التحول الرقمي في الجزائر: الواقع الراهن وآفاق التطوير (2020-2025)

"بريد الجزائر نموذجا"

Digital Transformation in Algeria: Current Reality and Development Prospects (2020–2025): "Algérie Poste" as a Case Study

بن دريس سهيلة، جامعة علي الكافي تندوف (الجزائر)، souhila.bendriss@cuniv-tindouf.dz

تاريخ الاستلام: 2026/06/11 تاريخ القبول: 2026/09/22 تاريخ النشر: 2026/09/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقميّ في مؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2025)، مع إبراز أهم المشاريع الرقميّة، والخدمات الالكترونيّة التي أطلقتها مُؤسسة البريد، إضافة إلى دراسة أهَّم التحديَّات التي واجهت عملية التحول. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفيّ التحليليّ، بالاستناد إلى التقارير الرسميّة والإحصائيات لمؤسسة بريد الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مؤسسة بريد الجزائر حققت تطوراً هاماً في مجال الخدمات الرقميّة خاصة عبر تطبيق بريدي موب والبطاقة الذهبيّة، والدفع الالكتروني إلاّ أنَّ المؤسسة لاتزال تُواجه عقبات مُرتبطة بالبنية التحتية الرقميّة والأمن السيبراني والثقافة الرقميّة، مع استشراف الآفاق المستقبليَّة لتعزيز وتطوير مسار التحول الرقميّ في مؤسسة بريد الجزائر.

كلمات مفتاحية: تحول رقمي، بريد جزائر، رقمنة، دفع إلكتروني.

تصنيفات JEL: O33، E42،G21 ، L86، L87

Abstract:

This study analyzes digital transformation at Algérie Poste during 2020–2025, focusing on major digital projects, electronic services, and key challenges. Using a descriptive-analytical approach based on official reports and statistical data, the findings reveal significant progress through BaridiMob, the Edahabia card, and electronic payment solutions. However, challenges remain in digital infrastructure, cybersecurity, and

digital literacy. The study also outlines future prospects and strategic directions for strengthening digital transformation at Algérie Poste.
Keywords: Digital Transformation; Algérie Poste; Digitalization; Electronic Payment.
Jel Classification Codes : O33, E42, G21, L86, L87

1. مقدمة :

مسّ التحول الرقميّ (Digital Transformation) جميع نواحي الحياة، حيث أصبح الركيزة الأساسيّة، وعصب الاستراتيجيات التنمويّة للمُؤسسات والأفراد، وضرورة حتمية لاستمرار المؤسسات ورفع الكفاءة التشغيليّة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمُواطنين.

تماشياً مع توجهات الجزائر نحو "الجزائر رقميَّة 2030" وعصرّنة الخدمة العموميَّة، تخوض مُؤسسة بريد الجزائر (Algérie Poste) تغييّر جذريّ في نموذج عملها، باعتبارها الشريان الحيويّ للاقتصاد الوطنيّ لأنّها الاكثر احتكاكاً بالمواطنين (صب الرواتب، تسديد الفواتير، تعبئة الانترنت، تحويل الاموال... وغيرها)، حيث رفعت مُؤسسة بريد الجزائر تحدّي الانتقال من تقديم الخدمات البريديَّة والماليَّة بالطريقة التقليديَّة إلى الطريقة رقميَّة. وتجَّسد هذا التحول في حزمة من الحلول الرقميَّة التي طرحتها مُؤسسة بريد الجزائر بدءاً من تعميم البطاقة الذهبيّة، وإطلاق تطبيق "بريدي موب"، وصولاً إلى تطوير خدمات الدفع الالكترونيّ، وتوسيع شبكة الصرافات الآلية التي ساهمت في تخفيف الطوابير على المكاتب البريديَّة وتعزيز الشمول الماليَّ (Financial Inclusion) ودفع عجلة التجارة الالكترونيَّة.

رغم الجهود المبذولة من طرف مُؤسسة بريد الجزائر، لتطوير بنيتها التحتيّة الرقميّة، غير أنَّ الانتقال الكامل للنموذج الرقميّ يُواجه جملة من العقبات التنظيميّة، وتقنيّة، والبشريّة. بناءً على ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسيّ التالي:

ما مدى نجاح مؤسسة بريد الجزائر في مُواكبة التحول الرقميّ خلال الفترة (2020-2025)؟

للإجابة على التساؤل الرئيسيّ نطرح الاسئلة الفرعيّة التالية:

- ما مفهوم التحول الرقميّ؟
- ما هي مظاهر التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر؟

- ماهي التحدّيات التي واجهت التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر؟

1.1 فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- يُساهم التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر بشكل كبير في تطوير خدمات البريد وتوسيع قاعدة العملاء وتغيّير التعامل نحو المعاملات غير النقديّة مما يُساعد في تطوير وتعزيز الشمول الماليّ؛
- تُواجه مُؤسسة بريد الجزائر تحديَّات عديدة كالأمن السيبراني وحماية البيانات.

2.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص واقع التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2025)؛
- تحديد العقّبات التي واجهت التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر؛
- تقديم اقتراحات لتحسين عملية التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر.

3.1 أهمية الدراسة:

- أهمية التحول الرقميّ في تطوير الاقتصاد الوطنيّ وتنويعه؛
- الدور الحيوي لمؤسسة بريد الجزائر في المجتمع؛
- تزايد الاهتمام بالخدمات الالكترونيّة؛
- المساهمة في الدراسات الاكاديميّة الحديثة.

4.1 منهج الدراسة:

بهدف الاحاطة بمختلف جوانب الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفيّ التحليليّ من خلال دراسة المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقميّ، وتسليط الضوء على واقع تطور خدماتها الرقميّة لمؤسسة بريد الجزائر.

5.1 دراسات السابقة:

- **دراسة لشقر وعجيلة (2025):** هدفت إلى استكشاف الأثر المحتمل لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعيّ في الخدمات اللوجستيّة البريديّة من أجل تحسين كفاءة، وتسليم الطرود في الوقت المناسب على المستوى العالميّ، باستخدام المنهج الوصفيّ التحليليّ على عينة مُكونة من 40

موظفاً في مُؤسسة بريد الجزائر، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسيّة، وتوصلت الدراسة أنَّ مُؤسسة بريد الجزائر لاتزال تعتمد بشكل رئيسيّ على الأساليب التقليديّة في تقديم خدماتها البريديّة مع استخدام محدود لبعض التقنيات الحديثة (لشقر و عجيلة، 2025).

