



التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

دراسة ميدانية على مصرف الصحاري

عبد الباري رمضان الشامس وادي

الهيئة الليبية للبحث العلمي

bariwadi18@gmail.com

Digital Transformation and its Relationship to Activating Customer Relationship Management:

A Field Study on Al-Sahari Bank

Abdul Bari Ramadan Al-Shamsi Wadi

Libyan Authority for Scientific Research

تاريخ الاستلام: 2026/07/23- تاريخ المراجعة: 2026/07/25- تاريخ القبول: 2026/08/20- تاريخ للنشر: 2026/9/6

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتفعيل إدارة العلاقات مع العملاء في القطاع المصرفي، من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على مصرف الصحاري. وقد سعت الدراسة إلى إبراز أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين إدارة علاقات العملاء وتعزيز مستويات الولاء والثقة والرضا لدى العملاء، في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة المتزايدة بين المصارف.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي المصرف، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة. وتمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي، بينما تمثل المتغير التابع في إدارة العلاقات مع العملاء بأبعادها المتمثلة في الولاء والثقة والرضا.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية التحول الرقمي في دعم كفاءة العمليات المصرفية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى دوره في تعزيز العلاقة بين المصرف والعملاء من خلال تطوير قنوات التواصل الرقمية وتحقيق تجربة مصرفية أكثر مرونة وسرعة. كما بينت الدراسة أن تطبيق التحول الرقمي يساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم وثقتهم بالمصرف، مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة العلاقات مع العملاء، القطاع المصرفي، رضا العملاء، الولاء، الثقة.

Summary: -

This study aims to examine the relationship between digital transformation and the activation of customer relationship management (CRM) in the banking sector through a field study conducted at Sahara Bank. The study seeks to highlight the importance of digital transformation and its role in enhancing customer relationship management by improving customer loyalty, trust, and satisfaction in light of rapid technological changes and increasing competition among banks.

The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool distributed to a sample of bank employees. Data were analyzed using the Statistical Package for

Social Sciences (SPSS) to test the study hypotheses. Digital transformation represented the independent variable, while customer relationship management—with its dimensions of loyalty, trust, and satisfaction—represented the dependent variable.

The findings revealed that digital transformation plays a significant role in improving operational efficiency and enhancing the quality of banking services. It also strengthens the relationship between banks and customers through advanced digital communication channels and improved banking experiences characterized by flexibility and speed. Furthermore, the results indicated that digital transformation contributes to increasing customer satisfaction, loyalty, and trust, thereby enhancing banks' competitive advantage.

Keywords: Digital Transformation, Customer Relationship Management, Banking Sector, Customer Satisfaction, Loyalty, Trust.

المقدمة:-

يشهد العالم المعاصر تطوراً متسارعاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى بروز التحول الرقمي كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة التي أثرت بشكل كبير في مختلف القطاعات الاقتصادية، وخاصة القطاع المصرفي. فقد أسهمت التقنيات الرقمية في إعادة تشكيل طبيعة الخدمات المصرفية وأساليب تقديمها، مما ساعد المصارف على تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة. وفي ظل هذا التحول، أصبح الاهتمام بالعمل محورياً أساسياً لنجاح المؤسسات المصرفية، حيث تسعى المصارف إلى بناء علاقات مستدامة مع عملائها من خلال توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة التفاعل والخدمات المقدمة لهم. وأدى ذلك إلى تزايد أهمية تبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تجمع بين التطور التكنولوجي وتعزيز العلاقة مع العملاء بما يحقق قيمة متبادلة للطرفين.

أولاً: مشكلة الدراسة:-

أن المصارف على الرغم من اختلاف صفاتها من حيث النوع والحجم ليست بمعزل عن التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، كما أنها تتأثر بالعديد من العوامل المتعلقة بالموارد البشرية وكفاءتها وخبرتها ومستوى معرفتها، بالإضافة إلى أنها تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، فالمنافسة بين المصارف التي تعمل اليوم تتسم بالشراسة فيما بينها وذلك لما تملكه من إمكانيات بشرية ومالية وتقنية.

تعد المصارف من أبرز القطاعات التي تحظى بالمنافسة نظراً لقوة المنافسين وسباقهم نحو اكتساب ما يميزهم عن غيرهم في سوق العمل خاصة فيما يتعلق بإدارة المعرفة والاستفادة منها، وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة في

التساؤل الآتي: ما علاقة التحول الرقمي في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء بالمصرف قيد الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:-

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط الآتية:-

- 1- التعرف على ما علاقة التحول الرقمي في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء بالمصرف قيد الدراسة.
- 2- معرفة مدى أهمية التحول الرقمي في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء بالمصرف قيد الدراسة.
- 3- إبراز أهمية تطبيق التحول الرقمي في المصرف قيد الدراسة.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

ثالثاً: أهمية الدراسة:-

تبرز أهمية موضوع الدراسة في الخطوات الآتية:-

- 1- تكمن في تسليط الضوء على المتغيرات المدروسة التي تتمثل في أبعاد التحول الرقمي وإدارة تفعيل العلاقات مع العملاء بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري.
- 2- الوقوف على نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح الأهمية لمتخذي القرار في المصرف قيد الدراسة.
- 3- إظهار مساهمة التحول الرقمي في دعم إدارة العلاقات مع العملاء.

رابعاً: فرضيات الدراسة:-

انطلاقاً من تساؤل هذه الدراسة الذي تم تحديده، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:-
الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء بالمصرف قيد الدراسة.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء بالمصرف قيد الدراسة.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة بالمصرف قيد الدراسة.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا بالمصرف قيد الدراسة.

خامساً: منهجية الدراسة:-

تم استخدام المنهج الوصفي، وهو ما يعد مظلة رمزية واسعة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعي، مثل المسوح الإحصائية، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً بناءً على طبيعة الدراسة ومتغيراتها، كما اتبع الباحث الأسلوب التحليلي لتحليل البيانات، وعلى هذا الأساس قام الباحث بإعداد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليل البيانات المتحصل عليها بالحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

سادساً: متغيرات الدراسة:-

- 1- المتغير المستقل Independent Variable: ويشار إليه بأنه المدخل أو المثير باعتبار العلاقة بين مثير واستجابة أو هو العامل الذي تتم معالجته في عملية البحث للتحقق من تأثيره على ظاهرة نلاحظها أو التحقق من علاقته بها، ويعد مستقلاً بدلالة تأثيره. (عبد الله زايد الكيلاني، نضال كمال الشريفين، 2011، ص 44).
- والمتغير المستقل هو: التحول الرقمي
- 2- المتغير التابع Dependent Variable: هو النتيجة أو العامل الذي يجري قياسه أو ملاحظته للتعرف على أثر المتغير المستقل فيه، أي إنه المتغير الذي تزيد قيمته وتقلص أو تتغير بطريقة ما تبعاً لزيادة أو نقصان أو تغير قيمة المتغير المستقل. (عبد الله زايد الكيلاني، نضال كمال الشريفين، 2011، ص 45). والمتغير التابع

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

هو: إدارة تفعيل العلاقات مع العملاء (إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء - إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة - إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا).

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:-

1- مجتمع الدراسة: سيتمثل مجتمع الدراسة في الجهاز المصرفي الليبي.

