



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية -دراسة حالة  
المديرية الولائية للبريد ولاية ميله-

| المشرف          | اعداد الطلبة   |   |
|-----------------|----------------|---|
| ساعد بخوش حسينة | فيلالي آية     | 1 |
|                 | بوعنان سلسبيلا | 2 |

لجنة المناقشة:

| الصفة        | الجامعة                                | اسم ولقب الأستاذ(ة)       |
|--------------|----------------------------------------|---------------------------|
| رئيسا        | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف<br>ميله | علية عبد الباسط عبد الصمد |
| مشرفا ومقررا | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف<br>ميله | ساعد بخوش حسينة           |
| ممتحنا       | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف<br>ميله | خوازم حمزة                |

السنة الجامعية: 2026/2025



# شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ: " من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً، سهّل الله له به طريقاً إلى الجنة " نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة "ساعد بخوش حسينة"، التي كانت مثلاً يُحتذى به في التفاني والإخلاص، ونموذجاً راقياً في العلم والرقى الأخلاقي، حيث كان لتوجيهاتها السديدة، وآرائها النيرة، ونصائحها القيّمة الأثر البالغ في إنارة دربنا وإثراء هذا العمل.

لقد تميّزت بسعة صدرها، وحسن استماعها، وصبرها الجميل، وحرصها الدائم على تقديم الأفضل، فكانت بحق سنداً علمياً ومعنوياً لنا طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، فجزاها الله عنا خير الجزاء، وبارك في علمها وعملها، وأدام عليها الصحة والعافية، وجعل كل ما قدمته في ميزان حسناتها.

كما نتوجه بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيّمة من شأنها أن تثري هذا البحث وتزيده قيمةً علمية، فجزاهم الله عنا خير الجزاء .

اخيراً نتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا خلال مسارنا الجامعي، لما قدموه من علمٍ نافعٍ وتوجيهاتٍ قيّمة، كان لها الأثر الكبير في تكويننا الأكاديمي والمعرفي.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ **خوالد مولود** على مساعدته القيّمة ومساندته لنا خلال إعداد هذه المذكرة، ونسأل الله أن يجزيه خير الجزاء على ما قدمه لنا من دعم وتوجيه.

# إهداء

## { وآخر دعوانهم أن الحمد لله ربّ العالمين }

الحمد لله الذي أعانني ووفقتني، فله الشكر أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا.

إلى من كان لهم الفضل الأول في مسيرتي، إلى من غمروني بحبهم ودعمهم اللامحدود، أهدي ثمرة جهدي وتعبتي... إلى من كان لها القلب قبل كل شيء... إلى أمي الحبيبة، أول الحب وآخره، إليك وحدك تنحني كلماتي احترامًا وعرفانًا، أنت الدعاء الذي لا يخيب، والنور الذي أضاء دربي، بك كنتُ، وبحبك كبرتُ، وبدعواتك وصلتُ... حفظك الله لي تاجًا لا يميل

ومن بعدك، أهدي ثمرة جهدي... إلى أبي الغالي، إلى من اجتمعت فيه خصال الأبوة كلها، إلى من كان دربي المضيء حين أظلمت المسالك، يامن سقيت أيامي صبراً ورضاً، وكنت الأمان حين تاه الأمان. وإلى إخوتي محمد و أيوب وأخواتي فطيمة وزينب، كنتم سندي وقوتي في كل لحظة ضعف، بكم أفتخر، ولكم أهدي هذا النجاح، وخاصة أخي زكرياء الذي كان حضوره سندًا حقيقيًا ساعدني على تجاوز الكثير من التحديات، فله مني كل المحبة والتقدير والعرفان.

إلى خطيبي الغالي، الذي كان دعمي وطمأنينتي، كلماتك كانت قوة لي، ووجودك كان سكينه لقلبي. وإلى عائلته الكريمة، كل الشكر والتقدير لكم على محبتكم ودعمكم. إلى كل أفراد عائلتي.. وخاصة خالتي الزهراء التي رافقتني طيلة اجتيازي لامتحان البكالوريا و دعمتني ماديا ومعنويا.

إلى زميلتي و صديقتي في إعداد هذه المذكرة سلسبيلا ، شريكتي في التعب والاجتهاد، رفيقة سنوات جامعتي قبل ان تكون زميلة كانت أختي ، لك مني كل التقدير على صبرك وروحك الطيبة. إلى صديقاتي وزملائي و زميلاتي مروة، مريم، زينب، كنزة لكل من شاركني لحظات السعي، وكان جزءًا من هذه الرحلة الجميلة.

إلى لينة التي كانت عونًا حقيقيًا لي خلال إعداد هذه المذكرة، ولم تبخل عليّ بدعمها ومساعدتها وتشجيعها المستمر.

إلى أساتذتي الغالية التي ساعدتنا وقادتنا بكل حب وتفاني ولم تبخل علينا، شكرًا لك لصبرك ودعمك. وأخيرًا... إلى نفسي، التي صبرت، وتعبت، ولم تستسلم، إليك أهدي هذا الإنجاز، لأنك تستحقين أن تفخري بما وصلت إليه.

آمين

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات.

بكل فخر وامتنان، أهدي ثمرة هذا الجهد ...إلى أمي وأبي، مصدر الحب والعطاء، ونور الطريق الذي لا ينطفئ، كنتما لي السند في كل خطوة، والقوة في كل لحظة ضعف، بدعواتكما ودعمكما تحقق هذا الإنجاز، فلكما مني كل الحب والاعتراف بالجميل.

إلى إخوتي أسامة و أمين وأختي دعاء و بناتها إيف وميلينا ،رفقاء دربي وسندي بعد الله، بكم تكتمل فرحتي، ومعكم أشارك هذا النجاح.

إلى زميلتي و صديقتي وأختي الثانية التي شاركتني في إعداد هذه المذكرة، أشرك على تعاونك وصبرك، وعلى كل لحظة اجتهد جمعتنا.

إلى صديقتي مروة، مريم، زينب، آمنة وزملاني وزميلاتي ، لكل من كان له أثر طيب في هذه الرحلة، شكراً لدعمكم ووجودكم.

إلى أستاذتي الغالية التي منّت علينا بعطائها ودعمتنا وساعدتنا طيلة الطريق شكرا لك.

وأخيراً...إلى نفسي، التي آمنت، وصبرت، واجتهدت، أهديك هذا الإنجاز، ثمرة تعبك وإصرارك، فاستمري...

فالأجمل لم يأت بعد.

سلسيل

المخلص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التحول الرقمي في تحسن جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية لولاية ميلة حيث ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 55 موظفا بالمديرية محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى أن التحول الرقمي يعد من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات البريدية لتحسين جودة خدماتها البريدية كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على أبعاد التحولي الرقمي المتمثلة في التوجه الاستراتيجي الرقمي والبنية التكنولوجية والكفاءات والقدرات الرقمية، في حين يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على البعد الرابع المتمثل في البيئة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، جودة الخدمات المالية البريدية، بريد الجزائر، التوجه الاستراتيجي الرقمي، البنية التكنولوجية الرقمية، البيئة التكنولوجية الرقمية، الكفاءات الرقمية.

**Abstract:**

This study aimed to identify the role of digital transformation in improving the quality of postal financial services at the wilaya directorate of Algeria post in Mila in order to achieve the objectives of the study the descriptive analytical method was adopted and a questionnaire was used as a tool for collection data from the study sample consisting of 55 employees at the directorate under study.

The study concluded that digital transformation is considered one of the most important modern trends adopted by postal institution to improve the quality of their postal financial services the results also showed that there is no statistically significant effect of the dimension of digital transformation represented by the digital strategic orientation technological infrastructure and digital competencies and capabilities while there is a statistically significant effect of the fourth dimension represented by the organizational environment supporting digital transformation.

**Key words :** digital transformation, quality of postal financial services, Algeria poste, digital strategic orientation, digital technological infrastructure, digital organizational environment, digital competencies.



# فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                |
|--------|--------------------------------------------------------|
| –      | الشكر                                                  |
| –      | الإهداء                                                |
| –      | الملخص                                                 |
| III-I  | فهرس المحتويات                                         |
| V      | قائمة الجداول                                          |
| VII    | قائمة الأشكال                                          |
| IX     | قائمة الملاحق                                          |
| أ- و   | المقدمة العامة                                         |
| 37-1   | الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة |
| 2      | تمهيد الفصل                                            |
| 3      | المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي                      |
| 3      | المطلب الأول: مفهوم، أسباب وأهمية التحول الرقمي        |
| 4      | أولاً: تعريف التحول الرقمي                             |
| 6      | ثانياً: أسباب التحول الرقمي                            |
| 7      | ثالثاً: أهمية التحول الرقمي                            |
| 8      | المطلب الثاني: خطوات، أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي     |
| 8      | أولاً: خطوات التحول الرقمي                             |
| 9      | ثانياً: أبعاد التحول الرقمي                            |
| 12     | ثالثاً: متطلبات التحول الرقمي                          |
| 13     | المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التحول الرقمي             |
| 13     | أولاً: مزايا التحول الرقمي                             |
| 14     | ثانياً: معوقات التحول الرقمي                           |
| 17     | المبحث الثاني: الإطار النظري للخدمات المالية البريدية  |
| 17     | المطلب الأول: مفهوم الخدمات المالية البريدية           |
| 17     | أولاً: تعريف الخدمات المالية البريدية                  |
| 18     | ثانياً: خصائص الخدمات المالية البريدية                 |
| 21     | المطلب الثاني: أنواع الخدمات المالية البريدية          |

## فهرس المحتويات

|       |                                                                             |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 27    | المطلب الثالث: أبعاد الخدمات المالية البريدية.                              |
| 29    | المبحث الثالث: الدراسات السابقة.                                            |
| 29    | المطلب الأول: الدراسات العربية.                                             |
| 32    | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.                                           |
| 35    | المطلب الثالث: الفجوة البحثية.                                              |
| 37    | خلاصة الفصل.                                                                |
| 72-38 | الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة- |
| 39    | تمهيد                                                                       |
| 40    | المبحث الأول: تقديم عام حول قطاع بريد ميلة.                                 |
| 40    | المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر.                                      |
| 41    | المطلب الثاني: تعريف مؤسسة بريد الجزائر.                                    |
| 42    | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد -ميلة-.             |
| 42    | أولا: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد -ميلة-.                      |
| 43    | ثانيا: مهام مختلف المديريات والمصالح.                                       |
| 45    | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.                                    |
| 45    | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.                      |
| 46    | أولا: مجتمع وعينة الدراسة.                                                  |
| 47    | ثانيا: أدوات جمع البيانات.                                                  |
| 47    | المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.                              |
| 48    | المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة.                                    |
| 49    | أولا: صدق أداة الدراسة.                                                     |
| 51    | ثانيا: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "Alpha crombach"                    |
| 52    | المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.                       |
| 52    | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.                   |
| 52    | أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.                                         |
| 53    | ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.                                |
| 55    | ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.                                |
| 56    | رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة                              |
| 58    | خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي                                 |

## فهرس المحتويات

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 59 | المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة. |
| 60 | أولاً: تحليل اجابات أفراد العينة حول محور التحول الرقمي.         |
| 65 | ثانياً: تحليل اجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة البريدية.      |
| 67 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.                            |
| 67 | اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.                                  |
| 68 | ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية.                                 |
| 70 | المطلب الرابع: مناقشة النتائج.                                   |
| 72 | خلاصة الفصل.                                                     |
| 73 | الخاتمة العامة                                                   |
| 77 | قائمة المصادر والمراجع                                           |
| 81 | الملاحق                                                          |

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | العنوان                                                                                      | الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (01)       | عينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة.                                          | 46     |
| (02)       | معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للبعد.             | 49     |
| (03)       | معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.                  | 50     |
| (04)       | ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ.                                               | 51     |
| (05)       | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.                                                          | 52     |
| (06)       | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.                                                  | 54     |
| (07)       | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.                                                  | 55     |
| (08)       | توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.                                                     | 57     |
| (09)       | توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي.                                                        | 58     |
| (10)       | فئات مقياس "Likert" الخماسي ودلالاتها.                                                       | 60     |
| (11)       | التحليل الوصفي لعبارات بعد "التوجه الاستراتيجي الرقمي".                                      | 60     |
| (12)       | التحليل الوصفي لعبارات بعد "البنية التكنولوجية الرقمية".                                     | 62     |
| (13)       | التحليل الوصفي لعبارات بعد "الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية".                      | 63     |
| (14)       | التحليل الوصفي لعبارات بعد البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي.                          | 64     |
| (15)       | التحليل الوصفي لعبارات محور "جودة الخدمة البريدية".                                          | 65     |
| (16)       | نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances)، المتغير التابع = جودة الخدمة البريدية. | 67     |
| (17)       | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية.                                 | 68     |

# قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                         | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------|-----------|
| 9      | خطوات التحول الرقمي                             | (01)      |
| 16     | معوقات التحول الرقمي                            | (02)      |
| 20     | خصائص الخدمات المالية البريدية                  | (03)      |
| 22     | خدمة E-CCP                                      | (04)      |
| 23     | خدمة الحوالات                                   | (05)      |
| 24     | خدمة الاشعارات بواسطة SMS                       | (06)      |
| 25     | البطاقة الذهبية                                 | (07)      |
| 26     | خدمة البريدي موب                                | (08)      |
| 27     | خدمة بريدي باي                                  | (09)      |
| 28     | أبعاد الخدمات المالية البريدية                  | (10)      |
| 41     | شعار بريد الجزائر                               | (11)      |
| 42     | الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد -ميلة- | (12)      |
| 53     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس              | (13)      |
| 54     | توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية            | (14)      |
| 56     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي      | (15)      |
| 57     | توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة         | (16)      |
| 59     | توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي            | (17)      |

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

| رقم الملحق | العنوان            | الصفحة |
|------------|--------------------|--------|
| (01)       | الاستبيان          | 81     |
| (02)       | مخرجات برنامج spss | 86     |

مقدمة

## مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة بفعل التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد أبرز المداخل الحديثة لتطوير أداء المؤسسات وتحسين جودة خدماتها فلم تعد المؤسسات بمختلف طبيعتها نشاطها قادرة على الاعتماد فقط على الأساليب التقليدية في تسيير أعمالها وتقديم خدماتها، بل أصبحت مطالبة بتبني حلول رقمية متطورة تتيح لها رفع الكفاءة، تسريع العمليات، تقليص التكاليف وتحقيق استجابة أفضل لتطلعات الزبائن.

ويعد قطاع الخدمات المالية من أكثر القطاعات تأثرًا بالتحول الرقمي نظرًا لطبيعة نشاطه القائمة على السرعة، الدقة، الأمان والثقة في التعاملات، وقد ساهمت التقنيات الرقمية الحديثة مثل التطبيقات الإلكترونية، البطاقات الذكية، أجهزة الصراف الآلي، وخدمات الدفع والتحويل عن بعد في إحداث نقلة نوعية في أساليب تقديم الخدمات المالية، من خلال تسهيل الوصول إليها وتقريبها من المستفيدين في أي وقت ومكان.

وفي هذا السياق برزت المؤسسات البريدية باعتبارها فاعلاً مهماً في تقديم الخدمات المالية خاصة في الجزائر، حيث يشكل بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات حضور واسع وقاعدة زبائن كبيرة ، وقد عرف هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة جهوداً متزايدة في مجال العصرية والرقمنة، من خلال إدخال البطاقة الذهبية، تطوير خدمات الحساب البريدي الجاري، تعميم أجهزة السحب الآلي، إطلاق خدمات الدفع الإلكتروني، وتوفير تطبيقات رقمية مثل بريدي موب، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات المالية البريدية وتخفيف الضغط على المكاتب البريدية التقليدية.

غير أن تبني التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على توظيف هذه التكنولوجيا بفعالية لتحسين أبعاد جودة الخدمة، لاسيما الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف مع الزبائن، فنجاح التحول الرقمي يقاس بمدى انعكاسه الفعلي على رضا المستفيدين، سرعة إنجاز العمليات، تقليل الأخطاء، تحسين ظروف الاستقبال وتوفير خدمات مالية أكثر كفاءة ومرونة.

وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية، من خلال دراسة حالة المديرية الولائية للبريد بولاية ميلة باعتبارها نموذجاً ميدانياً

يسمح بفهم واقع تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة البريدية ومدى مساهمته في تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.

### إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق، تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي:  
إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد .  
ميلة؟

### الأسئلة الفرعية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التكنولوجية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة؟

### فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، قمنا بتقسيم الفرضيات كالتالي:  
الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة.

### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التكنولوجية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميله .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميله .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميله.

#### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناوله لموضوع التحويل الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية، باعتبارها خدمات أساسية تتطلب السرعة والدقة والأمان. كما يبرز البحث مدى قدرة مؤسسة بريد الجزائر على توظيف التقنيات الرقمية لتطوير أدائها والاستجابة لتطلعات الزبائن، وتكمن أهميته كذلك في إمكانية تقديم نتائج ومقترحات عملية تساعد المؤسسة على تحسين خدماتها ومواكبة التحولات التكنولوجية الحالية والمستقبلية.

#### أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التعرف على الإطار المفاهيمي لكل من التحويل الرقمي والخدمات المالية البريدية، من خلال تحديد أهم المفاهيم والأبعاد المرتبطة بهما .
- دراسة واقع تبني التحويل الرقمي داخل مؤسسة بريد الجزائر، والوقوف على مدى إدماجه في تقديم الخدمات المالية البريدية .
- تحليل دور التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية من حيث السرعة، الدقة، الأمان، والاستجابة لاحتياجات الزبائن .
- إبراز مدى مساهمة التحويل الرقمي في تطوير الخدمات المالية البريدية مستقبلاً، وتعزيز قدرة قطاع البريد على مواكبة المتغيرات التكنولوجية .
- معرفة آراء موظفي مؤسسة بريد الجزائر حول أهمية التحويل الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية.

## المنهج المتبع:

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة، والمتمثل في بحث دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظاهرة محل البحث ووصفها وصفًا دقيقًا، مع تحليل مختلف أبعادها ومتغيراتها.

ففي الجانب النظري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي والخدمات المالية البريدية وجودة الخدمة، بالاستناد إلى المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على **الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات**، حيث وُجه إلى عينة من موظفي المديرية الولائية للبريد بولاية ميلة، بهدف قياس آرائهم حول واقع التحول الرقمي ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية. كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسمح باختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

## أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، ويمكن عرضها كما يلي:

### الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع حديث يرتبط بالتحول الرقمي وجودة الخدمات المالية البريدية؛
- الميل إلى البحث في المواضيع التي تجمع بين التطور التكنولوجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

### الأسباب الموضوعية:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص، خاصة ارتباطه بمجال الإدارة المالية والخدمات المالية؛
- الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي باعتباره أحد التوجهات الحديثة في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها؛
- الاهتمام الأكاديمي المتنامي بموضوع التحول الرقمي، خاصة في ظل تأثيره على جودة الخدمات في مختلف المؤسسات؛
- محاولة إثراء البحث العلمي بدراسة تطبيقية حول دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية داخل مؤسسة بريد الجزائر؛
- أهمية قطاع البريد في الجزائر باعتباره قطاعًا خدميًا وماليًا يمس شريحة واسعة من المواطنين.

## صعوبات الدراسة:

- تشعب موضوع الدراسة لتداخله بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المالية البريدية؛

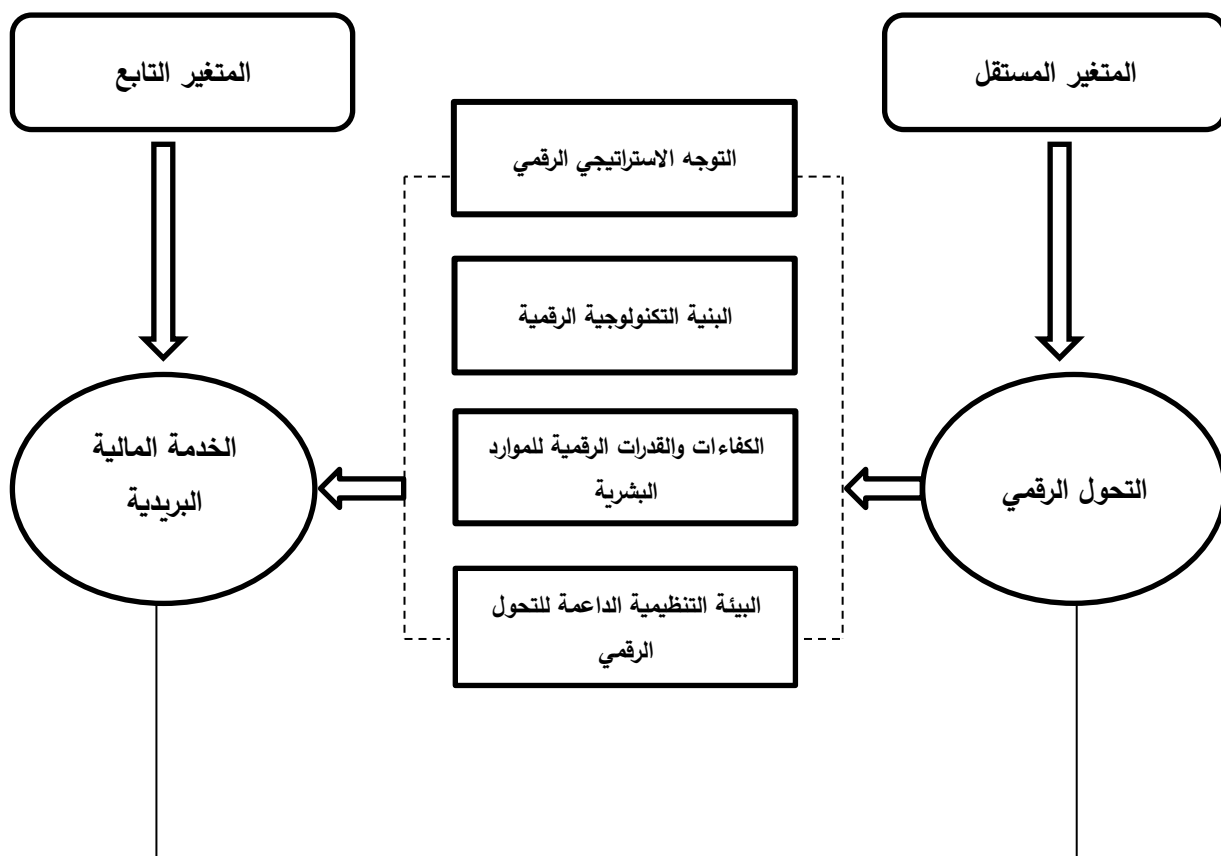
- قلة الدراسات المحلية التي تناولت الموضوع في قطاع بريد الجزائر؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الدقيقة المتعلقة بواقع الرقمنة داخل المؤسسة؛
- محدودية الوقت المخصص لجمع المادة العلمية وإنجاز الدراسة الميدانية.

### هيكل الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين اثنين، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، حيث قمنا في المبحث الأول بإبراز ماهية التحول الرقمي من خلال استعراض مفهومه وأهميته، بالإضافة إلى تحديد أبعاده ومتطلباته، وفي الأخير قمنا بإبراز مزايا التحول الرقمي ومعيقاته. في حين تناول المبحث الثاني الإطار النظري للخدمات المالية البريدية من خلال استعراض مفهومها أنواعها وأبعادها، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة أين تطرقنا في البداية إلى الدراسات العربية التي تناولت موضوعنا البحثي، ثم الدراسات الأجنبية وفي الأخير قمنا بإبراز الفجوة البحثية للموضوع.