- **دراسة مومن (2026):** هدفت إلى تحليل مسار التحول الرقميّ لمؤسسة بريد الجزائر، وتقييّم أداء خدماتها المبتكرة وبنيتها التحتيّة، باستخدام المنهج الوصفيّ التحليليّ بالاعتماد على بيانات واحصائيات سلطة الضبط والاتحاد البريديّ العالميّ (2018-2024)، وتوصلت الدراسة إلى تسجيل توسيع هيكليّ رقميّ مُعتبر تجاوز 14,30 مليون بطاقة ذهبيّة، وارتقاء EMS للمرتبة 14 عالمياً (مومن، 2026).
- تتفق هذه الدراسة مع دراستي مومن (2026) ولشقر وعجيلة (2025) في تناول متغير التحول الرقميّ، واختيار المنهج الوصفيّ التحليليّ، مع التركيز على تقييم واقع التحول الرقميّ ومختلف الخدمات الرقميّة المقدمة عبر مؤسسة بريد الجزائر.

1.6 هيكل الدراسة: بُغيَّة الاجابة على إشكالية الدراسة، ارتأينا تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول:** الإطار المفاهيميّ للتحول الرقميّ؛
- **المحور الثاني:** مظاهر التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2025)؛
- **المحور الثالث:** تحديّات وآفاق التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر.

2. الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

لم يعد التحول الرقميّ (Digital Transformation) كخيار تقني تتبناه المؤسسة لدعم كفاءتها، وإنما أصبح ضرورة استراتيجيّة تفرضها المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، ويتجاوز التحول الرقميّ مفهوم الرقمنة (Digitization)، ليشمل إعادة صياغة كاملة لطريقة عمل المؤسسة وبالتالي فالتحول الرقميّ والرقمنة مُكملان لبعضهما البعض.

1.2 تعريف التحول الرقمي:

يُعرف **التحول الرقميّ** بأنَّه: "عملية تهدف إلى تحسين الكيان العام للمؤسسة، من خلال إحداث تغييّرات جوهريَّة في خصائصه من خلال التكامل بين نُظم المعلومات وتقنيات الحوسّبة، والاتصالات" (Gregory , 2019, p. 126) .

كما يُعرف **التحول الرقميّ** بأنّه: "تحسين وتغييّر العمليات الحاليّة وجعلها ذكيّة". (tratkowska, 2019, p. 33)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أنَّ **التحول الرقميّ** (Digital Transformation) هو استخدام التقنيات الرقميَّة الذكيَّة في المؤسسة لضمان تطورها واستمراريتها.

2.2 أهداف التحول الرقمي:

يسعى التحول الرقميّ إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها (Ebert & Duarte, 2018, p. 12):

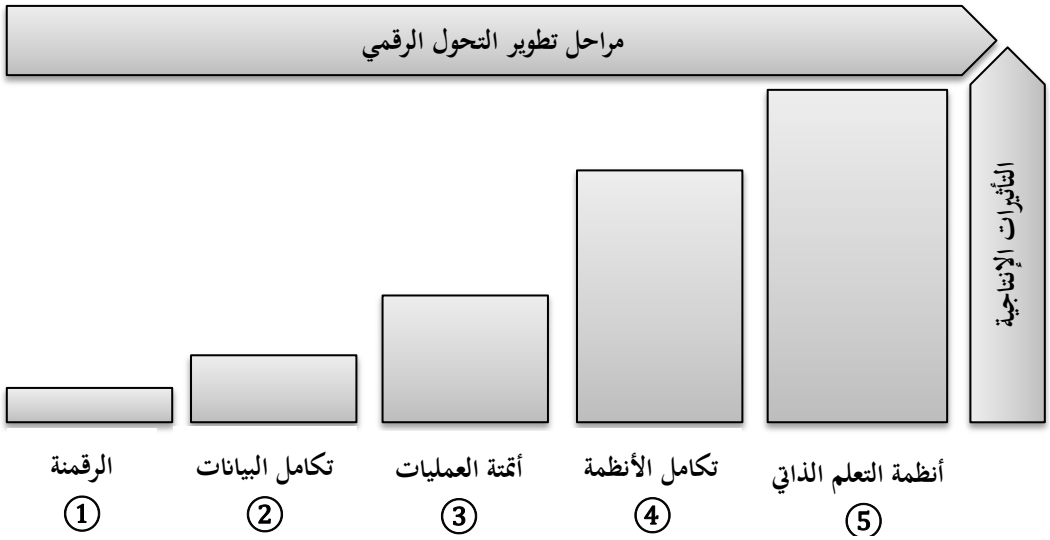
- تعزيز وتطوير نُظم تكنولوجيّة وثقافيّة أكثر ابتكاراً وتعاوناً على مُستوى المؤسسات والمجتمع؛
- تغييّر نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبليّ للأفراد حتى يتمكنوا من تحقيق التميُّز في العمل الرقميّ والمجتمع؛
- إنشاء وصيانة بنى تحتيّة للاتصالات الرقميّة، وضمان إدارتها، وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكلفتها؛
- تعزيز حماية البيانات الرقميّة والشفافية والاستقلاليّة والثقة؛
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الرقميّة وجودتها المقدمة للمجتمع؛
- زيادة الدخل والإنتاجية والقيمة المضافة للاقتصاد؛
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيميّ والمعاييّر الفنية.

3.2 مراحل التحول الرقمي (Digital transformation Stages)

إنَّ عملية التحول الرقميّ هي عملية تراكميّة استراتيجية مُوجهة، لا يُمكن أن تتم بشكل تلقائي، وانما تتم على مراحل؛ تختلف المراحل حسب وجهات النظر إلاّ أنها تقود إلى نتيجة واحدة هي "مؤسسة

ذكية تكنو اجتماعيّة" (Socio-Technical Smart Organization) (عهود ، 2024، صفحة 40)، سنعرض مراحل التحول حسب منظور الاثار الانتاجيّة الناشئة.

الشكل 01: مراحل التطور الموجه نحو التكنولوجيا في التحول الرقمي والتأثيرات الانتاجية الناتجة عنه



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Wengler, Hildmann, & Vesselbein, 2021, p. 608)

يُوضح الشكل رقم (01) التدرج الهرميّ للتحول الرقميّ حيث يبدأ بالركيزة الاساسيّة، وهي الرقمنة، وينتهي بأنظمة التعّلم الذاتيّ (الذكاء الاصطناعيّ)، ونلاحظ من خلال الشكل وجود علاقة طرديَّة، فكلما ارتفع استخدام التكنولوجيا، انتقلت من مجرد أتمتَّة بسيطة إلى تكامل كليٍّ للأنظمة والتعلم الذاتيّ، وبالتالي تتضاعف مكاسب الانتاجيَّة المحققة. يمكن شرح هذه المراحل من خلال ما يلي :(Wengler, Hildmann, & Vesselbein, 2021, p. 609)

- **المرحلة الاولى/ الرقمنة (Digitization)**: تتخذ المؤسسة في هذه المرحلة قراراً استراتيجياً بالاعتماد على التكنولوجيا، وقواعد البيانات لتحويل عملياتها من الصيغ التقليديَّة إلى الصيغ الرقميَّة.