2- عينة الدراسة: ستكون عينة هذه الدراسة في مصرف الصحاري.

ثامناً: مصادر جمع البيانات:

لغرض استيفاء البيانات المطلوبة للدراسة تم تجميع البيانات وفق المصادر الأولية:-

1- المصادر الأولية: تتمثل في مفردات العينة المبحوثة.

2- المصادر الثانوية: تتمثل في الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، من دراسات سابقة، وكتب، ودوريات، ومنشورات، ومجلات علمية، بالإضافة إلى المنشورات والمراجع الإلكترونية على شبكة المعلومات الدولية

(الانترنت) للمصرف قيد الدراسة.

تاسعاً: حدود الدراسة Study Limitations:-

1- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية على الموظفين بالمصرف قيد الدراسة.

2- الحدود المكانية: تستهدف الدراسة في الإدارة العامة للمصرف قيد الدراسة.

3- الحدود الزمنية: تجرى هذه الدراسة في الفترة من (01 - 10 - 2025 إلى 31 - 01 - 2026) م.

عشرأً: مصطلحات الدراسة:-

1- التحول الرقمي:

2- إدارة العلاقات:

الدراسات السابقة:-

1- دراسة حنطيط خديجة (2024) بعنوان "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة

مؤسسة برندت (Brandt) للأجهزة الكهربائية"، بحث غير منشور، رسالة ماجستير، الجزائر:

هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاده المتمثلة في: الاستراتيجية الرقمية، والتقنيات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (50) إطاراً إدارياً بمؤسسة Brandt، حيث تم استرجاع وتحليل (37) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة، كما بينت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب التكامل بين مختلف أبعاده، مع بروز الثقافة التنظيمية كعامل قيادي ومحوري في دعم وتنفيذ عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

2- دراسة شحادة (2021) بعنوان التحول الرقمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن - دراسة تحليلية

في منظور إسلامي، مقال علمي منشور في مجلة علمية محكمة في الأردن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في المصارف الإسلامية وبيان مزاياه وتحدياته ومخاطره، إضافة إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المصرفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت النتائج إلى

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

وجود علاقة بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي، كما أثبتت تأثير التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية وتجربة العملاء.

3- دراسة العلمي (2020) بعنوان دور إدارة علاقات العملاء كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع

المصرفي، بحث غير منشور، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين:

هدفت إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء (CRM) في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية، وفحص أثر عناصر الدعم المختلفة مثل التسويق، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمة العملاء، والجودة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (94) مديرًا ورئيس قسم في ثمانية بنوك، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت تكنولوجيا المعلومات الأكثر تأثيرًا تليها التسويق وخدمة العملاء والجودة، كما بينت عدم وجود فروق معنوية بين أنواع البنوك في معظم العناصر ما عدا التسويق. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة علاقات العملاء، وتعزيز استراتيجيات استقطاب العملاء والمحافظة عليهم، وتحسين جودة الخدمات وتوظيف التقنية الحديثة، بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين في مجال إدارة علاقات العملاء لتحقيق التفوق التنافسي.

4- دراسة يونس (2019) بعنوان أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

مصرف الراجحي، رسالة ماجستير، أجريت في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التحول الرقمي والتحديات التي تواجه تطبيقه في المصارف، وقياس أثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة رضا العملاء وتعزيز الريادة الرقمية للمصارف.

5- دراسة الردايدة (2019) بعنوان أثر جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف

والزبائن، مقال علمي منشور في مجلة علمية محكمة في الأردن:

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز العلاقة بين المصارف والعملاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر مباشر لجودة الخدمة الإلكترونية وأبعادها الفرعية في تحسين جودة العلاقة بين المصرف والزبائن.

6- دراسة صلاح الدين الباهي (2016) بعنوان أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن:

دراسة ميدانية على المصرف الإسلامي الأردني، بحث غير منشور، رسالة ماجستير، الأردن:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية (سهولة الاستخدام، الأمان، السرية، توفير الوقت) في تحقيق رضا العملاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في مستوى رضا الزبائن.

الجانب النظري:

المطلب الأول: التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو التحول في طريقة العمل بالمؤسسات، بحيث يقل العمل الرتيب ويزيد وقت التفكير بالتطوير، وهو تسريع طريقة العمل اليومية، بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الكبير الحاصل لخدمة العملاء بشكل أسرع وأفضل. كما أنه يمثل زيادة الكفاءة في خط سير العمل بحيث تقل الأخطاء وتزيد الإنتاجية، إضافة إلى أنه زيادة عدد أعضاء الفريق من دون الحاجة إلى التوظيف. (يحيوي، 2019، ص 135).

وتعرف عملية التحول الرقمي بشكل موجز بأنها تحويل أعمال المؤسسات إلى نماذج تعتمد على التقنية الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير قطاعات الموارد البشرية. (مزهر وآخرون، 2023، ص 4-3). كذلك تم تعريفه: التحول الرقمي هو عملية إحداث ثورة في العمليات الإدارية والتجارية للاستفادة من التقنيات الرقمية، بهدف جعلها أكثر كفاءة، ويمكن الوصول إليها، بحيث تكون قابلة للتطوير. (الجعافرة، 2019، ص 749).

ثانياً: ركائز التحول الرقمي:

تكمّن ركائز التحول الرقمي في النقاط الآتية: (الجعافرة، 2019، ص 749)

- 1- تجربة العميل: يعد ابتكار الأعمال الذي يحركه العملاء أحد الركائز الأساسية التي تقود التحول الرقمي، من الأفضل اعتماد تقنية جديدة فقط بعد استكشافها بدقة، مع مراعات رحلة العميل وسلوكه وتوقعاته.
- 2- المجتمع المحلي: يحتاج الموظفون إلى الشعور بالدعم، وليس بالتهديد من خلال اعتماد التقنية لتحويلية ولا يمكن أن تنجح نماذج الأعمال الرقمية الجديدة إلا إذا احتضنها الموظفون تماماً، ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال تنظيم التدريب وتوظيف المواهب المناسبة والاحتفاظ بالمواهب الحالية من خلال تزويدهم بفرص التطوير.
- 3- إحداث التغيير: تقود جهود التحول الرقمي إلى التغيير على كل مستوى من مستويات العمل، ولتجنب الحمل الزائد والارتباك بسبب التغييرات غير المتوقعة، فإن التخطيط هنا يبدو ضرورياً، وتحتاج إلى توفير الأدوات والبيئة اللازمة للتحول الرقمي الناجح.
- 4- التعاون: يرتبط التحول الرقمي والابتكار ارتباطاً وثيقاً بالتعاون، فالابتكار هو توليد الأفكار التحويلية التي تحتاج إلى إنشاء مساحة التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تلهم الموظفين لتجربة، بمجرد اخبار الفكرة من الممكن متابعة التحول الرقمي لتنفيذها على نطاق واسع.
- 5- القيادة: يحتاج قادة الأعمال إلى أن يكونوا استباقين وأن ينظموا جميع التحولات الرقمية، تحتاج إلى التفكير في المستقبل واستكشاف كل تقنية من زوايا متعددة، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.
- 6- الثقافة: يؤدي تنفيذ الركائز الخمس السابقة من قبل قادة التحول الرقمي إلى ظهور ثقافة الابتكار، مع الموظفين المتحمسين لتقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء، وتنمو مبادرات التحول الرقمي وتؤتي ثمارها بسرعة.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي:

يتضمن التحول الرقمي الأهداف الآتية: (لموشي ونايلي، 2021، ص26).

