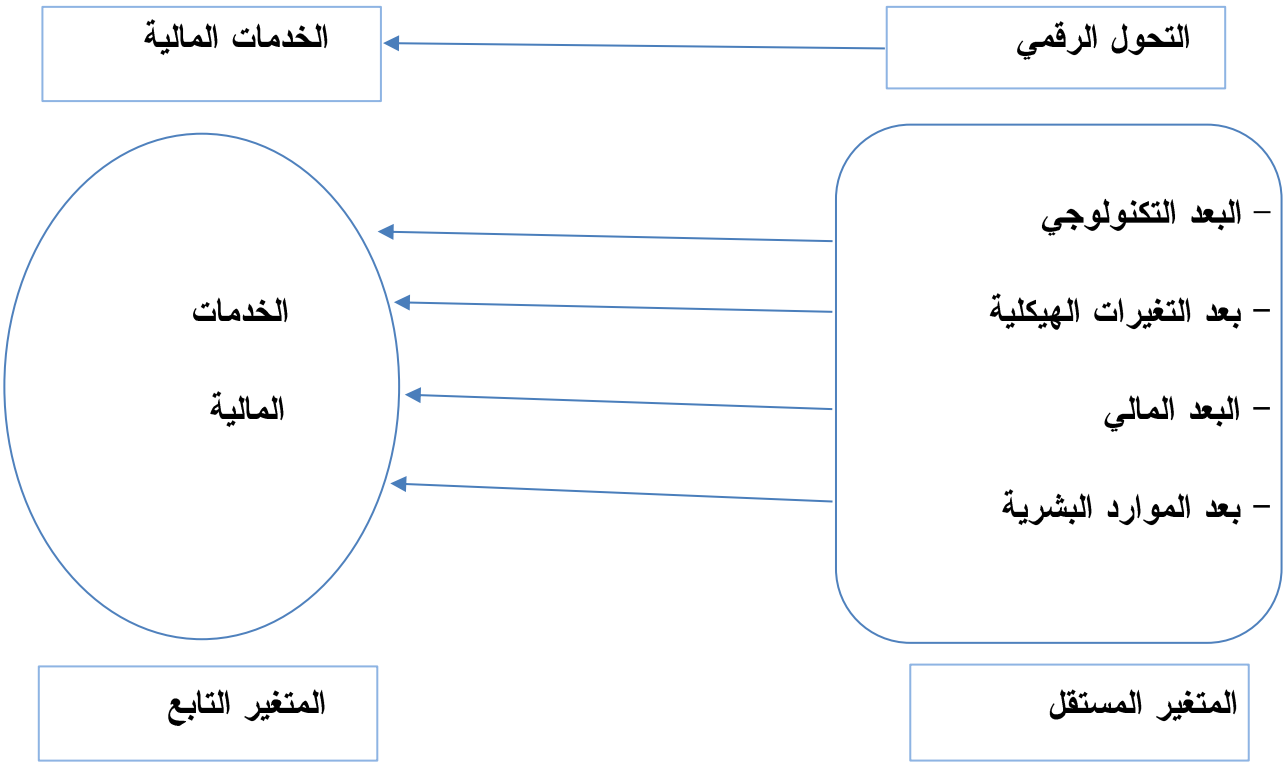
احد عشر: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد بولاية ميلة وبتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** التحول الرقمي.
- **المتغير التابع:** الخدمات المالية.

ويمكن عرض مختلف تللك المتغيرات من خلال الشكل التالي:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والخدمات المالية

تمهيد:

في هذا العصر الرقمي المتسارع، أصبح التحول الرقمي جزءا مهما في المؤسسات التي ترغب في التطور واستمرار نجاحها، فاعتماد التكنولوجيا الرقمية واستخدامها بالشكل الصحيح أمر ضروري لاستغلال الفرص وتحويلها إلى نتائج ملموسة. فالتحول الرقمي هو انتقال المؤسسة وتحول مختلف نشاطاتها وخدماتها من الطريقة التقليدية في التنفيذ إلى الطريقة الحديثة المبنية على أساس تقنيات رقمية، وهذا التحول لا يمس فقط طريقة وأسلوب عمل المؤسسة داخليا بل كيفية تقديم الخدمات للعملاء المستهدفين أيضا.

ومع التطور التكنولوجي المتسارع، شهد قطاع الخدمات المالية تحولات عميقة، حيث أصبح يعتمد بشكل متزايد على الوسائل الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز كفاءتها. وقد أدى ذلك إلى ظهور ما يعرف بالخدمات المالية الرقمية، التي تتيح للمستخدمين إجراء معاملاتهم بسهولة وسرعة، دون التقيد بالزمان أو المكان.

حيث أصبحت الخدمات المالية تلعب دورا محوريا في دعم الشمول المالي وتعزيز الابتكار، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تسعى إليه العديد من المؤسسات، ومن بينها قطاع البريد والمواصلات، الذي يشهد بدوره تطورا ملحوظا في تقديم خدمات مالية رقمية أكثر تطورا وفعالية. لذلك أصبح ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات. زيادة الاعتماد على الخدمات الرقمية لتلبية احتياجات العملاء.

في هذا الفصل سنعمل على تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بالتحول الرقمي والخدمات المالية الرقمية حيث تم تقسيمه إلى:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للتحول التحول الرقمي.
- **المبحث الثاني:** الإطار النظري للخدمات المالية.
- **المبحث الثالث:** العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المالية.

المبحث الأول: الإطار النظري التحول الرقمي

يتعلق التحول الرقمي باستعمال التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، وانتقال المنظمات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء إستراتيجية رقمية فعالة تمكن المؤسسات من استغلال التقنيات الحديثة بكفاءة، وتحقيق قيمة من خلال تحسين جودة الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي كما عرفه بعض الباحثين من أهم مقومات نجاح المؤسسات وتميزها، حيث سهل عملياته الداخلية تواصلها مع البيئة الخارجية، باستخدام تقنيات مبتكرة احتياجات عملائها.

أولا: تعريف التحول الرقمي

إختلف تعريف التحول الرقمي بإختلاف الباحثين والكتاب، وكلمة رقمي Digital هي مرادف لوتيرة التغير الحادث في العالم اليوم المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة، أما كلمة تحول transformation فتتعلق بتكيف المؤسسة بأن تتبني التغير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من استخدام الطرق التقليدية في العمل.[1]

كما يعرف بأنه: هو تحول يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية رقمية يتم جمعها لإبتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالتقليدية والتي تساهم في تحسين الكفاءات التشغيلية وتخفيض التكاليف.[2]

ويعرف بأنه: الإنتقال من النظام التقليدي للنظام الإكتروني لكافة أعمال المنظمات، حيث يتطلب وضع إستراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي وتصميم البرامج التي تدعم تحقيق التحول الرقمي.[3]

ويعرف أيضا بأنه: عملية إنتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الإبتكار للمنتجات والخدمات، وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء إستراتيجية رقمية، والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم الإمكانيات الرقمية

---

[1] محمد محمد الهادي، **الذكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته**، وتأثيراته التنموية والمجتمعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2021، ص166.

[2] عبد اللطيف بتول، عادل أيمن، **دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الإستراتيجية للبنوك الكويتية**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، تصدر عن جامعة مدينة السادات، 2022، ص940.

[3] سنية محمد، أحمد سليمان سبع، **تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب– دراسة ميدانية لجامعة المنصورة**، المعهد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات بالشرق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، تصدر عن جامعة المنصورة، 2021، ص27.

ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة الخدمات الرقمية مع جودة إدارة للتغيير لدى الإدارة نحو التحول الرقمي.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي يشير إلى التحولات الناجمة عن الاعتماد المكثف لتكنولوجيا الرقمية لتطوير الخدمات الرقمية، فهو عملية تحويل البيانات والمعلومات إلى صيغ رقمية وتنظيمها وتخزينها لتعزيز الأداء والكفاءة والابتكار بشكل أكبر في جميع جوانب العمل.

ثانيا: أهمية التحول الرقمي

التحول الرقمي أهمية كبيرة وفوائد متنوعة تعود على الأفراد والقطاعات، فهو يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها كما يعمل على تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للعملاء، كما أنه يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية.

ويمكن تلخيص أهمية التحول الرقمي فيما يلي:

1. تحسين الكفاءة: يساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما يساهم في تبسيط الإجراءات مما يسهل على العملاء الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

2. تعزيز التنافسية: يمكن للمؤسسات التي تتبني التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة.

3. تحسين تجربة العملاء: يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وينعكس ذلك في تقديم خدماتها محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بفعالية.

4. تحقيق الشفافية: يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات. كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.

[1] خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد01، تصدر عن جامعة الجيلالي خميس مليانة– الجزائر، 2023، ص19.

5. خفض التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى.

6. تحقيق التنمية المستدامة: يدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية، من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي، كما يسهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة. [1]

ثالثا: أهداف التحول الرقمي

تسعى المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي باعتباره ضرورة حتمية في ظل التطور التكنولوجي السريع، وشرطا أساسيا لضمان الاستمرارية، ويهدف التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:[2]

1. تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر إبتكار وتعاونية على المستوى المؤسسات والمجتمع؛

2. تغير نظام لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي؛

3. إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛

4. تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة؛

5. تعزيز قدرة الوصول إلى الخدمات ووضع قواعد وآليات لضمان جودة الخدمات المتاحة؛

6. تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية؛

رابعا: خصائص التحول الرقمي

إن التحول الرقمي يتسم بعدة خصائص تميزه عن الأنشطة الإلكترونية التي تمارس عبر شبكة الانترنت في الوقت الحالي وهي متمثلة في:

1. القدرة على التكيف: أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الخارجية.

2. التميز: حيث يربط بين المؤسسات التعليمية وبعضها وبين المؤسسات والعاملين بداخلها.

3. الثقافة والنزاهة: حيث يعمل على تنظيم وتوضيح الأدوار والمهام والمسؤوليات والأهداف.

---

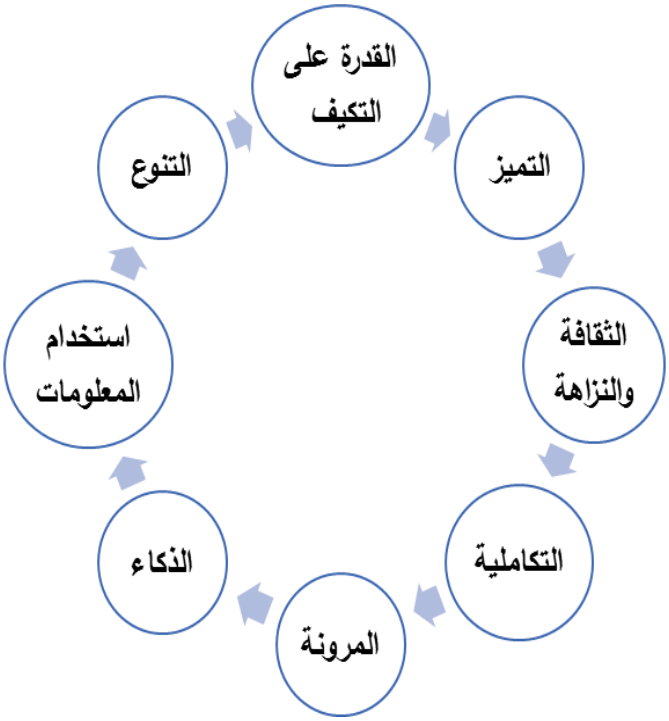
[1] بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة تلمسان، 2025، ص 505.

[2] سناء محمد، عبد الغني، **انعكاسات التحول الرقمي علي تعزيز النمو الاقتصادي في مصر**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، جامعة بني سويف، أفريل 2022، ص56.

4. **التكاملية:** حيث تجعل الخدمات متكاملة ويستفيد منها جميع المؤسسات والأفراد.
5. **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.
6. **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.
7. **استخدام المعلومات كمورد اقتصادي:** حيث تسعى المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، وتحسين وضعها. [1]
8. **التنوع:** مع تطور المستحدثات الرقمية وتعددها، أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية بما تتفق مع حجاته ودوافعه.[2]

والشكل التالي يوضح لنا النقاط السابقة:

الشكل رقم 02: خصائص التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على المعطيات السابقة.

[1] عادل محمد محمد، **متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر**، مجلة كلية التربية، العدد 133، بنها- مصر، 2023، ص555.

[2] زينب بلخير، أمال بوسمينة، **حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع والتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 06، العدد 01، جامعة ام بواقي، 2023، ص674.

المطلب الثاني: مجالات وتقنيات التحول الرقمي

يمتد التحول الرقمي ليشمل عدة مجالات داخل المؤسسات كما يعتمد على مجموعة من التقنيات الحديثة التي تدعم تحسين الأداء وتطوير الخدمات، تختلف هذه المجالات والتقنيات حسب طبيعة النشاط ودرجة تبني الرقمنة داخل المؤسسة.

أولا: مجالات التحول الرقمي

لم يعد التحول الرقمي يتضمن مجال واحد فقط بل أصبح يشمل عدة مجالات حيث سوف نذكر منها: [1]

1. العملاء: أول مجال لتحول الرقمي هم العملاء، في النظرية التقليدية كان ينظر إلى العملاء على أنهم جهات فعالة مجمعة يتم استهدافها وبعدها إقناعها بالشراء، في العصر الرقمي تركز المنظمات على شبكات العملاء وليس على الأسواق الجماعية، في هذا النموذج يرتبط العملاء ديناميكيا ويتفاعلون بطرق تغير علاقتهم بمنظمات الأعمال والخدمات مع بعضهم البعض، يتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم البعض ويؤثرون على بعضهم البعض مما يشكل سمعة للمنظمات من خلال الأعمال والخدمات المقدمة، ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وشرائهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات، عبر مشاركتهم لأعمال وخدمات المنظمات والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها.

2. المنافسة: ننتقل اليوم إلى عالم حدودها الصناعية مرنة، وقد يكون أكبر منافس للمنظمة هم منافسين غير متماثلين، شركات من خارج صناعاتها ولا تشبهها في شيء، سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائنا من خلال إزالة الوساطة الرقمية، وقد يصبح الشريك التجاري أكبر منافس إذا بدأ في خدمة العملاء أو الجمهور المستخدمين مباشرة في الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات للتعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المتبادلة من خارج الأعمال والنشاطات التي تقدمها هذه المنظمات، والأهم من ذلك أن التكنولوجيات الرقمية تدعم قوة منصات نماذج الأعمال التجارية، والتي تسمح لمنظمة واحدة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء الأخرين، نتيجة لهذه التغيرات هي تحول كبير في موضع المنافسة.

---

[1] زمورة جمال، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية– دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة**، أطروحة الدكتورة الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر– بسكرة، 2023–2024، ص13.

3. البيانات: تواجه المنظمات اليوم كم هائل من البيانات، لا يتم إنشاء معظمها انطلاقا من البيانات المتاحة للمنظمات من خلال أي تخطيط منهجي، بدلا من ذلك يتم إنشاؤه بكميات غير مسبوقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل أو خارج هذه الأعمال، كذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة هزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة، أصبح بإمكان كل منظمة الأن الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي يتم إنشاؤها دون تخطيط، ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة، هذه البيانات الضخمة تسمح للمنظمات بتصوير تنبؤات جديدة، وكشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة، فالبيانات أصبحت شريان الحياة لكل قسم، وأصلا إستراتيجيا يتم تطويره ونشره بمرور الوقت، وتعد البيانات كذلك جزاء حيويا للإستمرارية وتواجد المنظمة وتميزها في السوق وإضافة قيمة جديدة.

4. الابتكار: أظهرت المؤسسات الناشئة اليوم أن التكنولوجيات الرقمية يمكن أن تتيح نهجا مختلفا تماما للإبتكار، يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على تعليقات أو أراء السوق من بداية عملية الابتكار، وصولا إلى الإطلاق الرسمي للمنتوج أو الخدمة وحتى بعد ذلك، يركز هذا النهج الجديد للابتكار على التجارب الدقيقة وعلى النماذج الأولية القابلة للتطبيق التي تزيد من التعلم مع تقليل التكلفة العملية، يتم اختبار الفرضيات بشكل متكرر، ويتم اتخاذ قرارات التصميم بناء على تأكد العملاء الحقيقيين.

ثانيا: تقنيات التحول الرقمي

إن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عملية الاتصال وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جدا، والحديث عن التحول الرقمي يفرض الحديث عن وسائل وتقنيات إتصالية وإعلامية مرتبطة به ارتباط وثيقا يتم عبرها تبادل رسائل متعددة ومختلفة، ومن أهم تقنيات التحول الرقمي:

1- البلوك تشين:

البلوك شين أو سلاسل الكتل أو سلاسل الثقة: هي نظام يسمح لمجموعة من الحواسيب المتصلة إنشاء سجل دفتري الكتروني للتحقق من البيانات والتعاملات، والمصادقة عليها وحفظها في سلسلة طويلة من البيانات المشفرة على الملايين من النقاط، والتي بدورها تسمح لأطراف كثيرة بإدخال المعلومات والتأكد منها، بحيث تملك كل نقطة أو جهاز حاسوب أو جهة في هذه السلسلة نفس النسخة من هذه البيانات والمعلومات وفي كل مرة يتم فيها إدخال عقود ومعاملات إلكترونية للسلسلة يتم التأكد

والتحقق من صحتها قبل إدخالها وفقا لآلية الإجماع المتبعة في لبلوك شين بحيث يكون في النهاية سجل علني مشفرة وآمن ولا يمكن التلاعب به أو التعديل عليه.

تتميز تقنية لبلوك تشين بعدة خصائص أبرزها :

- **لامركزية التوزيع:** تعتمد تقنية لبلوك شين في تخزين البيانات على شبكة من الأجهزة والحواسب موزعة عبر العالم، يعتبر هذا النوع من التوزيع الشبكي مصدرا لثقة الزبائن باعتبار المعلومة موزعة على ملايين الأشخاص الذين يعملون على حمايتها من القرصنة وإيصالها إلى الطرف الأخر بأمان.
- **الشفافية والثقة:** على خلاف السجلات الحالية التي لا تعتمد مبدأ الإفصاح عن المعلومات محل جدل، فإن تقنية لبلوك شين كرست مستوى الشفافية والثقة.
- **السرعة والدقة** : بالنسبة للإجراءات التقليدية في توثيق العقود تتميز بالبطء والتعقيد في بعض الأحيان، هذا مايجعل المتعاقدين يلجئون إلى نظام أكثر تطورا وأقل تعقيدا، والذي يعتبر الخلاص بالنسبة لهم من هذه العيوب ويرجع ذلك إلى منصات لبلوك شين لا تتقيد بالقيود. [1]

2- إنترنت الأشياء:

تعتبر إنترنت الأشياء من أهم تقنيات التحول الرقمي، وهي تقنية تربط الاجهزة مثل الهواتف المحمولة والساعات الرقمية وغيرها من الأجهزة الرقمية من خلال الأنترنت، لمشاركة المعلومات بين أشخاص معينين، تسمح هذه التقنية باستشعار الأشياء المادية والتحكم فيها عن بعد، ويمكن اعتبار هذه التقنية بأنها فرصة للتكامل المباشر بين العالم المادي والأنظمة القائمة على الحاسوب.[2]

تعبر المعادلة التالية عن إطار مفاهيمي بسيط لإنترنت الأشياء: [3]

كائن مادي+ وحدة تحكم، مستشعرات ومشغلات +الإنترنت = إنترنت الأشياء

[1] فاطمة الزهراء قطار، بلال مسرحد، **دور تقنية البلوك شين في تطوير الصناعة المالية الإسلامية**، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجزائر03، 2023، ص441.

[2] سلطان الهاشمي، صفيح صادق، **تأثير الرقمنة على الدخل الصافي في البنوك الاسلامية**، دراسة حالة بنك الراجحي السعودية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 21، العدد 02، جامعة معسكر، 2021، ص258.

[3] Raj Kamal, **Internet of things Architecture and design**, the composer, Paschim vihara, New Delhi, p.16

3- الذكاء الاصطناعي:

يعرف الذكاء الاصطناعي من كوبلاند وبراودفوت بكونه عملية تطوير أنظمة الحاسب الآلي بحيث تكون قادرة على أداء المهام التي تتطلب عادة استخدام الذكاء البشري، مثل: الإدراك البصري، التعرف على الكلام.

كما عرف الذكاء الإصطناعي على أنه سلوك وخصائص معينة تتسم بها برامج الحاسب تجعلها تحاكي قدرات البشر الذهنية وأنماط عملها من أهم هذه الخاصيات القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل على أوضاع لم تبرمج في الآلة، وأيضا يشير الذكاء الاصطناعي إلى الأنظمة التي تعرض سلوكا ذكيا من خلال تحليل بيئتها واتخاذ الإجراءات بدرجة معينة من الاستقلالية لتحقيق أهداف محددة.[1]

4-الحوسبة السحابية:

هي مجموعة المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب غبر الشبكة والتي تستطيع توفير عدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة بهدف التيسير على المستخدم وتشمل تلك الموارد مساحة لتخزين البيانات والنسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، كما تشمل قدرات معالجة برمجية وجدولة للمهام ودفع البريد الالكتروني والطباعة عن بعد، ويستطيع المستخدم عند اتصاله بالشبكة التحكم في هذه الموارد عن طريق واجهة برمجية بسيطة تبسط وتتجاهل الكثير من التفاصيل والعمليات الداخلية.[2]

5-البيانات الضخمة

تعرف البيانات الضخمة على أنها أصول المعلومات ذات حجم كبير وسرعة تدفق عالية، وتنوع كبير وهي تتطلب تكلفة عالية ومعالجات إبداعية من أجل توضيح الرؤية وتحسين اتخاذ القرارات، وهي مجموعة من التكنولوجيات والممارسات الموجهة لتخزين وتحليل كتل كبيرة من البيانات بطريقة جد سريعة.

