

البنوك البريدية كآلية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر

Postal banks as a mechanism for promoting financial inclusion in Algeria

د. أسماء كردوسي¹ ، د. مريم كردوسي²،

¹ مخبر تنويع ورقمنة الاقتصاد الجزائري، جامعة 8 ماي 1945 قالمة،

kerdouci.asma@univ-guelma.dz

² مخبر تنويع ورقمنة الاقتصاد الجزائري، جامعة 8 ماي 1945 قالمة،

kerdouci.meriem@univ-guelma.dz

تاريخ القبول: 2025/11/15

تاريخ الاستلام: 2025/09/20

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على البنوك البريدية بوصفها إحدى الآليات الفعالة عالميا في تمكين الأفراد والمؤسسات من الوصول إلى الخدمات المالية والإستفادة منها بطريقة آمنة ومستدامة، وتعد الجزائر من بين الدول التي تسجل مستويات منخفضة من الشمول المالي، ويعزى ذلك أساسا إلى ضعف المنظومة البنكية ومحدودية المنتجات المالية التي يوفرها بريد الجزائر، ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى الإستفادة من الشبكة الواسعة لبريد الجزائر في توفير محفظة متنوعة من الخدمات البنكية بما يسمح بدمج أعلى نسبة ممكنة من الفئات المستبعدة ماليا، عن طريق تحويل المكاتب البريدية إلى بنوك بريدية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لمعالجة إشكالية البحث.

وخلصت الدراسة إلى أن بريد الجزائر يمتلك المقومات الأساسية للتحويل إلى بنك بريدي قادر على الإسهام في تحقيق المستوى المطلوب من الشمول المالي، ويتطلب ذلك الإستثمار في الابتكارات التكنولوجية المالية وترقية مهارات الموارد البشرية وتنويع الخدمات المالية مع توفير المراقبة الرامية إلى نشر الثقافة المالية والرقمية لدى الأفراد.

كلمات مفتاحية: البريد، البنوك، الشمول المالي.

تصنيف JEL: G21, G23, G20

Abstract:

The study aims to highlight postal banks as one of the effective mechanisms for promoting financial inclusion globally. Algeria is one of the countries with a wide postal network covering the national territory, yet it still suffers from low levels of financial inclusion. To address this situation, new mechanisms must be adopted, such as the establishment of postal banks. In our study, we relied on a descriptive approach to describe the concepts related to the study variables and an analytical approach to interpret the various indicators.

The study concluded that Algeria Post possesses the basic requirements for transformation into a postal bank through which the desired level of financial inclusion can be achieved. This requires leveraging technological innovations in the financial sector, upgrading the skills of its employees, diversifying financial services and products, and providing ongoing assistance and support to individuals to enhance financial awareness and digital literacy.

Keywords : Post, banks, financial inclusion.

Jel Classification Codes : G21, G23, G20

1. مقدمة

إحتلت قضايا تحقيق الشمول المالي صدارة قائمة الأولويات في أجندة الاستراتيجيات المحلية والدولية، لما له تأثير قوي ومباشر على الاستقرار المالي، والجزائر من الدول التي عانت من هيمنة الاقتصاد الموازي الذي شكل عائقا كبيرا أمام تحقيق الأهداف التنموية، تعود هذه الهيمنة إلى ضعف النظام المالي في استقطاب الأشخاص سواء أفراد أو مؤسسات للإندماج فيه، ناهيك عن وجود شريحة معتبرة مستبعدة من الدائرة المالية الرسمية بسبب قلة دخلها أو عدم قدرتها على الوصول إلى المؤسسات البنكية والمالية الرسمية لتواجدها بالمناطق الريفية أو المعزولة وهذا ما إنعكس سلبا على مؤشرات الشمول المالي في الجزائر.

لذا لابد من الأخذ والإستفادة من الخبرات والتجارب الدولية الناجحة في تعزيزه، ونجد من بينها استغلال المكاتب البريدية في توفير المنتجات البنكية.

إشكالية الدراسة: مما سبق تبرز إشكالية الدراسة كما يلي:

كيف تساهم البنوك البريدية في دعم مستوى الشمول المالي في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤل المطروح إرتأينا صياغة الفرضيات التالية:

- يسمح البنك البريدي للفئات الأقل دخلا وتعلما الوصول والاستفادة من المنتجات المالية المناسبة لهم.
- يتوفر بريد الجزائر على المقومات الأساسية للتحويل نحو البنوك البريدية.
- يساهم انشاء البنوك البريدية في الجزائر في معالجة تحديات الشمول المالي.

أهداف الدراسة:

وترمي الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- إبراز أهمية البنوك البريدية في تمكين الأفراد والمؤسسات من الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية والاستفادة منها.
- رصد مستوى الشمول المالي في الجزائر من خلال عرض أهم مؤشرات.
- تسليط الضوء على النماذج المختلفة في تبني آلية البنوك البريدية من أجل دعم مستويات الشمول المالي للاستفادة منها في التجربة الجزائرية.

منهج الدراسة:

واعتمدنا في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي في وصف مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمنهج التحليلي في دراسة مختلف المؤشرات التي اعتمدنا عليها في عرض مستويات الشمول المالي في الجزائر وتحليل تطور البنية التحتية البريدية لمعرفة إمكانية إنتقال المؤسسات البريدية إلى الصبغة البنكية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر.

2. مقارنة معرفية حول البنوك البريدية

1.2 تعريف البنك البريدي

يعبر هذا المصطلح على عملية تزويد الأشخاص بالخدمات المالية عبر المكاتب البريدية(معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني, 2022, ص 5)،

واعتبر البنك البريدي على أنه: "عملية توفير وتداول مجموعة واسعة من الخدمات المالية عبر مكاتب البريد بالاعتماد على نظام توزيع متعدد القنوات قائم على التقنيات الحديثة تشمل الاتصالات والإنترنت"(Hans, n.d., p. 9).

2.2 خصائص البنك البريدي

✓ الأسعار المعقولة: تتميز منتجات وخدمات البنوك البريدية بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وتهدف من خلال استراتيجيتها السعريّة هذه إلى تمكين الفئات المستبعدة ماليا لاسيما تلك التي لا تمتلك الضمانات الكافية من الوصول والاستفادة من الخدمات المالية الرسمية(معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني, 2022, ص 5).

✓ الشمولية: تسعى البنوك البريدية عبر العالم لتحقيق التنوع في منتجاتها وخدماتها المالية للوصول إلى الشمولية المطلوبة لتغطية احتياجات الأشخاص المالية باختلاف مستوياتهم وقدراتهم المالية، والبنوك البريدية تختلف حسب نمط عملها فهناك من تقدم خدمات مالية موسعة وبالتالي تبحث عن تقديم باقة متنوعة من المنتجات والخدمات المالية مثل خدمات التوفير والادخار، منتجات الاستثمار، القروض الشخصية وقروض الرهن العقاري، بوليصات التأمين، الخدمات المالية الإلكترونية، التحويل المالي، خدمات الدفع المتنوعة، البطاقات الإلكترونية، صرف العملات، الخدمات الاستشارية المالية وغيرها من الخدمات في حين يقتصر النموذج الآخر من عمل بنوك البريد على تقديم خدمات مالية بشكل ضيق مثل: دفع الفواتير، صرف الشيكات، صرف العملات(معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني, 2022, ص 5).