- 1- تحسين الأداء في العمل المطلوب.
- 2- تحسين جدوى الاستثمارات.
- 3- تحقيق المنافع الكثيرة للفرد نفسه قبل استخدامه في تحقيق المنفعة لمجاليه أو تخصصه سواء كان طالب أو عامل.
- 4- زيادة عملية الإنتاج وتحسين قيمة المنتجات.
- 5- تطبيق الخدمات الجديدة والمبتكرة والبعد عن الطرق التقليدية.
- 6- استخدام حلول مبتكرة وجديدة في حل المشكلات.
- 7- تغيير طرق العمل تماماً إلى طرق أفضل والقضاء على طرق التفكير التقليدية وطرق تنفيذ المهام التقليدية تماماً.
- 8- تقليل الأخطاء في العمل وهذا ما تساعد عليها الآلات الحديثة والأجهزة التكنولوجية.
- 9- القدرة على التخطيط لمستقبل أفضل.
- 10- استخدام الإبداع والتشجيع عليه.
- 11- استخدام وتجريب وتطبيق التطورات التكنولوجية التي يصل إليها العالم كل يوم للاستفادة الكاملة منها.
- 12- خلق جو جديد من الابداع والتميز والمنافسة للوصول لأفضل النتائج.

رابعاً: مزايا التحول الرقمي في المصارف:

هناك العديد من المزايا للتحول الرقمي في المصارف هي كالآتي: (الشوخي، 2023).

- 1- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية للمصارف وينظمها.
- 2- يعمل على تحسين وتبسيط الإجراءات وتحسين من جودة الخدمات المصرفية بما يمكن للعملاء والجمهور الوصول إليها واستخدامها بسهولة.
- 3- يخلق فرص للابتكار والإبداع في الخدمات المصرفية وجعلها مغايرة عن طرق تقديم الخدمات التقليدية، وهذا ما يساهم في خلق الرضا والقبول عند الجمهور المتعامل مع هذه المصرفية.
- 4- كما يساعد التحول الرقمي المصرفي على التوسع والانتشار والوصول الى شريحة أوسع من العملاء والجمهور.
- 5- كما يساعد على رفع من مستوى الشفافية وتطبيق الحوكمة بما يؤدي الى التقليل من الأخطاء.
- 6- حل مشكلة نقص السيولة عبر توفير السيولة الكترونياً.
- 7- زيادة الإنتاجية للمنتجات الخدمية مما يحقق استمرارية الخدمات والاعمال المالية والمصرفية.
- 8- السرعة والمرونة عبر تحديث طرق تقديم الخدمات المالية والمصرفية من الطريقة التقليدية الى الطريقة الرقمية مما يختصر الوقت والإجراءات الروتينية.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

خامساً: خصائص التحول الرقمي:

- تتمثل خصائص التحول الرقمي في الآتي: (إبراهيم، 2021، ص 270 - 271).
- 1- الاعتماد على الأصول غير ملموسة بشكل كبير، والتي تشمل الملكية الفكرية والتنمية واستخدام البرمجيات والخوارزميات التي تحلل الكم الهائل من البيانات الناتجة عن الأعمال في الإنتاج أو العرض على منصات الأنترنت وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دوراً رئيسياً الإنتاج وتقديم الخدمات عبر الأنترنت.
 - 2- مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق قيمة للبيانات، حيث تستخدم الشركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتهم، مثل إعادة بيع البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعملاء على المنصات مقابل رسوم، وخلق القيمة يحدث من خلال أنترنت الأشياء والعمولات والعملاء الافتراضية والاقتصاد التشاركي.
 - 3- يمكن للشركات والمصارف استخدام الأنترنت ومنصاته، لإنشاء علاقات مع العملاء والوصول إلى نطاق واسع وتقديم خدماتها عبر الحدود والمسافات دون وجود مادي، وكذلك دون الحاجة إلى وجود منشأه في الدول الأخرى.
 - 4- أن الشركات المهيمنة على الأعمال الرقمية غالباً ما تكون منصات، حيث تمكن البائعين والمشتريين من التفاعل، وفي هذه الحالة تكون الشركات نشطاء ويستفيدون من الأنترنت لتقليل من تكاليف المعاملات، ويمكن أيضاً الربط بين المعلنين والمستهلكين وتزويد المستهلكين بخدمات مجانية.
 - 5- إن التحول من الإدارة التقليدية أو الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الإلكترونية، كآلية حديثة لتسجيل وتخزين ونقل واسترجاع المعلومات، مما يساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرار ويزيد من دقة وسرعة العملية.
 - 6- هناك أهمية للحجم، فكلما زاد الحجم أو عدد الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الأنترنت، وإذا كان ذلك مهماً بالنسبة للعديد من الشركات، فإنه أكثر أهمية في ظل الاقتصاد الرقمي، ويرجع ذلك لسببين: الأول، أنه غالباً ما تكون للمنصات الرقمية تكاليف ثابتة كبيرة وتكاليف هامشية قليلة، والسبب الثاني يرجع إلى فائدة كل جانب تتزايد بكون الحجم أو في زيادة عدد الأشخاص في الجانب الآخر.

سادساً: أسباب التحول الرقمي في المصارف:

تتمثل أسباب التحول الرقمي في القطاع المصرفي في: (ميادة، 2014 – 2015، ص 18 – 19).

- 1- اشتداد المنافسة في صناعة الخدمات المصرفية.
- 2- افتقار العديد من المؤسسات المالية والمصرفية للكادر.
- 3- تسارع التطور التقني في مجال أنظمة الاتصالات والأجهزة والبرمجيات.
- 4- تزايد الاعتماد على التعاقد مع جهات خارجية بتقديم هذه الخدمات.
- 5- تزايد إمكانية حدوث احتيال مالي.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

- 6- تراجع فعالية الخدمات المصرفية التقليدية.
- 7- ظهور قضايا انتهاك الخصوصية: نتيجة لمحاولات السرقة والاختلاس التي يمكن أن تحدث لسرقة دفتر شيكات أو بطاقة ائتمان أو غيرها من العمليات الأخرى.
- 8- انعدام الأمن: أكبر مشكل يواجه المجتمع فيما يخص وسائل الدفع التقليدية، هو مشكل الشيكات بدون رصيد حيث أصبحت مشكلة اجتماعية بسبب الانتشار الواسع لها، ومن الجرائم أيضا التي ترتكب في حق الشيك، إصدار امر للمسحوب عليه بعدم صرف الشيك في غير الحالات المقررة قانونيا وتحرير شيك والتوقيع عليه بصورة تحول دون صرفه، وغيرها من المشاكل الأخرى.

سابعاً: معوقات التحول الرقمي:

للتحول الرقمي مجموعة من المعوقات هي: (فاري، 2021، ص39).