حيث تمتلك خصائص أساسية تتمثل في:

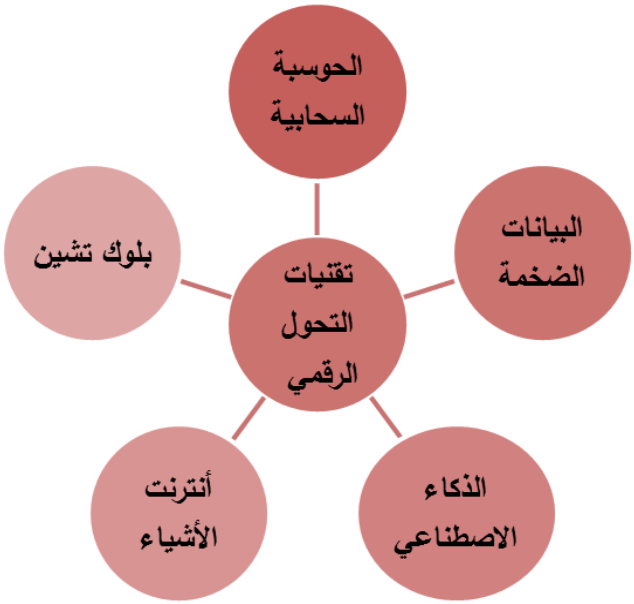
- **الحجم:** أي أن البيانات الضخمة لها حجم كبير جدا ويرجع تضاعف البيانات بطريقة آسية إلى التجارة الالكترونية والشبكات الاجتماعية.

[1] سعاد بوبحة، **الذكاء الاصطناعي: تطبيقات وانعكاسات**، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 16، العدد 04، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، 2022، ص93.

[2] شرقي أسماء، صفيح صادق، **تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي- الواقع والتحديات**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جامعة مصطفي اسطنبولي، معسكر، 2023، ص123 .

- **السرعة:** يتم تخزين البيانات بسرعة كبيرة مهما بلغت سرعة تدفقها وتغييرها فكل التعديلات يتم حفظها في حينها
- **التنوع:** يتم حفظ البيانات المتعددة الإشكال سواء كانت مهيكلة أو غير مهيكلة في قواعد البيانات
- **القيمة** : إن قيمة البيانات الضخمة عالية جدا فهي يمكنها أن تخلق القيمة للمؤسسة.[1] ◄

الشكل رقم 03: تقنيات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على معطيات السابقة

[1] كريبط حنان، فراح فريال، **تكنولوجيا البيانات الضخمة وأثر استخدامها على المؤسسة**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجزائر3، 2022، ص173.

المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد التحول الرقمي

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي ضرورة أساسية للمؤسسات ويعتمد هذا التحول على مجموعة من المتطلبات ويتجلى من خلال أبعاد مختلفة تعكس مستوى تطبيقه داخل المؤسسة.

أولا: متطلبات التحول الرقمي

إن متطلبات التحول الرقمي تختلف حسب خصوصيات المؤسسة والقطاع الحكومي المعني بالتحول الرقمي ومع ذلك هناك بعض المتطلبات العامة التي يمكن أن تكون مهمة في عملية التحول الرقمي ومنها ما يلي:

1. **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، أنظمة التشغيل، وسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب الأفراد المؤسسة ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.[1]
2. **توافر الموارد البشرية:** هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين،[2] المتخصصون في مجال التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي، ويجب توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة قدراتهم ومعرفتهم بالتكنولوجيا الحديثة.[3]
3. **العمليات** : هي عبارة عن مجموعة من النشطات أو المهام المرتبة أو المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتج معين للمستفيدين، ويجب على المؤسسات إرسال بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويضمن ذلك الملائمة الداخلية والخارجية في انجاز العمليات مع وجود رقابة عند انجاز العمليات، والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في مدخلات ومخرجات المنظمة.[4]
4. **أمن المعلومات:** يجب أن يتم وضع سياسات وإجراءات الأمن المناسبة لحماية البيانات وضمان سلامتها وسرية المعلومات الحساسية، ويجب تطبيق إجراءات الأمن وتوفير الحماية الكافية.

---

[1] عدنان مصطفي البار، **تقنيات التحول الرقمي**، كلية الحسابات وتقنيات المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2008، ص04.

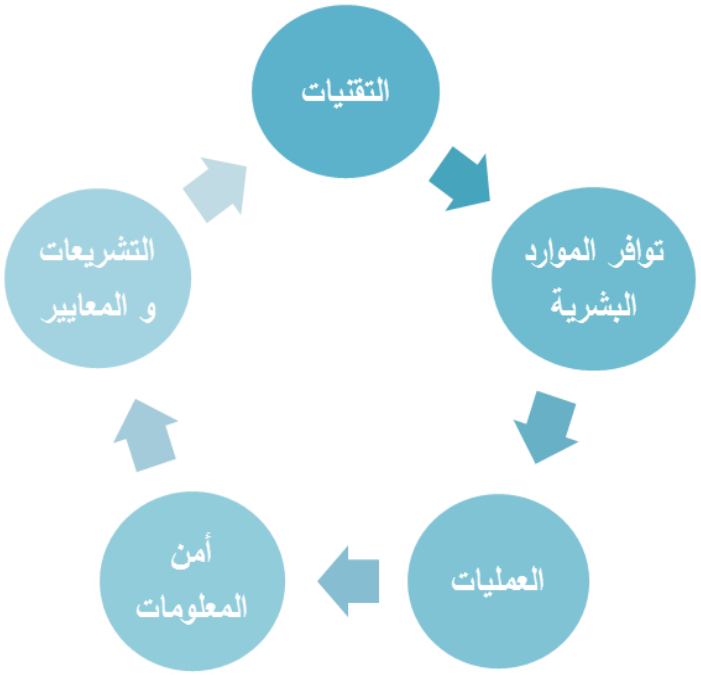
[2] مصطفي محمد علي الشديد، **تأثير التحول الرقمي على مستوى أداة الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة**، أكاديمية السادة للعلوم الادارية، المجلد 02، العدد 04، مصر، ص205.

[3] نجم عبود نجم، **الإدارة إلكترونية الإستراتيجية– الوظائف والمشكلات** دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص31.

[4] عدنان مصطفي البار، مرجع سابق، ص04.

5. **التشريعات والمعايير:** يجب إحداث التشريعات والإطار التنظيمي لدعم التحول الرقمي وتمكين تبادل البيانات وتطوير الخدمات الرقمية، ويجب أن تتوافق الخدمات الرقمية مع المعايير الوطنية والدولية للأمان وحماية البيانات وحقوق الخصوصية. [1]

الشكل 04: متطلبات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على متطلبات السابقة.

ثانيا: أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في ما يلي:

1- **البعد التكنولوجي:** يقصد بالتكنولوجيا المهارات والخبرات والمعرفة المتراكمة، وكذلك الأدوات والوسائل والمواد التنظيمية والإدارية المتاحة التي يستخدمها الإنسان للاستفادة من الموارد لتلبية احتياجاته المادية والمعنوية، تهتم المنظمات بتمويل وتطويرالبنية التحتية المتكاملة للمعلومات ونشر شبكات تكون بمثابة الأساس لتكامل البيانات والمحتوى، مما يمكن إدارة المعلومات من استخدام التقنيات لإنشاء منتجات جديدة التفاعل وتحليل البيانات التي تدفع النمو وتعمل على تعزيز المنافسة والوصول العادل للجميع، ويركز البعد التكنولوجي على تحديد الطرق التي يتم من خلالها دمج التكنولوجيا في المنظمة الحالية، ويبحث فيها إذا كانت المؤسسة تسعى بنشاط للحصول على

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص31.

المعرفة حول التقنيات الجديدة لدعم تطوير الأعمال الرقمية وما إذا كانت تربط التقنيات الرقمية لجمع البيانات.

2- **التغيرات الهيكلية:** التغيرات الهيكلية ضرورية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة ودمج الممارسات الرقمية والأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة، مثل إجراءات تطوير المنتجات الرقمية الجديدة داخل المؤسسة، كما أنها تشمل الاختلافات في عدد من الهيئات التنظيمية في المؤسسة، إذا يمكن دمج هذه الممارسات الرقمية في الأعمال الحالية أو تنفيذها بواسطة وحدة جديدة منفصلة. وهناك معلمتين للتصميم تؤثران على الإعداد التنظيمي للمؤسسات التي تمر بمرحلة التحول الرقمي:

- ❖ التنسيق الرأسي للمؤسسة.
- ❖ التنسيق الأفقي.

3- **البعد المالي:** إن التكلفة المفرطة للاتصال بالإنترنت وأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي العقبة الرئيسية أمام سد الفجوة الرقمية، وتمثل الجوانب المالية للمؤسسة المحرك والقوة اللازمة للتحول الرقمي، ولها تأثير إما على إبطاء الأعمال أو الحث على تنفيذ التحول الرقمي. [1]

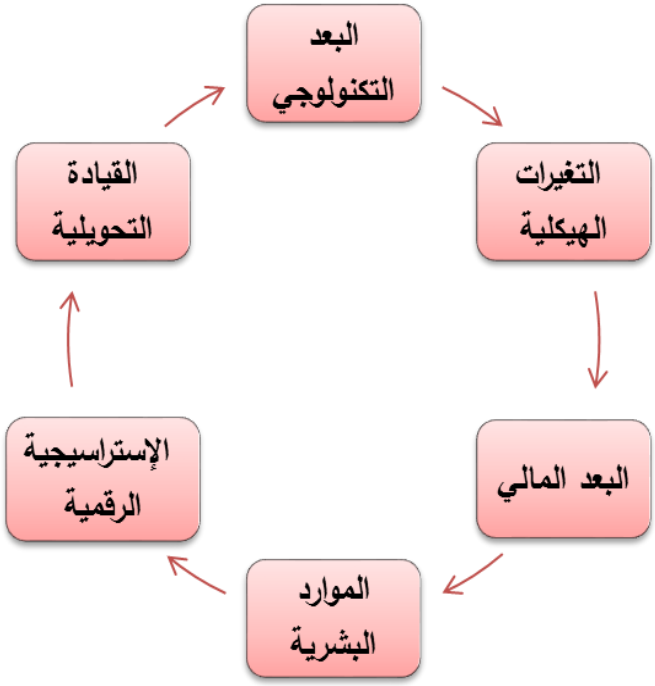
4- **الموارد البشرية:** وهم جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة ولكل فرد مهامه الوظيفية المختفية والتي تتكامل فيما بينهما لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالموارد البشرية تشكل جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذا يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤية وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع الإمان بالتغير والتطوير.

5- **بعد الإستراتيجية الرقمية:** على غرار المفهوم التقليدي لإستراتيجية المنظمة الذي ينطوي على التخطيط وصياغة الأهداف طويلة المدى فإن إستراتيجية التحول الرقمي تتخذ منظورا مختلفا وتسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة، انطلاقا من منظور يرتكز على تحويل المنتجات والعمليات والجوانب التنظيمية عن طريق إدخال التقنيات الجديدة لإعادة تشكيل سير عمل المنظمة من أجل زيادة كفاءتها.

[1] خولة مرسي، **دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية**، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2024 -2025، ص ص15-17.

6- بعد القيادة التحويلية: تتميز القيادة التحويلية بسلوك التواصل التفاعلي من خلال الانفتاح على الآراء والاستماع للمرؤوسين، وهذا يمثل جوهر عمل العلاقات العامة الرقمية حيث يكون الإتصال ثنائي الإتجاه مبني فقط على استخدام التقنيات الرقمية، إن صلاح استخدام أو حتى اقتناء هذه التقنيات يكون معتمدا على اختيار القائد المناسب في المكان المناسب بفضل إستراتيجية رقمية واضحة ومتماسكة ومشتركة، فإنه سوف يؤدي إلى نجاح عملية التحول الرقمي.[1]

الشكل رقم 05: أبعاد التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على متطلبات السابقة.

[1] ذهبي آسيا، بوهالي محمد، **أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العلي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي الاغواط**، مجلة دراسة العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2024، ص ص 54-55.

المبحث الثاني: الإطار النظري حول الخدمات المالية

شهد قطاع الخدمات المالية تطورا تكنولوجيا متسارعا منذ بداية القرن الحادي والعشرين، حيث انتقلت هذه الخدمات تدريجيا من الشكل التقليدي إلى نموذج رقمي يعتمد على أدوات وتقنيات حديثا، مما مكن من تقديم الخدمات المالية بطرق أكثر مرونة وكفاءة. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور ما يعرف اليوم بالخدمات المالية الرقمية والتي أصبحت تمثل أحد أبرز المداخل لتحقيق الشمول المالي وتعزيز التنمية الاقتصادية.

انطلاقا من هذه الأهمية يتناول هذا المبحث أساسيات حول الخدمات المالية الرقمية:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات المالية والخدمات المالية الرقمية

تعد الخدمات المالية من الركائز الأساسية في دعم النشاط الإقتصادي إذ تساهم في تسهيل مختلف المعاملات المالية للأفراد و المؤسسات.

أولا: تعريف الخدمات المالية

تعرف الخدمات المالية على أنها أي نشاط أو أداء له طبيعة مالية يقدمه طرف لطرف آخر ويخضع إلى قوانين،أو محكوم وتشريعات أو أنظمة أو تعليمات صادرة من قبل جهة أو مؤسسة تمارس سلطة تنظيمية أو رقابية.[1]

وتعرف أيضا على أنها تلك الخدمات التي تعني بمنح خدمة ذات الطبيعة مالية بواسطة ممول متخصص وتشمل هذه الخدمات التأمين بمختلف أنواعه وكافة الخدمات المصرفية. [2]

كما يمكن تعريف الخدمات المالية على أنها مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية والأعراف القانونية التي يتم عرضها وإنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة.[3]

---

[1] طارق فيصل التميمي، **تسويق الخدمات المالية**، الجامعة الإسلامية مينيسوتا، أمريكا، 2018، ص10

[2] بن الشيخ عبد الرحمان، **التنمية المالية وتحديات تطبيق منظومة تيسير الخدمات المالية الكترونيا في الجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2021، ص353.

[3] ياسين بوناب، **تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز في منظمة الخدمات المالية**، أطروحة الدكتوراه قسم علوم تسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017-2018، ص04.

كما تمثل الخدمات المالية مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية مثل الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار، فالخدمات المالية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها إلي الخدمات المالية التقليدية والخدمات المالية المستحدثة.[1]

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن الخدمات المالية تمثل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تقدمها المؤسسات المالية لتلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات المالية، ومع التطور التكنولوجي شهدت هذه الخدمات تحولات كبيرة نحو الرقمنة ، مما ساهم في تحسين جودتها وتسهيل الوصول إليها.

ثانيا: خصائص الخدمات المالية

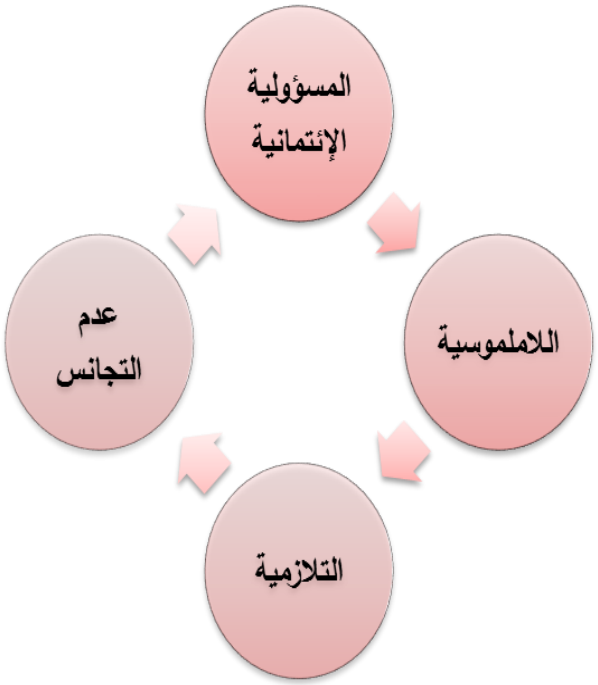
تتمثل خصائص الخدمات المالية في :

1. **المسؤولية الائتمانية:** ونقصد بها إلتزام مقدم الخدمة بإعطاء الاهتمام الكافي و العناية اللازمة بالعميل لتحقيق توازن الصحيح بين مصالح مؤسسته و تحمل مسؤوليته الائتمانية القائمة على الثقة.
2. **اللاملموسية:** تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل شرائها، و هذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازمة للمنتجات الخدمية ، فقد لا يحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة وفق للوعد بتوفيرها حسب خصائص معينة.
3. **التلازمية:** بمعنى عدم القدرة على الفصل بين وقت إنتاج الخدمة المالية ووقت استهلاكها.
4. **عدم التجانس:** بمعنى عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء ، حيث يختلف أداء مقدم الخدمة من فرد إلى آخر و من وقت آخر.[2]

[1] طرودي عبد الرزاق، **دور الخدمات المالية الرقمية في تعزيز الشمول المالي– دراسة حالة بنك الخليج لجزائر**، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة غرداية، غرداية، 2024–2025، ص07

[2] أسماء دردور، **أثر التكنولوجيا المعلومات في ترقية تسويق الخدمات المصرفية و المالية– دراسة حالة مصرف سوسيتي جنرال الجزائر – وكالات قسنطينة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي–، 2015–2016، ص33.

الشكل 06: خصائص الخدمات المالية



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على ما سبق.

ثالثا: أنواع الخدمات المالية

يمكن تقسيم الخدمات المالية إلى نوعين وهما :

1- التأمين والخدمات المتعلقة به : والتي تشمل ما يلي :

- ❖ خدمات التأمين المباشرة على الحياة وخدمات التأمين مثل التأمين على الممتلكات والتأمين على السرقة والحريق وغيرها.
- ❖ خدمات إعادة التأمين.
- ❖ خدمات الوساطة في التأمين مثل السمسرة وللوكالة.
- ❖ الخدمات المساندة في مجال التأمين كالاستشارة، وتحديد المخاطر وفض النزاعات.
- ❖ تقديم خدمات الاستشارة والوساطة المالية وكافة الخدمات المالية المصرفية المساعدة ، وخدمات تقويم وتعويض المخاطر.[1]

2- الخدمات المصرفية والمالية الأخرى:

- ❖ قبول الودائع وهي نوعان الودائع الجارية والودائع الادخارية.

[1] مراد بوسعدية، **تحرير تجارة الخدمات المالية في التجارة الدولية ودوره في تعزيز التنافسية في التجارة الدولية**، رسالة ماجستير، تخصص تجارة مالية دولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص06.

- ❖ التسليف بكافة أنواعه، ويتضمن منح القروض الاستهلاكية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، والقروض لقاء تأمينات عقارية وإعادة جدولة الديون، والتمويل التجاري.
- ❖ الإيجار التمويلي.
- ❖ جميع أشكال نقل وصرف النقود، وتتضمن البطاقات الائتمانية، والشيكات السياحية والمصرفية، التجارة للحساب الخاص أو لحساب العملاء في جميع الأدوات المالية في الأسواق المالية، وتشمل الآتي :

- الأدوات المالية مثل: الشيكات، شهادات الادخار، الكمبيالات، وصرف العملات.
- أدوات الصرف والفوائد مثل: المبادلات والمؤجلات.
- أدوات المشتقات المالية وأدوات الائتمان الانتقالية.
- الأدوات والأصول المالية الأخرى القابلة للانتقال مثل الذهب.

- ❖ المساهمة في إصدار كافة أنواع الأدوات المالية وتتضمن الاكتتاب والإصدار والخدمات المرافقة مثل الخدمات الاستشارية وغيرها:

- السمسرة المالية.
- إدارة الأصول.
- خدمات التسوية والمقاصة للأصول المالية.
- المعلومات المالية وتتضمن تجميع ونقل هذه المعلومات، ومعالجة البيانات المالية والبرامج المتعلقة.[1]

[1] طرودي عبد الرزاق، **دور الخدمات المالية الرقمية في تعزيز الشمول المالي دراسة حالة بنك الخليج–الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة غرداية، غرداية، 2024–2025، ص ص11–12.

بعد التطرق إلى الإطار العام للخدمات المالية، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الخدمات المالية الرقمية باعتبارها أحد أهم التطورات الحديثة في هذا المجال.

رابعا: تعريف الخدمات المالية الرقمية

عرفت الخدمات المالية الرقمية على أنها: مجموع الخدمات المالية كالادخار، التمويل، الائتمان وتحويل الأموال، التي يمكن الحصول عليها من طرف الأفراد دون الحاجة إلى تواصل مباشر مع مقدميها، وذلك بالإعتماد على وسائط إلكترونية كالهاتف المحمول وأجهزة الكمبيوتر أو بطاقات مرتبطة بنظام دفع رقمي موثوق.[1]

وتعرف بأنها: مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها العميل والتي من خلالها يقوم بإكمال المعاملات المصرفية إلكترونيا دون الحاجة إلى زيارة المصرف.[2]

وتعرف الخدمات المالية الرقمية بأنها: تلك الخدمات المالية التي تعتمد على التقنيات الرقمية لتقديمها واستخدامها من قبل المتعاملين.[3]

وتعرف كذلك بأنها: مجموعة واسعة من الخدمات المالية التي يتم الوصول إليها وتقديمها من خلال القنوات الرقمية، بما في ذلك المدفوعات والائتمان والمدخرات والتحويلات والتأمين. تشير القنوات الرقمية هنا إلى الانترنت والهواتف المحمولة وأجهزة الصراف الآلي ونهائي نقاط البيع وما إلى ذلك.[4] كما تعرف بأنها تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات التي تفوق توقعاتهم واحتياجاتهم.[5]

ومنه نستنتج أن الخدمة المالية الرقمية هي كل خدمة مالية أو مصرفية متعلقة بسحب أو إيداع أو تحويل الأموال أو حتى الكشف على الرصيد عن طريق الأنترنت أو الشاشات التكنولوجية الحديثة والأجهزة المتطورة.

---

[1] حبيبة بن زغدة، جهيدة سلامنة، **واقع الشمول المالي في الجزائر ودور الخدمات المالية الرقمية في تحقيقه**، مجلة اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة المجلد 2، العدد 02، 2023، ص71.

