

Marketing Strategies in the Context of Digital Transformation: An Applied Study of Jumhouria Bank, Bani Walid Branch

Fatema Muftah Almahdi Dala^{1*}, GHaliyah Mohammed Mansour²

^{1,2}Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Bani Walid University, Bani Walid, Libya

الاستراتيجيات التسويقية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، فرع بني وليد

فاطمة مفتاح المهدي دله^{1*}، غالية محمد أوحيدة²
^{1,2}قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، بني وليد، ليبيا

*Corresponding author: Omafatema@gmail.com

Received: June 28, 2026

Accepted: September 10, 2026

Published: September 28, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study emphasizes that digital transformation and digital marketing are an existential necessity for the republican Bank in the twenty-first century. What the study proves with statistical accuracy leaving no room for doubt is that the path to success does not lie merely in purchasing the latest technologies or opening pages on media: Translation Social communication. The real path passes through a bridge of trust that needs to be built brick by brick, by addressing the customer's security concerns, and by communicating with them in a personalized language that proves to them that the bank understands them as an individual and not as a number in a database. The future of Jumhouria Bank's leadership lies neither in the size of its physical assets nor in the number of its traditional branches, but rather in its ability to transform the digital data it possesses into a strategic vision, to turn technology into a simplified and secure human experience, and to transform marketing campaigns into continuous and meaningful conversations with its customers. The required transformation is not only technical, but rather a shift in mindset, culture, and strategy from a bank that provides digital services, to a "smart financial partner".

Keywords: Digital Transformation, Marketing Strategy, Electronic Banking Marketing, Marketing Performance.

الملخص:

تؤكد هذه الدراسة أن التحول الرقمي والتسويق الرقمي ضرورة وجودية لمصرف الجمهورية في القرن الحادي والعشرين. ما تثبته الدراسة، بدقة إحصائية غير قابلة للتجاهل، هو أن الطريق إلى النجاح ليس بمجرد شراء أحدث التقنيات أو فتح صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي. الطريق الحقيقي يمر عبر جسر من الثقة يحتاج إلى بناءه طوبة طوبة، عبر معالجة هواجس العميل الأمنية، وعبر التواصل معه بلغة مخصصة تثبت له أن المصرف يفهمه كفرد وليس كرقم في قاعدة بيانات. مستقبل قيادة مصرف الجمهورية لا يكمن في حجم أصوله المادية ولا في عدد فروعها التقليدية، بل في قدرته على تحويل البيانات الرقمية التي يمتلكها إلى رؤية إستراتيجية، وتحويل التقنية إلى تجربة إنسانية مبسطة وآمنة، وتحويل الحملات التسويقية إلى محادثات مستمرة وذات معنى مع عملائه. التحول المطلوب ليس تقنياً فحسب، بل هو تحول في العقلية والثقافة والإستراتيجية من مصرف يقدم خدمات رقمية، إلى شريك مالي ذكي.

يعيش العالم اليوم الثورة الصناعية الرابعة حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد رفاهية تقنية، بل صار جوهر البقاء في الأسواق المالية المعاصرة (Pascucci et al., 2023, 27). إن التطور المتسارع في التقنيات الرقمية أدى إلى إعادة هيكلة جذرية لنماذج الأعمال المصرفية، حيث انتقل التركيز من مجرد أتمتة العمليات إلى الرقمنة الشاملة التي تعيد صياغة القيمة المضافة للعميل (Verhoef et al., 2021, p. 891).

هذا التحول يفرض على المصارف ضرورة تبني استراتيجيات تسويقية تتسم بالمرونة الفائقة والقدرة على تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بسلوك المستهلك الرقمي وتلبية احتياجاته قبل ظهورها (Kannan, 2016, p. 97 & Wedel). وباعتبار أن التحول الرقمي يكتسب أهمية إستراتيجية كونه أداة لتعزيز الاستقرار المالي والشمول المصرفي في ظل التحديات الاقتصادية، ومن هنا رسمت المصارف في الدولة ملامح إستراتيجيتها الوطنية للتحول الرقمي بهدف تحديث الخدمات المقدمة للزبائن وذلك لمواكبة المعايير الدولية في هذا المجال (Libya Digital Transformation Strategy, 2022, p. 11).

ويعد مصرف ليبيا المركزي المحرك الأساسي لهذه العملية من خلال الضغط نحو تبني أنظمة الدفع الإلكتروني وتحديث المقاصة الإلكترونية (التقرير السنوي لمصرف ليبيا المركزي، 2009، ص 12). حيث يحتل مصرف الجمهورية مكانة ريادية في النظام المصرفي الليبي، ومر بمحطات تحول كبرى كان أبرزها الاندماج التاريخي عام 2008 بين مصرفي الأمة والجمهورية (موقع مصرف الجمهورية، 2024).

وبذلك يسيطر المصرف اليوم على حصة سوقية تبلغ 33%، ويمتلك أضخم شبكة فروع تصل إلى 146 فرعاً (امطاوع وبالنور، 2025، ص 1). هذا الثقل المصرفي يجعل من الجمهورية المختبر الأمثل لدراسة مدى نجاح الاستراتيجيات التسويقية الرقمية في بيئة عمل معقدة (الحراري وشلفوح، 2024، ص 1).

تتجلى الفجوة الحقيقية في أن التطور التكنولوجي وتوفر الخدمات مثل مصرفي باي ونقاط البيع POS لا يحققان أهدافهما الاقتصادية إلا بوجود استراتيجية تسويقية ذكية تكسر حاجز الثقة والتقليدية لدى العملاء (رحاب، 2022، ص 1). إن الاعتماد على القنوات الرقمية يغير من طبيعة المزيج التسويقي المصرفي، مما يجعل من دراسة هذا التكامل ضرورة حتمية لضمان الاستدامة التنافسية (الزوالي وعبيد، 2024، ص 1).

مشكلة البحث:

رغم الجهود الكبيرة التي يبذلها مصرف الجمهورية في إطلاق حزمة متنوعة من الخدمات الرقمية (الرسائل القصيرة، نقاط البيع، البطاقات المصرفية)، إلا أن هناك ملاحظة بوجود تدني في مستويات استخدام بعض هذه الخدمات مقارنة بحجم قاعدة العملاء الضخمة (رحاب، 2022، ص 1).

حيث تظهر المشكلة في عدم كفاية أو مواكبة الاستراتيجيات التسويقية التقليدية للمتغيرات الرقمية الجديدة، مما يضعف من القدرة التنافسية للمصرف (مصمودي وقبراطي، 2024، ص 1).

تتمحور مشكلة البحث:

- وجود تباين واضح بين وتيرة التقدم التقني الذي يحرزه مصرف الجمهورية وبين معدلات الاستخدام الفعلي والرضا لدى العملاء (حصوة، 2023، ص 1). فرغم إطلاق خدمات رقمية متطورة، إلا أن هناك مقاومة تقنية ناتجة عن ضعف الاستراتيجيات التسويقية في التوعية وبناء الولاء الرقمي (ابريدان وبوسمرة، 2024، ص 1).