- 1- عدم توافق المكافآت مع التحول الرقمي.
- 2- عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت.
- 3- عدم مشاركة الموظف وانخراطه في التحول الرقمي.
- 4- نقص الخبرة الرقمية والمعرفة بالتحول الرقمي.
- 5- مقاومة التغير وضعف القيادة والثقافة غير المرنة.
- 6- عدم وضوح الرؤية والهدف.
- 7- الافتقار إلى التعاون والمواءمة.

المطلب الثاني: إدارة العلاقات مع العملاء:

أولاً: مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء لابد من التطرق إلى مفهوم العميل.

- 1- تعريف العميل: يعرف على أنه المستخدم النهائي لخدمات المنظمة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات وعوامل خارجية مثل الموارد وجماعات التفضيل وقد يكون العميل أحد أفراد المنظمات. (صادق، 2012، ص123).
- 2- ويقصد أيضا بالعميل: عنصر الاهتمام الرئيسي والميدان الذي يجب أن تركز عليه المنظمة كما يعد مفتاح الربحية للمنظمة مما يجعل العميل في أعلى المنظمة.
- 3- تعريف إدارة العلاقات مع العملاء: CRM، قد ظهرت اتجاهات مختلفة في تحديده منها ما يؤكد على ضرورة التفاعل الإنساني في تحقيق متطلباته ومنها ما يركز على الجانب الآلي وتبعاً لذلك عرفت إدارة علاقات العملاء بعدة تعاريف نلخصها فيما يلي:

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

أ- على أنها عملية تتضمن جميع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون علي etin a وكذا الإدارة بعناية لكل اللحظات الاتصال مع العميل هذا كله من اجل تحقيق الاحتفاظ بولاء العميل للمؤسسة. (عاطف، 2011، ص88).

ب- هي علم وفن جذب المستهلكين جدد والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تمتع المستهلكين المربحين. (الطائي، 2009، ص19).

ج- هي تلك العمليات الشاملة لبناء تدعيم العلاقات مع العملاء المربحين وذلك من خلال امددهم بأكثر قيمة وأفضل إشباع. (أبولنجا، 2008، ص33).

ثانياً: خصائص إدارة العلاقات العملاء:

تمثل خصائص إدارة العلاقات العميل في الآتي: (أبولنجا، 2008، ص 41 – 42).

- 1- البعد الاستراتيجي لإدارة العلاقات العميل بدلا من البعد التشغيلي وهذا ما يتمثل في الاستخدام الاستراتيجي عبر دورة حياة العميل طويلة الأمد.
- 2- تتضمن كل الوظائف التي تتعلق بالعمل طوال حياته وهذه الوظائف تتضمن وجود التسويق المبيعات خدمة العميل دعم المنتج.
- 3- تستهدف تحقيق أهداف المنظمة بزيادة الفوائد عن طريق المعاودة والولاء والقيمة مدى الحياة، إضافة إلى أهداف العميل في تحقيق أعلى مقابل ما يدفعه رضا شامل عن علاقاته بالمنظمة.

بناء على كل ما سبق فان إدارة علاقات مع العملاء تمثل نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل المنظمة والتي تمس العلاقة مع العميل وبالتالي فهي تمثل تكامل منطقي بين أفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في جال الاتصالات بين الطرفين فضلا عن ذلك فان أهمية هذه العلاقات تمثل في جوهرها جميع المعلومات والمصادقية عن العميل وبشكل متصل لتتمكن المنظمة بالتالي من تحقيق القدرة في الإجابات على كل لتساؤلات التي يطرحها العميل وصولا إلى تحديد وتطور وتحديث المنتج.

ثالثاً: أهداف إدارة العلاقات العملاء:

تتمثل هذه الأهداف في النقاط الآتية:

- 1- جذب العميل والمحافظة عليه: في ظل الضغوط التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال أصبح من الصعب والمكلف الحصول على زبائن جدد نظرا لما يتطلبه ذلك من موارد هامة وجهود كبيرة من أجل تأسيس العلاقات معهم والاحتفاظ بهم، لذلك من الأهمية.قدير وبشكل جيد الاستثمارات الواجب تخصيصها من أجل هذه المرحلة الحاسمة فالمنظمة التي تبحث عن زيادة ربحيتها عليها تكريس الكثير من الجهود لكسب زبائن جدد وذلك من خلال تكثيف الحملات الترويجية التي تحقق العديد من العملاء المحتملين الممكن تحويلهم إلى زبائن مدافعين. (koter، 2010، p185).

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

ولعل ظهور إدارة علاقات العملاء يأتي منسجما مع هذا السياق فالهدف الرئيسي لها هو تحول العملاء الجدد إلى زبائن دائمين ومن ثم تحويلهم تدريجيا إلى زبائن مدافعين عن المنظمة وخدماتها والعميل المدافع مصدر من مصادر استقطاب المزيد من العملاء الجدد ولهذا على المنظمة أن تؤسس علاقة ثنائية تفاعلية وفردية بين لزبون والمنظمة مبنية أساسا على الثقة والالتزام اللذان يساهمان في تقوية الروابط وذلك امتداد دورة حياة لزبون.

2- تحقيق رضا العميل: لقد أصبح رضا العميل حاجز حقيقي لكل منظمة تستهدف النهوض وترغب بتحقيق المكانة السوقية للملائمة وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في نطاق الأعمال خاصة وان القدرة التنافسية للمنظمات ترتبط بالعميل باعتباره محور التفكير الفلسفي الجديد إذا إن تحقيق رضاه من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إلى بلوغها نظرا لأنه أكثر المعايير للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المنظمة موجهة نحو بناء علاقات طويلة الأجل معه. (الجنابي، 2009، ص 50).

كما عرف كولتر رضا العميل على أنه: " مشاعر تعبر عن سعادة والسرور نتيجة لمقارنة العميل للخدمة وما يتوقعه منها يعني أنا المنظمة مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل باعتباره مصدر ربحية المنظمة وسبب وجودها فالمنظمات تحقق أرباحها من خلال العميل الذي يعتبر محور ارتكاز أنشطة المنظمة. (الصحن، 2007، ص 314).

وقد تبين من نتائج الدراسات والأبحاث التي تناولت خصائص المنظمة وتأثيرها على تحقيق رضا العميل انه توجد علاقة بينهما ويتمثل ذلك فيما تقدمه المنظمة من مظاهر الدقة والسرعة الخدمة واستيفاء المعلومات بشكل سريع ومن هنا يتضح دور كل ميزة من ميزات المنظمة وما تؤثر بمقتضاه على الرضا وبالتالي فان ضعف كل ميزة من المميزات أو فقدان توافرها يكون له تأثير جزئي على عدم الرضا الكلي. (مجد، 2004، ص 78).

3- تحقيق ولاء العميل: إن توجه العميل وإقامة علاقات معه يتمحور حول تسيير والحفاظ على العملاء وذلك إن بالاعتماد على استراتيجية إدارة علاقات العملاء باعتبار أن العلاقات أصبحت عامل الولاء الأمر الذي يؤدي إلى وجود الاهتمام التبادل باستمرار العلاقة نظرا لما يحققه ذلك من مزايا للطرفين حيث أن كسب العميل لم يعد مشكلة لكن الحفاظ عليه هي الاصعب. (الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 252).

ويتحقق الولاء العملاء من خلال المراحل الآتية:

أ- تجزئة العملاء وتحديد من هم أفضل لخدمتهم بشكل واضح يعني المرحلة الأولى لتحقيق الولاء تكمن في خدمة العملاء المستهدفين بطريقة جيدة.