[2] عبد القادر صواق وآخرون، **أثر جاهزية الأمن السيبيراني على الخدمات المصرفية الالكترونية من خلال تقليل المخاطر المدركة دراسة حالة بنك Bdl بغرداية**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 9، العدد 01، 2023، ص360.

[3] Pazarbasioglu, e. a.. **Digital financial services**, World Bank, 2020, Consulté le 19/02 / 2026, sur Google Scholar: https://scholar.google.com/scholar.lookup?hl=en&publication_year=2020&author=C.+Pazarbasioglu&author=A.+G.+Mora&author=M.+Uttamchandani&author=H.+Natarajan&author=E.+Feyen&author=M.+Saal&title=Digital+financial+services.

[4] Kambale Linda, **digital financial services a case of malawi**. Malawi Communication Regulatory Authority Blantyre, International Telecommunication Union (ITU),2018, https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Documents/IG_workshop_August2018/Presentations/Session8_LindaKambale.pdf

[5] محمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص130

خامسا: خصائص الخدمات المالية الرقمية

للخدمات المالية الرقمية عدة خصائص نذكر منها: [1]

- ❖ تتمتع الخدمات المالية الرقمية التي تتيحها التكنولوجيا المالية، بالقدرة على خفض التكاليف، وزيادة السرعة، والأمن والشفافية والسماح بمزيد من الخدمات المالية المخصصة.
- ❖ يمكن للخدمات المالية الرقمية أيضا أن تساعد الشركات على معالجة مشكلات السيولة، والتي تعتبر بالغة الأهمية بسبب تقلبات العرض والطلب.
- ❖ الصدمات المالية نتيجة للأزمة الحالية تمكن الخدمات المالية الرقمية الشركات من التفاعل مع مقدمي الخدمات المالية، حتى في الأوقات التي لا تكون فيها الزيارات الفعلية ممكنة والسحب من خطوط الائتمان الحالية بدونها.
- ❖ التأخير أو الاضطرابات، يمكن تطبيق المدفوعات الرقمية بمجرد الموافقة عليها، بسرعة على حسابات الشركات. كما أدخلت الخدمات المالية الرقمية أشكالا من التمويل البديل الذي يمكن أن يعوض عن نقص السيولة في التمويل التقليدي للقنوات المالية.

سادسا: أهمية الخدمات المالية الرقمية

تنبع أهمية الخدمات المالية الرقمية من الأدوار المتعددة التي تؤديها على المستويين الفردي والاقتصادي ويتضح ذلك من خلال ما يلي:[2]

1. تعزيز الشمول المالي: تعد الخدمات المالية الرقمية من أبرز الأدوات الحديثة التي ساهمت بشكل فعال في تعميم الوصول إلى الخدمات المالية على نطاق واسع لاسيما بين الفئات التي كانت تعاني من الإقصاء المالي التقليدي، مثل النساء وسكان المناطق الريفية والنائية، فقد ساعدت هذه الخدمات بما في ذلك الحسابات البنكية عبر الهاتف المحمول والمحافظ الالكترونية ومنصات الدفع الرقمية في تجاوز العديد من الحواجز التي كانت تقف أمام هذه الفئات، مثل بعد المسافة عن المؤسسات المالية وارتفاع تكاليف فتح الحسابات أو ضعف البنية التحتية المصرفية في بعض المناطق.

2. تعزيز الشفافية وتقليص الفساد: تمكن الخدمات المالية الرقمية من تتبع المعاملات المالية بشكل آلي ومنهجي وهو ما يعد من أبرز مزاياها مقارنة بالأساليب التقليدية، إذ تتيح هذه الخدمات إمكانية

---

[1] بن زيد سليم، زيان عبد الحليم، طلحة محمد، **دور وسائل الدفع الالكتروني في تحسين جودة الخدمات المالية الرقمية- دراسة عينة من متحصلي على البطاقة الذهبية**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 19، العدد 01، 2025، ص ص432-433.

[2] فارح عبد الرحمان، **دور الخدمات المالية الرقمية في تعزيز الشمول المالي- عرض تجارب دولية مع الإشارة لحالة الجزائر**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي (ل م د)، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي، تبسة، 2022، ص ص8-9.

تسجيل العمليات المالية وحفظها إلكترونيا مما يسهم في تعزيز الشفافية وتقليل فرص التلاعب أو التزوير وبالتالي الحد من الإسراف المالي ومظاهر الفساد المالي والإداري.

3. خفض التكاليف المالية والتشغيلية: تتيح القنوات الرقمية تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المالية بكفاءة وبتكلفة أقل بكثير، مقارنة بالنظام التقليدي الذي غالبا ما يتطلب بنية تحتية مادية كبيرة مثل الفروع ومراكز الخدمة والموظفين، هذا التخفيض في التكاليف التشغيلية يعد عاملا حاسما في توسيع نطاق الشمول المالي حيث يجعل من الممكن توفير خدمات مالية بأسعار معقولة للفئات ذات الدخل المحدود التي غالبا ما تتردد في التعامل مع البنوك التقليدية بسبب الرسوم المرتفعة أو المتطلبات المعقدة.

المطلب الثاني: أبعاد وقنوات تقديم الخدمات المالية الرقمية

في إطار تطوير الخدمات المالية الرقمية تتنوع أبعادها وتختلف قنوات تقديمها بما يسمح بتسهيل وصول الزبائن إلى الخدمات وتحسين جودتها.

أولا: أبعاد الخدمات المالية الرقمية.

للخدمات المالية الرقمية أبعاد نوجزها فيما يلي:[1]

1. الثقة في العلامة التجارية : تؤثر الثقة على سلوك الزبون، حيث يزداد ميول الزبون كلما كانت العلامة التجارية موثوقة.

2. الراحة (الملائمة): يشير بعد الراحة والملائمة إلى سهولة الوصول واستخدام الخدمات المالية الرقمية، ولتحقيق هذا البعد يجب أن تتميز الخدمات المالية الرقمية بالسرعة وخلوها من الصعوبات.

3. جودة الخدمات المالية الرقمية: تزداد جودة الخدمات المالية الرقمية كلما ساهمت في تلبية توقعات الزبائن، وكلما كانت عملية الوصول إلى الخدمات أسهل وأسرع، وكذا التميز في تقديم الخدمات المالية.

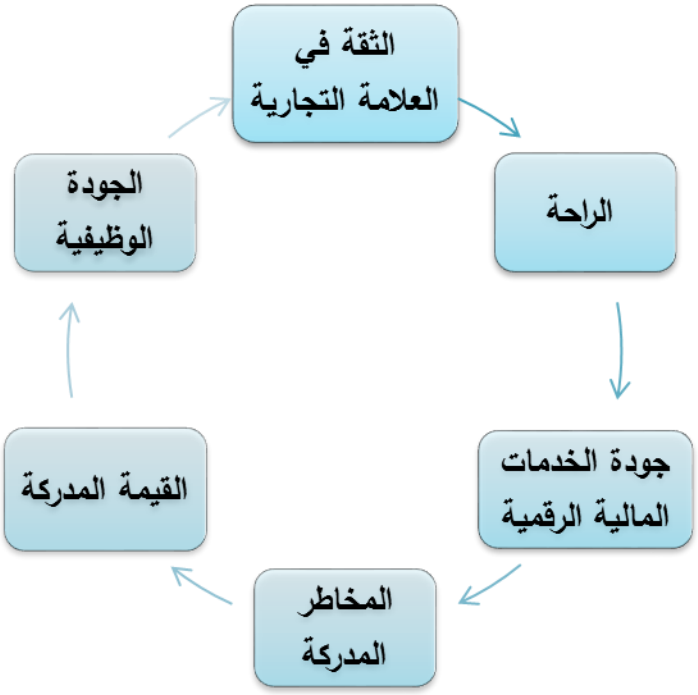
4. المخاطر المدركة: تشير إلى عدم التأكد الذي يشعر به الزبون عند استخدام الخدمات المالية الرقمية، مثل مخاطر السلامة والأمان.

5. القيمة المدركة: تتمثل القيمة المدركة في مقارنة الخدمات المالية الرقمية من حيث التكلفة والفائدة.

[1] بن سالم، **الخدمات المصرفية الرقمية كألية لتعزيز الشمول المالي– تجربة الامارات العربية المتحدة**، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، 2024، ص ص79-94.

6. الجودة الوظيفية: تتناول في الجانب الوظيفي للخدمة عبر الأنترنت، مثل وضوح المعلومات وسهولة التصفح.

الشكل 07: أبعاد الخدمات المالية الرقمية



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على ما سبق.

ثانيا: قنوات تقديم الخدمات المالية الرقمية

تتمثل قنوات تقديم الخدمات المالية الرقمية فيما يلي :

1- أجهزة الصراف الآلي: أجهزة الصراف الآلي عبارة عن ماكينات مصرفية أوتوماتيكية، تسهل على زبائن المؤسسات المالية إتمام معاملاتهم (سحب أموال، تحويل أموال، دفع اشتراكات ...) دون أي مساعدة، وخدمات الصراف الآلي هي أحد استخدامات التقنيات الرقمية الحديثة في العمليات المالية، والتي من شأنها تخفيف الضغط على العملاء في إتمام معاملاتهم المالية اليومية، وتتوفر خدمات الصراف الآلي على مدار (24) ساعة طيلة أيام الأسبوع.

2- الخدمات المالية عبر الهاتف المحمول: الخدمات المالية عبر الهاتف المحمول تمكن عملاء المؤسسات المالية من القيام بعدة معاملات مالية سواء عن طريق الخدمات التي توفره شريحة الهاتف المحمول مثل الاطلاع على رصيد الحساب، خدمة الإشعار عن طريق استخدام تطبيقات

الهواتف المحمولة، هذه الأخيرة تمكن زبائن المؤسسات المالية من القيام بعمليات تحويل الأموال، تسديد الفواتير والاشتراكات.[1]

3- **الخدمات المالية عبر الهاتف:** تمكن هذه القناة العميل من الحصول على الخدمات المالية والمنتجات المالية وذلك من خلال عملية الاتصال فقط دون الحاجة إلى التنقل إلى المؤسسة أو أحد فروعها. وذلك بسبب قدرة موظف المؤسسة على الوصول إلى مختلف معلومات وبيانات العميل مباشرة، ولا يتم تقديم الخدمة إلا بعد التأكد من هوية العميل من خلال طرح مجموعة خاصة من الأسئلة وتتميز هذه الطريقة بتوفير الوقت، جهد التنقل والتكلفة.

4- **الخدمات المالية عبر الانترنت:** ويقصد بها أن الأنترنت هو وسيلة الاتصال بين المؤسسة والزبون، حيث يستطيع العميل الحصول على أي خدمة مالية باستعمال حاسوب شخصي أو أي جهاز آخر، دون الحاجة إلى الاتصال بموظفي المؤسسة.[2]

المطلب الثالث: متطلبات تقديم الخدمات المالية الرقمية

لتقديم الخدمات الرقمية وجب توافر بعض العناصر المهمة أهمها:

أولا: البنية التحتية

إن عدم توافر بنية تحتية لفروع البنوك أو عدم ملائمة ساعات العمل أو المواقع في بلد ما من شأنه تشجيع العملاء على إجراء مدفوعاتهم باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وإذا كانت الفروع بعيدة جدا عن أماكن سكن العملاء أو أماكن قيامهم بأعمالهم فهذا أيضا يدفعهم إلى استخدام وسيلة بديلة.

ثانيا: التكلفة

إن تكلفة المعاملات الناتجة عن ترك مشروع ما والذهاب بعيدا إلى فرع أو إلى مكتب بريد من أجل إجراء بعض المدفوعات يؤدي إلى تضييع المال علاوة على ذلك فإن انطوت عملية إرسال الأموال أو إجراء المدفوعات على رسوم كبيرة لإجراء المعاملة كنسبة مئوية من المبلغ المالي سوف يبحثون عن خيارات أخرى أقل تكلفة، لذلك يجب وضع طريقة لتوضيح المبالغ التي سيتم توفيرها وذلك من أجل تحفيز العملاء على استخدام المدفوعات الرقمية.

---

[1] بوجمعة ياسين، واددن عبد الغفور، **أثر الابتكار المالي على إجمالي الودائع المصرفية- دراسة قياسية للبنوك العاملة في الأردن للفترة (2012-2021)**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 16، العدد 01، 2023، ص71.

[2] حسيني جازية، **تعميم الخدمات الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2020، ص104.

ثالثا: الاعتبارات الأمنية

ظروف الأمان والسلامة غير المواتية من شأنها أن تولد رغبة العملاء في السعي وراء خيارات أسهل مثل استخدام التكنولوجيا الرقمية.

رابعا: تعزيز تنويع المؤسسات المالية

تضم القطاعات المالية الشاملة أنواعا كثيرة من المؤسسات المالية بخلاف البنوك التجارية مثل البنوك البريدية ومؤسسات التمويل الأصغر، ومن المهم وجود إطار قانوني وتنظيمي يسمح بدخول المؤسسات المتنوعة ويطبق لوائح وقواعد رقابية متناسبة تلائم مستويات المخاطر بكل مؤسسة، وذلك من أجل الوصول إلى العملاء الذين لا يحصلون على خدمات كاملة من جانب البنوك التجارية.[1]

خامسا: تسيير استخدام التقنيات المبتكرة

لا يوجد بلد مثل الصين يوضح بشكل أفضل ما يمكن تحقيقه من خلال المناهج المبتكرة التي تعتمد على أطراف فاعلة غير تقليدية مثل منصة علي بابا للتجارة الإلكترونية وشبكة تنست للتواصل الاجتماعي، يستغل مقدمو الخدمة المبتكرون في الكثير من البلدان التكنولوجيا وشبكات العملاء القائمة بالفعل، والبنية التحتية والبيانات الضخمة لخفض تكلفة المعاملات وتقديم منتجات مالية تناسب احتياجات العملاء محدودي الدخل، وكما ورد في المبادئ رفيعة المستوى لتعميم الخدمات المالية الرقمية الصادرة عن مجموعة العشرين هناك ضرورة لإطار قانوني وتنظيمي واضح يتيح الفرصة أمام التقنيات والأطراف الفاعلة الجديدة، وفي الوقت ذاته مواجهة المخاطر الناشئة عن الابتكار.

سادسا: توسيع نطاق القنوات المالية ذات التكلفة المعقولة

هناك إدراك قائم أن الاعتماد على الفروع التقليدية دون غيرها يمثل عقبة رئيسية في سبيل تعميم الخدمات المالية، ويمكن للمناهج التنظيمية أن تساعد في التغلب على هذه العقبة عن طريق السماح باستخدام قنوات منخفضة التكلفة مثل متاجر التجزئة المحلية التي تعمل كوكلاء لمقدمي الخدمات المالية والفروع، وتؤدي هذه المناهج إلى توسيع نطاق الحضور الفعلي لمقدمي الخدمات المالية بتكلفة معقولة، وفي الوقت ذاته توفير مزايا حقيقية للفئات التي تصل إليها الخدمات.

---

[1] ليندة نواصرة، نورهان مقران، **دور الخدمات المالية الرقمية في تحسين الشمول المالي للمرأة في الجزائر– دراسة حالة عينة من زبائن البنوك التجارية لولاية ميلة / صنف نساء**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص نقدي وبنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2022، ص ص32–33.

سابعا: الاستثمار في الإشراف واستخدام التكنولوجيا لتعزيز الموارد المحدودة

إن القطاع المالي الذي لا يخضع لرقابة جيدة من وجهة النظر التي تقوم على أساس التحوط أو تهتم بأداء السوق من غير المرجح أن يكون شاملا، وفي الواقع يستلزم تنفيذ الكثير من البنود الواردة في هذه القائمة رقابة فعالة، ومع ذلك نادرا ما نصادف بلدا لا تمثل فيه معوقات القدرة قضية دائمة، ما يعني أن هناك ضرورة في أغلب الأحوال لنهج الرقابة القائم على أساس المخاطر.

ثامنا: تشجيع تطوير منتجات مالية مبتكرة ومنخفضة التكلفة

تواجه الفئات المحرومة من الخدمات معوقات فريدة ولديها احتياجات مالية فريدة، ويتعين على صانعي السياسات العامة إرسال أطر تنظيمية تشجع على إعداد منتجات مالية ملائمة، تلبي احتياجات العملاء المحرومين من الخدمات ومحدودي الدخل.

تاسعا: حماية العملاء عن طريق إرسال قواعد للإفصاح والمعاملة العادلة

حماية العملاء من الاستغلال المحتمل ومعاملتهم معاملة عادلة من جانب مقدمي الخدمة في غاية الأهمية، وهنا يجب التأكيد حول الممارسات الجيدة للحماية المالية للعملاء وضرورة أن يزود مقدمو خدمة العملاء بمعلومات واضحة حول شروط وأحكام المنتجات من خلال نموذج موحد بغرض تسهيل المقارنة عند تسوق المنتجات.[1]

[1] حسيني جازية، مرجع سابق، ص ص105-106.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المالية الرقمية

تسعى معظم المؤسسات إلى تغيير أسلوب عملها وذلك لتحسين تقديم الخدمات المالية بحيث تكون أكثر فعالية، حيث أصبح التحول الرقمي للخدمات المالية الرقمية المقدمة ضروريا لرفع جودة خدماتها وتسهيل وصولها لمختلف العملاء من الأفراد والمؤسسات، وهناك العديد من الآليات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتطبيق التحول الرقمي عبر التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في التكنولوجيا، حيث يعد التحول الرقمي الأساس الذي تقوم عليه هذه الخدمات المالية الرقمي والمحرك الرئيسي لتطورها وتقديم خدمات سريعة وآمنة تلبي تطلعات العملاء.

المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية في البنوك

يعتبر التحول الرقمي من أبرز الظواهر التي تشهدها المؤسسات المالية لتعزيز كفاءتها وتحسين جودة خدماتها، حيث يختلف تطبيق التحول الرقمي من مؤسسة مالية إلى مؤسسة أخرى حيث تسعى كل واحدة في تحسين من خدماتها.

أولا: أهمية التحول الرقمي في البنوك

يعتبر التحول الرقمي في البنوك آلية لتحسين كل من أداءها العام والمالي، حيث أنه أصبح من المواضيع المشتركة للاقتصاديات في أنحاء العالم، لذا نجد العديد من الدول تتجه نحو تبني التحول الرقمي من خلال الاستثمار فيه وتوفير بيئة مواتية له كتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا، الاعتماد على التقنيات والتطبيقات الرقمية المختلفة التي تعد من عوامل تمكين التحول والابتكار في البنوك، بإضافة إلى مراجعة الأطر القانونية والرقابية ووضع قوانين الخاصة بتداول وتقديم هذه الخدمات وإدارة المخاطر التي تنشأ منها، خاصة وأن التحول الرقمي يمس القطاع المصرفي والذي يعتبر من القطاعات الحيوية وذات أهمية كبيرة الارتباط بتطوير نشاط الاقتصادي الدولة.

حيث يقدم التحول الرقمي للقطاع المصرفي والقطاعات الأخرى العامة فرصة كبيرة ومتنوعة ويتحلى هذا الأخير بمجموعة من المزايا التي تساعد وتمكن البنوك والمؤسسات المصرفية من التوسع والانتشار وزيادة سرعة الوصول إلى السوق والمنافسة القوية، وهذا من خلال تقديم حلول وطرق مبتكرة وبسيطة تتميز بالسرعة والدقة وتعمل على توفير الجهد والعمل، كما تخلق مرونة في تقديم خدماتها للمستهلكين وتسهيل وصولها للمستفيدين الأمر الذي يرفع من الجودة والكفاءة المطلوبة في أداء البنك.[1]

ولقد أصبحت الخدمات المصرفية الرقمية ذات أهمية كبيرة في الصناعة المصرفية، لأنها تقلل التكلفة وتزيد الإيرادات حيث أن جميع البرامج والوظائف والعمليات والأنشطة وما إلى ذلك مؤتمنة بالكامل. الأمر الذي يلغي كل من عمليات المعالجة المكتبية المكلفة، والاعتماد على العمالة البشرية وكذلك الحاجة إلى الاستثمار في أجهزة وبرامج باهظة الثمن للحفاظ على تحديث الأنظمة وفي الوقت نفسه تزداد الإيرادات.

[1] خولة مرسي، هاجر موساوي، **تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك– دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات**، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، جوان 2023،.ص 536.

تستخدم الخدمات المصرفية الرقمية الأنظمة والبيانات الذكية بشكل فعال، حيث يمكن جمع المعلومات والعملاء لمساعدة البنوك الرقمية على التركيز عليهم وتقديم تجربة جيدة لهم، مما يؤدي إلي زيادة حصة السوق.

ثانيا: خصائص الخدمات المصرفية الرقمية

حيث تتمتع الخدمات المصرفية الرقمية بمزايا عديدة منها:

- **الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء:** قاعدة واسعة من العملاء في جميع أنحاء العالم دون التقيد بمكان واحد أو وقت معين.
- **التنقل:** سريعة الاستجابة لأداء المهام المصرفية، وإتاحة التحكم في الحساب المصرفي والوصول إلى الخدمات المصرفية من المنزل أو أي مكان آخر.
- **سرعة تنفيذ الخدمات:** يعد توفير الوقت أكبر ميزة للتكنولوجيا الرقمية للعملاء، حيث أن الأتمتة الناتجة عن التكنولوجيا الرقمية تؤدي الى تسريع أوقات معالجة المعاملات.

توفر الخدمات المصرفية الرقمية المرونة للعملاء وإدارة الخدمات ذاتيا، وتعزيز تجربتهم باستخدام كل التقنيات الجديدة المتاحة باستخدام الوصول الذي يختارونه دون الحاجة للذهاب إلى الموقع الفعلي للفرع.

ثالثا: أنواع الخدمات المصرفية الرقمية

تتمثل أنواع الخدمات المصرفية الرقمية في:

1. خدمات مقدمة عبر الهاتف النقال: تشير الخدمات المصرفية عبر الأجهزة المحمولة، إلى توفير الخدمات المصرفية والمالية والاستفادة منها بمساعدة أجهزة الاتصالات المتنقلة والهاتف النقال، التي يتيح للعملاء أداء أنشطة ومهام مصرفية مختلفة، ويتم عادة تقديم الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال في شكل تطبيق للهاتف المحمول يمكن تنزيله في متاجر التطبيقات المتاحة لأنظمة التشغيل المختلفة، حاليا تمتلك أغلب البنوك الراسخة تطبيقا مصرفيا للهاتف المحمول يمكن للمستخدمين من الوصول الى أرصدة الحسابات ودفع الفواتير وتحويل الأموال، فقط على الهواتف دون مغادرة المنزل أو الحاجة لزيارة مكاتب الفروع المصرفية أو أجهزة الصراف الآلي لإتمام هذه المعاملات .

