



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



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور تبني الدفع الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء دراسة حالة بريد
الجزائر- وكالة ميله -

المشرف	اعداد الطلبة	
د. جوال محمد.	بوقارين رحاب .	1
	يونسى لجين.	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف	بو الدياب مراد
مشرفا ومقررا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف	جوال محمد
ممتحنا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف	الوافي حمزة

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وعرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،

نحمد الله سبحانه وتعالى على نعمة العلم والتوفيق، ونحمده على إتمام هذا الجهد المتواضع
بمشاعر ملؤها التقدير والاعتراف بالفضل، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى الدكتور المشرف
على إشرافه القيم، وتوجيهاته المنهجية التي كانت بمثابة المنار الذي أضاء لنا طريق إنجاز هذه المذكرة
(جوال محمد)

كما نشكر كل الأساتذة الذين أفادونا من أطروحاتهم ونصائحهم ، وبالأخص الأستاذ

(هولي فرحات)

كما نعبر عن شكرنا الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتفضلهم بقبول تقييم هذا العمل وتقويمه بأرائهم
السديدة

ولا يفوتنا أن نخص بالشكر الجزيل إدارة وموظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية ميله، على حسن الاستقبال وتعاونهم
الصادق في تزويدنا بالبيانات الميدانية التي أثرت الجانب التطبيقي للدراسة

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا

في إتمام هذا العمل



اهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله على التمام و الختام بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها ملامح الصبر و المثابرة، ها أنا اليوم أقف بفضل الله وتوفيقه

لأقطف ثمار الجهد و الإجتهد

أهدي هذا النجاح لنفسي أولا، ثم إلى كل من سعى لإتمام هذه المسيرة دمت لي سنداً
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

(أمي الغالية)

إلى من علمني الصبر والإجتهد، وكان سندي في كل خطوة

(أبي العزيز)

قدوتي...ومعلوماتي الأولى وسندي وقوتي
إلى من تمنيت وجودها بجاني، رحلت جسداً وبقيت روحاً

(جدتي رحمها الله)

وإلى من شد الله بهم عضدي فكانو خير معين

" أخواتي "

ولله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة، لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور يسيرة ولكن بحول الله
ها أنا قد وصلت لمشارف التخرج، فالحمد لله رب العالمين .

- رحاب-



اهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾ [المجادلة: 11]

صدق الله العظيم

الحمد لله حباً، وشكراً، وامتناناً على البدء والختام.. ها أنا اليوم أتوج اللحظات الأخيرة في هذا الطريق الذي طالما حمل في طياته العثرات، ورغم ذلك، ظلت قدمي تخطو بثبات، يملؤها الصبر، الطموح، العزيمة، التفاؤل، وحسن الظن بالله

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا

إلى نفسي القوية التي واجهت وتخطت كل الصعاب والعقبات وتحملت الكثير لتصل إلى هذا اليوم

إلى ذلك الرجل العظيم من كان لي سنداً وعماداً، ودعمني بكل حب في لحظات ضعفي، واستخرج أجمل ما في داخلي، وشجعني دوماً لأصل إلى طموحاتي.. إلى من انتظر هذه اللحظة طويلاً ليفتخر بي، إلى قدوتي ومسندي

والدي العزيز، أدامك الله ظلاً وتاجاً فوق رؤوسنا .

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، قدوتي ومعلمتي الأولى، إلى ضلعي الثابت و أمان أيامي

أمي الحنونة ، أطال الله في عمرك وحفظك لنا .

إلى النجوم التي تنير حياتي من يعلو حبهم في قلبي فوق كل حب، من كانوا لي عوناً وسنداً طوال هذا المشوار إخوتي، رعاكم الله وحفظكم.

إلى الأوفياء، رفقاء السنين، إلى من شاركوني لحظات التعب قبل الفرح، وكانوا عوناً وسنداً وكلمة طيبة في أصعب الأوقات، إلى أصحاب القلوب الصادقة و المواقف النبيلة

أصدقائي: رنا رائية وكل الأصدقاء الذين لم تسعهم هذه السطور لذكر أسمائهم

إلى كل من أحببتهم وكانو جزءاً من رحلتي ، أهديكم هذا العمل، وفاءً وعرفاناً وامتناناً لا ينتهي...

سائلة المولى عز وجل أن ينفعني بما علّمني، وأن يزيديني علماً.

خريجتكم لجين .

الصفحة	العنوان
I	البسملة
II	الشكر والعرفان
III	الإهداءات
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
IX	الملخص
أ - ط	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدفع الإلكتروني و الكفاءة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الدفع الإلكتروني
03	المطلب الأول: ماهية وسائل الدفع الإلكتروني
08	المطلب الثاني: أنواع وسائل الدفع الإلكتروني
12	المطلب الثالث: العوامل المساعدة على تطور الدفع الإلكتروني
15	المبحث الثاني: كفاءة أداء الخدمات المالية
15	المطلب الأول: ماهية الأداء
18	المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء البريدي و مؤشرات
20	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء و الدفع الإلكتروني
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وكالة -ميلة-

30	تمهيد:
31	المبحث الأول: تقديم عام لقطاع البريد
31	المطلب الأول: نشأة وتطور قطاع البريد
34	المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة بريد الجزائر
38	المطلب الثالث: الهيكل الوظيفي وتحليل الوظائف في مؤسسة بريد الجزائر
49	المبحث الثاني: واقع الدفع الإلكتروني و الأداء في مؤسسة بريد الجزائر
49	المطلب الأول: الخدمات الرقمية لمؤسسة بريد الجزائر
59	المطلب الثاني: احصائيات تطور وسائل الدفع الإلكتروني في مؤسسة بريد الجزائر وكالة -ميلة-
64	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
67	خلاصة الفصل
68	خاتمة
72	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	رمز بريد الجزائر.	01
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي	02
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية	03
62	تطور البنية تحتية للدفع الالكتروني لبريد الجزائر خلال سنتي 2024 و 2025.	04
62	تطور الموزعات الآلية في بريد وكالة ميله خلال سنتي 2024 و 2025	05
63	تطور عمليات السحب النظري وقيمتها المالية خلال سنتي 2024 و 2025.	06
64	تطور عمليات الدفع النظري وقيمتها المالية خلال سنتي 2024 و 2025	07
65	تطور العمليات باستعمال البطاقة الذهبية وقيمتها المبالغ خلال ستة أشهر الأخيرة من سنة 2025	08
66	تطور العمليات باستعمال نظام التعويضات الآلي وقيمتها المبالغ خلال ستة أشهر الأخيرة من سنة 2025	09

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور البنية تحتية للدفع الالكتروني	61
02	تطور عمليات السحب النظري والدفع النظري خلال سنتي 2024 و 2025.	63
03	تطور عمليات السحب النظري والدفع النظري خلال سنتي 2024 و 2025	65

الملخص :

تتمحور هذه الدراسة حول أثر تبني وسائل الدفع الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء داخل مؤسسة بريد الجزائر، متبينةً منهجاً وصفيّاً تحليلياً مدعوماً بأسلوب دراسة حالة بالتطبيق على الوكالة الرئيسية لبريد ميله خلال النصف الأول من سنة 2026 وتسعى الدراسة لمعالجة إشكالية مدى مساهمة الحلول الرقمية والقنوات المستحدثة مثل (البطاقة الذهبية، تطبيق بريدي موب، وتقنيات الدفع اللاتلامسي الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا NFC و RFID) في تخفيف حدة الازدحام، تقليص طوابير الانتظار، وحل أزمة السيولة مقارنة بالوسائل التقليدية، وقد خلصت الدراسة أن وسائل الدفع الإلكتروني تساهم وبشكل مباشر في تعزيز أداء المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الدفع الإلكتروني، وسائل الدفع الإلكتروني، بريد الجزائر، الخدمات الرقمية، جودة الخدمة البريدية.

Abstract:

This study focuses on the impact of adopting electronic payment methods on enhancing performance efficiency within Algérie Poste. It adopts a descriptive-analytical approach, supported by a case study applied to the main postal agency in Mila during the first half of 2026. The study seeks to address how digital solutions and newly introduced channels—such as the Edahabia card, the BaridiMob application, and modern contactless payment techniques based on NFC and RFID technologies—contribute to alleviating congestion, reducing waiting queues, and resolving the liquidity crisis compared to traditional methods. Ultimately, the study concludes that electronic payment methods directly contribute to enhancing the performance of the institution under study.

Keywords: Electronic Payment, Electronic Payment Methods, Algérie Poste, Digital Services, Postal Service Quality.





مقدمة



مقدمة عامة:

تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورًا سريعًا في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التقنيات الحديثة التي مست مختلف القطاعات الاقتصادية و الخدمية، ومن بين أهم هذه التطورات ظهور وسائل الدفع الإلكتروني التي أصبحت من الوسائل الأساسية المعتمدة في إنجاز المعاملات المالية و التجارية بكل سهولة وسرعة وأمان. وقد ساهمت هذه الوسائل في التقليل من الاعتماد على الطرق التقليدية للدفع، لما توفره من مزايا تتمثل في اختصار الوقت، تخفيض التكاليف، تسهيل العمليات المالية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ويعد قطاع البريد من أكثر القطاعات التي تأثرت بالتحول الرقمي، حيث سعت مؤسسة البريد إلى تبني وسائل الدفع الإلكتروني الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين أدائها، خاصة في ظل التزايد المستمر لاحتياجات الزبائن ورغبتهم في الحصول على خدمات أكثر كفاءة وفعالية، كما أصبح الاعتماد على وسائل الدفع الإلكتروني ضرورة حتمية لتحقيق السرعة في الأداء وتحقيق الضغط على المكاتب البريدية، إضافة إلى تحسين مستوى الخدمات المالية المقدمة للمواطنين.

وقد عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة توسعا ملحوظا في استخدام التكنولوجيا المالية الحديثة، من خلال اعتماد البطاقات الإلكترونية، و التحويلات الإلكترونية، والتطبيقات الرقمية، مما ساهم في تعزيز المعاملات الإلكترونية داخل مؤسسة البريد وتطوير الأداء الغداري و المالي بها. كما ساعد تبني هذه الوسائل في مواجهة العديد من المشكلات التي كانت تعاني منها المؤسسات التقليدية، مثل بطئ الخدمات وطول مدة الإنتظار وصعوبة إنجاز المعاملات المالية.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع الدفع الإلكتروني ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسات الخدمية، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تبني الدفع الإلكتروني في رفع الأداء داخل مؤسسة البريد وإبراز مدى مساهمة هذه الوسائل الحديثة في تحقيق الكفاءة و الفعالية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن .

إشكالية الدراسة :

إلى أي مدى يساهم الدفع الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء داخل مؤسسة بريد الجزائر ؟

الأسئلة الفرعية :



1. ما هي وسائل الدفع الإلكتروني، وما هي أهم هذه الوسائل المعتمدة والمستعملة في مؤسسة بريد الجزائر؟
2. ما هي مزايا استخدام وسائل الدفع الإلكتروني بالنسبة لمؤسسة البريد ولزبائنها على حد سواء؟
3. كيف تسهم وسائل الدفع الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات البريدية وتخفيف الضغط والازدحام على المكاتب البريدية؟
4. ما أثر تبني وسائل الدفع الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء لمؤسسة بريد الجزائر؟

الفرضيات :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة نضع الفرضيات التالية:

1. تعتمد مؤسسة بريد الجزائر على منظومة متنوعة من وسائل الدفع الإلكتروني (أبرزها البطاقة النقدية "الذهبية" وتطبيق "بريدي موب")، والتي توفر مزايا متقدمة من حيث الأمان، السرعة، وسهولة الاستخدام مقارنة بالوسائل التقليدية.
2. يسهم استخدام وسائل الدفع الإلكتروني من طرف الزبائن بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة البريدية المقدمة، ويؤدي مباشرة إلى تخفيف الضغط والازدحام وتقليص الطوابير داخل المكاتب البريدية.
3. ينعكس الاعتماد على آليات الدفع الإلكتروني إيجابياً على كفاءة الأداء التشغيلي والمالي لمؤسسة بريد الجزائر من خلال خفض التكاليف الإدارية وتسيير النقد، وزيادة سرعة وحجم المعاملات اليومية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف من دراستنا هاته هو:

- ✓ تشخيص وتقييم الأثر الفعلي لتبني وسائل الدفع الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء الشامل (المالي والتشغيلي والخدمات) لمؤسسة بريد الجزائر.
- ✓ ومعرفة مدى مساهمة هذا التحول الرقمي في تطوير و عصنة القطاع.
- ✓ معرفة الوسائل التقليدية والوسائل الحديثة المعتمد عليها في بريد الجزائر.
- ✓ الوقوف على معرفة أحدث التطورات التي مست التكنولوجيا المالية في بريد الجزائر.

✓ رصد الصعوبات والعراقيل التي تواجه المنظومة، وتقديم توصيات عملية لصنّاع القرار في المؤسسة لرفع كفاءة الأداء الشامل.

✓ تشخيص واقع استخدام وسائل الدفع الإلكتروني الحالية في بريد الجزائر، ومعرفة مدى جاهزية المؤسسة لتفعيلها.

أهمية البحث:

تكمّن أهمية بحثنا في كونه تطرق إلى:

✓ تكمّن الأهمية في تقديم إضافة علمية للمكتبة الجامعية حول موضوع الدفع الإلكتروني وعلاقته بكفاءة الأداء، خاصة في قطاع حيوي كقطاع البريد.

✓ تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي الحديث لآليات التحول نحو الاقتصاد الرقمي والمعاملات اللانقدية، وكيفية تقييم أداء المؤسسات الخدمية في ظل هذا التحول.

✓ تشخيص واقعي ومحايّد لمدى نجاح أدوات الدفع الإلكتروني (كالذهبية وبريدي موب) في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يساعد الإدارة في معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

✓ تظهر أهمية الدراسة في بحثها عن حلول ملموسة لتخفيف العبء على المواطن، من خلال تقليص طوابير الانتظار وزمن المعاملات والازدحام داخل مكاتب البريد.

✓ كون وسائل الدفع التقليدية على وشك الاختفاء من المشهد الاقتصادي بالدول المتقدمة نظرا للنقلة النوعية التي أحدثتها وسائل الدفع الإلكتروني. ناهيك عن مدى إسهامها في حل أزمة السيولة بالبلد، ووضع إطار قانوني لها.

✓ معرفة التطور الحاصل في التكنولوجيا المالية لدى بريد الجزائر.

✓ الابتكارات المالية ساهمت في رفع أداء البريد من خلال تجويد الخدمة المقدمة لزبائن.

دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع عن عدة الأسباب منها:

✓ **الميل العلمي والتخصصي:** الرغبة الشخصية والاهتمام المعرفي في البحث بمجال

الاقتصاد الرقمي، ونظم المدفوعات الإلكترونية، وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية والخدمية.

✓ **الملاحظة اليومية والمعاشية:** الرغبة النابعة من الملاحظة اليومية لواقع الخدمات البريدية، ومحاولة تقديم دراسة علمية جادة تخرج بتوصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تطوير وعصرنة هذه المؤسسة العريقة.

✓ **أهمية قطاع بريد الجزائر:** يُعد بريد الجزائر من أهم المؤسسات الخدمية الحيوية في الدولة، حيث يتعامل مع ملايين المواطنين يومياً، مما يجعل دراسة كفاءة أدائه أمراً حتمياً وذو أثر اجتماعي واقتصادي كبير.

✓ **مواكبة التوجه نحو الرقمنة:** الرغبة في تسليط الضوء على الإستراتيجية الوطنية الرامية إلى عصرنة قطاع المدفوعات والتحول نحو المعاملات اللانقدية، وتقييم مدى نجاح مؤسسة البريد في مواكبة هذا التحول.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الميدانية والعملية لهذا البحث على مؤسسة بريد الجزائر، وبالتحديد (المديرية الولائية لبريد ميله - الوكالة الرئيسية) ؛ حيث تم اختيار هذه الوكالة لكونها تمثل نموذجاً حيوياً يشهد حجماً كبيراً من المعاملات اليومية والتدفقات البشرية للزبائن، مما يسمح بقياس الأثر الحقيقي لتبني وسائل الدفع الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء وتخفيف حدة الازدحام والضغط على مستوى المكاتب البريدية.

شملت المدة الزمنية لإجراء هذه الدراسة الميدانية، وجمع البيانات والإحصائيات الرسمية الخاصة بتبني واستخدام وسائل الدفع الإلكتروني، النصف الأول من السنة الجارية 2026.

منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات المصاغة، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** مدعوماً بأسلوب دراسة الحالة كإطار منهجي متكامل يربط بين الشقين النظري والتطبيقي للبحث حيث تجسد المنهج الوصفي في جمع وتوصيف الأدبيات والمفاهيم النظرية المتعلقة بوسائل الدفع الإلكتروني ومؤشرات كفاءة الأداء في المؤسسات الخدمية، بينما تم استخدام المنهج التحليلي في الجانب الميداني لتفكيك وتفسير البيانات والإحصائيات الرسمية المسترجعة من المديرية الولائية لبريد ميله (الوكالة الرئيسية)، بغرض استخلاص النتائج بدقة. وفي سياق متصل، تم تبني أسلوب دراسة الحالة كونه المقرب الأنسب لإسقاط تلك المفاهيم النظرية على أرض الواقع، واتخاذ وكالة بريد ميله

نموذجاً وميداناً للدراسة مما يتيح فهم الأثر الفعلي والتشغيلي للتحويل الرقمي للمدفوعات في بيئة العمل الحقيقية ومدى مساهمته في رفع كفاءة أداء المؤسسة.

صعوبة الدراسة:

على الرغم من الأهمية البالغة لهذا الموضوع، إلا أن إعداد هذه الدراسة لم يخلُ من بعض الصعوبات والعراقيل، وتمثلت أبرزها في ندرة وصعوبة الحصول على البيانات والإحصائيات الميدانية الدقيقة والمحدثة المتعلقة بحجم المعاملات عبر وسائل الدفع الإلكتروني داخل المؤسسة، نظراً لخصوصية وسرية بعض المعلومات المالية والإدارية لبريد الجزائر. يضاف إلى ذلك قلة الدراسات السابقة والمراجع الأكاديمية الحديثة التي تربط بشكل مباشر ومحدد بين قنوات الدفع الرقمية المستحدثة مؤخراً ومؤشرات قياس كفاءة الأداء التشغيلي والمالي في قطاع البريد على المستوى المحلي، مما تطلب جهداً إضافياً في تجميع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة لعلاوي نواري (2022/2021): بعنوان " استخدام وسائل الدفع الإلكترونية لإرسال الشمول المالي مع الإشارة لتجارب دولية رائدة: دراسة تطبيقية بالمصارف العمومية ومؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2016-2021)", أطروحة دكتوراه في الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وبنوك بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة بالجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وسائل الدفع الإلكترونية في إرساء الشمول المالي بالجزائر، وتحليل واقع استخدام قنوات الدفع الإلكتروني ومساهمتها في تعزيز الشمول المالي بالتركيز على المصارف العمومية ومؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2016 و 2021 مع استلهام الدروس من بعض تجارب دول العالم الرائدة في هذا المجال.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن وسائل وقنوات الدفع الإلكتروني توفر مزايا عديدة تؤهلها للمساهمة في تعزيز الشمول المالي بالإقتصاد الجزائري من خلال تمكين العملاء من الوصول للمزيد من الخدمات خارج الفروع المصرفية و البريدية التقليدية بما فيها المناطق النائية و المعزولة، مما يقلل من التسرب النقدي خارج النظام المصرفي ويعزز قدرة المصارف على منح القروض، كما أظهرت الدراسة تفوق نسبة التوزيعات الآلية ونهايات الدفع الإلكتروني بالمصارف العمومية مقارنة ببريد

الجزائر بالرغم من العدد الهائل لزبائن مؤسسة البريد، فضلا عن تأكيدها على دور التثقيف المالي كركيزة أساسية لإنجاح هذا التحول الرقمي .

ومن أهم التوصيات، ضرورة تحسين البنية التحتية للاتصالات كشبكة الإنترنت لزيادة تدفق المعاملات الإلكترونية وتسريع تسويتها، والعمل على نشر الثقافة المالية و المصرفية عبر وسائل الإعلام وتنظيم التظاهرات التوعوية لرفع الوعي المالي، كما أوصت الدراسة بالتوجه نحو إلزامية تطبيق الدفع الإلكتروني تدريجياً وإصدار التشريعات اللازمة لحماية المعاملات والإعتراف بحجية العقد الإلكتروني لتعزيز ثقة المستخدمين، مع تعميم وتأمين نهايات الدفع الإلكتروني في أماكن تقديم الخدمات وإجراء الصيانة الدورية للأجهزة (DAB) لضمان إستمرارية الخدمة، والإستلھام من التجارب الدولية الناجحة خاصة في مجال الدفع عبر الهاتف المحمول.

2. دراسة خالد بن سعيد : (2023) بعنوان "دور وسائل الدفع الإلكتروني في ترقية الأداء التجاري للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على قطاع المساحات التجارية الكبرى بالجزائر العاصمة"، مقال علمي منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 12، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدراج أنظمة الدفع الإلكتروني خاصة أجهزة الدفع النهائي (TPE) والدفع عبر تطبيقات الهاتف على الأداء التجاري للمساحات التجارية الكبرى، وذلك من خلال دراسة أثرها على حجم المبيعات وسرعة إنجاز المعاملات ومستوى رضا العملاء، ومحاولة فهم كيف تساهم هذه الوسائل في تحديث النشاط التجاري .ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن توفير وسائل الدفع الإلكتروني يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء التجاري للمؤسسات من خلال زيادة حجم المبيعات وتنشيط الشراء التلقائي، كما أن هناك تحسناً ملحوظاً في الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة بفضل تسهيل عمليات الجرد المالي وتقليل أخطاء العد اليدوي ومخاطر التعامل بالسيولة النقدية .ومن أهم التوصيات، دعوة التجار وأصحاب المؤسسات الاقتصادية إلى تعميم استخدام أجهزة الدفع الإلكتروني وتدريب الموظفين على التعامل معها بكفاءة، وضرورة قيام الجهات الوصية بمراجعة وتخفيض الرسوم والعمولات المفروضة على التجار عند استخدام أجهزة (TPE) ، بالإضافة إلى العمل على ضمان استقرار شبكات الاتصال لتفادي الأعطال التقنية التي قد تعيق الأداء التجاري.

3. دراسة أسماء بوعبد الله: (2024) بعنوان "أثر استخدام وسائل الدفع الإلكتروني في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة عينة من البنوك في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في الطور الثالث (LMD)، تخصص مالية وبنوك، بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة وهران 2، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يمكن أن يساهم بها الاعتماد على وسائل الدفع الإلكتروني (مثل البطاقات البنكية، أجهزة الصراف الآلي، ونقاط البيع الإلكترونية) في تحسين مؤشرات الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية، وتحديد تأثيرها على العوائد المالية وتقليل التكاليف التشغيلية، وذلك باعتبار أن رقمنة أدوات الدفع أحد الإستراتيجيات الأساسية لتعزيز كفاءة البنوك. ومن أهم النتائج المتوصل إليها، وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المعاملات المنجزة عبر وسائل الدفع الإلكتروني ومستوى الأداء المالي للبنوك عينة الدراسة، كما أن التوسع في تقديم هذه الخدمات الرقمية يساهم في خفض التكاليف الإدارية والورقية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي قوي بين تطوير أنظمة الأداء الإلكتروني وتحسين ربحية المؤسسات المصرفية. ومن أهم التوصيات، لفت انتباه الجهات الفاعلة في القطاع المصرفي لأهمية زيادة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لضمان جودة وسرعة خدمات الدفع الإلكتروني، وضرورة تحديث أنظمة الحماية والأمن السيبراني لتقليل المخاطر التشغيلية، مع تقديم حوافز تسويقية للعملاء لتشجيعهم على زيادة استخدام القنوات الإلكترونية بدلاً من التعاملات النقدية التقليدية داخل الفروع.