ويمكن تلخيص أبعاد المشكلة في النقاط التالية:

1. **الفجوة بين التوفر والاستخدام:** يوفر المصرف بنية تحتية جيدة (تطبيقات، صراف آلي)، لكن التسويق لهذه الخدمات لا يزال يعتمد في جزء كبير منه على الأساليب التقليدية التي لا تصل للشرائح الرقمية المستهدفة بفعالية (القنطري، 2024، ص 5).

2. **المعوقات التسويقية التقنية:** تواجه عمليات تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصرف الجمهورية تحديات تقنية تتمثل في عدم استقرار شبكة الإنترنت والكهرباء، مما يؤثر سلباً على صورة العلامة التجارية الرقمية للمصرف (رحاب، 2022، ص 17).

3. **ضعف التكامل الاستراتيجي:** يلاحظ وجود انفصال بين الإدارات التقنية وإدارات التسويق، مما يؤدي إلى طرح خدمات قد لا تتوفر لها خطط ترويجية مناسبة أو لا تتناسب مع سلوك العميل الليبي (مصمودي وقبراطي، 2024، ص 1).

4. **الأمن والخصوصية:** يعد القلق الأمني لدى العميل الليبي من أكبر معوقات التحول الرقمي، وهو ما فشلت الاستراتيجيات التسويقية الحالية في علاجه بشكل جذري من خلال حملات بناء الثقة (محمد وآخرون، 2025، ص 1056).

الأسئلة الرئيسية:

- ما أثر التحول الرقمي على تطوير الاستراتيجيات التسويقية وفعاليتها في تحسين الأداء التسويقي لمصرف الجمهورية في ليبيا؟

أسئلة البحث:

1. ما واقع الاستراتيجيات التسويقية (التقليدية والرقمية) المطبقة حالياً في مصرف الجمهورية؟

2. ما هو مستوى التحول الرقمي الفعلي الذي حققه مصرف الجمهورية على مستوى البنية التحتية والخدمات؟
 3. ما مدى رضا عملاء المصرف عن جودة الخدمات الرقمية والرسائل التسويقية الموجهة لهم؟
 4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التحول الرقمي وبين كفاءة الأداء التسويقي للمصرف؟
 5. ما هي أبرز التحديات (التقنية، البشرية، التشريعية) التي تعيق دمج الرقمنة في الإستراتيجية التسويقية؟
- أهداف البحث:**
- تشخيص وتوصيف واقع التحول الرقمي والآليات التسويقية المتبعة حالياً في مصرف الجمهورية فرع بني وليد.
 - قياس مدى تأثير الأدوات الرقمية على تحسين عناصر المزيج التسويقي المصرفي.
 - تقييم مستوى رضا العملاء كمرآة لنجاح الاستراتيجيات التسويقية الرقمية.
 - استجلاء العلاقة التكاملية بين التطور التقني والنمو التسويقي لتعزيز الحصة السوقية.
 - تقديم مجموعة من التوصيات العملية لإدارة المصرف لتمكين التسويق الرقمي المبني على البيانات.
- أهمية البحث:**
- **أهمية نظرية:** تبرز من خلال ندرة الدراسات المحلية التي تربط بشكل مباشر بين استراتيجيات التسويق والتحول الرقمي في أكبر مصرف تجاري بلبيبا.
 - **أهمية تطبيقية:** توفير رؤية استراتيجية لصناع القرار بمصرف الجمهورية حول كيفية استغلال الرقمنة لزيادة ولاء العملاء وخفض التكاليف التشغيلية.
 - **أهمية مجتمعية:** تعزيز الثقافة المالية الرقمية لدى المواطن الليبي من خلال تحسين قنوات التواصل والتوعية المصرفية.
- حدود البحث:**
- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على مصرف الجمهورية فرع بني وليد.
 - **حدود زمنية:** تُجرى الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام (2025).
 - **حدود موضوعية:** التركيز الحصري على العلاقة بين المتغيرين (التحول الرقمي) و(الاستراتيجيات التسويقية) والأداء الناتج عنهما.
- منهجية البحث:**
- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسات الاجتماعية والإدارية التي تسعى لتفسير الظواهر القائمة.
 - **أدوات جمع البيانات:**
1. **البيانات الثانوية:** مراجعة التقارير السنوية للمصرف، والبيانات المنشورة على موقعه الرسمي، والدراسات السابقة ذات الصلة (موقع مصرف الجمهورية، 2024).
 2. **البيانات الأولية:** تصميم استمارة استبيان موجهة للموظفين والعملاء، بالإضافة إلى استخدام أداة **SWOT** لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف (القنطري، 2024، ص 1).
 - **الأساليب الإحصائية:** استخدام برنامج (SPSS) لتحليل التكرارات، المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط (Pearson) لاختبار الفرضيات.
- مصطلحات البحث:**
- **التحول الرقمي (Digital Transformation):** هو عملية تغيير جذري في نموذج عمل المصرف، من خلال دمج التقنيات الرقمية (كالحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي) لتعزيز الكفاءة التشغيلية وخلق قيمة جديدة للعملاء (دبنون والجدي، 2023، ص 1).
 - **الإستراتيجية التسويقية (Marketing Strategy):** هي خطة طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق أهداف المصرف من خلال تحديد الأسواق المستهدفة وتصميم مزيج تسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج، أفراد، عمليات، دليل مادي) يتفوق على المنافسين (القنطري، 2024، ص 3).
 - **التسويق المصرفي الإلكتروني (E-Banking Marketing):** هو ممارسة الأنشطة التسويقية عبر الوسائط الإلكترونية التفاعلية، والتي تتيح للمصرف تقديم خدماته وتوصيل معلوماته للعملاء في أي وقت ومن أي مكان (الإخواني وآخرون، 2025، ص 482).
 - **الأداء التسويقي (Marketing Performance):** هو المقياس الذي يعكس مدى نجاح المصرف في تحقيق أهدافه التسويقية، ويقاس عبر مؤشرات مثل: الحصة السوقية، مستوى رضا العملاء، والربحية الناتجة عن الخدمات الرقمية (مصمودي وقيراطي، 2024، ص 1).

الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة (دبنون والجدي، 2023) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، حيث هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد وتحليل أثر أبعاد التحول الرقمي على مستويات الأداء الوظيفي للموظفين في المصارف التجارية بمدينة سرت واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (110) إدارياً، استرد منها (101) استبانة صالحة للتحليل، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (بعد الموارد البشرية، بعد الهيكل التنظيمي، وبعد التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي في المصارف محل الدراسة -أكدت الدراسة أن التطور التكنولوجي وتدريب الكوادر البشرية يعززان من كفاءة العمل المصرفي.
2. دراسة (امطاوع وبالنور، 2025) التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصارف الليبية: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع نالوت، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي ومدى تأثيره في أداء الموظفين داخل البيئة المصرفية في مدينة نالوت، وتم استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق استمارة استقصاء على عينة من العاملين بالمصرف، ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى: وجود مستوى مرتفع من التحول الرقمي في البعد التنظيمي بموافقة عالية جداً من الموظفين ومع ذلك، أشارت النتائج إلى ضعف في الأثر المعنوي للبعد التقني والبشري على الأداء الوظيفي المباشر، مما يستوجب إعادة النظر في آليات التدريب والتقنية المستخدمة.