2. الخدمات المصرفية عبر الأنترنت:هي نظام دفع إلكتروني يمكن العملاء من إجراء مجموعة من الخدمات المصرفية من خلال موقع الويب الخاص بالمؤسسة أو الرمز المختصر أو برنامج تطبيقات الهاتف المحمول دون أي تفاعل مع الموظفين. حيث تتيح هذه الخدمات للمستخدمين تنفيذ معاملات

مالية عبر الانترنت تتراوح من دفع الفواتير إلى الاستثمار، باستخدام الكمبيوتر والتكنولوجيا الإلكترونية بدلا من الشيك والمعاملات الورقية الأخرى.

3. الخدمات المصرفية الإلكترونية: يتم تعريفها على أنها التسليم الآلي للمنتجات والخدمات المصرفية الجديدة والتقليدية مباشرة للعملاء من خلال قنوات الاتصال والأجهزة الإلكترونية الرقمية التفاعلية، حيث تشمل الخدمات المصرفية الإلكترونية الأنظمة التي تمكن عملاء المؤسسات المالية أو الأفراد أو الشركات من الوصول إلي الحسابات أو التعامل مع الأعمال أو الحصول على معلومات حول المنتجات أو الخدمات المالية من خلال شبكة عامة أو خاصة بما في ذلك الإنترنت، يمكن للعملاء الوصول إلى الخدمات المصرفية الإلكترونية بشكل آمن باستخدام جهاز إلكتروني ذكي بدل من زيارة الفروع، وتسمح هذه الخدمات للعملاء بتحويل الأموال ودفع الفواتير وطلب دفاتر الشيكات وعرض حالة الحسابات وتاريخ المعاملات وغيرها من المعاملات. وعليه إن التحول الرقمي عامل أساسي في تطوير الخدمات البنكية.[1]

المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية بمؤسسات البريد

ساهم التحول الرقمي في تطوير الخدمات البريدية الإلكترونية من خلال توفير العديد من المزايا للزبائن، مما يعزز قدرة المؤسسة على رفع قيمة أعمالها مع توفير نوافذ خدماتية كثيرة للزبائن.[2]

ويساهم التحول الرقمي في تعزيز الوصول العادل إلى خدمات بريدية حديثة، وذلك من خلال اعتماد الكثيف على التكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تفعيل جميع الإجراءات والأدوات التي تهدف إلى تحسين تجربة الموطنين وتنويع الخدمات المالية المقدمة، هذه الجهود ستساهم في تقليل الفوارق بين المناطق والحد من المتفاوتات الاجتماعية، الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال: [3]

- ❖ تقليل فترات الانتظار.
- ❖ ضمان أمان المعاملات.

---

[1] Cap Gemini Consulting, **Digital transformation- a roadmap for billion-dollar organizations**, https://www.consultancy.nl/media/Capgemini%20-%20Digital%20Transformation%20Study%202011-2588.pdf.

[2] بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، **مظاهر التحول الرقمي في الجزائر**، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة البويرة، 2023، ص ص7-8.

[3] مقدم وهيبة، **سياسات شركة بريد الجزائر في رقمنة خدماتها:** مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 16، العدد01، جامعة عبد الحميد باديس، مستغانم 2025، ص1207.

❖ رقمنة إجراءات المراقبة والتدقيق اليومي والشهري.

يعد التحول الكبير الذي تشهده المؤسسات المالية عبر العالم نحو اعتماد الخدمات المالية عن بعد، سبب في زيادة استخدام وسائل الدفع الرقمية، وقد شهدت السنوات الأخيرة ابتكارات وحلول مالية جديدة، بالإضافة إلى دخول منافس جديد يعرف بشركات التكنولوجيا المالية، هذه الأخيرة استطاعت فرض وجودها في السوق بفضل مختلف الحلول التكنولوجية مالية التي عجزت المؤسسات المالية توفيرها،حيث بلغت قيمة الاستثمارات في هذه الشركات منذ ظهورها سنة 2010 حوالي 90 مليار دولار.

أدى التحول الرقمي إلى الانتقال من الأوعية التقليدية إلى الأوعية الرقمية، فتح المجال نحو إنشاء قاعدة للبيانات الضخمة وتعزيز الأمن السيبيراني، والتي ستساعد على تحقيق المزيد من الشمول المالي، ذلك لأن تجميع هذه البيانات يعتمد على البيانات الأفراد والمؤسسات التي تستعمل الانترنت والتي يتم تخزينها، وبتالي البحث عن أحسن الخدمات التي تتناسب مع طبيعة الأفراد وثقافتهم الالكترونية ،ولعل القطاع المالي أكثر القطاعات عرض لاختراق البيانات لذلك الاهتمام بالأمن السيبيراني يعطي نوع من الاطمئنان والثقة لدى الأفراد. ففي ظل هذا التحول تسعى الكثير من دول العالم إلى البحث عن صيغ قانونية وتشريعات تتناسب مع الخدمات المالية الرقمية، وكذلك ظهور ابتكارات مالية تستجوب الحماية القانونية للأطراف المتعاقدة، سواء على المستوى الدولي عن طريق الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف بشأن التصدي للجرائم الالكترونية ومن هذه الاتفاقيات نجد المعاهدة رقم 185 لسنة 2001 والتي تعرف باتفاقية مجلس أوربا والتي تهدف إلى تنسيق التشريعات ضد الجرائم الالكترونية وتعزيز التعاون في مجال الأمن الرقمي، أما على المستوى العربي فنجد اتفاقية التنسيق الإقليمي للتشريعات السيبيرانية لتعزيز مجتمع المعرفة في العالم العربي لسنة 2010 والتي تم اعتمادها سنة 2014 من طرف 18دولة عربية، وتمت المصادقة عليها من طرف لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا وهذه الاتفاقية تعتبر كتشريع نموذجي يمكن تبنيه من طرف الدول العربية. [1]

[1] القصير لطيفة، خالدي الهادي، **دور مؤسسة بريد الجزائر في تعميم الخدمات المالية الرقمية** ، مجلة الباحث، المجلد 24، جامعة الجزائر 03، العدد01، 2024، ص ص300-301.

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية بشركات التأمين

تؤثر الرقمنة بشكل كبير على قطاع التأمين حيث أحدث التحول الرقمي تغييرات جوهرية على مختلف الأصعدة، حيث تعتبر شركات التأمين من المؤسسات التجارية التي تسعى لتحقيق الربح، وتقوم هذه الشركة بجمع الأقساط من المؤمن لهم واستثمارها في مجالات استثمارية موثوقة.

علاوة على ذلك، ساعدت الرقمنة في تقليل فرص الاحتيال من خلال استخدام تقنيات التحول الرقمي في معالجة الطلبات والتحقق من صحتها بشكل فوري، مما أدى إلى تسريع الإجراءات وزيادة كفاءتها.

بالإضافة إلى ذلك، أسهمت الرقمنة في ابتكار نماذج أعمال جديدة تعتمد على التكنولوجيا، مما أتاح لشركات التأمين تقديم خدمات مصممة خصيصا لتلبية احتياجات العملاء. فقد أصبح من الممكن تقديم المنتجات التأمينية بمرونة أكبر وتكيف مع سلوك المستهلكين، من خلال المنصات الرقمية التي تسهل الوصول إلى الخدمات بشكل فعال. كما ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء من خلال تسريع الإجراءات، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتوفير خدمات أكثر شفافية وسهولة في الاستخدام، مما عزز ثقة المستهلكين في قطاع التأمين. [1]

ولقد أظهرت الدراسات أن الرقمنة في شركات التأمين تؤدي إلى زيادة سرعة إنجاز العمليات، تقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين رضا العملاء، كما أنها تمكن المؤسسات من الوصول إلى شرائح جديدة من المجتمع، خصوصا الفئات التي تفضل الخدمات الإلكترونية على الطرق التقليدية.[2]

ومن بين التطبيقات الناجحة للتحول الرقمي في شركات التأمين، استخدام المنصات الإلكترونية لإصدار الوثائق، الدفع الرقمي للأقساط، وتقديم خدمات الدعم والاستشارات عبر تطبيقات الهاتف المحمول، مما يعزز الشمول المالي ويساهم في تطوير قطاع التأمين بشكل مستدام. وتشير التجارب العالمية إلى أن شركات التأمين التي استثمرت في التحول الرقمي استطاعت تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وتنافسية أكبر مقارنة بالمؤسسات التقليدية، وهو ما دفع شركات التأمين الجزائرية إلى إتباع نفس النهج الرقمي لتحسين خدماتها المالية وتوسيع قاعدة عملائها.[3]

---

[1] مريم صيد، **تكنولوجيا التأمين ودورها في عصرنة وتطوير قطاع التأمين**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 05، العدد 01، سكيكدة، جوان 2022، ص 71-73.

[2] عبد الله رمضان، **أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية في شركات التأمين**، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، جامعة تيبازة، 2021، ص396.

[3] سالم عبد القادر، **الرقمنة في قطاع التأمين: الاتجاهات والتحديات**، المجلة العربية للإدارة المالية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص-249 247.

وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية فيما يلي:

أولا: دور التحول الرقمي في رقمنة الخدمات المالية

يشير التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تقديم الخدمات المالية، ولقد ساهم التحول الرقمي بشكل كبير في رقمنة الخدمات المالية من خلال:

- ❖ تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية.
- ❖ تقديم الخدمات عبر الإنترنت والتطبيقات الذكية.
- ❖ تقليل الاعتماد على فروع المؤسسات التقليدية.

ولقد مكن المؤسسات المالية من:

- ❖ الوصول إلى عدد أكبر من العملاء.
- ❖ تقديم خدمات على مدار الساعة.
- ❖ تقليل التكاليف التشغيلية.

ثانيا: دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية

يعد تحسين جودة الخدمات المالية أحد أهم أهداف التحول الرقمي، حيث تعتمد الجودة على عدة أبعاد مثل السرعة، الدقة، الاعتمادية، وسهولة الاستخدام، ويساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات من خلال:

- ❖ تسريع إنجاز المعاملات المالية.
- ❖ تقليل الأخطاء البشرية بفضل الأنظمة الآلية.
- ❖ تخصيص الخدمات وفقا لاحتياجات العملاء باستخدام تحليل البيانات.
- ❖ توفير واجهات استخدام سهلة وبسيطة.
- ❖ فهم سلوك العملاء، وتقديم خدمات مالية مخصصة.

ثالثا: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للموظفين

يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسات المالية، خاصة فيما يتعلق بكفاءة الموظفين، ومن أبرز مظاهر ذلك:

- ❖أتمتة العمليات الروتينية.
- ❖تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.

- ❖تحسين التواصل الداخلي.
- ❖توفير أدوات رقمية تساعد في اتخاذ القرار.
- ❖تقليل الضغط على الموظفين.
- ❖تحسين الإنتاجية العامة الإدارية إدارة أفضل للبيانات.

رابعا: دور التحول الرقمي في زيادة الشفافية والأمان

يعتبر الأمان والشفافية من أهم التحديات في القطاع المالي، وقد ساهم التحول الرقمي في تعزيزها بشكل كبير، إذ يساعد التحول الرقمي في:

- ❖ تسجيل جميع العمليات المالية إلكترونا، وإمكانية تتبع المعاملات بسهولة.
- ❖ تقديم تقارير دقيقة وفورية وتحسين الرقابة الداخلية.
- ❖ يعتمد التحول الرقمي على تقنيات متقدمة التشفير تقنية البلوك تشي تساهم في حماية البيانات المالية، تقليل مخاطر الاحتيال وتعزيز ثقة العملاء.

خلاصة:

يعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة في مختلف المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو مالية، حيث أصبح خيارا استراتيجيا تفرضه التغيرات التكنولوجية المتسارعة والبيئية التنافسية المتزايدة، ويتم هذا التحول من خلال استخدام التقنيات الرقمية في مختلف العمليات داخل المؤسسة، حيث يساعد المؤسسات على أداء مهامها بطريقة أكثر أمانا. وتعد الخدمات المالية الرقمية من أبرز مظاهر التطور الذي يشهده القطاع المالي في ظل التحولات التكنولوجية الحديثة، حيث أصبحت تمثل وسيلة فعالة لتقديم مختلف الخدمات المالية بطرق إلكترونية تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، مما يساهم في تسهيل المعاملات المالية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وقد أصبح موضوع العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المالية محور اهتمام في العديد من الدراسات نظرا لما يمكن أن ينتج عنها آثار مباشرة على أداء الأفراد والمؤسسة ككل وسهلة الاستخدام ومتاحة في كل زمان ومكان، مما يساهم في بناء نظام مالي أكثر شمولا وانصافا وعليه فإن العلاقة بين الخدمات المالية والتحول الرقمي تعد علاقة تكاملية تعكس توجها جديدا نحو نظام مالي أكثر تطورا وشمولية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

سنتعرف من خلال الدراسة الميدانية على آراء ووجهات نظر موظفي مديرية وحدة البريد الولائية بولاية ميلة؛ حول موضوع دراستنا التي نهدف من خلالها إلى إظهار العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات المالية.

فبعد تناول الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي والخدمات المالية، ولإلقاء المزيد من الضوء على الموضوع واختبار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية البحث، إعتمادنا على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على الموظفين بمديرية وحدة البريد لولاية ميلة.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وطريقة توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها، كما سنكشف عن نوع توزيع البيانات الخاصة بالمستجوبين لتحديد الأساليب الإحصائية الأنسب لتحليل آرائهم واتجاهاتهم، للوصول إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الجتماعية spss، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة؛
- **المبحث الثاني:** إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات؛
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يحتل قطاع البريد في الجزائر مكانة هامة على مستوي القطاع الاقتصادي والاجتماعي، والتي شهدت عدة إصلاحات نتج عنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تمكن من بناء دولة عصرية متطورة تقدم خدمات مختلفة يطلق عليها تسمية بريد الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولا: نشأة المؤسسة

خلال سنة 1910 تم بناء قصر البريد المركزي، وأطلقت عليها آنذاك تسمية البريد الجديد سنة 1913، فأثناء الاستعمار الفرنسي تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية.

وكان البريد في الحقبة الاستعمارية يعرف بالفرنسية بـــ (PTT) نسبة إلي الأحرف الثلاثة الأولي من الكلمات الفرنسية التالية: البريد، التلغراف والهاتف، وهي التسمية التي استمر اعتمادها بعد الاستقلال سنة 1962، حيث أصبح يطلق عليها تسمية البريد المركزي، في هذه المرحلة تم ترحيل أغلبية عمال البريد وسكان المدينة الكبيرة، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلي بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق 800 مكتب بريد، وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962.[1]

ولقد شهد عدة إصلاحات من خلال إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة، وكانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75/89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات.

[1] عديلة ضياء الدين، عوام مسعود، **دور الرقمنة في تحسين جودة خدمات البريد**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023، ص28.

ومن خلال هذه الإصلاحات والمراحل التي مر بها البريد المركزي أصبحت لدينا اليوم مؤسسة موضوعة تحت وصاية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا الرقمية، بحيث يديرها مجلس إدارة يرأسه المدير المكلف بالبريد أو الممثل عنه كما يسيرها مدير عام معين بموجب مرسوم رئاسي.[1]

وعلى غرار باقي الوحدات الولائية الثماني والخمسين المتواجدة عبر التراب الوطني، أصبحت مديرية وحدة البريد لولاية ميلة تابعة مباشرة للمديرية العامة لبريد الجزائر، وهذا منذ إلغاء المديريات الإقليمية من التنظيم الهرمي للمؤسسة، وتوظف 454 عامل موزعين على (85) مكتب بريدي منتشرة عبر إقليم الولاية، تشرف عليها مديرة تتمتع بسلطة هرمية على كامل الهياكل البريدية المتواجدة على مستوى الولاية. تم إنشاء المديرية الولائية لبريد ميلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 233/03 المؤرخ في 24 جويلية 2003، بعدما كانت تسمى سابقا مديرية البريد والمواصلات.

وتضمن المديرية الولائية تنفيذ مختلف البرامج والأهداف لتعزيز وتحسين أداء الخدمات الخاصة بالبريد، ويقع المقر الاجتماعي للمديرية بشارع أول نوفمبر 1954، ويضم كل مصالح المديرية المختلفة.[2]

ثانيا: البنية التنظيمية الأساسية لوحدة بريد ميلة

مؤسسة بريد الجزائر ممثلة على مستوى ولاية ميلة من خلال مجموعة من الهياكل المنتشرة عبر كامل إقليم ولاية ميلة وفقا لهيكل تنظيمي موضح في التالي:

1. مديرية الوحدة:

تشرف مديرية الوحدة على جميع مكاتب البريد المتواجدة على مستوى الولاية يديرها منسق ولائي له السلطة الهرمية على كامل المستخدمين، تتكفل بما يلي:

- ضمان إدارة الحسابات المالية لمديرية الوحدة الولائية؛
- تنظيم، ضمان وتنسيق استثمار المؤسسات البريدية التابعة لسلطتها؛
- السهر على احترام قواعد العمل المحددة من طرف مديريات الأقسام والمديريات المركزية؛
- السهر على المراقبة المستمر ومعاينة المكاتب البريدية؛
- الترويج لخدمات المؤسسة على مستوى الولاية؛
- ترقية وتنشيط السياسات التجارية حول منتجات المؤسسة.

ولأداء هذه المهام تتشكل وحدة البريد من خلية تفتيش وثلاث مديريات فرعية.

[1] **موقع بريد الجزائر www.poste.dz**، تاريخ الاطلاع 2026/04/22.

[2] **مقابلة مع المدير الفرعي لاستغلال الخدمات المالية، البريدية والتنويع**، مديرية البريد لولاية ميلة.

أ. خلية التفتيش:

مكلفة بالمحافظة على وسائل المؤسسة والسهر على تقديم خدمات نوعية وبصورة دائمة على مستوى مكاتب بريد الولاية، ومتابعتها من خلال زيارة تفتيش ومراقبة.

ب. المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات المالية، البريدية والتنويع:

مكلفة بتنفيذ برنامج العمل المنبثق عن مديريات أقسام المهن من خلال ما يلي:

- ❖ تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة على مستوى مكاتب بريد الولاية.
- ❖ متابعة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.
- ❖ مكلف بما يتعلق بالنشر عبر وسائل الإعلام الموجهة للزبائن.
- ❖ ضمان ومراقبة تنفيذ مخطط تحسين الجودة.
- ❖ نشر الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمات وتأمين التطبيقات المعلوماتية.
- ❖ السهر على تقديم الخدمة على مستولى مكاتب البريد.
- ❖ إنشاء نظام إحصائي كمي لمؤشرات نشاط هياكل المؤسسة.

ج. المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

تتمثل مهامها في:

- ❖ التسيير المحاسبي للهياكل التابعة لوحدة البريد الولائية.
- ❖ تنفيذ إجراءات وطرق التسيير المالي والمحاسبي المرتبطة بمكاتب البريد.
- ❖ ضمان مسك دفاتر المحاسبة.
- ❖ ضمان تسيير ومتابعة الخزينة.
- ❖ متابعة ومعالجة القضايا القانونية.

د. المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة:

مكلفة بما يلي:

- ❖ تنفيذ ومتابعة برنامج التجهيز المتعلق بالهياكل التابعة لوحدة البريد الولائية (الوسائل المادية، التجهيزات وسائل النقل المطبوعات اللازمة لاستغلال الخدمات).
- ❖ تنفيذ البرامج المتعلقة بالبناء وإعادة التهيئة لمكاتب البريد.

- ❖ تسيير الموارد البشرية.

أما فيما يخص نشاطات وحدة البريد الولائية المرتبطة بالمعلوماتية فهي موكلة لمكتب الوسائل العامة وأجهزة الإعلام الآلي التابع لسلطة المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة، يشرف عليه عاملان هما: مهندس وتقني سامي في الإعلام الآلي. هذا المكتب مكلف بـــ:

- ❖ ضمان استمرار واستغلال أجهزة الإعلام الآلي لجميع مكاتب بريد الولاية.
- ❖ التكفل بصيانة مكاتب البريد في مجال الموارد المعلوماتية.
- ❖ التكفل بتنصيب التطبيقات الجديدة على مستوى كامل الهياكل التابعة لوحدة بريد الولاية.
- ❖ التكفل بتكوين الأفراد في مجال استخدام الأجهزة والتطبيقات الجديدة.
- ❖ تزويد مكاتب البريد بوسائل استغلال المعلوماتية.