4. دراسة مريم منصوري: (2025) بعنوان "تقييم أداء أنظمة الدفع الإلكتروني وانعكاسها على جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة والأداء التشغيلي لأنظمة ووسائل الدفع والأداء الإلكتروني المعتمدة من طرف مؤسسة بريد الجزائر (تحديداً البطاقة الذهبية وتطبيق بريدي موب)، وقياس مدى مساهمة هذا الأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة والتخفيف من الضغط على المكاتب البريدية وتجاوز عوائق سحب السيولة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن وسائل الدفع الإلكتروني ساهمت بشكل جوهري في الرفع من الأداء التشغيلي

لمؤسسة بريد الجزائر وتسريع وتيرة معالجة العمليات، غير أن التذبذب في أداء الشبكات والانقطاعات التقنية المتكررة خلال فترات الذروة يؤثر سلباً على الأداء العام للنظام ويحد من الفعالية القصوى لوسائل الأداء المتاحة. ومن أهم التوصيات، ضرورة ترقية الخوادم وتعزيز البنية التحتية التقنية لمؤسسة بريد الجزائر لاستيعاب الحجم المتزايد لعمليات الدفع الإلكتروني دون انقطاع، وأهمية إنشاء أنظمة بديلة (Backup systems) فعالة للتدخل السريع في حال تعطل الأنظمة الرئيسية، بالإضافة إلى العمل على تحسين جودة تدفق الإنترنت بالتنسيق مع متعاملي الهاتف النقال لضمان استمرارية الأداء العالي للخدمات.

5. دراسة نور الدين مرطاني (2026/2025): بعنوان " تطوير الخدمات المالية الرقمية ودوره في تعزيز الشمول المالي في الجزائر، دراسة حالة عينة من المؤسسات المنخرطة في جميع النقد الآلي"، أطروحة دكتوراه في الطور الثالث (LMD)، تخصص إدارة ماليين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يمكن أن يساهم بها كل من بريد الجزائر والبنوك الناشطة في الجزائر لتطوير خدماتها المالية الرقمية على تعزيز الشمول المالي، وذلك باعتبار تطوير الخدمات المالية أحد الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن باعتمادها تجاوز العديد من معوقات تعامل الأفراد داخل النظام المالي الرسمي .

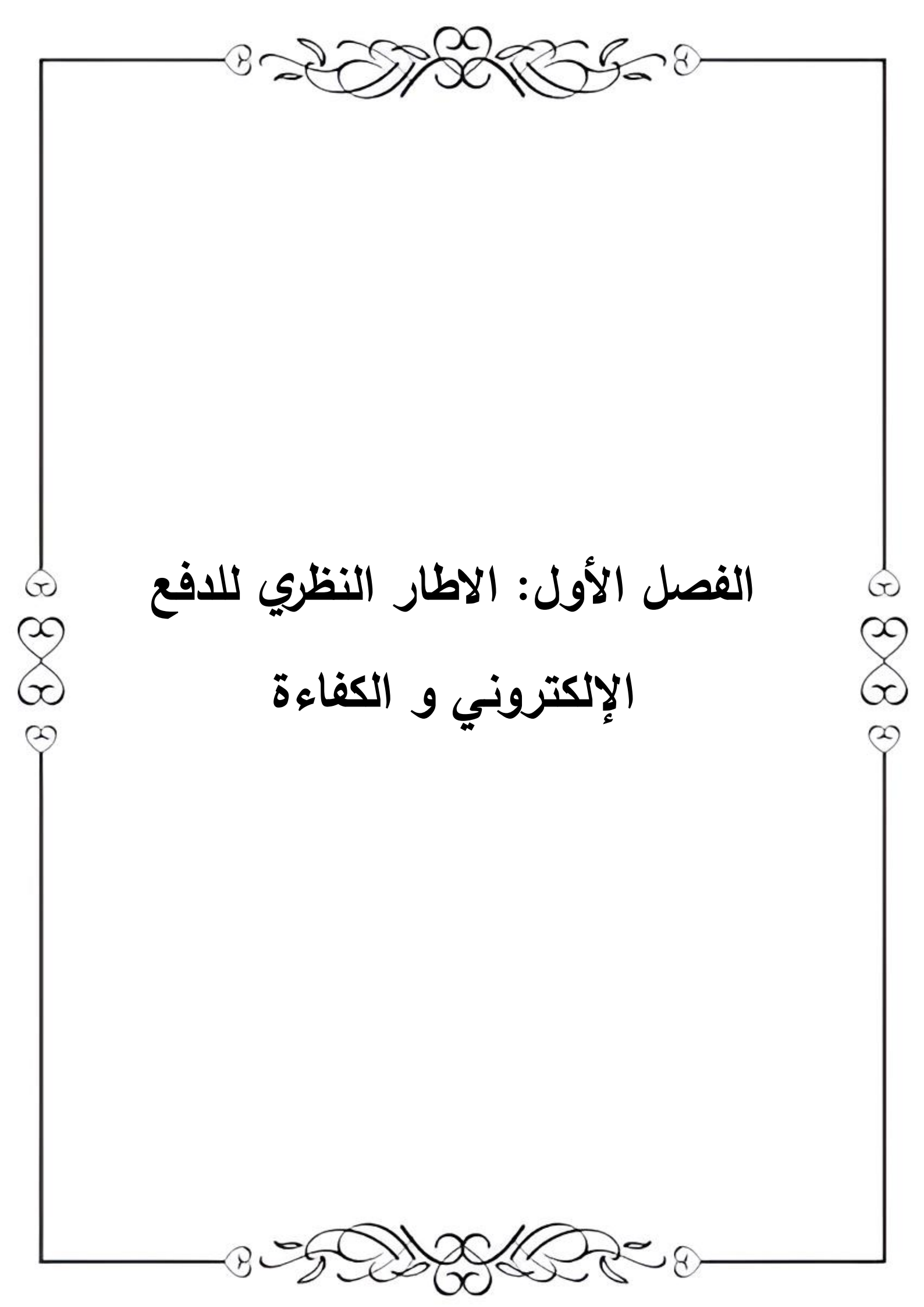
ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن مؤسسات تجمع النقد الآلي تحرص على تحقيق أبعاد الشمول المالي ضمن الخدمات التي تقدمها، كما أن هناك تقارب في استراتيجية التوجه الرقمي بالنسبة للبنوك العمومية و الخاصة في الجزائر من حيث مستوى توجهها لتطوير خدماتها الرقمية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين تطوير مؤسسات تجمع النقد الآلي لخدماتها المالية الرقمية وزيادة مستويات الشمول المالي.

ومن أهم التوصيات، لفت انتباه الجهات الفاعلة في القطاع المالي و بالأخص البنوك التجارية لأهمية تطوير خدماتها المالية الرقمية، وضرورة نقل تبني الشمول المالي من مجرد تعليمات ولوائح تنظيمية صادرة عن البنك المركزي إلى صياغة استراتيجية وطنية شاملة وتشكيل لجنة وطنية تشرف على تطبيقها، مع أهمية تفعيل مخبر التكنولوجيا المالية في الجزائر لرفع عدد مؤسسات التكنولوجيا المالية لتغطية احتياجات العملاء وخلق منافسة في القطاع، بالإضافة إلى العمل على تحرير

التعاملات بالعملة الأجنبية وإنشاء مكاتب الصرف لجذب المزيد من الأموال للنظام المالي الرسمي، وأخيرا تحسين البنية التحتية التقنية لتجاوز العقبات التي تحول دون الإدماج المالي للأفراد كإعتماد الهوية الرقمية في المعاملات المالية.

تقسيمات الموضوع:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري تناولنا فيه الإطار النظري للدفع الإلكتروني وكفاءة الأداء ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الدفع الإلكتروني وأهميتها في الوقت الراهن، اما المبحث الثاني فقد تناولنا كفاءة أداء الخدمات المالية وتطرقنا إلى مفهوم الأداء وأنواع تقييمه ومؤشراته، وفي الأخير تطرقنا إلى العلاقة بين الأداء والدفع الإلكتروني . أما الفصل الثاني فتم تخصيصه لدراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر بصفة عامة وبصفة خاصة وكالة ميله وكذا أهم الخدمات التقليدية والالكترونية على مستوى الوكالة والمبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى واقع الدفع الإلكتروني والأداء في مؤسسة بريد الجزائر.



الفصل الأول: الاطار النظري للدفع الإلكتروني و الكفاءة

تمهيد:

في العصر الحالي ، يشهد العالم تحولا هائلا نحو استخدام وسائل الدفع الالكترونية كبديل مريح و آمن عن النقود الورقية و التحويلات التقليدية . فالتكنولوجيا الحديثة و التقدم في مجال الاتصالات قد أتاحا فرصا هائلة لتطوير و تبسيط عمليات الدفع و المعاملات المالية .

تتضمن وسائل الدفع الإلكترونية مجموعة متنوعة من الخيارات، بدءا من البطاقات الائتمانية و الخدمات المصرفية عبر الانترنت ووصولاً إلى التطبيقات المالية الذكية بشكل واسع، أصبحت هذه الوسائل متاحة لشرائح واسعة من المجتمع، مما جعلها خيارا شائعا وسهلا للدفع عند القيام بالمشتريات أو إجراء العمليات المالية .

يتميز استخدام وسائل الدفع الإلكترونية بالعديد من المزايا، بما في ذلك السرعة و الراحة و الأمان. فبدلاً من الاعتماد على النقود الورقية التي قد تكون عرضة للضياع أو السرقة، يمكن للأفراد القيام بالمعاملات المالية بسرعة وسهولة عبر الانترنت أو من خلال استخدام بطاقات الدفع الإلكترونية، مما يضمن سلامة أموالهم وتسهيل إجراءات الشراء و الدفع .

وقد تناول هذا الفصل مبحثين هما :

- المبحث الأول : ماهية الدفع الإلكتروني.
- المبحث الثاني : كفاءة أداء الخدمات المالية .

المبحث الأول : ماهية الدفع الإلكتروني

تعد وسائل الدفع التقليدية، بمختلف أنواعها من الأدوات الأساسية التي يتعامل بها الأفراد في التبادلات المالية ومع انتشار التكنولوجيا و التطور المستمر، بات من الضروري التأقلم مع هذه التحولات وخلق وسائل جديدة تتناسب مع المتطلبات الحديثة، وتحافظ على الوظائف التي كانت تقوم بها الوسائل التقليدية.

ظهور وسائل الدفع الإلكترونية جاء نتيجة لهذا التطور التكنولوجي، حيث تسعى إلى تقديم الحلول للعديد من المشاكل التي نشأت مع انتشار الوسائل التقليدية .

المطلب الأول : ماهية وسائل الدفع الإلكتروني

مع التقدم التكنولوجي السريع وانتشار التجارة الإلكترونية، أصبحت وسائل الدفع الحديثة ضرورة ملحة لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة، ومن بين هذه الوسائل، تأتي وسائل الدفع الإلكتروني التي سيتم التطرق لها من خلال تقديم تعريف لها نشأتها، أنواعها، ومزاياها .

1 . نشأة وسائل الدفع الإلكتروني :

ظهرت وسائل الدفع الإلكترونية نتيجة للتحديات المالية التي واجهتها الصيرفة الإلكترونية، حيث شهد علم الوساطة المالية تحولا جذريا في أهداف استراتيجيات المصارف مع الثورة التكنولوجية الحديثة في الإعلام و الاتصال، وعولمة أسواق مالية ومصرفية .

استخدام بطاقات الائتمان كبديل للنقد يعود إلى ظهور بطاقات كرتونية في فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم استخدام بطاقات معدنية لتعريف الزبائن على مستوى البريد في نهاية السبعينات، ومع الثورة الإلكترونية في نهاية السبعينات، زودت البطاقات بمسارات مغناطيسية في العديد من الدول الصناعية وتميزت بتوفر الذاكرة و القدرة على تجزئة القيمة المخزنة لإجراء عملية الدفع .

حيث أن ظهور وسائل الدفع الإلكترونية الحديثة هو نتيجة التجديدات المالية بفعل الصيرفة الإلكترونية أو مصارف الأنترنت ومهما كانت درجة الحداثة على المستويات الجزئية فإن عالم الوساطة المالية عرف تحولا نوعيا غير من أبعاد و أهداف و استراتيجيات المصارف في السنوات الأخيرة. وكان ذلك نتيجة منطقية لثورة التكنولوجيات الجديدة في الاعلام و الإتصل وعولمة الأسواق المالية و المصرفية غير أن استخدام البطاقات بدل النقد الائتماني يرجع في الواقع إلى ظهور بطاقات

كرتونية تستخدم في الهاتف في فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية من خلال بطاقات معدنية تستخدم في تعريف الزبون على مستوى البريد. وأصدرت مجموعة مكونة من ثمانية مصارف بطاقة لتحول بعد مدة الى شبكة عالمية كما تم طرح في ذات الفترة البطاقة الزرقاء من قبل مصارف فرنسية .

حيث أنه في نهاية السبعينات نتيجة الثورة الإلكترونية تم تزويد البطاقات بشرائح مغناطيسية في الكثير من الدول الصناعية وممايزها أنها تحتوي ذاكرة ويمكن تجزئة القيمة المخزنة فيها لإجراء عملية الدفع وتعددت وسائل الدفع العصرية من خلال السحب أو الدفع أو التعامل بالأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف ويرجع استخدام النقد الإلكتروني لبداية الثمانينات حيث برز مفهوم النقد الإلكتروني ومع بداية التسعينات أصبحت كل بطاقات الدفع برغوتية فهي تسمح بالتعرف على سلامة البطاقة على هوية صاحبها وهو مايعد دعما كبيرا لأمن وسلامة العمليات . (عمار ، 2009/2008، صفحة 33)

2. مفهوم وسائل الدفع الإلكتروني :

لوسائل الدفع الإلكتروني نجد عدة تعريفات مختلفة بعضها تؤخذ بالمفهوم الواسع والبعض الآخر بالمفهوم الضيق نذكر أهمها ...

الأصل بالإنجليزية **Electronic payment** وتختصر **e-Payment** وهي عبارة عن جيل جدد من طرق الدفع التي تقوم على تكنولوجيا الأنترنت و الاتصال من ناحية، و الأنظمة الذكية المرتبطة مع البنوك و الشركات و الأموال المختصة من ناحية أخرى .

وتعرف أيضا أنها مجموعة من الأدوات الإلكترونية التي تصدرها المصارف والمؤسسات كوسيلة دفع وتتمثل في البطاقات البنكية والنقود والشيكات الإلكترونية. (شعبور و مرابطي ، 2016، صفحة 17).

وتتضمن عملية الدفع أربعة أطراف هي المتعامل (الدافع أو المشتري)، المصرف الذي أصدر وسيلة الدفع، المصرف الذي يتحصل على المبلغ لحساب المستفيد من ادفع (البائع)، شبكة البطاقات، الدفع الإلكتروني يقابل كل دفع لقيمة مالية بالرجوع إلى آليات الكترونية . (الكلائي، 2007، صفحة 44)

ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الوسائل و التقنيات الإلكترونية التي تسمح بتحويل الأموال بشكل مستمر ومن وذلك لتسديد دين ما على السلع والخدمات بصفة تلغي العلاقة المباشرة بين المدين و الدائن. (الرومي، 2004، صفحة 124)

كما يمكن تعريفها على أنها تلك الأداة المقبولة اجتماعيا من أجل تسهيل المعاملات الخاصة بتبادل السلع و الخدمات وكذلك تسديد الديون حيث يمكن النظر لها من زاويتين فهي أداة وساطة مهمتها تسهيل التداول وتمكين إجراء الصفقات بسهولة، ومن جهة أخرى تمثل أدوات تمكن من نقل الإنفاق في الزمن، حيث أن امتلاكها يسمح للأفراد إما بإنفاقها حاليا أو انتظار فرص أفضل في المستقبل.

ينص تعرف آخر معمق في الجوانب المالية على أن وسائل الدفع تشمل جميع الأدوات التي تمكن الأفراد من تحويل الأموال باستخدام أي وسيلة أو طريقة تقنية ، ويأتي هذا التعريف كجزء من التشريعات و التنظيمات المتعلقة بقانون النقد و القروض 10/03.

وبالنسبة للتشريع الوطني فيعتبر الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقروض أول قانون جزائري يتضمن التعامل الإلكتروني الحديث في القطاع المصرفي، ويتضح ذلك من خلال المادة 69 منه التي تنص : “ تعتبر وسائل الدفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكون السند أو الأسلوب التقني المستعمل “. (الأمر 11-03، 2023)

ويتبين من خلال هذه المادة نية المشرع الجزائري في استعمال وسائل الدفع الإلكترونية الحديثة، حيث عرفها المشرع الجزائري في المادة 6 من القانون 05-18 المتعلق بالتجارة الإلكترونية بأنها : “ كل وسيلة دفع مرخص بها طبقا للتشريع المعمول به تمكن صاحبها من القيام بالدفع عن قرب أو عن بعد، عبر منظومة إلكترونية “. (المرسوم الرئاسي 05-18، 2018)

3 . خصائص وسائل الدفع الإلكتروني :

مازاد من أهمية وسائل الدفع الإلكترونية الخصائص التي تميزها عن وسائل الدفع التقليدية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (عباسة، 2016، الصفحات 246-248)

- يتسم الدفع الإلكتروني بالطبيعة الدولية: أي انه مقبولة من جميع الدول، حيث يتم استخدامه لتسوية الحساب في المعاملات التي تتم عبر فضاء إلكتروني بين المستخدمين في كل أنحاء العالم .

- يتم الدفع من خلال النقود الإلكترونية : وهي عبارة عن قيمة نقدية تتضمنها بطاقة بها ذاكرة رقمية أو الذاكرة الرئيسية للمؤسسة التي تهيمن على إدارة عملية التبادل .

- يستخدم هذا الأسلوب لتسوية المعاملات لإلكترونية عن بعد : حيث يتم إبرام العقد بين أطراف متباعدين في المكان، ويتم الدفع عبر شبكة الأنترنت، أي من خلال المسافات بتبادل المعلومات الإلكترونية بفضل الوسائل الاسلكية ، حيث يتم إعطاء الأمر بالدفع وفقا لمعطيات الكترونية تسمح بالاتصال المباشر بين طرفي العقد .

- يتم الدفع الإلكتروني بأحد الأسلوبين :

❖ **الأسلوب الأول :** من خلال نقود مخصصة سلفا لهذا الغرض، ومن ثم فإن الدفع لا يتم الا بعد الخصم من هذه النقود، ولا يمكن تسوية المعاملات الأخرى عليها بغير هذه الطريقة ويشبه ذلك العقود التي يكون الثمن فيها مدفوعا مقدما .

❖ **الأسلوب الثاني :** من خلال البطاقات البنكية العادية، حيث لا توجد مبالغ مخصصة مسبقا لهذا الغرض بل إن المبالغ التي يتم السحب عليها بهذه البطاقات قابلة للسحب عليها بوسائل أخرى كالشيك لتسوية أي معاملات مالية .

- يلزم تواجد نظام مصرفي معد لإتمام ذلك : أي توافر أجهزة تتولى إدارة هذه العمليات التي تتم عن بعد لتسهيل تعامل الأطراف وتوفير الثقة فيما بينهم .

_ يتم الدفع الإلكتروني من خلال نوعين من الشبكات :

❖ **النوع الأول :** شبكة خاصة يقتصر الاتصال بها على أطراف التعاقد، ويفترض وجود معاملات وعلاقات تجارية ومالية مسبقة بينهم .

❖ **النوع الثاني :** شبكة عامة، حيث يتم التعامل بين العديد من الأفراد لا توجد بينهم قبل ذلك أي روابط معنوية .

4 . أهمية وسائل الدفع الإلكتروني :

بعدما كانت التسويات المالية تتم عن طريق وسائل مادية ملموسة وهي أدوات الوفاء الشائعة الإستخدام من النقود والشيكات ومع إتساع نطاق التجارة الإلكترونية أصبحت تلك الوسائل المادية لا تصلح في تسهيل المعاملات التي تتم عن بعد في بيئة غير مادية كالعقود الإلكترونية التي تبرز عبر شبكة الأنترنت، حيث تتوارى المعاملات الورقية حيث أصبح الأمر يحتاج إلى وسيلة جديدة للدفع تتلائم مع متطلبات التجارة الإلكترونية فظهرت وسائل تواكب التطورات الحاصلة وتم التعبير عن هذه الوسائل بمصطلح الدفع الإلكتروني. وهذه الوسائل تمكن العميل الوفاء بثمن السلعة أو الخدمة بنفس الطريقة المتبعة في التعاقد بين غائبين مثل إرسال شيك أو رقم بطاقة بنكية عن طريق البريد أو الفاكس أو إرسال البيانات الخاصة بحسابه البنكي، حيث يستطيع العميل من خلال هذه البيانات اقتطاع الثمن من حساب العميل ولكن هذه الوسائل لا تتفق وخصوصية التجارة الإلكترونية ومقتضيات السرعة فيها إذا كانت أهمية اللجوء إلى الدفع الإلكتروني من خلال شبكة الإتصالات اللاسلكية موحدة عبر حاسب

(Tèlèmatique). (منصور، 2003، الصفحات 12 ، 120-122)

5. مزايا وعيوب وسائل الدفع الإلكترونية :

نتيجة للتطورات التي عرفتتها التجارة الإلكترونية وجب على البنوك استخدام وسائل دفع حديثة أو الكترونية فقد تترتب عن استخدام هذه الوسائل مجموعة من المزايا وتقابلها مجموعة من العيوب نلخصها فيما يلي : (الطائي، 2010، صفحة 185)

أولاً: مزايا وسائل الدفع الإلكتروني :

تتميز وسائل الدفع الإلكتروني بعدة مزايا والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

1. بالنسبة لحاملها :

- ✓ سهولة و يسر الإستخدام .
- ✓ تمنحه الأمان بدل حمل النقود الورقية وتفاذي السرقة والضياع .
- ✓ الحصول على الإئتمان المجاني لفترات محددة، كذلك تمكنه من إتمام صفقاته فوراً بمجرد ذكر رقم البطاقة .

2. بالنسبة للتاجر :

- ✓ تعد أقور ضمان لحقوق البائع .
- ✓ تساهم في زيادة المبيعات .
- ✓ نقل عبئ متابعة دين الزبائن على عاتق البنك و الشركات المصدرة .

3. بالنسبة لمصدرها :

- ✓ تعتبر الفوائد والرسوم والغرامات من الأرباح التي تحققها البنوك والمؤسسات المالية .

ثانياً : عيوب وسائل الدفع الإلكتروني :

بالرغم من تعدد وسائل الدفع الإلكتروني إلا أنها لا تخلو من العيوب أهمها :

1. بالنسبة لحاملها :

- ✓ زيادة الإنفاق والإقراض بما يجوز القدرة المالية .

2. بالنسبة للتاجر :

- ✓ قد تؤدي مخالفته أو عدم التزامه بالشروط إلى إلغاء البنك التعامل معه ووضع إسمه في القائمة السوداء وما يترتب عن ذلك من صعوبات في ممارسة نشاطه التجاري .

3. بالنسبة لمصدرها :

✓ خطر تعثر سداد حاملي البطاقة للديون المستحقة عليهم .

✓ تحمل البنك المصدر نفقات ضياعها .