الدراسات السابقة الأجنبية:

1. دراسة (Pascucci et al., 2023) كيف تعيد التقنيات الرقمية تشكيل التسويق: أدلة من تحقيق نوعي، حيث هدفت هذه الدراسة في تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات التسويق التقليدية، بما في ذلك الأدوات والتنظيم الداخلي للشركات. واعتمدت منهجية الدراسة على البحث النوعي من خلال مقابلات متعمقة مع مديري شركات في مختلف الصناعات الإيطالية، وكانت النتائج كالآتي:
 - أظهرت النتائج أن التقنيات الرقمية تُستخدم بشكل واسع لتحسين قدرات تحليل السوق وتحديد الأسعار.
 - وخلصت الدراسة إلى أن الشركات لا تزال في مرحلة الرقمنة أكثر من كونها في مرحلة التحول الرقمي الشامل، حيث تنفقر إلى القدرة الكاملة على استغلال الفرص الرقمية بشكل استراتيجي.
- المحور الأول: الاستراتيجيات التسويقية:
 - الاستراتيجية التسويقية: هي خطة طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق أهداف المصرف من خلال تحديد الأسواق المستهدفة وتصميم مزيج تسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج، أفراد، عمليات، دليل مادي) يتفوق على المنافسين.
 - أهمية الاستراتيجية التسويقية:
 1. كونها الوسيلة التي تحقق من خلالها الأهداف التسويقية وبالتالي الأهداف العامة للمنظمة.
 2. تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية وعن نقاط القوة في المنظمة، وكذلك الإدارة التي يمكن من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل نقاط القوة.
 3. تساهم في المقابل في الكشف عن مختلف التهديدات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجنب التهديدات أو التكيف معها ومعالجة نقاط الضعف.
 4. تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
 5. مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل. القنطري، (2024، ص 3).

ثانياً: مفهوم وأهمية الإستراتيجية في المصرفية:

تُعرف الإستراتيجية التسويقية المصرفية بأنها الإطار الموجه الذي يضمن استجابة المصرف للضغوط التنافسية المتزايدة (Pascucci et al., 2023, p. 30). وتكمن أهمية هذه الإستراتيجية في قدرتها على تخصيص الموارد المحدودة للمصرف لتحقيق أقصى عائد ممكن، مع الحفاظ على علاقة مستدامة مع العميل (القنطري، 2024، ص 3). وفي مصرف الجمهورية، تعمل الإستراتيجية التسويقية كجسر يربط بين إرث المصرف التاريخي وبين طموحاته الرقمية المستقبلية (الحراري وشلفوح، 2024، ص 5).

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي المصرفي المطور (Ps7) في ظل التحول الرقمي:

- لم يعد المزيج التسويقي التقليدي (Ps4) كافياً لوصف الخدمات المصرفية، بل امتد ليشمل سبعة عناصر أساسية (محمد، 2025، ص 1):
1. الخدمة المصرفية الرقمية (Product): تطورت من مجرد حسابات تقليدية إلى خدمات ذكية (تطبيقات موبايل، بطاقات فيزا، محافظ إلكترونية) (موقع مصرف الجمهورية، 2024).
 2. التسعير الديناميكي (Price): يشمل العمولات وأسعار الفائدة التنافسية التي يجب أن تكون شفافة وجاذبة في الفضاء الرقمي (القنطري، 2024، ص 3).
 3. التوزيع عبر القنوات المتعددة (Place): لم يعد مكانه الفرع فقط، بل أصبح التوزيع الرقمي عبر الهواتف والإنترنت هو القناة الأكثر حيوية (ابريدانوبوسمرة، 2024، ص 4).