2. مكاتب البريد:

تمثل تلك المنشآت التي تتم فيها كل العمليات البريدية والمكان الذي يستقبل فيه بريد الجزائر زبائنه من أجل تقديم الخدمات البريدية والمالية، ويسير هذه المكاتب قابض بريد وتخضع لتصنيف يستند إلى معيار حجم الرواج وعدد العمليات المنجزة بحيث نجد سبعة أصناف مختلفة وهي:

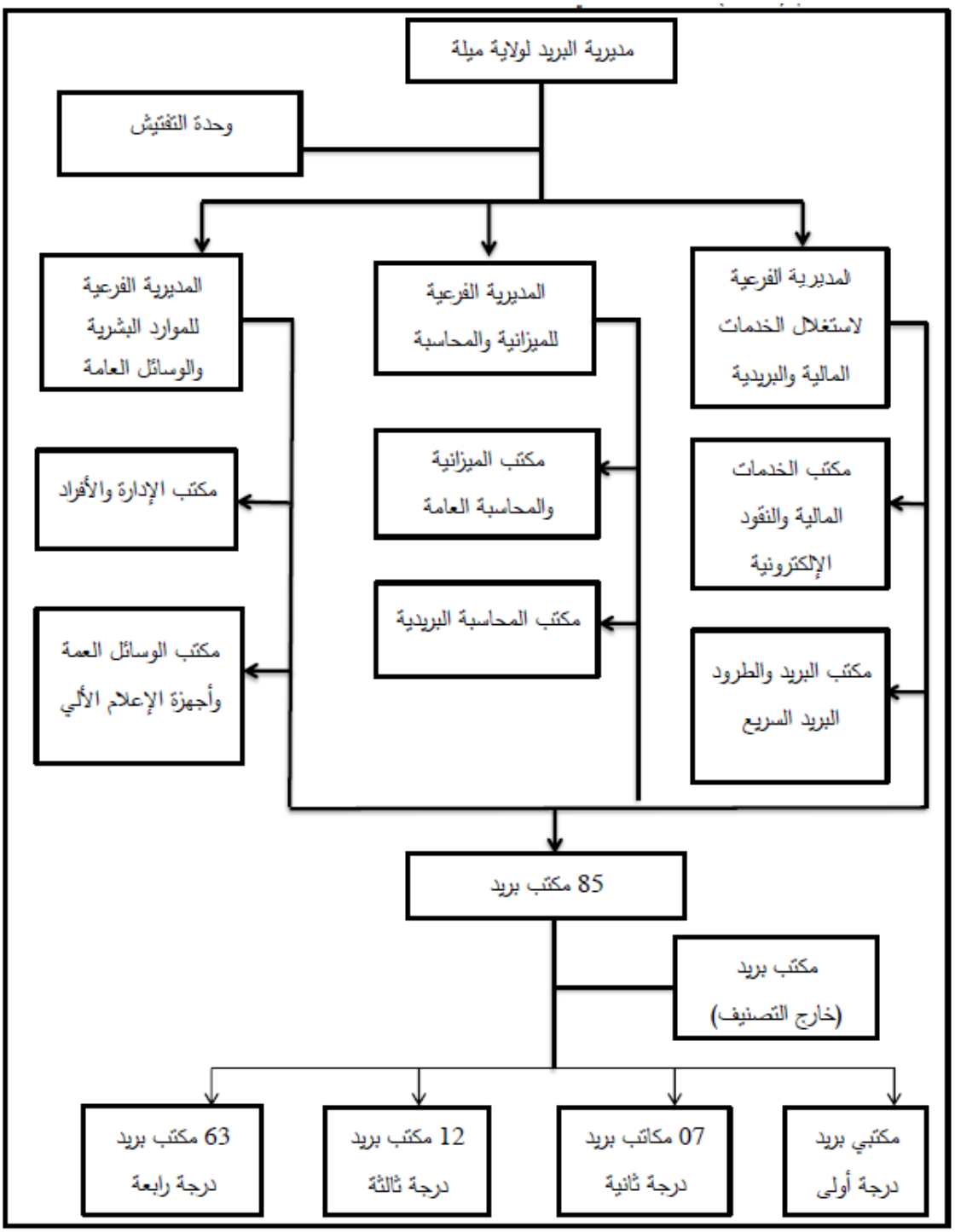
- ❖ مكتب بريد خارج السلسلة (Homesérie).
- ❖ مكتب بري قسم استثنائي (Classe Exceptionnel).
- ❖ مكتب بريد خارج القسم (Home Classe).
- ❖ مكتب بريد قسم 1.
- ❖ مكتب بريد قسم 2.
- ❖ مكتب بريد قسم 3.
- ❖ مكتب بريد قسم 4.

فيما يخص مكاتب البريد بولاية ميلة والمقدرة بـــ 85 مكتب مصنفة كما يلي:

– القابضة الرئيسية تأخذ التصنيف خارج القسم متواجدة على مستوى مقر الولاية: تمثل جميع الهياكل التابعة لمديرية وحدة البريد أمام الهيئات المالية المحلية (البنكية، مركز الخزينة العمومية) كما تعتبر القابض الرئيسي للأموال بالنسبة لكافة مكاتب بريد الولاية.

- (02) مكتبي بريد لهما تصنيف قسم 1.
- (07) مكاتب بريد مصنفة في قسم 2.
- (12) مكتب بريد مصنفة في قسم 3.
- (63) مكاتب بريد مصنفة في قسم 4.

الشكل رقم08: الهيكل التنظيمي لمديرية البريد لولاية ميلة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المدير الفرعي لاستغلال الخدمات المالية البريدية والتنويع.

المطلب الثاني: رقمنة قطاع البريد بالجزائر

يتمثل الهدف الرئيسي الذي تم تحديده في تنفيذ السياسة المتعلقة بقطاع البريد في تعزيز الوصول العادل إلى خدمات بريدية حديثة، وذلك من خلال الاعتماد الكثيف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى تفعيل جميع الإجراءات والأدوات التي تهدف إلى تحسين تجربة المواطنين وتنويع الخدمات المقدمة، وتسعى وزارة البريد والمواصلات إلى بلوغ الأهداف التالية :

- ❖ توسيع نطاق الخدمات البريدية والمالية، مع التركيز على إنشاء مكاتب بريدية قريبة في التجمعات الحضرية الكبيرة والمناطق المعزولة.
- ❖ تعزيز التواجد البريدي في مراكز النقل والمطارات.
- ❖ دعم وتعزيز الحركية في المناطق الريفية والنائية التي تواجه تحديات أو عزلة، بهدف استقرار السكان وذلك من خلال المكاتب البريدية المتنقلة وتوزيعها.
- ❖ مراجعة دور ساعي البريد لجعله يقدم مجموعة متكاملة من الخدمات ذات الطابع البريدي والمالي.
- ❖ إقامة أجهزة صراف آلي متعددة الوظائف في الأماكن التجارية والعامة الآمنة، تعمل بنظام الخدمة الذاتية طوال أيام الأسبوع.
- ❖ الوفاء بالتزام الدولة بضمان وصول جميع المواطنين إلى الخدمة البريدية الشاملة. من خلال توفير بجودة عالية وتكاليف مناسبة في جميع أنحاء البلاد.
- ❖ تيسير الوصول إلى الخدمات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أثناء تنفيذ برنامج رقمنة مكاتب البريد، نشر أجهزة الصراف الآلي، تعميم وسائل الدفع الالكتروني إضافة إلى تطوير برمجيات تقديم الخدمات عن بعد وعبر الهواتف المحمولة.[1]

تهدف مكاتب البريد إلي تحسين نوع الخدمات المقدمة وفي إيطار عصرنة المؤسسة عمدت بريد الجزائر إلى رقمنة كافة مكاتب البريد، وبتالي شيدت نظاما معلوماتيا شاملا يسمح لكل مستخدم حائز على حساب جاري بالقيام آنيا بالعمليات التي يشاؤها في أي نقطة من ربوع الوطن حيث تقدم مجموعة من الخدمات المالية الرقمية التي تتمثل في: [2]

---

[1] مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص 1206.

[2] **الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية**، على الموقع التالي:
https://www.mpt.gov.dz/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/#1701094486821-72266ba9-04391702984527932, le 25/04/2026

أولا: خدمة البطاقة الذهبية

هي بطاقة سحب ودفع إلكتروني للأموال بالدينار الجزائري، صادرة عن بريد الجزائر مطابقة لمعاير الأمان الدولي EMV تحمل رسم بياني لبريد الجزائر، بحيث يمكن لحامل هذه البطاقة أن يجري مختلف العمليات المالية بواسطتها كعملية سحب الأموال والدفع الإلكتروني عبر الإنترنت عن بعد أو عبر شبابيك آلية للأوراق النقدية GAB، وعبر أجهزة الدفع الإلكتروني TPE.

ويمكن تلخيص فوائد البطاقة الذهبية واستخداماتها في التالي:

- ❖ الإطلاع على الحساب البريدي الجاري.
- ❖ تحويل الأموال من حساب لآخر.
- ❖ سحب الأموال من ماكينات بريد الجزائر والبنوك.
- ❖ دفع الفواتير عبر الانترنت.
- ❖ تعبئة الهاتف النقال.

الشكل رقم09: خدمة البطاقة الذهبية



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع التالي:
https://www.mpt.gov.dz/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/#1701094486821-72266ba9-04391702984527932, le 25/04/2026

ثانيا: خدمة بريدي موب

هو تطبيق يقدم مجموعة من الخدمات المالية الإلكترونية، ويمكن استخدام هذا التطبيق فقط للأشخاص الذين يمتلكون البطاقة الذهبية، حيث يسمح لهم بالقيام بالعديد من العمليات دون الحاجة إلى التنقل إلى أي مكان، يتيح هذا التطبيق إجراء جميع المعاملات التي تتيحها البطاقة الذهبية، مثل إرسال واستقبال الأموال، الاطلاع على الرصيد، شحن الرصيد الهاتفي، دفع الفواتير وغيرها من الخدمات، وللاستفادة من مزايا التطبيق يمكن للمستخدمين التسجيل فيه عبر بريدهم الإلكتروني ورقم البطاقة الذهبية ورقم الهاتف المحمول.

الشكل رقم 10: خدمة بريدي موب



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع التالي:
https://www.mpt.gov.dz/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/#1701094486821-72266ba9-04391702984527932, le 25/04/2026

ثالثا: خدمة الإشعارات عبر رسائل القصيرة SMS

تتيح هذه الخدمة لك تلقي إشعارات عبر رسائل نصية لكل عملية إيداع أو تحويل أو سحب جديد، بالإضافة إلى إبلاغ المستخدم بجهازية بطاقته الذهبية ودفتر الصكوك عند توفرهما في مكتب البريد، كما يتم إبلاغ المستخدم بكل عملية سحب تتم عبر الشبابيك الآلية للأوراق النقدية.

الشكل رقم11 : خدمة الإشعارات عبر رسائل القصيرة



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع التالي:
https://www.mpt.gov.dz/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/#1701094486821-72266ba9-04391702984527932, le 25/04/2026

رابعا: خدمة E-CCP

يمكن الحصول على هذه الخدمة عن طريق الموقع الالكتروني https://eccp.poste.dz أو تطبيق E–ccp المتوفر على متجر تطبيقات الهواتف والألواح الذكية، بحيث تسمح هذه الخدمة بإجراء العمليات التالية:

- ❖ الاطلاع وتحميل كشف العمليات بالحساب البريدي الجاري ccp.
- ❖ طلب وتتبع مسار البطاقة الذهبية.
- ❖ طلب وتتبع مسار دفتر الصكوك.
- ❖ تتبع مسار البعائث وطرود.
- ❖ فتح حساب بريدي جاريccp.
- ❖ تسديد الفواتير والتعبئة والتأمينات وتذاكر الطيران.

الشكل رقم12 : خدمةE-CCP



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع التالي:
https://www.mpt.gov.dz/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/#1701094486821-72266ba9-04391702984527932, le 25/04/2026

خامسا: خدمة التعقب والتتبع Tracking

تسمح هذه الخدمة للزبائن بتتبع الطريق التي تتم بها معالجة إرسالاتهم عبر الموقع الالكتروني http://aptracking.poste.dz لبريد الجزائر بفضل رقم الرمز الشريطي المخصص لكل إرسال.

الشكل رقم13 : خدمة التتبع والتعقب



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع التالي:
https://www.mpt.gov.dz/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/#1701094486821-72266ba9-04391702984527932, le 25/04/2026

سادسا: تطبيق Baridi Bay

بريد باي هو عبارة عن وسيلة دفع جديدة من ميزاتها أنها سهلة الاستعمال آمنة، هذه الخدمة مبنية على تقنية القراءة الرمز الشريطي ثنائي الأبعاد، وهي التقنية المعروفة باسم " كيو.ار.كود اي" بمعنى (رمز الإجابة السريع).

هذا النوع من طرق الدفع يتم إجراءه دون أي اتصال،أي (بدون البطاقة الذهبية وبدون سيولة) بحيث يتم إجراء عملية المسح الضوئي انطلاقا من تطبيق بريدي موب، يتم بعدها منح رمز الإجابة السريع للتاجر هو الرمز الذي يسمح للزبون بالقيام بعملية تحويل الأموال من حسابه إلى حساب التاجر بكل أمان.

الشكل 14: خدمة بريد باي



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع التالي:
https://www.mpt.gov.dz/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/#1701094486821-72266ba9-04391702984527932, le 25/04/2026

المطلب الثالث: الإنجازات المحققة في المجال الرقمي

شهد قطاع البريد تطورا ملحوظا بفضل التحول الرقمي، حيث ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات وتسهيل وصولها للمواطنين حيث تحسنت مؤشرات الدفع الإلكتروني عبر المنصة النقدية لبريد الجزائر خلال 2020، حيث نمت بمعدل 406 بالمائة، ووصل إجمالي عدد عمليات الدفع على الخط عبر المنصة النقدية لبريد الجزائر خلال الفترة الممتدة من جانفي إلي نوفمبر من سنة 2020، بلغ 3.39 مليون عملية، بمعدل نمو يقدر بـــ 406 بالمائة مقارنة بسنة 2019 حيث إن هذا العدد يمثل 85,09 بالمائة من مجموع العمليات الإجمالية المسجلة في الجزائر نفس الفترة، والتي بلغت 3.99 مليون عملية، كما أن إجمالي المبالغ المالية المترتبة عن العمليات المنفذة عبر المنصة النقدية لبريد الجزائر بلغ ما يفوق 2.7 مليار دينار جزائري، بمعدل نمو يتجاوز 155 بالمائة مقارنة بالسنة الماضية، وهو ما يمثل 57.75 بالمائة من المبالغ المالية الإجمالية لعمليات الدفع الالكتروني الإجمالية في الجزائر خلال نفس الفترة.

ليصل إجمالي عدد عمليات الدفع على الخط عبر المنصة النقدية لبريد الجزائر سنة 2025 إلى أكثر من 27 مليون عملية، كما تضاعفت القيمة الإجمالية للعمليات المنجزة عبر أجهزة الدفع الإلكتروني لتصل إلى 89.5 مليار دج، ويرجع هذا الأداء أساسا إلى دفع الشطر الأول من البرنامج الثالث لسكنات البيع بالإيجار "عدل 3"، التي أنجزت حصريا عبر الدفع الإلكتروني على الإنترنت، مما يؤكد الدور المتزايد لهذا النمط في منظومة المدفوعات الإلكترونية.

حيث تم تحقيق مجموعة من الإنجازات وهي كتالي :

- ❖ إصدار قرابة 21.8 مليون بطاقة الذهبية.

- ❖ استحوذ تطبيق بريدي موب على حوالي 70% من إجمالي عمليات الدفع الإلكتروني، بمعدل يتجاوز 60 مليون عملية سنويا.
- ❖ عرض طريقة السحب بدون استعمال بطاقة Cardless لتمكن الزبائن من السحب دون استعمال البطاقة الذهبية.
- ❖ إعطاء اهتمام خاص لمناطق الظل ضمن السياسات الحكومية، من خلال افتتاح مكاتب بريدية وإعادة تشغيل أخري في المناطق النائية، إلى جانب تحسين الربط بشبكة الاتصالات لفك العزلة عنها.
- ❖ إطلاق نظام الدفع عبر رمز QR Code وهو خطوة تكنولوجية متقدمة تتيح للمستخدمين دفع ثمن المشتريات والخدمات باستخدام الهواتف المحمولة عبر تطبيق Baridi Bay .
- ❖ تفعيل نظام إدارة الطوابير إلكترونيا، مما يساهم في تحسين تنظيم تدفق المواطنين داخل المكاتب وتوفير الخدمات في بيئة أكثر راحة، كما يشكل هذا النظام أداة هامة لمراقبة أداء المكاتب، الشبابيك العملين في بريد.
- ❖ عقد إتفاقية تعاون بين شركة بريد الجزائر ووكالة التنمية الاجتماعية بهدف وضع شروط وإجراءات رقمنة تلخيص منحة التضامن الجزافية في جميع مكاتب البريد عبر الشبكة الوطنية.
- ❖ تعممت وسائل الدفع الالكتروني خاصة البطاقة الذهبية وتطبيق بريد موب.[1]

وتظهر الدراسات الخاصة بتعميم الخدمات المالية الرقمية أن بريد الجزائر استطاع التغلغل في المجتمع وكسب ثقة الزبائن من خلال هذه الخدمات الرقمية، رغم أن هناك حاجة مستمرة لتنويع المزيد من المنتجات المالية الرقمية.

[1] **الموقع الالكتروني لوكالة الأنباء الجزائرية**، على الموقع التالي:
https://www.aps.dz/economie/banque-et-finances, le 24L04/2026.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

نسعى من خلال هذا البحث إلى دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بالمديرية وحدة بريد الجزائر بولاية ميلة، وسنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الاحصائية.

المطلب الأول: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، واستخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، واستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- **معامل إرتباط بيرسون:** لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات.
- **اختبار(Kolmogrov-Smirnov):** للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- **إختبار F و T :** لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال ما يلي تحديد عينة الدراسة و أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات:

أولا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها، ومنه فإن مجتمع دراستنا هذه يتمثل في الموظفين العاملين بالمديرية وحدة البريد لولاية ميلة والبالغ عددهم 50 موظف.

وباعتبار مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بالمديرية وحدة البريد لولاية ميلة، تم توزيع 50 استبيان شملت كل الموظفين في المديرية وحدة البريد بولاية ميلة، وقد أعيد منها 50 استبيان بنسبة 100%، والعينة ممثلة أساسا من الموظفين لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانيا: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمدنا على مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلـــى مـــصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الكتب، الدوريات، المقالات، التقارير، الوثائق والنشرات، والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقـــع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأوليـــة: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، يتكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

القسم الثاني: متعلق بأسئلة خاصة بمتغيرات الدراسة وهو يتكون من محورين:

المحور الأول: وهو خاص بالتحول الرقمي وينقسم إلى أربع أبعاد:

- **البعد الأول:** البعد التكنولوجي ويتكون من05 فقرات؛
- **البعد الثاني:** بعد التغيرات الهيكلية ويتكون من 05 فقرات؛
- **البعد الثالث:** البعد المالي ويتكون من 04 فقرات؛
- **البعد الرابع:** بعد الموارد البشرية ويتكون من 04 فقرات؛

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات الخدمات المالية في بريد الجزائر ويتكون من 14 فقرة.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبـــة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق و الذي يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وأما الثبات فيعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

الجدول رقم01: نتائج اختبار ثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	البعد التكنولوجي	05	0.793
02	بعد التغيرات الهيكلية	05	0.700
03	البعد المالي	04	0.669
04	بعد الموارد البشرية	04	0.672
05	التحول الرقمي	18	0.852
06	الخدمات المالية	14	0.866
07	كل فقرات الاستبيان	32	0.911

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن قيمة معامل الثبات عند البعد الأول بلغت 79.3% وهي تنتمي إلى المجال من 70% إلى 80% وهذا يفسر بأنه يوجد ثبات جيد، أما بالنسبة للبعد الثاني فقد بلغت قيمة معامل الثبات 70% وهي تنتمي إلى المجال من 70% إلى 80% وهذا يفسر أنه يوجد ثبات جيد، وفي البعد الثالث بلغت قيمته 66.9% وهي تنتمي إلى المجال من 60% إلى 70% وهذا يفسر أنه يوجد ثبات مقبول، أما بالنسبة للبعد الرابع فقد بلغت قيمة معامل الثبات 67.2% وهي تنتمي إلى المجال من 60% إلى 70% وهذا يفسر أنه يوجد ثبات مقبول.

وبالنسبة للمحور الأول فقد بلغت قيمة معامل الثبات 85.2% وهي تنتمي إلى المجال من 80% إلى 90% وهذا يفسر أنه يوجد ثبات عالٍ، و بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت قيمة معامل الثبات 86.6% وهي تنتمي إلى المجال من 80% إلى 90% وهذا يفسر أنه يوجد ثبات عالٍ.

وبالنسبة لكل فقرات الاستبيان فقد بلغت قيمة معامل الثبات91.1% وهي تنتمي إلى المجال من 90% إلى 100% وهذا يفسر أنه يوجد ثبات عالٍ جدا.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، ونلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين محور التحول الرقمي وأبعاده، ومعدل الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني

ومعدل ارتباط بين العبارات وكل بعد تنتمي إليه، فإذا كان معامل الارتباط معنويا وكبيرا، يمكننا القول بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

الجدول 02: صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: التكنولوجي

البعد التكنولوجي	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
معامل إرتباط بيرسون	0.852**	0.712**	0.570**	0.828**	0.747**
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد العينة	50	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط بين 0.570 و 0.852 مما يشير إلى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا، وأنه يوجد ارتباط قوي جدا عند مستوى الدلالة 0.000= α .

الجدول 03: صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: التغيرات الهيكلية

بعد التغيرات هيكلية	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
معامل إرتباط بيرسون	0.711**	0.592**	0.819**	0.800**	0.475**
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد العينة	50	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط بين 0.475 و0.819 مما يشير إلى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا، وأنه يوجد ارتباط قوي جدا عند مستوى الدلالة 0.000= α .

الجدول 04: صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: البعد المالي				
بعد الموارد البشرية	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}
معامل إرتباط بيرسون	0.645**	0.690**	0.752**	0.750**
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد العينة	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط بين 0.645 و 0.752 مما يشير إلى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا، وأنه يوجد ارتباط قوي جدا عند مستوى الدلالة 0.000= α .

الجدول 05: صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الموارد البشرية				
بعد الموارد البشرية	X_{15}	X_{16}	X_{17}	X_{18}
معامل إرتباط بيرسون	0.737**	0.536**	0.756**	0.800**
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد العينة	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط بين 0.536 و0.800 مما يشير إلى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا، وأنه يوجد ارتباط قوي جدا عند مستوى الدلالة 0.000= α .