المطلب الثاني: أنواع وسائل الدفع الإلكتروني

بفضل التطور التكنولوجي أضحى يميز العمل البنكي أن أغلب وسائل الدفع تحولت إلى وسائل تحولت إلى وسائل دفع إلكترونية، إذ أنها تعددت هذه الأخيرة واتخذت أشكالاً مع طبيعة المعاملات عبر الأنترنت ومن أهمها نذكر مايلي :

1 . البطاقات الائتمانية :

ظهرت البطاقات الائتمانية كنتاج للتطور الذي مس النقود وهي عبارة عن بطاقة بلاستيكية ومغناطيسية يصدرها البنك لصالح عملائه بدلا من حمل النقود تحمل اسم المؤسسة المصدرة لها وشعارها، وتوقيع حاملها بشكل بارز على وجه الخصوص رقمها، واسم حامله ورقم حسابه وتاريخ انتهاء صلاحيتها، وهناك عدة أنواع من البطاقات الائتمانية أهمها :

➤ بطاقة فيزا: visa Card :

هي بطاقة تصدر عن شركة فيزا عالمية، وهي بطاقة متجددة بإمكان صاحبها أن يسدد كل التزامات البطاقة خلال مدة السماح، وإن يسدد جزء من الالتزامات خلال هذه المدة وتسديد البقية بعد ذلك. وتعتبر هذه البطاقة من أكثر البطاقات انتشارا على الإطلاق حيث تتعامل مع ملايين المنشآت و المحلات التجارية و أجهزة الصراف الآلي .

➤ بطاقة ماستر كارد : Master Card :

تأتي هذه البطاقة في المرتبة الثانية بعد بطاقة فيزا من حيث درجة انتشارها تتعامل أيضا مع عدة منشآت ومحلات تجارية، لها عدة أشكال أهمها : ماستر كارد الذهبية_ ماستر كارد الفضية_ ماستر كارد رجال الأعمال .

وهي أنواع : الخضراء ، الذهبية ، الماسية حيث يمنح كل نوع لقطاع معين من الزبائن المستفيدين .

2. البطاقات غير الائتمانية :

وهي تلك البطاقات التي لا تتيح لحتملها فرصة الحصول على ائتمان (قرض) وتتقسم بدورها إلى :

➤ البطاقة المدنية :

ويتطلب هذا النوع من البطاقات وجود حساب بنكي جاري لصاحب البطاقة، حيث يتيح استخدام البطاقة عملية التسوية أو الدفع من خلال تمكين المستفيدين من سحب الأموال من حساب صاحب البطاقة الذي يفترض فيه أن يكون حسابه مدينا .

➤ بطاقة الدفع المسبق :

حيث يقوم صاحب البطاقة الإلكترونية بشحنها بمبلغ مالي وعند اتمام أي معاملة تجارية يتم سحب المقابل المالي من هذه البطاقة حتى ينتهي المبلغ المشحون أو المعبأ في البطاقة، ولإعادة استخدامها يجب إعادة شحنها وهكذا .

➤ بطاقة الحسم :

وهي تلك البطاقة التي يصدرها البنك أو تصدرها جهات أخرى التي رخص له القانون ذلك بصراحة، تستخدم من طرف صاحبها لخصم مبلغ من حسابه الجاري مباشرة لدفعه الى التاجر، يمكن الحصول عليها بعد فتح حساب لدى البنك حيث يقوم البنك بإصدار البطاقة للعميل وربطها بحركة الحساب، ولا يستطيع العميل استخدامها سواء في عمليات السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي أو في عمليات شراء من أجهزة نقاط البيع الا إذا كان رصيد الحساب دائما .

3. البطاقات الذكية:

وهي عبارة عن بطاقة بلاستيكية ذات مواصفات و مقاييس معينة تحتوي على رقاقة إلكترونية تعمل كحاسب آلي حيث يمكن تخزين بعض البيانات عليها و استرجاعها، تتيح لأجهزة قراءة البطاقات التي توضع في المواقع التجارية التدقيق في تفاصيل الحسابات المالية لصاحبها .

4. النقود الإلكترونية :

تعرف النقود الإلكترونية بأنها مجموعة من البروتوكولات و التوقيعات الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعلا محل تبادل العملات التقليدية و بعبارة أخرى فإن النقود الإلكترونية هي المكافئ الإلكتروني للنقود التقليدية التي اعتدنا تداولها غير أن هذه النقود تتميز عن التقليدية بمجموعة من الخصائص أهمها انخفاض تكلفة تداولها كون تحويل النقود الإلكترونية عبر الأنترنت أو الشيكات الأخرى أرخص بكثير من استخدام الأنظمة البنكية التقليدية كما أنها لا تخضع للحدود حيث يمكن تحويل النقود الإلكترونية من أي مكان إلى آخر في العالم .

5. الشيكات الإلكترونية :

يعتبر الشيك الإلكتروني المكافئ الإلكتروني للشيكات الورقية التقليدية التي إعتدنا عليها وإعتدنا التعامل بها وهو عبارة عن رسالة إلكترونية موثقة و مؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم البنك أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية الى حساب مستلم الشيك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك و إعادته الكترونياً الى مستلم الشيك ليكون دليلاً على أنه قد تم صرفه فعلاً و يمكن لمستلمه أن يتأكد انه تم فعلاً تحويل المبلغ لحسابه .

6. التحويل المالي الإلكتروني :

هو عملية يتم بموجبها منح الصلاحية للبنك للقيام بحركات التحويلات المالية الدائنة و المدينة الكترونياً من حساب بنكي الى آخر. أي ان عملية التحويل تتم الكترونياً عبر الهاتف و أجهزة الكمبيوتر عوضاً عن استخدام الأوراق فهي عملية يتم بموجبها نقل مبلغ معين من حساب الى آخر عن طريق تقييده في الجانب المدين و الجانب الدائن للمستفيد سواء أتم هذا التحويل بين حسابيين مختلفين في نفس البنك أم بنكين مختلفين .

يمكن تصنيف وسائل الدفع إلى :

❖ الحديثة :

وهي وسائل تغيرت طريقة معالجتها وتداولها حيث أدى التطور التكنولوجي واحتياجات التجارة الالكترونية الى اختراع وسائل جديدة فظهر مايعرف ببطاقات الدفع الإلكترونية و النقود الإلكترونية .

❖ المتطورة :

وهي وسائل دفع لا تختلف عن الوسائل التقليدية سوى انه يتم معالجتها إلكترونياً فبدل أن كانت تعالج بالدعائم الورقية أصبحت تعالج إلكترونياً ومن أهمها الأوراق التجارية الإلكترونية (الكمبيالة الإلكترونية، السند لأمر الإلكتروني، الشيك الإلكتروني ... إلخ) .

● ويمكن تصنيف وسائل الدفع الى تلامسية ولا تلامسية :

❖ البطاقات التلامسية :

وهي بطاقات يمكن ادخالها في جهاز لقراءتها لتوفر قطعة ذهبية مساحتها واحد إنش في البطاقة. والتي تحدث اتصالاً الكترونياً وتسمح للمعلومات بالانتقال للشريحة .

❖ البطاقات الاتلامسية :

جاءت كبديل لوسائل الدفع التقليدية وفي آخر دراسة اجرتها شركة ماستر كارد (عيشو 2020) حول تغير سلوك المستهلكين في 19 دولة تم التركيز على إقبال المستهلكين المتزايد على استخدام

تقنيات الدفع اللائحامسي حيث أكد 70% من المشاركين في الدراسة في الشرق الأوسط و إفريقيا أنهم يستخدمون أساليب الدفع اللائحامسية لأسباب تتعلق بالأمان و النظافة نظرا لتفشي فيروس كورونا .
(صحراوي و لعرف، 2020، صفحة 108)

ويعرف كل من **Kilinc et Vaudenny** نظام الدفع اللائحامسي على أنه طريقة دفع تستخدم فيها بطاقة أو جهاز يسمح للمستخدمين بتنفيذ عملية الدفع عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني بدون أي تفاعل (على سبيل المثال ادخال الرقم السري أو لتوقيع) وتتم العملية من خلال تقريب البطاقة أو الجهاز من جهاز الدفع الإلكتروني اللائحامسي.

وجاء في تعريف آخر بأنها (**Koyon**) طريقة آمنة للمستهلكين لشراء المنتجات أو الخدمات باستخدام بطاقة الخصم أو الائتمان أو البطاقة الذكية أو أي جهاز دفع آخر مزود بتقنية تحديد التردد اللاسلكي (**RFID**) أو الاتصال قريب المدى (**NFC**) بتقريبها من جهاز دفع إلكتروني مجهز بتقنية الدفع بدون تلامس .

أشكال الدفع اللائحامسي :

مع التطورات التكنولوجية في مجال الاعلام و الاتصال اتخذت وسائل الدفع اللائحامسي عدة أشكال منها :

❖ بطاقات الدفع اللائحامسية : وهي وسيلة من وسائل الدفع الإلكتروني ووجه تطور للبطاقات التقليدية التلامسية سواء دفع أو ائتمان أو ذكية لكن هذه الفئة مزودة بخاصية جديدة مضافة لها تمكن العملاء من إنجاز معاملاتهم اليومية بطريقة سهلة وسريعة وآمنة وذلك عن طريق تمرير البطاقة بالقرب من جهاز الدفع الإلكتروني دون الحاجة إلى ادخالها للجهاز أو كتابة الرقم السري في حالة المبالغ التي لا تتجاوز السقف المحدد من قبل البنك أو الدول وتتم العملية من خلال ظهور ضوء أخضر أو سماع إشارة صوتية من جهاز الدفع الإلكتروني . (صحراوي و لعرف، 2020، صفحة 113)

❖ الدفع اللائحامسي عن طريق الهاتف الذكي : قامت شركات صناعة الهواتف الذكية بإطلاق هواتف مزودة بأداة دفع لا تلامسية تعتمد على تقنية الإتصال قريب المدى و التي تعتبر تقنية مدمجة داخل الهواتف الذكية تسمح بالدفع اللائحامسي عن طريق الحساب البنكي و تعمل بنفس الآلية السابقة أي تقريب الهاتف النقل من جهاز الدفع الإلكتروني اللائحامسي، (استخدم هذا النظام في مواجهة فيروس كورونا للتقليل من الإحتكاك).

❖ **الدفع اللاتلامسي عن طريق السوار الذكي :** يعتبر السوار الذكي أحد أحدث الوسائل المعتمدة في الدفع اللاتلامسي ويلقى رواجاً لاسيما بين الشباب، حيث يواكب تطورات هذا الجيل الذي يعتبر التكنولوجيا جزءاً من حياته وفي الدول العربية تم طرح خدمة السوار الذكي بالتعاون مع شركة فيزا العالمية مع بنك قطر الوطني و الأهلي في مصر .

هذا السوار الذي يتيح للعميل تسديد قيمة مشترياته باستخدام نقاط البيع الإلكترونية بمجرد قراءة بيانات السوار الذكي عن بعد دون الحاجة للتلامس المباشر مع البائع أو جهاز الدفع الإلكتروني وهو ما يجعله وسيلة دفع آمنة و فعالة ، ويمكن تعبئة السوار من خلال خدمة الهاتف المحمول أو الخدمة المصرفية عبر الأنترنت . (صحراوي و لعرف، 2020، صفحة 114)

المطلب الثالث : العوامل المساعدة على تطور الدفع الإلكتروني

إن من أبرز العوامل التي ساعدت على تراجع وسائل الدفع التقليدية وحلول وسائل الدفع الإلكترونية محلها هي :

1. تراجع فعالية وسائل الدفع التقليدية :

إن الإحساس بالأمان الذي ولدته نظم الدفع التقليدية بمرور الوقت مرتفع جداً إلا أن لنظام الدفع التقليدي مشاكل كثيرة منها :

- **إنعدام الملائمة :** فالحاجة إلى الوجود الشخصي سواء شخصياً أو عبر الهاتف لكلا الطرفين يقيد الحرية المعاملاتية و بالنسبة للعملاء يترجم هذا إلى تأخير اقتناء المنتج أو الخدمة وينتج عنه تكلفة أعلى و بالنسبة للبائع يعني ذلك خسارة في الإيرادات نتيجة إنخفاض المبيعات أو فقدانها.
- **إجراء المدفوعات في الوقت غير الحقيقي :** لا تتم المدفوعات التقليدية في الوقت الحقيقي ويتوقف التأخير في التحقق الفعلي على نوعية السداد فالمدفوعات بالشيكات تستغرق ما يصل إلى أسبوع .
- **انعدام الأمن :** فالتوقعات يمكن أن تزور ويمكن أن تسرق أو التجار يمكن أن يرتكبو الغش و الاحتيال .

➤ **تكلفة المدفوعات أعلى :** إن كل معاملة تكلف مبلغاً ثابتاً من المال و بالنسبة للمدفوعات الأصغر تغطي هذه التكاليف المصروفات. (طارق، 2003، الصفحات 1-145)

ومن الجرائم التي يواجهها المجتمع في وسائل الدفع التقليدية هي إعطاء الشيك ثم إصدار أمر بعدم صرفه وتقع الجريمة إذا سحب أو أعطى الشيك الرصيد كله أو بعضه قبل تقديم الشيك إلى البنك

بحيث لا يترك مقابلا للوفاء أو أن يصدر الشيك ويكون الرصيد وقت الإصدار كافيا وقابلا للسحب ولكن يصدر الساحب أمرا إلى المسحوب عليه بعدم الدفع وذلك بصرف النظر عن الأسباب التي دفعت الساحب إلى ذلك . (المصري، 1999، الصفحات 26-265)

2. ظهور شبكة الأنترنت :

كان للتطور التكنولوجي في مجال الإتصال الفضل في حدوث ثورة في المعاملات المصرفية من خلال شبكة الأنترنت خاصة بظهور شبكة الويب العالمية ومن جهة أخرى فقد ساهمت الأنترنت كذلك بتطوير نظام البنوك و البريد وذلك من خلال تطبيقها للتقنيات حديثة :

- التعامل بكفاءة مع النمو الهائل و المتسارع لعدد حسابات العملاء .
- تخفيض التكلفة الحقيقية لعملية المدفوعات . (صادق، 2011، الصفحات 291-292)

3. إستخدام تكنولوجيا المعلوماتية والإتصال في المجال المصرفي :

لجأت إدارة المصارف تدريجيا إلى تقديم خدمات مصرفية في الآونة الأخيرة من خلال شبكة الأنترنت التي أضحت عماد الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة بظهور تكنولوجيا الشبكة العالمية . حيث أمكن توحيد الشكل الخارجي لجميع التطبيقات و المواقع على الأنترنت، بالنظر إلى قلة تكلفتها التي ساعدت على استعمال العملاء لهذه الخدمة و التأقلم معها و التدريب عليها . (سفر، 2008، صفحة 3)

حيث أصبح العائد من إستعمال هذه الخدمة يمثل 13% من مداخيل المصارف ثم تطورت هذه الخدمة بإقامة مصرف كامل يقدم خدماته للعملاء من خلال شبكة الأنترنت والتي يطلق عليها المصرف الصوري أو الإعتباري ومع ظهور شبكة أجهزة الدفع الإلكتروني والتي يراد بها أجهزة ربط الحاسوب الخاصة بالعمل بأجهزة المصرف الذي يتعامل معه بحيث يوفر له الخدمات والمعاملات المصرفية التي تلائمه حيث تعرف هذه الخدمة بالبنك المنزلي والتي إنتشرت أخيرا بصورة كبيرة لدى الشركات والمؤسسات ذات التعاملات المالية الكبيرة مع المصارف حيث أن هذه التقنية أحدثت نقلة نوعية حيث أنها جعلت الإتصال بين المصرف وعملائه أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكثر كفاءة على مدار 24 ساعة .

(الشربيني، 2003، صفحة 1)

4. التوجه نحو التجارة الإلكترونية :

لقد أثير موضوع التجارة الإلكترونية لأول مرة في منظمة التجارة العالمية بإقتراح قدمته الولايات المتحدة الأمريكية في الإجتماع العام للمنظمة في فيفري 1998. (عليوة، 2002، صفحة 18)

فيمكن تعريفها بأنها مجموعة المبادلات التجارية التي يتم من خلالها الشراء عبر شبكة الإتصال عن بعد، وتهدف إلى إزالة جميع الحواجز التجارية التقليدية ودفع قطاع الأعمال إلى الإعتماد على الابتكارات التكنولوجية لكي يتسع انتشارها في الإقتصاد العالمي . (Bitouzet, 1999, p. 133)

أو هي عملية نقل وتسليم السلع و الخدمات إلكترونيا، وهي عمليات البيع و الشراء التي تتم من خلال شبكة الأنترنت، كما أنها مجموعة متكاملة ومتناسقة من عمليات التسويق و التوزيع وبيع المنتجات بوسائل إلكترونية . (قباني و آخرون ، 2006، صفحة 111)

ومن الدوافع التي أدت إلى ظهور التجارة الإلكترونية :

- **تسيير المعاملات التجارية :** فقد سمحت التجارة الإلكترونية بدمج واختزال جزء كبير من المراحل المختلفة الداخلة بصفة عادية في المعاملات التجارية بين البائع و المشتري، فضرورة التسيير الفعال والناجح يشكل بشكل بالنسبة للمؤسسات واحدا من الإهتمامات الأساسية الدافعة للتجارة الإلكترونية.
- **الفعالية التجارية :** الرغبة في الوصول إلى مستوى عالي من النجاعة في الإنتاج و التوزيع ويشكل كذلك دافعها المهم حتى تتمكن التجارة الإلكترونية من إنتاج معلومات بالإمكان حجزها وتخفيضها بطريقة آلية .
- **تطوير أسواق جديدة :** إعتمدت المؤسسات موقفا أكثر فاعلية وأكثر حركية لتطوير التجارة الإلكترونية عن طريق إيجاد منافذ وأسواق تجارية جديدة . (بختي، 2005، صفحة 45،46،47)

المبحث الثاني: كفاءة أداء الخدمات المالية

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرار.

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

ومن جهة أخرى، فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، والمنطلقات المتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب.

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق النتائج المطلوبة، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقتزن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولاً: تعريف الأداء

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم للأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها. (الحسيني، 2000، صفحة

(231)

ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم فيما يلي:

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة، وقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما يعبر أيضاً عن إنجاز المهام. وأمام هذا الاختلاف والتنوع في تحديد مفهوم الأداء، كان لا بد من العودة إلى أصوله اللغوية:

وفق اللفظة اللاتينية "**Performa**": التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي تُرجمت إلى اللفظة الإنجليزية في القرن 15 "**Performance**" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، مثله مثل اللفظة الفرنسية. (تمجيدين، 2012/2013، صفحة 62) وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (**Performance**) حسب تعدد استخداماته:

- بالنسبة لمدير المؤسسة: فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة.
- بالنسبة للموظف: فهو مناخ العمل.
- أما بالنسبة للزبون: فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة. (محمد، 1998، صفحة 03)

ويعرف الأداء بأنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة". كما يعرف الأداء أيضاً بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها". (Gouvernance et performance dans les établissements de soins, 2003)

ويعرف توماس جيلبرت أنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معاً؛ وهو اتحاد السلوك والنتائج؛ وبالتحديد المرضية للوصول إليه.

ويعرف الأداء أيضاً بأنه: تحقيق المرونة في الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

ثانياً : محددات الأداء

يتحدد الأداء بثلاثة عوامل رئيسية هي:

- الجهد المبذول: متمثل بحماس الفرد ورغبته في أداء عمله.
- القدرات والخصائص: هي الإمكانيات التي يمتلكها الفرد وخبراته في العمل.
- الإدراك: قدرة الفرد على الإحاطة بالمعلومات الدقيقة عن طبيعة الوظيفة المكلف بها.

(العبدلي، صفحة 04)

ثالثا : أهداف وأهمية تقييم الأداء

1. أهداف تقييم الأداء : إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

- اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقاً لمبدأ "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب".
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عندما يحتاجون لذلك.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه الخدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.
- يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية وإطلاع، فإذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه معرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، فإذا أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمهم.

2. أهمية تقييم الأداء : وتكمن أهميته في

- يزود قياس الأداء المسؤولين بإدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء وأوضاع العاملين فيها؛ مما يعتبر مؤشراً جراً دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها. كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعملية الاختيار والتعيين في المؤسسة، يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم وتوجهاتهم.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم، مع رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل، ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وتشكيل علاقة قائمة على أساس التقاهم بين الإدارات والعاملين، مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.
- ووسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة ناجحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله، ومعرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه لتنمية الكفاءة لدى الرؤساء، حيث يتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك

- مرؤوسيههم وقيامهم بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق، وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.
- إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم وأن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي؛ سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه عمله الذي يؤديه وسوف تجده يبذل من جهوده وطاقاته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى الإدارة ورؤساءه المباشرين.
 - وكذلك وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة من ترقية أو زيادات في الأجر إلخ. وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل؛ وتضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة بدون تمييز أو تفضيل فرد على الآخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت. (عمرو و وصفي ، 1991، صفحة 171)

المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء البريدي ومؤشراته

أولاً : أنواع تقييم الأداء البريدي

- تتنوع أنواع تقييم الاداء البريدي وفقاً للمعايير والمؤشرات المستخدمة. وفيما يلي بعض أنواع تقييم الاداء البريدي الشائعة : (عصب، 2019، صفحة 55)
1. **تقييم الأهداف المخططة:** يتم تقييم أداء الوحدات الاقتصادية بناء على مدى تحقيقها للأهداف المخططة. يتم ذلك من خلال مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية خلال فترات زمنية محددة. يساعد هذا التقييم في تحديد التطورات الحاصلة في الأداء الفعلي وكشف الانحرافات والأخطاء التي قد تحدث أثناء التنفيذ.
 2. **تقييم الكفاءة الفعلية :** يتم تقييم كفاءة الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية، من خلال مقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض. يهدف هذا التقييم إلى تحديد الاختلالات التي حدثت وتأثير مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد. يتطلب ذلك تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترة زمنية محددة، بالإضافة إلى مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في الوحدة الاقتصادية المماثلة.

3. تقييم الأداء المعياري : يتم في هذا التقييم مقارنة النتائج الفعلية مع القيم أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم على مدى رضا النتائج الفعلية. يساعد هذا التقييم في تحديد مدى تحقيق الأداء المطلوب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

4. التقييم الشامل للأداء: يتم في هذا التقييم تقييم أداء شامل لكل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية باستخدام مختلف المؤشرات المخططة والفعلية في عملية القياس والتقييم. يتم أيضا تحديد أهمية الأنشطة المختلفة عن طريق إعطاء أوزان تشير إلى الأنشطة الأكثر أهمية، يساعد هذا التقييم في تحديد الأداء الشامل للوحدة الاقتصادية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.

ثانيا : مؤشرات تقييم الاداء البريدي

التقييم أداء البنوك، تستخدم مؤشرات مختلفة تهدف إلى تحسين الأداء العام للبنك، وتنقسم إلى مجموعتين: (خالص، 2004، صفحة 03)

أ - المجموعة الأولى لمؤشرات تقييم الاداء البريدي :

وتشتمل على المعايير والمؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تصبو للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية و التي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف. المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين و أسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضائهم و نذكر منها مايلي:

- حسن الاستقبال و أسلوب التعامل مع الزبائن.
- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن
- مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه.
- استقرار العاملين في المصرف وارتباطهم به.
- قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه والمسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات مترابطة ومتداخلة لا يمكن فصلها ، حيث عندما تكون هناك قناعة لدى العامل بمركزه الوظيفي و شعوره بالارتياح لكونه حاصل على حقوقه ، فإن ذلك يخلق لديه الرغبة في العمل، ويتمسك بالمؤسسة التي يعمل بها، أي يؤدي هذا إلى إستقراره فيها.