4. **الترويج الرقمي (Promotion):** الانتقال من الإعلانات الورقية إلى التسويق عبر محركات البحث ومنصات التواصل الاجتماعي (Facebook) للوصول المباشر للعميل (شكشك وأبوخريص، 2015، ص 151).
 5. **العصر البشري الرقمي (People):** يتطلب موظفين يمتلكون مهارات تقنية عالية لإقناع العملاء بالتحول نحو الرقمنة (امطاور وبلانور، 2025، ص 10).
 6. **العمليات (Process):** سرعة تنفيذ المعاملات (Real-time processing) أصبحت المعيار الأول لجودة الاستراتيجية التسويقية (حصوة، 2023، ص 3).
 7. **الدليل المادي الرقمي (Physical Evidence):** مظهر واجهة التطبيق (UI) وسهولة تجربة المستخدم (UX) حلت محل فخامة المباني المصرفية (محمد، 2025، ص 1).
- المبحث الثاني: تطور التفكير التسويقي المصرفي نحو الرقمنة:**
1. **من التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات:** شهد التسويق المصرفي تحولاً من التركيز على بيع الخدمة لمرة واحدة إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل (Pascucci et al., 2023, p. 35). حيث تعتبر الرقمنة توفر أدوات (مثل إدارة علاقات العملاء CRM) التي تسمح للمصارف مثل مصرف الجمهورية بتتبع سلوك العميل وتقديم عروض مخصصة تزيد من ولائه (الحراري وشلفوح، 2024، ص 8).
 2. **التسويق عبر القنوات الشاملة (Omni-channel Marketing):** هذا المفهوم يعني تكامل كافة قنوات التواصل (الفرع، التطبيق، مركز الاتصال 1500) بحيث تبدو وكأنها قناة واحدة متسقة (Verhoef et al., 2015, p. 174). إن نجاح مصرف الجمهورية في تسويق خدمة مصرفي بلس يعتمد على مدى سلاسة انتقال العميل بين هذه القنوات دون فقدان البيانات أو جودة الخدمة (رحاب، 2022، ص 2).
- المبحث الثالث: تحليل الواقع التسويقي لمصرف الجمهورية في ليبيا:**
1. **القنوات والوسائل المستخدمة:** يستثمر مصرف الجمهورية بكثافة في صفحة الفيسبوك كقناة ترويجية أساسية نظراً لانتشارها الواسع في ليبيا (موقع مصرف الجمهورية، 2024). كما يستخدم الرسائل النصية (SMS) كأداة تسويقية مباشرة لإبلاغ العملاء بالخدمات الجديدة (محمد وآخرون، 2025، ص 1060).
 2. **التحديات التسويقية في البيئة المصرفية:**
 - **عائق الثقة والأمان:** يعاني المسوقون في مصرف الجمهورية من صعوبة إقناع العملاء بأمان المعاملات الإلكترونية في ظل غياب قانون النظام الوطني للمعلومات الواضح (الإخواني وآخرون، 2025، ص 485).
 - **الفجوة الرقمية:** اختلاف المستويات الثقافية والتقنية بين المدن الكبرى والأرياف الليبية يفرض على المصرف صياغة استراتيجيات تسويقية متباينة لتناسب كل شريحة (ابريدان وبوسمرة، 2024، ص 8).
 - **المعوقات التنظيمية:** البيروقراطية داخل المصرف قد تعيق سرعة إطلاق الحملات التسويقية الرقمية لمواكبة المنافسين من المصارف الخاصة (الحراري وشلفوح، 2024، ص 10).
 3. **الفرص المتاحة:** رغم التحديات، فإن امتلاك مصرف الجمهورية لقاعدة بيانات ضخمة يمثل كنزاً معلوماتياً يمكن استخدامه عبر تحليلات البيانات الكبيرة لتطوير استراتيجيات تسويقية تنبؤية تسبق المنافسين (محمد، 2025، ص 743).
- المبحث الثاني:**
- أولاً. مفهوم التحول الرقمي ومستوياته (الرقمنة، الرقمية، التحول الرقمي):**
- يُعد التحول الرقمي مفهوماً شمولياً يتجاوز مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية، بل هو عملية متكاملة تهدف إلى إعادة صياغة نماذج الأعمال (Thota et al., 2023, p. 1). ويمكن تقسيم هذا المفهوم إلى ثلاث مستويات مترابطة:
1. **الرقمنة (Digitization):** وهي المرحلة الأساسية التي تعني تحويل البيانات والمعلومات من صيغتها المادية أو الورقية إلى صيغة رقمية يمكن معالجتها بواسطة الحاسوب (Cioppi et al., 2023, p. 210).
 2. **الرقمية (Digitalization):** تشير إلى عملية توظيف التقنيات الرقمية المتاحة لتطوير العمليات القائمة وتحسين كفاءة الأداء التشغيلي (Pascucci et al., 2023, p. 35).
 3. **التحول الرقمي (Digital Transformation):** يمثل المستوى الأعمق والأشمل، حيث يركز على التغيير الجذري في ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي لتوليد قيمة مضافة للعملاء والمجتمع (Egodawe et al., 2022, p. 1).
- وفي القطاع المصرفي، يعني هذا التحول الانتقال من المصرفية التقليدية إلى نماذج تعتمد كلياً على الابتكار التكنولوجي (ابريدانوبوسمرة، 2024، ص 5).
- المحور الثاني: التحول الرقمي في القطاع المصرفي:**
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي وأبعاد التحول الرقمي:**
- يعد التحول الرقمي في القطاع المصرفي الليبي عملية معقدة تتجاوز مجرد إدخال التقنيات الحديثة إلى إعادة صياغة العمليات المصرفية بالكامل. إن هذا التحول ليس خياراً بل ضرورة حتمية تفرضها التنافسية العالمية (نصيرة وإدريس، 2022، ص 301).

وفي سياق مصرف الجمهورية، يظهر التحول الرقمي كأداة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي والخدمات، حيث أثبتت الدراسات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) على مستوى الأداء العام (دينون والجدي، 2023، ص 1).

1. **البنية التحتية والخدمات الرقمية المقدمة:** يمتلك مصرف الجمهورية بنية تحتية تقنية تمكنه من تقديم حزمة متنوعة من الخدمات الإلكترونية، مثل تطبيق مصرفي بلوس وخدمات الرسائل القصيرة، والتي تهدف أساساً إلى تسهيل وصول العميل إلى حسابه (محمد، 2025، ص 1). ومع ذلك، تشير التقارير إلى أن تكنولوجيا التحول الرقمي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات وتطوير قنوات التوزيع (الزوالي وعبيد، 2024، ص 1). ولكن، رغم هذا التنوع، يلاحظ أن المصرف لا يزال يعاني من ضعف في بعض الجوانب الفنية والتقنية التي تعيق الانتشار الكامل لهذه الخدمات (رحاب، 2022، ص 1).

2. **التحديات التقنية والتنظيمية:** يواجه التحول الرقمي في مصرف الجمهورية تحديات جسيمة، أبرزها ضعف البنية التحتية للاتصالات وقدم بعض المنظومات المستخدمة (حصوة، 2023، ص 1). بالإضافة إلى ذلك، يبرز نقص الكوادر البشرية المؤهلة تقنياً للتعامل مع التحولات السريعة في بيئة العمل الرقمية (خميس وبالنور، 2025، ص 1). وتؤكد الدراسات أن المعوقات الإدارية والتشريعية، مثل نقص القوانين المنظمة للمعاملات الإلكترونية، تحد من قدرة المصارف على التوسع الرقمي الكامل (ابريدانوبوسمر، 2024، ص 1).

3. **الأمن السيبراني وثقة العملاء:** تعتبر قضية الأمن والخصوصية حجر الزاوية في نجاح التحول الرقمي. فقد بينت النتائج أن ثقة العملاء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر معايير الأمان والسرية في المعاملات الإلكترونية (محمد، عمر، ونباح، 2025، ص 2). ورغم استخدام المصرف لتقنيات المصادقة الثنائية، إلا أن التخوف من الاختراقات الأمنية لا يزال يشكل حاجزاً أمام شريحة واسعة من العملاء (حصوة، 2023، ص 1). لذا، فإن تبني تقنيات حديثة مثل الأمن السيبراني والبيانات الضخمة يعد ضرورة لرفع فاعلية النظم المحاسبية والمعلوماتية (محمد، 2025، ص 1).

4. **الأداء الوظيفي في ظل الرقمنة:** أدى التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة عمل الموظفين داخل مصرف الجمهورية. تشير الأبحاث إلى أن هناك مستوى عالٍ من القبول التنظيمي للتحول الرقمي، ولكن التأثير الفعلي على الأداء الوظيفي يتطلب تدريباً مستمراً وتطويراً للمهارات البشرية (خميس وبالنور، 2025، ص 1). إن الرقمنة تساهم في توفير الوقت والجهد وخفض التكاليف التشغيلية، مما يسمح للموظفين بالتركيز على المهام الاستشارية والتسويقية بدلاً من العمليات الروتينية (ابريدانوبوسمر، 2024، ص 1).

ثالثاً. محركات وأبعاد التحول الرقمي في البنوك (التقنية، التنظيمية، الثقافية):

يتحدد نجاح التحول الرقمي في المصارف الليبية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **البعد التقني:** ويشمل توفير البنية التحتية المتطورة، وأنظمة الأمان السيبراني، ومنصات الربط الإلكتروني (محمد، 2025، ص 102).

2. **البعد التنظيمي:** يتعلق بمدى مرونة الهياكل الإدارية ودعم الإدارة العليا لعمليات التغيير، وتحديث الإجراءات لتتوافق مع السرعة الرقمية (دينون والجدي، 2023، ص 1).