في حين خصص الفصل الثاني إلى الدراسة التطبيقية، حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة (المديرية الولائية لبريد الجزائر ميلة)، من خلال إبراز نشأة مؤسسة بريد الجزائر وكذا هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى منهجية وأدوات الدراسة من خلال تحديد عينة ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية المستخدمة، في حين تناول المبحث الثالث والأخير مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

### نموذج الدراسة:



# الفصل الأول:

الإطار النظري

والمفاهيمي لمتغيرات

الدراسة

### تمهيد:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولا عميقا ومتسارعا بفعل الثورة الرقمية التي شهدت اتساع وانتشار واضح مس مختلف القطاعات، حيث أصبحت تفرض نفسها من أجل مراكبة مختلف التطورات، فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، ويعد القطاع المالي من أكثر القطاعات تأثرا بهذه التحولات نظرا لاعتماده المتزايد على الأنظمة الرقمية في تقديم خدماته، كما أن الخدمات المالية البريدية لم تكن استنادا فتبنت هي الأخرى هذه التحولات الرقمية من أجل تحسين جودة الخدمات المالية البريدية المقدمة للزبائن خاصة في ظل البيئة الرقمية الحالية. وعليه يعالج هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

### المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر المعاصرة التي أعادت تشكيل ملامح الاقتصاد الحديث، حيث لم يعد مجرد توظيف للتكنولوجيا في تحسين الأداء بل أصبح يمثل تحولا جذريا داخل المؤسسات، أي ان الإحاطة بمفهوم التحول الرقمي تتجاوز النظرة الاختزالية التي تحصره في رقمنة العمليات، وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية التحول الرقمي من اجل الحصول على فهم أوسع للتحول الرقمي.

#### المطلب الأول: مفهوم، أسباب وأهمية التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الحديثة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، لذا يستوجب الأمر تحديد مفهومه وبيان أهميته.

#### أولاً: تعريف التحول الرقمي:

تعددت التعاريف التي حاولت الإحاطة بمفهوم التحول الرقمي نذكر منها:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي الى نموذج عمل قائم على التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطتها، ويتضمن هذا التحول أيضا إعادة هيكلة طرق التسيير والتسويق واستحداث مصادر وقنوات حديثة لتوليد الموارد، كما يستلزم تقسيم الإمكانيات المتاحة وتطوير الكفاءات البشرية لضمان حسن استثمار التقنيات الرقمية وخلق قيمة مضافة. (خلف، شاوشي، 2023، صفحة 19) .

كما يعرف أيضا بأنه عبارة عن نموذج عمل يعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية التي أصبحت دورها مدمجة في عالم الأعمال من أجل ابتكار منتجات وخدمات جديدة واعطاء التركيز الأكبر على العميل وتلبية متطلباته. (العبيسي، 2021، صفحة 101).

ومن منظور آخر هو عملية تهدف الى تحسين أداء الكيانات والمؤسسات بفضل إحداث تغييرات كبيرة في خصائصها بالاعتماد على مجموعة من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات بغرض تعزيز

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

كفاءتها وقدرتها التنافسية وضمان استمراريته، أما بالنسبة للأفراد فيمكنهم من الحصول على مختلف الخدمات من خلال الحواسيب والهواتف الذكية ومختلف الأجهزة الذكية الأخرى دون الحاجة للزيارة المباشرة للمؤسسات أو مختلف مراكز خدمة العملاء. (بخاش، 2024، الصفحات 670-686).

وعرفه آخرون بأنه وسيلة تقوم بدمج التكنولوجيا ومختلف التقنيات الحديثة لتوصيل خدمة أو منتج بطريقة فعالة وآمنة تمكن من تقليل الجهد والوقت وتعزيز استمراريته وضمان مرونة أدائها وتحقيق الوفرة المالية، كما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية التي تستغرق وقتاً أقل من الإجراءات التقليدية بسبب التغيير في أساليب وطرق العمل لاتخاذ أفضل القرارات وتقديم مختلف الخدمات والمنتجات المبتكرة بفضل التكنولوجيا المتطورة. (بلول، 2024، صفحة 85).

وتم تعريفه أيضاً بأنه يعني اتجاه المؤسسات والجامعات والمؤسسات الحكومية المختلفة إلى ممارسة كافة أنشطتها ووظائفها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، فالتحول الرقمي يعني الاعتماد بشكل أكبر في أنشطتها على شبكة الانترنت دون الحاجة المباشرة للتعامل مع العملاء والموردون. (مصطفى، 2025، الصفحات 19-20)

من خلال التعاريف السابقة الذكر اتضح أن التحول الرقمي هو عبارة عن عملية تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية ومختلف التقنيات الحديثة في جميع جوانب العمل المتعلقة بالمؤسسات والكيانات بهدف تحسين الأداء وزيادة المرونة وتعزيز القدرة التنافسية وضمان استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى رفع كفاءة المؤسسات واستثمار الموارد بشكل أمثل، كما يتضمن إعادة هيكلة طرق التسيير والتسويق وتطوير الكفاءات البشرية وإنشاء قنوات جديدة لتقديم الخدمات والمنتجات، كما يركز على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي متطلبات العملاء وتبسيط الإجراءات الإدارية واستخدام الأجهزة الذكية والتطبيقات والبرامج الحديثة مع التخلي عن العمليات التقليدية اليدوية مع ضمان جودة الخدمة والتكيف مع التغيرات السريعة على الحفاظ على القدرة التنافسية.

وفي ظل ما سبق من تعاريف والتحويلات الرقمية التي أصبحت تعد من أبرز وسائل التي تساهم في تحقيق الرفاهية كل من الأفراد والمجتمعات من خلال توفير الخدمات المتنوعة، وهو ما يوضح أهمية

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

التحول الرقمي ودوره في عملية تسهيل ومبادلة البيانات دون التعرض لحواجز زمانية ومكانية، ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي ومن أهمها:

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائل بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست اتجاه احادي بل بين طرفين عن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع.
- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج (software) بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من الجودة.
- **الإلزامية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلا أو مرسلا.
- **المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة ان يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين.
- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال من الذكاء، حيث يمكن تصميم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.
- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.
- **التكامل:** تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض واتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الانترنت ومواقعها المتعددة. (بالخير، بوسنة، 2023، صفحة 674)
- **التركيز المكثف على تجربة العملاء:** عادة تبدأ مؤسسات التحول الرقمي بفهم كامل للعميل، وذلك من حيث منهم العملاء والخصائص الديمغرافية لهم أيضا يتفاعل العملاء مع المؤسسات بحث يصبح التحسين المستمر لتجربة العملاء هو العامل الحاسم في نجاح التحول الرقمي.
- **التكامل الواضح بين البيانات والعمليات:** في المؤسسة المحولة رقميا، تتخذ القرارات بناء على الحقائق، البيانات الناتجة عن العمليات وتستخدم البيانات لتغيير طريقة عمل المؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية او تصحيح المسار بناء على النتائج.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- العمليات التشغيلية المحددة والواضحة: وجود عمليات تشغيلية وواضحة أمر حاسم لنجاح التحول الرقمي، هذه العمليات لا تتجح فقط البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، بل تمكن المؤسسة من ان تكون أكثر مرونة واستجابة للاحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار كما تسهل تدفق المعرفة داخل المؤسسة.
- التفكير بالقيمة وليس الأنشطة: التحول الرقمي ليس مجرد تجارة الكترونية متطورة، بل هو طريقة جديدة تماما للتفكير في كيفية تقديم المؤسسة للقيمة من خلال نظام بيئي من الأنشطة، ينتج عن التحول الرقمي ثقافة تتحدى الوضع الراهن وتسعى بنشاط الى فرص لتقديم القيمة بطرق جديدة ومبتكرة، وربما حتى ينتج عنها نماذج أعمال جديدة. (صبري و أسماء، 2025، صفحة 568)

### ثانياً: أسباب التحول الرقمي

تعود الحاجة الى التحول الرقمي أولاً الى التطور التكنولوجي المتسارع منذ ظهور شبكة الويب العالمية واعتمادها على نطاق واسع وما رافق ذلك من انتشار تقنيات حديثة مثل الأنترنت واسع النطاق والهواتف الذكية والحوسبة السحابية وتقنيات التعرف على الكلام وأنظمة الدفع الالكتروني والعملات المشفرة، إضافة الى التزايد الكبير في حجم البيانات وظهور تقنيات رقمية ناشئة كالذكاء الاصطناعي. ورغم ان هذه التقنيات لا تكون جميعها بالقوة المتوقعة الا ان انتشارها يعكس الحاجة الملحة للمؤسسات الى تبني التحول الرقمي في اعمالها، كما تتيح هذه التقنيات إمكانية إعادة التكاليف واستبدالها بحلول رقمية مثل الروبوتات والوكلاء الافتراضيين الى جانب الكفاءة التشغيلية عبر تطوير التدفقات اللوجستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل. ثانياً أدى انتشار هذه التقنيات الرقمية الى احداث تغيرات جوهرية في طبيعة المنافسة، حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار للحديث بل أصبح ضرورة استراتيجية، ووفقاً للدراسات التي أجريت بالاشتراك بين شركتي (MIT) و CAP GEMINI CONSULTING تواجه المؤسسات ثلاث ضغوط رئيسة تدفعها نحو تبني التحول الرقمي تتمثل في: ضغوطات من عملاء الشركة، ضغوط من المنافسين وضغوطات الموظفين. فمن جهة أصبح العملاء يتوقعون الحصول على خدمات رقمية متكاملة ومتشابهة الجودة بغض النظر عن القطاع، كما أن توفر المعلومات عبر الأنترنت مكنهم من مقارنة العروض والخدمات المختلفة بسرعة وفاعلية، إضافة الى ذلك ساهمت مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر في تضخيم صوت العملاء حيث لم يعد العميل الغير راضي منعزل بل أصبح قادراً على التأثير في سمعة المؤسسة. ومن جهة أخرى شهدت

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الأسواق ظهور شركات رقمية بالكامل، حيث تتميز هذه الشركات بقدرتها العالية على التفاعل مع العملاء واتخاذ القرارات بسرعة فضلا على انخفاض تكاليف معاملتها الأمر الذي يفرض ضغوطا على الأسعار ويؤدي الى توحيد العروض في الأسواق، وقد أدى فشل بعض المؤسسات في التكيف مع هذه التحولات الى افلاسها مما دفع المديرين الى ادراك أهمية الاستثمار السريع و الفعال في الأدوات والتقنيات والمهارات الرقمية. وببء على ذلك أصبح من المؤسسات إعادة النظر في مواقعها التنافسية و العمل على ابتكار خدمات و منتجات جديدة من خلال تبني التحول الرقمي بهدف تحسين رقم أعمالها وضمان استمراريته و تعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عالمية متغيرة. (هنا و وهبة ، 2022، الصفحات 282-283)

### ثالثا: أهمية التحول الرقمي

يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة وتسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يجعل الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فاعلية. كما يقوم بتعزيز التنافسية إذ يسمح للمؤسسات التي تعتمد عليه من تقديم خدمات متنوعة، ومواكبة التغيرات السريعة في السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية وقدرة أكبر على جذب العملاء وتحسين تجربتهم عن طريق تمكين المؤسسات من جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وبالتالي تقديم الخدمات مخصصة وتجربة مميزة تلبي توقعاتهم. كما يساهم في تحقيق الشفافية عن طريق توفير أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، كما يسهل الوصول الى المعلومات مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات داخل المؤسسة، يساهم أيضا في خفض التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة العمليات، مما يساهم في تحسين استغلال الموارد وتقليل الهدر وبالتالي تحقيق كفاءة اعلى في الأداء كما يساعد في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تقليل استخدام الموارد التقليدية وتعزيز الاعتماد على التقنيات الحديثة التي تراعي الجوانب البيئية، مما يساعد التنمية المستدامة على المدى الطويل. (بن أحمد، 2025، صفحة 505)

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### المطلب الثاني: خطوات، أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي اتباع خطوات منهجية واضحة، كما يركز على أبعاد متعددة الى جانب متطلبات أساسية. وسنأتي على ذكر كل هذه العناصر بنوع من التفصيل.

#### أولاً: خطوات التحول الرقمي

تمر عملية التحول الرقمية بمجموعة من المراحل نوجزها في ما يلي: (bakha، 2025)

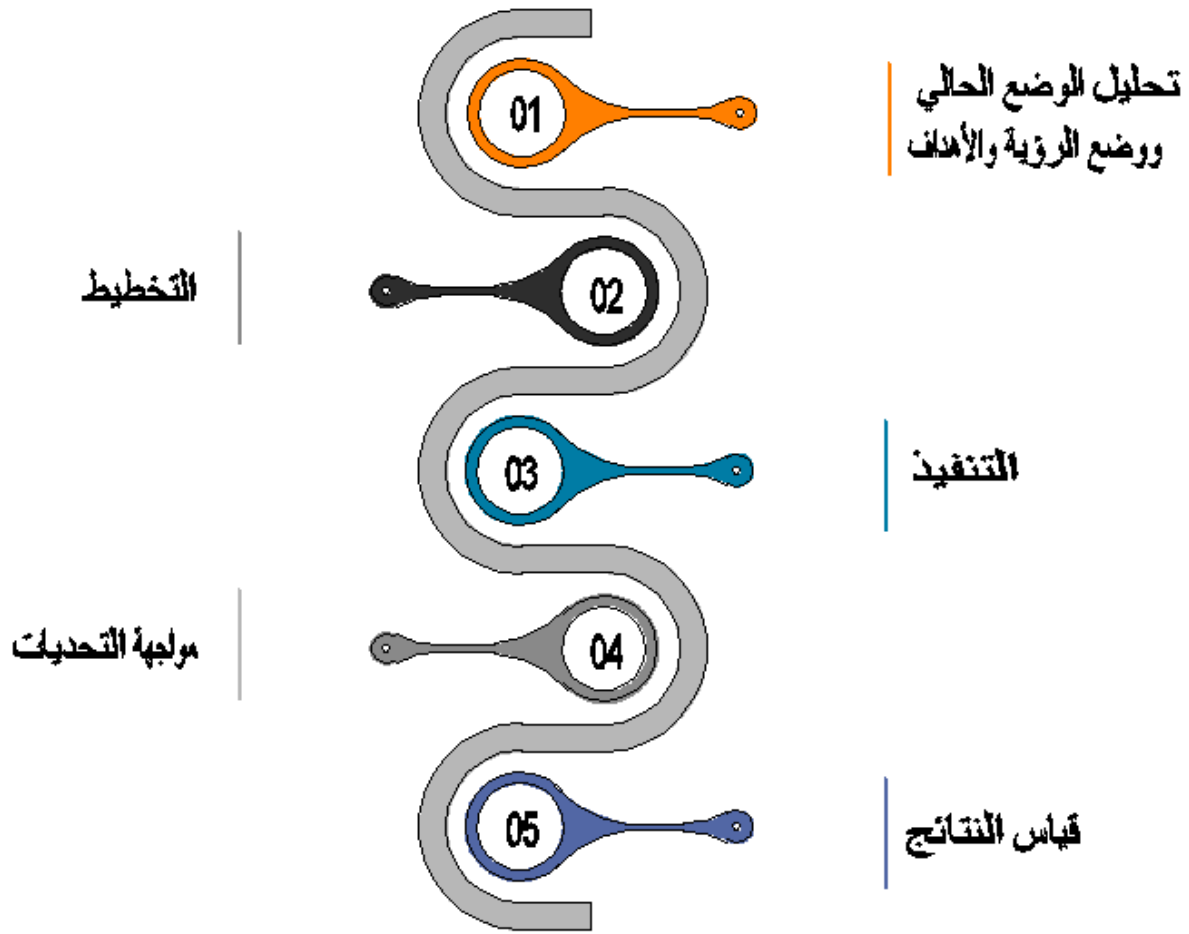
- **المرحلة الأولى تحليل الوضع الحالي ووضع الرؤية والأهداف:** قيمة البنية التحتية الحالية والتقنيات المستخدمة، تقييم مستوى تفاعل العملاء مع الشركة، تحديد نقاط القوة والضعف في التكنولوجيا والعمليات وبعدها وضع رؤية واضحة لمستقبل الشركة الرقمي، تحديد الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها عبر التحول.
- **المرحلة الثانية التخطيط:** من الضروري قبل تطبيق التحول الرقمي عمل تقييم لنقاط القوة والضعف في الشركة، وذلك من أجل استغلال الفرص كما يجب عمل دراسة لفهم السوق ومدى تأثير التحول الرقمي على المنتج أو الخدمة النهائية المقدمة للعميل. بالإضافة الى وضع أهداف التحول الرقمي قبل البدء في تطبيق التحول الرقمي، ولكن بشرط أن تكون قابلة للقياس، وكذلك ضمان تجربة مميزة للعملاء تناسب متطلباتهم المتغيرة.
- **المرحلة الثالثة التنفيذ:** لتنفيذ التحول الرقمي يجب تطوير استراتيجيات تحول رقمي التي تحدد مسار الشركة، والعمل على أتمة العمليات المتكررة كما يجب التأكد أن جميع العاملين بالمؤسسة على دراية كاملة بجميع جوانب التقنيات الرقمية. وأخيرا التأكد من تحسين سياق العمل، وذلك عن طريق اشراك المستخدمين في حل المشكلات التي تواجههم.
- **المرحلة الرابع مواجهة التحديات:** ولضمان نجاح التحول الرقمي يجب مواجهة التحديات المتوقعة والتكيف معها، وكذلك تعلم كيفية التغلب عليها، والحد من المخاطر المتوقعة ولهذا يجب اختيار الأدوات والأنظمة الداخلية وتطويرها للوصول إلى كفاءة أعلى. مع ضرورة مشاركة جميع القائمين على العمل في المؤسسة وجعلهم على اطلاع دائم بجميع جوانب ج المشكلات التي تظهر فوراً.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- المرحلة الخامس قياس النتائج: وأخيرًا، يجب قياس أهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وذلك للتأكد من مدى نجاح مبادرة التحول الرقمي ومن العوامل المهمة التي يجب قياسها هي عائد الاستثمار الرقمي، إنتاجية الموظفين والاعتماد والأداء.

الشكل رقم (01): خطوات التحول الرقمي

### خطوات ومراحل التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

### ثانياً: أبعاد التحول الرقمي

يتعين على الحكومات في ظل عصر الثورة الصناعية الرابعة أن تعيد النظر في أدوارها وأن تنتقل من النمط التقليدي الى نمط أكثر مرونة. ويتطلب ذلك التركيز على الاستثمار في الابداع وتنمية رأس المال

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

البشري، كما ينبغي ألا يقتصر التحول الرقمي على الاستخدام الشكلي للتقنيات بل يجب أن يكون جوهرياً يقوم على إعادة هيكلة المنصات الرقمية وتعزيز قنوات التواصل مع المواطنين بما يضمن تحسين جودة الخدمات ورفع الكفاءات. ويتوقف ذلك على أربعة أبعاد موضحة فيما يلي:

- **أسس الرقمنة:** يعتمد هذا البعد الاستراتيجي على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية مما يتيح لها مواكبة التغيرات السريعة.
- **الابتكار الرقمي:** يعتمد هذا البعد على توفير نظم التعليم والمهارات التي تساعد على الابتكار لمواكبة المستقبل التكنولوجي.
- **الحكومات الرقمية:** يعتمد هذا البعد على تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وجعلها حكومات رقمية تستهدف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تقديم خدمات بكفاءة للمواطنين وبأقل تكلفة ورفع جودة حياة المواطنين وتحقيق الشفافية وأئمة المؤسسات وربط مصلحة الأطراف الثلاثة (الشركات، الحكومات، المواطنين).
- **الأعمال الرقمية:** هذا البعد الاستراتيجي يمكن المؤسسات من الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمساهمة الفعالة في الاقتصاد الرقمي وبالتالي توفير بيئة أعمال ملائمة تتماشى مع التغيرات التكنولوجية.
- **المواطن الرقمي:** يعتمد هذا البعد أيضاً على تحسين البيئة الرقمية وتوفير مستوى التعليم والمهارات المؤهلة لتعزيز استفادة الافراد. (عبدالله، 2021، الصفحات 11-12)
- **استخدام التقنيات الرقمية:** يعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال تكنولوجيا المعلومات بكفاءة في مختلف أنشطتها، إضافة الى مستوى طموحها المستقبلي المتعلق بهذا التحول وتبني مختلف التقنيات الحديثة.
- **التغيرات في خلق القيمة:** يرتبط هذا البعد بمدى تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة داخل المؤسسة، ومدى ادماج مختلف الأنشطة الرقمية الجديدة في أنشطتها الكلاسيكية، حيث تسهم هذه التحولات في تطوير المنتجات والخدمات وفتح آفاق جديدة.
- **التغيرات الهيكلية:** تشير الى التعديلات التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للمؤسسة، خاصة التي تتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المؤسسات والوحدات الادارية، بما يضمن توفير بنية تحتية ملائمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- **الجوانب المالية:** أي قدرة المؤسسة على توفير الموارد المالية اللازمة لدعم مختلف مشاريعها المتعلقة بالتحول الرقمي فمتطلبات التحول الرقمي يغير المحرك الرئيسي لإحداث التحول الرقمي. (بخاش، 2024، صفحة 676)
- **البعد التكنولوجي:** يرتبط بالتطور في تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات والطباعة ثلاثية الأبعاد، وانترنت الأشياء وغيرها من التطبيقات الرقمية الحديثة مما يفرض على المؤسسة تقليص كبير في عدد العمال التقليديين وتغيرات في الوظائف وإعادة توزيع الأدوار.
- **البعد الاقتصادي:** يتعلق بتأثير التحول الرقمي على هيكل الاقتصاد وعوامل الانتاج وخاصة في ظل عالم لا يملك سوى 52% من القدرة على تنظيم المشروعات وعلى الرغم من امتلاك الشركات الكبيرة القدرة على التكيف مقارنة بالشركات الأصغر يبقى دعم رواد الأعمال لها يلعب دوراً كبيراً.
- **البعد الاجتماعي:** يعكس قدرة التحول الرقمي على تغيير أنماط الحياة المجتمعية على سبيل المثال 36% من القوى العاملة في الولايات المتحدة الامريكية يعملون لحسابهم الخاص حسب خاصية التكنولوجيا الرقمية التي تجعل العمل ممكناً في أي وقت ومكان.
- **التعليم والتدريب:** يركز على ضرورة تطوير المهارات وبناء الكفاءات الرقمية لمواكبة متطلبات السوق العملي الجديد، مع التأكيد على أهمية التعلم المستمر لمواكبة التحولات المتسارعة. (الحداد، 2021، صفحة 13)
- **البعد الهيكلي التنظيمي:** تتطلب عملية الرقمنة تغيرات شاملة في المؤسسة وهذا لا يقتصر فقط الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل يمتد ليشمل إعادة النظر في الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة المدى تخدم التحول الرقمي، كما يجب ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والشفافية في صنع القرار، خاصة في ظل التقنيات الجديدة اضافة الى توفير بيئة ملائمة لتجريب التقنيات الحديثة.
- **البعد الوظيفي:** يرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى قدرة المؤسسة على تهيئة مواردها البشرية لمواكبة التغير كما يقتضي الأمر تعزيز التنسيق والتعاون بين الأفراد وتطوير أساليب الاتصال حتى يتمكنوا من مشاركة أفكارهم.
- **البعد التقني والاعلامي:** يتطلب التحول الرقمي استخدام الوسائط الرقمية في العمليات التنظيمية، وبالتالي توفر الكفاءة الرقمية المتعلقة بالعمل، وتبرز أهمية هذا البعد كونه يشكل الأساس الذي تعتمد

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

عليه باقي الأبعاد، اذ يساهم في تحسين الأداء تسريع العمليات، تعزيز جودة الخدمات المقدمة (بن طيب، خليل، 2022، صفحة 247)

### ثالثاً: متطلبات التحول الرقمي:

تعد متطلبات التحول الرقمي أحد أهم الركائز التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسة من أجل تحقيق مختلف أهدافها المسطرة، لأن التحول إلى مؤسسات رقمية يتطلب عدة نقاط نذكرها فيما يلي:

- **متطلبات تتعلق بالقوانين والتشريعات واللوائح:** يجب تحديث القوانين واللوائح بما يتماشى وينسجم مع التحولات الرقمية الحاصلة، لأن هناك العديد من القوانين التي تتطلبها تطبيقات التحول الرقمي خاصة المرتبطة بالمعاملات المالية، وحقوق الملكية الفكرية، والعلامات التجارية والأعمال الالكترونية والتوقيع الالكتروني، والقرصنة وجرائم الحاسب الآلي وقنوات التواصل الاجتماعي وغيرها، لذلك وجب تحديث قوانين تخدم هذه المتطلبات.