- **المرحلة الثانية/ تكامل البيانات (Data Integration)** :تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى توظيف قواعد البيانات المختلفة لكافة أقسامها بشكل مُوحد وشامل، تُساعد هذه الخطوة في تزويد مُتخذي القرار برؤية واضحة وشاملة مما يُقلل من مخاطر عدم التأكد.
- **المرحلة الثالثة/ أتمتة العمليات (Process Automation)** :يُقصد بالعمليات الانشطة الرئيسيّة التي أنشئت من أجلها المؤسسة، وتُسمى بالعمليات التشغيليَّة عمليات الايداع والسحب في البريد، العلاج والعمليات للمرضى في المستشفيات... الخ.
- **مرحلة الرابعة/ تكامل النظام (System Integration)** : تتحول المؤسسة في هذه المرحلة إلى مستوى أعلى بحيث تتألف جميع (إداراتها وعملياتها وأفرادها) للعمل معاً كقوة واحدة. يمكن وصف هذه المرحلة بحالة –الاكتفاء الذاتي– أي أنَّ المؤسسة تتمكن من إدارة نفسها بنفسها بالاستعانة بقدراتها الذاتية.
- **مرحلة الخامسة/ نظام التعلم الذاتي (Self-learing Systems)** :عند وصول المؤسسة لهذه المرحلة تُوصف بالمؤسسة الذكيَّة (Smart Organization) والتي تُعتبر الهدف النهائي لجهود التحول الرقميَّ للمؤسسات الساعية للتحول الرقميّ.

بناء على الشكل رقم (01) تقع حالياً مُؤسسة بريد الجزائر في المرحلة الثالثة (أتمتة العمليات) مع الدخول التدريجي في المرحلة الرابعة (تكامل الأنظمة)، حيث انتقلت من الإدارة التقليديّة للوثائق إلى أرشفة سجلات المشتركين وحسابات البريديّة الجاريّة CCPإلكترونياً (الرقمنة)، متبوعة بالربط المركزيّ لقواعد البيانات عبر كافة المكاتب البريديّة بالوطن (تكامل البيانات) مما أتاح إمكانية الوصول إلى الحسابات وتنفيذ المعاملات في أيِّ مركز بريديّ. كما نجحت مُؤسسة بريد الجزائر في أتمتة معظم خدماتها الماليّة والبريديّة، ويتجلى ذلك في التوسع في إدراج الموزعات الآلية GABوإصدار بطاقة الذهبيّة وإتاحة التحويلات عبر تطبيق "بريدي موب" (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2026).

3. مظاهر التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2025)

شكلت جائحة فيروس كورونا (COVID-19) نقطة تحول في مسار التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر، وقد تجسَّد ذلك في زيادة وتيرة استخدام "البطاقة الذهبيّة" وتطبيق "بريدي موب" كبدائل آمنة عن زيارة المكاتب البريديّة. يسعى هذا المحور إلى تسليط الضوء على آليات استثمار مؤسسة بريد الجزائر لفرص الجائحة وتحويل التحديّات إلى بيئة رقميَّة تتماشى مع التوجهات الاستراتيجيَّة للدولة الرامية لبناء "جزائر رقمية 2030".

1.3 نبذة عن مؤسسة بريد الجزائر

بدأ الشروع في إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات السلكيّة واللاسلكيّة عام 1999م، وتجسّدت عام 2000م، وانبثقت عنها مُؤسستين عموميتين اثنتين هما "بريد الجزائر" و"اتصالات الجزائر". (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2000، صفحة 04)

تأسّس بريد الجزائر عام 2002م (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2002، صفحة 19)، لكن الانطلاقة الحقيقيّة كانت عام 2003م، تجمع مؤسسة بريد الجزائر بين المهام العموميّة الإداريّة، وبين الخدمة العموميّة الصناعيّة والتجاريّة، محافظة في ذلك على مهنتها القاعديّة والمتمحورة أساساً حول خدمة البريد والطرود والخدمات الماليّة البريديّة، تحت وصاية وزارة البريد والاتصالات السلكيّة واللاسلكيّة والتكنولوجيات والرقمنة. (بريد الجزائر، 2026)

2.3 مؤشرات تطور البنية التحتية في مؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2025)

تُشكل البنية التحتيّة لمؤسسة بريد الجزائر الركيزة الأساسيّة للتحول الرقميّ، بفضل شبكتها البريديّة، والتي تضمن إيّصال الخدمات البريديةّ للمواطنين في مختلف ربوع الوطن، وتشمل ما يلي:

- **تطور عدد مكاتب البريد:**

الجدول 01: تطور عدد مكاتب مؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2025)

السنة	2020	2021	2022	2023	2024	2025
عدد مكاتب البريد	4057	4106	4189	4 257	4 332	4 394

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2026)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أنَّ عدد مكاتب البريد حقّق نمو إيجابي خلال الفترة (2020-2025)، حيث انتقل من 4057 مكتب عام 2020م، إلى 4394 في عام 2025م، بزيادة قدرها 337 مكتب، ومنه نستنتج أنَّ مُؤسسة بريد الجزائر تشهد نمو مُستمر في عدد مكاتبها رغم توجهها نحو الرقمنة، وذلك بُغية تحقيق الشمول المالي، وإيصال الخدمات البريديَّة لجميع أنحاء الوطن.

ساهم التحول الرقميّ في الخدمات البريديَّة، إلى انضمام مُؤسسة بريد الجزائر إلى تجمع النقديّ الآلي، وتحقيق تبادل المعاملات قابليّة التشغيل البيني بين البطاقة البنكيّة/الذهبيّة، في تحسين الخدمات البريدية 24سا/24ساعة. (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023).