ب - المجموعة الثانية لمؤشرات تقييم الاداء البريدي :

المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية، إن هذه المعايير والمؤشرات توضح لنا رقمياً ماتم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف وهي تشمل على ما يلي :

(ياسين و وخذوني ، 2017)

1. مؤشرات تحقيق الأرباح والربحية : باعتبار أن الربحية هي الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المصرف، لذلك فهناك جملة من المعايير التي يمكن الإستناد عليها في تقييم ذلك، وتذكر أهمها أدناه :

- معدل العائد إلى الأموال الخاصة.
- معدل العائد إلى الأموال المتاحة للتوظيف.
- معدل العائد إلى إجمالي الأصول.
- نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك.
- النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف.

2. مؤشرات تحقق النمو : إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف و حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

- معدل نمو الأصول.
- معدل الرفع.
- معدل الاحتفاظ بحق الملكية.

3. مؤشرات قياس الأمان : هناك جملة من المقاييس والمؤشرات التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان وإمكانيته على مواجهة الإلتزامات، تعرض أهمها أدناه :

- قابلية المصرف على رد الودائع.
- معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة.
- هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار في الأوراق المالية.

4. مؤشرات قياس السيولة: إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الإلتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية.

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع.
- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع / نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية.

المطلب الثالث : العلاقة بين الأداء والدفع الإلكتروني

أولاً : علاقة وسائل الدفع الإلكتروني بتطوير الأداء البنكي في ظل تحديات التنمية المستدامة

يعتبر الأداء المتميز للبنوك احد أهم العوامل اللازم لنجاحها على الصعيد الداخلي والخارجي لتحقيق التنمية المستدامة، وحتى يتم التميز في الأداء وتحسينه لابد من التحسين والتطوير في الخدمات البنكية، وتوفير الوسائل التي تمكن من العمل بشكل مرض وتقديم الخدمات، ومع ظهور وسائل الدفع الإلكتروني والاعتماد على استخدامها سوف يؤدي ذلك الى تحسين أداء الخدمات البنكية بالاعتماد على نظم الكترونية تمكن من تقديم الخدمة بشكل أفضل، ويمكن توضيح علاقة تبني وسائل الدفع الإلكتروني بتحسين أداء البنك من خلال الابعاد الخمسة التالية : (شيروف، 2010)

1 - فتح أسواق جديدة محلية ودولية : من شأن اعتماد وسائل الدفع الإلكتروني أن يبعث التجديد في البنوك ويفتح أسواق جديدة محلية ودولية فضلاً عن الزيادة في الحصة السوقية من خلال قنوات التوزيع الجديدة التي تسمح بتأمين الخدمات للمستهلكين عبر جغرافية أوسع، وبالتالي التغلب على الأسواق جغرافياً، فكلما اعتمد البنك على توفير وسائل الدفع الإلكتروني.

2 - تخفيض التكاليف : ان أداء البنوك لخدماتها البنكية من خلال شبكة الانترنت أدى الى تخفيض تكلفة الخدمة البنكية، كون انخفاض التكلفة سمة من سمات الخدمات الإلكترونية، إضافة لعدم الحاجة إلى البنية التحتية للاستثمار والحد من العوائق اللوجستية وكذا انخفاض التكاليف التشغيلية، مما يرفع من أداء البنوك المقدمة لخدمات الدفع الإلكتروني.

3 - تحسين طرق إدارة العلاقة مع العملاء : وذلك لكون الخدمة الإلكترونية تميزها الدقة في الأداء، وتمكن العملاء من الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي من مواقعهم البعيدة في أي وقت ومكان، وبالتالي فانه من المفروض أن تؤدي الى تحسين العلاقات مع عملاء البنك خاصة في ظل عدم انتقال العميل إلى البنك وتجنب طوابير الانتظار، إضافة إلى المزايا العديدة التي يحققها استعمال وسائل الدفع الإلكتروني خاصة فيما يتعلق ب :

- توفير الوقت والجهد للعميل وتوفير الخدمة على مدار 24 ساعة بما فيها أيام العطل الرسمية.
- تحقيق الأمان بدل حمل النقود الورقية وتقادي السرقة والضياع.
- سهولة اجراء العمليات المالية دون الحاجة إلى الذهاب للبنك.

4- توسيع مجموعة الخدمات المقدمة : فمن خلال استخدام الصيرفة الالكترونية يستطيع البنك التوسع في الخدمات البنكية التي يقدمها، ويظهر ذلك من خلال مختلف أنواع وسائل الدفع الالكتروني من نقود الكترونية وبطاقات الثمانية متنوعة وعمليات تحويل مالي وغيرها من الخدمات التي تتوفر الكترونيا للعميل، وتمكنه من سداد مختلف مشترياته من السلع والخدمات التي يحصل عليها.

5 - تحسين جودة الخدمات : تتمثل الجودة في ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة البنكية المقدمة إليهم بوسائل تكنولوجيا مع ادراكهم للمنفعة التي يحصلون عليها نتيجة حصولهم على الخدمة وتتضمن خمسة أبعاد وهي :

- **الكفاءة:** وهي القدرة على الدخول إلى الموقع وسهولة الاستخدام وطلب الخدمة والحصول على المعلومات المرتبطة بالخدمة.
- **الاعتمادية :** وهي القدرة على تقديم الخدمة الموجود بها بالدقة والثقة.
- **السرية :** وذلك من خلال المحافظة على المعلومات الخاصة بالعملاء
- **الاستجابة:** وهي القدرة على التفاعل مع العملاء والإجابة عن الأسئلة المتعلقة بتسهيل استعمال وسائل الدفع الالكترونية.
- **الاتصال :** وذلك بإبقاء الزبائن على اتصال بلغة يفهمونها وتوفير كافة المعلومات والاصغاء لهم وتوفير نظام اتصال تفاعلي بين الطرفين.

من خلال هذه الابعاد والتي يمكن توفيرها من خلال الخدمات الالكترونية بصفة عامة ووسائل الدفع الالكترونية بصفة خاصة، يمكن تحقيق رضا العميل والشعور بالمصداقية تجاه البنك، إضافة الى رغبة العميل في المحافظة على العلاقة القائمة بينه وبين البنك.

ثانيا: مخاطر الدفع الالكتروني والأداء المالي

1. مخاطر الدفع الالكتروني :

مع تطور الصناعة المصرفية وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا الخدمات المالية أصبحت وسائل الدفع الإلكتروني محفوظة بالمخاطر هذه الأخيرة يمكن تقسيمها الى فرعين مخاطر تنظيمية و مخاطر قانونية كالتالي :

- **المخاطر التنظيمية أو الأمنية لوسائل الدفع :** قد تتنوع المخاطر المترتبة على استعمال الدفع الإلكتروني الناتجة ي قصور تشغيل أداة الدفع من اعطال عرضية أو ناتجة عن حالة فقدان أداة الدفع أو في حالة اساءة استعمال هذه الوسائل.

- **مخاطر ناتجة عن خلل في تشغيل أداة الدفع:** يلحق بالمستعمل أضرار نتيجة القصور الوظيفي الذي قد تعانيه أداة الدفع ومن أمثلة هذه الأضرار خسارة للأرصدة النقدية الإلكترونية المنجزة ومن الأخطاء الشائعة كذلك الناتجة عن القصور الوظيفي نتيجة لتقصيري الصيانة مما يؤدي الى تعطيل هذه الأنظمة . (العربي، 2003، صفحة 145)
- **فقد أداة الدفع الإلكتروني :** قد يتم الحصول على أرقام بطاقة الائتمان الخاصة بالغير بسرقة البطاقة ذاتها أو سرقة بياناتها خارج الوسط الإلكتروني أو يتم الحصول على تلك البيانات عبر الوسط الإلكتروني ثم يقوم الجاني باستخدام بيانات البطاقة المملوكة للغير في شراء سلع أو خدمات عبر الانترنت. (العربي، 2003، صفحة 317)
- **لكن في فقد المستهلك أداة الدفع الإلكترونية الخاصة به دون خطأ الغير كاستخدام بطاقة الائتمان في حالة الغائها أو استخدام البطاقة في حالة انتماءها .**
- **القرصنة الإلكترونية:** قد تكمن القرصنة في وسائل الدفع الإلكترونية في التزوير ويمكن تصور وقوع التزوير في هذا النوع من البطاقة باستعمال إحدى طرق التزوير المتمثلة في الاضافة أو الهدف أو اصطناع ألفاظ أو أرقام أو امضاءات أو أختام أو بصمات، ويمكن التزوير في امكانية التزوير الكلي وتقليد بطاقة الدفع الإلكترونية أو تزوير جزئي لها تتم عملية التزوير إما في الاشعارات أو المستندات أو إصدار وسائل دفع صحيحة بمستندات مزورة؛
- **المخاطر القانونية لوسائل الدفع الإلكترونية:** إضافة الى المخاطر الأمنية لوسائل الدفع الإلكترونية هناك مخاطر قانونية والتي تتمحور أساسا حول المساس بالخصوصية وغسيل الأموال عبر وسائل الدفع الإلكتروني؛
- **المساس بالخصوصية :** إن مفهوم الخصوصية ارتبط بمفهوم حماية البيانات البيانات الاسمية أو الشخصية التي تتعلق بالتعاقد الإلكتروني هي البيانات المتعلقة بالأشخاص أطراف التعاقد ومنهم المستهلكين فيما يخص احترام خصوصية المستعمل في الدفع الإلكتروني إن يستوجب احترام سرية البيانات الخاصة بالعملاء بوصفهم مستهلكي واحترام حقهم في الخصوصية وذلك بعدم نشر أو بث أي بيانا تتعلق بشخصياتهم والبيانات المصرفية الخاصة أو اساءة استخدامها وتوجيههم توجيهها منحرف أو مراقبتهم دون علمهم لأن خصوصية الأفراد وأسرارهم في عالم الانترنت معرضة للاعتداء والتحايل وقد تزداد هذه الاعتداءات كلما ازداد استعمال الدفع الإلكتروني؛

• **تبييض الأموال باستعمال وسائل الدفع الإلكتروني :** إن التطور الكبير في وسائل التكنولوجيا التي تستخدم في نقل الأموال وتحويلها عبر الحدود ومع تطور أنظمة التحويل المالي واستخدام شبكات الحاسوب في الربط بين كافة الأسواق وسهولة نقل أموال كبيرة، تزايد عمليات غسيل الأموال إضافة الى انتشار التجارة الإلكترونية فقد تزايدت تبعاً لذلك . (الصمد، 2015، صفحة 354)

ويشير مصطلح غسيل الأموال الى أن استثمار أو تحويل آخر لتدفق الأموال من مصادر غير قانونية الى قنوات شرعية حيث لا يمكن معه معرفة مصدرها الأصلي كما هو الحال في صفقات المخدرات واحتجاز الرهائن والقمار والاتجار بالبشر وتهريب الكحول والأدوية والتبغ والأسلحة والتهريب الضريبي وغيرها من الأنشطة غير المشروعة. (الزملي، 2010، صفحة 588)

2. مخاطر الأداء المالي:

تعد المخاطر المالية من أهم المخاطر التي تواجه البنوك خلال ممارستها لنشاطها، ذلك لأن الخسائر التي تحدث نتيجة تحقق هذه المخاطر في خسائر مرتبطة بأموال البنك. وتتمثل هذه المخاطر فيما يلي:

أ / **المخاطر الائتمانية :** تتعلق المخاطر الائتمانية دائماً بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أي تسهيلات ائتمانية تقدم للعملاء وتنتج المخاطر عادة عندما يمنح المصرف العملاء قروضا واجبة السداد في وقت محدد في المستقبل، ويفشل العميل في الإيفاء بالتزاماته بالدفع في وقت حلول الفرض، أو عندما يفتح المصرف خطاب اعتماد مستند بالاستيراد بضائع نيابة عن العميل في توفير المال الكافي لتغطية البضائع حين وصولها .

حيث تعرف المخاطر الائتمانية بأنها : مخاطرة تراجع المركز الائتماني للطرف المقابل أي أن يتخلف العملاء عن الدفع فيعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم عن خدمة الدين، ويتولد عن العجز عن السداد خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مفروض إلى الطرف المقابل .

لذلك يمكن القول بأن المخاطر الائتمانية هي المخاطر التي تنشأ بسبب عدم السداد بالرامل وفي الموعد المحدد مما ينتج عنه خسارة مالية . إذن وفق هذا التحديد فإن المخاطر الائتمانية تقسم إلى :

(محمود، 2002، صفحة 147)

• **مخاطر اقرضية مباشرة :** وهي مخاطر تتعلق بعدم مداد القرض وأنواع الائتمان الأخرى .

- **مخاطر الراضية محتملة:** وهي مخاطر ترتبط بالائتمان غير المباشر مثل الاعتمادات والكفالات والتي يمكن أن تتحول إلى مخاطر الراضية مباشرة طيلة حياة الاعتماد والكفالات..
- **مخاطر المصدر :** ينشأ هذا النوع من المخاطر بسبب تغير وضع المصدر السندات الدين مما ينتج عنه تغير قيمة السند تؤدي إلى خسارة مالية.
- مخاطر ما قبل التسويات وهي مخاطر تتعلق بعدم قدرة أحد الشركاء التجاريين على تسديد التزاماته.
- مخاطر التسويات تتعلق بالمخاطر التي ينطوي عليها الدفع نيابة عن أحد الشركاء التجاريين وقبل التأكد من أنه نفذ التعهد المطلوب منه.
- مخاطر التحصيل وهي مخاطر تنشأ نتيجة إجراء تحويل بناء على تعليمات أحد العملاء وقبل أن يقوم بالدفع، ومن بين المخاطر الائتمانية والتي أصبحت تشكل تحدي على عاتق كل بنك مشكلة القروض التي يتقرر عدم إضافة العوائد المحتسبة عليها للإيرادات البنك حيث تعرف القروض المتعثرة بأنها تلك الديون التي لا تدر عائد بمعنى أنها تلك القروض التي يتقرر عدم إضافة العوائد المحتسبة عليها لإيرادات البنك، كما يعرف العميل المتعثر بأنه العميل الذي يتوقف عن سداد الأقساط أو الفوائد المستحقة عليه في مواعيدها، أو يواجه مشاكل مالية أو إدارية تسويقية يترتب عليها في النهاية تخلفه عن الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الدائنين في مواعيده.
- **ب / مخاطر السيولة :** تعبر عن عدم قدرة البنك على مواجهة المسحوبات من الودائع، ومواجهة سداد الالتزامات المستحقة، وكذا مواجهة الطلب على القروض دون تأخيرها ، وذلك نتيجة الصعوبة التي تواجه البنك في الحصول على نقدية بتكلفة معقولة سواء من بيع الأصول أو الحصول على قروض أو ودائع جديدة وتعرف أيضا بالمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك من جراء تدفق غير متوقع لودائع عملائه للخارج بسبب تغير مفاجئ في سلوك المودعين، ومثل هذا الوضع يمكن أن يفرض على البنك نشاط غير اعتيادي في التمويل القصير الأجل إعادة تمويل الفجوة الناجمة عن نقص السيولة في السوق النقدية بأسعار مرتفعة.

أي في حالة إمكانية حدوث سحب مفاجئ وغير متوقع الأرصدة قروض لم تستخدم مما يحد مقدرة البنك على التمويل (شروق، 2019، صفحة 56)، وتتمثل مخاطر السيولة في عنصرين أساسيين هما:

- الكم المطلوب لتغطية الاحتياجات من السيولة .
- السعر المعروض لتوفير السيولة.

ج / مخاطر معدل الفائدة : يرتبط هذا الخطر بمخاطر تغير معدلات الفائدة وأسعار الصرف، ينتج عن عرض وطلب الأوراق المالية في الأسواق المالية، فهو يعبر عن أمال عارضي وطالبي رؤوس الأموال في السوق على المدى الطويل، فكلما زاد الخطر كلما زادت قيمة العائد المحقق ومنه ارتفاع معدلات الفائدة الاحتمال مواجهة نشاط المؤسسة لمصاعب مالية قد تتسبب بانخفاض القيمة السوقية لأوراقها المالية في الأسواق المالية البورصة. والعكس، فإذا كان احتمال الخطر منخفض فإن معدلات الفائدة سينخفض لينتج عنه ازدهار في نشاط المؤسسة ما يدفع بأسعار أوراقها المالية للارتفاع، وأما على المدى القصير فإن سعر الفائدة يتحدد وفق معدل تدخل البنك المركزي فيسوق ما بين البنوك أين يكون موجها.

فسعر الفائدة هو المقابل الذي يمنحه البنك للحصول على قرض أو يدفعه البنك لحصوله على ودائع فمعدل الفائدة يكون ثابتا أو متغيرا تبعا لحجم العمليات المصرفية. و" يتحدد خطر سعر الفائدة بالنسبة للبنك عندما يكون هذا الأخير يملك أصولا أو خصوما بمعدلات فائدة ثابتة أو بمعدلات متغيرة، وهذا الخطر له تأثير بالغ على وضعية المؤسسة المالية وهذا من خلال العلاقة العكسية بين معدلات الفائدة وقيمة الأصل المالي فعند المقارنة وبين ميزانية المؤسسة ومحفظة الأصول المالية، نجد أن كل أصل مالي تكون له استجابة ايجابية أو سلبية تبعا لمتغيرات سعر الفائدة . (الزهرة، 2012، صفحة 32)

د / المخاطر التشغيلية: تشير مخاطر التشغيل إلى احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع، فهي ترتبط بالأعباء وعدد الأقسام أو الفروع أو عدد الموظفين، وبما أن أداء التشغيل يعتمد على التكنولوجيا التي يستخدمها البنك، فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر يعتمد على ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات كفاء أم لا . (عائشة، 2015، صفحة 15)

هـ / مخاطر سعر الصرف : يتعلق بمختلف المخاطر النقدية التي تتسبب في تغير قيمة العملة، وبالتالي التأثير على مختلف الأصول المقيمة بهذه العملة، كما أنها تشير إلى مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية خاصة عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل.

ففي الاقتصاديات المفتوحة ترتبط القيمة الداخلية للعملة مع قيمتها الخارجية، فعدم استقرار سعر الصرف ينتج عنه عدم اليقين بشأن كل التزامات المستثمر بالعملة الصعبة والتي تختلف حسب وضعية الصرف لكل متعامل. يمكن أن يترجم خطر الصرف كخطر تجاري عندما يرتبط بعمليات الاستيراد والتصدير المحققة بالعملة الصعبة. (الزهره، 2012، صفحة 26)

و/ مخاطر السوق : تنشأ مخاطر السوق نتيجة للتغيرات المفاجئة في أحوال السوق حيث تتأثر المصارف بذلك التغير ، وتتضمن مخاطر السوق العوامل التالية :

- **مخاطر سعر الفائدة :** ويقصد بخطر سعر الفائدة احتمال تقلبه مستقبلا، فإذا تعاقد البنك مع الزبون على فائدة معين على القرض، ثم ارتفعت أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة وارتفعت معها أسعار الفائدة على القروض فإن هذا يعني أن أموال البنك أصبحت مفرقة في استثمارات يقل عائدها عن العائد السائد في السوق .

- **مخاطر سعر الصرف :** وتمثل الخسائر الناتجة عن تقلبات أسعار العملات الأجنبية والمتعلقة بموجودات والتزامات البنك وتوجد ثلاثة أنواع من مخاطر العملة وهي :

- **مخاطر الصفقات :** تبدأ مخاطرة الصفقات بالتزام أو نية ما للحصول على دخل بالعملة الأجنبية أو السداد مبلغ العملة الأجنبية فبتاريخ محدد في المستقبل .

- **مخاطر التحويل :** تنشأ مخاطر التحويل فقط نتيجة متطلبات التقرير المالي للحصول على حسابات مجمعة المجموعة من الشركات، والتحويل الوضع المالي الخاص بالفروع الأجنبية التابعة للشركة إلى عملة الشركة الأم.

- **المخاطر الاقتصادية :** تنشأ المخاطر الاقتصادية عندما يكون الوضع التجاري لأحد الأنشطة معرضا للمخاطر التحركات العكسية لأسعار الصرف، وقد تكون مثل هذه المخاطرة إما قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ... مخاطر التسعير : تنشأ عن التغيرات في أسعار الأصول وبوجه خاص محفظة الأوراق المالية .

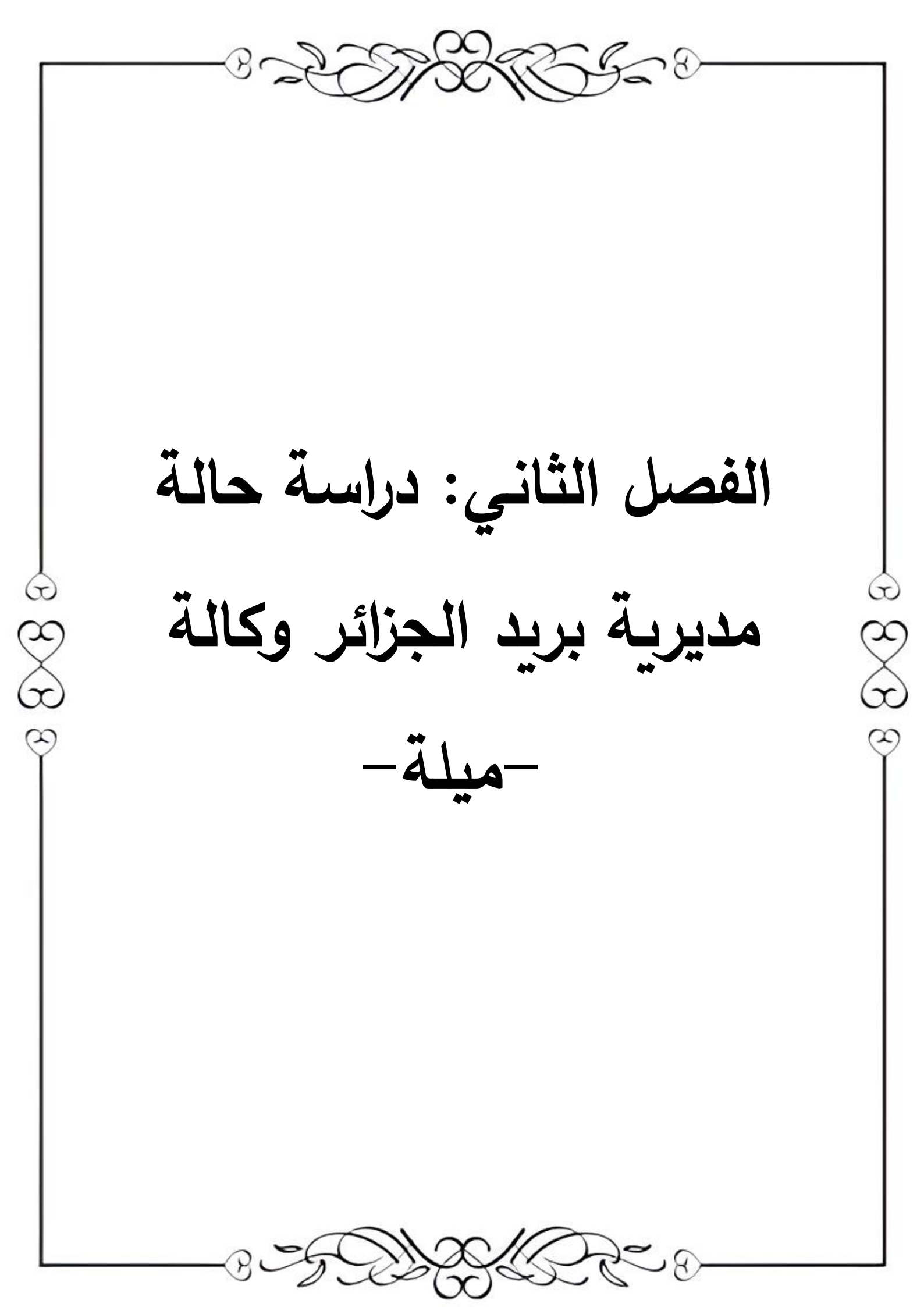
- **مخاطر رأس المال :** يتأثر المركز المالي الكافي للأموال وتوافرها، وفي هذا الخصوص يعتبر رأس المال أحد عناصر السوق والأمان الأساسية للبنك، فتوفر رأس المال الكافي في البنك

يعتبر شبكة أمان في مواجهة العديد من المخاطر التي يواجهها البنك، كما أن المال الموجود في البنك يمنع الخسائر ويوفر الأساس لضمان ثقة المودعين فيه.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الدفع الإلكتروني حيث رأينا بأنه يتمثل في مجموعة من الأدوات و الأنظمة التكنولوجية و البروتوكولات الرقمية التي تهدف إلى تسهيل وتحويل الأموال وتسوية المعاملات المالية بكفاءة وأمان بعيداً عن الوسائل النقدية و الورقية التقليدية، كما تناولنا نشأة وأهمية هذه الوسائل في مواكبة متطلبات التجارة الإلكترونية. ثم تطرقنا إلى خصائص و أنواع وسائل الدفع الإلكتروني المتنوعة (كالبطاقات الائتمانية و الذكية، النقود والشيكات الإلكترونية، وتقنيات الدفع اللاتلامسي الحديثة).