- **متطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمية والعمليات الادارية:** يستوجب على الادارة الالكترونية اعادة اجراء مراجعة شاملة للهيكل التنظيمية والعمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسات بما يناسب مع متطلبات البيئة الرقمية فقد يقتضي استحداث وحدات تنظيمية أو دمج وإلغاء بعضها، لكي تتمكن من التركيز على الأهداف والنتائج وابعاد كل ما هو غير ضروري لا يساهم في تحقيق هدفها. (محمد، 2023، صفحة 562)

- **متطلبات بشرية:** لا بد أن تتوفر على متطلبات بشرية أيضا لأن المورد البشري أحد أهم الموارد التي يجب توفرها لنجاح أي عملية رقمية وذلك من خلال توفير مورد بشري مؤهل يتمتع بمختلف المهارات التي تمكنه من استخدام تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات الفعالة مع توفر الرؤية الاستراتيجية لدى العنصر البشري من أجل التغير نحو الرقمنة. (بلقاضي، 2024، صفحة 695)

- **الحاسب الالي :** اثبتت التحولات الرقمية ان فكرة عمليات الاتصال لم تعد تقليدية والتي تحتم وتقتضي وجود شخص مرسل ومرسل اليه، ورسالة بينهما كشرط من شروط عملية التواصل، و انما اصبح الامر يرتبط بحوار الالة مع الانسان والتفاعل بين العاملين الإنساني والمادي، وما زاد من هذا التفاعل هو التطور الذي لحق بأنظمة الحاسب الالي و برمجيات القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث انتقلت من كونها آلة لمعالجة البيانات الى كونها آلة لمعالجة المعارف، بحيث اصبح الحاسب الالي يتمتع

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

بخاصية الذكاء الاصطناعي والتي تجعله قادرا على الاستنساخ واستخلاص الاحكام مما يفسر برمجيات والأنظمة التي تسمح تسمى عبارة النظم الخبيرة، وسميت بهذا الاسم لأنه لديها المقدرة على القراءة والسمع والرؤية وكذلك التمييز بين المسافات والأشكال، والنصوص، و يواصل علم الحاسوب في تقدمه لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء، حتى نجد اليوم أكثر النظم رقمية والتي تستخدم يوميا في عدة مجالات .

- **الشبكات الرقمية:** تعني الشبكة عموما مجموعة العلاقات والأماكن بين عدة وحدات سواء اجتماعية أو اقتصادية، أما الشبكة الرقمية فتتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية على رأسها الحاسب الآلي والكمبيوتر، وتعني الربط بين الأجهزة ببعضها كما لو كانت جهازا واحدا، ويوجد نوعان منها:
  - **شبكة محلية (LAN):** يقصد بها الشبكة الرابطة بين الحواسيب في نطاق جغرافي محدود مما يسمح بمشاركة الموارد المتاحة بين المستخدمين كالمساحات الضوئية.
  - **شبكة واسعة النطاق (WAN):** شبكة توفر امكانية الاتصال والتفاعل بين مختلف المحطات المتباعدة جغرافيا. (سقاط، الرحمان، 2022، صفحة 102)

### المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التحول الرقمي

على الرغم من المزايا الكبيرة التي يزخر بها التحول الرقمي إلا أنه يشوبه بعض المعوقات والعيوب، وسنأتي على ذكر هذا العنصر بنوع من التفصيل.

#### أولاً: مزايا التحول الرقمي

يتمج التحول الرقمي كل مستوى ووظيفة في أعمال حديثة، تمنح التقنيات الذكية المؤسسات الأدوات الأساسية التي تحتاجها للبقاء والازدهار والتطور ومنها على سبيل المثال:

- **تعزيز المرونة و مقاومة الاضطراب:** عملت جائحة كورونا على تسليط الضوء على الكثير من نقاط الضعف في الهيئات والكيانات، و هنا يأتي التحول الذي تقوم به الهيئات والمؤسسات بمساعدة القوى العاملة، وفيه تدري التغييرات الثقافية والاقتصادية والسياسية والسوقية التي تواجهها الهيئات والكيانات بشكل متزايد، في السنوات القليلة الماضية وتبنى منهجيات داعمة للتحول الرقمي، و تتطلع هذه

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الهيئات والكيانات الآن الى التحول الرقمي لتجهيزاتها بأدوات التطوير السريع الجديد للخدمات والتحليلات التنبؤية للمساعدة في رؤية أفضل للاضطرابات القادمة وهذا يحدث من خلال تغيير الممارسات والأساليب واستحداثها الى جانب استقطاب كفاءات قادرين على المساهمة في التحول الرقمي بنجاح، فهي تريد ان تكون قادرة على التوسع والنزول بسهولة وأن يكون لديها مجموعة كاملة من الحلول المتصلة بالسحابة لتأمين المعلومات وتطويرها والتي يمكن أن تدفعها الى الابتكار وسهولة العمل.

- **تطوير كفاءة و فاعلية العمل:** ان الهيئات والكيانات التي تتبنى تحولاً رقمياً شاملاً لأعمالها لها القدرة على الرفع من فاعلية التوثيق و العمليات الإدارية التي عادة ما تكون صعبة التنفيذ ومستهلكة للوقت والجهد ويصعب تتبعها في حال تم القيام بها بطرق تقليدية غير رقمية، كما يتيح التحول الرقمي المحافظة على أمن البيانات التي تجمعها، حيث لن تصبح ملفاتك رقمية فقط بل سيتم تشفيرها أيضاً وحمايتها باستخدام كلمات المرور، وتصنيفها رقمياً عوضاً عن الاحتفاظ بنسخ ورقية يسهل صياغتها أو سرقتها كما يتيح أيضاً جمع البيانات بسهولة وفاعلية اكبر، و الاستفادة من هذه البيانات وتحليلها لبناء استراتيجيات الأعمال المختلفة او تحديد ما تحتاجه الهيئة أو الكيان للتطور في الوقت الراهن.
- **تكلفة فعالة:** تستخدم الهيئات والكيانات التحول الرقمي بهدف تقليل التكاليف، ومنع هدر الموارد وزيادة الإنتاجية، فكما نعلم أن أنظمة الإدارة المتعارف عليها تطبق العمليات الروتينية التي عادة ما تستهلك وقتاً وتعيق الموظفين على أداء مهام أخرى، لأنها عالية التكلفة من جانب آخر، لكن مع ادخال الأدوات الرقمية ستتمكن الهيئات والكيانات من تقليل التكلفة مع المحافظة على سير العمل والرفع من مستويات الإنتاجية لدى الموظفين من خلال مساعدتهم على التركيز على أداء المهام الحاسمة التي تحقق النجاح. (البنا، 2024، صفحة 25)

### ثانياً: معوقات التحول الرقمي

رغم أهمية التحول الرقمي في تطوير مختلف القطاعات وتحسين الأداء الا ان عملية تطبيقه لا تخلو من المعوقات، وعليه سنتطرق الى هذه المعوقات كما يلي:

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

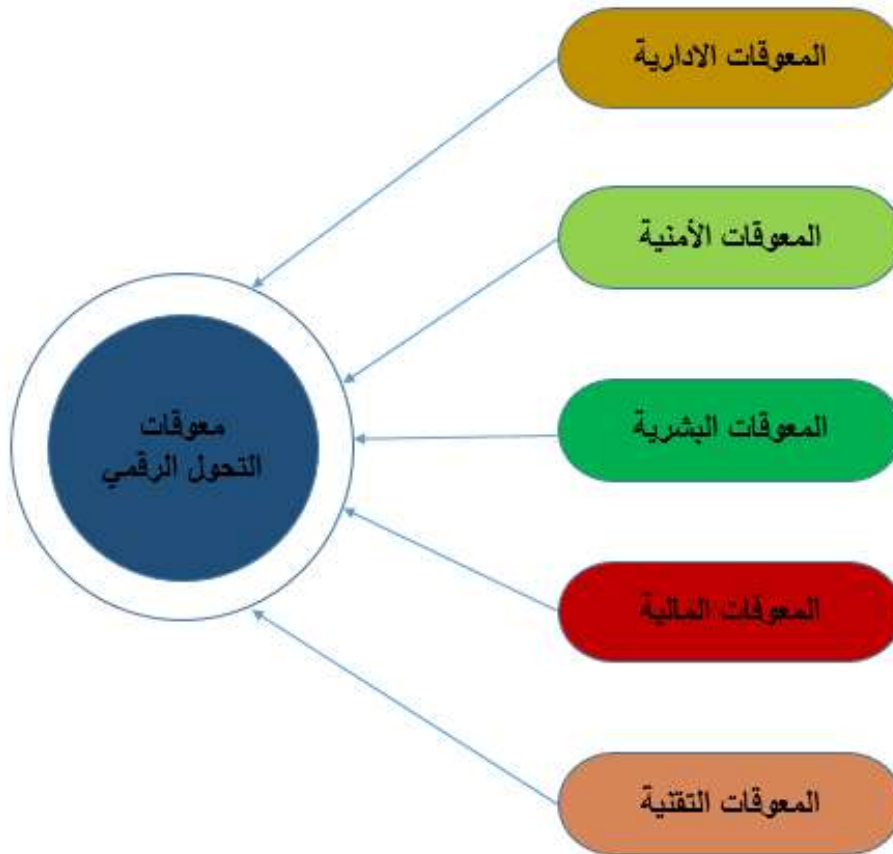
- **المعوقات الادارية:** تواجه الادارة عند انتقالها من الأسلوب التقليدي الى الأسلوب الالكتروني مجموعة من المعوقات الادارية خاصة غياب الاستراتيجية الفعالة، وكذا غموض مفهوم الرقمنة أو الحكومة الالكترونية لدى بعض القيادات الادارية الذي يحد من قدرتهم على استيعاب متطلباتها وتطبيقها بشكل سليم، أيضا الافتقار الى التخطيط والتدريب المناسبين، فضعف التخطيط وعدم توفير برامج مناسبة للموظفين من أبرز العوائق، لأن غياب التخطيط المنهجي الى احتمال الفشل وتقليل فرص النجاح.
- **المعوقات الأمنية:** تتمثل في المخاوف المرتبطة بأمن المعلومات وحماية البيانات، حيث يخشى المتعاملون تعرض أنظمتهم للاختراق، ضعف أنظمة الحماية والرقابة الاختراقات عائقا جوهريا أمام الثقة، كما يواجه أمن المعلومات أيضا عوائق تقنية مرتبطة بالأنظمة والبرمجيات والأجهزة المستخدمة بالإضافة الى جوانب بشرية وتنظيمية.
- **المعوقات البشرية:** تعد المعوقات البشرية من أبرز ما يواجهه تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات، إذ يرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى جاهزية المورد البشري واستعداده للتكيف مع هذا التغيير، لأن ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي، وقلة برامج التدريب المتخصصة في التقنيات الحديثة، ونقص الخبرات الرقمية لدى بعض المتدربين و كذا ضعف نظام الحوافز المادية الموجهة لهم، كما أن ضعف الإلهام بتقنيات الحاسب الآلي والخوف من استخدامها، ومحدودية تشجيع المسؤولين على التعلم الذاتي واكتساب المهارات الرقمية، كلها عوامل تعيق سيرورة ونجاح التحول الرقمي، بالإضافة الى قصور نظرة الموظفين والعمال والاداريين حيث يتم التركيز على التكلفة بدل المنافع، و تعتبر مقاومة التغيير من أبرز المعوقات البشرية لما يترتب عن التحول الرقمي من التغييرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب مما قد يولد شعورا بالتهديد لدى بعض القيادات والموظفين من فقدان مناصبهم وعدم القدرة على التكيف بالإضافة الى الضعف اللغوي لدى البعض كما قد يخشى المتعاملون من التأثيرات السلبية المحتملة للتقنيات الحديثة على فرص عملهم أو مصالحهم أو الحوافز.
- **المعوقات المالية:** وتتمثل في ارتفاع تكلفة استخدام شبكة الانترنت وضعف الموارد المالية المخصصة لإنشاء الشبكات وتحديث الأجهزة وتطوير الأنظمة أيضا محدودية المخصصات الموجهة للتدريب والتأهيل، وضعف الموارد المالية بصفة عامة، بالإضافة الى ضعف نظام الحوافز المادية المرتبطة

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

بالعمل الالكتروني أيضا من المعوقات المالية عدم اجراء دراسات جدوى اقتصادية قبل الشروع في تطبيق الادارة الالكترونية وبالتالي سوء تقدير التكاليف والعوائد.

- **المعوقات التقنية:** يواجه أيضا جملة من المعوقات التقنية التي تؤثر هي الأخرى في سيرورة التحول الرقمي من صعوبات تشغيل الحاسب الآلي في بعض البيئات المؤسساتية، وكذا غياب مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة والأنظمة، وتقادم الأجهزة والبرمجيات المستخدمة، بالإضافة الى ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق كما أن قلة توفر الكفاءات المتخصصة من مبرمجين وتقنيين تؤثر فالتحول الرقمي، دون أن نستثني ضعف الاعتماد على الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التقنية ،و غياب البرامج الداعمة لعملية التحول الرقمي، وغياب الدورات التكوينية المستمرة. (عامر، عتيق، 2025، صفحة 451)

الشكل رقم (02): معوقات التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### المبحث الثاني: الإطار النظري للخدمات المالية البريدية

تعد الخدمات المالية من الآليات الحديثة التي تساهم في تسهيل المعاملات المالية خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث لم يعد دور المؤسسات البريدية يقتصر على الخدمات التقليدية فقط بل اتجه الى نحو تقديم الخدمات الرقمية، وعليه سيتم التعرف في هذا البحث على المفاهيم الأساسية للخدمات المالية البريدية.

#### المطلب الأول: مفهوم الخدمات المالية البريدية:

ان التعرف على مفهوم الخدمات المالية البريدية يعتبر نقطة انطلاق أساسية لفهم طبيعة هذا النوع من الخدمات ودوره في تلبية الاحتياجات المالية للأفراد والمؤسسات لذلك سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم الخدمات المالية البريدية.

#### أولاً: تعريف الخدمات المالية البريدية:

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالخدمات المالية البريدية نذكر منها:

تعرف الخدمات المالية البريدية بأنها تلك الخدمات التي تعنى بمنح خدمة ذات طبيعة مالية بواسطة ممول متخصص وتشمل هذه الخدمات التأمين بمختلف أنواعها وكافة الخدمات التأمين بمختلف أنواعها وكافة الخدمات المصرفية. (بن شيخ، 2021، صفحة 353)

كما تعرف أيضا بأنها أي نشاط أو منفعة أو أداء له طبيعة مالية يقدمه طرف لطرف آخر، ومحكوم بتشريعات أو أنظمة أو تعليمات أو سياسات صادرة من قبل جهة أو من قبل مؤسسة عامة تمارس سلطة أو رقابية منحت لها بموجب القوانين المعمول بها في دولة معينة. (سعدون، 2020، صفحة 4)

كما عرفها آخرون بأنها مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية مثل الايداع والائتمان وخدمات الاستثمار والخدمات المالية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها الى الخدمات المالية التقليدية والخدمات المالية المستحدثة. (طرودي، 2025، صفحة

(7)

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

وتم تعريف الخدمات المالية أيضا بأنها تشير لأية مساعدة أو استشارة من شأنها ان تسهل من عمل المستفيد لتحقيق أهدافه سواء كانت تلك المساعدات نشاطات أو نتائج لتفاعلات مالية مختلفة. (سعدون، 2020، صفحة 4)

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن الخدمات المالية هي عبارة عن مختلف الأنشطة والخدمات ذات الطابع المالي التي تقدمها جهات أو مؤسسات متخصصة بهدف مساعدة الأفراد أو المؤسسات على تلبية احتياجاتهم المالية وتحقيق أهدافهم، وذلك من خلال تقديم معاملات أو استشارات مالية تتم وفق قواعد وتشريعات تنظم العلاقة بين مقدم الخدمة ومتلقيها.

### ثانيا: خصائص الخدمات المالية البريدية

تتميز الخدمات المالية بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى، وعليه يتم التطرق الى أهمها:

- **المسؤولية الائتمانية:** وتعني أنه يجب على مقدم الخدمة اعطاء قدر كبير من الاهتمام والعناية اللازمة بالعمل لتحقيق التوازن.
- **اللاملموسية:** تعتبر الخدمة المالية لا ترى ولا يمكن لمسها قبل شرائها ومن الممكن الا يحصل العميل على الخدمة المطلوبة وفقا للوعد بتوفيرها حسب خصائص معينة.
- **التلازمية:** وتعني عدم الفصل بين وقت وانتاج الخدمة المصرفية.
- **عدم التجانس:** أي امكانية عدم تقديم خدمات متجانسة لكلا العملاء حيث يختلف أداء مقدم الخدمة من شخص لآخر ومن وقت لآخر.
- **الثقة:** يتطلب تقديم الخدمات المالية وجود علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف المنتج والمستهلك للخدمات المالية.
- **قابلية الخدمات المالية للنفاذ الاستخدام بسرعة:** تختفي الخدمة بعد تقديمها، لأنها غير قابلة للتخزين ومعرضة للتلف، مثل يرغب أحد العملاء في شراء عملة أجنبية، تحدث مع موظف المؤسسة المالية التي يتعامل معها برغبته تلك في الساعة العاشرة صباحا طالبا بتحديد سعر الصرف ولم يتخذ قرار بشراء العملة في حينه عندما عاد الى المؤسسة التي يتعامل معها الساعة الثانية عشر ظهرا وجد أن سعر الصرف قد تغير.

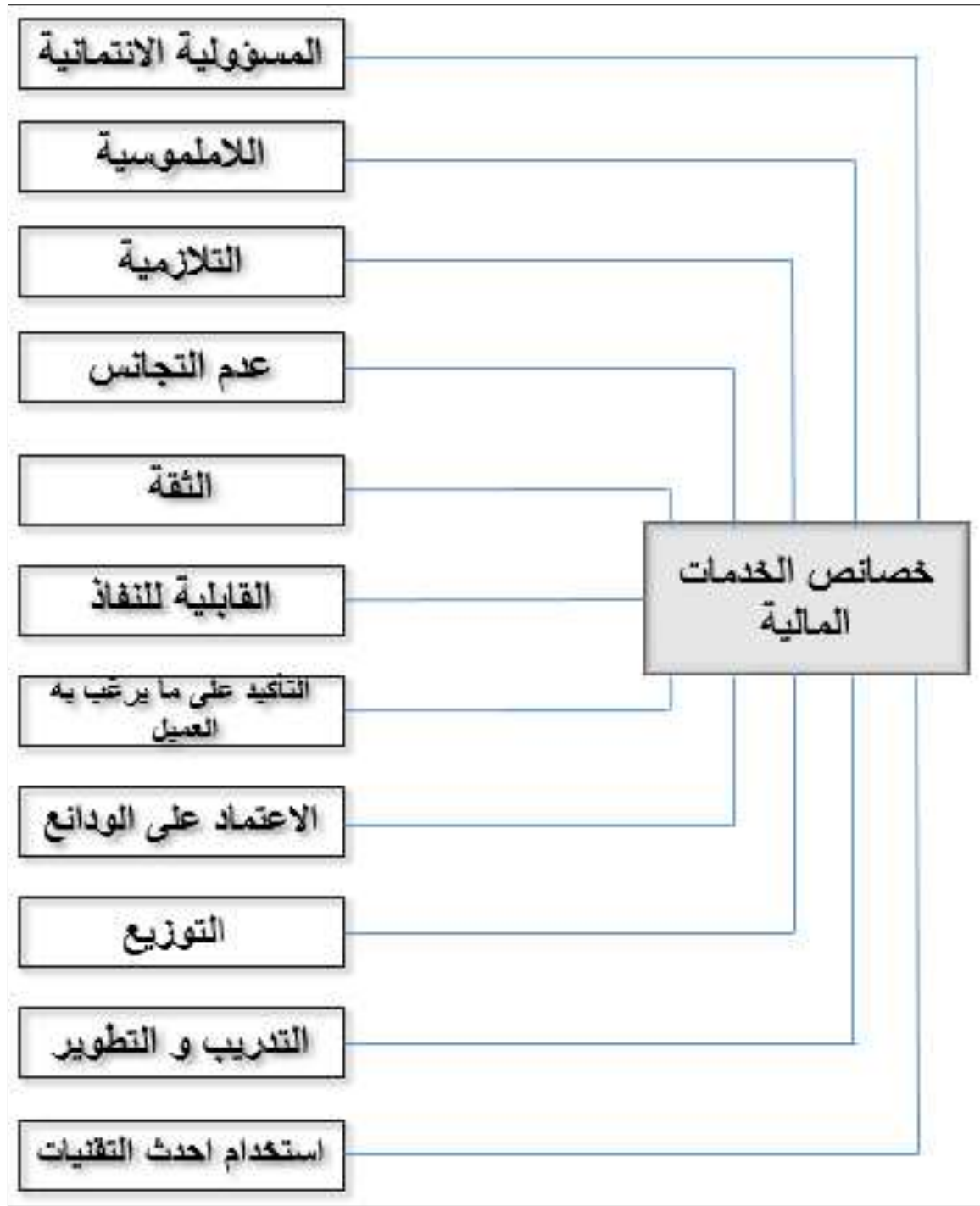
## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

---

- التأكيد على ما يرغب به العميل: وهذا لأن الحكم النهائي على ما يقدمه الموظف مبني على مدى حصول العميل على ما يتوقعه ويرغب به من هاته المؤسسة.
- الاعتماد على الودائع: يمكن أن تعتمد بعض المؤسسات المالية في أداء أعمالها على جمع الودائع من أصحاب الفائض وإعادة إقراضها لأصحاب العجز.
- التنوع في تقديم المنتجات والخدمات المالية والتي تلبي كافة احتياجات المؤسسات.
- التدريب والتطوير واعداد هوية متميزة للمؤسسة المالية تتنافس بها غيرها من المؤسسات.
- العمل على استخدام أحدث التقنيات لتلبية احتياجات عملاء المؤسسة. (طرودي، 2025، الصفحات 8-10)

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (03): خصائص الخدمات المالية البريدية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### المطلب الثاني: أنواع الخدمات المالية البريدية:

تتنوع الخدمات المالية البريدية التي تقدمها لتلبية مختلف احتياجات الأفراد والمؤسسات وعليه يتم التطرق الى أهم أنواع الخدمات المالية البريدية:

- **خدمة الحساب الجاري البريدي CCP/E-CCP:** وفق لهذه الخدمة يمكن لأي شخص طبيعي بالغ أو معنوي فتح حساب بالتقدم لمكتب البريد الواقع في إقليم إقامته، مع تقديم الوثائق الثبوتية اللازمة، ليتسنى له لاحقا الاستفادة من خدمات الدفع، السحب، التحويل، والاطلاع على أن يلتزم بالقواعد والأسس الموضوعية والمعلنة، ومؤخرا وفي خصم توظيف المؤسسة للتقنيات المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، استطاعت المؤسسة تحديث هذه الخدمة عن طريق اقتناء التجهيزات المناسبة لذلك، من حواسيب طرفيات الكترونية وغيرها، إضافة الى استصدار البطاقات الموافقة لإجراء هذه المعاملات البنكية الالكترونية.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

**الشكل رقم (04): خدمة E-CCP**



المصدر: (Algérie Poste, s.d.)