كما تمتاز البنوك البريدية بالسمات التالية (Baldassarre et al., 2025, p. 2):

✓ البنية التحتية القوية: تمتاز البنوك البريدية بالتغطية الواسعة لكافة المناطق في الدولة باستغلالها الشبكة البريدية التي تنتشر بشكل أوسع مقارنة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى فهي تغطي المناطق الريفية وحتى النائية. فالشبكة البريدية تعتمد في فتح فروعها ومكاتبها على المساحة الجغرافية وليس الكثافة السكانية كما هو معمول به لدى البنوك.

✓ المساواة: تقدم البنوك البريدية خدمات مالية ذات مصلحة اقتصادية عامة فهي توفرها للأشخاص بغض النظر عن ظروفهم الاجتماعية ، الاقتصادية والجغرافية فهي تسعى لتضمين أكبر عدد منهم داخل الدائرة المالية الرسمية.

✓ الثقة: تحظى البنوك البريدية بدرجة ثقة عالية مقارنة بالبنوك، فهي تتميز بالقبول الواسع لدى الأشخاص منذ فترة طويلة مما ألفت عليها الفئات المجتمعية بسبب تواجدها بجميع الأحياء وتولد بذلك شعور بالراحة إتجاه التعامل معها.

3.2 دوافع إنشاء البنوك البريدية

شكلت الفئات المستبعدة من النظام المالي الرسمي تهديدا واضحا على الاستقرار المالي حسب الدراسات الصادرة عن البنك الدولي، وهناك العديد من الأسباب التي اعتبرت تحديا حقيقيا أمام وصول واستخدام الخدمات والمنتجات المالية الرسمية وهي ذاتها الدوافع وراء إنشاء البنوك البريدية كاحدى الحلول والاستراتيجيات للقضاء على هذه الاشكالية المطروحة ويمكن ايجاز البعض منها فيما يلي (India Post Payments Bank, n.d., p. 07):

✓ التكاليف المرتفعة: إن الحصول على الخدمات المالية الرسمية لاسيما المنتجات البنكية التقليدية يعتبر باهض مقارنة بالبدائل المالية غير الرسمية بالإضافة إلى تكاليف النقل والوقت المستغرق للوصول إلى البنك أو أحد فروعها.

✓ قلة الوعي المالي أو نقص الثقافة المالية: شكل الخوف من استخدام المنتجات المالية الرسمية حاجسا أمام الأشخاص الأقل تعليما ويعود سببه إلى نقص المعرفة والوعي بالاجراءات والقواعد البنكية.

✓ عدم القدرة أو الأهلية للحصول على الائتمان وتوليد الدخل: عادة تفرض البنوك شروطا معينة على الأشخاص للحصول على الائتمان تستثني فيها الفئات الأقل دخلا.

- ✓ سيادة ثقافة النقد: إن صعوبة فتح الحسابات لدى المؤسسات البنكية شكل دافعا قويا لاستخدام النقد في المعاملات التجارية وأصبح الوسيلة الرئيسية، وأعاق التوجهات الحكومية الرامية للانتقال الى اقتصاد رقمي أقل اعتمادا على النقد لتحقيق الأهداف التنموية.
- ✓ محدودية الانتشار للمؤسسات البنكية: شكل غياب المؤسسات البنكية في المناطق النائية والريفية تحديا أمام قاطنيها للوصول والاستفادة من المنتجات المالية المناسبة التي تلبي احتياجاتهم.

3. مساهمة البنوك البريدية في تعزيز الشمول المالي

أكدت الدراسة التي أجراها الإتحاد البريدي العالمي (UPU) خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2002 إلى غاية 2006، لقياس تأثير البنوك البريدية على الشمول المالي والتي أسفرت على أن البنك البريدي له تأثير ايجابي على تمكين الأشخاص من الوصول واستخدام الخدمات المالية الرسمية لاسيما الأشخاص محدودي الدخل، كما كشفت الدراسة عن زيادة الحسابات البريدية والتي عرفت نموا يزيد عن مليون حساب سنويا حيث أن 50% من ودائع البنك البريدي مصدرها السكان الأقل دخلا (فئة الفقراء) والذين يشكلون نسبة 29% من إجمالي السكان. وساهم الوصول المالي والقدرة على استخدام الخدمات المالية الرسمية في تحقيق نمو اقتصادي كبير فُسّر بإمكانية الحصول على قروض صغيرة مقدمة من خلال البنوك البريدية، حيث شهدت البلديات التي تتواجد بها الفروع والمكاتب للبنوك البريدية زيادة في عدد الشركات بنسبة 37% وصاحبها نمو في عدد الوظائف بنسبة 14% مقارنة بالبلديات التي لا تتوفر على بنوك بريدية (Bickerton & Steinhoff, 2013, p. 08).

وتجدر الإشارة إلى أن نماذج أعمال المؤسسات البريدية كبنك بريدي تتنوع من دولة إلى أخرى وهي تختلف باختلاف الأنظمة التشريعية المعمول بها ودرجة تقدم نظامها البنكي ونسبة الحاجة إلى وجودها في النظام المالي للحفاظ على إستقراره، لذا نميز العديد من النماذج نختصر البعض منها فيما يلي (Berthaud & Davico, 2013, pp. 20-28):

نموذج المزود للعقار: يقتصر عمل المؤسسات البريدية في هذا النموذج على تأجير مكاتبها وفروعها البريدية أو تخصيص حيز أو شباك داخل القاعة الرئيسية يحمل العلامة التجارية لمقدمي الخدمات البنكية والمالية الراغبين في توسيع نطاق خدماتهم المالية مقابل تكلفة شهرية ثابتة يهدف هذا النموذج إلى توفير أموال فتح فروع تقليدية التي تكبد البنوك والمؤسسات المالية أموال طائلة.

نموذج التاجر النقدي: وتقوم المؤسسات البريدية في هذا النموذج بوضع مكاتبها وفروعها وحتى موظفيها في خدمة المؤسسات البنكية والمالية مقابل رسوم محددة تفرضها المؤسسات البريدية، ويهدف هذا النموذج إلى الوصول الفئات المستبعدة ماليا وإعادة إدماجها داخل الدائرة المالية الرسمية ويستخدم عادة في مجال المدفوعات والتأمين.

نموذج الشراكة: تقيم المؤسسات البريدية في هذا النموذج شراكة مع المؤسسات البنكية و/ أو المالية تقوم على توفير مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات اللوجستية النقدية ويهدف هذا النموذج إلى استفادة البنوك من البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المؤسسات البريدية.

نموذج الملكية التامة: ويستند هذا النموذج على تطوير المكاتب البريدية وتغيير نماذج عملها بالكامل وهو يتطلب استثمار ضخم لاسيما في الجانب المتعلق بالتحويلات المالية الإلكترونية وخاصة الدولية.