بالإضافة إلى أبرز مزاياها و عيوبها التي تواجه مختلف الأطراف (الحامل، التاجر، المصدر)، مع تبيان العوامل المساعدة على تطويرها، وبعدها إنتقلنا لتناول كفاءة أداء الخدمات المالية كمفهوم واسع وديناميكي يرتبط بالفعالية و المردودية و تطرقنا أيضاً محددات الأداء والأهداف وأهميته تقيمه. وفي الأخير ركزنا بالتفصيل على أنواع ومؤشرات تقييم الأداء (المؤشرات السلوكية المتعلقة بالزائن و المؤشرات الرقمية كالربحية ، النمو، الأمان و السيولة)، مع توضيح كيف يساهم فهم هذه المؤشرات في تحسين جودة الخدمات المالية المصرفية في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة.



الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وكالة -ميلة-

تمهيد:

عرف العالم الحديث تشعبا في جميع ناحي الحياة وخاصة الاقتصادية ومع الإنفتاح العالمي بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي زادت الحاجات وتعددت الرغبات مما أوجب ضرورة إيجاد آليات لتسييرها وفهمها ومحاولة اشباعها وكنتيجة لذلك ظهرت مؤسسات خدمية متنوعة هدفها الأسمى هو تحقيق الرغبات واشباع الحاجات الخاصة المالية منها كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسة البريد .

وبعد أن استعرضنا في الفصل السابق الجانب النظري لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (الدفع الإلكتروني) والمتغير التابع (الخدمات المالية البريدية) ننتقل الآن إلى الدراسة الميدانية التي تسمح لنا بالتأكد من الفرضيات التي وضعناها في بحثنا هذا ومعرفة أنواع الخدمات المالية التي تقدمها مؤسسة البريد، المديرية الولائية للبريد -ميلة- ولذلك سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة إسقاط ماجاء في الجانب النظري على أحد القطاعات الهامة في الجزائر و المتمثل في قطاع البريد من خلال دراسة حالة المديرية الولائية ميلة بإعتبارها مؤسسة مالية خدمتية حملت على عاتقها مسؤولية تقديم الخدمات المالية البريدية لزبائننا من أجل تسهيل أنشطتهم المالية من خلال التنويع و التطور في خدماتها وإدخال عنصر التكنولوجيا عليها محاولة ايجاد خدمات مبتكرة لتحسين خدماتها المالية وتعميمها وتحقيق رضا الزبائن .

سوف نتطرق للتطور التاريخي لمؤسسة بريد الجزائر وحيثيات تأسيسها ثم سيتم التطرق إلى تأسيس المديرية الولائية لبريد ولاية ميلة وأهم المهام التي تقوم بها وذلك من خلال دراسة هياكلها التنظيمية، كما سنتطرق للدراسة الميدانية من أجل إسقاط الدراسة النظرية عليها والتحقق من الإشكالية الرئيسية و فرضيات الدراسة .

وذلك من خلال :

- المبحث الأول : تقديم عام حول قطاع البريد .
- المبحث الثاني : واقع الدفع الإلكتروني و الأداء في مؤسسة بريد الجزائر.

المبحث الأول: تقديم عام حول قطاع البريد

يعد قطاع البريد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني ووسيلة حيوية لدعم التواصل بين الأفراد و المؤسسات. شهد هذا القطاع تطورا ملحوظا عبر العصور، حيث تحول من وسيلة بسيطة لنقل الرسائل والطرود إلى منظومة متكاملة تقدم مجموعة واسعة من الخدمات التي تشمل البريد التقليدي و الخدمات المالية، و الخدمات اللوجيستية وحتى التجارة الإلكترونية .

لذلك سوف نحاول في هذا المبحث دراسة قطاع البريد من خلال التعرف على التطور التاريخي لخدماته ودراسة الهيكل التنظيمي للقطاع على مستويين المركزي و الولائي لبريد الجزائر، وكذا التعرف على أهميته .

المطلب الأول : نشأة وتطور قطاع البريد

مع مرور الزمن واكب البريد بخدماته التحولات الاقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية، ليصبح جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية ومكونا أساسيا في بنية الدولة التحتية .

وفي هذا المطلب، سنتناول نشأة البريد منذ بداياته الأولى، ونستعرض المراحل المختلفة التي مر بها تطوره، وصولا إلى شكله المعاصر بخدماته التي تجمع بين السرعة و الكفاءة و التكنولوجيا الرقمية.

أولا : نشأة الخدمات المالية البريدية وتطورها :

في سنة 225 قبل الميلاد وجدت في مصر أول وثيقة بريدية معروفة رغم أن الخدمات البريدية كانت موجودة قبل ذلك في شكل رسائل بين الملوك و الأباطرة إلى غاية القرن 17 حيث ظهرت الإتفاقيات البريدية الدولية من طرف السيد رونالد هيل Sir Rowland Hil في إنجلترا سنة 1840، بوضعه نظاما للرسائل يدعى Franking يتم من خلاله تحديد سعر الرسائل بناء على عدد الحروف، بعدها تم إصدار أول طابع بريدي سنة 1863 وتم بعدها عقد مؤتمر باريس لوضع المبادئ العامة للإتفاقيات المتبادلة، ليقوم بعدها هاينرش فون ستيفان Heinrich Von Stephan وهو مسؤول بريدي رفيع المستوى في اتحاد شمال ألمانيا، بوضع خطة لإنشاء إتحاد بريدي دولي، وهو ماتبنته الحكومة السويسرية في مؤتمر عقد سنة 1874 حضره ممثلو 22 دولة أوروبية و أمريكية ليكون تمهيدا للتوقيع على إتفاقية برن في 1874/10/9 والتي شهدت ميلاد الإتحاد البريدي العالمي عام 1878 والذي يضم حاليا 192 دولة. وكل أربع سنوات يجتمع ممثلو الدول الأعضاء لإتخاذ قرارات استراتيجية جديدة للبريد العالمي ووضع تصورات مستقبلية لتبادل البريد الدولي، يشتغل به أكثر من 250 موظف من 50 دولة يسهرون على تقديم الدعم التقني و اللوجستيكي إلى هيئات الإتحاد البريدي العالمي، وخاصة في مجال تطبيق التكنولوجيا البريدية .

وفي إطار تحقيق التنمية البريدية المستدامة في آفاق 2020، وتماشيا مع خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، يعمل الاتحاد البريدي العالمي من خلال شبكة عالمية تصل إلى 677.000 مكتب بريدي و 5.32 مليون موظف وبنية تحتية تشمل 192 دولة من أجل أداء دور اجتماعي و إقتصادي مهم من خلال تقديم خدمات توصيل الرسائل و الطرود، والخدمات اللوجيستية، الخدمات المالية حتى خدمات الحكومة الإلكترونية ودعم الخدمات العامة، ومن أجل هذا تم التنظيم البريدي في شكله التقليدي بين الأطراف الثلاثة : الحكومات لرسم السياسات العامة، الهيئات التنظيمية لوضع القواعد التنظيمية، وأخيرا الشركاء المعنيين، ومهمتهم التوفير الفعلي للخدمات البريدية للجميع . (سعدون، 2020، الصفحات 58-59)

ثانيا : نشأة مؤسسة بريد الجزائر والتعرف بها

1. نشأة مؤسسة بريد الجزائر :

شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 وأكملته سنة 1913 وأطلقت عليه آنذاك تسمية “البريد الجديد” بل أن تغيرها الجزائر المستقلة إلى “البريد المركزي” بعد استعادة سيادتها في يوليو 1962 أثناء الإستعمار الفرنسي للجزائر، تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات و الاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات و الصكوك البريدية، إدارة الإشتراكات بالصحف و اليوميات، وعمال الإدارات العمومية. وكان البريد في الحقبة الإستعمارية يعرف بالفرنسية بتسمية : نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية : “البريد”، “التلغراف” و “الهاتف” وهي التسمية التي استمر اعتمادها حتى بعد الإستقلال، في سنة 1962 وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء و سكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور و فراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق 800 مكتب بريدي .

وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح من نوفمبر

1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي للجزائر . <https://www.mpt.gov.dz/>

ورثت إدارة البريد و المواصلات الجزائرية عن النظام الفرنسي معظم التشريعات المتعلقة بخدمات هذا القطاع واستمر نشاطها بصفة عادية حتى سنة 1975 حيث تم اصدار المرسوم 75-89 المؤرخ بتاريخ : 30/09/1975 و المتضمن قانون البريد و المواصلات . المرسوم التنفيذي رقم 02/43 ص 19

إن ميلاد بريد الجزائر ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة لتضافر عدة جهود عوامل جلها خارجية ولا يمكن التحكم فيها ولا حتى توجيهها، من بينها محاولات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي نظم أكبر عدد من البلدان و المتحكمة في التجارة العالمية خاصة في إقليم حوض البحر وماتلميه من شروط على الدول التي ترغب في الانضمام إليها و السوق العالمية تعيش في خضم تأثيرات العولمة، وما جاءت به تغييرات في مجال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال وعلا رأسها الأنترنت التي قلبت كل الموازين وغيرت من شكل العالم هيكله المؤسسات طرق التنظيم، والإدارة داخل هذه المؤسسات . (سعادي، 2012/2013، صفحة 119)

من أجل ذلك تم إصدار قانون رقم 03-2000 المؤرخ بتاريخ: 05/08/2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات، والذي يهدف إلى إلغاء الإحتكار وفتح القطاع للمنافسة، ويهدف بذلك إلى :

تطوير وتقديم خدمات البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية مع ضمان المصلحة العامة.
إعادة ترتيب المكاتب البريدية، وإعادة تسمية مناصب العمل وتغيير الشعار و الألوان . القانون رقم 03-2000، الجريدة الرسمية رقم 48، المادة 01، بتاريخ 2000/08/06.

2. تعريف مؤسسة بريد الجزائر :

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، انشأت في جانفي 2002 وفق المرسوم التنفيذي رقم 02/43 المؤرخ في: 2002/01/14 وكذلك القانون 04-18 المؤرخ في 2018/05/10 المحدد للقواعد العامة للبريد و الإتصالات الإلكترونية، وهي من المؤسسات الخدمية التابعة للدولة، موضوعة تحت وصاية كما تخضع لرقابة عمومية ممثلة في وزارة البريد و الإتصالات و التكنولوجيا و الرقمنة، يديرها مدير عام معين بموجب مرسوم رئاسي، وفي غياب منافس لها في السوق الجزائري، جعلها مؤسسة محتكرة للخدمات المالية البريدية مما جعل منها الشركة الرسمية الوحيدة لخدمات لبريد في الجزائر. مقرها الإداري الرئيسي بحي الأعمال، باب الزوار الجزائر العاصمة.

تأسست بريد الجزائر كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسية تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين إثنين للخدمات البريدية هما :

- الخدمات البريدية المتمثلة في : خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع و الطوابيعية.
- الخدمات المالية البريدية المتمثلة في : خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والإحتياط، خدمة الحوالات النقدية عبر الشبايك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال.

تضم مؤسسة بريد الجزائر 4332 مكتب بريدي في نهاية سنة 2024 موزعين على 60 وحدة بريدية ولائية يعمل بها أكثر من 41724 عامل من بينهم 3732 ساعي بريد. <https://www.mpt.gov.dz/>

اختارت المؤسسة الاسم التجاري لها " بريد الجزائر " لتقريب المستهلك من حقل نشاط المؤسسة كما اختارت رسما مميزا للاسم التجاري شعارا و توقيعيا يختصر أهداف المؤسسة .

أما الشعار فانصب الإهتمام على الألوان :الأصفر فاقع اللون للتذكير وجلب الإنتباه ، أما اللون الأزرق الداكن كدلالة على خاصية الإعلام. يتشكل الشعار من قسمين : قسم بالرسم الكاليفرافي يسمح بقراءة الحروف " ب " و الحرف " ج " للدلالة على بريد الجزائر موجودان في وضعية متناظرة تشرح طرق النقل المستعملة (الجو، البر، البحر)، وقسم باللون الأزرق يدل على اسم المؤسسة باللغة العربية و باللغة اللاتينية أما التوقيع فهي الجملة الإشهارية التي تصاحب العروض الإشهارية فقد اختارت المؤسسة التعهد بالتواجد بالقرب من الزبائن وفي المكان من خلال الجملة التالية :

« Pour être près de vous, nous nous engageons à être partout »

الشكل رقم(1): رمز بريد الجزائر.



المصدر : الموقع الرسمي لبريد الجزائر.

المطلب الثاني : أهداف وأهمية مؤسسة بريد الجزائر

أولا :أهداف مؤسسة بريد الجزائر

ان قطاع البريد والمواصلات يسعى إلى تقديم خدماته إلى الزبائن في أحسن صورة ممكنة وله أهداف مسطرة يعمل على تحقيقها يمكن تقسيمها الى صنفين: أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية.

أ/الاهداف الاقتصادية :

من الادوار المهمة التي يلعبها هذا القطاع على المستوى الاقتصادي هو مساهمته بفعالية في ادماج اقتصاديات المناطق المعزولة في الاقتصاد الوطني وذلك بفضل قدرته الهائلة في الربط بين مختلف جهات الوطن الامر الذي يسهل عملية نقل الاخبار والمعلومات الاقتصادية من الاسواق والمعاملات التجارية، وتظهر اهميته خاصة في التصنع والمبادلات التجارية فهي تساعد تجار الجملة على معرفة المواقع الجغرافية وبالتالي تسهل عليهم تحديد الخطة التي يعملون بها لتوزيع المنتج

كما لا ننسى أهمية الهاتف وطرق الاتصال الأخرى (الفاكس، التلكس، والتلغراف) للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وللقطاع السياحي كذلك...الخ من تسهيل نقل المعلومة في الوقت المناسب وللشخص المناسب وبالتالي تعمل على تطوير ايرادات المؤسسات وانعاش الاقتصاد الوطني ويساهم كذلك في التوازن وفي النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية وازالة الفوارق وتحقيق المساواة في تقديم الخدمات بين مختلف المناطق في الوطن الواحد فتتطور المؤسسات بتلك المناطق وترتفع ايرادات الدولة.

ب/الاهداف الاجتماعية:

على المستوى الاجتماعي تكمن مساهمته القطاع في تحسين نوعية الحياة بتسهيل الاتصال بين الاقارب والاحباب وتبادل الطرود البريدية (البسة، هدايا، وادوية...الخ) في المناسبات والاعیاد وهي لا تقل اهمية عن الهاتف فقد ينقذ حياة انسان عن طريق الالتزام الجيد بإرسال البعثات البريدية والرسائل في الوقت المناسب وذلك في داخل الوطن وخارجه الى معظم انحاء العالم، ويسمح كذلك بتوطيد العلاقة بين المتعاملين الاقتصاديين والزبائن، ويساعد في الحصول على الخدمات المستعجلة وتقليل العزلة على المناطق النائية وبالتالي يخلق نوع من الرفاهية للأفراد.

ولا ننسى كذلك مدى مساهمته في الاوقات الصعبة كالكوارث الطبيعية مثلا: الزلازل والحرائق...الخ . وضمانه للأمن الاجتماعي والاقتصادي باستخدام الهاتف والتلغراف...الخ لاتخاذ القرارات المهمة والمستعجلة في الوقت المناسب والمكان المناسب. (دليلة، 2001/2022، صفحة 97).

كما تسعى بريد الجزائر منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها: الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات، وهي ثلاثة أهداف أساسية تعتمد عليها مديرية بريد الجزائر. (بومرداس، 2018/2017)

• وضع التشغيل البريدي في إطار شبكة إلكترونية موثوقة.

• الدخول في مجالات خدماتية جديدة.

- الزيادة في نفعية الخدمات المعروضة و جعلها أكثر منافسة.
- توفير الجودة في تقديم منتجاتها و إثبات وجودها في السوق و جعلها تسير التطورات الحاصلة فيه.
- إرضاء الزبون إضافة إلى تحقيق الربحية.
- كسب أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات.
- زيادة كثافة إقبال المواطنين إليها.
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية.

ثانيا : أهمية مؤسسة بريد الجزائر

تتمثل أهمية بريد الجزائر في كونها ركيزة اقتصادية واجتماعية في توفير الخدمات المالية والبريدية، حيث يضمن الشمول المالي لأكثر من 20 مليون زبون عبر شبكة واسعة، ويسهل المعاملات اليومية (سحب، تحويل، دفع)، بالإضافة إلى تعزيز التجارة الإلكترونية، ورقمة الخدمات البريدية، وتوفير السيولة النقدية في مختلف مناطق الوطن .

أهمية بريد الجزائر الإستراتيجية :

- **تعزيز الشمول المالي:** يتيح وصول الخدمات المالية لشرائح واسعة من المواطنين، بما في ذلك المناطق النائية.
- **الخدمات المالية البريدية :** يوفر خدمات الحسابات الجارية البريدية (CCP)، تحويل الأموال، استخدام البطاقات الذهبية للسحب والدفع الإلكتروني عبر الأنترنت .
- **عصرنة الخدمات الرقمية :** يعتمد على التكنولوجيا الحديثة من خلال تطبيق ECCP للخدمات البريدية عبر الأنترنت، وتطبيقات الدفع عبر الهاتف، مما يسرع المعاملات المالية .
- **دعم التجارة الإلكترونية :** يشارك بفعالية في تطوير التجارة الإلكترونية عبر تقديم حلول الدفع، و الخدمات اللوجيستية لنقل وتوزيع الطرود عبر خدمة AMAN@TIC للجمع و التسليم .

- **الدور الاجتماعي و الاقتصادي:** يوفر خدمات جوارية قريبة من المواطن، ويشارك في دفع عجلة النمو الاقتصادي، ويدعم بشكل كبير خدمات الحساب الجاري البريدي (CCP).

يسعى بريد الجزائر من خلال هذه الخدمات إلى تعزيز صورته كمؤسسة عصرية وقريبة، كما يتم تعزيز هذا القرب من خلال توسيع شبكة الفضاءات الحرة (موزعات آلية) عبر الولايات.

كما تكمن أهمية قطاع البريد في :

1. تحسين جودة الخدمة العمومية و الخدمات المالية البريدية:

يهدف قطاع البريد إلى التكفل الفعال و الناجع بشكاوى المواطنين من ناحية نوعية الخدمة، جوارية المصالح البريدية، احترام مواعيد تسليم وتوزيع البعثات البريدية، فضلا عن تبسيط المعاملات المتلية البريدية وتأمينها، لاسيما من خلال:

- تبسيط وتسهيل الإجراءات عبر استخدام بيانات الوثائق البيوميتريّة في المعاملات المالية، خاصة عند فتح الحسابات البريدية الجارية.
- تعزيز شبكة الشبائيك الآلية للنقود من خلال عمليات اقتناء وتوزيع إضافية .
- المعالجة الآلية في عمليات الفرز المتعلقة بالرسائل البريدية، الرزم الصغيرة و الطرود.
- نشر حل " الصندوق الذكي " على مستوى الشبكة البريدية .
- نشر مكاتب بريدية متنقلة جديدة لتعزيز الأسطول الحالي.
- بناء وتجهيز مكاتب بريدية جديدة واستكمال عمليات إعادة تأهيل المكاتب البريدية الحالية.
- تحسين وسائل التكفل بانشغالات المواطنين، لاسيما عبر الوضع حيز التشغيل لمركز نداء " بريد الجزائر".
- استكمال عملية اقتناء ونشر نظام تسيير خط الإنتظار في المكاتب البريدية المتبقية.

2. ضمان الإدماج المالي و المشاركة في تشجيع ازدهار التجارة الإلكترونية:

- يسعى القطاع إلى تحسين الإدماج المالي البريدي ونشر منصة لتعزيز تنمية التجارة الإلكترونية من خلال:
- تعميم خدمة ويسترن يونيون على مستوى المؤسسات البريدية و إجراء دراسة لإنشاء بنك البريد.
 - خدمة **AMAN@TIC** التي تسمح بجمع وتسليم مقتنيات التجارة الإلكترونية ودفع ثمنها .

3. تعميم الولوج إلى خدمات البريد لجميع المستخدمين وعبر كامل التراب الوطني من خلال تفعيل المشاريع الممولة بواسطة صندوق الخدمة الشاملة للبريد:

يهدف هذا المحور إلى التكفل بالمناطق التي تتعدم بها الشبكة البريدية في إطار الخدمة الشاملة.

4. ترسيخ دور البريد كأداة نشر الخدمات العمومية:

يعمل القطاع على توفير الخدمات البريدية للأشخاص الذين لا يستطيعون التنقل إلى مكاتب البريد بالإضافة إلى حسن إستغلال الشبكة البريدية من خلال :

- إطلاق الدفع عند محل الإقامة لكل من الأشخاص المسنين أو ذوي الإحتياجات الخاصة.
- تمكين المتعاملين الإقتصاديين من الإستفادة من الشبكة البريدية للقيام بعمليات تحصيل الفواتير أو تحصيل الديون. <https://www.mpt.gov.dz/>

المطلب الثالث : الهيكل الوظيفي وتحليل الوظائف في مؤسسة بريد الجزائر

أولا : البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر

تحتوي مؤسسة بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالإنشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات وهي :

المديرية العامة والهيكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي المديرية الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي، الوحدات الولائية وتطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي . موقع بريد الجزائر www.poste.dz

1. الهياكل المركزية :

أ- **المديرية العامة :** يرأسها المدير العام ويسهر على تنفيذ توجيهات وقرارات مجلس الإدارة، ويحوز على كامل السلطات على المستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري للمؤسسة والتقني والمالي ويقوم بما يلي:

- إعداد و اقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة عليه ليرفع للوزير للمصادقة عليه؛
- الممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والإتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛

- فتح حسابات المصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛

- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛

- يمكن أن يفرض بعض السلطات إلى مساعدته.

يقوم بإعداد الميزانية جدول النتائج الكشف السنوي الخاص حقوق وديون المؤسسة، كما يقترح على مجلس الإدارة البرامج العامة للاستقلال المشاريع والمخططات البرامج الإستثمارية ، الميزانية التقديرية، إستعمالات وتوزيع النتائج، رزنامة مناصب العمل، نظام الأجور، ومشاريع توسيع النشاط.

وهي تنقسم إلى قسمين مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ.

1.1 / مديريات الدراسات : وهي بدورها تشتمل على عدة مديريات فرعية توجزها فيما يلي :

أ - **مديريات الدراسات لتحسين النوعية :** ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي :

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون.
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال.
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة .
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال.
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة .
- التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية .

- تحسين مستوى الإستقبال.

ب - مديريات الدراسات الإستراتيجية التخطيط والتنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.

ج - مديرية الدراسات في مجال الإتصال: تهدف هذه المديرية إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم ب:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر.

- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.

- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة وإستراتيجياتها.

- القيام بتحديد كل الطاقات البشرية للتحقيق الأهداف المسطرة.

د - مديرية الدراسات المراقبة التسيير والإشراف الداخلي: تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة في خلق القيمة المضافة كما تساعد أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من التقييم المستمر وتقديم الإقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي :

- قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد.

- المشاركة في تحديد المؤشر.

- المشاركة في صياغة لوحة القيادة وتحليل النتائج.

- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الأموال.

- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمي والمستوى والمحلي.

هـ - مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات : تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني المحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا ب :

- الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر وإتصالات الجزائر.

- صياغة القواعد القانونية الجرد الممتلكات ومتابعة إهلاكاتها.
- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات المكتسبة حديثا.
- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والإستثمارات خاصة ببريد الجزائر.
- إعداد مختلف الإجراءات المعالجة للفروقات الناتجة عن التنازل عن الإستثمارات أو تحويلها .

2.1 / المديرية المركزية :

أ - مديريات المصالح البريدية : تتكفل هذه المديرية بـ:

- السهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.
- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد.
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص.
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.
- تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية والإتفاقيات الثانية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية واعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تتشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخليّة مكلفة بالبريد السريع وهي :

- المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية.
- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية هواية جمع الطوابع .
- المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج .
- المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- بالإضافة إلى الخليّة المكلفة بالبريد السريع.

ب - مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية بـ :

- التنظيم والسهر وحسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك مركز التوفير، مركز الحوالات).
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية.

- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية البنوك .

- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشتمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج - مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية بـ :

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة .
- تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي.
- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة.
- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل.
- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة .

- هـ - مديرية الوسائل العامة : وتتكفل هذه المديرية بإنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات النقل. التموين الصيانة الحماية والأمن.

و - مديرية الموارد البشرية : وتتكفل المديرية بـ:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية.
- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-5 والقانون 90-11).
- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إعداد وتطبيق بنود الإفاقة الجماعية والنظام الداخلي.

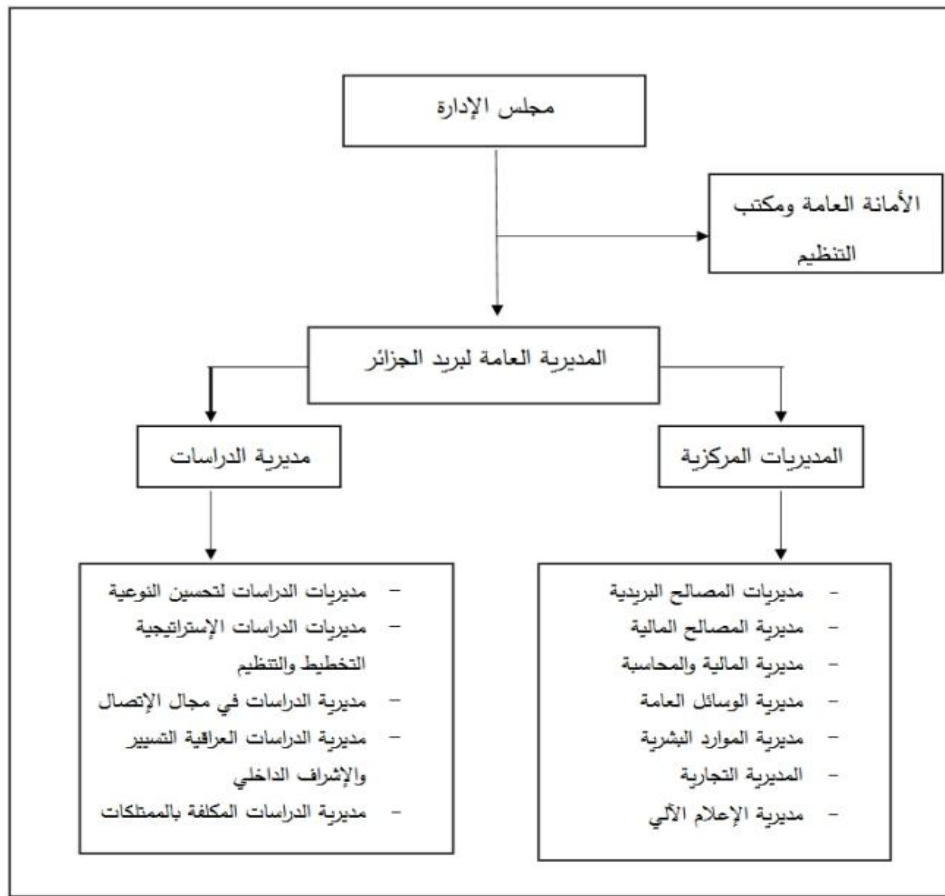
ز - المديرية التجارية : تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
- إعداد مخطط النشاط التجاري البريد رسائل الطرود البريدية والخدمات المصالح المالية.
- إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن.
- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.

د - مديرية الإعلام الآلي : وتتكفل هذه المديرية بما يلي :

- إعداد برامج تجهيز النظام الإعلامي.
- إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لسير المصالح.
- إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها.
- الإشراف على تسير ومراقبة مراكز على الإعلام والعمل على تطوير البرامج.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: مهام بريد الجزائر

للمؤسسة العديد من المهام يمكن إيجازها فيما يلي :

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف.

- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج .
- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الإستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.
- الصياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار الوزير المكلف بالبريد.
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري العمل بها وفق دفتر الأعباء الممضى مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.
- تلعب دور محرك للإقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الإستثمار.

موقع بريد الجزائر www.poste.dz

❖ نشاطات مديرية وحدة البريد لولاية ميلة :

أولا : تقديم وحدة البريد الولائية -وكالة ميلة-

على غرار باقي الوحدات الولائية الثماني والخمسين المتواجدة عبر التراب الوطني، أصبحت مديرية وحدة البريد الولائية ميلة - تابعة مباشرة للمديرية العامة لبريد الجزائر وهذا منذ إلغاء المديريات الإقليمية من التنظيم الهرمي للمؤسسة، وتوظف 454 عامل موزعين على (87) عبر مكتب بريدي منتشرة عبر إقليم الولاية، تشرف عليها مديرة تتمتع بسلطة هرمية على كامل الهياكل البريدية المتواجدة على مستوى الولاية.

تم إنشاء مديرية وحدة البريد الولائية ميلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 233/03 المؤرخ في 24 جويلية 2003، بعدما كانت تسمى سابقا مديرية البريد والمواصلات .

وتضمن المديرية الولائية تنفيذ مختلف البرامج والأهداف لتعزيز وتحسين أداء الخدمات الخاصة بالبريد ويقع المقر الاجتماعي للمديرية حي لكتاب ديانسي ميلة، ويضم كل مصالح المديرية المختلفة.

ثانيا: البنية التحتية الأساسية

ولاية ميلة بها 81 مؤسسة بريدية، بمعدل 1 مكتب بريدي لكل 11.500 نسمة أي أنها تعتبر نسبة جيدة بالنسبة للولاية على العموم مقارنة بالولايات الأخرى، المعدل الوطني هو 1 مكتب بريدي لكل 12.500 نسمة، وتنتشر مكاتب البريد عبر كامل إقليم الولاية، وهي مصنفة حسب الأهمية، النشاط والتموقع الجغرافي. كذلك هناك ثلاثة مراكز لمعالجة وتوزيع البريد والطرود البريدية في كل من ميلة مقر الولاية، فرجيوة وشلغوم العيد من أجل التكفل التام والاختصاص كذلك بالنسبة لهذا النوع من الخدمة.

➤ دائرة ميلة: 12 مكاتب + 1 مركز لمعالجة البريد + مكتب متنقل (حافلة).

➤ دائرة شلغوم العيد: 13 مكتب + 1 مركز لمعالجة البريد.

➤ دائرة فرجيوة: 06 مكاتب 1 مركز لمعالجة البريد.

➤ دائرة القارم: 06 مكاتب.

➤ دائرة سيدي مروان: 04 مكاتب.

➤ دائرة ترعي باينان: 04 مكاتب.

➤ دائرة الرواشد: 05 مكاتب.

➤ دائرة وادي النجاء: 06 مكاتب.

➤ دائرة عين البيضاء حريش: 03 مكاتب.

➤ دائرة بوحاتم: 04 مكاتب.

➤ دائرة تسدان حدادة: 04 مكاتب.

➤ دائرة التلاغمة: 08 مكاتب.

➤ دائرة تاجنانت: 06 مكاتب.

ثالثا: البنية التنظيمية الأساسية لوحدة البريد الولائية - وكالة ميلة -

مؤسسة بريد الجزائر ممثلة على مستوى ولاية ميلة من خلال مجموعة من الهياكل منتشرة مستوى عبر كامل القيم ولاية ميلة وفقا لهيكل تنظيمي موضح في الموالي :

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

- الضمان إدارة حسابات المالية المديرية الوحدة الولائية.
- تنظيم ضمان وتنسيق استثمار المؤسسات البريدية التابعة لسلطتها.
- السهر على إحترام العمل المحددة من طرف مديريات الأقسام والمديريات المركزية.
- السهر على المراقبة المستمر ومعاينة المكاتب البريدية.
- الترويج لخدمات المؤسسة على مستوى الولاية.
- ترقية وتنشيط السياسات التجارية حول منتوجات المؤسسة.

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

1.1 / خلية التفتيش : مكلفة بالمحافظة على وسائل المؤسسة والسهر على تقديم خدمات نوعية وبصورة دائمة على مستوى مكاتب بريد الولاية ومتابعتها من خلال زيارة تفتيش ومراقبة.

2.1 / المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات المالية البريدية والتنويع : مكلفة بتنفيذ برنامج العمل المنبثق عن مديريات أقسام المهن من خلال ما يلي:

- تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة على مستوى مكاتب بريد الولاية حسب منتوج.
- متابعة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.
- نشر رسائل الإعلام الموجهة للزبائن.
- ضمانة ومراقبة تنفيذ مخطط تحسين الجودة.
- نشر الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمات وتأمين التطبيقات المعلوماتية.
- السهر على تقديم الخدمة على مستوى مكاتب البريد.
- إنشاء نظام إحصائي كمي المؤشرات نشاط هياكل المؤسسة يساعد على إثر لوحة القيادة.

3.1 / المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة : تتمثل مهامها في :

- إعداد وتنفيذ ميزانية الاستثمار والاستغلال على مستوى وحدة البريد الولائية.

- التسيير المحاسبي للهيكل التابعة لوحدة البريد الولائية .
- تنفيذ الإجراءات وطرق التسيير المالي والمحاسب المرتبطة بمكاتب البريد.
- ضمان مسك دفاتر المحاسبة.
- ضمان تسيير ومتابعة الخزينة.
- متابعة ومعالجة القضايا القانونية .

4.1 / المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: مكلفة بما يلي:

- تنفيذ ومتابعة برنامج التجهيز المتعلق بالهيكل التابعة لوحدة البريد الولائية (الوسائل المادية، التجهيزات ووسائل النقل المطبوعات اللازمة لاستغلال الخدمات).
 - تنفيذ البرامج المتعلقة بالبناء وإعادة التهيئة المكاتب البريد.
 - تسيير الموارد البشرية.
- أما فيما يخص نشاطات وحدة البريد الولائية المرتبطة بالمعلوماتية فهي موكلة لمكتب الوسائل العامة وأجهزة الإعلام الآلي التابع لسلطة المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة يشرف عليه عاملان هما: مهندس وتقني سامي في الإعلام الآلي. هذا المكتب مكلف ب :
- ضمان استمرار واستغلال لأجهزة الإعلام الآلي لجميع مكاتب بريد الولاية .
 - لتكفل بصيانة مكاتب البريد في مجال الموارد المعلوماتية .
 - التكفل بتنصيب التطبيقات الجديدة على مستوى كامل الهياكل التابعة للوحدة البريد الولائية.
 - التكفل بتكوين الأفراد في مجال إستخدام الأجهزة التطبيقات الجديدة.
 - تزويد مكاتب البريد بوسائل استغلال المعلوماتية.

2 - مكاتب البريد :

- تمثل تلك المنشآت التي تتم فيها كل العمليات البريدية والمكان الذي يستقبل فيه بريد الجزائر زبائنه من أجل تقديم خدمات بريدية و مالية لهم، و يسير هذه المكاتب قابض بريد وتخضع لتصنيف يستند إلى معيار حجم الرواج وعدد العمليات المنجزة بحيث نجد سبعة أصناف مختلفة و هي:
- مكتب بريد خارج السلسلة (Home serie) .

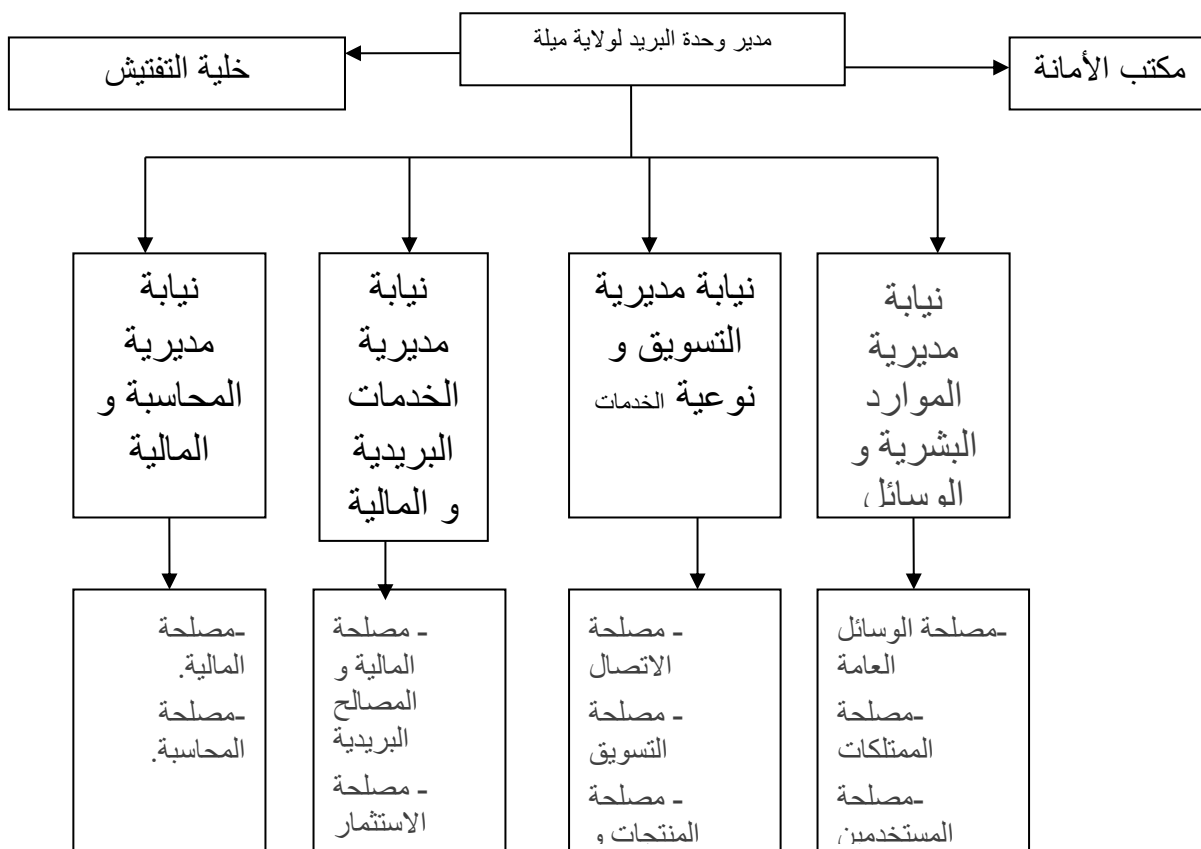
- مكتب بريد قسم استثنائي (Classe Exceptionnel).
- مكتب بريد خارج القسم (Home Classe) .
- مكتب بريد قسم 1.
- مكتب بريد قسم 2.
- مكتب بريد قسم 3.
- مكتب بريد قسم 4 .

فيما يخص مكاتب بريد بولاية ميلة والمقدرة بـ 87 مكتب مصنفة كما يلي :

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

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

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الدفع الإلكتروني و الأداء في مؤسسة بريد الجزائر

يشهد قطاع الخدمات المالية و البريدية في الجزائر تطوراً متسارعاً بفعل التقدم التكنولوجي و التحول الرقمي، حيث أصبح الدفع الإلكتروني من أهم الوسائل الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطويرها من أجل تحسين جودة الخدمات وتسهيل المعاملات من أجل تحسين جودة الخدمات وتسهيل المعاملات المالية.

وفي هذا الإطار سعت بريد الجزائر على تطوير خدمات الدفع الإلكتروني من خلال البطاقة الذهبية و التطبيقات الرقمية لتسهيل المعاملات وتحسين الأداء، و قد ساهمت هذه الخدمات في توفير الوقت و الجهد للزبائن، رغم استمرار بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والتقنية والضغط على المكاتب البريدية.

المطلب الأول : الخدمات الرقمية لبريد الجزائر

تتمتع بريد الجزائر بخدمات متنوعة تنقسم إلى :

أولاً : الخدمات التقليدية

تعد بريد الجزائر من أهم المؤسسات التي تقدم الخدمات البريدية و المالية التقليدية في الجزائر، حيث ساهمت منذ إنشائها في تسهيل المعاملات اليومية للمواطنين، وذلك من خلال توفير مجموعة متنوعة من الخدمات الكلاسيكية التي تلبي احتياجات الأفراد و المؤسسات، وتتمثل أهم هذه الخدمات فيما يلي:

1- خدمات دفتر الصكوك البريدية

دفتر الصكوك هو دفتر يضم حوالي 25 صكاً بريدياً، ويتضمن جميع البيانات الخاصة بحسابك البريدي الجاري.

ملاحظة: قامت Algérie Poste مؤخراً بإصدار دفتر صكوك جديد باللون الأصفر، وبذلك أصبح هناك نوعان من الصكوك البريدية:

- الصكوك الصفراء: الإصدار الجديد .
- الصكوك الحمراء: الإصدار القديم .

CCP : Postal Courant Compte = الحساب البريدي الجاري

1.1. كيفية طلب دفتر الصكوك:

عند فتح حساب بريدي جاري جديد لأول مرة، يتم منحك دفتر صكوك تلقائياً بعد فترة معينة. وبعد جاهزيته، يصلك إشعار إلى مقر إقامتك يدعوك للتوجه إلى مكتب البريد التابع لبلديتك من أجل استلامه. يمكنكم طلب دفتر صكوك جديد بطريقتين:

الطريقة 1: و هي بإيداع قسيمة "طلب نماذج" تجدونها بين الشيكات في دفتر الصكوك.

المصدر: وثائق المؤسسة.

الطريقة 2: طلبه عبر موقع بريد الجزائر على الأنترنت eccp

المصدر: وثائق المؤسسة .

2- خدمات تحويل الأموال

تمكّن هذه الخدمة أي شخص من إرسال مبلغ مالي إلى حساب بريدي جاري (CCP) لشخص آخر، حتى وإن لم يكن المرسل يمتلك حساباً بريدياً جارياً. ولإتمام العملية، يكفي أن يتوجه المرسل إلى مكتب البريد مصحوباً بـ:

- المبلغ المالي المراد إرساله.
 - بطاقة هويته الشخصية.
 - معلومات المستفيد، والمتمثلة في الاسم واللقب، رقم الحساب البريدي الجاري (CCP)، والمفتاح .
- بعد ذلك، يطلب حوالة بريدية CCP ويقوم بملئها وفق البيانات المطلوبة (ملء الحوالة البريدية Mandat CCP).

بريد الجزائر
ALGERIE POSTE
عدد 1418 -
حوالة بطاقية لتزويد حساب بريدي جاري

رقم الحساب: 7321857 مفتاح 36
لطفى محمد

مبلغ الحوالة: 5100,00

قسم مخصصة للمرسل
حوالة بمبلغ (بلسان القلم)
خمسة آلاف و مئة دينار جزائري

اسم المرسل وعنوانه
قايدى حسين
حي 1200 بومرداس

توجه الحوالة إلى مركز
الصكوك بالجزائر

المبلغ المرسل إليه: لطفى محمد
حساب رقم: 7321857 مفتاح 36
المرسل: قايدى حسين

المصدر: وثائق المؤسسة.

في كلتا الحالتين يجب ملأ ما يلي في الخلف

قسم مخصصة للمرسل
للمراسلة

المرسل إليه: لطفى محمد
السيد: قايدى حسين
بومرداس

جزء مخصص للمصلحة

3. خدمة الرسائل والطرود البريدية:

تتيح هذه الخدمة، من خلال مختلف مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني، إرسال واستقبال الرسائل والطرود البريدية داخل الوطن وخارجه، بما يضمن تسهيل عمليات التبادل البريدي مع مختلف الدول الأجنبية.

ثانيا: الخدمات الرقمية (الإلكترونية)

في إطار تحديث بنيتها التحتية وتحسين نوعية خدماتها، استحدثت مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات الرقمية لتقديم خدمة أفضل لزيائنها، يمكن شرحها باختصار كما يلي:

بريدي نت هو مكتب إلكتروني موجود على الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر www.poste.dz أين تتوفر كل خدمات المكتب البريدي الجوّاري، ويتم الحصول على خدمات بردي نت من خلال الدخول إلى الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر ثم النقر على علامة التبويب بريدي نت ومن ثم نجد الخدمات المختلفة . موقع بريد الجزائر www.poste.dz

1 - خدمة E-CCP : تسمح هذه الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت بإجراء العمليات التالي:

- الإطلاع على رصيد الحساب البريدي.
- الإطلاع وتحميل كشف العمليات الخاص بالحساب البريدي الجاري.
- تغيير الرمز السري.
- طلب دفتر الصكوك البريدية.

وللاستفادة من هذه الخدمة يتوجب على الزبون إمتلاك حساب بريدي جاري والرمز السري الذي توفره له أي مؤسسة بريد يتقدم إليها، مقابل تقديم طلب.

ALGÉRIE POSTE E-CCP
VOTRE COMPTE EN TOUTE SÉCURITÉ

1 Saisissez votre numéro CCP

2 Saisissez votre code secret

3 Saisissez le texte de l'image

Reinitialiser Valider

Tous droits réservés. Algérie Poste © 2016

2 - خدمة E-CHEP : وهي موجهة للزبائن أصحاب حسابات التوفير والإحتياط، وتسمح لهم بالقيام بالعمليات الآتية:

- تغيير الرمز السري.
- الإطلاع على رصيد الحساب.
- الإطلاع على كشف الحساب مع امكانية تحميله.
- الإطلاع على شهادة القوائد مع امكانية تحميلها .

للإشتراك في هذه الخدمة، يكفي أن يحوز الزبون على رمز سري يحصل عليه على مستوى المؤسسة البريدية التي فتح بها حسابه المجلي للتوفير والإحتياط مقابل تقديم طلب إشتراك خطي نسخة طبق الأصل عن بطاقة اثبات الهوية ورقم دفتر التوفير والإحتياط .

3 - خدمة رصيدي : وهي خدمة للأفراد الذين يملكون حسابا بريديا جاريا وخطا هاتفيا لدى خدمة الهاتف للمتعامل موبيليس والذين يودون الإطلاع على رصيد حسابهم البريدي الجاري، فإن خدمة رصيدي تسمح لهم بذلك، يكفي القيام بإرسال رسالة قصيرة على الرقم 603 تتضمن رقم الحساب البريدي دون المفتاح، ثم فراغ ثم الرمز السري الخاص بالخدمة، ويمكن للزبون أن يحصل على الرمز السري على مستوى أي مؤسسة بريدية.

إضافة إلى ذلك فإنه بواسطة الرمز السري الرصيدي الولوج إلى خدمة E-CCP شريطة تغيير الرقم السري بعد أول ولوج إلى الخدمة .