– تطور عدد اجهزة الصراف الآلي للنقود:

الجدول 02: تطور عدد أجهزة الصراف الآلي (GAB) خلال الفترة (2020-2025)

السنة	2020	2021	2022	2023	2024	2025
عدد أجهزة الصراف الآلي	1 407	1 409	1 920	1 993	1 996	2 595

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2026)

نُلاحظ من خلال الجدول رقم (02) تزايد مُستمر في إجماليّ عدد أجهزة الصراف الآلي خلال الفترة (2020-2025)، حيث ارتفع من 1407 جهاز عام 2020م، إلى 2595 في 2025م، بزيادة تقدر بـ 1188 جهاز، كما سُجل خلال الفترة (2020-2021) زيادة طفيفة في عدد الأجهزة، يمكن إرجاعه إلى تداعيات جائحة كورونا التي فرضَّت قيوداً على عمليات التوريد والصيانة.

أمَّا الفترة (2021-2022) نلاحظ نمو سريع بزيادة قدرها 511 جهاز عام 2022م، مما يعكس الاستجابة القوية لمؤسسة بريد الجزائر لتزايد الطلب على المعاملات اللانقديَّة بُغيَّة تقليل الاكتظاظ في المكاتب البريديّة وتسريع وتيرة التحول الرقميّ. أمَّا (2022-2024) شهدت نمو مستقر في أجهزة الصراف الآلي من 1920 إلى 1996 جهاز.

سجَّلت الفترة (2024–2025) قفزة نوعية أخرى بين عامي 2024م، و2025م، بزيادة قدرها 599 جهاز. يعكس هذه النمو المستمر في أجهزة الصراف الآلي حرص مؤسسة البريد على عصرّنة

خدماتها والانتقال من الخدمات التقليديَّة إلى خدمات إلكترونيَّة مُتاحة (24سا/24 ساعة) مما يُساهم في تخفيف الضغط داخل المكاتب البريديَّة.

– عدد البطاقات النقدية الذهبية المتداولة (EDAHABIA):

الجدول 03: تطور عدد البطاقات الذهبية المتداولة وعمليات الدفع خلال الفترة (2020-2025)

السنة	2020	2021	2022	2023	2024	2025
عدد البطاقات الذهبية (بالمليون)	6.77	8.84	10.12	12.50	14.31	15.95
عملية الدفع عن طريق الذهبية (بالمليون)	4.70	14,64	29.54	66.01	82.10	–

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2026)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أنَّ عدد البطاقات الذهبيّة المتداولة انتقل من 6,77 مليون عام 2020م، إلى 15,95 مليون عام 2025م، وأنَّ حجم العمليات عن طريق الذهبيَّة شهد قفزة نوعية خلال الفترة (2023-2024)، يعود إلى تعميم نهج رقمنة الفواتير (سونلغاز، الجزائرية للمياه، اتصالات الجزائر، سيال...) ؛ يعكس هذا النمو استراتيجية الشمول الماليّ التي انتهجتها مؤسسة بريد الجزائر من خلال تعميم وسائل الدفع الالكترونيّ، كما ساهم بشكل مباشر في تقليص الضغط على مكاتب البريد، وتأسيس بيئة خصبة للتجارة الإلكترونيَّة في الجزائر. وقد سجل عام 2025م، قيمة مُعتبرة في عملية الدفع عن طريق البطاقة الذهبيّة، ويرجع ذلك أساساً إلى دفع الشطر الأول من برنامج عدل 03 (AADL 03) الذي يتم حصرياً عبر الدفع الالكترونيّ عبر الانترنت (التجمع النقدي الآلي، 2025).

3.3 مؤشرات الخدمات المالية البريدية في مؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2025):

– تطور عدد الحسابات البريدية الجارية (CCP):

تمتد الشبكة البريديّة بحوالي 4 394 مكتب بريد في عام 2025م، متصلة بالكامل بالأنترنت وتغطي كافة مناطق الجزائر، ولديها أكثر من 30.74 مليون حساب بريدي في عام 2025م، بزيادة قدرها حوالي 30,20% (فتح أكثر من 7,13 مليون حساب جديد) مُقارنة بعام 2020م، تثبت الدور المحوري الذي تلعبه مُؤسسة بريد الجزائر في تعزيز الشمول الماليّ. كما هو مُوضح في الجدول التالي:

الجدول 04: تطور عدد الحسابات البريدية الجارية (CCP) خلال الفترة (2020-2025)

السنة	2020	2021	2022	2023	2024	2025
عدد الحسابات البريديّة الجارية (بالمليون)	23,61	24.71	27.04	28.34	29.69	30.74

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2026)

– تطور المعاملات على الحسابات البريدية (CCP):

تتم المعاملات على الحسابات البريديّة عبر شبابيك مكاتب البريد، وعبر الوسائل الالكترونيّة (الصراف الآلي، نهائيات الدفع، عبر الانترنت، بريدي موب/ويب)، بلغ عدد مُعاملات العمليات الحسابات البريديّة الجاريّة في السداسي الأول من عام 2023م، حوالي 198 مليون عملية، مُوزعة كما في الجدول التالي:

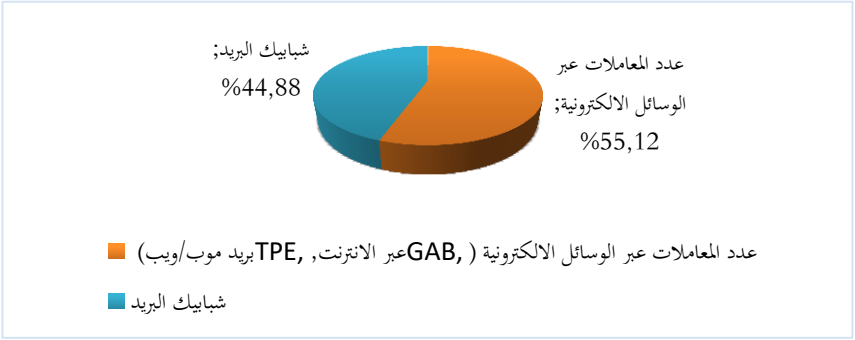
الجدول 05: تطور المعاملات على الحسابات البريديّة خلال عام 2023

(الوحدة: مليون وحدة)

	2023	النسبة
عدد معاملات عمليات شبابيك مكتب البريد (دفع/سحب)	88.96	%44.88
عدد معاملات الصراف الآلي (عمليات الشبابيك الآلية للنقود GAB)	77.80	%39.26
عدد معاملات عمليات نهائيات الدفع (TPE)	3.39	%1.71
عدد معاملات عمليات الدفع عبر شبكة الانترنت	4.38	%2.21
عدد معاملات عمليات بريدي موب (BaridiMob/WEB)	23.67	%11.94
العدد الإجمالي لمعاملات لعمليات الحسابات البريدية الجارية (CCP)	198.2	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023).