الجدول06: معاملات الارتباط بين صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني والمحور الثاني

بعد التغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	عدد العينة	بعد التغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	عدد العينة
Y_1	0.53**	0.000	50	Y_8	0.63**	0.000	50
Y_2	0.52**	0.000	50	Y_9	0.54**	0.000	50
Y_3	0.48**	0.000	50	Y_{10}	0.62**	0.000	50
Y_4	0.63**	0.000	50	Y_{11}	0.68**	0.000	50
Y_5	0.59**	0.000	50	Y_{12}	0.53**	0.000	50
Y_6	0.59**	0.000	50	Y_{13}	0.72**	0.000	50
Y_7	0.46**	0.000	50	Y_{14}	0.62**	0.000	50

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط هي بين 0.48 و 0.72 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا، وأنه يوجد ارتباط قوي جدا عند مستوى الدلالة α =0.000

الجدول 07: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول والمحور الأول

المتغير	البعد التكنولوجي	بعد التغيرات الهيكلية	البعد المالي	بعد الموارد البشرية
معامل إرتباط بيرسون	0.705**	0.807**	0.713**	0.785**
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد العينة	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط بين 0.705 و 0.807 مما يشير إلى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا، وأنه يوجد ارتباط قوي جدا عند مستوى الدلالة α =0.000 .

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة، وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج وصف عينة الدراسة

تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

أولا: الجنس

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للجنس (ذكر/أنثى):

الجدول رقم 08: توزيع مفردات العينة حسب الجنس

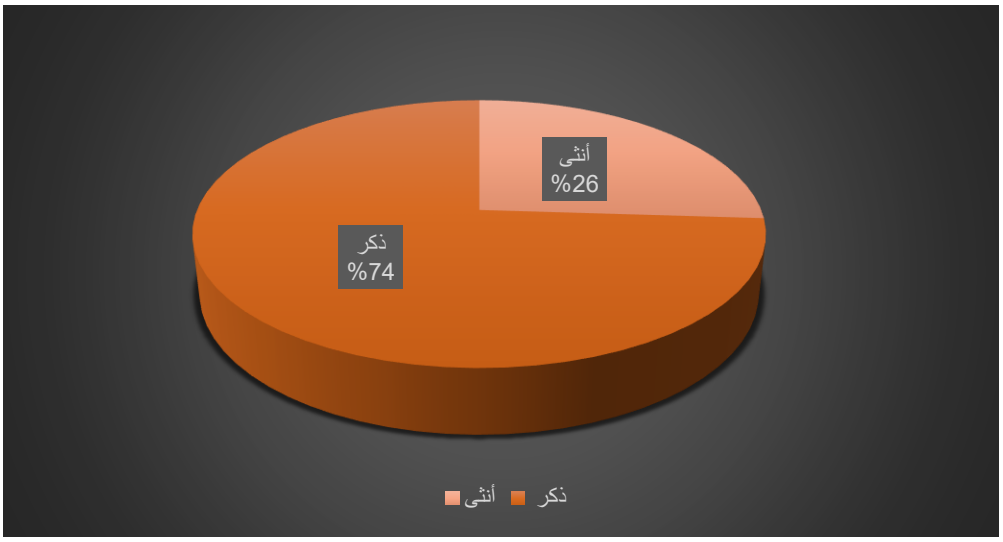
الجنس	ذكر	أنثى	مجموع
التكرارات	37	13	50
النسبة%	%74.0	%26.0	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن أغلبية الموظفين ذكور بنسبة 74.0% أما الاناث فبنسبة 26%، أي يغلب على أفراد العينة والعاملين في مؤسسة بريد الجزائر عموما الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة العمل الاداري الذي يفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هذا النشاط.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

ثانيا: العمر

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية:

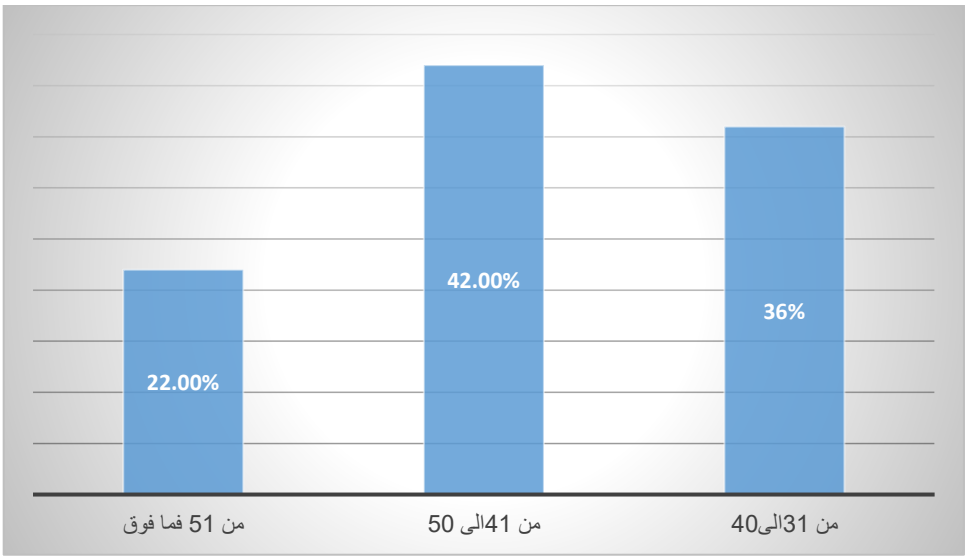
الجدول رقم09: توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة%
30 سنة فأقل	–	–
من 31 إلى 40 سنة	18	%36.0
من 41 إلى 50 سنة	21	%42.0
51 سنة فما فوق	11	%22.0
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

والشكل التالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية:

الشكل رقم 16: توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث لم تسجل الفئة الأولى(30 سنة فأقل) أي نسبة يعني 0% ما يدل على غياب هذه الفئة ضمن أفراد العينة، في المقابل تمثل الفئة الثانية (من31 الى 40 سنة) نسبة 36% من العينة، بينما سجلت الفئة الثالثة (من 41الى 50 سنة) أعلى نسبة قدرت بـــ 42% وهي النسبة الأكبر، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى هذه الفئة العمرية، أما الفئة الرابعة (من 51 فما فوق) فقد سجلت نسبة 22%وهي أقل نسبة لكنها تبقى حاضرة في التوزيع.

ثانيا: المستوى الوظيفي

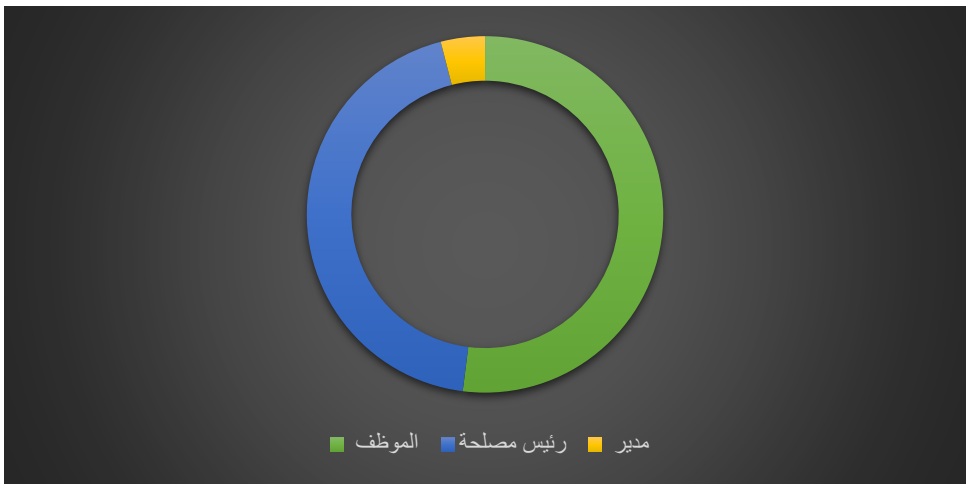
جدول 10: التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة%
مدير	2	% 4
رئيس المصلحة	22	%44
الموظف	26	%52
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

والشكل التالي يوضح التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة:

الشكل رقم 17: التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 10 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفي؛ بأنه يوجد تنوع في المناصب داخل مؤسسة بريد الجزائر مع اختلاف واضح في النسب بين الفئات، حيث تمثل نسبة فئة المدير بـــ 4% ما يدل على محدودية عدد المناصب الإدارية العليا ضمن العينة المدروسة، في حين سجلت فئة رئيس المصلحة نسبة معتبرة قدرت بـــ 44% وهو ما يعكس حضور متوسط لهذه الفئة داخل الهيكل التنظيمي، أما فئة الموظفين فقد سجلت نسبة 52% مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى هذه الفئة.

ثالثا: المستوى التعليمي

من خلال الجدول يمكن التعرف على المستوى التعليمي للموظفين:

الجدول رقم 11: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

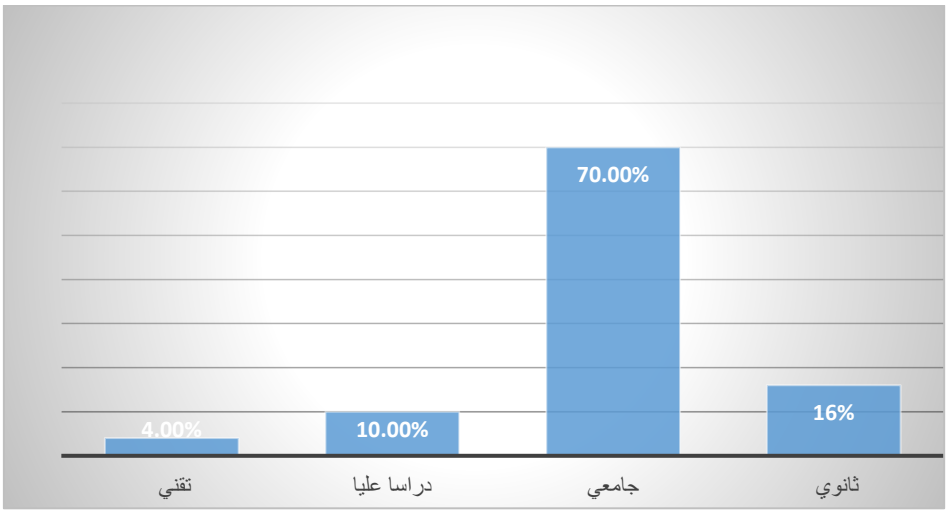
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة%
الثانوي	8	%16
جامعي	35	%70
دراسات عليا	5	%10
تقني	2	%4
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن أغلبية الموظفين لديهم مستوى جامعي بنسبة 70% وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عال، تليها فئة مستواهم ثانوي بنسبة 16% وهي نسبة أقل مقارنة بالجامعي، ثم تليهم الفئة ذات الدراسات العليا بنسبة 10% ما يشير إلى وجود عدد محدود من الافراد ذوي التكوين المتقدم، وأخيرا فئة تقني سامي بأدنى نسبة 4% وهذا ما يدل على محدودية هذه الفئة داخل العينة.

ونوضح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم18: توزيع عينة دراسة وفق متغير مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

رابعا: الخبرة المهنية

سنتعرف من خلال الجدول الموالي على الخبرة المهنية للموظفين بمديرية بريد الجزائر بولاية ميلة:

الجدول رقم 12: توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

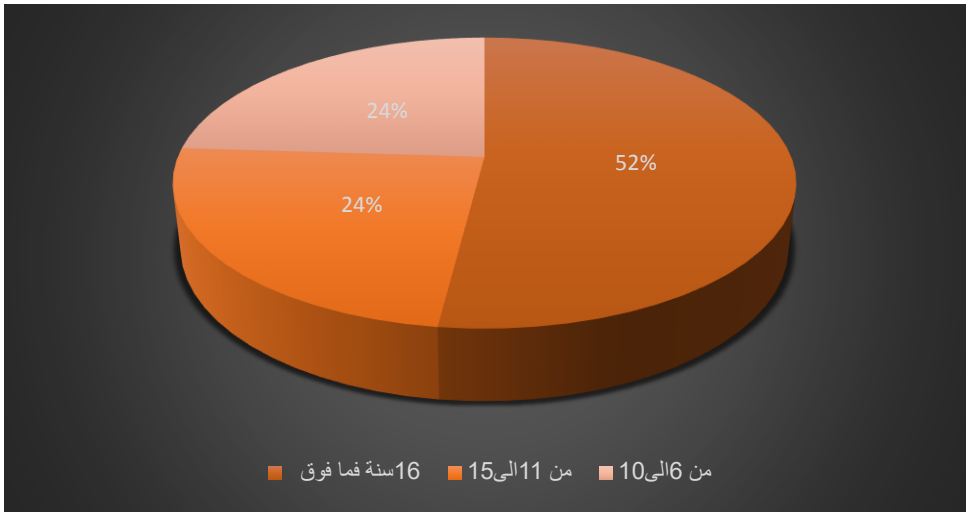
سنوات العمل	التكرارات	النسبة%
05 سنوات فأقل	–	–
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	12	%24
من 11 سنة إلى 15 سنة	12	%24
أكثر من 16 سنة	26	%52
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن أكبر نسبة من الموظفين كانت مدة نشاطهم في بريد الجزائر أكثر من 16 سنة بنسبة 52%، تليها فئة الموظفين اللذين تتراوح مدة عملهم بين 6 الى 10 سنوات وبين 11إلى 15 سنة نفس النسبة المقدرة بـــ 24% لكل منهما، وهو ما يعكس تواجد متوسطا للأفراد ذوي الخبرة المتوسطة داخل مؤسسة البريد.

ونوضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم19: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور التحول الرقمي

بعد وصف عينة الدراسة سنقوم بالعرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

أولا: درجات مقياس ليكارت الخماسي

بعد إجراء الاختبارات الحكمية، وتحديد مسار الدراسة، سيتم في ما يلي تحليل نتائج الدراسة، وهذا بالاعتماد في تحليل المعلومات المجمعة ميدانيا على مقياس ليكارت الخماسي، الذي يعمل على أساس المعايير المبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 13: درجات مقياس ليكارت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

ويتم تحديد فئات المقياس كما يلي: المدى – الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس 5-1 = 4، طول الفئة – المدى / عدد الفئات = 4/5 = 0.8، وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة وفقا لما يلي:

- [1.00 -1.80] لا أوافق بشدة: وتدل على درجة ضعيف جدا لوقوع الحدث.
- [1.80 -2.60] لا أوافق: وتدل على درجة ضعيف لوقوع الحدث.
- [2.60 -3.40] محايد: درجة متوسط لوقوع الحدث.
- [3.40 -4.20] أوافق: درجة مرتفعة لوقوع الحدث.
- [4.20 -5.00] أوافق بشدة: وتدل على درجة مرتفع جدا لوقوع الحدث.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الخاص بالتحول الرقمي

تم قياس المتغير المستقل وهو التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد تمثلت في البعد التكنولوجي، بعد التغيرات الهيكلية ، البعد المالي، بعد الموارد البشرية، وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية:

1. البعد التكنولوجي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التكنولوجي:

الجدول رقم 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التكنولوجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية متطورة لدعم العمليات المالية.	4.42	0.785	2	مرتفع جدا
2	تساعد الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات المالية.	4.52	0.544	1	مرتفع جدا
3	تُمكّن تقنيات الأمن السيبراني من تعزيز موثوقية الخدمات المالية.	4.34	0.688	4	مرتفع جدا
4	يتم تحديث الأنظمة البرمجية بانتظام لمواكبة التطورات الرقمية.	4.12	0.659	5	مرتفع
5	يتم تحديث الأجهزة بانتظام لمواكبة التطورات الرقمية.	4.34	0.593	3	مرتفع
المجموع	البعد التكنولوجي	4.3480	0.48287	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss .

يمثل الجدول رقم 14 نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد المحور الأول والمتمثل في البعد التكنولوجي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.3480 وانحرافا قدر بـــ 0.48287 مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة جيد، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية بـــ 4.52، وقدر انحرافها المعياري بـــ 0.544 للعبارة الثانية، أما العبارة رقم 4 بلغت أدنى قيمة حيث قدر متوسطها الحسابي بـــ 4.12 وانحراف معياري قدر بـــ 0.659.

2- بعد التغيرات الهيكلية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغيرات الهيكلية:

الجدول رقم15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغيرات الهيكلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	يساهم التحول الرقمي في إعادة هيكلة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.	4.18	0.691	2	**مرتفع**
2	يدعم التحول الرقمي تبسيط الإجراءات المرتبطة بالخدمات المالية.	4.38	0.602	1	**مرتفع جدا**
3	يساعد اعتماد النظم الرقمية في تقليل التعقيد التنظيمي.	4.14	0.606	3	**مرتفع**
4	عزز التحول الرقمي التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.	4.00	0.728	5	**مرتفع**
5	ساعد التحول الرقمي في دعم ثقافة العمل عن بعد أو العمل المرن داخل المؤسسة.	4.10	0.735	4	**مرتفع**
المجموع	بعد التغيرات الهيكلية	4.1600	0.45535	-	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

يمثل الجدول رقم 15 نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد المحور الأول المتمثل في التغيرات الهيكلية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بـــ 4.1600 وانحرافا قدر بـــ 0.45535 مما يعني أنه حقق مستوى موافقة من أفراد العينة بدرجة جيدة، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية بـــ 4.38، وإنحراف المعياري قدر بـــ 0.735 للعبارة الخامسة، أما العبارة الثانية بلغت أدنى قيمة حيث قدر متوسطها الحسابي بـــ 4.38 وانحراف معياري قدر بـــ 0.602.

3- <u>البعد المالي:</u>

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي:

الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	يساهم التحول الرقمي في تقليل تكاليف تقديم الخدمات المالية.	4.28	0.607	4	**مرتفع جدا**
2	يدعم الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية تحسين العائد المالي للمؤسسة.	4.42	0.609	1	**مرتفع جدا**
3	يساعد التحول الرقمي في ترشيد استخدام الموارد المالية.	4.32	0.621	3	**مرتفع**
4	يساهم اعتماد الحلول الرقمية في تقليل الأخطاء المالية.	4.36	0.563	2	**مرتفع**
المجموع	البعد المالي	4.3450	0.42526	-	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

يمثل الجدول رقم 16 نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد والمتمثل في البعد المالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بـــ 4.3450 وانحراف قدر بـــ 0.42526 مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة جيد، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية 4.42، وقدر إنحرافها المعياري بـــ 0.609 للعبارة الثانية، أما العبارة الأولى بلغت أدنى قيمة حيث قدر متوسطها الحسابي 4.28 وانحراف معياري قدر بـــ 0.607.

4- بعد الموارد البشرية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الموارد البشرية:

الجدول رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	يساهم التحول الرقمي في تطوير مهارات الموظفين في المجال المالي.	4.28	0.701	3	**مرتفع جدا**
2	يدعم التدريب الرقمي رفع كفاءة الموظفين في تقديم الخدمات المالية.	4.36	0.598	2	**مرتفع جدا**
3	يعزز التحول الرقمي من قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة المالية الرقمية.	4.38	0.635	1	**مرتفع**
4	يساهم التحول الرقمي في تحفيز الموظفين على الابتكار في العمل المالي.	4.10	0.886	4	**مرتفع**
المجموع	بعد الموارد البشرية	4.28	0.506	-	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يمثل الجدول رقم 17 نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد والمتمثل في بعد الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.24 وانحراف قدر بـــ 0.506، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة جيد، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية بـــ 4.38، وقدر انحرافها المعياري بـــ 0.635 للعبارة الثالثة، أما العبارة الرابعة بلغت أدنى قيمة حيث قدر متووسطها الحسابي 4.10 وانحراف معياري قدر بـــ 0.886.

ثالثا: تحليل نتائج المحور الخاص بالخدمات المالية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الخدمات المالية:

الجدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الخدمات المالية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	تحرص المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بفضل تطبيقات الدفع الإلكتروني (البطاقة الذهبية) على مدار الساعة.	4.52	0.544	2	مرتفع جدا
2	أدت الرقمنة إلى تسهيل عملية تتبع وإدارة الحسابات الجارية بدقة وشفافية.	4.50	0.580	3	مرتفع جدا
3	ساهمت التطبيقات المالية (مثل بريدي موب) في تقليل الازدحام داخل مكاتب البريد.	4.24	0.687	12	مرتفع جدا
4	تلتزم المؤسسة بحماية البيانات الشخصية والمالية للزبائن مما يقلل من التخوف اتجاه الخدمات الرقمية.	4.46	0.646	4	مرتفع جدا
5	توفر المؤسسة آليات تقنية سريعة لمعالجة المخاطر المحتملة	4.30	0.614	10	مرتفع جدا
6	تعمل الخدمات المالية الرقمية على خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالتعاملات الورقية داخل المؤسسة.	4.16	0.650	13	مرتفع
7	توفر المؤسسة معايير أمان عالية تحمي طلبات الزبائن بفعالية أكبر (طلب البطاقة الذهبية أو تجميدها).	4.38	0.602	5	مرتفع جدا
8	ساهمت الرقمنة في تنويع الخدمات المالية المقدمة لتشمل دفع الرسوم المدرسية، التأمينات وتذاكر السفر.	4.56	0.501	1	مرتفع جدا
9	يساهم النظام الرقمي في تسهيل سير العمل داخل المؤسسة.	4.32	0.551	8	مرتفع جدا
10	توفر الأنظمة الرقمية تقارير مالية دقيقة وفورية تساعد الإدارة على مراقبة التدفقات المالية.	4.34	0.626	7	مرتفع جدا
11	ساهمت الرقمنة في تخفيف عبء العمل اليدوي.	4.30	0.647	11	مرتفع جدا
12	ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت والجهد في معالجة الملفات وتنفيذ العمليات المالية مقارنة بالمعاملات التقليدية.	4.14	0.572	14	مرتفع
13	ساهمت الرقمنة في تخفيف عبء العمل اليدوي.	4.32	0.55	9	مرتفع جدا

14	ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت والجهد في معالجة الملفات وتنفيذ العمليات المالية مقارنة بالمعاملات التقليدية.	**4.34**	**0.51**	6	**مرتفع جدا**
	الخدمات المالية	**4,32**	**0,363**	-	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

يمثل الجدول رقم 18 نتائج تحليل المحور الثاني والمتمثل في الخدمات المالية حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية بـــ 4.56، وقدر انحرافها المعياري بـــ 0.50 للعبارة رقم 8، أما العبارة رقم 12 فكانت مرتفعة حيث قدر متوسطها الحسابي 4.14 وانحراف معياري قدر بـــ 0.572.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تتمحور فرضيات الدراسة في علاقة التأثير بين المتغير المستقل وهو التحول الرقمي والتغيرات التي تحدث في المتغير التابع تطوير الخدمات؛ حسب وجهة نظر عينة من المستجوبين حول موضوع الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة. وسيتم دراسة وتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال التحليل الإحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية: R معامل الارتباط، R2 : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل، وتقع قيمة R2 بين 4≥ R2 ≥ 1، فكلما اقتربت قيمته من 4 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين أو التغير الإيجابي في مستويات المتغير التابع.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (One-Semple Kolmogorov-Smirnov Tes) وذلك قبل تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، نظرا لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا من خلال الجدول رقم 14.