المصدر : www.poste.dz

4 - خدمة راسيمو : هي خدمة موجهة لزبائن بريد الجزائر الذين يريدون القيام بتعبئة اشتراكهم في خدمة الهاتف النقال الخاصة بالمتعامل " موبيليس " بصفة إلكترونية مقابل خصم قيمة التعبئة من حسابهم البريدي الجاري ، وللاشتراك في هذه الخدمة يجب التقدم إلى أي مؤسسة بريدية و إتباع الخطوات التالية:

- تكوين المعلومات الخاصة بالزبون على عقد الإشتراك في خدمة راسيمو .
- تسجيل رقم الحساب البريدي الجاري .
- تسجيل رقم الهاتف النقال .
- يتم تأكيد الإشتراك من خلال رسالة نصية قصيرة تتضمن الرقم السري الخاص بك.

5 - خدمة الاشعار عبر الرسائل القصيرة : تسمح هذه الخدمة بإعلام الزبون بكل العمليات المالية التي تخص حسابه البريدي الجاري وكذلك إبلاغه بأن دفتر مسكوكه أو بطاقته النقدية جاهزة على مستوى مركز البريد محل إقامة صاحب الحساب ، كما يتم تبليغه بكل عملية سحب يتم إجراؤها عبر الشبايك الآلية للأوراق النقدية. وللاشتراك في هذه الخدمة ما على الزبون أن بدون رقم هاتفه عندما يتقدم لأي مركز بريد أو يملأ الإستمارة الخاصة بالخدمة و المتوفرة على مستوى المكاتب البريدية أو عن طريق خدمة E.CCP.



المصدر : www.poste.dz

6 - خدمة برقيتك **Barki@Tik**: لقد تم تغيير النمط التقليدي لإرسال البرقيات عن طرق الروابط البرقية عبر الطابع البرقية أو باستعمال الهاتف النقال بنمط إتصال إلكتروني عبر شبكة الإنترنت، معروف بإسم " برقيتك "، وهي خدمة بريدية تعتمد على الإيصال الإلكتروني رسائل الزبائن من مؤسسة بريدية إلى أخرى وتوصيلها للمرسل إليه في وقت وجيز .

خدمة برقيتك موجهة في الأساس إلى : الإدارات العمومية، المؤسسات الإقتصادية الهيئات المالية والبنوك شركات التأمين وأصحاب الأعمال الحرة. أهم ما يميز هذه الخدمة : السرعة المصداقية السرية والأمان .



المصدر : www.poste.dz

7 - خدمة بريدي موب: هو تطبيق موجه للزبائن المحصلين على البطاقة الذهبية، يسمح لهم بإجراء العديد من العمليات المالية عن طريقها دون التنقل إلى أي مكان، ويتميز بتصميم بسيط وجميل متوافق تماما مع الهوية الجرافيكية للمؤسسة، وهو متوفر للتحميل المجاني على أجهزة أندرويد.

للاستفادة من مزايا التطبيق يتعين على المستخدم التسجيل في المنصة الإلكترونية بإدخال رقم بطاقته الذهبية على الموقع الإلكتروني <https://edcarte.poste.dz>

يسمح هذا التطبيق بإجراء كل المعاملات التي تتيحها البطاقة، مثل إرسال واستقبال الأموال، الإطلاع على الرصيد، شحن الرصيد الهاتفي دفع فواتير الماء والكهرباء والهاتف والإنترنت ودون التنقل إلى شبابيك مكاتب البريد، بالإضافة إلى الإطلاع على جميع العمليات السابقة في الحساب ومعرفة آخر العروض الترويجية للمؤسسة .



المصدر: www.poste.dz

8 - خدمة السحب دون بطاقة : خدمة جديدة تمكن زبائن بريد الجزائر الحائزين على البطاقة النقدية (الذهبية)، من سحب أموالهم دون الحاجة لإستعمالها ومن أي موزع آلي يختارونه عبر كامل التراب الوطني، كما يمكن لزبائن بريد الجزائر أن يختاروا أي شخص آخر لكي يستفيد من هذه الخدمة وذلك بتسليمه رقم العملية والرقم السري الخاص بها.

تتم هذه خدمة من خلال التطبيق الهاتفي بريدي موب و تتميز بالسرعة والأمان .

كيف يمكنك الاستفادة من خدمة السحب بدون بطاقة Cardless ؟

عليك الاشتراك أولاً في التطبيق الهاتفي بريدي خوب ثم إتباع الخطوات التالية:

• **المرحلة الأولى تتم من خلال التطبيق الهاتفي بريدي موب**

- فتح تطبيق بريدي موب.
 - اختيار عملية السحب دون بطاقة .
 - اختيار عملية تحويل جديدة.
 - اختيار عملية سحب الأموال من الموزع الآلي GAB .
 - قم بتكوين المبلغ المراد سحبه.
 - حدد تاريخ انتهاء صلاحية لخدمة Cardless مثلاً : 14 ديسمبر 2019 17:57
 - إختيار الإنشاء .
- ستعرض لكم صفحة تحتوي على تفاصيل اختياريكم ورقم العملية المبلغ المالي المختار وتاريخ انتهاء الصلاحية.
- الضغط على خيار ثم.
- عند انتهاء الإجراءات السابقة تعرض لكم رسالة تؤكد أنه قد تم إجراء العملية دون بطاقة نقدية بنجاح. مثل لكم رسالة نصية القصيرة إلى عاتقكم النقل حاملة الرقم السري العملية .

• **المرحلة الثانية : تتم من خلال الموزع الآلي**

- التوجه إلى أي موزع إلى عبر التراب الوطني.
- إختيار عملية السحب دون بطاقة.
- إدخال رقم السحب الخاص بعملية السحب دون بطاقة.
- إدخال الرقم السري المرسل عبر رسالة نصية القصيرة، ثم تأكيد خيار العملية.
- الحصول على المبلغ المطلوب والمبرمج.



المصدر : www.poste.dz

9 - خدمة تتبع البعثات : تسمح هذه الخدمة مستخدميها بتتبع المراسلات المسجلة والمؤمنة و الطرود البريدية ومعرفة حالتها على المستوى الدولي، بداية من مرحلة الشحن إلى غاية وصول البعثة، وذلك بتفاصيل تشمل الوقت والمكان ويمكن الاستفادة من هذه الخدمة من خلال الولوج إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة بريد الجزائر <https://aptrackingposte.dz/index.php> ثم وضع رقم التبع الخاص (code a barre) بالبعثة كتابة رمز التحقق الموجود في الصورة المرفقة للولوج إلى الصفحة المخصصة لحالة التبع .



المصدر : www.poste.dz

10 - خدمة حوالتك : حوالتك هي خدمة جديدة لبريد الجزائر ، تم وضعها تحت تصرف الزبائن منذ 24 ماي 2019 وتمكن هذه بتحويل الأموال بصفة أنية وبطريقة بسيطة ومؤمنة ، ويتم ذلك عن طريق حوالة إلكترونية، حيث يقوم الزبون بملء استمارة العمليات المالية البريدية SFPO المتوفرة عبر مكاتب البريد أو من الممكن الزبون تحميلها عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة، ثم تقدم الإستمارة مرفوقة ببطاقة الهوية والمبلغ النقدي

المراد تحويله، وبعد التحويل تصل رسالة نصية قصيرة لرقم هاتفه النقال وإلى رقم هاتف المستفيد من الحوالة، تحمل هذه الرسالة رمز الحوالة ورقمها السري، بالإضافة إلى دعوة المستفيد للتقدم نحو أي مكتب بريدي بريدي لسحب مبلغ الحوالة.



المصدر : www.poste.dz

المطلب الثاني: احصائيات تطور وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر -وكالة ميلة-

أولاً: تطور البنية التحتية للخدمات الإلكترونية في بريد الجزائر وكالة ميلة

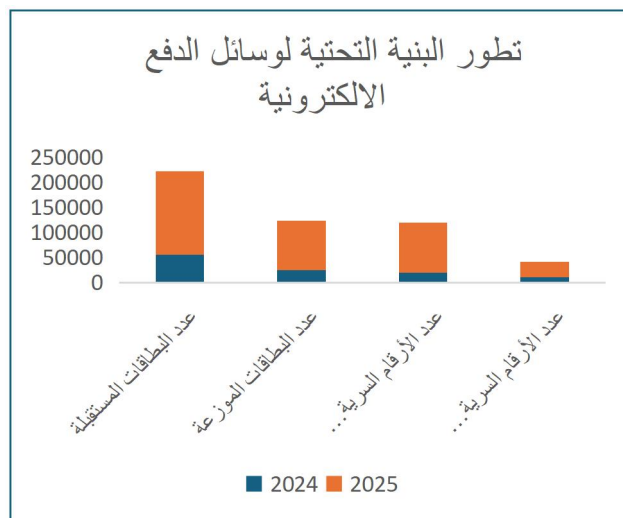
تعمل مؤسسة بريد الجزائر، على غرار باقي المؤسسات المالية على تحديث وتطوير أساليب معاملاتها المالية لمواكبة التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط الإقتصادي ، فقد أصبحت الرقمنة و التعاملات الإلكترونية ضرورة لا غنى عنها في ظل التوجه العالمي المتزايد نحو المعاملات الافتراضية و الابتعاد التدريجي عن استعمال النقد التقليدي، كما تساهم التقنيات الحديثة في تحسين مستوى الكفاءة و الفعالية وتقليل التكاليف، إضافة الى دورها في مواجهة مختلف الأزمات و التكيف معها. ومن هذا المنطلق سنتناول في هذه الدراسة ابرز الجهود التي تبذلها مصالح بريد الجزائر من أجل عصنة البنية التحتية الخاصة بوسائل الدفع الإلكتروني وتطوير وظائفها المختلفة.

الجدول رقم (1): تطور البنية تحتية للدفع الإلكتروني

البيانات	السنوات	2024	2025
البيانات	السنوات	العدد	العدد
عدد البطاقات الذهبية المستقبلية في الشهر		55634	166028
عدد البطاقات الذهبية الموزعة في الشهر		25028	98854
عدد الأرقام السرية الذهبية المستقبلية في الشهر		20465	98854
عدد الأرقام السرية الذهبية الموزعة في الشهر		11493	29507
عدد الموزعات الآلية GAB في الخدمة		312	352
عدد عمليات الموزعات الآلية GAB		1594790	2075964

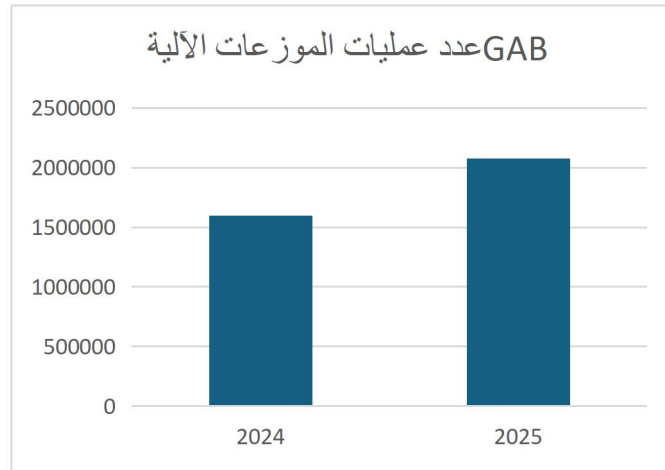
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 04 : تطور البنية تحتية للدفع الالكتروني لبريد الجزائر خلال سنتي 2024 و 2025.

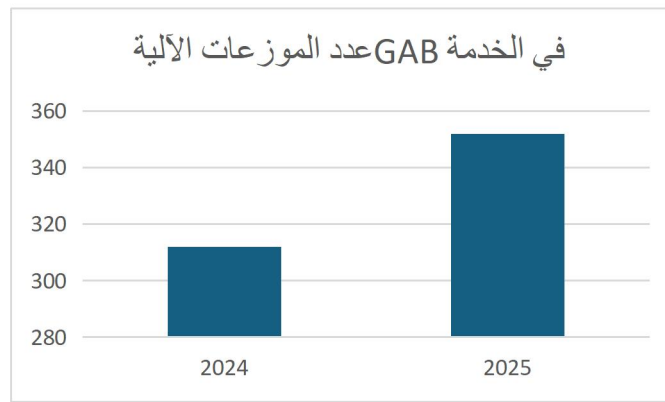


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل 05: تطور الموزعات الآلية في بريد وكالة ميلة خلال سنتي 2024 و 2025



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتاد على وثائق المؤسسة .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتاد على وثائق المؤسسة.

قراءة في معطيات الجدول والأشكال:

يتضح من خلال الجدول و الأشكال السابقة أن البنية التحتية الخاصة بوسائل الدفع الإلكتروني على مستوى بريد الجزائر وكالة ميلة تشهد تطورا مستمرا من سنة الى أخرى، فقد سُجل ارتفاع ملحوظ في عدد البطاقات الذهبية المستقبلية و الموزعة، حيث بلغت الزيادة بين السنتين حوالي 55634 بطاقة مستقبلية و 73826 بطاقة موزعة شهريا، كما رافق ذلك تزايد في عدد الأرقام السرية الذهبية الموزعة.

وينطبق الأمر ذاته على الموزعات الآلية، إذ ارتفع عددها خلال نفس الفترة من 312 موزعاً إلى 352 موزعاً، أي بزيادة قدرها 40 موزعاً آليا. وتعد هذه المؤشرات عوامل داعمة لتوسيع استخدام عمليات الدفع الإلكتروني على مستوى ولاية ميلة، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في التخفيف من حدة أزمة السيولة و تحسين جودة الخدمات المالية المقدمة للمواطنين.

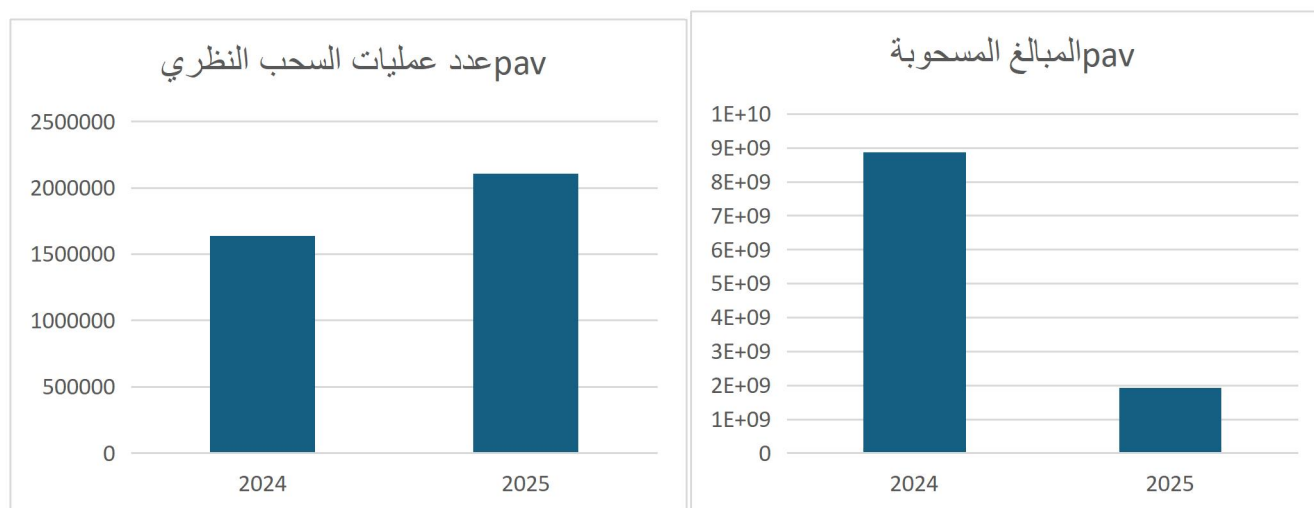
ثانيا: تطور عمليات PAV و VAC

الجدول رقم: 2-3: تطور عمليات السحب النظري والدفع النظري خلال سنتي 2024 و2025.

السنوات	2024		2025	
	العدد	المبالغ	العدد	المبالغ
سحب نظري PAV	1638552	8866370947	2106144	1936331419
دفع سريع VAC	419208	4477416076	626774	1587734429

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

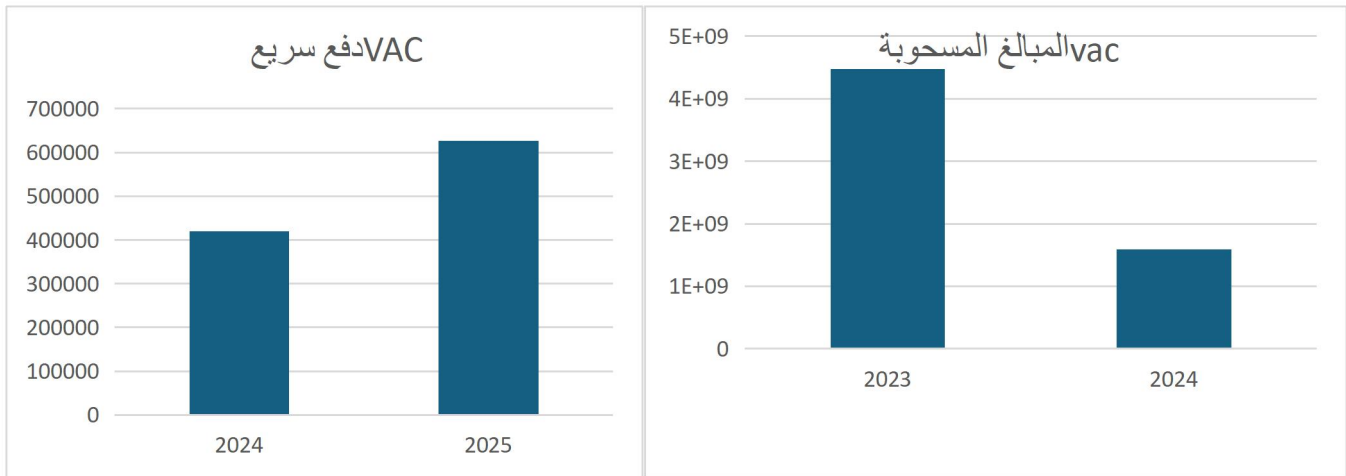
الشكل رقم: 2-3: تطور عمليات السحب النظري وقيمتها المالية خلال سنتي 2024 و2025.



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

قراءة في معطيات الجدول والأشكال:

يتبين من خلال الجدول و الأشكال السابقة أعلاه أن عمليات الدفع النظري شهدت إرتفاعا خلال سنة 2025 على مستوى وكالة ميلة حيث بلغت الزيادة 467592 عملية. كما سجل تغير في قيمة المبالغ التي عرفت إنخفاضا معتبرا قدره 6930039528 ويعكس هذا الوضع مؤشرات على تعافي النشاط الإقتصادي بعد أزمة كورونا، إلى جانب تراجع حدة أزمة السيولة، الأمر الذي من شأنه المساهمة في تنشيط الحركة الإقتصادية ودعم دوران العجلة الإقتصادية .



الشكل رقم: 2-4: تطور عمليات الدفع النظري وقيمتها المالية خلال سنتي 2024 و2025

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

قراءة في معطيات الجدول والأشكال:

نلاحظ من خلال الأشكال السابقة أن عدد عمليات الدفع النظري عرف تزايدا خلال سنة 2025 ، حيث ارتفع بمقدار 207566 عملية وفي المقابل شهدت المبالغ المسحوبة إنخفاضا قدره 2889681647 دج . ورغم الإرتفاع الملحوظ في عدد العمليات المنجزة، فإن القيم المالية المدفوعة عرفت تراجعاً واضحاً خلال نفس الفترة وهذا راجع إلى تزايد إستعمال وسائل الدفع الإلكتروني في المعاملات الصغيرة اليومية، مع تراجع الحاجة إلى سحب مبالغ نقدية كبيرة .

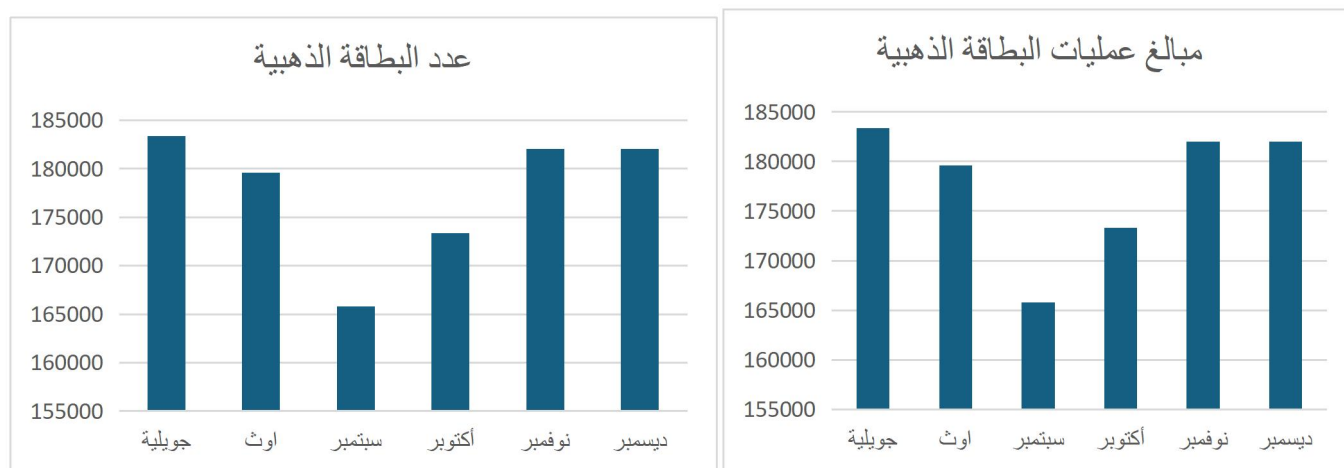
ثالثا: تطور استعمال البطاقة الذهبية والمبالغ

الجدول رقم: 2-4: تطور عمليات السحب النظري والدفع النظري خلال سنتي 2024 و2025

ديسمبر 2025	نوفمبر 2025	أكتوبر 2025	سبتمبر 2025	أوت 2025	جويلية 2025		
182013	182013	173328	165795	179579	183353	العدد	باستعمال البطاقة الذهبية
3536944000	3536944000	3146365000	3348614100	3651718000	3835003806	المبالغ	
13	13	24	25	22	22	العدد	باستعمال النظام الآلي للتعويضات Télé-compensation
1901090	1901090	32232899	3695453	4450495	4450495	المبالغ	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

الشكل رقم: 2-5: تطور العمليات باستعمال البطاقة الذهبية وقيمتها المبالغ خلال ستة أشهر الأخيرة

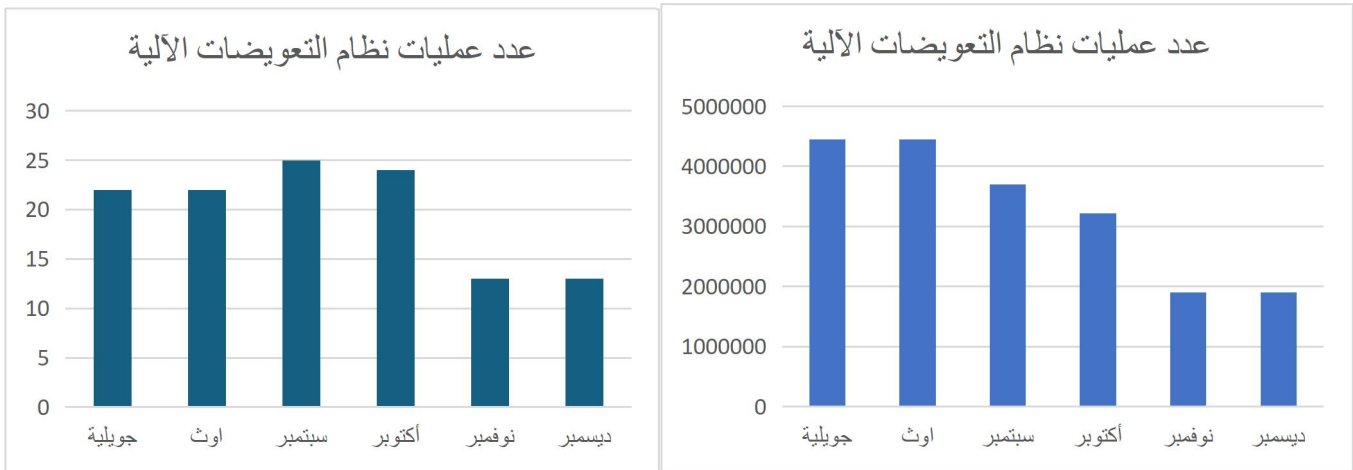


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

قراءة في معطيات الجدول والأشكال:

يتضح من خلال الجدول أن عدد البطاقات الموزعة عبر مكتب بريد ميلة خلال الأشهر الأخيرة من سنة 2025 عرفت تغيرات متفاوتة من شهر لآخر، كما سجلت المبالغ المتداولة عبر البطاقة الذهبية تذبذبا خلال نفس الفترة، وقد سُجل أدنى مستوى للعمليات و المبالغ المتداولة خلال شهر سبتمبر، إلا أن القيم المحققة تبقى دليلاً على استمرار توسيع استخدام وسائل الدفع الإلكتروني وتزايد الاعتماد على البطاقة الذهبية في المعاملات المالية داخل مكاتب البريد التابعة لوكالة ميلة.