4. آليات إنتقال المؤسسات البريدية إلى بنوك بريدية لتعزيز الشمول المالي

بالرغم من الجهود المبذولة من طرف البنوك لتوسيع نطاق الشمول المالي عبر الوكلاء المصرفيين إلا أن العديد من الدول لاسيما النامية لا تزال تحقق نسب مرتفعة من الإستهبعاد المالي تعود إلى عوامل متعددة مثل نقص الثقة في النظام البنكي، ضعف البنية التحتية، إرتفاع التكاليف (Bickerton & Steinhoff, 2013, p. 08). لذا برزت المؤسسات البريدية كمنافس قوي للبنوك حيث تهدف إلى توفير الخدمات والمنتجات المالية الأساسية، وهي تهتم بجميع الفئات وبالأخص ذوي الدخل الضعيف وتشجعهم على الإدخار بإيداع مبالغ صغيرة تمكنهم من استخدامها مستقبلا في المشاريع الاستثمارية (شيخة، 2023، ص 320). لذا ينظر إلى المؤسسات البريدية كوسيلة لتحقيق الإستقرار المالي من خلال مساهمتها في تمكين الفئات المستبعدة ماليا في المناطق التي تعاني من نقص الإئتمان في تقديم بدائل إقراضية بأسعار منخفضة مقارنة بالمنتجات التمويلية للبنوك التقليدية مما يسمح للأشخاص على إختلاف مستوياتهم وقدراتهم المالية من استغلال الفرص التمويلية وتغطية إحتياجاتهم المالية (Anderson, 2023, p. 246).

ومع التطور التكنولوجي المحقق في المجال المالي يرى المختصين وأصحاب القرار أن تطوير الخدمات المالية البريدية أضحت ضرورة حتمية لذا لابد من استغلال التقنيات الحديثة والتطورات في مجال المعلومات والاتصالات في تعزيز الانتشار والتواجد للمؤسسات البريدية لتوفير المنتجات

والخدمات المالية الأساسية خاصة وأن هذه المؤسسات تحظى بقبول وثقة عملائها مما يشكل دافع قوي لتطوير نماذج أعمالها وطرح منتجات مالية أكثر حداثة تتوافق مع رغبات الأشخاص واحتياجاتهم المالية (Development Strategies for the Postal Sector, 2014, p. 33). مثل إنشاء منصات رقمية سهلة التصفح توفر تعليمات واضحة تعزز انطباع المستخدم بسهولة الاستخدام وبالتالي تتزايد فرصة الاستخدام وإدارة الشؤون المالية بسرعة ويسر مع الحرص على تزويدها بأساسيات الموثوقية والأمان (George & P. V, 2025, p. 80).

ولضمان نجاح المكاتب البريدية في التحول نحو تقديم الخدمات البنكية البريدية لا بد لها من الأخذ بمختلف التدابير والآليات التي يمكن إيجازها فيما يلي (India Post Payments Bank, n.d., pp. 11-12)

- ✓ العمل بنظام إعرف عميلك الإلكتروني: يعمل هذا النظام عن طريق التعرف على هوية الأشخاص مما يمكن الفئات الأضعف ماليا والأقل تعليما في المجتمع من الاستفادة من الخدمات المالية الرسمية عن طريق استخدام الخصائص الحيوية المدرجة في بطاقة الهوية الرقمية.
- ✓ طرح تطبيقات رقمية: تسمح بإجراء عمليات ومعاملات مالية رقمية من خلال شبكة البريد عبر الهواتف المحمولة.
- ✓ تعزيز قدرات مكاتب البريد: عن طريق إطلاق منتجات وخدمات مالية متنوعة تهدف إلى توفير جميع الخدمات البنكية.
- ✓ إقامة شراكات: يجب على مكاتب البريد التنسيق والتعاون مع جهات أخرى عن طريق إقامة شراكة لتقديم منتجات وخدمات مالية أخرى في القرى والمناطق المعزولة من خلال رقمنة هذه الخدمات المالية عبر سلسلة القيمة على مستوى المنطقة.
- ✓ تقديم المساعدات والمرافقة الدائمة: يجب على مكاتب البريد مرافقة ومساعدة الأشخاص من خلال تقديم المشورة لهم وتعريفهم بمختلف المنتجات والخدمات المالية التي تناسب قدراتهم وتلبي احتياجاتهم المالية في إطار رفع الوعي المالي ونشر الثقافة الرقمية.

✓ رفع مهارات عمال وموظفي البريد: لابد من رفع مهارات العاملين بالمؤسسات البريدية وتدريبهم في مجال المنتجات والخدمات البنكية وتزويد مكاتبهم بالأجهزة الرقمية والبيومترية التي تسهل عملهم.

كما أن إستغلال مؤسسات البريدية للتقنيات المالية المتطورة بشكل أمثل يساهم كثيرا في تعزيز المنافسة مع البنوك التقليدية من خلال تقديم قروض رقمية جذابة للعملاء باستخدام تقنيات الحوسبة القوية. ناهيك عن المنافسة مع المؤسسات التأمينية من خلال توفير خدمات رقمية ذاتية عن طريق التفاعل الآلي والمتبادل مع العميل بالإعتماد على الأساليب المتقدمة لجمع البيانات التي تضمن التحديد الدقيق للمخاطر وما يقابلها من تدابير وقائية وعلاجية تهدف إلى الوصول الفعال للعملاء المستبعدة (شرقي و صفيح, 2024, ص 133-134).

5. مساهمة البنوك البريدية في تعزيز الشمول المالي في الجزائر

1.5 الشمول المالي في الجزائر

قبل التطرق إلى واقع الشمول المالي في الجزائر إرتأينا بداية التعرّيج على مصطلح الشمول المالي.

الشمول المالي كما عرفته المجموعة العشرين والتحالف العالمي للشمول المالي على أنه: "تعزيز وصول واستخدام كافة فئات المجتمع وبما يشمل الفئات المهمشة والفقيرة للخدمات والمنتجات المالية التي تتناسب مع احتياجاتهم بحيث تقدم لهم بشكل عادل وشفاف وبتكاليف معقولة" (حسين نعمة و نوري حسن مطر, 2018, ص 11-12).

ويعرف البنك الدولي الشمول المالي بأنه: "إمكانية الوصول إلى منتجات وخدمات مالية مفيدة وبأسعار ميسورة تلبي احتياجاتهم -المعاملات، المدفوعات، المدخرات الإئتمان والتأمين- ويتم تقديمها لهم بطريقة تتسم بالمسؤولية والاستدامة" (سعدان و محاجبية, 2018, ص 747).

ومنه يمكن إستنباط أن الشمول المالي يعتمد على ركائز أساسية وهي: الوصول، الإستخدام، الجودة، الأمان والتكلفة المعقولة لمختلف الخدمات المالية الرسمية المقدمة.