- **خدمة الحوالات Les Mandats:** وهي إحدى الخدمات التي تتوفر بتقديمها مؤسسة بريد الجزائر، بل أن المؤسسة تحوز عدة أنواع لك الحوالات البطاقية حيث يتيح هذا النوع من الحوالات لزبائن المؤسسة إرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل التراب الوطني، أيضا الحوالات التلغرافية، يمكن للزبون وفق لهذا النوع من الحوالات إرسال الأموال بطريقة التلغرام، مما يجعل هذا النوع في طريق الزوال، أيضا الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدية الجارية، كما توجد الحوالات الإلكترونية TRF التي تسمح بتحويل الأموال بطريقة الكترونية.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### الشكل رقم (05): خدمة الحوالت



المصدر: (Algérie Poste, s.d.)

- خدمة " وسترن يونيون " Western Union (الاستلام السريع للأموال).
- خدمة دفاتر الادخار CNAP/E-CNEP: ان بريد الجزائر مكلف بخدمات لصالح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ووضع هذا الأخير مكتب له داخل حظيرة مكتب البريد، وذلك من خلال المادة 05 من المرسوم المنشئ لمؤسسة بريد الجزائر، وبدورها هذه الخدمة خضعت لإجراءات العصرية من خلال إتاحة هذه الخدمة عبر الانترنت، من خلال الاطلاع على الرصيد، تغيير الرقم السري للمستخدم، سحب وضعية الفوائد.....الخ. (كيري و سماحي، 2017، الصفحات 191-193)
- اضافة الى خدمات اخرى على غرار دفع المعاشات، والمنح الجامعية، أيضا تحصيل فواتير المؤسسات مثل مؤسسة اتصالات الجزائر وبيع قسائم السيارات.

### خدمات أخرى في اطار العصرية:

- خدمة **SHEL-KHLASS**: تسمح هذه الخدمة بتعبئة حساب ADSL وأربعة حسابات أخرى كذلك دفع فواتير هذه الحسابات.
- خدمة **RACIDI**: تخص الزبائن المالكين ل CCP وخط هاتف GSM موبيليس.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- خدمة الإشعار بواسطة SMS: هي خدمة تستخدمها المؤسسة لإشعار زبائنها بوجود دفتر صكوك أو بطاقات سحبهم وكذلك مختلف العمليات المنجزة عبر الموزع الآلي.

الشكل رقم(06): خدمة الاشعارات بواسطة SMS



المصدر: (Algérie Poste, s.d.)

- خدمة بريدي نت **BARIDI NET**: هو عبارة عن مكتب بريدي افتراضي عبر موقع مؤسسة بريد الجزائر، حيث يقوم الزبون بالقيام بطلب عديد الخدمات دون التنقل للمكانة الحقيقية.
- الخدمة عن بعد: عن طريق البريد الصوتي أو الموزع الصوتي "30-90".
- البطاقة الذهبية: يمنح بريد الجزائر بطاقة الدفع الالكتروني الذهبية لزبائنه، الذين يملكون حسابات بريدية جارية بعد تقديمهم طلبا للحصول عليها، وتمنح البطاقة للزبون اذا ما قبل بريد الجزائر ووافق عليه. تعتبر هذه البطاقة ملكية حصرية لبريد الجزائر عند استلام مكتب البريد التابع لمحل إقامة الزبون لبطاقة الدفع الالكتروني الذهبية، يتم اعلام الزبون المعني بأن بطاقته جاهزة وذلك بواسطة اشعار وصول او برسالة نصية قصيرة عبر الهاتف النقال اذا كان هذا الزبون منخرطا في خدمة التبليغ عبر الرسائل النصية القصيرة، البطاقة الذهبية بطاقة شخصية فحسب وعلى صاحبها ان يتفحصها ويطلب تنشيطها على مستوى مكتب البريد التابع لمحل اقامته مباشرة بعد استلامها. يرسل

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

بريد الجزائر الى مكتب البريد التابع لحامل إقامة الزبون رمزا سريا شخصيا داخل ظرف مؤمن، ويستلم الزبون صاحب هذه البطاقة هذا الرمز السري بنفسه من مكتب بريده، يعتبر الرمز السري ضروريا لإجراء مختلف أنواع العمليات عبر كل الشبائيك البنكية الآلية، أجهزة ادخال رقم التعريف السري ونهائيات الدفع الالكتروني. (دعبوز، 2021، صفحة 55)

الشكل رقم(07): البطاقة الذهبية



المصدر: (Algérie Poste, s.d.)

- خدمة بريدي موب: يوفر مجموعة من الخدمات المصرفية الالكترونية والخدمات المالية البريدية من مؤسسة بريد الجزائر، فهو يساعد على تحسين وقت المستخدم وإدارة حساب CCP وعمليات الخدمة الذاتية في أي مكان ووقت. (مداوي، طيب، 2024، صفحة 54)

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (08): خدمة بريدي موب



المصدر: (Algérie Poste, s.d.)

- **خدمة بريدي باي:** بريدي باي هي عبارة عن وسيلة دفع جديدة، عن طريق الهاتف النقال، من مميزاتنا انها سهلة الاستعمال وغاية في الأمان، هذه الخدمة مبنية على تكنولوجيا تقنية قراءة الرمز الشريطي ثنائي الأبعاد، هذا النوع من طرق الدفع يتم اجراءه دون أي اتصال بحيث يتم اجراء مسح ضوئي انطلاقا من تطبيق بريدي موب، ليتم بعدها منح رمز الاستجابة السريع للتاجر أو يتولد بموجب اجراء المعاملة المالية. وهو الرمز الذي يسمح للزبون بالقيام بعملية تحويل الأموال من حسابه الى حساب التاجر. (دعبوز، 2021، صفحة 52)

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (09): خدمة بريدي باي



المصدر: (Algérie Poste, s.d.)

### المطلب الثالث: أبعاد الخدمات المالية البريدية

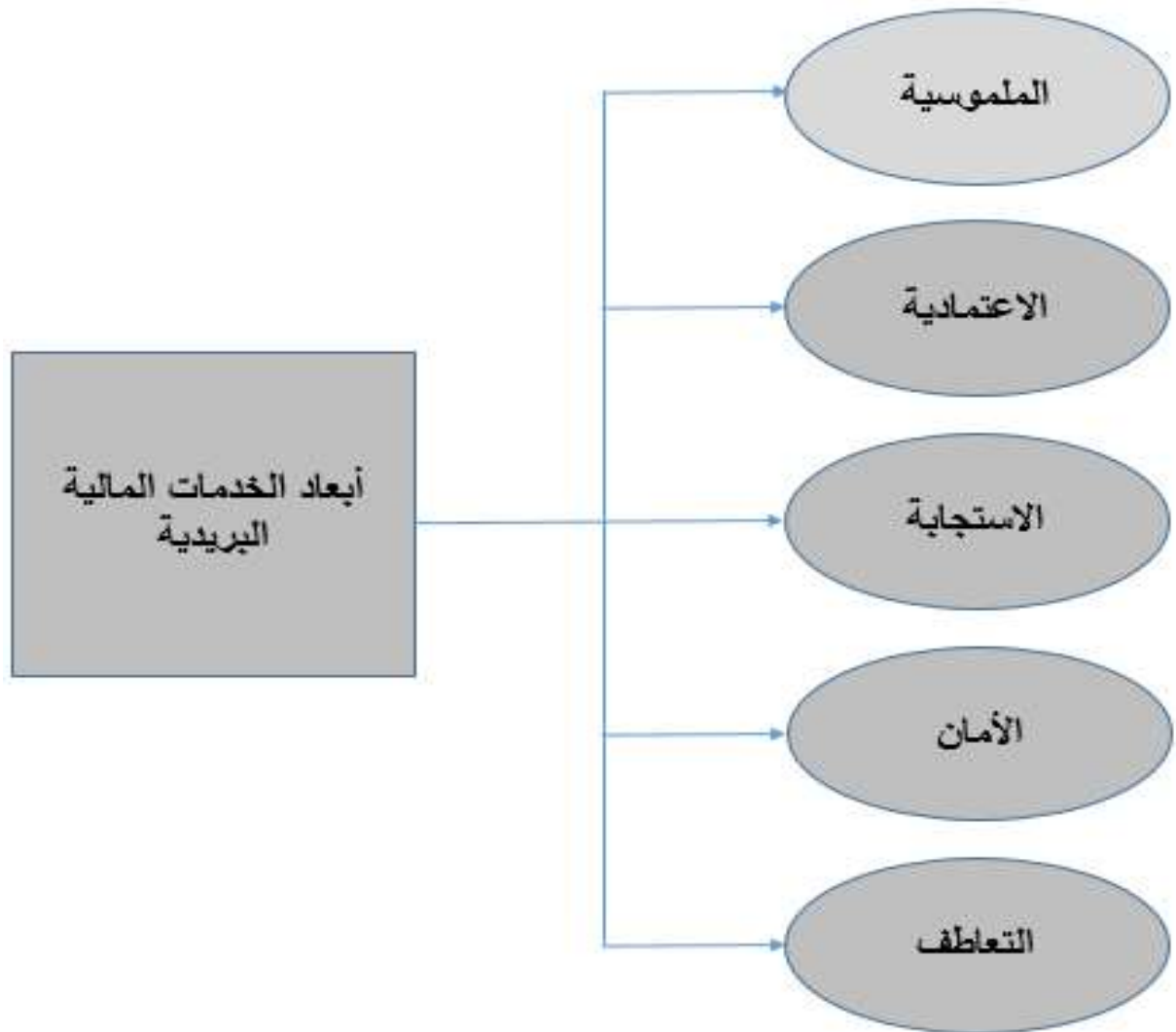
يمكن تلخيص أبعاد الخدمات المالية البريدية في النقاط التالية: (زقاي، 2021، صفحة 202)

- **الملموسية Tangibilité**: تقيس توافر حداثة الشكل في التجهيزات والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق للموظفين.
- **الاعتمادية Reliability**: تقيس مدى الوفاء بالالتزام بالوعود اتجاه العملاء، والاهتمام بحل مشاكلهم، والحرص على تحري الدقة في اداء الخدمة، والاحتفاظ بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.
- **الاستجابة responsivenss**: تقيس مدى الاهتمام بإعلام العملاء بوقت تأدية الخدمة، والحرص من طرف الموظفين على تقديم خدمات فورية لهم، والرغبة الدائمة للموظفين في معاونتهم.
- **الأمان Empatly**: تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء، وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامل الموظفين بلباقة معهم، وإلهامهم بالمعرفة الكافية باحتياجاتهم.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- **التعاطف Assurance**: تقيس اهتمام الموظفين بالعملاء اهتماما شخصيا، وتفهمهم لحاجاتهم، وملاءمة ساعات العمل لتناسب مع جميع العملاء، والحرص على مصلحتهم الحلوة، والمزايا الكافية باحتياجاتهم.

لشكل رقم(10): أبعاد الخدمات المالية البريدية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سعيًا إلى تعميق الفهم بموضوع الدراسة، سنتطرق إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت إحدى متغيرات الدراسة أو كليهما، كما سنقوم بتحليل كل دراسة من خلال عرض أبرز ما توصلت له مع إبراز أهم ما تم اضافته من خلال دراستنا.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الدراسات باللغة العربية التي تناولت إحدى جوانب موضوع بحثنا:

##### الدراسة الأولى: (شاوشي، خلوف، 2023)

دراسة شاوشي خيرة، خلوف زهرة، (2023) بعنوان التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو التحول الرقمي ومؤشراته بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع وآفاق التحول الرقمي بالجزائر، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها التحول الرقمي انتقل من القول إلى الفعل في الجزائر، لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة، وكذلك تسعى الجزائر إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى حكومات رقمية.

##### الدراسة الثانية: (بن أحمد، 2025)

دراسة بن أحمد، ف. ز.، & بن أحمد، ن. (2025). التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات  
المجلة الجزائرية للمالية العامة، 51(01).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لواقع التحول الرقمي في الجزائر، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة و التحول الرقمي، مع تسليط الضوء على أبرز المراحل التي مر بها هذا القطاع، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام المنهج التحليلي لدراسة الاحصائيات

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الرسمية الصادرة عن وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، والتي تقدم نظرة معمقة حول أهم مؤشرات الأداء الرقمي فالبلاد .

توصلت الدراسة أن قطاع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه تحديات كبيرة على الرغم من الجهود الملحوظة التي تبذلها الدولة لتعزيز الرقمنة في كل المجالات ، و على الرغم من ادراج تطوير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ضمن أولويات الحكومة و سعيها المستمر لتحسين ترتيب الجزائر في المؤشرات العالمية المتعلقة بالرقمنة، الا أن البلاد لا تزال تحتل مراكز متأخرة في هذه التصنيفات، يعكس ذلك الحاجة الى بدل المزيد من الجهود لتجاوز العقبات التقنية و التنظيمية و تعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق تقدم ملموس في هذا المجال.

### الدراسة الثانية: (سعدون، 2020)

سعدون رفيق (2020) دراسة أثر التسويق الخدمات المالية على رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، المسيلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3. ان الهدف من هذه البحث هو دراسة مدى تأثير تسويق الخدمات المالية على رضا الزبون في المؤسسات المالية، ولبلوغ هذا الهدف فقد تناولنا في الاطار النظري اهم المفاهيم و النظريات المرتبطة بالخدمات المالية عموما، ثم أهم الخدمات المالية المقدمة في العالم لاسيما الخدمات المالية البريدية و كيفية تسويق تلك الخدمات بالاعتماد على عدة أدوات خاصة عناصر المزيج التسويقي للخدمات المالية. وفي الجزائر دأبت مؤسسة بريد الجزائر على تطوير خدماتها، ومسايرة الطرق الحديثة في تقديم الخدمات البريدية، وخاصة المالية منها لما تشكله من مطلب عام للزبون الجزائري أملتها تطور وتعدد الحياة المالية، وبالتالي ضرورة إيجاد صيغ وآليات جديدة وحديثة تتسم بالسرعة والكفاءة في تقديم تلك الخدمات.

هذا الهدف هو ما جعل مؤسسة بريد الجزائر تعتمد على تقنيات التسويق المصرفي وبالضبط تسويق الخدمات المالية لما يتيح هذه الاستراتيجية من معرفة قبلية لتوجيهات الزبون، ثم محاولة تصميم خدمات تلبي رغباته وآماله، وتقديمها وفق قالب تضبطه عناصر المزيج التسويقي للخدمات المالية، لما لهذه

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

العناصر من تأثير على رضا الزبون، هذه العلاقة التأثيرية بين عناصر المزيج التسويقي ورضا الزبون هي مضمون الدراسة التطبيقية، والمنجزة عمليا في مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة.

و لتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأجل دراسة واقع الظاهرة و خصائصها ثم المنهج الاستقرائي لأجل تحليل العلاقة التأثيرية لمكونات تسويق الخدمات المالية على رضا الزبون، باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية -البنائية- لاختبار النموذج الكلي المقترح للدراسة ، من خلال استخدام استبيان كأداة للدراسة موجهة لعينة من زبائن مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة ، الحاملين للبطاقة الذهبية.

حيث تم الوصول الى خلاصة أن هناك تأثير معنوي كبير لعناصر المزيج التسويقي على رضا الزبون ولكن بدرجات متفاوتة أهمها لمكونات التوزيع (مكاتب البريد، أجهزة GAB، أجهزة TPE...)، العملية (خصوصا أنظمة حماية البيانات الشخصية والمالية للزبائن)، الدليل المادي (المكاتب المهيئة، البطاقات الذهبية، دفتر الصكوك...) الترويج (الدعاية، البيع الشخصي، الموقع الالكتروني...) الأفراد (حسن الاستقبال، سرعة وكفاءة أداء الخدمات المالية...) ثم بدرجات ضعيفة كل من الخدمة والسعر.

### الدراسة الرابعة: (د.رضا و د. أمل ، 2025)

دراسة د. رضا عبد الصادق عبد العليم، د. أمل رضوان أحمد محمد، (2025) أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

هدفت هذا البحث الى فهم مفهوم التحول الرقمي وتطبيقاته في الخدمات الحكومية، وتحليل أثره على كفاءة وجودة الخدمات العامة، وقياس رضا المستفيدين منها، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتضمنت أدوات جمع البيانات استبيانات المواطنين، ومقابلات مع موظفي القطاع العام، وتحليل الوثائق والتقارير الرسمية. و تكون مجتمع الدراسة من عينة من المؤسسات الحكومية التي تطبق التحول الرقمي ، استخدمت أدوات التحليل الاحصائي (مثل برنامج SPSS) لقياس أثر الرقمنة على الكفاءة ، و كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية و دالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي و كفاءة الخدمات ، مؤكدة أن الرقمنة ليست مجرد أداة تقنية ، بل هي وسيلة فعالة لإعادة هيكلة الخدمات العامة بما يلبي تطلعات المواطن المعاصر ، و يحقق معايير الشفافية و الكفاءة و الجودة ، كما أوصت الدراسة بضرورة

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

استخدام الأنظمة الرقمية و تحديثاتها ، مما يسهم في رفع كفاءتهم و تعزيز قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع التحول الرقمي.

### الدراسة الخامسة: (الهاللي، 2021)

دراسة مصطفى محمد إبراهيم الهاللي، (2021) التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة مراجعة علمية، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات.

تهدف هذه الدراسة الى مراجعة أدبيات الإنتاج الفكري المتخصص في موضوع التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة، والتي بلغ عدد مفرداتها 27 مفردة، بهدف الوقوف على سماته، وتحليل خصائصه الموضوعية، والزمنية، والنوعية واللغوية.

ومن أبرز ما توصلت اليه هذه الدراسة ضرورة العمل على زيادة الإنتاج الفكري المكتوب باللغة العربية حول التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة، فضلا عن ضرورة الاهتمام بالجانب العملي التطبيقي المتعلق بتجارب مشروعات التحول الرقمي باستخدام تقنيات البيانات الضخمة بصفة خاصة.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

في هذا المطلب سوف يتم التطرق الى بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع بحثنا أو أحد جوانبه:

### الدراسة الأولى: (Zaoui, 2020)

دراسة zaoui.f & souissi.n (2020). Roadmap for digital transformation: aliterature review. Procedia computer science.

في هذا الصدد يتمثل هدف هذه الورقة في دعم الشركات في مسار تحولها من خلال اطلاق تفكير حول عمليات التحول الرقمي و ذلك باستخدام مراجعة الأدبيات السابقة لفهم المفهوم بشكل أفضل و تحديد مختلف المقترحات الخاصة بخرائط طريق التحول الرقمي، وتعتمد المقاربة المعتمدة في هذه الورقة على الانتقاء المسبق للمقالات بناء على عدد من الكلمات المفتاحية المتعلقة بعمليات التحول الرقمي، ثم تحديد و دراسة المقالات العلمية والتقارير التي تقدم عملية تحول رقمي واضحة و قابلة للاستغلال، كما تم

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تحديد الخطوات اللازمة للتحويل الرقمي للشركة وتنظيمها في فئات من المراحل التي يمكن الاعتماد عليها لتصميم عملية التحويل الرقمي .

وقد سمح هذا العمل بتسليط الضوء على الطابع الاستراتيجي للتحويل الرقمي وقبل كل شيء بفهم مداه متعدد الأبعاد ويتمثل الهدف من ذلك في تحفيز النقاش حول كيفية رقمنة الاعمال واثراء رؤيتنا من خلال خرائط الطريق الموجودة لبناء عملية بديلة للتحويل الرقمي.

### الدراسة الثانية: (claessens, 2006)

دراسة claessens.s.(2006).access to financial services : a review of the issues and publice policy objectives.the world bank research observer.

تستعرض هذه الدراسة القضايا الرئيسية المرتبطة بالوصول الى الخدمات المالية، بما في ذلك العوائق التي تمنع الأفراد من الاستفادة منها، مثل ارتفاع التكاليف وضعف البنية التحتية المالية ونقص المعلومات ن كما تناقش الأهداف التي تسعى السياسات العامة الى تحقيقها من خلال تحسين هذا الوصول.

كما توضح الدراسات أن توسيع الوصول الى الخدمات المالية يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة تخصيص الموارد وتعزيز النشاط الاقتصادي، ومع ذلك فان تحقيق هذا الهدف يتطلب توازنا بين توسيع نطاق الخدمات وضمان الاستقرار المالي، وتلخص الدراسات الى أن السياسات العامة تلعب دورا مهما في تحسين الوصول الى الخدمات المالية، وتحسين الاطار التنظيمي.

### الدراسة الثالثة: (Schwertner, 2017)

دراسة Schwertner.k.(2017). Digital transformation of business/ trakai jornal of sciences.

تهدف هذه الدراسة الى عرض فرص التحويل الرقمي في الأعمال باعتباره مجموعة من التغيرات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب العمل، وتبين نتائج البحث أن المؤسسات الرقمية الناضجة تركز على دمج التقنيات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الهواتف الذكية ن البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، بهدف تحويل طريقة عمل المؤسسات.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

كما تؤكد الدراسة أن القدرة على إعادة تصور الأعمال رقمياً تعتمد بشكل كبير على وجود استراتيجية رقمية واضحة تدعمها قيادة تعزز ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التغيير والابتكار، ويتميز التحول الرقمي بأن المخاطرة أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية فالمؤسسات الأكثر تطوراً رقمياً، بهدف تحقيق مزايا تنافسية أعلى.

وتشير النتائج إلى أن الشركات التي تعتمد على تقنيات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والهواتف المحمولة والتقنيات الاجتماعية، تحقق عادة أداء أفضل من حيث الإيرادات والقيمة السوقية مقارنة بالمنافسين الذين يفكرون إلى رؤية رقمية واضحة، ومع ذلك يواجه التحول الرقمي عدة تحديات، أهمها مشكلات أمن البيانات، وعدم توافق الأنظمة مع المبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وضعف التحكم في هذه التقنيات.

### الدراسة الرابعة: (bosilj vuksic & susa, 2018)

دراسة bosilj vuksic, V.ivancic ,L.& susa vuges ,D.(2018).Apreliminary literature review of digital transformation case studies .international journalof computer and information engineering.

تهدف هذه الدراسة إلى النجاح في بيئة السوق المعقدة اليوم وتقديم تجربة وخدمات أفضل للزبائن، تعتمد المؤسسات التحول الرقمي كوسيلة لتحقيق التنافسية وتعزيز خلق القيمة، تتكون عملية التحول الرقمي من مشاريع تنفيذ تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى عوامل تنظيمية مثل دعم الإدارة العليا، استراتيجية التحول الرقمي، و التغيرات التنظيمية.

ومع ذلك وعلى حد علمنا، هناك القليل من الأدلة حول جهود التحول الرقمي داخل المنظمات وكيفية ادراكها له، هل يتعلق فقط بتبني التكنولوجيا الرقمية أم أن الأمر يتطلب تحولا تنظيميا حقيقيا، ولمعالجة هذه المسألة وكخطوة أولى في مشروعنا البحثي، تم اجراء مراجعة أدبية.