الشكل 02: توزيع عمليات (CCP) حسب الوسيلة المستخدمة عام 2023



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على ما سبق.

يُوضح تحليل أرقام السداسي الأول من عام 2023م، أنَّ عمليات (CCP) عبر الوسائل الإلكترونيَّة (عبر الأنترنت، الصراف الآلي، تطبيق "بريدي موب"، نهائيات الدفع) تُشكل 55,12% من إجمالي عمليات السحب/الدفع.

4.3 مؤشرات الخدمات عبر الانترنت والخدمات المتعددة في مؤسسة بريد الجزائر

بالإضافة إلى عمليات السحب والإيداع من الحسابات البريديّة الجاريّة تتوفر العديد من الخدمات الأخرى عبر الأنترنت على منصة بريد الجزائر، والتي يتوسع استخدامها؛ كما هو موضح في الجدول:

الجدول 06: عدد الخدمات عبر الأنترنت في مؤسسة بريد الجزائر

(الوحدة: مليون وحدة)

السنة	2020	2021	2022	2023
عدد طلبات بطاقة الذهبية عبر الأنترنت	1.37	3.17	1.34	1.49
عدد التحويلات من حساب إلى حساب	1.17	3.60	7.78	6.71
عدد عمليات الاطلاع على الحساب البريدي عبر الأنترنت	34.40	36.84	37.89	18.46
عدد طلبات كشف الحساب البريدي الجاري عبر الأنترنت	7.16	7.54	9.59	4.80
عدد أعضاء خدمة التنبيه الإشعارات عبر الرسائل النصية	0.97	1.06	1.13	1.13
عدد إشعارات الرسائل النصية القصيرة (المعاملات المالية)	87.00	127.29	172.41	117.43
عدد طلبات فتح حساب بريدي جاري عبر الأنترنت	0.05	0.07	0.18	0.04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023).

تُقدّم مُؤسسة بريد الجزائر ضمن مسار التحول الرقميّ، حلولًا رقميّة تهدف إلى تبسيط المعاملات اليوميّة وجعلها أسرع وأسهل للأفراد والمهنيّين والمؤسسات. كما هو مُوضح في الجدول الآتي:

الجدول 07: الخدمات المتعددة في مؤسسة بريد الجزائر

تصنيف الخدمة	اسم الخدمة	تطبيق/المنصة الرقمية	الوصف
إدارة الحسابات	التحويلات الماليّة	تطبيق "بريدي موب"	تحويل الأموال بشكل آمن بين الحسابات البريديّة باستخدام رقم الحساب (RIP).
	الاطلاع على الرصيد وكشف الحساب	منصة/تطبيق (E-CCP)	التحقق من الرصيد بالوقت واستخراج كشف تفصيليّ بأخر المعاملات الماليّة.
	خدمة "حوالتك" (Hawalatic)	مكاتب البريد/ منصة "حوالتك" الرقمية	إرسال واستقبال مبالغ ماليّة من أيّ شخص بدون الحاجة إلى صك وحساب بريديين.
	السحب بدون بطاقة (Cardless)	تطبيق "بريدي موب"/ الصراف الآلي	توليد رمز سري مؤقت من التطبيق لإرساله لشخص آخر يتيح له سحب مبلغ محدد من الصراف الآلي.
الدفع الالكتروني	التعبئة ودفع الفواتير	"بريدي موب"/ المنصة الرقمية/المواقع الرسمية	شحن أرصدة الهاتف والانترنت، وتسديد فواتير الماء، الكهرباء.
	الدفع عبر رمز الاستجابة السريعة (BaridiPay)	تطبيق الهاتف الذكي	الشراء والدفع لدى التجار عبر مسح رمز QR Code دون الحاجة للسيولة أو إخراج البطاقة.
	التسويق الالكترونيّ ودفع الاشتراكات	بوابة الدفع عبر الانترنت	شراء المنتجات من المتاجر المحلية المعتمدة وتأمين المعاملات برمز التحقق (OTP).
الخدمات الحكوميّة	تسديد أقساط	منصة (AADL Gest	دفع اقساط سكنات "عدل" مباشرة

والتعليميّة	سكنات "عدل" (AADL)	(Immo	عبر الانترنت باستخدام البطاقة الذهبيّة.
	رسوم الامتحانات والجامعات	بوابة الدفع القطاعي للتربية والتعليم	دفع حقوق التسجيل في شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط، والتسجيلات الجامعيّة.
	خدمة "تصديق" الالكترونيّة (Tasdik)	المنصة "تصديق" الالكترونيّة	تصديق الوثائق الرسميّة من طرف وزارة الشؤون الخارجيّة الموجهة للخارج ودفع رسوم الطابع الجبائي إلكترونياً.
بطاقات وحلول مخصصة	بطاقة الطالب Student) (Campuce	بطاقة دفع متخصصة	بطاقة مدمجة بالتعاون مع "جازي" للطلبة الجدد لتسهيل الاشتراكات الجامعيّة، وتوفير عروض الانترنت.
	باقة الشركات (CCP Business Cashless)	بطاقات وحسابات مخصصة	حساب بريديّ للأعمال دون نقد موجّه للمقاولين الذاتيون، الشركات الناشئة، التجار، المؤسسات) عبر .E QR Code ،TPE ،Pay
النقل والسياحة والادخار	خدمة "المحفظة" (PortEco)	منصة PortEco الالكترونية	منصة لجميع المتعاملين الاقتصاديين العاملين في المجالات المرتبطة بأنشطة مؤسسة بريد الجزائر.
	خدمة "أمانتك" (amantec)	منصة "أمانتك" الالكترونية	حلول توصيل متكاملة مع خدمة الدفع عند الاستلام والتحصيل التلقائي. وإدارة شحنات التجارة الإلكترونية في جميع أنحاء الجزائر.
	خدمة "ثقة" (Tikka)	منصة "ثقة" الالكترونية	التحّقق الرقميّ من صحة كشوف الحسابات البريديّة الجارية المزودة برمز QR لتسييّر العمليات دون تنقل، وبمستوى عالٍ من الأمان والموثوقية.