وتعد قضية تحقيق الشمول المالي من القضايا القديمة نسبيا في الجزائر وبرزت كمطلب مع ظهور المؤسسات الناشئة سنة 2000، ولتحقيق ودعم الشمول المالي تم وضع العديد من البرامج التنظيمية والتدابير (مداخلة محافظ بنك الجزائر, 2023, ص 2). إلا أن الجزائر تذيلت المراتب

الدولية في تحقيق الشمول المالي، حيث احتلت المرتبة 141 عالميا حسب قاعدة بيانات الشمول المالي للبنك الدولي لسنة 2017 (ضيف، 2020، ص 480)، وهذا ما دفع بالحكومة الجزائرية للأخذ بمنحى استعجالي تضمن من خلاله توفير المتطلبات الدنيا لرفع مستويات الشمول المالي بمؤسساتها البنكية والمالية بادراج هذه المسألة ضمن أولويات الاستراتيجية الوطنية. ومن أبرز التحديات التي تعيق تحقيق المستوى المطلوب من الشمول المالي في الجزائر نجد(ضيف، 2020، ص 482):

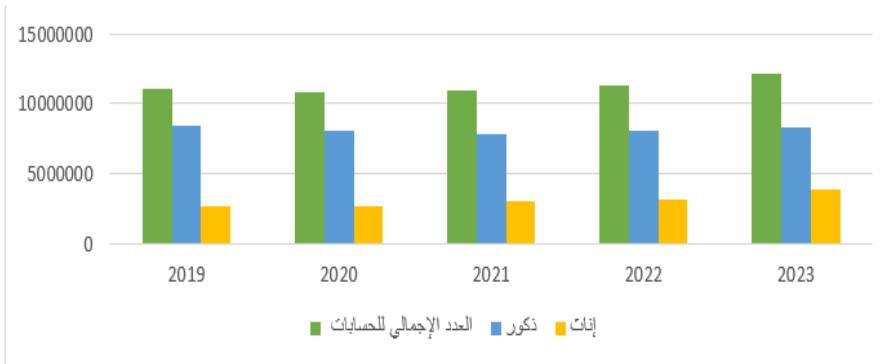
- ✓ عدم تطور البنى التحتية للقطاع المالي.
- ✓ ضعف مستويات المنافسة بين المؤسسات البنكية والمالية.
- ✓ غياب تصنيف مالي وقانوني لمؤسسات التمويل متناهي الصغر.

بالإضافة إلى وجود عوامل اجتماعية واقتصادية كالأمية المالية وانخفاض الدخل، ارتفاع تكلفة توفير الخدمات المالية. وعوامل جغرافية تتمثل في ضعف التغطية الجغرافية للمؤسسات البنكية بالإضافة إلى ضعف الثقة في النظام المالي وقصور البنية التحتية الرقمية اللازمة للتوسع نحو الشمولية المالية(بوشلوش، 2022، ص 591).

ومن خلال الأشكال الموالية يمكننا رصد واقع الشمول المالي في الجزائر من خلال إستقراء أهم مؤشراتته:

- **مؤشر إمتلاك الحسابات المالية:** ويعد من أهم المؤشرات فهو يعكس قدرة الأشخاص (أفراد/مؤسسات) على الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية.

الشكل 1: تطور عدد الحسابات المالية الرسمية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى غاية 2023.

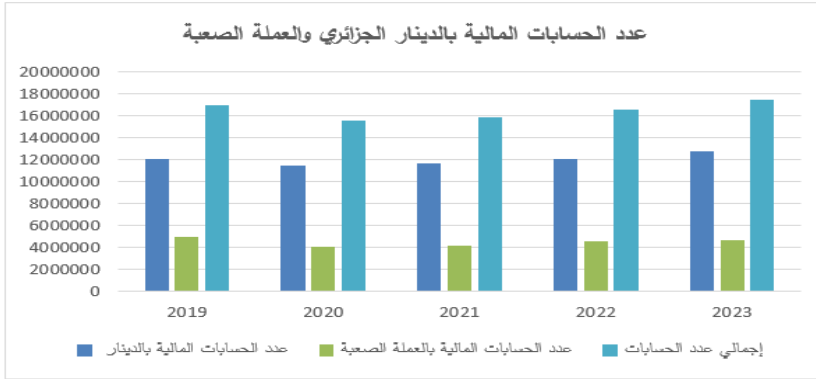


المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على: (bank of algeria, 2025)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه انخفاض ضئيل في العدد الإجمالي للحسابات المالية سنة 2020 ليعود إلى الإرتفاع بشكل طفيف ومستقر يمكن تفسيره بتأثير جائحة كوفيد-19 على النشاط الاقتصادي وسوق العمل بشكل عام. وبالنظر إلى جنس مالكي هذه الحسابات تتبين لنا الفجوة العميقة بين فئة الذكور والإناث يمكن تفسيره بقلّة الأصول المالية التي تمتلكها النساء مقارنة بالرجال بالإضافة إلى نقص الثقافة المالية والوعي بأهمية الإدماج في المؤسسات المالية الرسمية لدى فئة النساء لاسيما القاطنات بالمناطق الريفية.

كما يمكننا تتبع تطور عدد الحسابات المالية بالعملة الوطنية والصعبة والتي تعكس درجة الوعي المالي والثقة في النظام المالي الجزائري ناهيك عن مساهمة المغتربين في دعم الاقتصاد الوطني. ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل 2: تطور عدد الحسابات المالية الرسمية بالعملة الوطنية والعملة الصعبة خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى غاية 2023.

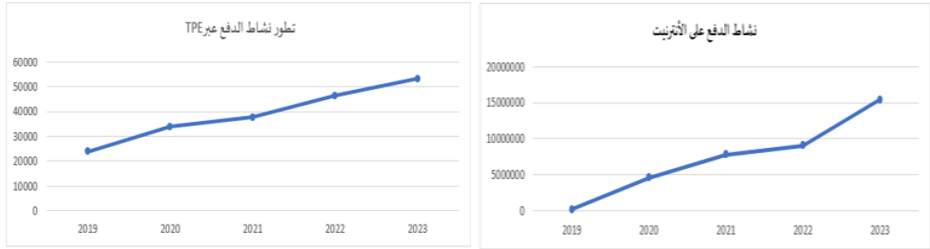


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (bank of algeria, 2025)

نسجل من خلال الشكل إنخفاض طفيف في بداية سنوات الدراسة إلى غاية 2021 أين يظهر التحسن في عدد الحسابات سواء بالعملة الوطنية أو الصعبة، وهذا مؤشر يعكس تجاوب الأشخاص للاستراتيجيات الرامية لتسهيل فتح الحسابات لاسيما استخدام المنصات الرقمية في ذلك، ويعتبر مؤشر ايجابي يدل على زيادة نسبة الوعي المالي في المجتمع الجزائري بالإضافة إلى مرونة التنظيمات البنكية في الجزائر.

- مؤشر المدفوعات الإلكترونية: ويعكس هذا المؤشر درجة تقدم البنية التقنية ومستوى الثقافة الرقمية لدى المواطنين والجاهزية للتحويل نحو مجتمع غير نقدي.