ب- بناء روابط وثيقة من خلال حزمة العروض المنافسة من اجل تعميق العلاقة مع العميل ومكافئة العملاء على ولائهم.

ج- تحديد واستبعاد العميل غير المرغوب فيه وتقدير عدد العملاء لتعويضهم بزبائن جدد.

4- خلق القيمة للزبون: إن قيمة العميل تحتل مكانة كبيرة ومهمة ولذلك لعدم قدرة المنظمة على تحقيقها دون إيجاد قيمة للزبون من خلال تقديم المنتجات وخدمات مطابقة لتوقعاته وتعود عليه بالمنافع وتلبي حاجاته ورغباته وعليه فيجب وضع قيمة له في قمة أهداف إدارة العلاقات مع العملاء. ويمكن تعريف قيمة العميل

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

على أنها (الفرق بين القيمة الإجمالية والتكاليف الإجمالية فهي الفرق بين ما يأخذه العميل وما يقدمه إذ يتحصل على الخدمات والفوائد ويتحمل التكاليف)، وذلك كما تبينه المعادلة الآتية:

الأرباح / التكاليف: القيمة = (الأرباح الوظيفية الأرباح الاجتماعية) / (التكاليف المالية + تكاليف الوقت + تكاليف الطاقة + التكاليف المادية).

فمن خلال المعادلة تستطيع المنظمة تنظيم القيمة المسلمة للزبون أما برفع الأرباح تخفيض التكاليف ورفع الأرباح رفع الأرباح أكثر من التكاليف أو خفض الأرباح مع تخفيض أكثر في التكاليف.

5- التوجه بالعلاقة نحو العميل: ومن أهم مكونات العلاقة الآتي: (عيسى، 2009، ص 347 – 348).

أ- الثقة: وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفة، وتعرف على أنها: استعداد للاعتماد على شريك التبادل وإدارة العناية به لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدفاعية الكفاءة الأمانة والمصداقية.

ب- الالتزام المتبادل: تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام بين الطرفين المتبادل وتعرف كإدارة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل.

رابعاً: مزاي وعيوب إدارة العلاقات من العملاء:

هناك العديد من المزايا والعيوب لإدارة العلاقات مع العملاء تكمن في الآتي:

1- مزايا إدارة العلاقات مع العملاء، وتتمثل في: (ذنايب، 2014، ص 67).

أ- تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تضامن جميع أعضاء المؤسسة في الأداء العمل.

ب- تسليم خدمات ومنتجات ذات قيمة للزبون لتحقيق ولائه.

ج- أساس أسعار إلى التنافس على أساس العميل.

د- تحقيق التكامل بين مختلف الأقسام.

هـ- تخفيض تكاليف الأنشطة الترويجية.

و- التركيز على حاجات العميل بطريقة شخصية وفردية والتركيز على الربحية.

ز- حسن استعمال قنوات الاتصال من أجل التعريف على العميل؛ تسمح بتحقيق كفاءة وفعالية للمؤسسة وتمكنها من المنافسة على أساس الخدمات المعروضة.

ح- زيادة فرصة الاحتفاظ بالعميل وتحقيق رضاه والاستجابة لحاجاته.

2- عيوب إدارة العلاقة مع العميل، وهي تكمن في:

أ- الاعتقاد بأن إدارة العلاقات مع العملاء معينة فقط ببرنامج الولاء.

ب- عندما تصل المعلومات إلى العميل وتوفر لديه الرغبة في التواصل ولكن المؤسسة لا تستمع إليه لكن لا تدرك احتياجاته.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

ج- عندما تدرك المؤسسة احتياجاته ولكنها لا تستجيب لها وقد تستجيب لها بوسائل غير فعالة الأمر الذي يؤدي إلى عدم وصول المعلومات إلى العميل بشكل مناسب وفعال وهكذا تصبح في حلقة مفرغة.

خامساً: تطبيقات إدارة العلاقات مع العملاء:

1- مراحل تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء: تمر إدارة علاقات بالعملاء بمراحل أساسية من أجل إعدادها على خطوات أساسية من أجل نجاحها: (قنديل، 2005، ص 112).

أ- التحديد: ويعني بها تحديد القطاع السوقي المستهدف وجمع المعلومات المتعلق به، ووضعها في قاعدة لبيانات التسويقية بغرض إفادة المنظمة والية العملاء، وتعد مصادر هذه البيانات من خلال:

- مراجعة المصادر الداخلية والخارجية الحالية للبيانات المتعلقة بالعملاء.
 - تقييم مصادر البيانات المحتملة على أساس الكلفة؛ وضع سياسات تبين جمع المعلومات.
 - تقييم قاعدة البيانات الموجودة فقد تقوم المؤسسة بإلغاء القاعدة الموجودة والبدء من الصفر.
- 2- التجزئة: يعد التعرف على العملاء وخصائصهم تقوم المؤسسة بالتمييز بينهم على أساس الخصائص المشتركة، وقيمتهم بالنسبة للمؤسسة باعتبارهم يختلفون في أهميتهم في نظر المنفعة فالتجزئة على أساس الربحية ذات الأهمية.

3- التكيف: تتضمن عروض الاتصال، قنوات التواصل وتعتبر الانترنت انسب قناة اتصال شخصية في هذه المرحلة تتفاعل المؤسسة مع زبائنها لتعرف عن المزيد عن احتياجاتهم واهتمامهم وأولوياتهم والغرض الرئيسي منها يتمثل في بدء حوار مع زبائنه.

4- التبادل والتفاعل: في هذه المرحلة يكون العميل هو الذي يحث المؤسسة عن التفاعل معه من خلال إرسال وسائل الكترونية أو اللجوء إلى بيعها.

5- التقييم: يتم بناء العلاقة مع العميل بمرور الوقت ويتم شراؤها في كل تفاعل معه بمعنى أن التعلم يمثل بعدا أساسيا لهذا المسار، وحتى تحقق المؤسسة علاقة فعالة مع زبائنها يتعين عليها القيام بتقييم إدارتها لهذه العلاقة ويتم ذلك باستخدام مؤشرات مثل: مؤشر الرضا، رقم الأعمال.

سادساً: مبادئ إدارة العلاقات مع العملاء: وهي تتمثل في: (الصميدعي، 2009، ص 458).

1- التركيز على حصة العميل: بدلا من التركيز على الحصة السوقية وهذا يعني زيادة العائد المتأتي من كل زبون قدر المستطاع.

2- التركيز على الاحتفاظ بالعميل: وهو أسلوب الفصل من حيث تكاليف استقطاب زبون جديد.

3- التركيز على تكرار المشتريات: من خلال إتباع سياسات البيع المتقطع والبيع المتصاعد، وهي سياسات تؤدي إلى تعظيم هوامش الربح.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

4- الاستخدام الحوار يهدف الإصغاء لحاجات ورغبات العميل: أي تقييم حاجات العميل ومن ثم الاستجابة لها لكي تؤدي إلى بناء علاقات مع العميل تقوم على الولاء والثقة.

سابعاً: آليات تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء، وتتم وفق المراحل الآتية: (عباس، 2013، ص514).