	خدمة "جمع الطوابع"	منصة الطوابعية الالكترونية (AP Stamps)	تتيح هذه المنصة للهواة جمع الطوابع من خلال اصدارات توثق الذاكرة وتحتفي بالهوية والثقافة.
	ادارة وطلب البطاقة الذهبيّة	منصة E-CCP/ تطبيق "بريدي موب"	طلب البطاقة وتجديدها، تغييّر مكتب استلامها، وتجميدها عند الضياع.
	التأمين وتذاكر الطيران	منصة E-CCP	حجز تذاكر الطيران مع الخطوط الجوية الجزائريّة، وتسديد أقسط التأمين إلكترونياً.
	الادخار التكامليّ مع CNEP	منصة E-CNEP الالكترونية	بطاقة CNEP-Poste
الخدمات اللوجستية	تتبع الطرود والشحنات (Tracking)	الموقع الرسمي/ تطبيق EMS	تتبع مسار الرسائل والطرود البريديّة المحليّة والدوليّة بالوقت خطوة بخطوة عبر إدخال رقم التتبع الرقميّ.
	الصناديق الذكيّة (Smart Boxes)	خزائن رقمية ذاتية الخدمة EMS	صناديق آلية موزعة تمكن الزبائن من استلام طرودهم على مدار 24سا بمجرد إدخال رمز رقميّ.
تسهيل تجربة العميل والدعم	منصة الشكاوى (reclamation.poste.dz)		بوابة الكترونية لتقديم شكاوى ومتابعة معالجتها.
	مركز الاستعلامات الآلي (1530)		مركز اتصال رقميّ مخصص لاستقبال بلاغات ضياع البطاقات، وتقديم الدعم الفني لحل مشاكل المعاملات العالقة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مؤسسة بريد الجزائر.

4. تحديات وآفاق التحول الرقميّ في مؤسسة بريد الجزائر.

تسعى مُؤسسة بريد الجزائر من خلال "استراتيجية التحول الرقمي 2030"، إلى تحديث خدماتها وتعميم الدفع الالكترونيّ بُغيَّة تعزيز الشمول الماليّ، ورغم ما يواجه هذا المسار من تحديّات تنظيميّة وبنيويَّة وأمنيَّة وبشريَّة، إلا أن الآفاق تظل واعدة لجعلها القاطرة التي تقود التحول الرقميّ في الجزائر.

1.4 تحديّات التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر (Challenges and Obstacles)

جعّلت الجزائر التحول الرقميّ في جميع قطاعاتها من ضمن أولوياتها، وذلك من خلال إنشاء المحافظة السامية للرقمنة التابعة لرئاسة الجمهوريّة من أجل تنفيذ الاستراتيجيّة الوطنيّة للتحول الرقميّ "الجزائر رقمية 2030" (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزارية، 2023)، إلاّ أنَّ هذا التحول يُواجه عدّة تحديّات نذكر منها ما يلي:

- **تحديات التشريعيّة والتنظيميّة (Legal and Regulatory Challenges)**: يُواجه المشرع الجزائري صعوبات في مُواكبة الوتيرة المتسارعة للتطورات التكنولوجيّة في بيئة التحول الرقميّ، أدى إلى ظهور فراغ قانونيّ يُؤثر سلباً على ثقة المستخدمين ويدفعهم إلى الامتناع عن التعاملات الرقميّة بالرغم من انخفاض تكلفتها، ويمكن تلخيص أبرز هذه التحديات في النقاط التالية (شملول، 2025، صفحة 16):

➢ نقص القوانين واللوائح المؤطرة للتحول الرقميّ؛

➢ تأخر في تحديث الاطر القانونيّة المتعلقة بالتجارة الالكترونيّة (E-Commerce) بما يتماشى مع المستجدات الحاليّة؛

➢ خضوع مُؤسسة بريد الجزائر لعدَّة جهات ضبطيّة (وزارة البريد والاتصالات السلكيّة واللاسلكيّة، سُلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونيّة، بنك الجزائر، المحافظة السامية للرقمنة) مما يُؤدي إلى بُطء إصدار القوانين المنظمة للمُعاملات الرقميّة الجديدة.

- **تحديّات البنية التحتيّة الرقميّة (Infrastructure Challenges)**:

➢ الاعطال الفنية المتكررة في كل من تطبيق "بريدي موب"(Barid Mob) وكذا الصرافات الآلية للنقود مما يُؤدي إلى استياء المواطنين، لاسيما في فترات صب الأجور ومواسم الأعياد والمناسبات، مما يتطلب تحديثات دوريّة تُعالج قدرة استيعاب الخوادم (Servers) وتمنع توقفه تلقائياً؛

- تذبذب الشبكة أحياناً على مُستوى مكاتب البريد مما يخلق طوابير في هذه الأخيرة؛
- ضعف شبكة الانترنت في المناطق النائية ما يؤدي إلى تقليص حجم المعاملات الالكترونيّة.

– **تحديّات الامن السيبراني والخصوصيّة (Cybersecurity and Privacy)**: محاولات الاحتيال الالكترونيّ التي تستهدف حاملي "البطاقة الذهبيّة" وكذا تطبيق "بريدي موب" من خلال طلب رمز التحقق (OTP)، وكذا الاحتيال بواسطة الرسائل النصيّة القصيرة، والتصيد الالكترونيّ عبر المواقع المزيفة مما يفرض تحدياً مُستمراً لتحديث بروتوكولات الأمان والخصوصيّة.

– **تحديّات البشريَّة والثقافيَّة (Human and cultural Challenges)**:

- **استمرار الثقافة النقدية:** بالرغم من إلزام وزارة التجارة كافة المتعاملين الاقتصاديّين بوضع تحت تصرف المستهلك وسائل الدفع الإلكترونيّة قصد تمكينه من تسديد مبلغ مشترياته عبر حسابه البريديّ الموطن قانوناً على مستوى مُؤسسة بريد الجزائر (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2019، صفحة 40). لايزال تفضيل التعامل بالسيولة النقديّة مُهيمناً على شريحة واسعة من المستهلكين، مما يُؤدي إلى إبطاء وتيرة التحول الرقميّ؛
- نقص الثقة لدى المواطنين في التعاملات الرقميّة بحيث يُفضلون الذهاب لمكاتب البريد (بن أحمد و بن أحمد ، 2025، صفحة 510)؛
- قلة الوعي بأمان وفعالية الدفع الالكترونيّ؛
- مُقاومة التغيير لدى الموظفين والمواطنين (Resisitance to Change)؛
- نقص التكوين والكفاءات في مجال التحول الرقميّ؛
- انعدام ثقة في التعاملات الالكترونيّة حيث شريحة كبيرة تفضل تسديد الفواتير (الكهرباء والماء، الانترنت، تعبئة الهاتف) في مكاتب البريد؛
- ضعف جودة الخدمات الالكترونيّة أحياناً.