3. **البعد الثقافي (البشري):** وهو الأكثر حرجاً، حيث يتطلب بناء قدرات الموظفين ونشر ثقافة الابتكار وتقليل مقاومة التغيير بين الكوادر البشرية (امطاوع وبالنور، 2025، ص 1).

المبحث الثاني: مظاهر التحول الرقمي في المصارف:

1. **الخدمات المصرفية الإلكترونية والرقمية:** تتعدد مظاهر التحول في الخدمات المقدمة، حيث لم يعد العميل بحاجة لزيارة الفرع للقيام بمعاملاته الأساسية (حصوة، 2023، ص 1). وتشمل هذه الخدمات التطبيقات المصرفية عبر الهواتف الذكية، والمحافظ الإلكترونية، وخدمات الدفع الفوري التي تهدف لتعزيز رضا العملاء وتحقيق الشمول المالي (Mohamed et al., 2025, p. 1058).

2. **البنية التحتية التكنولوجية:** يعتمد التحول الرقمي على بنية صلبة تشمل مراكز البيانات الوطنية، وأنظمة السحابة المحاسبية التي تضمن استمرارية الخدمة (Faraj, 2025, p. 1). إن قوة البنية التحتية هي الضمانة الأساسية لمواجهة الانقطاعات الفنية وحماية البيانات من الاختراقات (القطري، 2024، ص 1).

3. **تحليلات البيانات الكبيرة لدعم القرار:** يسمح التحول الرقمي للمصارف بجمع وتحليل كميات ضخمة من البيانات حول سلوك العملاء، مما يساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على التنبؤ وليس فقط على السجلات التاريخية (ابوزيد، 2025، ص 745). تساهم هذه التحليلات في تحسين جودة الائتمان وتقليل المخاطر المالية (Gao, 2025, p. 1).

المبحث الثالث: التحول الرقمي في مصرف الجمهورية (دراسة تطبيقية):

1. **حصر وتحليل الخدمات الإلكترونية المقدمة:**

يُعد مصرف الجمهورية أحد رواد التحول الرقمي في ليبيا، حيث يقدم حزمة متنوعة من الخدمات تشمل:

- تطبيق مصرفي باي: الذي يتيح تحويل الأموال وسداد الفواتير إلكترونياً (Mohamed et al., 2025, p. 1060).
- خدمات نقاط البيع (POS): التي انتشرت بشكل واسع في المحلات التجارية لتسهيل عمليات الدفع غير النقدي (رحاب، 2022، ص 1).

- شبكة الصراف الآلي (ATM): حيث يمتلك المصرف أكبر شبكة توزيع في ليبيا (حصوة، 2023، ص 1).
- مركز الاتصال (1500): الذي يوفر الدعم الفني والاستفسارات اللحظية للعملاء (Mohamed et al., 2025, p. 1060).
- 2. تقييم نقاط القوة والضعف الرقمية (تحليل SWOT):
- نقاط القوة: الانتشار الواسع للفروع، القاعدة الكبيرة من العملاء، وتنوع القنوات الإلكترونية المتاحة (Rehab, 2022, p. 1).
- نقاط الضعف: تبرز بشكل أساسي في عدم استقرار شبكة الإنترنت والكهرباء، مما يعطل الخدمات اللحظية (الزوالي وعبيد، 2024، ص 1). كما يعاني المصرف من ضعف استجابة بعض الأنظمة تحت الضغط العالي (الحارري وشلفوح، 2024، ص 1).
- المحور الثالث: العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والتحول الرقمي:
- المبحث الأول: الإطار النظري للعلاقة بين التحول الرقمي والاستراتيجيات التسويقية:
- 1. التحول الرقمي كأساس لتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة وذكية:
- يعتبر التحول الرقمي بمثابة إعادة صياغة جذرية لكيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة لعملائها، حيث لا يقتصر على تبني التكنولوجيا فحسب، بل يمتد ليشمل تغيير الثقافة التنظيمية (Thota et al., 2023, p. 1). إن هذا التحول يشكل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها الاستراتيجيات التسويقية الحديثة، حيث يسمح للمنظمات بالانتقال من التسويق التقليدي القائم على التخمين إلى تسويق ذكي يعتمد على البيانات اللحظية (Gao, 2025, p. 1).
- كما يساهم التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من فهم أعمق لسلوك المستهلك وتوقعاته، مما يؤدي إلى تصميم عروض تسويقية أكثر دقة وفعالية (Pascucci et al., 2023, p. 27). وتلعب القدرات الرقمية للمؤسسة دوراً وسيطاً حيوياً في تحسين الأداء العام للأعمال من خلال دمج أدوات التسويق الرقمي في صلب العمليات التشغيلية (Gao, 2025, p. 1).
- 2. أثر الأدوات الرقمية على عناصر المزيج التسويقي المصرفي:
- المنتج الرقمي: أدى التحول الرقمي إلى تحويل الخدمات المصرفية من خدمات ملموسة داخل الفروع إلى منتجات رقمية متكاملة متاحة عبر التطبيقات، مما يعزز من قيمتها المنفعة للعميل (Wilson et al., 2024, p. 1).
- التسعير الديناميكي: تتيح الأدوات الرقمية للمصارف اعتماد سياسات تسعير مرنة تعتمد على تحليل البيانات الضخمة وحجم تعاملات العميل، مما يحقق ميزة تنافسية (Mazouzi, 2022, p. 301&Alit).
- التوزيع عبر القنوات الرقمية: لم يعد التوزيع مقتصرًا على الموقع الجغرافي، بل أصبح يعتمد على تعدد القنوات (Omnichannel) التي تضمن وصول الخدمة للعميل في أي وقت وأي مكان (Cioppi et al., 2023, p. 208).
- الترويج الرقمي: تحول الترويج من الوسائل التقليدية إلى التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمحتوى الرقمي، مما يضمن تفاعلاً مباشراً وقياساً دقيقاً لردود فعل العملاء (Chhabra et al., 2025, p. 1).
- 3. التسويق الرقمي المصرفي: آلياته وقنواته:
- تعتمد المصارف الحديثة على ترسانة من القنوات الرقمية، أبرزها التسويق عبر محركات البحث (SEM) لضمان ظهور المصرف في مقدمة النتائج عند بحث العملاء عن خدمات مالية (Mazouzi, 2022, p. 305&Alit). كما يعد التسويق عبر البريد الإلكتروني وسيلة فعالة لإرسال كشوف الحسابات والعروض المخصصة بشكل دوري وأمن (Muhammad, 2025, p. 74).
- وتعتبر التطبيقات الذكية هي القناة الأكثر تأثيراً حالياً، حيث توفر منصة تسويقية تفاعلية تدمج بين تقديم الخدمة والترويج لخدمات جديدة في واجهة واحدة (Mohamed et al., 2025, p. 1057).
- المبحث الثاني: تحليل تكامل الاستراتيجيات مع التحول الرقمي في مصرف الجمهورية (دراسة تطبيقية):
- 1. استخدام بيانات التحول الرقمي في تحسين استهداف الحملات:
- يمتلك مصرف الجمهورية قاعدة بيانات ضخمة ناتجة عن استخدام العملاء للتطبيقات والبطاقات الإلكترونية، وهذه البيانات تمثل كنزاً لتحديد عادات الاستخدام (Obeid, 2024, p. 1&Al-Zuwali). من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن للمصرف تخصيص العروض الائتمانية أو الخدمات الاستثمارية لشرائح محددة بناءً على نمط إنفاقهم، مما يرفع من معدلات الاستجابة للتسويق (Mohamed et al., 2025, p. 1060). إن هذا التكامل بين التكنولوجيا والتسويق يساهم في تحويل المصرف من كيان مقدم للخدمة إلى شريك مالي ذكي يتنبأ باحتياجات عملائه (Shalfouh, 2024, &Al-Harari, p. 1).
- 2. توظيف التطبيقات الذكية والرسائل النصية كقنوات تسويقية:
- أثبتت الدراسة الميدانية في مصرف الجمهورية أن التطبيق الذكي لا يستخدم فقط لإجراء العمليات، بل كأداة تواصل مباشرة تضمن وصول الرسالة التسويقية للعميل فوراً (Hasswa, 2023, p. 1). كما تلعب الرسائل النصية القصيرة (SMS) دوراً حيوياً في البيئة الليبية نظراً لموثوقيتها في ظل تذبذب خدمات الإنترنت، حيث تستخدم لإخطار العملاء