شمل التحليل دراسات حالة من قواعد بيانات scopus و web of science، و تم اعتماد الخصائص التالية لتصنيف و تحليل الدراسات: عنصر الزمن، بلد نشأة الحالة ، قطاع الصناعة و فهم و فهم مفهوم التحول الرقمي أي التركيز

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

أظهرت النتائج أن المنظمات العامة والخاصة تدرك ضرورة التغيير وتطبق مشاريع التحول الرقمي، كما أن التغيرات المرتبطة بالتحول الرقمي تؤثر على كل من الصناعات الإنتاجية والخدمية علاوة على ذلك، اكتشفنا ان المنظمات تفهم أنه بالإضافة الى تطبيق التكنولوجيا، يجب اعتماد تغييرات تنظيمية أيضا، ومع ذلك وبوجود 29 دراسة فقط ذات صلة، وضع التحول الرقمي كظاهرة غير مستكشفة بعد و ناشئة في أبحاث نظم المعلومات، كما أن ندرة الدراسات المبنية على الأدلة تدعو الى مزيد من البحث في هذا الموضوع من خلال حالات تطبيقية من الواقع.

### الدراسة الخامسة: (hatzakis;e,d., nair.S.K, & pinido, 2010)

دراسة Hatzakis, e.d, Nair.S.K, M.L pinido, (2010), operation in Financial services-an overview, production and operations management.

تهدف هذه الدراسة الى تقدم نظرة عامة حول على أحدث ما توصلت له الأبحاث في مجال العمليات في الخدمات المالية، نبدأ بتسليط الضوء على عدد من الخصائص التشغيلية المحددة التي تميز الخدمات المالية عن صناعات الخدمات الأخرى و نناقش كيف تؤثر هذه الخصائص على نمذجة الخدمات المالية، ثم ننتقل الى دراسة أكثر تفصيلا، لمجالات البحث المختلفة في الخدمات المالية ن وهي: تصميم الأنظمة، تحليل صفوف الانتظار لتخطيط الطاقة الاستيعابية، جدولة العاملين، إدارة المخاطر التشغيلية والتسعير وإدارة الإيرادات، وعليه سنتوصل الى تحديد مجالات رئيسة في العمليات المالية ، ابراز خصائص تميز الخدمات المالية عن غيرها، واقتراح اتجاهات بحث مستقبلية.

### المطلب الثالث: الفجوة البحثية

بعد التطرق الى بعض الدراسات الأجنبية، وبعض الدراسات المحلية المتعلقة بإحدى عناصر موضوعنا لاحظنا أن هناك عدة اضافات سلط عليها الضوء من قبل الموضوع الذي اخترناه كما موضح في النقاط التالية:

- الربط المباشر بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المالية البريدية: كل الدراسات السابقة تناولت كل عنصر على حدة، أما التحول الرقمي أو الخدمات المالية بشكل عام، على عكس دراستنا التي جمعت كلا العنصرين معا وركزت على الخدمات المالية البريدية وليس الخدمات المالية بشكل عام.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

---

- التركيز على السياق المحلي الجزائري: دراسة الوحدة الولائية البريدية تعطينا نتائج أدق، على عكس الدراسات الأجنبية التي تكون في ثبات مالية مختلفة تماما عن بنية بريد الجزائر.
- استخدام أدوات قياس مختلفة: على عكس الدراسات السابقة تم الاعتماد على تحليل بيانات ثانوية أو دراسات عالمية، درستنا اعتمدت على القيام باستبيان مقدم الى الموظفين مما يعطي دقة أكبر في تقييم دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية.
- دمج الخدمة المالية بالتحول الرقمي: في الدراسات السابقة لم يدرس بشكل شامل أما درستنا فقد دمجتهم بشكل مباشر.
- اختلاف عينة الدراسة من حيث المكان والزمان فهي تعتبر دراسة حديثة.

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التحول الرقمي والخدمات المالية، حيث تم عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بهما، ويمكن تلخيص أهم ما تم التوصل إليه فيما يلي:

التحول الرقمي يمثل عملية شاملة تهدف إلى إدماج التكنولوجيات الحديثة في مختلف أنشطة المؤسسات، من أجل تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة، يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص أهمها الاعتماد على التكنولوجيا، السرعة، المرونة، وحتمية مواكبة التطورات، كما تبرز أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، تسريع تقديم الخدمات، وتعزيز رضا العملاء، أيضا يركز التحول الرقمي على عدة أبعاد أساسية تتمثل في: البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والتي تساهم في تحقيق تحول فعال داخل المؤسسات ، ويتطلب نجاح التحول الرقمي توفر مجموعة من المتطلبات أهمها: بنية تحتية تكنولوجية متطورة، موارد بشرية مؤهلة، دعم إداري، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، يواجه التحول الرقمي عدة معوقات من بينها ضعف الإمكانيات المادية، نقص الكفاءات البشرية، مقاومة التغيير، والمخاطر المرتبطة بالأمن المعلوماتي ، والخدمات المالية تمثل مجموعة من الأنشطة التي تقدمها المؤسسات بهدف تلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات، وتتميز بخصائص مثل عدم الملموسية والتنوع ، كما تصنف الخدمات المالية إلى عدة أنواع.

تعتمد جودة الخدمات المالية على عدة أبعاد أيضا أظهرت الدراسات السابقة وجود اهتمام بموضوع التحول الرقمي والخدمات المالية، مع وجود نقص في الدراسات التي تربط بينهما في القطاع البريدي.و فالأخير تتميز هذه الدراسة بتركيزها على دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية، واعتمادها على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

## الفصل الثاني:

### الدراسة التطبيقية

### تمهيد:

إن الاعتماد على الجانب النظري وحده لا يكفي للإحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يستدعي ضرورة إجراء دراسة ميدانية تسمح بالاقتراب من الواقع وجمع البيانات من مصادرها الفعلية. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل استكمالاً لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، حيث يُعنى بالجانب التطبيقي للدراسة الذي يشكل حلقة وصل أساسية بين الإطار المفاهيمي والواقع العملي.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. كما يسعى إلى إبراز دور التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص نتائج تعكس واقع تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة وتدعم أهداف الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام حول قطاع بريد ميلة

يعتبر قطاع البريد أحد أهم القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً مهماً في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يساهم في تسهيل التواصل وتقديم مختلف الخدمات، وفي ظل كل هذه التحولات الرقمية التي يشهدها العالم أصبح هذا القطاع يعرف تحسناً ملحوظاً من خلال تحسين جودة خدماته وتوسيع نطاقها. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث تقديم نظرة عامة حول قطاع البريد من خلال التعرف عليه.

#### المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر:

تعد مؤسسة بريد الجزائر من أبرز المؤسسات التي تقدم خدمات بريدية ومالية للمواطنين حيث تعتبر مؤسسة بريد الجزائر نتيجة عدة اصلاحات مست قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، حيث كانت في البداية خاضعة لأحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، والمتضمن قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت اشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها الى قواعد المحاسبة وتتمتع أيضا في استغلال لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بين المهام العمومية الادارية وبين الخدمة العمومية الصناعية والتجارية، محافظا في ذلك على مهنة القاعدية والمتمحورة أساسا حول خدمة البريد والطرود والخدمات المالية البريدية، وهي تحظى بالصفة الاعتبارية والاستقلالية المالية، وتخضع لقواعد القانون العمومي من جهة في نشاطاتها مع الدولة، وتعتبر تجارية في تعاملاتها مع الغير من جهة أخرى. (دعبوز، 2021، الصفحات 50-51)

وفي 05 أوت 2000، وبصدور القانون رقم 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الهادف لتطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة، وكذا تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين، تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وأيضا تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات الى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

والى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به، وتنفيذ المحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

نتيجة لذلك تم صدور مراسيم تنفيذية بعد ذلك لتنظيم نشاطات لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 43 2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 المتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" حيث نصت المادة الأولى منه نشأ تحت تسمية "بريد الجزائر" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تدعى في صلب النص "المؤسسة" تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع للتنظيمات والقوانين المعمول بها ولأحكام هذا المرسوم 15. (كيري، سماحي س.، 2017، الصفحات 188-189)

### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة بريد الجزائر:

بريد الجزائر مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تحكمها القوانين والتنظيمات السارية، لاسيما القانون 04-18 المؤرخ في 10 ماي 2018 المحدد القواعد العامة للبريد والاتصالات الالكترونية، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 المتضمن إنشاء بريد الجزائر". وتمنح النشاطات الخاضعة لنظام الحصرية للمتعامل "بريد الجزائر" بموجب أحكام القانون 04-18 سالف الذكر. (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2026)

### الشكل رقم (11): شعار بريد الجزائر



المصدر: (Algérie Poste, s.d.)

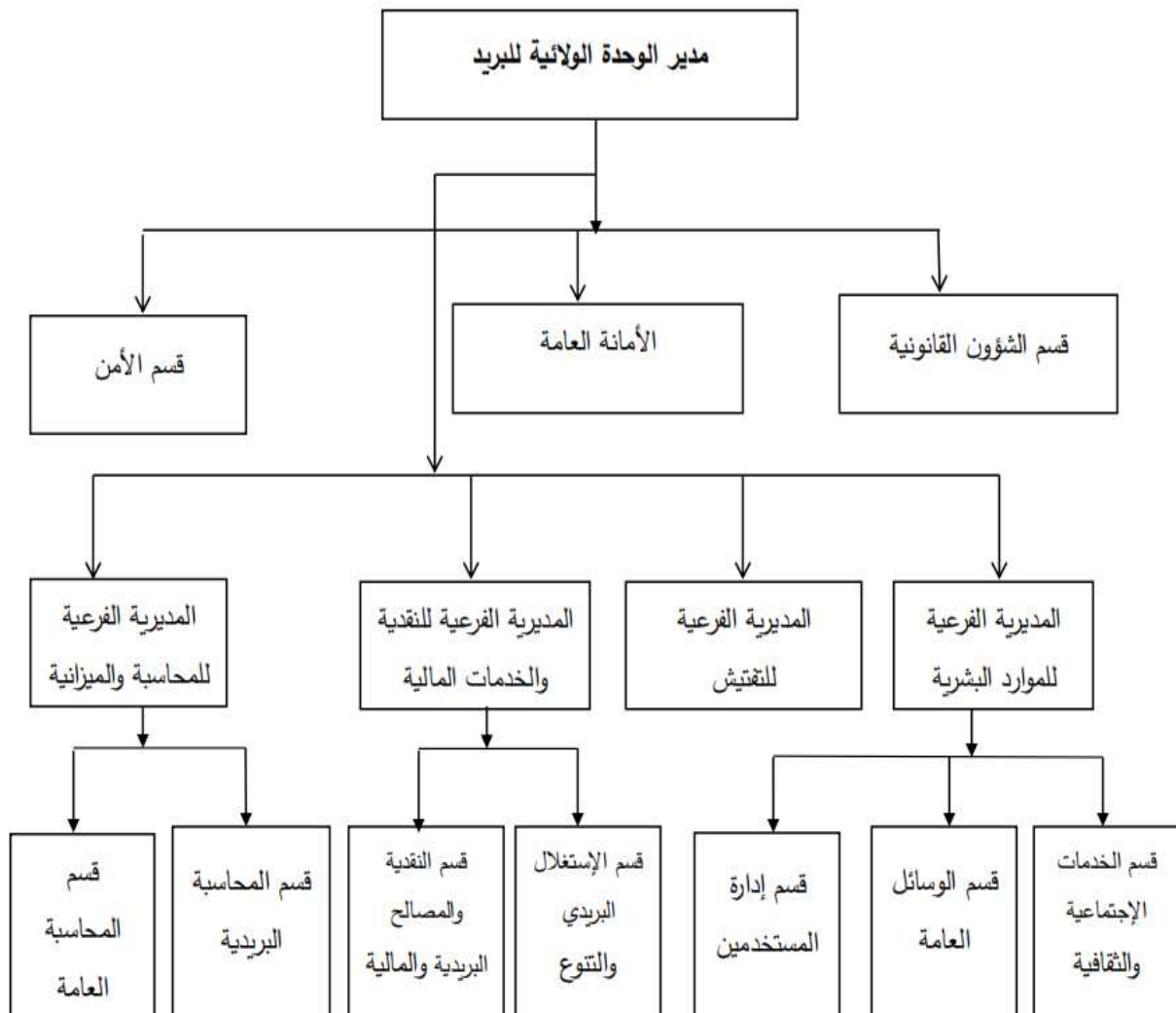
## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد - ميلة -

في المقابل، و من أجل إعداد الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية، و بطلب منا، استقبلنا المدير الولائي للبريد - ميلة - والذي بدوره قدم لنا كل المعلومات اللازمة بالتعاون مع المدير الفرعي للوسائل والتي اسفرت على وضع الهيكل التنظيمي الآتي:

#### أولاً: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد-ميلة -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلات مسؤولي المؤسسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

### ثانيا: مهام مختلف المديريات والمصالح

تعتبر الوحدة الولائية للبريد اللبنة الأساسية والصورة المصغرة لمؤسسة بريد الجزائر في مواجهة مباشرة لجمهور العملاء والزبائن سواء في سياستها أو هيكلها التنظيمي، والذي نقدمه كما يلي :

#### 1. مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة: يترأسها مدير فرعي وتنقسم إلى ثالث أقسام:

- قسم المستخدمين، قسم الوسائل العامة، وقسم الخدمات الاجتماعية والثقافية، تتكفل هذه المديرية ب:-
- تسيير الموارد البشرية التعبير عن الاحتياجات، تقييم الأداء، التحويلات الداخلية، التكوين والخدمات الاجتماعية.
- تسيير الوسائل المادية: بنايات، وسائل نقل، التمويل بالمطبوعات وتزويد المكاتب البريدية بها، اقتناء تجهيزات الإعلام الآلي وصيانتها.
- إعداد الوضعية المالية الدورية وإرسالها إلى المديرية الجهوية .

#### 2. المديرية الفرعية للنقدية والخدمات المالية: يترأسها مدير فرعي وتضم قسمان: قسم الشبكة البريدية والتنويع، وقسم المصالح المالية والنقدية.

- قسم الشبكة البريدية والتنويع: تتكفل ب :
  - تقييم وترشيد الاستعمال العقلاني للوسائل البشرية والمادية لتحسين أداء المكاتب البريدية.
  - تنظيم ومراقبة نشاط المصالح البريدية.
  - اقتراح توسيع وإنشاء المكاتب البريدية وإحصاء احتياجات المكاتب لوسائل العمل .
  - تنظيم توجيه واستقبال وتوزيع بريد الرسائل والطرود البريدية، وبيع الطوابع البريدية وعقود نقل البريد داخل الولاية، إعداد العقود بخصوص النقل الخاص للبريد.
  - إعداد فواتير آلات التخليص الذكية.
  - إعداد الإحصائيات الدورية والسنوية وإعادة تصنيف المكاتب البريدية.
  - معالجة مختلف الاستعمالات والشكاوي.
- مصلحة المالية والنقدية: مهامها ممثلة في:
  - معالجة البريد الوارد من المركز المالي الجهوي، مركز الصكوك، مركز الحوالات.
  - الاضطلاع بمختلف العمليات لصالح الخزينة العمومية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

- استقبال وتوزيع وإرجاع الصكوك البريدية والبطاقات الذهبية.
  - معالجة الاستعمالات والشكاوى المتعلقة بالمصالح المالية.
  - إعداد محاسبة المكاتب من خلال اللائحة 1104.
  - مراقبة الأموال الموزعة على مكاتب البريد والمتأتية من بنك الجزائر وإعداد المحاسبة الخاصة بها.
3. **المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية:** يرأسها مدير فرعي وبها قسمان، قسم محاسبة المكاتب البريدية وقسم المحاسبة العامة والميزانية تتكفل بـ:
- جمع ومراقبة ومعالجة المحاسبة البريدية للمكاتب عن طريق مسك اللائحة 1104، وإعداد محاسبة نهاية الشهر وإرسالها إلى المركز الجهوي.
  - متابعة صرف الميزانية المخصصة للولاية وإعداد التقارير الدورية لصالح المديرية العامة.
  - تحويل المحاسبة البريدية إلى المحاسبة العامة وإرسالها في شكل ميزانية شهرية إلى المركز الجهوي.
  - الجرد السنوي لكل ما يتعلق بعمل المكاتب البريدية وإعداد التقارير.
4. **مديرية الإعلام الآلي:** يرأسها مدير فرعي ويتمثل دورها في:
- تركيب وتصليح وبرمجة أجهزة وشبكة الإعلام الآلي في المكاتب.
  - السهر على الربط المتواصل لمكاتب البريد بالشبكة المركزية لتمكينها من تنفيذ جميع عملياتها اليومية دون انقطاع.
  - إعداد التقارير الدورية للمديرية المركزية.
5. **المديرية الفرعية للتفتيش:** حيث تقوم بـ:
- إعداد رزنامة لتفتيش المكاتب البريدية وتنفيذها على مدار السنة وإعداد التقارير الدورية للمديرية الجهوية للتفتيش.
  - متابعة العمليات البريدية على مستوى المكاتب وتصحيحها.
  - متابعة العمليات الغير قانونية وإعداد التقارير عنها، والإبلاغ عن أية عملية اختلاس ممكنة.
6. **قسم الأمن الداخلي:** يعمل مباشرة مع المدير الولائي
- مهمته السهر على تزويد المكاتب بكاميرات المراقبة والسهر على استعمالها.
  - المحافظة على الأمن داخل المكاتب والمديرية الولائية وإعداد التقارير الدورية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

7. قسم الشؤون القانونية والمنازعات: عمله يصب في دائرة المنازعات مع المحاكم المختلفة سواء كانت لصالح المؤسسة او ضدها.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها تم إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل والتي يمكن عرضها من خلال العناصر التالية.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

##### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

##### - مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر أمر بالغ الأهمية وعليه يجب اختياره بدقة. وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية فقد اخترنا المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة من أجل إجراء هذه الدراسة. وعليه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع عمال هذه المؤسسة.

##### - عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة (جميع الموظفين بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة) وذلك لكبر عددهم وتقيد الدراسة بإطار زمني محدد، تم الاعتماد على عينة عشوائية يتمثل الهدف منها في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث قمنا بإعداد استبانة ورقية وتوزيعها بمقر المؤسسة على مدار أسبوعين، وكان حجم العينة التي أجرينا عليها هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

الجدول رقم (01): عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

| الاستبانات المسترجعة       |                      | الاستبانات غير المسترجعة | الاستبانات الموزعة |
|----------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| الاستبانات الصالحة للتحليل | الاستبانات المستبعدة |                          |                    |
| 50                         | 02                   | 3                        | 55                 |
| %90.9                      | %3.6                 | %5.5                     | %100               |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (55) استبانة، حيث تم استرجاع (52) استبانة منها (50) صالحة للتحليل أي ما نسبته (%90.9)، في حين بلغ عدد الاستبانات المستبعدة (02) استبانات بنسبة (%3.6)، أما عن الاستبانات غير المسترجعة فقد بلغ عددها (03) استبانات أي ما نسبته (%5.5).

وبناءً على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها ب (50) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (50) موظف بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة.

### ثانياً: أدوات جمع البيانات

#### - الأداة الرئيسية:

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في استبانة عملت الطالبتين على تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية لمتغيرات الدراسة، وذلك اعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في أدبيات هذه المتغيرات، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف الوظيفي).

**الجزء الثاني:** تم تقسيم هذا القسم إلى محورين:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

- **المحور الأول:** ينقسم هذا المحور إلى أربعة أبعاد خاصة بالمتغير المستقل التحويل الرقمي والتي تتمثل في (التوجه الاستراتيجي الرقمي، البنية التكنولوجية الرقمية، الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية، البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي)، حيث كل بعد يحتوي على خمسة (05) عبارات.
- **المحور الثاني:** ويشمل هذا المحور (10) عبارات خاصة بالمتغير المستقل المتمثل في جودة الخدمة البريدية.

### 1. الأدوات المساعدة المعتمدة في الدراسة

- بالإضافة إلى الأداة الرئيسية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة من أجل تسهيل عملية البحث الميداني أو إزالة الغموض عن بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستبانة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:
- **الاستبيان بالمقابلة:** تم الإجابة على بعض الاستبانات بحضور الطالبتين والمستجوب، حيث تم شرح بعض الأسئلة وهذا ما سمح بربح الوقت وإعطاء مصداقية أكثر للإجابة.
  - **الأسئلة الشفهية:** أثناء عملية توزيع الاستبيان واسترداده تم اغتنام الفرصة في العديد من المرات بطرح الأسئلة الشفهية على بعض الموظفين بمقر المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، وذلك من أجل جمع المعلومات على متغيري الدراسة والتي لم يتطرق إليها في الاستبيان.
  - **الملاحظة:** أثناء زيارة مقر المؤسسة تم الاعتماد على الملاحظة من أجل معرفة بعض الحقائق حول متغيري التحويل الرقمي وجودة الخدمات البريدية.

### المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

- إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضياً ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع بنا للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.
- فبعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُرمز له اختصاراً

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

(SPSS)، ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون "Pearson": تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الارتباط الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- معامل الثبات "آلفا كرونباخ cronbach Alpha": تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:
- ضعيفاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أقل من (0.6)؛
- مقبولاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛
- جيداً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛
- ممتازاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أكبر من (0.8).
- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الاستبانة، كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب العبارات.
- الانحراف المعياري: تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول العبارات والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.
- الانحدار الخطي المتعدد: وهذا من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده على المتغير التابع (جودة الخدمة البريدية).

### المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على أفراد العينة، والتأكد من أنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

### أولاً: صدق أداة الدراسة

#### 1. الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها بناءً على المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص. كان الهدف من ذلك هو الحصول على آرائهم حول وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها بمحورها، وملاءمتها لقياس الأهداف المحددة. كما طُلب منهم تقديم ملاحظات حول كفاية الاستبانة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، بالإضافة إلى تقييم الصياغة اللغوية، وأي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو الحذف.

بعد جمع التعليقات، تم إجراء التعديلات اللازمة أو حذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين، مما أسفر عن الحصول على النسخة النهائية من الاستبانة. (أنظر الملحق رقم 01).