– **تحديات الشمول الماليّ والدفع الالكترونيّ**: شريحة كبيرة من المواطنين لا يملكون حسابات بريديّة جارية (CCP)، مما يحّد من استخدام وسائل الدفع الالكترونيّ؛

- **التكاليف الماليّة المرتفعة:** من أسباب تكاليف المرتبطة بالتحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر تعدد عناصر البنية التحتيّة، والتي تشمل التكاليف الجهود الماليّة والبشريّة والتقنيّة المطلوبة لتبني التقنيات الرقميّة الجديدة، مثل شراء أو تطوير بنية تحتية تقنية، تطبيقات ومنصات برمجية جديدة والنفقات المتصلة بالتدريب والتأهيل ودعم الموارد البشريّة اللازمة وتكاليف الاستشارات والتخطيط (السلحوت، 2025، صفحة 81).

إنَّ التحديات المرافقة للتحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر ليست مجرد عوائق، بل تُشكل فرصاً لبناء قدرتها على التكيّف والتعّلم، إذا استطاعت تشخيص هذه التحديَّات باكراً ووضع خطط استجابة مُناسبة لها تُصبح أكثر استعداد لتحقيق تحول رقميّ ناجح يُعزز مكانتها في الاقتصاد الوطني (السلحوت، 2025، الصفحات 75-76).

2.4 آفاق التحول الرقميّ في مؤسسة بريد الجزائر:

يفتح التحول الرقميّ في مؤسسة بريد الجزائر آفاقاً لتنويع خدماتها البريديَّة والماليَّة، أبرزها:

- **توسيع خدمات الدفع الالكترونيّ:** إلغاء الدفع النقديّ للمُعاملات الماليّة الي تتجاوز قيمتها 500 000 دج من أجل تشجيع استخدام وسائل الدفع الالكترونيّ في المعاملات المالية لتعزيز الشمول المالي (المحافظة السامية للرقمنة، 2024، صفحة 18)؛
- **تعزيز الأمن السيبراني:** اعتماد مُؤسسة بريد الجزائر تشفير البيانات (Encryption)، وإدارة الهويات الرقميّة وتطبيق أفضل الممارسات وأطر الأمن السيبراني مثل (ISO 27001,NIST Cybersecruirity Framework)، وإجراء تدريبات دورية للمُوظفين على الوعي الأمني وأهميته (السلحوت، 2025، صفحة 72).
- **تدريب الموظفين:** بناء خطط تدريبيّة شاملة (Training and Upskilling Programs) وعقد شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لتطوير مهارات، وتدريب الموظفين في المجالات الرقميّة (السلحوت، 2025، صفحة 73).
- **تعزيز الشمول الماليّ:** تغطية المناطق النائية والارياف بشبكة الانترنت حتى يتسنى للمُواطنين التعامل بوسائل الدفع الالكترونيّ مما يُساهم في تعزيز وتطوير الشمول الماليّ.

- **الشراكات مع المؤسسات الماليّة والتكنولوجيّة:** على مُؤسسة بريد الجزائر عقد اتفاقيات وشراكات مع مُؤسسات مالية وتكنولوجيّة بغُيَّة تقليص تكاليف البنية التحتية والرقميّة، بالإضافة إلى تدريب الموظفين في مجال التقنيات الرقميّة.
- **الاندماج في التحولات البريديّة العالميّة:** تسعى مُؤسسة بريد الجزائر إلى استفادة من التجارب الدوليّة الناجحة من خلال مُقاربات المقارنة المرجعيّة (Benchmaking) بما يُساهم في دعم وتيرة التحول، وتعزيز تموقع مُؤسسة بريد الجزائر ضمن النماذج الحديثة. وتطوير منظومة بريديّة عصريّة قائمة على الابتكار والرقمنة ودعم الاقتصاد الوطني (بريد الجزائر، 2026).

بناء على ما سبق يمكن دمج كافة عناصر التحليل البيئيّ لمؤسسة بريد الجزائر (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) مع استراتيجياتها الأربع (الهجوميّة، العلاجيّة، الدفاعيّة، والحذريّة) في مصفوفة TOWSالشاملة للتحول الرقميّ في مؤسسة بريد الجزائر (Algérie Poste)كالتالي:

جدول 08: مصفوفة TOWS للتحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر

نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة(Strengths)	البيئة الداخلية/البيئة الخارجية
– يستلم أغلبية الموظفون رواتبهم من البريد مما يخلق ضغطاً على مستوى المكاتب، وتطبيق بريدي موب، وحتى الصرافات الآلية. – التوقفات المتكررة في تطبيق بريدي موب والصرافات الآلية. – لاتزال بعض المعاملات في مكاتب البريد تعالج بالطريقة التقليدية.	– **الانتشار الجغرافي:** امتلاك أكثر من 408 4 مكتب. – **القاعدة الجماهيرية:** بلغ عدد زبائن 30,7 مليون مشترك. – **السيادة التكنولوجية:** امتلاك "البطاقة الذهبية" وتطبيق "بريدي موب".	
الاستراتيجيات العلاجية (WO-Improvement) –الانتقال إلى بنية سحابية (cloud) لمعالجة ضغط النظام والتوقفات. -إعادة تأهيل الموظفين بما يتناسب والتطورات المتسارعة في التحول الرقمي.	**الاستراتيجيات الهجومية (SO-Expansion)** –إدراج الدفع بـ QR Code – تطوير تطبيق "بريدي موب".	**الفرص(Opportunities)** – توجه الدولة نحو استراتيجية الرقمنة الشاملة من خلال "الجزائر رقمية 2030"؛ – نمو المتاجر الالكترونيّة التي تحتاج إلى دفع إلكترونيّ ونظام توصيل. – **الجيل الرقميّ الصاعد:** الشباب والطلبة الجامعيين الذين يتقنون التعاملات الرقميّة.
الاستراتيجيات الحذرية (WT-Survival) –تبسيط واجهات التطبيق وإطلاق حملات توعية للحد من الاحتيال.	**الاستراتيجيات الدفاعية (ST-Protection)** –تعزيز وتطوير الأمن السيبراني. – استغلال الانتشار الجغرافي لتنسيق خدمات التوصيل وذلك بأسعار تنافسية.	**التهديدات(Threats)** – الاحتيال الإلكتروني لسرقة بيانات البطاقة الذهبية، التصيد عبر المواقع الالكترونية المزيفة... وغيرها. – **المنافسة البنكية:** التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية قد يجذب بعض زبائن مؤسسة بريد الجزائر. – ضعف التغطية الرقمية في المناطق النائية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبيّن أنَّ التحول الرقميّ في مُؤسسة بريد الجزائر تمثل خطوة استراتيجيّة هامة ارتقت بالخدمات الماليّة والبريديّة من النمط التقليديّ إلى بيئة رقميّة، من خلال تعميم "البطاقة الذهبيّة" وتطبيق "بريدي موب" التي عملت على تسهيل المعاملات اليوميّة للمُواطنين، وتقليل الضغط على المكاتب البريديّة، لتصبح الركيزة الاساسيّة لتعزيز الشمول الماليّ وبناء اقتصاد رقميّ في الجزائر.