بالخدمات الجديدة والتحذيرات الأمنية (Rehab, 2022, p. 1). هذا التوظيف للقنوات الرقمية يقلل من تكاليف التسويق التقليدية ويزيد من سرعة الانتشار (Busamra, 2024, p. 1&Abraidan).

3. تحليل SWOT للربط بين الرقمنة والتسويق في مصرف الجمهورية:

- **نقاط القوة:** القاعدة الجماهيرية العريضة للمصرف والانتشار الجغرافي الواسع لفروعه (Rehab, 2022, p. 1).
- **نقاط الضعف:** ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق ونقص الكوادر الفنية المتخصصة في التسويق الرقمي المحترف (Shalfouh, 2024, p. 1&Al-Harari).
- **الفرص:** التوجه الحكومي الليبي نحو التحول الرقمي وزيادة وعي الشباب بالخدمات الإلكترونية (Libya Digital Transformation Strategy, 2022, p. 8).
- **التحديات:** المخاطر السيبرانية المتزايدة والمنافسة من المصارف الرقمية الناشئة (Obeid, 2024, &Al-Zuwali, p. 1).

ثانياً: أثر التحول الرقمي في الأداء التسويقي والوظيفي للمصارف:

يعتبر التحول الرقمي في القطاع المصرفي ضرورة إستراتيجية ملحة تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة في الاقتصاد العالمي (الزوالي وعبيد، 2024، ص 1). إن تبني المصارف للتكنولوجيا الرقمية لا يقتصر فقط على إدخال أدوات جديدة، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة ثقافة العمل المصرفي والهيكل التنظيمي للمؤسسة (دبنون والجدي، 2023، ص 1).

ويؤكد الباحثون أن التحول الرقمي يعمل كرافعة أساسية لتحسين جودة الخدمات المصرفية، مما ينعكس بشكل مباشر على رضا العملاء وولائهم (حصوة، 2023، ص 1). كما أن دمج التقنيات الحديثة يساهم في خفض التكاليف التشغيلية وتوفير الوقت والجهد لكل من الموظف والعميل على حد سواء (ابريدانوبوسمرة، 2024، ص 1). وعلى صعيد الأداء التسويقي، فإن استخدام أدوات التسويق الرقمي يعزز من قدرة المصارف على الوصول إلى شرائح أوسع من الجمهور المستهدف بدقة عالية (القطري، 2024، ص 1). إن فاعلية أساليب التسويق الإلكتروني ترتبط بشكل وثيق بمدى تطور البنية التحتية التقنية للمصرف وقدرته على حماية خصوصية بيانات العملاء (شكشك وأبوخريص، 2015، ص 1). وتلعب مشاركة المستهلك وتفاعله مع المنصات الرقمية دوراً محورياً في بناء القدرات الرقمية للمؤسسات المالية (Gao, 2025, p. 1).

كما أن التحول الرقمي الناجح يتطلب استثمارات ضخمة في تكنولوجيا المعلومات وتدريب الكوادر البشرية لتتمكن من إدارة هذه التقنيات بكفاءة، ومن منظور الأداء الوظيفي، يظهر التحول الرقمي أثراً إيجابياً ملموساً من خلال تحسين أبعاد الموارد البشرية والهيكل التنظيمي (دبنون والجدي، 2023، ص 1).

الجانب العملي:

- **منهج البحث:** استناداً إلى طبيعة الدراسة، تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإنسانية والإدارية؛ حيث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وربط متغيراتها (التحول الرقمي كمتغير مستقل، والاستراتيجيات التسويقية كمتغير وسيط، والأداء التسويقي كمتغير تابع).
 - **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من فئتين أساسيتين في مصرف الجمهورية:
1. **الفئة الأولى (الموظفون):** وتشمل المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في إدارات (التسويق، تكنولوجيا المعلومات، العمليات الإلكترونية). تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) لضمان الحصول على بيانات دقيقة حول الاستراتيجيات والتوجهات الرقمية للمصرف.
 2. **الفئة الثانية (العملاء):** مستخدمو الخدمات المصرفية الرقمية (تطبيق مصرفي بلس، خدمة مصرفي باي، نقاط البيع). تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل مختلف الشرائح الاجتماعية.
- **أداة الدراسة (الاستبانة):**

تم بناء أسئلة الاستبانة على أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، التقنيات، الموارد البشرية) وأبعاد الأداء التسويقي (جودة الخدمة، رضا العميل، الميزة التنافسية). وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 100 مشارك (20 موظفاً و 80 عميلاً) في مصرف الجمهورية فرع بني وليد. وقد تم استخدام مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما في ذلك التحليل الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي.

تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة لحساب معامل الثبات، مع استهداف معامل لا يقل عن (0.70) لضمان اتساق الإجابات.