#### 2. الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة للبعد أو المحور الذي تقع فيه. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول عبارات أبعاد الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### - الارتباط الداخلي لعببارات أبعاد المحور الأول:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعببارات أبعاد المحور الأول كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية

للبعد

| التحول الرقمي             |                |               |                            |                |               |                                           |                |               |                                         |                |               |
|---------------------------|----------------|---------------|----------------------------|----------------|---------------|-------------------------------------------|----------------|---------------|-----------------------------------------|----------------|---------------|
| التوجه الاستراتيجي الرقمي |                |               | البنية التكنولوجية الرقمية |                |               | الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية |                |               | البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي |                |               |
| رقم العبارة               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | رقم العبارة                | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | رقم العبارة                               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | رقم العبارة                             | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
| 01                        | 0.831**        | 0.000         | 06                         | 0.901**        | 0.000         | 11                                        | 0.894**        | 0.000         | 16                                      | 0.876**        | 0.000         |
| 02                        | 0.605**        | 0.000         | 07                         | 0.849**        | 0.000         | 12                                        | 0.795**        | 0.000         | 17                                      | 0.735**        | 0.000         |

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

|       |         |    |       |         |    |       |         |    |       |         |    |
|-------|---------|----|-------|---------|----|-------|---------|----|-------|---------|----|
| 0.000 | 0.713** | 18 | 0.000 | 0.807** | 13 | 0.000 | 0.830** | 08 | 0.000 | 0.677** | 03 |
| 0.000 | 0.641** | 18 | 0.000 | 0.673** | 14 | 0.000 | 0.853** | 09 | 0.000 | 0.780** | 04 |
| 0.000 | 0.924** | 20 | 0.000 | 0.890** | 15 | 0.000 | 0.847** | 10 | 0.000 | 0.947** | 05 |

<sup>\*\*</sup> دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، <sup>\*</sup> دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد محور التحويل الرقمي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.641) للعبارة رقم (18) عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.947) للعبارة رقم (05) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

### - الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

| جودة الخدمة البريدية |                |               |             |                |               |
|----------------------|----------------|---------------|-------------|----------------|---------------|
| رقم العبارة          | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
| 01                   | 0.889**        | 0.000         | 08          | 0.686**        | 0.000         |
| 02                   | 0.642**        | 0.000         | 09          | 0.752**        | 0.000         |
| 03                   | 0.747**        | 0.000         | 10          | 0.498**        | 0.000         |
| 04                   | 0.745**        | 0.000         | 11          | 0.611**        | 0.000         |
| 05                   | 0.735**        | 0.000         | 12          | 0.907**        | 0.000         |

<sup>\*\*</sup> دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، <sup>\*</sup> دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور جودة الخدمة البريدية والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.498) للعبارة رقم (10) عند مستوى الدلالة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

(0.01) و (0.907) للعبارة رقم (12) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

### ثانيا: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة، بحيث هناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات آلفا كرونباخ Alpha Crombach" لأبعاد ومحاور الدراسة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"**

| محاور الدراسة             | أبعاد الدراسة                             | رقم العبارات | معامل ثبات آلفا كرونباخ | جودة القياس |
|---------------------------|-------------------------------------------|--------------|-------------------------|-------------|
| أبعاد محور التحول الرقمي  | التوجه الاستراتيجي الرقمي                 | 05-01        | 0.886                   | ممتاز       |
|                           | البنية التكنولوجية الرقمية                | 10-06        | 0.926                   | ممتاز       |
|                           | الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية | 15-11        | 0.918                   | ممتاز       |
|                           | البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي   | 20-16        | 0.888                   | ممتاز       |
| محور التحول الرقمي        |                                           | 20-01        | 0.955                   | ممتاز       |
| محور جودة الخدمة البريدية |                                           | 10-01        | 0.917                   | ممتاز       |
| الثبات الكلي              |                                           | /            | <b>0.966</b>            | ممتاز       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة قد انحصرت ما بين (88.6% و 95.5%) بدرجة ثبات (ممتازة)، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة حيث بلغت (96.6%)، مما يدل على أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الصنف الوظيفي).

#### أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

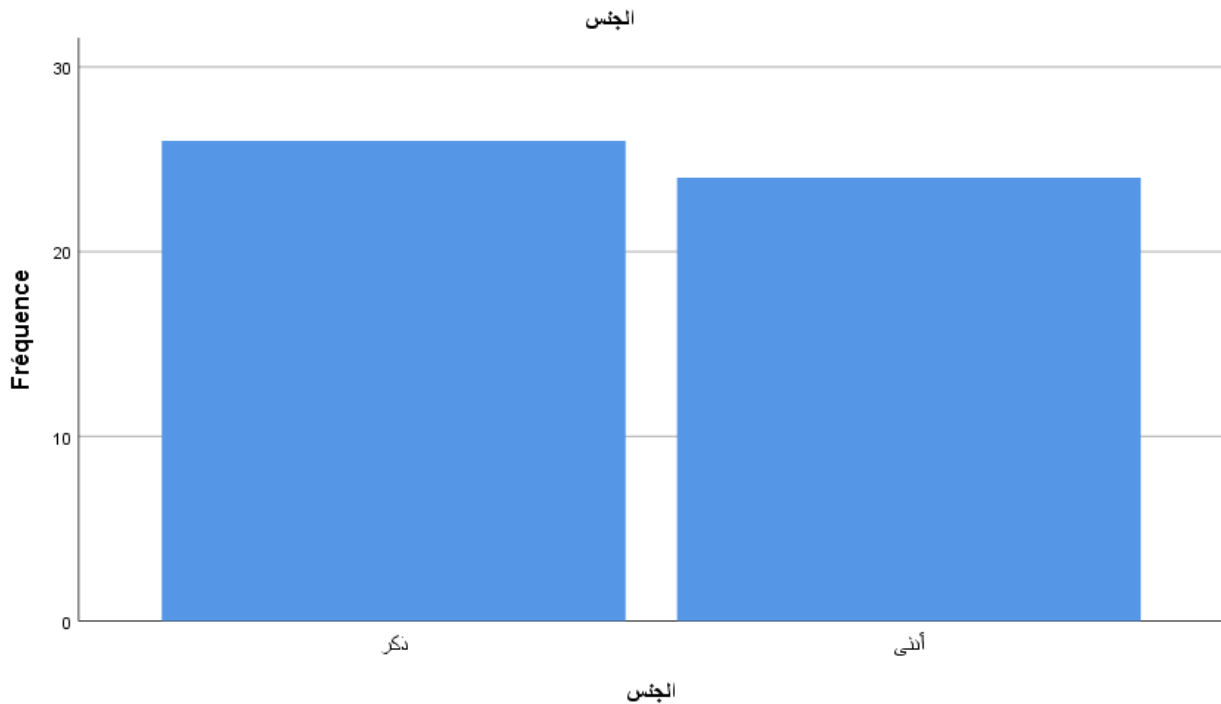
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|------------|
| ذكر     | 26      | 52.0       |
| أنثى    | 24      | 48.0       |
| المجموع | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يُلاحظ من خلال نتائج الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس جاء متقارباً، حيث بلغت نسبة الذكور (52.0%) مقابل (48.0%) للإناث، ما يعكس توازناً واضحاً في تمثيل أفراد الدراسة.

ويُفسر هذا التقارب بطبيعة العمل داخل المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، حيث تعتمد المؤسسة على مهام إدارية وخدماتية متنوعة لا ترتبط بجنس معين، مما يسمح بمشاركة متوازنة للذكور والإناث في مختلف المناصب. ويساهم هذا التوازن في تعزيز موضوعية النتائج ودقتها عند تحليل أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمة المالية البريدية.

### ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

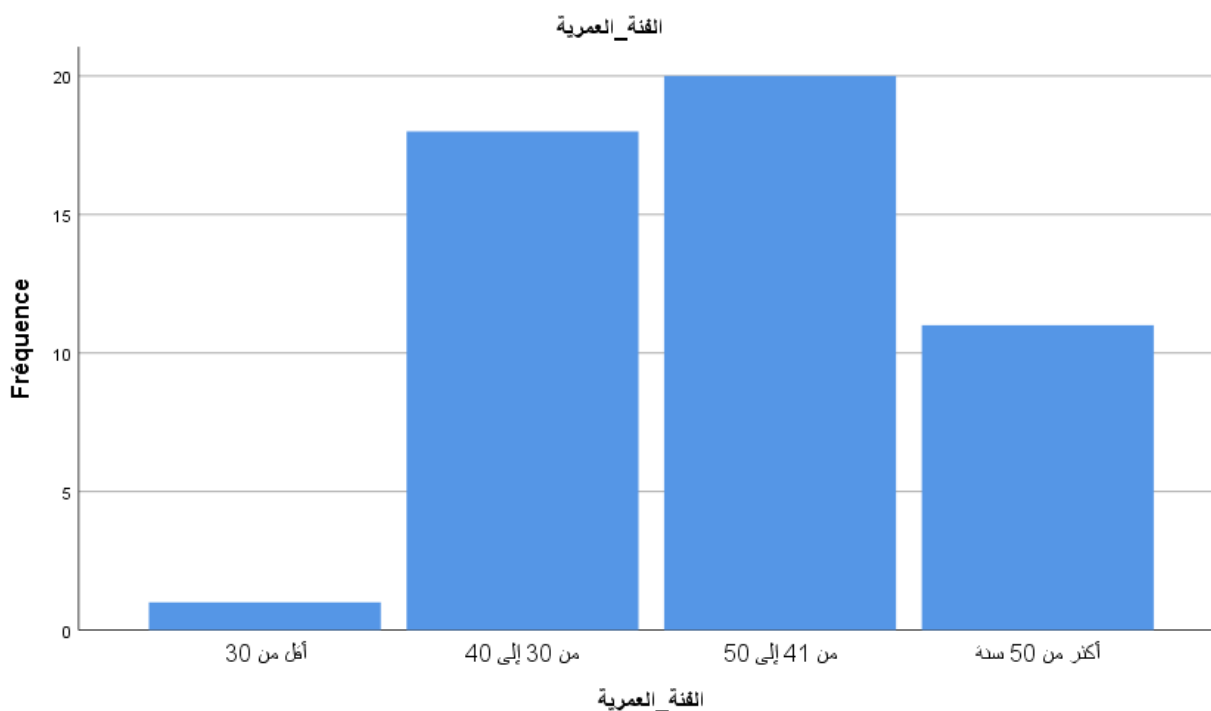
## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

| الفئة العمرية  | التكرار | النسبة (%) |
|----------------|---------|------------|
| أقل من 30      | 01      | 2.0        |
| من 30 إلى 40   | 18      | 36.0       |
| من 41 إلى 50   | 20      | 40.0       |
| أكثر من 50 سنة | 11      | 22.0       |
| المجموع        | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

تُبين نتائج الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية يميل بشكل واضح نحو الفئات المتوسطة، حيث سجلت الفئة (41 إلى 50 سنة) النسبة الأعلى بـ (40.0%)، تليها الفئة (30 إلى 40 سنة) بـ (36.0%)، ثم الفئة التي تفوق 50 سنة بـ (22.0%)، في حين كانت نسبة الفئة أقل من 30 سنة ضعيفة جداً (2.0%).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

ويعكس هذا التوزيع هيمنة الفئات العمرية المتوسطة داخل المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، مقابل حضور محدود للفئة الشابة، بما يوفر تصوراً متوازناً نسبياً حول مجتمع الدراسة، ويسمح بتحليل أكثر دقة لمدى تفاعل مختلف الفئات مع التحويل الرقمي وانعكاساته على جودة الخدمة المالية البريدية.

### ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

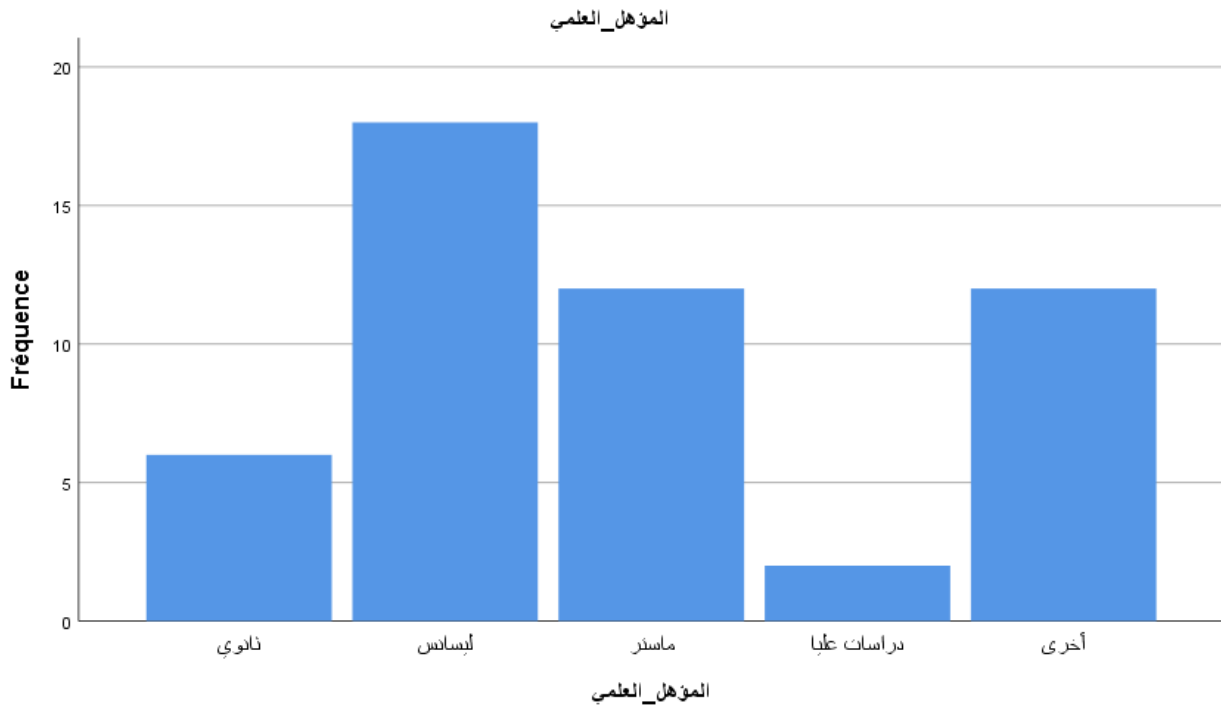
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------|------------|
| ثانوي         | 06      | 12.0       |
| ليسانس        | 18      | 36.0       |
| ماستر         | 12      | 24.0       |
| دراسات عليا   | 02      | 4.0        |
| أخرى          | 12      | 24.0       |
| المجموع       | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS) 28.

تُظهر نتائج الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي يتسم بتنوع واضح، حيث تصدرت فئة الليسانس بنسبة (36.0%)، تليها فئتا الماستر وأصحاب المؤهلات الأخرى بنسبة متساوية (24.0%) لكل منهما، ثم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة (12.0%)، في حين سجلت فئة الأفراد الذين أكملوا دراساتهم العليا (4.0%).

ويعكس هذا التوزيع مستوى تعليمي متباين داخل المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، مع غلبة الطابع الجامعي في تركيبته مما يسمح بتعدد وجهات النظر حول موضوع الدراسة. كما يسهم هذا التنوع في إثراء التحليل الميداني من خلال فهم مختلف تصورات الموظفين تجاه التحويل الرقمي وأثره على جودة الخدمة المالية البريدية.

### رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي:

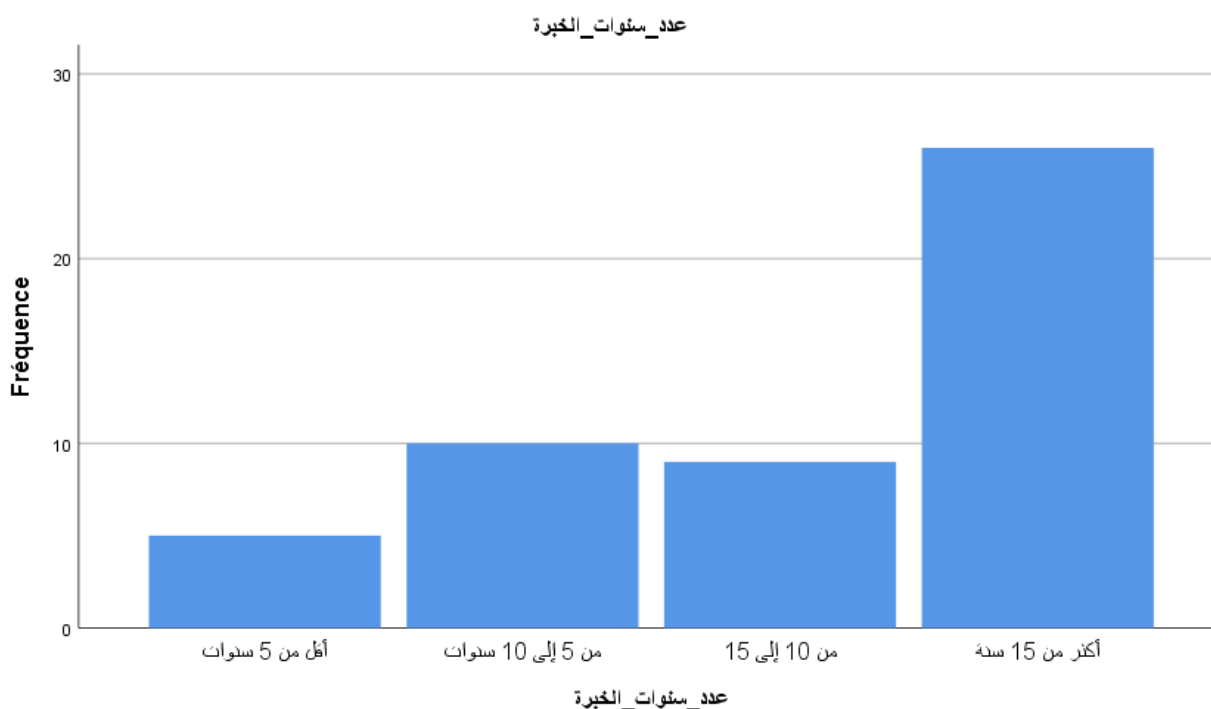
## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة   | التكرار | النسبة (%) |
|--------------------|---------|------------|
| أقل من 05 سنوات    | 05      | 10.0       |
| من 05 إلى 10 سنوات | 10      | 20.0       |
| من 11 إلى 20 سنة   | 09      | 18.0       |
| أكثر من 20 سنة     | 26      | 52.0       |
| المجموع            | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

تُبين نتائج الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة يميل بشكل واضح نحو الفئات ذات الخبرة الطويلة، حيث سجلت فئة أصحاب الخبرة الأكثر من 20 سنة النسبة الأعلى بـ (52.0%)، تليها فئة (05 إلى 10 سنوات) بـ (20.0%)، ثم فئة (11 إلى 20 سنة) بـ (18.0%)، في حين جاءت الفئة التي تقل خبرتها عن 05 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (10.0%).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

ويعكس هذا التوزيع الطابع الغالب على المورد البشري داخل المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، حيث يبرز حضور الفئات ذات الأقدمية العالية مقارنة بالفئات حديثة الالتحاق بالمؤسسة، وتسهم هذه النتائج في دعم مصداقية الدراسة من خلال إتاحة آراء مبنية على ممارسة طويلة داخل المؤسسة، بما يسمح بتحليل أكثر دقة لأثر التحويل الرقمي على جودة الخدمة المالية البريدية.

### خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

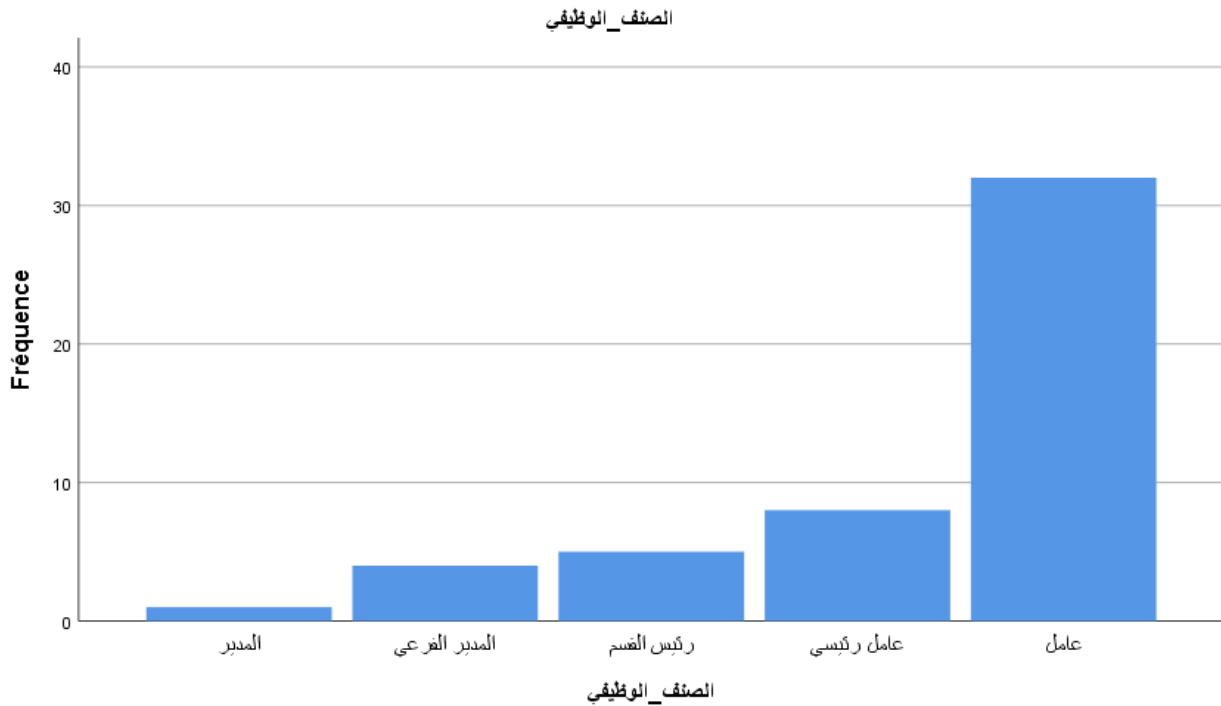
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي

| الصنف الوظيفي | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------|------------|
| المدير        | 01      | 2.0        |
| المدير الفرعي | 04      | 8.0        |
| رئيس القسم    | 05      | 10.0       |
| عامل رئيسي    | 08      | 16.0       |
| عامل          | 32      | 64.0       |
| المجموع       | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

تبين معطيات الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي يتميز بتفاوت واضح، حيث سجّلت فئة العمال النسبة الأكبر (64.0%)، تليها فئة العمال الرئيسيين (16.0%)، ثم رؤساء الأقسام (10.0%)، فالمديرون الفرعيون (8.0%)، ومدير واحد بنسبة (2.0%).

ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في المستويات الوظيفية داخل المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة بما يتيح تمثيل مختلف وجهات النظر داخل المؤسسة، حيث يسهم هذا التباين في إثراء نتائج الدراسة من خلال إتاحة قراءة متعددة الزوايا لمدى تأثير التحويل الرقمي على جودة الخدمة المالية البريدية.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

جاء هذا المطلب كمحاولة لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

ومن أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارث الخماسي" المستخدم في محاور الدراسة تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكارث" ( $4=1-5$ )، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ( $0.8 = 5/4$ )، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ( $1.8 = 1 + 0.8$ ) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (10): فئات مقياس "Likert" الخماسي ودلالاتها**

| رقم الفئة | المجال      | الدرجات        | الوزن | مستوى الأهمية |
|-----------|-------------|----------------|-------|---------------|
| الأولى    | [1.80-1]    | غير موافق بشدة | 1     | ضعيف جداً     |
| الثانية   | [2.60-1.81] | غير موافق      | 2     | ضعيف          |
| الثالثة   | [3.40-2.61] | محايد          | 3     | متوسط         |
| الرابعة   | [4.20-3.41] | موافق          | 4     | مرتفع         |
| الخامسة   | [5-4.21]    | موافق بشدة     | 5     | مرتفع جداً    |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التحويل الرقمي

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التحويل الرقمي، ويحتوي على أربعة أبعاد، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

#### 1. التوجه الاستراتيجي الرقمي:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (11): التحليل الوصفي لعبارات بعد "التوجه الاستراتيجي الرقمي"**

| الرقم | العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجات | مستوى الأهمية |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|---------------|
| 01    | تتوفر المؤسسة البريدية على رؤية واضحة فيما يخص التحويل الرقمي. | 4.10            | 0.544             | 02      | موافق   | مرتفع         |
| 02    | تدعم الإدارة العليا التوجه نحو الرقمنة بشكل                    | 4.10            | 0.647             | 03      | موافق   | مرتفع         |

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

|                     |       |    |       |      | فَعَال .                                                              |    |
|---------------------|-------|----|-------|------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع               | موافق | 01 | 0.571 | 4.20 | يتم إدماج الأهداف الرقمية ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.             | 03 |
| مرتفع               | موافق | 04 | 0.699 | 4.04 | تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم نتائج التحويل الرقمي بشكل دوري.           | 04 |
| مرتفع               | موافق | 05 | 0.938 | 3.76 | تعتمد المؤسسة برامج لتقليل الاعتماد على العمل الورقي وتعويضه بالرقمي. | 05 |
| مستوى الأهمية مرتفع |       |    | 0.670 | 3.93 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد                        |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

تكشف نتائج هذا البعد عن وجود تبين واضح نسبياً للتوجه الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76) و(4.20)، وهي قيم تعكس مستوى إدراك مرتفع لأهمية إدماج الرقمنة في التوجهات العامة.