الشكل 3: تطور نشاط الدفع الإلكتروني خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى غاية 2023.



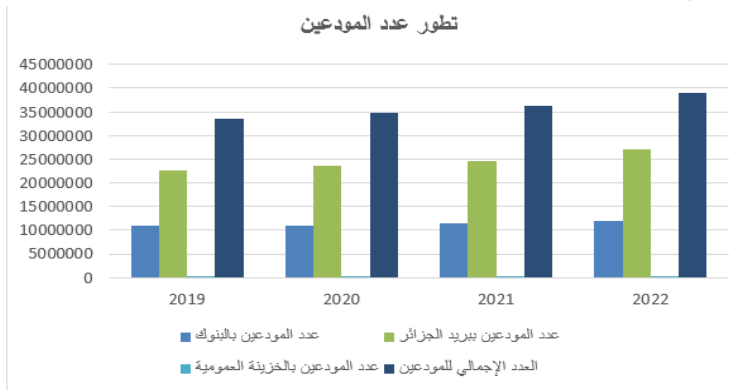
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (bank of algeria, 2025)

نسجل من خلال الشكل أعلاه تطور ملحوظ بنشاط الدفع الإلكتروني من سنة إلى أخرى لكلا آليتي الدفع ويمكن تفسيره باقبال الأشخاص على وسائل الدفع الإلكتروني يعود إلى وجود تغيير بسلوك الفرد الجزائري القائم سابقا على ثقافة سيادة النقد ويعكس أيضا النجاح المحقق في الاستراتيجية الوطنية الرامية إلى التقليل من تداول النقد والتحول التدريجي إلى استخدام الآليات الرقمية في التعاملات المالية من خلال توفير أجهزة الدفع الإلكتروني في مختلف المحلات التجارية وتوسيع دائرة تجار الويب التي كانت تقتصر في بدايتها على كبرى الشركات العمومية.

- مؤشر عدد المودعين: يعبر هذا المؤشر على درجة الثقة في المؤسسات المالية الرسمية. وقدرتهم على فتح الحسابات المالية التي تعتبر بوابة للحصول على باقي الخدمات المالية الأخرى.

الشكل 4: تطور عدد المودعين بالمؤسسات المالية والبنكية الرسمية خلال الفترة الممتدة

من (2019-2022).

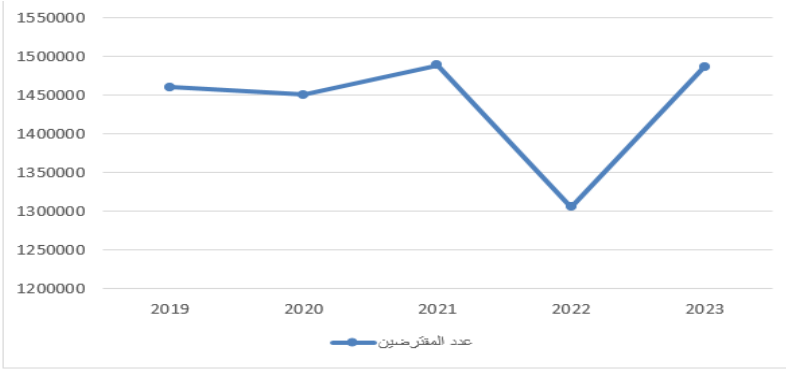


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (bank of algeria, 2025)

يتوضح لنا من خلال الشكل أعلاه زيادة طفيفة في بداية سنوات الدراسة يليها إرتفاع مستمر يشير إلى تحسن الثقة في المؤسسات المالية والبنكية الجزائرية، بالإضافة إلى توسيع المنتجات الرقمية ساهم في جذب الأشخاص للإندماج فيها، وهذا يعكس نجاح الحملات التوعوية لفائدة الأفراد والمؤسسات بأهمية الإدخار الرسمي ودوره في تنشيط الدورة الاقتصادية.

- **مؤشر عدد المقترضين:** يعكس هذا المؤشر القدرة على الحصول على الخدمات الإئتمانية ودرجة توافقها مع الاحتياجات المالية للأفراد.

الشكل 5: تطور عدد المقترضين خلال الفترة الممتدة من (2019 – 2023)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (bank of algeria, 2025)

نسجل تطور مستقر في عدد المقترضين من سنة 2019 إلى غاية 2021 بعدها ينخفض ليعود إلى الإرتفاع سنة 2023، يمكن تفسيره بدخول منتجات إسلامية حديثة خلال السنة المعنية استقطبت الفرد الجزائري لطلب التمويل عبر إحدى الصيغ المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية لفتح مشاريع مصغرة أو في الحصول على قروض استهلاكية لتحسين الظروف المعيشية.

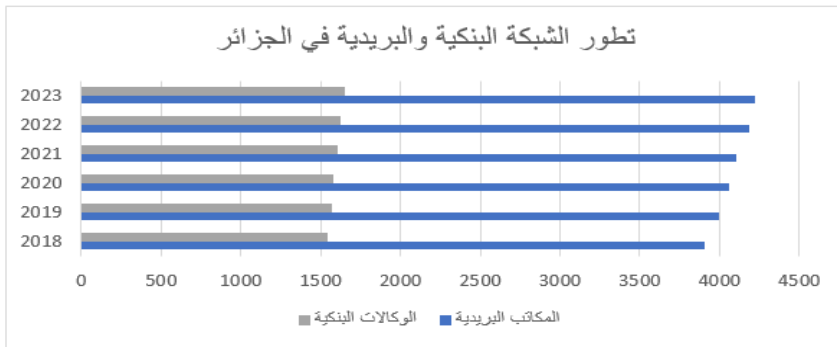
2.5 مقومات مؤسسة بريد الجزائر للتحويل نحو الصبغة البنكية من أجل تعزيز الشمول المالي:

- **إملاك بنية تحتية قوية:** تعد الشبكة البريدية في الجزائر أوسع بكثير من الشبكة البنكية وهذا لتمييزها بالتواجد في المناطق المعزولة والأرياف والمناطق التي تتعبد بها المؤسسات البنكية والمالية الرسمية، كما سعت بريد الجزائر لتحقيق الشمولية والتأثير على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للدولة وقامت بفتح نقاط بريدية جوارية في المناطق العمرانية الكبيرة والريفية المنعزلة

والمعوزة والتواجد البريدي شمل أيضا مختلف المؤسسات الحكومية مثل الأقطاب الجامعية والثكنات العسكرية والهياكل الكبرى لنقل المسافرين لذلك احتلت بريد الجزائر مراتب متقدمة في الشبكة البريدية الإفريقية، وهذا ما شجعها على التقدم المستمر حيث أطلقت مكاتب متنقلة في شكل حافلات مجهزة بأحدث المعدات التشغيلية والأمنية الموصولة بشبكة الإنترنت عبر الساتل بهدف الوصول إلى أكبر عدد من العملاء وتزويدهم بالخدمات المالية البريدية التي يقدمها المكتب البريدي العادي (بودخيل وقندوز، 2021، ص 54-55).