- **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** لتحليل البيانات المستخرجة من برنامج (SPSS)، سيتم الاعتماد على:
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب أهمية الفقرات.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واختبار الانحدار لقياس أثر المتغيرات.
- أولاً: **الخصائص الديموغرافية للعينة:** تمثل الخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة أساساً لفهم سياق النتائج وتعميمها. يوضح الجدول 1 التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة:

جدول رقم (1): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (ن = 100)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المتراكمة (%)
الجنس	ذكر	70	70.0	70.0
	أنثى	30	30.0	100.0
الفئة العمرية	44-35 سنة	32	32.0	32.0
	34-25 سنة	26	26.0	58.0
	54-45 سنة	23	23.0	81.0
	55 سنة فأكثر	11	11.0	92.0
	أقل من 25 سنة	8	8.0	100.0
المستوى التعليمي	بكالوريوس	50	50.0	50.0
	دبلوم	30	30.0	80.0
	دراسات عليا	15	15.0	95.0
	ثانوية عامة أو أقل	5	5.0	100.0
مدة التعامل مع المصرف	أكثر من 10 سنوات	70	70.0	70.0
	10-5 سنوات	18	18.0	88.0
	أقل من 5 سنوات	12	12.0	100.0
الفئة (وظيفة)	عميل	80	80.0	80.0
	موظف	20	20.0	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أن العينة تتكون من 70% ذكور و30% إناث، مما يعكس السياق المجتمعي في القطاع المصرفي. وتشكل الفئة العمرية 44-35 سنة النسبة الأكبر (32%)، تليها فئة 34-25 سنة (26%)، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين هم في مراحل عمرية منتجة ومعتمدة على التقنيات الرقمية. ومن حيث المستوى التعليمي، يحمل 50% من المشاركين درجة البكالوريوس، مما يعكس وعياً تعليمياً مرتفعاً قد يؤثر إيجاباً على تقبل الخدمات الرقمية. وتُظهر النتائج أن 70% من المشاركين يتعاملون مع المصرف لأكثر من 10 سنوات، مما يوفر قاعدة تاريخية غنية لتقييم التحول الرقمي. أما توزيع العينة حسب الوظيفة فيشير إلى أن 80% من المشاركين هم عملاء بينما 20% موظفون، مما يوفر رؤية متكاملة من منظور مقدمي ومستخدمي الخدمة.

الإحصاءات الوصفية لفقرات الاستبيان:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبيان البالغة 21 فقرة، والمقسمة إلى أربعة أبعاد رئيسية: التحول الرقمي، الاستراتيجيات التسويقية، الأداء التسويقي، وتحديات التحول الرقمي. يوضح الجدول 2 النتائج الكاملة:

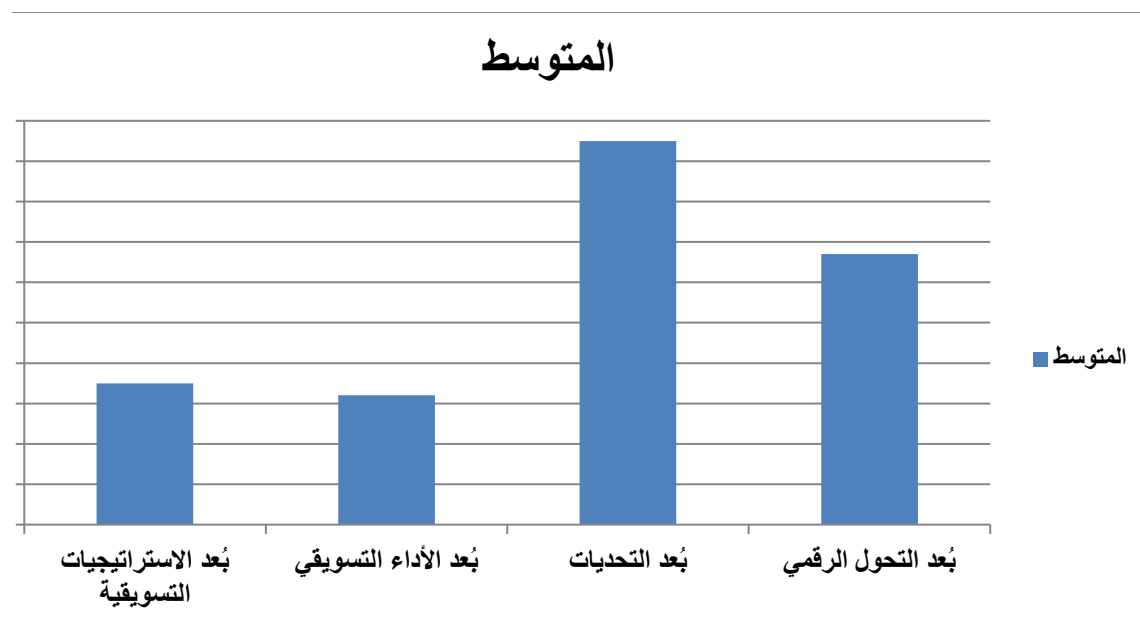
جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان (ن = 100)

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	التفسير
أولاً: بُعد التحول الرقمي			3.57	0.54	3.60	مرتفع
1	Q1	تتوفر بنية تحتية تقنية قوية	3.30	1.389	3.5	متوسط
2	Q2	سهولة ووضوح تطبيق مصرفي بلس/باي	3.89	1.197	4.0	مرتفع
3	Q3	حماية عالية للبيانات والخصوصية	3.45	1.540	4.0	متوسط
4	Q4	سرعة النظام الرقمي في التنفيذ	3.90	1.345	4.5	مرتفع
5	Q5	تكامل الخدمات الرقمية	3.40	1.688	4.0	متوسط
ثانياً: بُعد الاستراتيجيات التسويقية			3.25	0.68	3.33	متوسط
6	Q6	تنوع الخدمات الرقمية	3.55	1.403	4.0	مرتفع
7	Q7	عدالة الرسوم والعمولات	3.60	1.602	4.5	مرتفع
8	Q8	فعالية وسائل التواصل الاجتماعي	3.60	1.435	4.0	مرتفع
9	Q9	انتظام الإشعارات الترويجية	2.45	1.209	2.0	منخفض جداً
10	Q10	مهارات الموظفين في الإرشاد	3.00	1.524	2.0	متوسط
11	Q11	تحديث الموقع الإلكتروني	3.50	1.573	4.0	مرتفع
ثالثاً: بُعد الأداء التسويقي			3.22	0.65	3.25	متوسط