يمكن إيجاز أهم النتائج التي خلصنا إليها في النقاط التالية:

- تشهد مُؤسسة بريد الجزائر نمو مُستمر في عدد مكاتبها لإيصال الخدمات البريديَّة لجميع أنحاء الوطن؛
- حرص مُؤسسة بريد الجزائر على عصرّنة خدماتها والانتقال من الخدمات التقليديَّة إلى خدمات إلكترونيَّة مُتاحة (24سا/24 ساعة) مما يُساهم في تخفيف الضغط داخل المكاتب البريديَّة؛
- هيمنة استخدام البطاقة الذهبيّة على حجم المعاملات البريديّة؛
- تعميم نهج رقمنة الفواتير (سونلغاز، الجزائرية للمياه، اتصالات الجزائر، سيال...)، يعكس هذا النمو استراتيجية الشمول الماليّ التي انتهجتها مؤسسة بريد الجزائر من خلال تعميم وسائل الدفع الالكترونيّ، كما ساهم في تأسيس بيئة خصبة للتجارة الإلكترونيَّة في الجزائر؛
- تنوع الخدمات الرقميّة المتعددة المقدمة من طرف مُؤسسة بريد الجزائر، والتي تمس مختلف فئات المجتمع (أفراد، مؤسسات، مهنيين)؛
- يُواجه التحول الرقمي في مُؤسسة بريد الجزائر تحدي تذبذب شبكة الانترنت، ضمان الامن السيبراني ضد الاحتيال، وضرورة نشر الثقافة الرقميّة لدى كافة فئات المجتمع لتعزيز الثقة في التعاملات الرقميّة.

بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- الانتقال إلى بُنية هجينة للحوسبة السحابيّة (Hybrid Cloud) (البنية التحتيّة المحليّة والسحابة العامة والسحابة الخاصة) وتحديث الخوادم المركزيَّة لاستيعاب الضغط خلال فترات صب الرواتب والمناسبات؛
- توسيع مجال استخدام "البطاقة الذهبيّة" وتطبيق "بريدي موب"(BaridiMob) ليشمل جميع التعاملات التجاريّة اليوميّة من خلال نشر حلول الدفع عبر الرمز QR Coude؛
- إطلاق المكاتب البريدية الرقميّة التي تعمل على مدار 24/7سا في جميع الولايات الوطن لتخفيف الضغط عن المكاتب التقليدية؛
- تطبيق أنظمة الكشف عن الاحتيال المعتمدة على الذكاء الاصطناعيّ، وتفعيل المصادقة الثنائيّة الصارمة لجميع الحسابات مع إطلاق حملات توعية مستمرة.

6. قائمة المراجع:

1.6 المؤلفات:

- عبد الله موسى مُحَمَّد السلحوت. (2025). *التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- يوسف مُحَمَّد مظهر عهود. (2024). *إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي*. الاردن: دار اليازوري العلمية.

2.6 المقالات:

- Gregory , v. (2019). Understanding digital transformation :A review and a research agenda. , *The journal of strategic information systems, 28*(2), 118-144.
- tratkowska, K. (2019). digital transformation theoretical backgrounds of digital change. *management sciences, 24*(4), 32-37.
- Wengler, S., Hildmann, G., & Vesselbein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 599-614.
- Ebert, c., & Duarte, C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16-21.

- حسينة شملول. (2025). وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر: الواقع والتحديات"، دراسة حالة. *مجلة المنهل الاقتصادي*، *8*(2)، 311-332.
- فاطمة الزهراء بن أحمد، و نادية بن أحمد. (2025). التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات-دراسة حالة. *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، 15(1)، 501-512.
- سميرة مومن. (2026). دراسة تحليلية لتطور الخدمات البريدية والمالية بمؤسسة بريد الجزائر في عصر الاقتصاد الرقمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية-جامعة المسيلة*، 19(1)، 37-21.
- مصطفى لشقر، ومُحَّد عجيلة. (2025). استخدامات الذكاء الاصطناعي في مجال الخدمات اللوجستية البريدية: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر. *مجلة اقتصاد المال والاعمال*، 10(2)، 245-268.

3.6 القوانين:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزارية. (06، 09، 2023). المرسوم التنفيذي رقم 23-314 المتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها. الجزائر.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (06، 08، 2000). قانون رقم 2000-03 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية. *العدد 48*. الجزائر.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (14، 01، 2002). المرسوم التنفيذي رقم 02-43. *العدد 04*. الجزائر.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (11، 12، 2019). قانون المالية لسنة 2020. *العدد 81*. الجزائر.

4.6 تقارير:

- المحافظة السامية للرقمنة. (2024). *الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر 2025-2030*. الجزائر: رئاسة الجمهورية.
- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (2023). *تقرير عن تطور المؤشرات البريدية في الجزائر السداسي الاول 2023*. الجزائر: مديرية الاحصاء والدراسات والاستشراف.

5.6 مواقع الانترنيت:

- التجمع النقدي الآلي. (2025). *نشاط الدفع على الانترنت*. تاريخ الاسترداد 30، 05، 2026، من https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet

- بريد الجزائر. (26، 02، 2026). *تقديم بريد الجزائر*. تاريخ الاسترداد 23، 05، 2026، من https://www.poste.dz
- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (أفريل، 2026). *أرقام ومؤشرات*. تاريخ الاسترداد 30، 05، 2026، من https://www.mpt.gov.dz/%d8%a3%d8%b1%d9%82%d8%a7%d9%85-%d9%88%d9%85%d8%a4%d8%b4%d8%b1%d8%a7%d8%aa
- بريد الجزائر. (27-01 أفريل-ماي, 2026). *مؤسسة بريد الجزائر تشارك في أشغال مجلس الاستغلال البريدي للاتحاد البريدي العالمي* . تاريخ الاسترداد 30، 05، 2026، من https://www.poste.dz
- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (20، 09، 2026). *الانجازات المحققة*. تاريخ الاسترداد 20،09،2026، تم الاسترداد من وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: https://www.mpt.gov.dz/%d8%a5%d9%86%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d8%a7%d8%aa%d9%86%d8%a7