1- تطوير استراتيجية العلاقة: إن علاقات العملاء تنطلق من تطور استراتيجية إذ يمكن الرهان في تحديد علاقة مثالية مع العميل والمؤسسة القائمة على أساس تبادل القيم.

2- الإدراك: إن تحول المؤسسة إلى عالم العلاقات الجديد أدى إلى امتلاك قنوات جديدة تكمل القنوات الموجودة، حيث يجب إن تظهر العلاقات بشكل جيد في الاتصالات الموجهة للزبون وذلك بقدرتها على وضع حوار فردي بتطبيق شبكة من قنوات المتوافرة لدى المؤسسة المتكاملة والمتربطة، فكل قناة فهي بمثابة مصدر للاتصال بالعميل، لذا يجب التعرف على كل قنوات المتوافر لدى المؤسسة لخلق انطباع جيد عن المؤسسة.

3- الانسجام: يجب أن تدرك المؤسسة أهمية العمليات المشتركة مع العميل، لتقديم خدمات تستجيب وبفعالية لتوقعاته وحاجاته، وذلك من خلال تكامل جميع جهود المؤسسة ومعرفة العميل من خلال الاتصال المباشر وتجميع تلك المعلومات في قواعد البيانات.

4- التواصل مع العميل: وذلك من خلال تحقيق ولائه، حيث يصبح العميل يتوقع خدمات ترتكز بصفة أكبر على العلاقات القوية بين المؤسسة وزبائنهم فالتواصل مع العميل ينبغي تقديم خدمات إضافية له، باعتبارها مطلب استراتيجي لاستمرار المؤسسة، وخلق ولاء يأتي عادة من الاهتمام بشكاوي العميل وتوفير الخدمات التسويقية.

5- زيادة فهم ومعرفة العميل: تعتبر زيادة المعرفة العميل كأخر عنصر من آلية إدارة العلاقة مع العميل لأنها تأتي كنتيجة منطقية لتحقيق المراحل السابقة، إذ يتم تحويل المعطيات إلى معلومات ذات الأهمية لاتخاذ القرارات.

الجانب العملي:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: أداة الدراسة منهجها:

تم اتباع المنهج الوصفي، فهو المنهج الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة، بحيث يمكن من خلاله دراسة الظاهرة قيد الدراسة، وكذلك يهدف لجمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً وتحليلها واستخلاص دلالاتها.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (محمد المحمودي، 2019، 41).

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

ويعرفه البعض بأنه: محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها. (محمد المحمودي، مرجع سابق، ص 41).
ويستخدم المنهج الوصفي في: دراسة حاضر الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، مع ملاحظة أنه يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ مستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين التابعين لمصرف الصحاري والذين لهم علاقة بموضوع البحث، والبالغ عددهم حوالي (120). ونظراً لاستحالة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة واستهدافهم جميعاً، تم استخدام أسلوب المعاينة بديل عملياً عن أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، وللحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً.

ثالثاً: مرحلة توزيع واستلام استمارة الاستبانة:

تم توزيع استمارات الاستبانة إلى عناصر عينة الدراسة في مختلف أماكن وجودها، وتم الاعتماد بشكل أساسي على أسلوب التوزيع والاستلام بشكل مباشر، مما أعطى مجالاً لتوضيح ومناقشة أسئلة استمارة الاستبانة مع بعض عناصر العينة، والجدول الآتي يبين إجراءات توزيع عينات الدراسة وحركة الاستبانة.

الجدول رقم (1) يبين توزيع عينات الدراسة وحركة الاستبانة:

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات المستبعدة بعد المراجعة المكتبية	العدد	النسبة %
120	105	4	101	98.2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج حركة الاستبانة.

وقد تم توزيع (120) استمارة استبانة على المشاركين في الدراسة المشار إليها أعلاه، وقد استعيد منها (105) استمارة، وبعد إجراء عملية المراجعة المكتبية تم استبعاد عدد (4) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي (101) استمارة، بنسبة (84.16) % من إجمالي الاستمارات الموزعة.

رابعاً: تحليل البيانات الشخصية (الخصائص الديموغرافية):

1- وصف خصائص المشاركين في الدراسة:

• الجنس:

يعكس الجدول الآتي تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس، حيث تبين أن الذكور شكلوا النسبة الأكبر بنسبة (68.31%)، وإن نسبة الإناث بلغت (31.68%).

الجدول رقم (2) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس:

العدد	النسبة (%)	
69	68.31	ذكر
32	31.68	أنثى

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

النسبة (%)	العدد	
100.0	101	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

• العمر:

يعكس الجدول الآتي توزيع المشاركين في الدراسة حسب العمر، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن (42.57%) من المشاركين في الدراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 25) إلى (34) سنة، وهي أعلى نسبة.

الجدول رقم (3) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر:

النسبة (%)	العدد	
13.86	14	أقل من (25) سنة
42.57	43	من (25) إلى (34) سنة
30.69	31	من (35) إلى (44) سنة
12.87	13	من (45) سنة فأكثر
100.0	101	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

• المؤهل العلمي:

يعكس الجدول الآتي توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن نسبة المشاركين في الدراسة ممن مؤهلهم العلمي (بكالوريوس / ليسانس) وصلت إلى (57.42%) وهي أعلى نسبة، كما يلاحظ أن ما نسبته (28.71%) من المشاركين في الدراسة ممن مؤهلهم العلمي (دبلوم عالي)، في حين (10.89%) مؤهلهم العلمي (ثانوي فأقل).

الجدول رقم (4) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي:

النسبة (%)	العدد	
10.89	11	ثانوي فأقل
28.71	29	دبلوم عالي
57.42	58	بكالوريوس / ليسانس
2.97	3	ماجستير / دكتوراه
100.0	101	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

• التخصص العلمي:

يعكس الجدول الآتي تنوعاً ملحوظاً في التخصصات العلمية للمشاركين في الدراسة، حيث تركزت التخصصات الرئيسية في علوم مالية بنسبة (32.67%)، وعلوم إدارية بنسبة (22.77%)، والحاسب الآلي بنسبة (16.83%) وهذا التوزيع يعكس طبيعة العمل في المؤسسة واحتياجها لكل من الخبرات العلوم المالية والإدارية والتقنية، أما

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

التخصصات الأخرى، فقد توزعت بنسب أقل، مثل الحاسب الآلي بنسبة (16.83%)، وتخصصات أخرى بنسبة (12.87%)، وأقلية في تخصص قانون بنسبة (3.96%).

الجدول رقم (5) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص العلمي:

النسبة (%)	العدد	
22.77	23	علوم إدارية
32.67	33	علوم مالية
3.96	4	قانون
10.89	11	تقنية معلومات
16.83	17	حاسب آلي
12.87	13	أخرى
100.0	101	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

• المسمى الوظيفي:

تظهر البيانات الواردة في الجدول الآتي أن الهيكل الوظيفي للمشاركين في الدراسة يغلب عليه فئة الموظفين، حيث يشكلون (65.34%) من إجمالي العينة. وتأتي بعدهم المسميات الإشرافية مثل نائب رئيس قسم بنسبة (12.87%)، ورئيس قسم بنسبة (9.90%)، أما المناصب الإدارية العليا مثل مدير إدارة ونائب مدير، فقد كانت تمثيلها محدوداً جداً بنسبة (3.96%) لكل منهما.