الجدول رقم 19: اختبار التوزيع الطبيعي(One-Semple Kolmogorov-Smirnov Tes)

محتوى المحور	مستوى الدلالة المعنوية
العينة	50
(المتغير المستقل) التحول الرقمي	0.200
(المتغير التابع) الخدمات المالية	0.98

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج /SPSS

ويوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية للمتغير المستقل بلغت 0.200، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة للمزغير التابع 0.98، و بما أن كلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الفرضيات.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة نعتمد على قيمة الاختبار الإحصائي F-test وكذا قيم SIG لاختبار F، حيث إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig المقابلة للاختبار الإحصائي F-test أكبر من المستوى الدلالة 0.05، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية H0 ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة H1، أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي F-test أقل من المستوى الدلالة 0,05 فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية H0 ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة H1.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد التكنولوجي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد التكنولوجي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة

الجدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الأولى

	معامل الارتباط R	معامل التحديدR2	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	النموذج	معامل الإنحدارB	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
البعد التكنولوجي	0.612	0.375	28.767	0.000	1	الثابت	0.837	1.274	0.209
					48	الخدمات المالية	0.812	5.364	0.000
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 20، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين البعد التكنولوجي وتطوير الخدمات المالية، وذلك استنادا إلى آراء أفراد العينة محل الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وقد تأكد هذا الارتباط من خلال قيمة **F المحسوبة** التي بلغت **28.767** والتي تفوق قيمة **F الجدولية** التي بلغت **4.08** وبمستوى دلالة يساوي: **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة **0.000**، وكذلك من خلال قيمة **T** التي بلغت **5.364** بمستوى الدلالة يساوي: **0.000**، وهو ما يعد أقل من مستوى المعنوية البالغ **(0.05)**.

كما نلاحظ أن **معامل الارتباط** قد بلغ **0.612** أكبر من 0.5 أي يوجد ارتباط قوي، بينما بلغت قيمة **معامل التحديد 0.375**، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الخدمات المالية والبعد التكنولوجي باعتباره البعد الأول.

أما معادلة الانحدار الخطي البسيط فهي:

الخدمات المالية =0.837 +0.812 (التكنولوجيا)

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في الخدمات المالية بنسبة 0.837 يؤدي إلى التغير الطردي في **X** (التكنولوجيا) بمقدار **1** درجة.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد التكنولوجي على تطويرالخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

وهذا يدل على أن بعد التكنولوجيا كبعد من أبعاد التحول الرقمي له أثر إيجابي على تتطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد لولاية ميلة عند مستوي المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن أفراد العينة يلاحظون وجود تحسينات كبيرة على مستوى البعد التكنولوجي للمؤسسة، وهذا يعكس وجود توجه نحو تطوير البنية التحتية الرقمية بما يتماشى مع متطلبات تطوير الخدمات المالية، حيث بينت اختبارات الانحدار وجود أثر معنوي للبعد التكنولوجي على الخدمات المالية، وهذا يعني أن استجابات الأفراد على العبارات لها انعكاس فعلي على مستوى جودة الخدمات المالية المقدمة.

غير أن محدودية قوة العلاقة **R=0.612** توضح أن تقييم الأفراد لهذه العبارات رغم إيجابيتها، يبقى بدرجة مرتفعة.

مما يدل على أن التحسينات التكنولوجية المطبقة لم تصل بعد إلى المستوى الكافي لتحقيق تأثير قوي، أو وجود عناصر أخرى لم يتم التطرق إليها لها أثر على علاقة المتغيرين، وبالتالي يمكن القول أن عبارات البعد التكنولوجي تعكس وجود تحسن نسبي في استخدام وتطوير الوسائل التكنولوجية، وهو ما يفسر الأثر الإيجابي المسجل إحصائيا، إلا أن هذا التحسن لا يزال بحاجة إلى دعم وتعزيز بعوامل أخرى لتحقيق نتائج أفضل في مجال الخدمات المالية.

2- <u>اختبار الفرضية الفرعية الثانية:</u>

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغيرات الهيكلية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغيرات الهيكلية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

الجدول رقم21: نتائج اختبار الفرضية الثانية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	النموذج	معامل الإنحدارB	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالةSig
بعد التغيرات الهيكلية	0.379	0.144	8.051	0.000	1	الثابت	2.110	2.911	0.005
					48	الخدمات المالية	0.474	2.837	0.007
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 21، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين بعد التغيرات الهيكلية وتطوير الخدمات المالية، وذلك استنادا إلى آراء أفراد العينة محل الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وقد تأكد هذا الارتباط من خلال قيمة **F المحسوبة** التي بلغت **8.051** والتي تفوق قيمة **F** الجدولية التي بلغت 4.08 بمستوى دلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين، وكذلك من خلال قيمة **T** التي بلغت **2.837** بمستوى الدلالة **0.000**، وهو ما يعد أقل من مستوى المعنوية البالغ **(0.05)**.

كما نلاحظ أن **معامل الارتباط** قد بلغ **0.379** أقل من 0.5 أي يوجد ارتباط ضعيف، بينما بلغت قيمة **معامل التحديد 0.144**، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الخدمات المالية وبعد التغيرات الهيكلية باعتباره البعد الثاني.

أما معادلة الإنحدار الخطي البسيط فهي من الشكل:

(التغيرات الهيكلية) 0.474 +2.110 = الخدمات المالية

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في الخدمات المالية بنسبة 2.110 يؤدي إلى التغير الطردي في **X** (التغيرات الهيكلية) بمقدار 1 درجة.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغيرات الهيكلية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة ".

وهذا يدل على أن بعد التغيرات الهيكلية كبعد من أبعاد التحول الرقمي له أثر إيجابي على مستوى الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد لولاية ميلةعند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن أفراد العينة يلاحظون وجود تحسينات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا يعكس وجود توجه نحو تحديث البنية التنظيمية مما يتماشا مع متطلبات تطوير الخدمات المالية، حيث بينت اختبارات الإنحدار وجود أثر معنوي لبعد التغيرات الهيكلية على الخدمات المالية، وهذا يعني أن إستجابات الأفراد على العبارات لها إنعكاس فعلي على مستوى جودة الخدمات المالية المقدمة.

غير أن محدودية قوة العلاقة R=0.379 توضح أن تقييم الأفراد لهذه العبارات رغم إيجابيتها، يبقى بدرجة متوسطة، مما يدل على أن التغيرات الهيكلية المطبقة لم تصل بعد إلى المستوى الكافي لتحقيق تأثير قوي، أو وجود عناصر أخرى لم يتم ذكرها لها أثر على علاقة المتغيرين، و بالتالي يمكن القول أن عبارات بعد التغيرات الهيكلية تعكس وجود تحسن نسبي في التنظيم الداخلي وهو ما يفسر الأثر الإيجابي المسجل إحصائيا، إلا أن هذا التحسن لا يزال بحاجة إلى دعم وتعزيز عوامل أخرى لتحقيق نتائج أفضل في مجال الخدمات المالية.

3- <u>اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:</u>

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد المالي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد المالي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

الجدول رقم 22: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	النموذج	معامل الإنحدارB	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
البعد المالي	0.667	0.445	38.433	0.000	1	الثابت	0.977	1.791	0.080
					48	الخدمات المالية	0.779	6.199	0.000
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 22، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين البعد المالي والخدمات المالية، وذلك استنادا إلى آراء أفراد العينة محل الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وقد تأكد هذا الارتباط من خلال قيمة **F المحسوبة** التي بلغت **38.433** والتي تفوق قيمة **F** الجدولية التي بلغت 4.08 وبمستوى دلالة يساوي: 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين، وكذلك من خلال قيمة T التي بلغت **6.199** بمستوى الدلالة يساوي **0.000**، وهو ما يعد أقل من مستوى المعنوية البالغ **(0.05)**.

كما نلاحظ أن **معامل الارتباط** قد بلغ **0.667** أكبر من 0.5 أي يوجد ارتباط قوي، بينما بلغت قيمة **معامل التحديد 0.445** ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الخدمات المالية والبعد المالي باعتباره البعد الثالث.

أما معادلة الانحدار الخطي البسيط فهي:

(البعد المالي) 0.779+0.977= الخدمات المالية

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في الخدمات المالية بنسبة 0.977 يؤدي إلى التغير الطردي في **X** (البعد المالي) بمقدار **1** درجة.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه:

" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد المالي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة** ".

وهذا يدل على أن البعد المالي كبعد من أبعاد التحول الرقمي له أثر إيجابي على مستوى الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد لولاية ميلة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن أفراد العينة يلاحظون وجود تحسينات على مستوى البعد المالي للمؤسسة، وهذا يعكس وجود توجه نحو تعزيز الإمكانيات والموارد المالية بما يتماشى مع متطلبات تطوير الخدمات المالية، حيث بينت اختبارات الانحدار وجود أثر معنوي للبعد المالي على الخدمات المالية، وهذا يعني أن استجابات الأفراد على العبارات لها انعكاس فعلي على مستوى جودة الخدمات المالية المقدمة.

كما تؤكده قوة العلاقة R=0.667 أن تقييم الأفراد لهذه العبارات رغم إيجابيتها، يبقى بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن التحسينات المالية المطبقة تساهم بشكل معتبر في تحسين الخدمات المالية، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى الأمثل لتحقيق تأثير قوي جدا، أو وجود عناصر أخرى لم يتم التطرق إليها لها أثر على علاقة المتغيرين، وبالتالي يمكن القول أن عبارات البعد المالي تعكس وجود تحسن ملحوظ في إدارة وتوظيف الموارد المالية، وهو ما يفسر الأثر الإيجابي المسجل إحصائيا، إلا أن هذا التحسن لا يزال بحاجة إلى دعم وتعزيز بعوامل أخرى لتحقيق نتائج أفضل في مجال الخدمات المالية.

4- <u>اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:</u>

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

الجدول رقم23: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	النموذج	معامل الإنحدارB	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بعد الموارد البشرية	0.433	0.188	11.090	0.000	1	الثابت	1.673	2.129	0.038
					48	الخدمات المالية	0.603	3.330	0.002
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 23، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين بعد الموارد البشرية وتطوير الخدمات المالية، وذلك استنادا إلى آراء أفراد العينة محل الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وقد تأكد هذا الارتباط من خلال قيمة **F المحسوبة** التي بلغت **11.090** والتي تفوق قيمة F الجدولية التي بلغت **4.08** وبمستوى دلالة يساوي: 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين، وكذلك من خلال قيمة **T** التي بلغت **3.330** بمستوى الدلالة يساوي **0.000**، وهو ما يعد أقل من مستوى المعنوية البالغ **(0.05)**.

كما نلاحظ أن **معامل الارتباط** قد بلغ **0.433** أقل من 0.5 أي يوجد ارتباط ضعيف، بينما بلغت قيمة **معامل التحديد 0.188**، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الخدمات المالية وبعد الموارد البشرية باعتباره البعد الرابع.

أما معادلة الإنحدار الخطي البسيط فهي:

الخدمات المالية =1.673+0.603 (الموارد البشرية)

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في الخدمات المالية بنسبة 1.673 يؤدي إلى التغير الطردي في **X** (الموارد البشرية) بمقدار **1** درجة.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن أفراد العينة يلاحظون وجود تحسينات على مستوى بعد الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا يعكس وجود توجه نحو تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز قدرات العاملين بما يتماشى مع متطلبات تطوير الخدمات المالية، حيث بينت اختبارات الانحدار وجود أثر معنوي لبعد الموارد البشرية على الخدمات المالية، وهذا يعني أن استجابات الأفراد على العبارات لها انعكاس فعلي على مستوى جودة الخدمات المالية المقدمة.

غير أن قوة العلاقة R=0.433 توضح أن تقييم الأفراد لهذه العبارات رغم إيجابيتها، يبقى بدرجة متوسطة، مما يدل على أن الجهود المبذولة في مجال تنمية الموارد البشرية لم تصل بعد إلى المستوى الكافي لتحقيق تأثير قوي، أو وجود عناصر أخرى لم يتم التطرق إليها لها أثر على علاقة المتغيرين، وبالتالي يمكن القول أن عبارات بعد الموارد البشرية تعكس وجود تحسن نسبي في تأهيل وتطوير العاملين، وهو ما يفسر الأثر الإيجابي المسجل إحصائيا، إلا أن هذا التحسن لا يزال بحاجة إلى دعم وتعزيز بعوامل أخرى لتحقيق نتائج أفضل في مجال الخدمات المالية.

5- <u>اختبار الفرضية الرئيسية:</u>

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

الجدول رقم24: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	النموذج	معامل الإنحدارB	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التحول الرقمي	0.690	0.476	43.516	0.000	1	الثابت	1.399	3.189	0.003
					48	الخدمات المالية	0.667	6.597	0.000
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 24، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين التحول الرقمي والخدمات المالية، وذلك استنادا إلى آراء أفراد العينة محل الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وقد تأكد هذا الارتباط من خلال قيمة **F المحسوبة** التي بلغت **43.516** والتي تفوق قيمة **F** الجدولية التي بلغت **4.08** وبمستوى دلالة يساوي:0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين، وكذلك من خلال قيمة **T** التي بلغت **6.597** بمستوى الدلالة يساوي **0.000**، وهو ما يعد أقل من مستوى المعنوية البالغ**(0.05)**.

كما نلاحظ أن **معامل الارتباط R** قد بلغ **0.690** أي يوجد ارتباط قوي، بينما بلغت قيمة **معامل التحديد 0.476**، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الخدمات المالية والتحول الرقمي. أما معادلة الإنحدار الخطي البسيط فهي:

(التحول الرقمي) 1.399+0.667= الخدمات المالية

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في الخدمات المالية بنسبة **0.667** يؤدي إلى التغير الطردي في **X** (التحول الرقمي) بمقدار **1** درجة.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة ".

وهذا يدل على أن التحول الرقمي له أثر إيجابي على مستوى الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد لولاية ميلة، عند مستوي المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي يعد عاملا مؤثرا في تطوير الخدمات المالية، وهو ما يتجسد بوضوح في الواقع العملي خاصة في قطاع البريد بالجزائر، فقد شهد هذا القطاع في السنوات الأخيرة تحولات رقمية ملموسة، من خلال إدخال عدة خدمات وتطبيقات مثل تطبيق "بريدي موب"، وتعميم أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE)، وتوفير خدمات السحب والدفع عبر الموزعات الآلية (ATM)، إلى جانب إمكانية إجراء التحويلات والاستعلام عن الرصيد عبر الوسائط الرقمية.

وقد ساهمت هذه التحولات في تحسين جودة الخدمات المالية المقدمة، من خلال تقليص وقت إنجاز المعاملات، تخفيف الضغط على المكاتب البريدية، وتسهيل وصول الزبائن إلى خدماتهم في أي وقت ومن أي مكان. كما عززت هذه الرقمنة من ثقة المستخدمين وشجعتهم على الاعتماد أكثر على الوسائل غير النقدية.

وعليه، فإن القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط **R = 0.690** تعكس واقعا عمليا يؤكد أن تبني التحول الرقمي ليس مجرد خيار تقني، بل هو عامل أساسي في تطوير وتحسين أداء الخدمات المالية، خاصة في المؤسسات التي تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة.

خلاصة:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، فبعد تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، قمنا بتوضيح مختلف إجراءات الدراسة الميدانية، بداية من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، إلى تصميم وتوزيع الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة من الأفراد العاملين بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة، وتم جمع الردود التي بلغت 50 مستجيب وتضمن الاستبيان محورين أساسين يقيسان متغيرات الدراسة.

كما تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها بطريقة منهجية، من خلال الإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط والانحدار. وقد سمح ذلك بفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في التحول الرقمي وتطوير الخدمات المالية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الخدمات المالية، مما يعكس الدور الهام الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات المالية، خاصة في قطاع بريد الجزائر.

خاتمة

الخاتمة:

إنطلاقا من دراستنا التي تناولت أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية، والتي جاءت إستجابة للحاجة إلى فهم التحولات العميقة التي تشهدها المؤسسات في ظل الثورة الرقمية خاصة في قطاع الخدمات، فقد أصبح التحول الرقمي اليوم ركيزة أساسية لأي مؤسسة تطمح إلى التميز والاستمرارية إذ لم يعد مجرد خيار إستراتيجي بل ضرورة حتمية تفرضها تحديات العصر الرقمي.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتبني حلول رقمية مبتكرة على تطوير الخدمات المقدمة، من خلال بناء إطار نظري متكامل يربط بين مفهوم التحول الرقمي والخدمات المالية وتحليل العلاقة بينهما وفق أسس علمية دقيقة.

أما على المستوى الدراسة الميدانية، فقد تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط؛ من أجل قياس تأثير أبعاد التحول الرقمي على الخدمات المالية بمديرية وحدة بريد الجزائر بولاية ميلة، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي يمكن عرضها في ما يلي:

1. نتائج البحث:

- عرض نتائج الدراسة النظرية:

- ❖ يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وينعكس ذلك في تحسين جودة خدماتها وتلبي توقعات العملاء بفعالية.
- ❖ يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات. كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.
- ❖ يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى.
- ❖ يساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، كما يساهم في تبسيط الإجراءات مما يسهل على العملاء الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

- ❖ يمكن للمؤسسات التي تتبني التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة.
- ❖ التحول الرقمي هو الدمج الاستراتيجي للتقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تقديم الخدمات للعملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية. ويعتمد هذا التحول على عدة تقنيات منها الذكاء الصطناعي، أنترنت الأشياء، البلوكشين، الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة.
- ❖ تؤكد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة على وجود أثر إيجابي للرقمنة على تطوير الخدمات المالية وتحسين جودتها.

- عرض نتائج الدراسة التطبيقية:

- ❖ أبدا أفراد العينة درجة عالية من الموافقة على أهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمات المالية، خاصة فيما يتعلق بالسرعة، الجودة، رضا العملاء.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد التكنولوجي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغيرات الهيكلية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد المالي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية بمديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر–ميلة.

2. التوصيات:

- ❖ تعزيز البنية التحتية الرقمية عبر تحديث التجهيزات وتوسيع الشبكات الرقمية لتسهيل العمل وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

- ❖ تكوين الموارد البشرية وتأهيلها رقميا من خلال دورات تدريبية مستمرة لتسهيل استخدام الوسائل الرقمية الحديثة.
- ❖ اعتماد نظام تقييم رقمي للأداء يدمج مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لمتابعة سير العمل بشكل أكثر فعالية.
- ❖ تشجيع الابتكار الرقمي داخل المؤسسة بإشراك الموظفين في تطوير حلول رقمية جديدة وتحفيزهم على الإبداع في تقديم الخدمات.
- ❖ التقليل التدريجي من الإجراءات الورقية والانتقال نحو رقمنة شاملة لجميع المعاملات المالية والإدارية.
- ❖ تعزيز الأمن المعلوماتي بتبني استراتيجيات فعالة للأمن السيبيراني لحماية بيانات المؤسسة والعملاء.

3. آفاق الدراسة:

من خلال نتائج هذه الدراسة، تبرز العديد من الآفاق البحثية التي يمكن استكشافها مستقبلا، ومنها:

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات مهنية أخرى (التعليم، الصحة، القطاع الخاص ...) من أجل المقارنة بين أثر التحول الرقمي وتطوير الخدمات في مختلف البيئات المهنية.
- دراسة متغيرات وسيطة مثل التقنيات، الدعم التكنولوجي، وتأثيرها في التحول الرقمي وتطوير الخدمات.
- إجراء دراسات طولية تتابع تطور التحول الرقمي عبر الزمن وتربطه بزيادة تطوير الخدمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1- طارق فيصل التميمي، **تسويق الخدمات المالية**، الجامعة الإسلامية مينيسوتا، أمريكا، 2018.

2- عبود نجم، **الإدارة لإكترونية الإستراتيجية- الوظائف والمشكلات** دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

3- محمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

4- محمد محمد الهادي، **الذكاء الاصطناعي، معالمه وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2021.

II. المقالات العلمية:

5- القصير لطيفة، خالدي الهادي، **دور مؤسسة بريد الجزائر في تعميم الخدمات المالية الرقمية**، مجلة الباحث، المجلد 24، جامعة الجزائر 03، العدد01، 2024.

6- بن الشيخ عبد الرحمان، **التنمية المالية وتحديات تطبيق منظومة تيسير الخدمات المالية الكترونيا في الجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2021.

7- بن زيد سليم، زيان عبد الحليم، طلحة محمد، **دور وسائل الدفع الالكتروني في تحسين جودة الخدمات المالية الرقمية- دراسة عينة من متحصلي البطاقة الذهبية**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 19، العدد1، 2025.

8- بن سالم، **الخدمات المصرفية الرقمية كألية لتعزيز الشمول المالي- تجربة الامارات العربية المتحدة**، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، 2024.

9- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة تلمسان، 2025.

10- بوجمعة ياسين، واددن عبد الغفور، **أثر الابتكار المالي على إجمالي الودائع المصرفية- دراسة قياسية للبنوك العاملة في الأردن للفترة (2012-2021)**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 16، العدد 01، 2023.

11- حسيني جازية، **تعميم الخدمات الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2020.

12- حبيبة بن زغدة، جهيدة سلامنة، **واقع الشمول المالي في الجزائر ودور الخدمات المالية الرقمية في تحقيقه**، مجلة اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة المجلد 02، العدد 02، 2023.

13- خولة مرسي، هاجر موساوي: **تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك**: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، المجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2023.

14- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد01، تصدر عن جامعة الجيلالي خميس مليانة- الجزائر، 2023.