وقد جاءت أعلى القيم لصالح عبارة إدماج الأهداف الرقمية ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، مما يدل على أن التحويل الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح جزءاً من التوجهات التخطيطية للمؤسسة. في المقابل، يظهر أن تقليل الاعتماد على الورق لا يزال في مستوى أقل نسبياً، وهو ما يشير إلى أن التحويل نحو الرقمنة يتم بشكل تدريجي وليس بصورة كلية وفورية.

وبوجه عام، بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.93)، وهو ما يعكس وجود توجه استراتيجي إيجابي نحو الرقمنة، غير أن هذا التوجه لا يزال يتطلب تدعيم آليات تطبيقه على أرض الواقع، وترسيخ مبادئه ضمن مختلف المستويات التنظيمية بما يضمن استمراريته وفعاليته.

### 2. البنية التكنولوجية الرقمية:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

الجدول رقم (12): التحليل الوصفي لعبارات بعد "البنية التكنولوجية الرقمية"

| الرقم                                          | العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب             | الدرجات | مستوى الأهمية |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------|---------------|
| 06                                             | تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة في تقديم خدماتها.                  | 4.04            | 0.781             | 03                  | موافق   | مرتفع         |
| 07                                             | تسعى المؤسسة إلى تحديث أجهزتها وأنظمتها الرقمية باستمرار.            | 4.12            | 0.594             | 01                  | موافق   | مرتفع         |
| 08                                             | تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية في مجال الخدمات المالية البريدية. | 4.06            | 0.867             | 02                  | موافق   | مرتفع         |
| 09                                             | تتميز الأنظمة الرقمية المعتمدة بالكفاءة والفعالية في الأداء.         | 3.94            | 0.867             | 05                  | موافق   | مرتفع         |
| 10                                             | تساهم الوسائل التكنولوجية في تسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة.     | 4.00            | 0.639             | 04                  | موافق   | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد |                                                                      | 4.02            | 0.622             | مستوى الأهمية مرتفع |         |               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28)..

يظهر تحليل هذا البعد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة معتبرة على البنية التكنولوجية الرقمية في تقديم خدماتها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94) و(4.12)، ما يعكس مستوى إيجابي لتبني الوسائل الرقمية.

وقد سجلت عبارة تحديث الأجهزة والأنظمة الرقمية أعلى قيمة، بما يدل على وجود حرص مستمر على تطوير البنية التقنية ومواكبة المستجدات التكنولوجية. في المقابل، ظهرت عبارة كفاءة وفعالية الأنظمة الرقمية المعتمدة في مرتبة أدنى نسبياً، وهو ما يشير إلى أن تحسين جودة الأداء التقني لا يزال يشكل مجاًلاً مفتوحاً للتطوير.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.02)، وهو ما يؤكد وجود مستوى مرتفع من الاعتماد على البنية التكنولوجية الرقمية داخل المؤسسة.

### 3. الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): التحليل الوصفي لعبارات بعد "الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية"

| الرقم                                          | العبارة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب             | الدرجات | مستوى الأهمية |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------|---------------|
| 11                                             | توفر المؤسسة دورات تدريبية للموظفين في المجال الرقمي.           | 3.86            | 1.010             | 02                  | موافق   | مرتفع         |
| 12                                             | يملك الموظفون مهارات رقمية تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة.      | 3.82            | 0.873             | 03                  | موافق   | مرتفع         |
| 13                                             | يتم تخطيط الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات التحويل الرقمي. | 3.70            | 0.863             | 05                  | موافق   | مرتفع         |
| 14                                             | تحفز المؤسسة الموظفين على الابتكار في استخدام التكنولوجيا.      | 3.72            | 0.970             | 04                  | موافق   | مرتفع         |
| 15                                             | يظهر الموظفون قدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية.              | 4.00            | 0.990             | 01                  | موافق   | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد |                                                                 | 3.93            | 0.892             | مستوى الأهمية مرتفع |         |               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

تكشف نتائج هذا البعد أن المؤسسة تمتلك مستوى جيد من الكفاءات الرقمية لدى مواردها البشرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70) و(4.00)، بما يعكس قدرة نسبية على التكيف مع متطلبات التحويل الرقمي.

وقد جاءت أعلى القيم لصالح عبارة يظهر الموظفون قدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية، مما يعكس مرونة واضحة لدى الموظفين في التعامل مع المستجدات التكنولوجية. في حين سجلت بعض الجوانب التنظيمية المرتبطة بالتخطيط والتحفيز مستويات أقل نسبياً، وهو ما يشير إلى أن تطوير الكفاءات الرقمية لا يزال يحتاج إلى دعم مؤسسي أكثر تكاملاً.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.93)، مما يدل على مستوى مرتفع نسبياً في الكفاءات والقدرات الرقمية مع وجود هامش للتحسين.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

### 4. البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): التحليل الوصفي لعبارات بعد "البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي"

| الرقم                                           | العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب             | الدرجات | مستوى الأهمية |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------|---------------|
| 16                                              | تعمل المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي ليتماشى مع التحويل الرقمي. | 3.80            | 0.833             | 02                  | موافق   | مرتفع         |
| 17                                              | تشجع المؤسسة التعلم المستمر في المجال الرقمي.                     | 3.90            | 0.814             | 01                  | موافق   | مرتفع         |
| 18                                              | تدعم الإدارة الأفكار والمبادرات المرتبطة بالرقمنة.                | 3.66            | 1.118             | 04                  | موافق   | مرتفع         |
| 19                                              | تسعى المؤسسة إلى نشر ثقافة التحويل الرقمي بين الموظفين.           | 3.78            | 0.966             | 03                  | موافق   | مرتفع         |
| 20                                              | يتم إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحويل الرقمي.                 | 3.58            | 1.052             | 05                  | موافق   | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد  |                                                                   | 3.69            | 0.851             | مستوى الأهمية مرتفع |         |               |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور |                                                                   | 3.84            | 0.681             | مستوى الأهمية مرتفع |         |               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يُفهم من نتائج هذا البعد أن البيئة التنظيمية داخل المؤسسة توفر مستوى دعم مقبول للتحويل الرقمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58) و(3.90)، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو ترسيخ الثقافة الرقمية.

وقد سجلت عبارة تشجيع التعلم المستمر في المجال الرقمي أعلى متوسط، مما يدل على وجود اهتمام بتطوير الجانب المعرفي المرتبط بالرقمنة. في المقابل، جاءت عبارة إشراك العاملين في برامج التحويل الرقمي في مستوى أقل، وهو ما يشير إلى محدودية المشاركة الفعلية في هذا المسار.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

وبشكل إجمالي، بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.69)، مما يعكس مستوى مرتفع نسبياً، مع حاجة واضحة إلى تعزيز آليات المشاركة والدعم التنظيمي.

وبناءً على النتائج الإجمالية لمحور التحويل الرقمي، يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تحقق مستوى مرتفع في تبني هذا التوجه، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.84) بانحراف معياري قدره (0.681)، وهو ما يعكس درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة حول وجود ممارسات رقمية داخل المؤسسة.

ويُفهم من هذا المؤشر العام أن التحويل الرقمي في المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة لا يقتصر على جانب دون آخر، بل يمتد ليشمل مختلف الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية، مع تفاوت نسبي في درجة التحقق بين هذه الأبعاد، مما يشير إلى أن عملية التحويل الرقمي ما تزال في مسار تطوري تدريجي وليس في مرحلة اكتمال شامل.

### ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور جودة الخدمة البريدية

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في جودة الخدمة البريدية، ويحتوي على (10) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

جاءت النتائج الخاصة بهذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): التحليل الوصفي لعبارات محور "جودة الخدمة البريدية"

| الرقم | العبرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجات    | مستوى الأهمية |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|---------------|
| 21    | ساهم التحويل الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة. | 4.30            | 0.614             | 03      | موافق بشدة | مرتفع جداً    |
| 22    | تساعد الخدمات الرقمية على تقديم الخدمة في الوقت المناسب.          | 4.14            | 0.808             | 09      | موافق      | مرتفع         |
| 23    | أدت الرقمنة إلى زيادة رضا الزبائن عن الخدمات البريدية.            | 4.14            | 0.670             | 08      | موافق      | مرتفع         |

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

|                                                 |                                                                    |      |       |       |                          |            |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|--------------------------|------------|
| 24                                              | ساعدت الأنظمة الرقمية الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر.        | 4.24 | 0.687 | 06    | موافق بشدة               | مرتفع جداً |
| 25                                              | ساهم التحويل الرقمي في تنويع الخدمات المالية البريدية.             | 4.30 | 0.647 | 04    | موافق بشدة               | مرتفع جداً |
| 26                                              | يستجيب موظفو بريد الجزائر لاحتياجات العملاء بشكل فوري وسريع.       | 4.24 | 0.697 | 07    | موافق بشدة               | مرتفع جداً |
| 27                                              | تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين دقة المعلومات المقدمة للزبائن.      | 4.24 | 0.657 | 05    | موافق بشدة               | مرتفع جداً |
| 28                                              | تتميز الخدمات البريدية الرقمية بدرجة عالية من الأمان.              | 3.96 | 0.832 | 10    | موافق                    | مرتفع      |
| 29                                              | تحافظ مؤسسة بريد الجزائر على سرية معلوماتي وحساباتي الشخصية لديها. | 4.52 | 0.677 | 01    | موافق بشدة               | مرتفع جداً |
| 30                                              | ساعدت الرقمنة في تقليل الأخطاء البشرية أثناء تقديم الخدمة.         | 4.38 | 0.667 | 02    | موافق بشدة               | مرتفع جداً |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور |                                                                    |      | 4.34  | 0.675 | مستوى الأهمية مرتفع جداً |            |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

بشكل عام، تُظهر النتائج أن محور جودة الخدمة البريدية يحظى بتقييم مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.34) بانحراف معياري (0.675)، وهو ما يعكس تجانس في آراء أفراد العينة واتجاه عام إيجابي نحو مستوى الخدمات المقدمة.

وعند تفصيل النتائج، يتبين أن أعلى درجات التقييم كانت من نصيب الحفاظ على سرية المعلومات والحسابات الشخصية، مما يدل على إدراك مرتفع لأهمية عنصر الأمان. كما سجلت عبارتا تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة المعلومات المقدمة للزبائن مستويات مرتفعة جداً، وهو ما يعكس رضا واضح عن جودة التنفيذ والدقة في الأداء.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

في المقابل، يُلاحظ وجود تفاوت طفيف بين بعض العبارات من حيث درجة التقييم، إلا أن جميعها بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن جودة الخدمة البريدية محل تقييم إيجابي عام من طرف أفراد العينة دون وجود اختلالات جوهرية في مختلف جوانبها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة".

ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة.

جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = جودة الخدمة البريدية) |               |                |              |                  |                 |                 |                              |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|--------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|------------------|
| النموذج                                                                                                       |               | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |
| 1                                                                                                             | الانحدار      | 20.225         | 4            | 5.081            | 95.466          | 0.000           | 0.895                        | 0.946            |
|                                                                                                               | الخطأ المتبقي | 2.395          | 45           | 0.053            |                 |                 |                              |                  |
|                                                                                                               | المجموع       | 22.270         | 49           |                  |                 |                 |                              |                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

تظهر نتائج تحليل التباين للانحدار أن نموذج الدراسة يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (95.466) عند مستوى دلالة قدره (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة قدرها (0.946)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين التحويل الرقمي وجودة الخدمة البريدية، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.895)، مما يعني أن التحويل الرقمي يفسر ما نسبته (89.5%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة البريدية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار أثر أبعاد التحويل الرقمي (التوجه الاستراتيجي الرقمي، البنية التكنولوجية الرقمية، الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية، البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي) في تحسين جودة الخدمة البريدية، يتم استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية

| النموذج MODEL                     | المعاملات غير النمطية |                | المعاملات النمطية | قيمة T المحسو | قيمة T الجدولية | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|---------------|-----------------|---------------|
| -                                 | B                     | الخطأ المعياري | Beta              | -             | -               | -             |
| تأثير Constant                    | 0.435                 | 0.231          | -                 | 1.386         | 0.066           |               |
| التوجه الاستراتيجي الرقمي         | 0.277                 | 0.066          | 0.273             | 4.191         | 0.000           |               |
| البنية التكنولوجية الرقمية        | 0.025                 | 0.087          | -0.023            | 0.284         | 0.788           |               |
| الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد | 0.086                 | 0.054          | 0.112             | 1.584         | 0.120           |               |

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

|       |  |       |       |       |       |                                         |
|-------|--|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------------|
| 0.000 |  | 9.386 | 0.703 | 0.060 | 0.563 | البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي |
|-------|--|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------------|

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ ما يلي:

- ليس لبعد التوجه الاستراتيجي الرقمي أثر في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (1.386) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.066) وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، **مرفوضة**.
- ليس لبعد البنية التكنولوجية الرقمية أثر في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (-0.284) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.788) وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للبنية التكنولوجية الرقمية في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، **مرفوضة**.
- ليس لبعد الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية أثر في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (1.584) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.120) وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، **مرفوضة**.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (9.386) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهو أقل من 0.05، ومنه فإن

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للبيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية، مقبولة.

### المطلب الرابع: مناقشة النتائج

بصفة عامة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني التحويل الرقمي في المديرية الولائية للبريد لولاية ميلة جاء في مستوى مرتفع، إلا أنه غير متجانس بين مختلف أبعاده. فقد سجل كل من التوجه الاستراتيجي الرقمي والبنية التكنولوجية الرقمية مستويات مرتفعة، مما يعكس وجود اهتمام واضح بتبني الرقمنة على المستوى التخطيطي والتقني داخل المؤسسة. في المقابل، برز كل من بعدي الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية، والبيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي بمستوى أقل نسبياً، وهو ما يشير إلى أن الجانب البشري والتنظيمي لم يواكب بنفس الدرجة التطور الحاصل على المستوى التقني والاستراتيجي.

أما فيما يتعلق بمحور جودة الخدمة البريدية، فقد بينت النتائج أنه يحظى بتقييم مرتفع جداً من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على وجود رضا عام حول مختلف أبعاد الخدمة وخاصة ما يتعلق بالسرعة في الأداء، الدقة، الأمان، وتنوع الخدمات. ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بوجود تحسن في آليات تقديم الخدمة وتطور في طرق العمل داخل المؤسسة بما ينعكس إيجاباً على تطلعات الزبائن.

وعند مناقشة نتائج اختبار الفرضيات، تبين أن التحويل الرقمي بأبعاده مجتمعة له أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمة البريدية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. غير أن التحليل التفصيلي للأبعاد أظهر تباين في درجة هذا الأثر، حيث تبين أن التوجه الاستراتيجي الرقمي والبيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي هما البعدان الأكثر تأثيراً، في حين لم يظهر كل من البنية التكنولوجية الرقمية والكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية أثراً ذو دلالة إحصائية.

ويُفهم من ذلك أن التحويل الرقمي لا يحدث أثره بشكل آلي بمجرد توفر التجهيزات التكنولوجية أو امتلاك المهارات الرقمية، بل يرتبط بدرجة أكبر بوجود رؤية استراتيجية واضحة وإطار تنظيمي داعم يضمن حسن توظيف هذه الإمكانيات داخل المؤسسة، كما أن غياب الأثر المعنوي لبعض الأبعاد قد يُفسر بوجود فجوة بين التوفر التقني أو البشري وبين آليات الاستغلال الفعلي لهذه الموارد في تحسين الخدمة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحويل الرقمي بالمديرية الولائية للبريد -ميلة-

وبمقارنة هذه النتائج مع الأدبيات النظرية، نجد أنها تتماشى جزئياً مع ما أكدته العديد من الدراسات حول أهمية التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات، غير أنها تبرز في الوقت نفسه أن هذا التحسين لا يتحقق بمجرد تبني التكنولوجيا أو توفير الموارد البشرية المؤهلة، بل يتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة قادرة على تحويل الإمكانيات الرقمية إلى ممارسات فعلية تنعكس على جودة الخدمة المقدمة. كما أن هذه النتائج تؤكد أن الأبعاد التكنولوجية والبشرية والاستراتيجية لا تحقق أثرها بصورة مستقلة، وإنما تحتاج إلى إطار تنظيمي يسمح بتنسيقها وتفعيلها داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول بأن نتائج هذه الدراسة تؤكد أن تحسين جودة الخدمة البريدية داخل المؤسسة محل الدراسة هو نتاج تفاعل معقد بين مختلف أبعاد التحويل الرقمي، مع بروز واضح لدور العوامل التنظيمية والاستراتيجية كعناصر حاسمة في تحقيق الفعالية، وهو ما يستدعي ضرورة إعادة النظر في كيفية استثمار الإمكانيات التكنولوجية والبشرية بشكل أكثر تكاملاً لضمان مردودية أعلى للتحويل الرقمي على مستوى جودة الخدمة.

### خلاصة الفصل:

من أجل دراسة أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة، تم الاعتماد على استبيان وُجه إلى عينة مكونة من (50) موظفاً بهذه المؤسسة، وبعد استرجاعه تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن مستوى تبني التحويل الرقمي داخل المؤسسة جاء مرتفع مع وجود تباين بين أبعاده، حيث برز كل من التوجه الاستراتيجي الرقمي والبنية التكنولوجية الرقمية في مستويات جيدة، في حين جاء كل من الكفاءات والقدرات الرقمية والبيئة التنظيمية الداعمة بدرجات أقل. كما سجلت جودة الخدمة البريدية مستوى مرتفعاً جداً، مما يعكس تقييماً إيجابياً من طرف أفراد العينة لمختلف جوانبها.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي مجتمعة على جودة الخدمة البريدية، إلا أن هذا الأثر كان متفاوتاً بين الأبعاد، حيث تبين أن التوجه الاستراتيجي الرقمي والبيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي لهما أثر معنوي، في حين لم يسجل كل من البنية التكنولوجية الرقمية والكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية أثراً ذو دلالة إحصائية.

خاتمة

## الخاتمة:

يعتبر التحول الرقمي من أبرز التحولات الحديثة التي يشهدها القطاع المالي وخاصة المؤسسات الخدمية حيث أصبحت أداة استراتيجية تهدف الى تحسين جودة الخدمات المالية خاصة البريدية وتعزيز كفاءتها من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات والأنشطة، ويشمل هذا التحول اعتماد الأنظمة المعلوماتية الحديثة وتطوير الخدمات الالكترونية وتحسين قنوات التواصل مع الزبائن بما يواكب متطلبات البيئة الرقمية المتسارعة. وقد سعت هذه الدراسة الى معالجة اشكاليته تتمحور حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية، وقد حاولنا الإجابة على هذه الإشكالية من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والخدمات المالية البريدية، وكذلك تحليل ميداني لواقع التحول الرقمي بالمديرية الولائية لبريد الجزائر ميلة، ومدى تأثيره في تحسين جودة الخدمات المقدمة. وقد أفضت هذه الدراسة على جملة من النتائج نوردتها في النقاط التالية:

## نتائج الدراسة:

من خلال ما جاء في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة توصلنا الى مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

## النتائج النظرية:

- يعد التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية لتحسين جودة خدماتها المالية البريدية.
- يساهم التحول الرقمي في تسريع أداء الخدمات المالية البريدية وتبسيط الإجراءات وتقليل الجهد والوقت المبذول من طرف الموظفين والزبائن.
- تعتمد فعالية التحول الرقمي على توفر بنية تحتية تكنولوجيا ملائمة الى جانب موارد بشرية تمتلك الكفاءات والمهارات الرقمية اللازمة.
- يساعد التحول الرقمي على تحسين التواصل مع الزبائن ورفع مستوى رضاهم من خلال توفير خدمات الكترونية أكثر سرعة ومرونة.
- تسعى مؤسسة بريد الجزائر الى تطوير خدماتها المالية البريدية من خلال تبني التطبيقات الرقمية والوسائل التكنولوجية الحديثة كتطبيق بريدي موب والبطاقة الذهبية.
- ما يزال تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر يواجه عدة تحديات من بينها ضعف الثقافة الرقمية ومحدودية الإمكانيات التقنية إضافة الى بعض العراقيل الادارية والبشرية.

**النتائج الدراسة التطبيقية:**

- أبدى أفراد العينة موافقة مرتفعة على بعد التوجه الاستراتيجي الرقمي بما يعكس إدراكا واضحا لأهمية ادماج الرقمنة ضمن التوجهات العامة للمؤسسة.
- أبدى أفراد العينة موافقة بدرجة مرتفعة على بعد البنية التكنولوجية الرقمية بما يعكس اعتمادا واضحا على الوسائل الرقمية في تقديم الخدمات.
- أبدى أفراد العينة موافقة مرتفعة على بعد الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية بما يعكس امتلاك المؤسسة لمستوى جيد من الكفاءات الرقمية لدى موظفيها.
- أبدى أفراد العينة موافقة متوسطة الى مرتفعة على بعد البيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي بما يعكس وجود دعم تنظيمي مقبول لترسيخ الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.
- أظهرت النتائج أن جودة الخدمات المالية البريدية في مؤسسة بريد الجزائر تحظى بتقييم مرتفع من طرف أفراد العينة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد ميلة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التكنولوجية الرقمية في تحسين جودة الخدمة البريدية الولائية ميلة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التكنولوجية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية الولائية للبريد لولاية ميلة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات والقدرات الرقمية في تحسين جودة الخدمة البريدية الولائية ميلة وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة التي تنص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية الولائية للبريد لولاية ميلة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية الولائية ميلة وبالتالي نقبل صحة الفرضية الرابعة التي تنص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة.

- بالنسبة للفرضية الرئيسية التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد ميلة" تم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) وبالتالي يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة البريدية بالمديرية الولائية للبريد لولاية ميلة.

### التوصيات:

- تطوير استراتيجيات رقمية واضحة ومتكاملة تضمن الانتقال الفعال نحو الرقمنة مع ادماج الأهداف الرقمية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- تحسين جودة الأنظمة الرقمية من حيث السرعة والدقة والأمان بما يرفع من مستوى رضا الزبائن ويعزز ثقتهم في الخدمات البريدية الرقمية.
- العمل على تطوير نظام تقييم دوري لجودة الخدمات الرقمية يسمح برصد نقاط الضعف ومعالجتها بشكل مستمر.
- تعزيز الكفاءات الرقمية للموارد البشرية عبر برامج تكوين متخصصة مستمرة تعتمد على التدريب التطبيقي أكثر من النظري لضمان قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل الرقمية.
- إعادة هيكلة البنية التكنولوجية الرقمية للمؤسسة بشكل استراتيجي من خلال الانتقال من التحديث الجزئي الى التحديث الشامل والمستدام للأنظمة الرقمية بما يضمن رفع جودة الأداء واستمرارية الخدمة.