ويمكن توضيح إمتداد الشبكة البريدية خلال الفترة الزمنية من 2018 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2023 في الشكل الموالي.

الشكل 6: مقارنة بين تطور الشبكة البريدية ونظيرتها الشبكة البنكية في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2018-2023)



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على:

(bank of algeria, 2025)، (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023، ص 5)

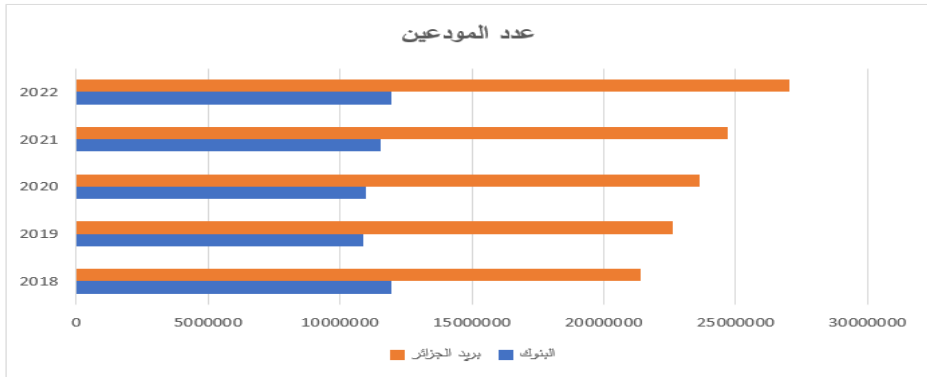
ومن خلال الشكل أعلاه يمكننا ملاحظة توسع تغطية الشبكة البريدية عبر السنوات مقارنة بالشبكة البنكية، ويمكن تفسير هذه الفجوة في امتداد الشبكتين بأن البنوك عادة لا تهتم بفتح فروعها في المناطق الريفية أو ذات الكثافة السكانية الضئيلة، عكس المؤسسات البريدية التي تسعى نحو توفير الخدمات المالية الأساسية لهذه الفئات المهمشة ماليا وتبحث عن تغطية أوسع لفروعها التي تتحدد عن طريق المسافة وليس الكثافة السكانية لتلك المناطق.

- إمتلاك قاعدة عملاء أوسع: تتميز المؤسسات البريدية بصورة قوية ومميزة نتيجة قربها من المجتمع وتفاعلها العالي مع الأشخاص مما أكسبها درجة ثقة عالية زادت من أهميتها في استقطاب

الأموال حتى من الفئات ضعيفة الدخل بالإضافة إلى وضوح منتجاتها وبساطتها جعل الفئات الأقل تعليمًا تتدمج بها بسهولة وتفتح حسابات مالية لديها.

والشكل الموالي يوضح إتساع قاعدة عملاء بريد الجزائر مقارنة بالبنوك.

الشكل 7: تطور عدد المودعين لبريد الجزائر والبنوك خلال الفترة الزمنية (2018-2022)



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على: (bank of algeria, 2025)

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه التطور المستمر لعدد المودعين في مؤسسات بريد الجزائر مقارنة بالتطور المتذبذب لعدد المودعين بالبنوك العاملة في الجزائر، ويشير ذلك إلى تزايد الثقة في بريد الجزائر واهتزازها في القطاع البنكي الجزائري.

-تطور منتجاتها المالية: يقدم بريد الجزائر تشكيلة أساسية من الخدمات المالية والتي تتنوع

بين خدمات الدفع، التحويل المالي، الإيداع وغيرها. وهي تسعى دائما لتطويرها لترقى إلى مستوى الخدمات المالية العالمية، وفي هذا الشأن قامت بريد الجزائر بادخال التقنيات الحديثة في المجال المالي من أجل تبسيط وتسهيل الإجراءات عبر إستخدام بيانات الوثائق البيومترية في المعاملات المالية خاصة المتعلقة بفتح الحسابات البريدية الجوارية، كما عملت بريد الجزائر على دعم بنيتها التحتية برفع طاقتها من الشبائيك الآلية، ولضمان الإدماج الفعال والمشاركة في تشجيع التجارة الإلكترونية قامت بريد الجزائر بإطلاق خدمة AMAN@TIC التي تسمح للعملاء دفع ثمن مقتنيات التجارة الإلكترونية، كما قامت بريد الجزائر بتعميم خدمة ويسترن يونيون Western Union على جميع المكاتب البريدية، وتهدف بريد الجزائر إلى تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الإستفادة من الشبكة البريدية والقيام بعمليات تحصيل الفواتير وتحصيل الديون، كما أطلق بريد الجزائر خدمة الدفع

عند المحل وهي موجهة لعملائه من فئة كبار السن وذوي الإحتياجات الخاصة(في مجال البريد والخدمات المالية البريدية - وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023).

كما قامت بريد الجزائر بابرار العديد من الاتفاقيات لتطوير خدمة الدفع الإلكتروني من أجل تعزيز الشمول المالي، عن طريق التنسيق مع باقي القطاعات والهيئات والمؤسسات العمومية والخاصة ورواد المقاولاتية وأصحاب المؤسسات الناشئة ومن أهمها(تعزيز الشمول المالي وتعميم الدفع الإلكتروني - وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2025):

- الإتفاق المبرم على مرحلتين مع تجمع النقد الآلي وكذا شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك Satim لتفعيل خاصية التشغيل البيئي لتوفير الراحة والسهولة لعملاء البريد والبنوك في القيام بالمعاملات المالية المختلفة.

- الإتفاق المبرم مع وزارة التربية الوطنية لتسديد حقوق التسجيل في الإمتحانات المدرسية عبر الإنترنت باستخدام البطاقات الإلكترونية. ويهدف هذا الإتفاق إلى تعزيز مستوى الوصول والاستفادة من الخدمات المالية الرسمية.

- الإتفاق المبرم مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتسديد حقوق التسجيل عبر الإنترنت باستخدام البطاقات الإلكترونية. وحققت هذه الخطوة نجاح كبير.

وبذلك حققت بريد الجزائر تقدم ملحوظ بمنتجاتها البنكية، حيث توفر تشكيلة متنوعة من آليات الدفع الإلكتروني تتنوع بين البطاقات الإلكترونية تحمل تسمية الذهبية والمنصات والتطبيقات الإلكترونية المتنوعة بين منصة بريدي ويب على شبكة الإنترنت، تطبيق "بريدي موب" وتطبيق "بريدي باي" على الهواتف المحمولة من أجل تحسين الإستخدام الأكفأ للمعاملات المالية سواء من ناحية الوقت، التكلفة والأمان، كما أطلقت بريد الجزائر خدمة السحب دون بطاقة Cardless لإجراء عمليات السحب عبر الشبايبك الآلية(بلعة و قيمش، 2021، ص 90-91).