الجدول رقم (6) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة (%)	العدد	
7.92	8	مدير مكتب
3.96	4	مدير إدارة
0	0	نائب مدير إدارة
9.90	10	رئيس قسم
12.87	13	نائب رئيس قسم
65.34	66	موظف
100.0	101	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

• سنوات الخبرة:

يوضح الجدول الآتي توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة، حيث تبين أن الفئة الأكثر عدداً كانت ممن خبرتهم (20) سنة فأكثر بنسبة (35.64)، تم تليها فئة أقل من (5 إلى 9) سنوات بنسبة (20.79%)، ثم فئة من لديهم خبرة بين (15 إلى 19) سنة بنسبة (15.84%)، في حين كانت الفئة الأقل تمثيلاً لمن تراوحت خبرتهم بين (10 إلى 14) سنة بنسبة (12.87%).

الجدول رقم (7) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة:

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

النسبة (%)	العدد	
14.85	15	أقل من (5) سنوات
20.79	21	من (5) إلى (9) سنوات
12.87	13	من (10) إلى (14) سنة
15.84	16	من (15) إلى (19) سنة
35.64	36	من (20) سنة فأكثر
100.0	101	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

• الدورات التدريبية:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول الآتي أن غالبية المشاركين في الدراسة قد حصلوا على دورات تدريبية، حيث أن أعلى نسبة بواقع (40.59%) قد حصلوا على (من دورة إلى 3 دورات) ويأتي في المرتبة الثانية من لم يتحصل على أي دورة، بنسبة (39.60%).

الجدول رقم (8) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الدورات التدريبية:

النسبة (%)	العدد	
39.60	40	لم اتحصل على أي دورة
40.59	41	من دورة إلى (3) دورات
19.80	20	من (4) دورات فأكثر
100.0	101	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

أما المشاركون الذين حصلوا على عدد أكبر من الدورات هم فئة من (دورة إلى 3 دورات) فبلغت نسبتهم (40.59%)، مما يدل على أن هناك مستوى مقبولاً من المشاركة في البرامج التدريبية.

خامساً: التحليل الوصفي للبيانات:-

لمعرفة رأي العينة حول المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (أبعاد إدارة العلاقات مع العملاء) نوضح مجموعة من الاختبارات من خلال الجدول الآتي:

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

الجدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير إدارة العلاقات مع العملاء:

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء					
1	التحول الرقمي يساعد المصرف على اتخاذ خطوات لتطوير الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي من أجل زيادة الكفاءة	3.78	0.901	مرتفع	1
2	التحول الرقمي يساعد المصرف في تنفيذ المبادرات ورفع التقارير الدورية بحسب الأهداف ومؤشرات الاداء	3.68	0.821	مرتفع	6
3	المصرف يقوم بوضع خطة لتطوير واعداد الموظفين ورفع مستوى المهام لعملية التحول الرقمي	3.71	0.817	مرتفع	5
4	المصرف يقوم بتوعية الموظفين باستمرار من أجل تطوير أدائهم مما يساعد على تحقيق الأهداف المتعلقة بالتحول الرقمي	3.59	0.901	مرتفع	8
5	المصرف يقوم بتطوير تطبيقات الكترونية بطرق إبداعية ومبتكرة	3.67	0.914	مرتفع	7
6	المصرف يعمل باستمرار على توظيف تقنية في عملية المراقبة لتحسين جودة الخدمات الإلكترونية	3.56	0.901	مرتفع	10
7	المصرف يحرص على تحديث أنظمة الاتصالات المتعلقة بالعمل	3.77	0.924	مرتفع	2
8	المصرف يقوم بنشر أعلاناته على الموقع الإلكتروني	3.72	0.891	مرتفع	4
9	المصرف يدعم تطوير المهارات الرقمية للموظفين	3.58	0.873	مرتفع	9
10	يقدم التحول الرقمي أعلى مستوى أمن ضد فقدان البيانات	3.74	0.921	مرتفع	3
المجموع		3.52	0.803	مرتفع	
إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة					
1	المصرف يقدم خدمات ذات جودة				

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

1	مرتفع	0.973	3.70	عالية	
2	مرتفع	0.942	3.69	المصرف يعتمد المصادقية في التعامل مع العملاء لتعزيز ثقتهم	
3	مرتفع	0.881	3.61	المصرف يقدم خدمات الكترونية ذات جودة عالية وأمنة	
4	مرتفع	0.829	3.59	المصرف يعمل على ضمان سير العمليات المصرفية بكفاءة عالية للعملاء	
مرتفع		0.811	3.64	المجموع	
إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا					
3	مرتفع	0.788	3.55	المصرف يوفر قيمة مالية وقيمة معنوية للعملاء	1
2	مرتفع	0.872	3.61	المصرف يقدم أسعار خدماته تتناسب مع القيمة التي يحصل عليها العميل	2
1	مرتفع	0.891	3.64	لدى المصرف موظفين يعملون بشكل نظامي على تقديم خدمات جيدة وجديدة	3
4	مرتفع	0.797	3.53	المصرف يقوم بتتبع المعلومات عن العملاء من أجل تقديم خدمات تلائم احتياجاتهم ورغباتهم	4
مرتفع		0.799	3.58	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

أوضح من الجدول أعلاه الآتي:

1- بعد إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء:

حيث أوضح بأنه أعلى قيمة للمتوسط الحسابي المرجح بلغت (3.66) بانحراف معياري (0.911) للفقرة (أشعر بالانتماء والولاء للمصرف الذي اتعامل معه)، وكانت أقل قيمة للفقرة (المصرف يقدم مزايا إضافية للعملاء المتعاملين معه) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.843)، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق هذا البعد المتمثل (إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء) للمصرف قيد الدراسة مرتفع حيث بلغ متوسط الحسابي (3.52) وهذا أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3).

2- بعد إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة:

حيث أوضح بأنه أعلى قيمة للمتوسط الحسابي المرجح كانت (3.70) بانحراف معياري قيمته (0.973) للفقرة (المصرف يقدم خدمات ذات جودة عالية)، وكانت أقل قيمة للفقرة (المصرف يعمل ضمان سير العمليات المصرفية بكفاءة عالية) بمتوسط حسابي مرجح (3.59) وبانحراف معياري (0.829)، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق هذا البعد

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

المتمثل (إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة) مرتفع حيث بلغ متوسط الحسابي (3.64) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3).

3- بعد إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا:

أوضح من الجدول السابق بأنه أعلى قيمة للمتوسط الحسابي المرجح بلغت (3.64) بانحراف معياري (0.891) للفقرة (لدى المصرف موظفين يعملون بشكل نظامي على تقديم خدمات جيدة وجديدة) وكانت أقل قيمة للفقرة (الصرف يقوم بمتابعة المعلومات عن العملاء من أجل تقديم خدمات تلائم احتياجاتهم ورغباتهم) حيث بلغت (3.53) وبانحراف معياري (0.797) ، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق هذا البعد المتمثل (إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا) للمصرف قيد الدراسة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3).