15- ذهبي آسيا، بوهالي محمد، **أثر التحول الرقمي على جودة العليم العلي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي الاغواط**، مجلة دراسة العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2024.

16- زينب بلخير، أمال بوسمينة، **حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع والتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أم بواقي، 2023.

17- زمورة جمال، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة**، أطروحة الدكتورة الطور الثالث في العلوم التسيير، تخصص ادارة عامة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2023-2024.

18- سنية محمد، أحمد سليمان سبع، **تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب- دراسة ميدانية لجامعة المنصورة**، المعهد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات بالشرق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، تصدر عن جامع المنصورة، 2021.

19- سلطان الهاشمي، صفيح صادق، **تأثير الرقمنة على الدخل الصافي في البنوك الاسلامية- دراسة حالة بنك الراجحي السعودية**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 21، العدد 02، جامعة معسكر، 2021.

20- سعاد بوبحة، **الذكاء الاصطناعي، تطبيقات وانعكاسات**، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 16، العدد 04، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، 2022.

21- سالم عبد القادر، **الرقمنة في قطاع التأمين: الاتجاهات والتحديات**، المجلة العربية للإدارة المالية، المجلد 06، العدد 02، 2022.

22- سناء محمد، عبد الغني، **انعكاسات التحول الرقمي علي تعزيز النمو الاقتصادي في مصر**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، جامعة بني سويف، أفريل 2022.

23- شرقي أسماء، صفيح صادق، **تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي _الواقع والتحديات**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جامعة مصطفي اسطنبولي معسكر، 2023.

24- عبد اللطيف بتول، عادل أيمن، **دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الإستراتيجية للبنوك الكويتية**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، تصدر عن جامعة مدينة السادات، 2022.

25- عبد القادر صواق وآخرون، **أثر جاهزية الأمن السيبيراني على الخدمات المصرفية الالكترونية من خلال تقليل المخاطر المدركة دراسة حالة بنك Bdl بغرداية**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 9، العدد 01، 2023.

26- عبد الله رمضان، **أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات المالية في شركات التأمين**، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، جامعة تيبازة، 2021.

27-عادل محمد محمد محمد، **متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر**، مجلة كلية التربية بنها، العدد 133، مصر، 2023.

28- فاطمة الزهراء قطار، بلال مسرحد، **دور تقنية لبلوك شين في تطوير الصناعة المالية الإسلامية**، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد11، العدد01، جامعة الجزائر03، 2023.

29- عدنان مصطفي البار، **تقنيات التحول الرقمي**، كلية الحسابات وتقنيات المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2008.

30- كريبط حنان، فراح فريال، **تكنولوجيا البيانات الضخمة وأثر استخدامها على المؤسسة**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجزائر3، 2022.

31- مصطفي محمد علي الشديد، **تأثير التحول الرقمي على مستوى أداة الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة**، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22، العدد 04، مصر، 2021.

32- مقدم وهيبة، **سياسات شركة بريد الجزائر في رقمنة خدماتها**: مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة عبد الحميد باديس، مستغانم، 2025.

33- مريم صيد، **تكنولوجيا_التأمين ودورها في عصرنة وتطوير قطاع التأمين**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 05، العدد 01، سكيكدة، جوان 2022.

III. الأطروحات:

34- أسماء دردور، **أثر التكنولوجيا المعلومات في ترقية تسويق الخدمات المصرفية و المالية- دراسة حالة مصرف سوسيتي جنرال الجزائر -وكالات قسنطينة-**، أطروحة الدكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016.

35- خولة مرسي، **دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية**، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2024 -2025.

36- زمورة جمال، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة**، أطروحة الدكتورة الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2023-2024.

37- طرودي عبد الرزاق، **دور الخدمات المالية الرقمية في تعزيز الشمول المالي- دراسة حالة بنك الخليج-الجزائر**، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة غرداية، غرداية، 2024-2025.

38- ياسين بوناب، **تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز في منظمة الخدمات المالية**، أطروحة الدكتوراه قسم علوم تسيير، جامعة باجي مختار، عنابة 2017-2018.

39- مراد بوسعدية، **تحرير تجارة الخدمات المالية في التجارة الدولية ودوره في تعزيز التنافسية في التجارة الدولية**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تجارة مالية دولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2015-2016.

IV. المذكرات الجامعية:

40- فارح عبد الرحمان، **دور الخدمات المالية الرقمية في تعزيز الشمول المالي- عرض تجارب دولية مع الإشارة لحالة الجزائر**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي (ل م د)، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي - تبسة، 2022.

41- ليندة نواصرة، نورهان مقران، **دور الخدمات المالية الرقمية في تحسين الشمول المالي للمرأة في الجزائر- دراسة حالة عينة من الزبائن البنوك التجارية لولاية ميلة / صنف نساء**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نقدي وبنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2022.

42- عديلة ضياء الدين، عوام مسعود، **دور الرقمنة في تحسين جودة خدمات البريد، مذكرة لنيل شهادة ماستر**، جامعة قاصدي، مرباح، ورقلة، 2023.

V. الملتقيات العلمية:

43- بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، **مظاهر التحول الرقمي في الجزائر**، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة البويرة، 2023.

VI. المواقع الإلكترونية:

44- الموقع الالكتروني لوكالة الأنباء الجزائرية، على الموقع التالي:
https://www.aps.dz/economie/banque-et-finances, le 24L04/2026.

45- الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع التالي:
https://www.mpt.gov.dz/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/#1701094486821-72266ba9-04391702984527932, le 25/04/2026

46- موقع بريد الجزائر www.poste.dz، تاريخ الاطلاع 2026/04/22.

47- طويطي مصطفى، الميلود وعيل، **أساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي**، مطبوعة جامعية ، جامعة جيلالي لياس، البويرة،2020، على الموقع التالي:
https://fr.scribd.com/document

VII. المقابلات:

48- مقابلة مع المدير الفرعي لاستغلال الخدمات المالية، البريدية والتنويع، مديرية البريد لولاية ميلة.

ثانيا: التقارير والمراجع الأجنبية

I. Les livres:

49- Raj Kamal , **Internet of things Architecture and design** , the composer, paschim vihara, New Delhi.

II. Les rapports:

50- Cap Gemini Consulting. Digital transformation: a roadmap For billion-dollar organizations, https://www.consultancy.nl/media/Capgemini%20-%20Digital%20Transformation%20Study%202011-2588.pdf

51- Kambale, L. **digital financial services a case of Malawi**, International Telecommunication Union (ITU), 2018, https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Documents/IG_workshop_August2018/Presentations/Session8_LindaKambale.pdf

52- Pazarbasioglu, C, Mora, A. G, Uttam Chandani, M, Natarajan, H, Feyen, E, &Saal, M, **Digital financial services**, World Bank, 2020. sur Google scholar: https://scholar.google.com/scholar.lookup?hl=en&publication_year=2020&author=C.+Pazarbasioglu&author=A.+G.+Mora&author=M.+Uttamchandani&author=H.+Natarajan&author=E.+Feyen&author=M.+Saal&title=Digital+financial+services. Consulté le 19/02 / 2026.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

استبيان حول:

أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات المالية- دراسة حالة مديرية وحدة البريد الولائية لبريد الجزائر- ميلة

لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في الإدارة المالية نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

كما نؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات المتحصل عليها ضمن الاستبيان تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

اعداد الطلبة:

- بوالسكين أماني

-زغيب شبيلة

اشراف

الأستاذ الدكتور: دوفي قرمية

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة X في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها أكثر أهمية.

1- الجنس: ذكر: ☐ أنثي: ☐

2- المستوى الوظيفي: مدير: ☐ رئيس المصلحة: ☐ موظف: ☐

3- السن: أقل من 30 سنة: ☐ 30-40 سنة: ☐

40-50 سنة: ☐ 50 فما فوق ☐

4- المستوى التعليمي: ثانوي: ☐ جامعي: ☐ دراسات عليا: ☐

5- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات: ☐ 5- 10 سنوات : ☐

10- 15 سنة: ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: التحول الرقمي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	البعد الأول: البعد التكنولوجي					
1	تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية متطورة لدعم العمليات المالية.					
2	يساعد إدخال التطبيقات الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات المالية.					
3	تُمكّن تقنيات الأمن السيبراني من تعزيز موثوقية الخدمات المالية.					
4	يساهم تحديث الأنظمة المعلوماتية بشكل مستمر في تحسين الأداء المالي الرقمي.					
	البعد الثاني: بعد التغيرات الهيكلية					
5	يساهم التحول الرقمي في إعادة هيكلة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.					
6	يدعم التحول الرقمي تبسيط الإجراءات المرتبطة بالخدمات المالية.					
7	يساعد اعتماد النظم الرقمية في تقليل التعقيد التنظيمي.					
8	عزز التحول الرقمي التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.					
	البعد الثالث: البعد المالي					
9	يساهم التحول الرقمي في تقليل تكاليف تقديم الخدمات المالية.					
10	يدعم الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية تحسين العائد المالي للمؤسسة.					
11	يساعد التحول الرقمي في ترشيد استخدام الموارد المالية.					
12	يساهم اعتماد الحلول الرقمية في تقليل الأخطاء المالية.					

البعد الرابع: بعد الموارد البشرية						
13	يساهم التحول الرقمي في تطوير مهارات الموظفين في المجال المالي.					
14	يدعم التدريب الرقمي رفع كفاءة الموظفين في تقديم الخدمات المالية.					
15	يعزز التحول الرقمي من قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة المالية الرقمية.					
16	يساهم التحول الرقمي في تحفيز الموظفين على الابتكار في العمل المالي.					

المحور الثالث : الخدمات المالية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بفضل تطبيقات الدفع الاكتروني(البطاقة الذهبية) على مدار الساعة.					
2	أدت الرقمنة إلى تسهيل عملية تتبع وإدارة الحسابات الجارية بدقة وشفافية.					
3	ساهمت التطبيقات المالية (مثل بريدي موب) في تقليل الازدحام داخل مكاتب البريد.					
4	تلتزم المؤسسة بحماية البيانات الشخصية والمالية للزبائن مما يقلل من التخوف اتجاه الخدمات الرقمية.					
5	توفر المؤسسة آليات تقنية سريعة لمعالجة المخاطر المحتملة (ضياع البطاقة، العمليات غير المصرح بها).					
6	تعمل الخدمات المالية الرقمية على خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالتعاملات الورقية داخل المؤسسة.					
7	توفر المؤسسة معايير أمان عالية تحمي طلبات الزبائن بفعالية أكبر.(طلب البطاقة الذهبية أو تجميدها)					
8	ساهمت الرقمنة في تنويع الخدمات المالية المقدمة لتشمل دفع الرسوم المدرسية، التأمينات وتذاكر السفر.					
9	يساهم النظام الرقمي في تسهيل سير العمل داخل المؤسسة.					

10	توفر الأنظمة الرقمية تقارير مالية دقيقة وفورية تساعد الإدارة على مراقبة التدفقات المالية.					
11	تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن العمليات المالية اليدوية.					
12	ساهمت الرقمنة في تمكين موظفي المؤسسة من أداء مهامهم الوظيفية بفعالية أكبر وبأقل قدر من التعقيد الإجرائي.					
13	ساهمت الرقمنة في تخفيف عبء العمل اليدوي وتقليل الوقت والجهد في معالجة الملفات وتنفيذ العمليات المالية مقارنة بالمعاملات التقليدية.					

الملحق رقم (02): قائمة محكمي استبيان الدراسة

اسم الأستاذ	الرتبة
بوهلالة سعاد	أستاذ التعليم العالي
علي موسى أمال	أستاذ التعليم العالي
زيد جابر	أستاذ محاضر(أ)
الوافي حمزة	أستاذ محاضر(أ)
قبايلي أمال	أستاذ محاضر(أ)

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		XA	XB	XC	XD	Y
N		50	50	50	50	50
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,3480	4,1600	4,3450	4,2800	4,3217
	Ecart type	,48287	,45535	,42526	,50669	,36383
Différences les plus extrêmes	Absolue	,159	,125	,211	,168	,073
	Positif	,088	,125	,211	,092	,072
	Négatif	-,159	-,123	-,142	-,168	-,073
Statistiques de test		,159	,125	,211	,168	,073
Sig. asymptotique (bilatérale)		,003[c]	,049[c]	,000[c]	,001[c]	,200[c,d]

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X
N		50
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,2833
	Ecart type	,35212
Différences les plus extrêmes	Absolue	,115
	Positif	,115
	Négatif	-,079
Statistiques de test		,115
Sig. asymptotique (bilatérale)		,098[c]

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5
x1	Corrélation de Pearson	1	,598**	,268	,714**	,538**
	Sig. (bilatérale)		,000	,060	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
x2	Corrélation de Pearson	,598**	1	,281*	,449**	,390**
	Sig. (bilatérale)	,000		,048	,001	,005
	N	50	50	50	50	50
x3	Corrélation de Pearson	,268	,281*	1	,268	,261
	Sig. (bilatérale)	,060	,048		,060	,067
	N	50	50	50	50	50
x4	Corrélation de Pearson	,714**	,449**	,268	1	,625**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,060		,000
	N	50	50	50	50	50
x5	Corrélation de Pearson	,538**	,390**	,261	,625**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,067	,000	
	N	50	50	50	50	50
XA	Corrélation de Pearson	,852**	,712**	,570**	,828**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

Corrélations

		XA
x1	Corrélation de Pearson	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
x2	Corrélation de Pearson	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
x3	Corrélation de Pearson	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
x4	Corrélation de Pearson	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
x5	Corrélation de Pearson	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
XA	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	50

Corrélations

		x6	x7	x8	x9	x10
x6	Corrélation de Pearson	1	,323*	,572**	,568**	-,036
	Sig. (bilatérale)		,022	,000	,000	,803
	N	50	50	50	50	50
x7	Corrélation de Pearson	,323*	1	,466**	,186	,143
	Sig. (bilatérale)	,022		,001	,196	,322
	N	50	50	50	50	50
x8	Corrélation de Pearson	,572**	,466**	1	,647**	,151
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,295
	N	50	50	50	50	50
x9	Corrélation de Pearson	,568**	,186	,647**	1	,267
	Sig. (bilatérale)	,000	,196	,000		,061
	N	50	50	50	50	50
x10	Corrélation de Pearson	-,036	,143	,151	,267	1
	Sig. (bilatérale)	,803	,322	,295	,061	
	N	50	50	50	50	50
XB	Corrélation de Pearson	,711**	,592**	,819**	,800**	,475**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

Corrélations

		XB
x6	Corrélation de Pearson	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

x7	Corrélation de Pearson	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
x8	Corrélation de Pearson	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
x9	Corrélation de Pearson	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
x10	Corrélation de Pearson	,475**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
XB	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	50

Corrélations

		x11	x12	x13	x14	XC
x11	Corrélation de Pearson	1	,172	,245	,415**	,645**
	Sig. (bilatérale)		,232	,087	,003	,000
	N	50	50	50	50	50
x12	Corrélation de Pearson	,172	1	,447**	,324*	,690**
	Sig. (bilatérale)	,232		,001	,022	,000
	N	50	50	50	50	50
x13	Corrélation de Pearson	,245	,447**	1	,423**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,087	,001		,002	,000

	N	50	50	50	50	50
x14	Corrélation de Pearson	,415**	,324*	,423**	1	,750**
	Sig. (bilatérale)	,003	,022	,002		,000
	N	50	50	50	50	50
XC	Corrélation de Pearson	,645**	,690**	,752**	,750**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

Corrélations

		x15	x16	x17	x18	XD
x15	Corrélation de Pearson	1	,339*	,444**	,348*	,737**
	Sig. (bilatérale)		,016	,001	,013	,000
	N	50	50	50	50	50
x16	Corrélation de Pearson	,339*	1	,116	,200	,536**
	Sig. (bilatérale)	,016		,422	,163	,000
	N	50	50	50	50	50
x17	Corrélation de Pearson	,444**	,116	1	,583**	,756**
	Sig. (bilatérale)	,001	,422		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
x18	Corrélation de Pearson	,348*	,200	,583**	1	,800**
	Sig. (bilatérale)	,013	,163	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
XD	Corrélation de Pearson	,737**	,536**	,756**	,800**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

Corrélations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
y1	Corrélation de Pearson	1	,518**	,369**	,409**	,379**	,395**	,257	,258	,114	,249
	Sig. (bilatérale)		,000	,008	,003	,007	,005	,072	,071	,429	,081
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y2	Corrélation de Pearson	,518**	1	,410**	,463**	,429**	,216	,438**	,210	-,064	,477**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,001	,002	,131	,001	,142	,660	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y3	Corrélation de Pearson	,369**	,410**	1	,390**	,116	,369**	,268	,313*	,116	,091
	Sig. (bilatérale)	,008	,003		,005	,422	,008	,060	,027	,421	,529
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y4	Corrélation de Pearson	,409**	,463**	,390**	1	,468**	,210	,433**	,323*	,037	,211
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,005		,001	,143	,002	,022	,800	,141
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y5	Corrélation de Pearson	,379**	,429**	,116	,468**	1	,286*	,403**	,238	,193	,525**
	Sig. (bilatérale)	,007	,002	,422	,001		,044	,004	,095	,180	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y6	Corrélation de Pearson	,395**	,216	,369**	,210	,286*	1	,206	,345*	,310*	,415**
	Sig. (bilatérale)	,005	,131	,008	,143	,044		,151	,014	,029	,003
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y7	Corrélation de Pearson	,257	,438**	,268	,433**	,403**	,206	1	,497**	,425**	,462**
	Sig. (bilatérale)	,072	,001	,060	,002	,004	,151		,000	,002	,001

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y8	Corrélation de Pearson	,258	,210	,313*	,323*	,238	,345*	,497**	1	,372**	,291*
	Sig. (bilatérale)	,071	,142	,027	,022	,095	,014	,000		,008	,040
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y9	Corrélation de Pearson	,114	-,064	,116	,037	,193	,310*	,425**	,372**	1	,388**
	Sig. (bilatérale)	,429	,660	,421	,800	,180	,029	,002	,008		,005
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y10	Corrélation de Pearson	,249	,477**	,091	,211	,525**	,415**	,462**	,291*	,388**	1
	Sig. (bilatérale)	,081	,000	,529	,141	,000	,003	,001	,040	,005	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y11	Corrélation de Pearson	,302*	,462**	,248	,445**	,334*	,369**	,330*	,289*	,183	,448**
	Sig. (bilatérale)	,033	,001	,082	,001	,018	,008	,019	,041	,203	,001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y12	Corrélation de Pearson	,286*	,154	,121	,320*	,168	,268	,079	,219	,244	,149
	Sig. (bilatérale)	,044	,286	,404	,024	,242	,060	,584	,126	,088	,301
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y13	Corrélation de Pearson	,523**	,383**	,278	,381**	,374**	,253	,302*	,520**	,395**	,270
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,050	,006	,008	,076	,033	,000	,005	,058
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y14	Corrélation de Pearson	,373**	,169	,110	,315*	,185	,259	,296*	,351*	,468**	,265
	Sig. (bilatérale)	,008	,240	,448	,026	,197	,070	,037	,012	,001	,063
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Y	Corrélation de Pearson	,539**	,528**	,488**	,632**	,594**	,597**	,641**	,633**	,545**	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Corrélations

		y11	y12	y13	y14	Y
y1	Corrélation de Pearson	,302*	,286*	,523**	,373**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,033	,044	,000	,008	,000
	N	50	50	50	50	50
y2	Corrélation de Pearson	,462**	,154	,383**	,169	,528**
	Sig. (bilatérale)	,001	,286	,006	,240	,000
	N	50	50	50	50	50
y3	Corrélation de Pearson	,248	,121	,278	,110	,488**
	Sig. (bilatérale)	,082	,404	,050	,448	,000
	N	50	50	50	50	50
y4	Corrélation de Pearson	,445**	,320*	,381**	,315*	,632**
	Sig. (bilatérale)	,001	,024	,006	,026	,000
	N	50	50	50	50	50
y5	Corrélation de Pearson	,334*	,168	,374**	,185	,594**
	Sig. (bilatérale)	,018	,242	,008	,197	,000
	N	50	50	50	50	50
y6	Corrélation de Pearson	,369**	,268	,253	,259	,597**
	Sig. (bilatérale)	,008	,060	,076	,070	,000
	N	50	50	50	50	50
y7	Corrélation de Pearson	,330*	,079	,302*	,296*	,641**
	Sig. (bilatérale)	,019	,584	,033	,037	,000

	N	50	50	50	50	50
y8	Corrélation de Pearson	,289*	,219	,520**	,351*	,633**
	Sig. (bilatérale)	,041	,126	,000	,012	,000
	N	50	50	50	50	50
y9	Corrélation de Pearson	,183	,244	,395**	,468**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,203	,088	,005	,001	,000
	N	50	50	50	50	50
y10	Corrélation de Pearson	,448**	,149	,270	,265	,622**
	Sig. (bilatérale)	,001	,301	,058	,063	,000
	N	50	50	50	50	50
y11	Corrélation de Pearson	1	,491**	,469**	,358*	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,011	,000
	N	50	50	50	50	50
y12	Corrélation de Pearson	,491**	1	,503**	,455**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50
y13	Corrélation de Pearson	,469**	,503**	1	,682**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
y14	Corrélation de Pearson	,358*	,455**	,682**	1	,624**
	Sig. (bilatérale)	,011	,001	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
Y	Corrélation de Pearson	,687**	,539**	,723**	,624**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

Corrélations

		XA	XB	XC	XD	X
XA	Corrélation de Pearson	1	,380**	,492**	,253	,705**
	Sig. (bilatérale)		,006	,000	,077	,000
	N	50	50	50	50	50
XB	Corrélation de Pearson	,380**	1	,336*	,700**	,807**
	Sig. (bilatérale)	,006		,017	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
XC	Corrélation de Pearson	,492**	,336*	1	,371**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017		,008	,000
	N	50	50	50	50	50
XD	Corrélation de Pearson	,253	,700**	,371**	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,077	,000	,008		,000
	N	50	50	50	50	50
X	Corrélation de Pearson	,705**	,807**	,713**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50