-وجود الإرادة السياسية: منذ سنة 2009 إهتمت الحكومة الجزائرية بالفرص التي تتيحها المؤسسات البريدية لتمكين الأشخاص من الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية، حيث وضعت ضمن خططها الوطنية إنشاء بنك بريدي وقامت بتعيين خبراء مصرفيين من القطاع الخاص لمساعدة بريد الجزائر في هذه العملية وقامت هذه الأخيرة بابرار العديد من الاتفاقيات والتنسيق مع قطاعات أخرى بالدولة، وإجراء إصلاحات تهدف من خلالها إلى معالجة التحديات المالية لاسيما المتعلقة بالبنية

التحتية لتشجيع الأشخاص على الاندماج في النظام المالي (Can Postal Networks Advance Financial Inclusion in the Arab World?, 2012, p. 2).

3.5 نماذج إنشاء البنك البريدي في الجزائر

تتعدد نماذج عمل البنوك البريدية في دول العالم حسب اعتبارات اقتصادية، اجتماعية، سياسية وغيرها، لذا يتطلب إنشاء البنوك البريدية وجود ترخيص لتقديم المنتجات البنكية إما لتوفير التمويل الأصغر أو ترخيص محدود أو ترخيص شامل. ويمكن توضيح هذه النماذج فيما يلي (Berthaud & Davico, 2013, pp. 35–36):

➤ ترخيص لتوفير التمويل الأصغر: يعد هذا النموذج مناسب في حالة عدم توفر الدولة على الموارد المالية الكافية لإنشاء بنك بريدي شامل ومتكامل والذي يتطلب تكلفة ضخمة لتطوير الخدمات والمنتجات المالية البريدية لتتوافق مع رغبات واحتياجات الأشخاص المالية لتشمل الإئتمان الذي ينافس البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، واعتماد هذا النموذج يتطلب ترخيص من بنك الجزائر كمؤسسة للتمويل الأصغر ويتطلب أيضا المعرفة الكافية والدراية بمنهجيات التمويل الأصغر وتقييم المخاطر التي لم يتم العمل بها من طرف بريد الجزائر سابقا.

➤ ترخيص محدود: وهو مخصص لتقديم باقة أو مجموعة محددة من المنتجات البنكية بما فيها الإئتمان ويتطلب خبرة كبيرة لتحليل وتقييم المخاطر الإئتمانية، وقد يكون أيضا محدد النطاق للتعامل مع شريحة معينة من العملاء.

➤ ترخيص شامل: وهو من أنجح النماذج الدولية في تعزيز الشمول المالي حيث يسمح للمؤسسات البريدية مزاولة النشاط البنكي وفقا للأنظمة البنكية المعمول بها ويتطلب تغيير جذري في نموذج عمل المكاتب والفروع البريدية من أجل تطوير المنتجات والخدمات المالية المقدمة.

4.5 متطلبات اعتماد البنك البريدي في الجزائر:

يتعين على البنك البريدي في حالة إعماله من طرف بنك الجزائر الإلتزام بمجموعة من التدابير والتي يمكن إختصارها فيما يلي (مشاور و خلاف, 2021, ص 454-455):

أولاً- إحترام مقاييس التسيير: وتتضمن هذه المقاييس قواعد ضمان السيولة والقدرة على مواجهة طلبات المودعين والغير. كما تضمن توازن البنية المالية للبنك البريدي، ويتم ذلك من خلال وضع جهاز رقابة داخلي يهدف للتأكد والتحكم في نشاطاته والإستعمال الفعال للموارد والتسيير

الحسن للمسارات الداخلية لاسيما المتعلقة بالشفافية وصحة المعلومات المالية بهدف التأكد من مطابقة القوانين والتنظيمات واحترام الإجراءات.

ثانياً-التقيد بقواعد المحاسبة البنكية: يتوجب على البنك البريدي الالتزام بقواعد المعمول بها في المحاسبة البنكية من خلال قيامه بتنظيم حساباته بشكل مجمع، كما يتوجب عليه التقيد بنشر الحسابات السنوية في الآجال المحددة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.

ثالثاً- الانخراط في مركزيات بنك الجزائر: يتوجب على البنك البريدي الذي يتم إعماله في الجزائر الانخراط في المركزيات التي ينشئها بنك الجزائر على مستواه والتي تعد بمثابة بنك المعلومات تستعين به البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في الإستعلام عن وضعية العملاء.

رابعاً- الانضمام إلى صندوق ضمان الودائع البنكية: يتوجب على البنك البريدي الإكتتاب في رأسمال الشركة المسيرة لصندوق ضمان الودائع البنكية المستحدث بهدف تعويض عملائه من المودعين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية تجاههم، ويتم المشاركة في تمويل الصندوق بالعملة الوطنية من خلال دفع علاوة ضمان سنوية نسبتها 1% على الأكثر من مبلغ ودائعه المسجلة بتاريخ 31 ديسمبر من كل سنة وعندئذ تقوم الشركة بتحصيلها.

6. تحليل النتائج

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن إنشاء بنوك بريدية يعد خيار استراتيجي جيد وفعال للجزائر للاستفادة من صورة البريد التي تتميز بالموثوقية والشعبية وسط المجتمع، بالإضافة إلى المقومات الأساسية التي تمتلكها والتي تجعلها محط إهتمام بالغ لدى صناع القرار، حيث تمكن الأشخاص على اختلاف مستوياتهم من الوصول والاستفادة من الخدمات المالية الرسمية، كما تنفرد المؤسسات البريدية بنماذج أعمال تتلاءم مع رغبات المواطنين وتلبي إحتياجاتهم المالية بالإضافة إلى سرعتها وسهولة إستخدام منتجاتها وتجدر الإشارة إلى أن بريد الجزائر يقدم ذات الخدمات المالية التي تقدمها البنوك كفتح الحسابات، تلقي الودائع، تحويل الأموال، خدمات الدفع وتختلف عنها فقط في عدم توفيرها للإئتمان والخدمات الربحية الأخرى، كما تتميز المكاتب البريدية بالإنتشار والتغطية الواسعة وهي ميزة في غاية الأهمية حيث يمكن إستغلالها للوصول إلى الفئات المستبعدة ماليا بسبب المسافة، الدخل أو قلة التعليم والوعي المالي، كما لاسنا اهتمام بريد الجزائر بأدخال التطورات التكنولوجية الحديثة في المجال المالي من خلال اعتماد المنصات الرقمية والتطبيقات الإلكترونية وهي خطوة جيدة لضمان الإستخدام الأكفأ للمعاملات المالية والتي يكون مفتاحها زيادة الإقبال على فتح الحسابات البريدية التي

حرصت بريد الجزائر على تسهيل إجراءاتها لجميع الأشخاص تشجيعا للاقبال عليها. وبالتالي يمكننا استخلاص أن البنك البريدي في الجزائر سيعالج وضعية تدني مستوى الشمول المالي الذي عانت منه الجزائر والذي شكل تحديا حقيقيا أمام تجسيد أهدافها التنموية.