الشكل رقم: 2-6: تطور العمليات باستعمال نظام التعويضات الآلي وقيمتها المبالغ خلال ستة أشهر الأخيرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

يتبين من خلال الجدول و الأشكال السابقة أن عدد عمليات نظام التعويض الآلي عبر مكتب بريد وكالة ميلة خلال الأشهر الأخيرة من سنة 2025 عرف تذبذبا من شهر إلى آخر، حيث سجل أعلى مستوى له خلال شهر سبتمبر، وفي المقابل شهدت المبالغ المحولة تراجعا تدريجيا مع مرور الأشهر، بينما سجلت أكبر القيم خلال شهري جويلية وأوت، ورغم هذا التفاوت تبقى هذه المؤشرات دليلا على استمرار انتشار التعاملات الإلكترونية وتزايد الاعتماد على الخدمات الرقمية داخل مكاتب البريد التابعة للوكالة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الدراسات التي أجريناها في مصلحة البريد وبناء على الدراسة النظرية التي تناولناها في الفصل النظري توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:

❖ تتميز مؤسسة بريد الجزائر بتقديم تشكيلة واسعة ومتنوعة من الخدمات التي تلبي تطلعات زبائنها، حيث تدمج بين المعاملات المالية الكلاسيكية والحلول الرقمية الحديثة وفقاً للتصنيف التالي:

1. الخدمات المالية التقليدية :

تستمر المؤسسة في تقديم خدماتها الأساسية المستقرة، والتي تشمل:

- إصدار وإدارة دفاتر الصكوك البريدية.
- توفير حلول تحويل الأموال .

2. القنوات والخدمات الإلكترونية :

تتيح المؤسسة حزمة متكاملة من الخدمات الرقمية التي يمكن الاستفادة منها عبر موقعها الإلكتروني أو بواسطة البطاقة الذهبية، وتتمثل في:

- شبكة الإكسترنات (الخارجية) :لتسهيل التواصل والعمليات المترابطة.
- خدمات الرقم السري :لتأمين الحسابات والولوج الآمن.
- الخدمات المشتركة مع "موبيليس" :لتسهيل عمليات الدفع والشحن.
- أجهزة الصراف الآلي (ATM) لسحب الأموال وإجراء العمليات الذاتية.
- أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) المخصصة لتسهيل عمليات الشراء في نقاط البيع.

3. التطبيقات الرقمية المتخصصة :

مواكبةً للتطور التكنولوجي، وضعت بريد الجزائر تحت تصرف المستخدمين تطبيقات إلكترونية مخصصة:

- تطبيق "بريدي باي (Baridi Pay)" الموجه لإجراء المعاملات المالية عبر الهاتف النقال.
- بوابة "بريدي ويب (Baridi Web)" المخصصة لإدارة الخدمات عبر شبكة الإنترنت.

❖ تتماشى جهود مؤسسة بريد الجزائر في تحديث وعصرنة منظومتها المالية مع التوجه الاستراتيجي للدولة الجزائرية نحو التحول الرقمي الشامل؛ وفي هذا السياق، تعمد المؤسسة أسوة بالهيئات المالية الأخرى إلى التطوير المستمر لبنيتها التحتية التكنولوجية لضمان الارتقاء بجودة خدماتها.

❖ تُظهر المؤشرات المستقاة من وثائق مؤسسة بريد الجزائر نمواً متصاعداً وبشكل شهري في معدلات استلام وتوزيع البطاقات الذهبية، بالتوازي مع توسع ملحوظ في حظيرة الموزعات الآلية (GAB) ، وتُعد هذه الطفرة الرقمية دليلاً قوياً يعزز التوجه الاستراتيجي للدولة نحو تفعيل وتسريع آلية الدفع الإلكتروني في الجزائر.

❖ كشفت نتائج الدراسة أيضاً عن نمو ملحوظ في حجم المعاملات المالية المنجزة عبر الموقع الإلكتروني والمنصات المرتبطة بالبطاقة الذهبية. ويعزى هذا الارتفاع أساساً إلى الاستراتيجية الفعّالة التي تبنتها مؤسسة بريد الجزائر لتطوير قنوات الدفع الإلكتروني، وتحفيز الزبائن على اعتمادها كبديل رقمي موثوق وآمن.

❖ اتخذت مؤسسة بريد الجزائر حزمة من التدابير والإجراءات الهادفة إلى تطوير منظومة الدفع الإلكتروني، وتتوعدت هذه الآليات بين إجراءات إلزامية وأخرى اختيارية. ويبرز من بين هذه المساعي فرض الدفع الآلي باستخدام الصكوك البريدية، والعمل على تعميم استخدام البطاقات البريدية والبنكية كبديل للمعاملات النقدية التقليدية.

❖ يُعزى التحسن الملحوظ في مؤشرات التعاملات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر إلى مرحلة التعافي الاقتصادي والصحي التي شهدتها البلاد؛ حيث ساهم تجاوز أزمة السيولة النقدية والتعافي الكامل من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) في استعادة الحركية الطبيعية للمبادلات المالية وتطوير نجاعتها.

❖ تساهم وسائل الدفع الإلكتروني بشكل فعال في تخفيف حدة أزمة السيولة النقدية، وذلك من خلال تقليص الاعتماد على التداول النقدي الورقي (السيولة الفيزيائية) وإحلال التعاملات الرقمية بدلاً منها. وينعكس هذا التحول إيجاباً على رفع كفاءة الخدمات المالية المقدمة وتحسين جودتها.

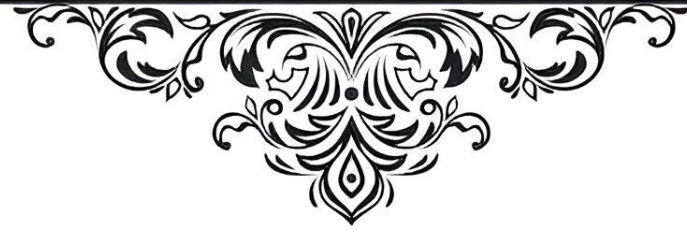
خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لواقع الدفع الإلكتروني و أداء الخدمات من خلال دراسة حالة مديرية وحدة البريد لولاية ميلة، حيث رأينا في البداية النشأة و التطور التاريخي لقطاع البريد عالميا ومحليا وصولاً إلى تأسيس مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث تعرفنا على أهدافها الإقتصادية منها والإجتماعية وكذا أهميتها الإستراتيجية في تعزيز الشمول المالي و عصرنة الخدمات، ثم انتقلنا إلى تشريح البنية الهيكلية و التنظيمية للمؤسسة على المستويين المركزي و الولائي، وسلطنا الضوء بالتفصيل على وحدة البريد لولاو ميلة من خلال رصد بنيتها التحتية المتمثلة في 81 مؤسسة بريد وثلاثة مراكز توزيع موزعة عبر دوائر الولاية، وتحليل مهام مديرية الوحدة و المديریات الفرعية التابعة لها (كالاستغلال، الميزانية، و الموارد البشرية و الوسائل)، بالإضافة إلى تبيان نظام تصنيف مكاتب البريد السبعة المعتمدة.

وفي الأخير، انتقلنا لمعينة الشق التطبيقي لمتغيرات الدراسة عبر رصد واقع الخدمات الرقمية و الدفع الإلكتروني بمؤشرات الفلكية، مستعرضين الآليات التقليدية المعتمدة كخدمات الصكوك البريدية (الصفراء و الحمراء) وحوالات تحويل الأموال و الرسائل، تمهيداً لتبيان كيف يسهم هذا الإسقاط الميداني بمستجداته التكنولوجية في قياس كفاءة أداء الخدمات البريدية وتحديد مستوى رضا الزبائن على مستوى ولاية ميلة .



خاتمة



خاتمة:

تأسيساً على ما تم تناوله في فصول هذه الدراسة، تبين لنا أن الثورة التكنولوجية المتسارعة قد استطاعت تسيد واكتساح مختلف القطاعات الحيوية، لا سيما القطاع المالي والخدمات. ونخص بالذكر هنا مؤسسة بريد الجزائر التي عرفت تحولاً هيكلياً عميقاً جراء تفاعلها مع معطيات التكنولوجيا المالية الحديثة، والتي أثمرت عن إدراج وسائل دفع إلكترونية مبتكرة كأدوات أساسية لإدارة المعاملات. إن هذه الوسائل لم تعد مجرد قنوات بديلة، بل أصبحت عصب التبادلات المالية في ظل البيئة الرقمية الراهنة، مفسحة المجال لتراجع النقد الورقي التقليدي مقابل تنامي الحلول الإلكترونية لما تتمتع به من مرونة، سرعة، ومستويات أمان عالية. هذا الانتقال الرقمي المدروس شكل حجر الزاوية الذي ساهم بشكل ملموس في ترشيد التكاليف، اختصار الوقت، ورفع كفاءة الأداء العام لمؤسسة بريد الجزائر بما يضمن تميزها واستدامتها.

أولاً - النتائج:

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا نذكر:

1. النتائج النظرية:

- بناءً على الدراسة النظرية التي قمنا بها لمعرفة دور وسائل الدفع الإلكتروني في تطوير الخدمات وبسط كفاءة الأداء، توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجوهرية نذكر أبرزها فيما يلي:
- **أولاً:** نعتبر أنظمة الدفع الإلكتروني سمة بارزة من سمات التطور الاقتصادي الحديث، والتي تضمن لمؤسسة بريد الجزائر أداء مهامها وتقديم خدماتها بمستويات عالية من الكفاءة، والسرعة، والدقة.
 - **ثانياً:** ساهم الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت والطفرة التقنية في التراجع التدريجي لأساليب الدفع التقليدية المبنية على التداول المادي، لإحلال وسائل الدفع الإلكتروني كبديل رقمي مرن وقادر على استيعاب المعاملات اليومية.
 - **ثالثاً:** لا يزال واقع استخدام آليات الدفع الإلكتروني في الجزائر يسجل نوعاً من التأخر؛ حيث ما زال الزبون يعتمد بشكل مفرط على المعاملات النقدية الورقية (الكاش) بدلاً من الوسائل الحديثة، ويعود ذلك أساساً إلى نقص الثقة في أمان وسرية المعاملات الرقمية ونقص التوعية.
 - **رابعاً:** يمثل الدفع الإلكتروني الأداة الأكثر فاعلية لعصرنة قطاع البريد، من خلال تقديم خدمات وحلول إلكترونية مبتكرة وفورية (مثل البطاقة الذهبية وتطبيقات الهاتف) التي تتجاوز العقبات البيروقراطية وتختصر الوقت والجهد.

- **خامساً:** تؤدي وسائل الدفع الإلكتروني دوراً محورياً في تقليص حجم التداول الورقي للنقد وتخفيف الضغط اليومي وطوابير الانتظار على مستوى مكاتب بريد الجزائر، من خلال تحويل المعاملات إلى قيود حسابية رقمية فورية، مما يرفع مباشرة من كفاءة الأداء العملياتي.
- **سادساً:** تُعد حلول الدفع الرقمي سلاحاً استراتيجياً وتنافسياً فعالاً لكسب رضا زبائن المؤسسة وجذب شرائح جديدة منهم، وذلك عبر الارتقاء بجودة الخدمات البريدية والمالية وتسهيل الوصول إليها على مدار الساعة.

2. النتائج التطبيقية:

أما بالنسبة لنتائج الجانب التطبيقي والميداني تمثلت في النقاط التالية:

أولاً: تُقدّم مؤسسة بريد الجزائر تشكيلة متنوعة ومتكاملة من الخدمات لزبائنهم، تجمع بين القنوات التقليدية والخدمات الرقمية الحديثة المتطورة، مما يعكس سعيها لتلبية مختلف احتياجات المرتفقين.

ثانياً: تبين أن مؤسسة بريد الجزائر تبذل جهوداً مستمرة في سبيل ترقية بنيتها التحتية التكنولوجية وتحديث منظومتها البرمجية، بهدف عصنة الخدمات الإلكترونية وضمان استمراريتها.

ثالثاً: يسجل الواقع تزايداً مستمراً وملحوظاً في معدلات استخدام "البطاقة الذهبية" والموزعات الآلية للأوراق النقدية (GAB)، وهو مؤشر إيجابي يعود بالأساس إلى تحسن جودة الخدمات الرقمية المقدمة وسهولة الوصول إليها.

رابعاً: لوحظ تراجع تدريجي وملحوظ في حجم التعاملات النقدية الورقية التقليدية داخل المكاتب البريدية، وذلك بفضل الدور المحوري الذي تلعبه وسائل الدفع الإلكتروني في امتصاص طوابير الانتظار وتقليل الحاجة إلى التداول المادي للأموال.

ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من النتائج النظرية والميدانية المتوصل إليها في هذه الدراسة، وفي سبيل تفعيل أكبر لدور وسائل الدفع الإلكتروني والارتقاء بكفاءة الأداء داخل مؤسسة بريد الجزائر، نقدم بجملة من التوصيات والمقترحات الآتية:

- **تحديث البنية التحتية:** تكثيف الاستثمارات المالية والتقنية الموجهة لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لضمان استمرارية الخدمات الرقمية بجودة عالية وتقادي الانقطاعات التقنية.
- **تحسين جودة شبكات الاتصال:** التنسيق الفعال مع قطاع الاتصالات لضمان توفير تدفق عالي ومستقر لشبكة الإنترنت، وتوسيع نطاق تغطيتها لتشمل وتكون في متناول كافة فئات المجتمع في مختلف المناطق، باعتبارها المحرك الأساسي لأي منظومة دفع رقمية.

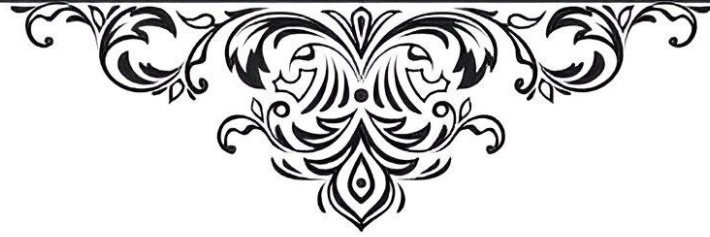
- **التوسيع الاستراتيجي لشبكة الموزعات (GAB):** زيادة عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية وتوزيعها بشكل مدروس لتشمل الفضاءات العمومية، والمراكز التجارية، والمؤسسات الكبرى في بيئة آمنة للمستخدم، بغية امتصاص الضغط المباشر على المكاتب البريدية وتقليص طوابير الانتظار.
- **التعميم الشامل للبطاقات النقدية:** تسريع وتيرة إصدار وتوزيع "البطاقة الذهبية" لتشمل كافة أصحاب الحسابات البريدية الجارية (CCP) دون استثناء، كخطوة قاعدية لتعميم رقمنة المعاملات وتقليل الاعتماد على الصكوك الورقية.
- **ترسيخ الثقافة الرقمية:** مضاعفة الحملات الإعلامية والتحسيسية لتوعية الزبائن بطرق الاستخدام الآمن والفعال لوسائل الدفع الإلكتروني والآلات الذكية، مع السعي لزراعة ثقافة راسخة لديهم بأن التعامل الرقمي هو التوجه الحتمي والمستقبلي للاقتصاد العالمي وليس مجرد خيار مؤقت.
- **مكافحة الاقتصاد الموازي:** استغلال التحسن الملحوظ في المؤشرات الاقتصادية للبلاد لتعزيز الثقة في القنوات الرسمية، وجعل الدفع الإلكتروني أداة استراتيجية فعالة لامتصاص الكتلة النقدية المتداولة خارج الإطار الرسمي والحد من هيمنة الاقتصاد الموازي (غير الرسمي).

ثالثاً: آفاق الدراسة

- إن هذه الدراسة، وإن حاولت الإحاطة بشتى الجوانب المتعلقة بأثر الدفع الإلكتروني على كفاءة أداء مؤسسة بريد الجزائر، إلا أنها تظل خطوة علمية تفتح المجال أمام بحوث ودراسات مستقبلية أعمق. وفي هذا السياق، نقترح على الباحثين مستقبلاً التطرق إلى المواضيع التالية:
1. أثر جودة الخدمات البريدية الإلكترونية على رضا وولاء الزبون.
 2. واقع وآفاق التحول الرقمي في المنظومة البنكية الجزائرية وأثره على كفاءة الأداء المالي.
 3. مساهمة آليات الدفع الإلكتروني في دعم وتطوير قطاع التجارة الإلكترونية في الجزائر.
 4. تحديات الأمن السيبراني وأثرها على ثقة المستهلك في تبني وسائل الدفع الرقمية.
 5. دور الدفع الرقمي في تحقيق الشمول المالي والحد من الاقتصاد غير الرسمي في الجزائر.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. ابراهيم بختي .(2005) .التجارة الإلكترونية مفاهيم و استراتيجيات التطبيق في المؤسسة. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
2. أحمد سفر .(2008) .أنظمة الدفع الإلكترونية. بيروت، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية.
3. الزبيدي حمزة محمود .(2002) .إدارة الائتمان المصرفي. الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.
4. السيد عليوة .(2002) .التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي . مصر : دار الأمين.
5. العال طارق .(2003) .التجارة الإلكترونية . الإسكندرية : الدار الجامعية.
6. ثناء علي قباني، و آخرون .(2006) .لنقود البلاستيكية و أثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية في البنوك التجارية. مصر : دار الجامعية.
7. عبد المحسن توفيق محمد .(1998) .تقييم الأداء. مصر: دار النهضة العربية.
8. عمرو، و عقيلي وصفي .(1991) .إدارة الموارد البشرية. سوريا: جامعة حلب.
9. فلاح حسن الحسيني .(2000) .الإدارة الاستراتيجية. (دار وائل للنشر، المحرر) عمان، الأردن.
10. محمد الأمين الرومي .(2004) .التعاقد الإلكتروني عبر الإنترنت. مصر : المطبوعات الجامعية.
11. محمد حسين منصور .(2003) .المسؤولية الإلكترونية. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.
12. محمد عبد الحسين الطائي .(2010) .التجارة الإلكترونية المستقبل الواعد لألجيال القادمة. الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
13. محمد محمود المصري .(1999) .أحكام الشيك مدنيا وجزائيا. الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية.
14. محمود الكلاني .(2007) .الموسوعة التجارية و المصرفية المجلد الثاني التشريعات التجارية والإلكترونية. (1، المحرر) عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن.
15. مدحت صادق .(2011) .أدوات وتقنيات مصرفية . القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه، ماستر)

1. ابتسام بومرداس. (2018/2017). دور طرح منتج جديد في الإرتقاء بأداء المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (مذكرة تخرج ماجستير). أم البواقي : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
2. الخنساء سعادي. (2012/2013). التسويق الإلكتروني تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي (مذكرة ماجستير). الجزائر : جامعة الجزائر .
3. بوزايدة عائشة. (2015). أثر المخاطر المالية على الأداء المالي (مذكرة ماجستير). ورقلة، جامعة قاصدي مرباح.
4. تيتام دليلة. (2001/2022). تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات (مذكرة تخرج ماجستير غير منشورة). كلية علوم التسيير ، الجزائر .
5. حدوش شروق. (2019). إدارة مخاطر السيولة (مذكرة لنيل شهادة ماجستير). تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد.
6. حمداني الزهرة. (2012). إشكالية تدويل الخطر المالي وأثره على الأوراق المالية (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير).
7. حوالف عبد الصمد. (2015). النظام القانوني لوسائل الدفع الإلكتروني (أطروحة دكتوراه). تلمسان ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان : كلية الحقوق و العلوم السياسية.
8. رفيق سعدون. (2020). دراسة اثر تسويق الخدمات المالية على رضا الزبون (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر .
9. سماح شعبور، و مصباح مرابطي. (2016). وسائل الدفع في الجزائر -واقع وتحديات- (رسالة ماستر). جامعة تبسة.
10. عمر تمجيد. (2013/2012). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (مذكرة ماجستير). الجزائر ، اقتصاد صناعي ، بسكرة.
11. لاستاذ مفتاح العبدلي. (بلا تاريخ). (ماجستير) نظام معلومات الأعمال.
12. لوصيف عمار. (2008/2009). استراتيجية نظام المدفوعات للقرن الحادي والعشرين مع الإشارة للتجربة الجزائرية (رسالة ماجستير).

ثالثاً: المجالات والدوريات العلمية

1. حدة بوخالفة. (2022). مجلة الدراسات القانونية. الإطار القانوني للتعامل الآمن بوسائل الدفع الإلكتروني، 08، الصفحات 454-455.
 2. سمية عباسية. (ديسمبر، 2016). مجلة العلوم الإنسانية. وسائل الدفع الإلكتروني الوقائع والعتبات والآفاق في النظام البنكي الجزائري.
 3. سيد أحمد الزملي. (2010). دور النقود الإلكترونية في عملية غسل الأموال. مجلة دمشق، 07. (01)
 4. عبد العزيز صحراوي، و فايزة لعراف. (2020). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. فعالية استخدام وسائل الدفع الإلكتروني الحديثة في الوقاية من جائحة كورونا Covid-19، 13.
 5. عوض بن عوض عصب. (2019). مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية. أهمية تقييم الأداء المصرفي للبنوك التجارية البنك الأهلي اليمني نموذجاً للفترة 2010-2014، 6.
- رابعاً: المقالات، الملتقيات والمؤتمرات العلمية (والتقارير)
1. أيمن الشربيني. (2003). من يحكم الأنترنت ، حوار ساخن في إطار العولمة -اسكوا اليوم-. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا) تقرير/مقال مؤسساتي)
 2. خالص، ص. (2004). تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المتطوعة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات (ملتقى). الشلف : جامعة حسيبة بن بوعلي.
 3. قاسي ياسين، و جازية وخدوني. (25 أفريل، 2017). الأساليب الإبداعية للمعايير العلمية لمراقبة الأداء المالي للبنوك دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (ورقة بحثية للندوة الأولى). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة : جامعة لونييسي علي.
 4. نبيل صلاح محمود العربي. (2003). الشيك الإلكتروني و النقود الرقمية دراسة مقارنة. بحوث مؤتمر الأعمال الورقية الإلكترونية بين الشريعة و القانون (المجلد 01).

ثانياً المراجع الأجنبية :

- Bitouzet, C. (1999). *le commerce électronique hermès*. Paris.