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة:

قد تم تقسيم الفرضية الرئيسية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء بالمصرف قيد الدراسة الى مجموعة من الفرضيات الفرعية وذلك وفقاً لأبعاد إدارة العلاقات مع العملاء وهي كالآتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء للمصرف قيد الدراسة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة للمصرف قيد الدراسة.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا للمصرف قيد الدراسة.

ويهدف اختبار هذه الفرضية إحصائياً، فإنه يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية بحيث تكون على النحو التالي:

H0 : لا توجد علاقة للتحول الرقمي في إدارة العلاقات مع العملاء للمصرف قيد الدراسة.

H1 : توجد علاقة للتحول الرقمي في إدارة العلاقات مع العملاء للمصرف قيد الدراسة.

وبناء عليه، ولاختبار الفرضيات الإحصائية المذكورة عند مستوى معنوية (0.05) فإنه تم استخدام اختبار (t) ومستوى المعنوية بوصفه أحد اختبارات الدلالة التي يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة للتحول الرقمي في إدارة العلاقات مع العملاء للمصرف قيد الدراسة، وتكشف الجداول الآتية نتائج هذه الاختبارات.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (10) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى على المتغير التابع $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$:

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري	الخطأ المعياري Std. Error Beta	معاملات الانحدار B
* 0.000	3.351		0.131	0.498 (Constant)
* 0.000	19.874	0.866	0.042	0.874 إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج المقدر موجبة $(\hat{\beta}_1 = + 0.874)$ يشير ذلك إلى أن علاقة التحول الرقمي (كمتغير مستقل) في إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء (كمتغير تابع) طردية، أي كلما ارتفعت قيمة (التحول الرقمي) ارتفعت قيمة (إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء)، وبذلك يكون النموذج المقدر على الصورة:

$$y = 0.498 + 0.874 x_1$$

• نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى: قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (11) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية على المتغير التابع $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$:

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري	الخطأ المعياري Std. Error Beta	معاملات الانحدار B
* 0.001	3.532		0.166	0.467 (Constant)
* 0.001	18.659	0.833	0.058	0.974 إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج المقدر موجبة $(\hat{\beta}_1 = + 0.974)$ يشير ذلك إلى أن علاقة التحول الرقمي (كمتغير مستقل) في إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة (كمتغير تابع) طردية، أي كلما ارتفعت قيمة (التحول الرقمي) ارتفعت قيمة (إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة)، وبذلك يكون النموذج المقدر على الصورة:

$$y = 0.467 + 0.974 x_2$$

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

- نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية: قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (12) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة على المتغير التابع $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$:

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B
* 0.002	6.577		0.179	1.291 (Constant)
* 0.001	14.684	0.744	0.084	إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج الدراسة.

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج المقدر موجبة $(\hat{\beta}_1 = + 0.849)$ يشير ذلك إلى أن علاقة التحول الرقمي (كمتغير مستقل) في إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيمة (التحول الرقمي) ارتفعت قيمة (إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا)، وبذلك يكون النموذج المقدر على الصورة:

$$y = 1.291 + 0.849 x_3$$

- نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا.

سابعاً: النتائج والتوصيات:

النتائج:

- 1- قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الولاء.
- 2- قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الثقة.
- 3- قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء من خلال الرضا.
- 4- يعد التحول الرقمي من أهم أولويات المصارف بشكل عام والمصرف قيد الدراسة خاص، لأن المصارف تسعى لتقديم خدمات مبتكرة وجديدة بعيداً عن الطرق التقليدية.
- 5- يعد العميل كأحد المطالب الأساسية لتكثيف من أجل فهم حاجاته والتمكن من إشباع رغباته وإشباع حاجاته بشكل أفضل من المنافسين.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

التوصيات:

- 1- بناء رؤية مستقبلية لعميل المصرف وجعله محرك أساسي ضمن ثقافته وتنظيمه.
- 2- ضرورة قيام المصرف بجعل التدريب حول التحول الرقمي من اهم الأولويات التي يجب أن يركز عليها المصرف والتي يستخدمها كأداة فعالة لإعداد كفاءات للعمل الإلكتروني.
- 3- العمل على تنظيم النشر الرقمي عبر صفحات الفيس بوك الخاصة بالمصرف.
- 4- نوصي المصارف بشكل عام والمصرف قيد الدراسة بشكل خاص بالاستثمار في برامج التحول الرقمي.
- 5- يتطلب التحول الرقمي توفر مهارات حالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل يلزم الجميع المهارات الإدارية والتقنية والتي تساعد الإدارة العليا للمصارف مع سرعة الاستجابة لعلاج المشاكل الطارئة.
- 6- على المصارف توفير المناخ الملائم لنجاح نظام تبني الاقتصاد الرقمي من اجل تحسين ورفع مستوى أدائها.

• المراجع:

أ- الكتب:

- 1- جمال محمد أنذير، الإحصاء والاحتمالات، دار الوليد للنشر والتوزيع، طرابلس – ليبيا، 2024م.
- 2- جاسم مجد، الإدارة الحديثة في التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية – مصر، 2004م.
- 3- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012م.
- 4- زاهد عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الرابية، الأردن، 2011م.
- 5- عبد الله زايد الكيلاني، نضال كمال الشريفين، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان – الأردن، 2011م.
- 6- علاء عباس، مدخل لقضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2013م.
- 7- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق العالمي وإدارة العلاقات مع العملاء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008م.
- 8- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية – مصر، 2007م.
- 9- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2014م.
- 10- يوسف جحيم سلطان الطائي، إدارة العلاقات مع الزبون، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2009م.

التحول الرقمي وعلاقته في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء

ب- الرسائل والاطاريح العلمية:

- 1- أحمد قنديل، التجارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة السويس، مصر، 2005م.
- 2- أميرة هاتف الجنابي، أثر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009م.
- 3- بلعياش ميادة، أثر الصيرفة الإلكترونية على السياسة النقدية: دراسة مقارنة (الجزائر-فرنسا)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015م.

ج- المقالات والمؤتمرات العلمية المنشورة:

- 1- أسامة محمد الشوخي، "التوجه نحو تعزيز التحول الرقمي للخدمات المالية والمصرفية للمصارف اليمنية"، مقال إلكتروني، جمعية البنوك اليمنية، صنعاء، 2023/02/08م.
- 2- أمل علي إبراهيم، "دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية"، مجلة البحوث المالية، جامعة بورسعيد، مصر، المجلد 22، العدد 1، يناير 2021م.
- 3- إلهام يحيى، "التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة حمة لخضر، الجزائر، ديسمبر 2019م.
- 4- داني مزهر وآخرون، "التحول الرقمي والتنمية المستدامة"، مداخلة مؤتمر، جامعة سليمان الدولية، تركيا، 2023/02/04-03م.
- 5- سهام سليم الجعافرة، "الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، المجلد 04، العدد 02، الأردن.
- 6- عيسى بنشوري، "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 07، 2009م.
- 7- لبنى سحر فاري، "دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، جامعة المديّة، الجزائر، 2021م.
- 8- لموشي زهية، نايلي إلهام، "التحول الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات"، مداخلة ملتقى وطني، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 23 سبتمبر 2021م.

د- المراجع الأجنبية:

1- Philip Kotler et autres Principes de marketing 10 edition Pearson education

France 2010.