7. خاتمة

تعتبر إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية هي الإشكالية الرئيسية لتحقيق الشمول المالي بالنسبة للأفراد والمؤسسات المتواجدة بعيدا عن فروع ومقرات البنوك والمؤسسات المالية وهو ما يعرف بالإستبعاد الإجباري ولكن هناك عوامل أخرى تؤدي إليه تعود إلى أسباب متنوعة لا تقل أهمية عن ما ذكرناه سابقا مثل الثقة في المؤسسات المالية الرسمية أو ملائمة المنتجات والخدمات المالية التي توفرها وغياب هذه العوامل يعرف بالإستبعاد الطوعي، والجزائر من الدول التي تشهد تدني بمستوى الشمول المالي لديها بسبب كلا النوعين من الاستبعاد، حيث أن ضعف البنى التحتية لجهازها البنكي وانخفاض نسبة الثقة فيه نتيجة الأزمات التي مر بها بالإضافة إلى عدم ملائمة منتجاته المالية لرغبات المجتمع وثقافته وعقيدته أدى إلى العزوف على الاندماج فيه، لذا لابد من التفكير في تبني آليات أكثر نجاعة في تضمين الفئات المستبعدة ماليا لتحقيق الاستقرار المالي والتنمية المنشودة. ومن خلال دراستنا توصلنا إلى أن إنشاء بنوك بريدية يمكن أن يكون آلية فعالة لتعزيز الشمول المالي باعتبار هذه المؤسسات قائمة على صورة وموثوقية المؤسسات البريدية التي تمتلك التغطية المناسبة لتمكين الأشخاص من الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية والاستفادة منها، كما أن تطوير منتجاتها وادخال التقنيات الحديثة عليها يساهم في دعم هذا المسعى وقد لأمسنا جهود بريد الجزائر في تحقيق العصرية وتطوير المنتجات القائمة وطرح خدمات مالية رقمية تلبي احتياجات المجتمع الجزائري وترقى إلى مستوى تطلعاته. وعليه يمكننا إقتراح توصيات من شأنها دعم فكرة إنشاء البنوك البريدية لتعزيز مستوى الشمول المالي في الجزائر والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- وضع الإطار التشريعي الذي يدعم تبني فكرة إنشاء البنوك البريدية وتدعيمه باللوائح القانونية المناسبة والإجراءات التنظيمية.
- الإهتمام بالموارد البشرية العاملة في المؤسسات البريدية بتدريبها ورفع مهاراتها في مجال الأعمال والأنشطة البنكية.
- دراسة احتياجات المجتمع بدقة والعمل على تصميم منتجات وخدمات مالية تلائم احتياجاتهم وتتوافق مع تطلعاتهم المالية.

- تشجيع البحث والتطوير في القطاع البريدي والعمل على تبني مختلف التقنيات المالية الحديثة التي من شأنها تحسين الكفاءة وتحقيق الفعالية المطلوبة.
- مرافقة الفرد الجزائري من خلال تقديم المشورة وتحسيسه بأهمية الاندماج في المؤسسات المالية الرسمية من خلال نشر الوعي والثقافة الرقمية عبر الحملات التحسيسية والتوعوية.
- إقامة شراكات والتنسيق مع مختلف المؤسسات المحلية والدولية من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات المالية المقدمة مع الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال.

8. قائمة المراجع

1. بلعة، ج.، و قيمش، خ. (2021). وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر: الواقع والتحديات. *Revue Maghrébine Management des Organisations*, 6(1), 81-94.
2. بودخيل، م.، و قندوز، ه. (2021, 02). أهمية مؤسسات وبنوك البريد في تعزيز الشمول المالي. التمويل الرقمي ودوره في تعزيز الشمول المالي لضمان تمويل مستدام (الواقع، الفرص والتحديات)، جامعة طاهري محمد بشار.
3. بوشلوش، س. (2022). تحديات الشمول المالي في الجزائر ومتطلبات تطويره. *المجلة الدولية للاداء الاقتصادي*, 5(2), 579-594.
4. تعزيز الشمول المالي وتعميم الدفع الإلكتروني—وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (2023, نوفمبر 21) / <https://www.mpt.gov.dz>.
5. حسين نعمة، ن.، و نوري حسن مطر، أ. (2018). الشمول المالي: متطلبات التطبيق و مؤشرات القياس.
6. سعدان، آ.، و محاجبية، ن. (2018). واقع الشمول المالي في المغرب العربي—دراسة مقارنة:الجزائر، تونس والمغرب—. *مجلة دراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية*, 10(03), 745-757.
7. شرقي، أ.، و صفيح، ص. (2024). تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*, 6(2), 127-147.

8. شيخة، م. غ. (2023). إدارة الأعمال المصرفية: ماهية ومؤشرات عمل البنوك في عصر التنافس المعولم والذكاء الاصطناعي. دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
9. ضيف، ف. ا. (2020). واقع وتحديات الشمول المالي في الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (01)06، 485-471.
10. في مجال البريد والخدمات المالية البريدية—وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (2023). ديسمبر 20 / <https://www.mpt.gov.dz>.
11. مداخلة محافظ بنك الجزائر. (2023). [مداخلة]. تعزيز الشمول المالي لدعم جهود مواجهة تداعيات تغير المناخ.
12. مشاور، م.، و خلاف، ف. (2021). عن إمكانية استحداث البريد بنك في النظام المصرفي الجزائري: رؤية قانونية على ضوء التجربة الفرنسية. المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، 12(02)، 435-456.
13. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية. (2022). دور بنوك البريد في توفير الخدمات المالية خارج النظام المصرفي التجاري وجدوى إقامته في فلسطين. ماس.
14. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (2023). تقرير عن تطور المؤشرات البريدية في الجزائر السداسي الأول 2023.
15. Anderson, J. (2023). Why Canada Needs Postal Banking. FriesenPress.
16. Baldassarre, S., Cavola, M., & Pipicelli, E. (2025). Bank branch desertification and the design of a postal banking network. Socio-Economic Planning Sciences, 100.
17. bank of algeria. (2025). Nombre d'agences par wilaya. <https://www.bank-of-algeria.dz/nombre-agences-wilaya/>
18. Berthaud, A., & Davico, G. (2013). Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Business Models and Key Issues. Universal Postal Union (UPU).
19. Bickerton, G., & Steinhoff, K. (june.2013). BANKING ON A FUTURE FOR POSTS? A FINANCIAL ASSESSMENT OF POSTAL BANKING AND FINANCIAL SERVICES AT VARIOUS POSTAL ADMINISTRATIONS. the 21st Rutgers University Conference on Postal and Delivery Economics, County Dublin, Ireland.
20. Can Postal Networks Advance Financial Inclusion in the Arab World? (2012). CGAP.

21. Development Strategies for the Postal Sector: An Economic Perspective. (2014). Universal Postal Union.
22. George, M., & P. V, A. (2025). What Drives Continuance Intention to Use Digital Postal Banking Services?A Combined Approach Using TAM and TTF Models. Srusti Management Review, XVIII,(I), 76–93.
23. Hans, B. (n.d). GUIDING PRINCIPLES FOR POSTAL FINANCIAL SERVICES REFORM. Universal Postal Union.
24. India Post Payments Bank. (n.d). Ministry of Information and Broadcasting Government of India.