### أفق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوعنا "دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية" يتضح أن هذا الموضوع يعد جزءا من مجال بحثي واسع ولم يغطي الا جوانب محدودة مما يفتح المجال أمام المزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول هذا المجال بعمق أكبر. وبناء عليه يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- تقييم مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية لتعميم الخدمات المالية البريدية الالكترونية.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار المالي في تطوير المنتجات المالية البريدية الالكترونية.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية:

1. بالخير زينب، بوسنة أمال، (2023)، حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبية للدراسات العلمية الأكاديمية، 6(1)، ص 668-684.
2. بخاش وفاء، (2024)، التحول الرقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، 9 (2)، ص 670-686.
3. بلقاضي آسيا، (2024)، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، المحرر مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 9(1)، ص 690-710.
4. بلول محمد الصالح، (2024)، تحديات التحول الرقمي في بيئة المحاسبة الجزائرية -دراسة ميدانية من وجهة نظر مهنية وأكاديمية، مجلة التنمية الاقتصادية، 9(2)، ص 49-58.
5. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد ناذية، (2025)، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، دراسة حالة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، 15(2)، ص 501-512.
6. بن شيخ عبدالرحمان، (2021)، التنمية المالية وتحديات تطبيق منظومة تسيير الخدمات المالية الكترونيا في الجزائر، مجلة شعاع للمؤسسات الاقتصادية، 5(2)، ص 351-364.
7. بن طيب زهرة، خليل صبرينة، (2022)، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 من وجهة نظر الاساتذة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، 17(2)، ص 241-259.
8. الحداد محمد صالح، محمد ابراهيم الحداد، (2021)، الثورة الصناعية الرابعة (النكاء الاصطناعي-التحول الرقمي) تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة، معهد التخطيط القومي، ص 13.
9. حميدي زقاي، (2021)، توثيق العلاقة مع العملاء من خلال تبني مفهوم أبعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من عملاء بنك الخليج الجزائري AGB وكالة سعيذة. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 9(1)، ص 198-213.

10. خلوف زهرة، شاوشي خيرة، (2023)، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، 5 (1)، ص 17-30.
11. د. غادة سيد عبدالله شعبان، (2021)، أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق مع بعض الدول العربية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (1)، ص 1-30.
12. د. رضا عبد الصادق عبد العليم ، و د. أمل رضوان أحمد محم ، (2025)، أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المالية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، 6 (3)، 248-275.
13. دعبوز سعاد، (2021)، دور استعمال البطاقة الذهبية لبريد الجزائر للحد من أزمة السيولة، المحرر مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية (6)، ص 48-60.
14. سعدون رفيق، (2020)، دراسة أثر تسويق الخدمات المالية على رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - المسيلة، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3.
15. سقاط، ريان، أحمد عادل، عدنان عزيز الرحمان، (2022)، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 -دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة 2021-2022. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (25)، ص 94-127.
16. سماحي أحمد، كيري فتحة، (2017) تحديث وعصرنة خدمات مؤسسة بريد الجزائر في ظل معطيات الاقتصاد الرقمي، (14)، *les cahiers du mecas*، 184-195.
17. صدوقي غريسي، سي الطيب الهاشمي رضا، علي العبسي. (2021). واقع التحول الرقمي والأئتمنة. مجلة آراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، 3 (2)، ص 99-109.
18. طرودي عبدالرزاق، (2025)، دور الخدمات المالية الرقمية في تعزيز الشمول المالي - دراسة حالة جبل الخليج- الجزائر AGB، رسالة دكتوراه جامعة غرداية.
19. عادل محمد محمد محمد، (2023)، متطلبات التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية، 133 (1)، ص 543-570.
20. عامر إيمان، عتيق الشيخ، (2025)، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، 15 (1)، ص 448-461.

21. عبد العزيز السيد مصطفى، (2025)، *التحول الرقمي مؤسسات الأعمال*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص19-20.
  22. عفيف هناء ، و خلوفي وهيبة . (2022). الاتجاه نحو التحول الرقمي : حتمية او خيار ؟ مجلة *اقتصاد المال و الاعمال*، 6(1)، 276-291.
  23. فتيحة كيري، و أحمد سماحي. (2017). تحديث وعصرنة خدمات مؤسسة بريد الجزائر في ظل معطيات الاقتصاد الرقمي، *les chahiers du mecas*، (14)، ص184-195.
  24. محمّد محمود عبد الودود البنا، (2024)، التحول الرقمي وأهميته، *الأرصاد الجوية*، 72(72)، 24-27.
  25. مداوي خولة، طيب سعيدة، (2024)، دور المنتجات الرقمية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، دراسة عينة مستخدمي بريدي موب. مجلة *دفاتر بولدكس* 13 (1)، ص44-66.
  26. مصطفى محمد ابراهيم الهلالي، (2021)، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة. *المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات و البيانات مراجعة علمية*، 1(1)، 197-222.
- باللغة الأجنبية:

1. Bosilj vuksic, V.ivancic ,L.& susa vuges ,D.(2018).Apreliminary literature review of digital transformation case studies .international journal of computer and information engineering, 12(9), p737-742.
2. Claessens, S. (2006). Access To Financial services : A review of the issues and public policy objectives. *the world bank research observer*,21(2), p207-240.
3. Hatzakis;e,d , nair.S.K , M.L pinido .(2010) .operation in financial services-an overview .*production and operations managment*.664-633 ، 19(6) ،
4. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business Trakia. *Journal of Science*,15(1), p388-394.
5. Zaoui. F, Souissi. N, (2020), Roadmap for digital transformation :A literature Review. *procedia computer science*, 175, p621-628.

#### المواقع:

1. Algérie Poste: <http://www.poste.dz>
2. متطلبات و خطوات التحول الرقمي و مراحله، (2025)، [bakha.com](http://bakha.com).
3. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، (2026) المؤسسات والهيئات التابعة للقطاع [./https://www.mpt.gov.dz](https://www.mpt.gov.dz)



الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة ميله

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

استبيان حول:

دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية

دراسة حالة المديرية الولائية للبريد ولاية ميله

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته و بعد؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي أُعدّ في إطار إنجاز دراسة بعنوان  
دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة  
الماستر في علوم التسيير .  
نرجو منكم التكرم بالتعاون معنا من خلال الإجابة على العبارات الواردة في هذا الاستبيان، وذلك بوضع  
علامة (X) في الخانة التي تعبّر عن درجة موافقتكم.  
ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث  
العلمي فقط.

إشراف الأستاذة:

ساعد بخوش حسينة

إعداد الطالبتين:

فيلاي اية

بوعنان سلسبيل

السنة الجامعية 2025 / 2026

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

| ذكر | أنثى |
|-----|------|
|     |      |

**2- الفئة العمرية:**

| أقل من 30 سنة | من 30 إلى 40 سنة | من 41 إلى 50 سنة | أكثر من 50 سنة |
|---------------|------------------|------------------|----------------|
|               |                  |                  |                |

**3- المستوى التعليمي:**

| ثانوي | جامعي | ماستر | دراسات عليا | اخرى |
|-------|-------|-------|-------------|------|
|       |       |       |             |      |

**4- سنوات الخبرة:**

| أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 11 إلى 15 سنة | أكثر من 15 سنة |
|----------------|-------------------|------------------|----------------|
|                |                   |                  |                |

**5- الصنف الوظيفي:**

| المدير | المدير الفرعي | رئيس القسم | عامل رئيسي | عامل |
|--------|---------------|------------|------------|------|
|        |               |            |            |      |

**المحور الثاني: تبني التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة**

| التوجه الاستراتيجي الرقمي |                                                                       |            |       |       |                |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|
| رقم العبارة               | العبارة                                                               | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 01                        | تتوفر المؤسسة البريدية على رؤية واضحة فيما يخص التحول الرقمي          |            |       |       |                |
| 02                        | تدعم الإدارة العليا التوجه نحو الرقمنة بشكل فعال.                     |            |       |       |                |
| 03                        | يتم إدماج الأهداف الرقمية ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.             |            |       |       |                |
| 04                        | تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم نتائج التحول الرقمي بشكل دوري.            |            |       |       |                |
| 05                        | تعتمد المؤسسة برامج لتقليل الاعتماد على العمل الورقي وتعويضه بالرقمي. |            |       |       |                |

| البنية التكنولوجية الرقمية                |                                                                     |  |  |  |  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 06                                        | تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة في تقديم خدماتها                  |  |  |  |  |
| 07                                        | تسعى المؤسسة إلى تحديث أجهزتها وأنظمتها الرقمية باستمرار.           |  |  |  |  |
| 08                                        | تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية في مجال الخدمات المالية البريدية |  |  |  |  |
| 09                                        | تتميز الأنظمة الرقمية المعتمدة بالكفاءة والفعالية في الأداء.        |  |  |  |  |
| 10                                        | تساهم الوسائل التكنولوجية في تسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة.    |  |  |  |  |
| الكفاءات والقدرات الرقمية للموارد البشرية |                                                                     |  |  |  |  |
| 11                                        | توفر المؤسسة دورات تدريبية للموظفين في المجال الرقمي                |  |  |  |  |
| 12                                        | يمتلك الموظفون مهارات رقمية تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة.         |  |  |  |  |
| 13                                        | يتم تخطيط الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي.      |  |  |  |  |
| 14                                        | تحفز المؤسسة الموظفين على الابتكار في استخدام التكنولوجيا.          |  |  |  |  |
| 15                                        | يظهر الموظفون قدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية                   |  |  |  |  |
| البيئة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي    |                                                                     |  |  |  |  |
| 16                                        | تعمل المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي ليتماشى مع التحول الرقمي     |  |  |  |  |
| 17                                        | تشجع المؤسسة التعلم المستمر في المجال الرقمي                        |  |  |  |  |
| 18                                        | تدعم الإدارة الأفكار والمبادرات المرتبطة بالرقمنة.                  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |    |                                                        |
|--|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 19 | تسعى المؤسسة إلى نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين. |
|  |  |  |  |  | 20 | يتم إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول الرقمي.       |

#### المحور الثاني: تحسين جودة الخدمة البريدية

| رقم العبارة | العبارة                                                          | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------|------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 21          | ساهم التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة. |            |       |       |           |                |
| 22          | تساعد الخدمات الرقمية على تقديم الخدمة في الوقت المناسب.         |            |       |       |           |                |
| 23          | أدت الرقمنة إلى زيادة رضا الزبائن عن الخدمات البريدية.           |            |       |       |           |                |
| 24          | ساعدت الأنظمة الرقمية الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر.      |            |       |       |           |                |
| 25          | ساهم التحول الرقمي في تنويع الخدمات المالية البريدية.            |            |       |       |           |                |
| 26          | يستجيب موظفو بريد الجزائر لاحتياجات العملاء بشكل فوري وسريع.     |            |       |       |           |                |
| 27          | تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين دقة المعلومات المقدمة للزبائن     |            |       |       |           |                |
| 28          | تتميز الخدمات البريدية الرقمية بدرجة عالية من الأمان.            |            |       |       |           |                |
| 29          | تحافظ مؤسسة بريد الجزائر على سرية                                |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                            |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | معلوماتي وحساباتي الشخصية لديها.                           |    |
|  |  |  |  |  | ساعدت الرقمنة في تقليل الأخطاء البشرية أثناء تقديم الخدمة. | 30 |

### الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

|    |                        | Corrélations |        |        |        |        |        |
|----|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    |                        | A1           | A2     | A3     | A4     | A5     | X1     |
| A1 | Corrélation de Pearson | 1            | ,725** | ,722** | ,718** | ,608** | ,831** |
|    | Sig. (bilatérale)      |              | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A2 | Corrélation de Pearson | ,725**       | 1      | ,883** | ,557** | ,444** | ,605** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000         |        | ,000   | ,000   | ,001   | ,000   |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A3 | Corrélation de Pearson | ,722**       | ,883** | 1      | ,673** | ,548** | ,677** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A4 | Corrélation de Pearson | ,718**       | ,557** | ,673** | 1      | ,699** | ,780** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A5 | Corrélation de Pearson | ,608**       | ,444** | ,548** | ,699** | 1      | ,947** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,001   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| X1 | Corrélation de Pearson | ,831**       | ,605** | ,677** | ,780** | ,947** | 1      |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

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

|    |                        | Corrélations |        |        |        |        |        |
|----|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    |                        | A6           | A7     | A8     | A9     | A10    | X2     |
| A6 | Corrélation de Pearson | 1            | ,737** | ,930** | ,877** | ,531** | ,901** |
|    | Sig. (bilatérale)      |              | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A7 | Corrélation de Pearson | ,737**       | 1      | ,699** | ,688** | ,753** | ,849** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000         |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A8 | Corrélation de Pearson | ,930**       | ,699** | 1      | ,901** | ,479** | ,830** |
|    | Sig. (bilatérale)      |              |        |        |        |        |        |
|    | N                      | 50           | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

|     |                        |        |        |        |        |        |        |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A9  | Corrélation de Pearson | ,877** | ,688** | ,901** | 1      | ,590** | ,853** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A10 | Corrélation de Pearson | ,531** | ,753** | ,479** | ,590** | 1      | ,847** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| X2  | Corrélation de Pearson | ,901** | ,849** | ,830** | ,853** | ,847** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

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

### Corrélations

|     |                        | A11    | A12    | A13    | A14    | A15    | X3     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A11 | Corrélation de Pearson | 1      | ,665** | ,676** | ,397** | ,592** | ,894** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,004   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A12 | Corrélation de Pearson | ,665** | 1      | ,847** | ,734** | ,755** | ,795** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A13 | Corrélation de Pearson | ,676** | ,847** | 1      | ,775** | ,765** | ,807** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A14 | Corrélation de Pearson | ,397** | ,734** | ,775** | 1      | ,808** | ,673** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,004   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A15 | Corrélation de Pearson | ,592** | ,755** | ,765** | ,808** | 1      | ,890** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| X3  | Corrélation de Pearson | ,894** | ,795** | ,807** | ,673** | ,890** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

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

### Corrélations

|     |                        | A16 | A17    | A18    | A19    | A20    | X4     |
|-----|------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| A16 | Corrélation de Pearson | 1   | ,662** | ,517** | ,487** | ,624** | ,876** |
|     | Sig. (bilatérale)      |     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |

|     |                        | N | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
|-----|------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A17 | Corrélation de Pearson |   | ,662** | 1      | ,567** | ,551** | ,665** | ,735** |
|     | Sig. (bilatérale)      |   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     |                        | N | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A18 | Corrélation de Pearson |   | ,517** | ,567** | 1      | ,720** | ,744** | ,713** |
|     | Sig. (bilatérale)      |   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     |                        | N | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A19 | Corrélation de Pearson |   | ,487** | ,551** | ,720** | 1      | ,651** | ,641** |
|     | Sig. (bilatérale)      |   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     |                        | N | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A20 | Corrélation de Pearson |   | ,624** | ,665** | ,744** | ,651** | 1      | ,924** |
|     | Sig. (bilatérale)      |   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     |                        | N | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| X4  | Corrélation de Pearson |   | ,876** | ,735** | ,713** | ,641** | ,924** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      |   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     |                        | N | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

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

### Corrélations

|     |                        | A21    | A22    | A23    | A24    | A25    | A26    | A27    | A28    | A29    | A30    | Y      |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A21 | Corrélation de Pearson | 1      | ,735** | ,738** | ,793** | ,745** | ,558** | ,779** | ,383** | ,500** | ,613** | ,889** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,006   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A22 | Corrélation de Pearson | ,735** | 1      | ,641** | ,600** | ,386** | ,200   | ,589** | ,433** | ,274   | ,429** | ,642** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,006   | ,163   | ,000   | ,002   | ,054   | ,002   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A23 | Corrélation de Pearson | ,738** | ,641** | 1      | ,723** | ,701** | ,547** | ,664** | ,230   | ,331*  | ,609** | ,747** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,108   | ,019   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A24 | Corrélation de Pearson | ,793** | ,600** | ,723** | 1      | ,845** | ,526** | ,729** | ,160   | ,516** | ,554** | ,745** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,267   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A25 | Corrélation de Pearson | ,745** | ,386** | ,701** | ,845** | 1      | ,689** | ,740** | ,212   | ,568** | ,582** | ,735** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,006   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,139   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A26 | Corrélation de Pearson | ,558** | ,200   | ,547** | ,526** | ,689** | 1      | ,629** | ,261   | ,520** | ,670** | ,686** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,163   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,067   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A27 | Corrélation de Pearson | ,779** | ,589** | ,664** | ,729** | ,740** | ,629** | 1      | ,429** | ,586** | ,580** | ,752** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,002   | ,000   | ,000   | ,000   |

|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A28 | Corrélation de Pearson | ,383** | ,433** | ,230   | ,160   | ,212   | ,261   | ,429** | 1      | ,472** | ,506** | ,498** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,006   | ,002   | ,108   | ,267   | ,139   | ,067   | ,002   |        | ,001   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A29 | Corrélation de Pearson | ,500** | ,274   | ,331*  | ,516** | ,568** | ,520** | ,586** | ,472** | 1      | ,593** | ,611** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,054   | ,019   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,001   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| A30 | Corrélation de Pearson | ,613** | ,429** | ,609** | ,554** | ,582** | ,670** | ,580** | ,506** | ,593** | 1      | ,907** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,002   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| Y   | Corrélation de Pearson | ,889** | ,642** | ,747** | ,745** | ,735** | ,686** | ,752** | ,498** | ,611** | ,907** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

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

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

## Echelle : X1

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,886              | 5                 |

## Echelle : X2

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,926              | 5                 |

## Echelle : X3

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,918              | 5                 |

## Echelle : X4

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,888              | 5                 |

Echelle : X

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,955              | 20                |

Echelle : Y

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,917              | 10                |

Echelle : TOTAL

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,966              | 30                |

الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر   | 26        | 52,0        | 52,0               | 52,0               |
|        | أنثى  | 24        | 48,0        | 48,0               | 100,0              |
|        | Total | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

الفئة العمرية

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 30      | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
|        | من 30 إلى 40   | 18        | 36,0        | 36,0               | 38,0               |
|        | من 41 إلى 50   | 20        | 40,0        | 40,0               | 78,0               |
|        | أكثر من 50 سنة | 11        | 22,0        | 22,0               | 100,0              |
|        | Total          | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

المؤهل العلمي

|        |             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي       | 6         | 12,0        | 12,0               | 12,0               |
|        | ليسانس      | 18        | 36,0        | 36,0               | 48,0               |
|        | ماستر       | 12        | 24,0        | 24,0               | 72,0               |
|        | دراسات عليا | 2         | 4,0         | 4,0                | 76,0               |
|        | أخرى        | 12        | 24,0        | 24,0               | 100,0              |
|        | Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

عدد\_سنوات\_الخبرة

|        |                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 5 سنوات    | 5         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
|        | من 5 إلى 10 سنوات | 10        | 20,0        | 20,0               | 30,0               |
|        | من 10 إلى 15      | 9         | 18,0        | 18,0               | 48,0               |
|        | أكثر من 15 سنة    | 26        | 52,0        | 52,0               | 100,0              |
|        | Total             | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

الصف\_الوظيفي

|        |               | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | المدير        | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
|        | المدير الفرعي | 4         | 8,0         | 8,0                | 10,0               |
|        | رئيس القسم    | 5         | 10,0        | 10,0               | 20,0               |
|        | عامل رئيسي    | 8         | 16,0        | 16,0               | 36,0               |
|        | عامل          | 32        | 64,0        | 64,0               | 100,0              |
|        | Total         | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

### Statistiques descriptives

|    | N  | Moyenne | Ecart type |
|----|----|---------|------------|
| A1 | 50 | 4,10    | ,544       |
| A2 | 50 | 4,10    | ,647       |
| A3 | 50 | 4,20    | ,571       |
| A4 | 50 | 4,04    | ,669       |
| A5 | 50 | 3,76    | ,938       |
| X1 | 50 | 3,93    | ,670       |

|                  |    |  |  |
|------------------|----|--|--|
| N valide (liste) | 50 |  |  |
|------------------|----|--|--|

### Statistiques descriptives

|                  | N  | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| A6               | 50 | 4,04    | ,781       |
| A7               | 50 | 4,12    | ,594       |
| A8               | 50 | 4,06    | ,867       |
| A9               | 50 | 3,94    | ,867       |
| A10              | 50 | 4,00    | ,639       |
| X2               | 50 | 4,02    | ,622       |
| N valide (liste) | 50 |         |            |

### Statistiques descriptives

|                  | N  | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| A11              | 50 | 3,86    | 1,010      |
| A12              | 50 | 3,82    | ,873       |
| A13              | 50 | 3,70    | ,863       |
| A14              | 50 | 3,72    | ,970       |
| A15              | 50 | 4,00    | ,990       |
| X3               | 50 | 3,93    | ,892       |
| N valide (liste) | 50 |         |            |

### Statistiques descriptives

|                  | N  | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| A16              | 50 | 3,80    | ,833       |
| A17              | 50 | 3,90    | ,814       |
| A18              | 50 | 3,66    | 1,118      |
| A19              | 50 | 3,78    | ,996       |
| A20              | 50 | 3,58    | 1,052      |
| X4               | 50 | 3,69    | ,851       |
| X                | 50 | 3,84    | ,681       |
| N valide (liste) | 50 |         |            |

### Statistiques descriptives

|     | N  | Moyenne | Ecart type |
|-----|----|---------|------------|
| A21 | 50 | 4,30    | ,614       |
| A22 | 50 | 4,14    | ,808       |

|                  |    |      |      |
|------------------|----|------|------|
| A23              | 50 | 4,14 | ,670 |
| A24              | 50 | 4,24 | ,687 |
| A25              | 50 | 4,30 | ,647 |
| A26              | 50 | 4,24 | ,797 |
| A27              | 50 | 4,24 | ,657 |
| A28              | 50 | 3,96 | ,832 |
| A29              | 50 | 4,52 | ,677 |
| A30              | 50 | 4,38 | ,667 |
| Y                | 50 | 4,34 | ,575 |
| N valide (liste) | 50 |      |      |

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux | Modifier les statistiques |      |      | Sig. Variation de F |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|------|------|---------------------|
|        |                   |        |               |                                 |                     | Variation de F            | ddl1 | ddl2 |                     |
| 1      | ,946 <sup>a</sup> | ,895   | ,885          | ,231                            | ,895                | 95,466                    | 4    | 45   | ,000                |

a. Prédicteurs : (Constante), X4, X1, X3, X2

### ANOVA<sup>a</sup>

|   |            | Somme des |     |             |        |                   |
|---|------------|-----------|-----|-------------|--------|-------------------|
|   | Modèle     | carrés    | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
| 1 | Régression | 20,325    | 4   | 5,081       | 95,466 | ,000 <sup>b</sup> |
|   | de Student | 2,395     | 45  | ,053        |        |                   |
|   | Total      | 22,720    | 49  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : X

b. Prédicteurs : (Constante), X4, X1, X3, X2

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | B           | Coefficients non standardisés<br>Erreur standard | Coefficients standardisés<br>Bêta | T     | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|--------|-------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
|        |             |                                                  |                                   |       |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1      | (Constante) | ,435                                             | ,231                              | 1,886 | ,066 |                             |       |
|        | X1          | ,277                                             | ,066                              | ,273  | ,000 | ,552                        | 1,813 |
|        | X2          | -,025                                            | ,087                              | -,023 | ,778 | ,366                        | 2,729 |
|        | X3          | ,086                                             | ,054                              | ,112  | ,120 | ,467                        | 2,140 |
|        | X4          | ,563                                             | ,060                              | ,703  | ,000 | ,417                        | 2,396 |

a. Variable dépendante : X