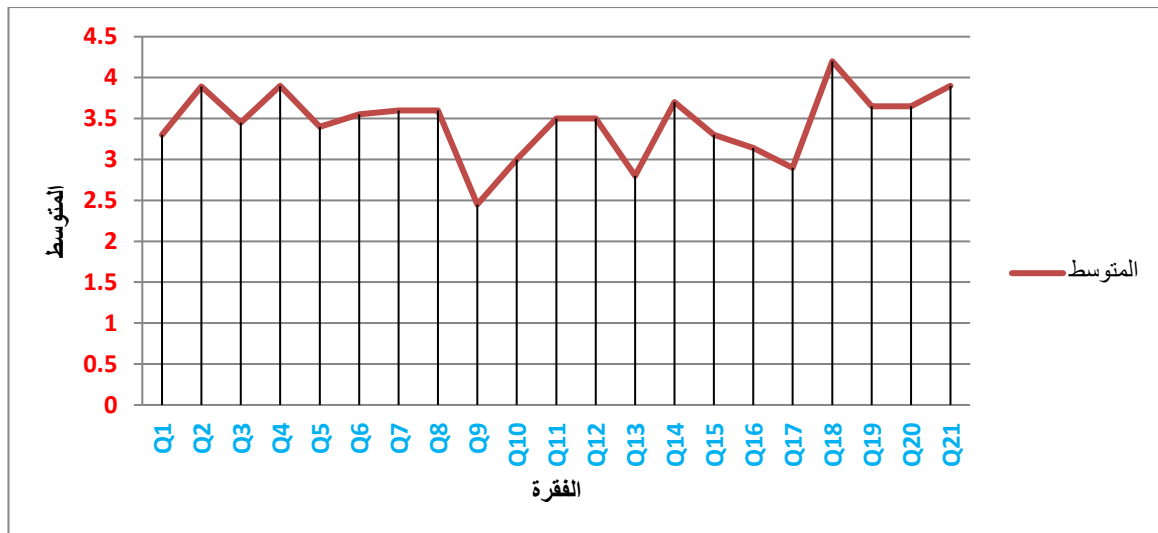
مرتفع	4.0	1.667	3.50	زيادة الولاء للمصرف	Q12	12
منخفض	2.5	1.544	2.80	الرضا عن الأداء التسويقي	Q13	13
مرتفع	4.5	1.624	3.70	تحسن الصورة الذهنية	Q14	14
متوسط	3.5	1.624	3.30	تقليل الجهد والوقت	Q15	15
متوسط	3.5	1.694	3.14	الثقة في قدرة المنافسة	Q16	16
منخفض	2.0	1.617	2.90	التوصية للآخرين	Q17	17
مرتفع	3.94	0.48	3.85			رابعاً: بُعد التحديات
مرتفع جداً	5.0	1.214	4.20	انقطاعات الإنترنت تعيق الاستخدام	Q18	18
مرتفع	4.5	1.500	3.65	أعطال أجهزة الصراف الآلي	Q19	19
مرتفع	4.0	1.452	3.65	ضعف القوانين والتشريعات	Q20	20
مرتفع	5.0	1.586	3.90	التخوف من الهجمات السيبرانية	Q21	21

في الجدول 2 إلى ما يلي:

1. **بُعد التحول الرقمي:** حصل على متوسط عام 3.57 (مرتفع)، حيث سجلت فقرة "سرعة النظام الرقمي في التنفيذ" (Q4) أعلى متوسط (3.90)، بينما سجلت فقرة "تتوفر بنية تحتية تقنية قوية" (Q1) أقل متوسط في هذا البعد (3.30). يعكس هذا أن العملاء يقدرّون سرعة الخدمة لكنهم يشكّون في قوة البنية التحتية الأساسية.
2. **بُعد الاستراتيجيات التسويقية:** بلغ متوسطه العام 3.25 (متوسط). لوحظ تباين كبير بين الفقرات، حيث سجلت فقرة "انتظام الإشعارات الترويجية" (Q9) أدنى متوسط في الاستبيان ككل (2.45)، مما يشير إلى فجوة كبيرة في استراتيجية التواصل المباشر مع العملاء. في المقابل، حصلت فقرات "عدالة الرسوم" (Q7) و"فعالية وسائل التواصل الاجتماعي" (Q8) على متوسط مرتفع نسبياً (3.60).
3. **بُعد الأداء التسويقي:** بلغ متوسطه 3.22 (متوسط). سجلت فقرة "تحسن الصورة الذهنية" (Q14) أعلى متوسط (3.70)، بينما سجلت فقرة "الرضا عن الأداء التسويقي" (Q13) متوسطاً منخفضاً (2.80)، مما يشير إلى أن الصورة الإيجابية للمصرف ككيان متطور رقمياً لا تترجم بالضرورة إلى رضا فعلي عن أدائه التسويقي اليومي.
4. **بُعد التحديات:** سجل أعلى متوسط بين الأبعاد (3.85، مرتفع). حصلت فقرة "انقطاعات الإنترنت تعيق الاستخدام" (Q18) على أعلى متوسط في الاستبيان ككل (4.20)، مما يؤكد أن ضعف البنية التحتية للاتصالات يمثل التحدي الأبرز في البيئة المصرفية.



الشكل رقم (1): متوسطات الأبعاد الأربعة الرئيسية



الشكل رقم (2): توزيع متوسطات الفقرات

تحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية:

لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، تم حساب معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين الدرجات المركبة للأبعاد الأربعة. يوضح الجدول 3 مصفوفة الارتباط، ويبين الجدول 4 القيم الاحتمالية (p-values) المصاحبة:

جدول رقم (3): معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات الرئيسية (ن = 100)

المتغير	درجة التحول الرقمي	درجة الاستراتيجيات التسويقية	درجة الأداء التسويقي	درجة التحديات
درجة التحول الرقمي	1.000			
درجة الاستراتيجيات التسويقية	-0.164	1.000		
درجة الأداء التسويقي	0.141	-0.007	1.000	
درجة التحديات	-0.012	0.087	0.016	1.000

جدول رقم (4): القيم الاحتمالية (p-values) لمعاملات الارتباط

المتغير	درجة التحول الرقمي	درجة الاستراتيجيات التسويقية	درجة الأداء التسويقي	درجة التحديات
درجة التحول الرقمي	-	0.103	0.163	0.909
درجة الاستراتيجيات التسويقية	0.103	-	0.945	0.387
درجة الأداء التسويقي	0.163	0.945	-	0.876
درجة التحديات	0.909	0.387	0.876	-

تفسير النتائج:

- العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التسويقي: توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة غير دالة إحصائياً ($r = 0.141$, $p = 0.163 > 0.05$). يشير هذا إلى أن زيادة مستوى التحول الرقمي تميل إلى أن تصاحبها زيادة طفيفة في الأداء التسويقي، لكن هذه العلاقة غير مؤكدة إحصائياً في عينة الدراسة.
- العلاقة بين التحول الرقمي والاستراتيجيات التسويقية: تظهر علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة غير دالة إحصائياً ($r = -0.164$, $p = 0.103 > 0.05$). هذا قد يشير إلى وجود انفصال أو عدم تنسيق بين الجهود التقنية الرقمية وبين صياغة الاستراتيجيات التسويقية الفعالة، لكن النتيجة غير دالة.
- العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي: تظهر علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً ($r = -0.007$, $p = 0.945 > 0.05$). هذه النتيجة المفاجئة قد تعكس فجوة بين ما تروج له الاستراتيجيات التسويقية وبين الأداء الفعلي كما يُدركه العملاء، أو قد تكون ناتجة عن محدودية فعالية الاستراتيجيات الحالية.
- العلاقة بين التحديات والأبعاد الأخرى: جميع العلاقات مع بُعد التحديات كانت ضعيفة وغير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن التحديات (كضعف الإنترنت والأمن السيبراني) تُدرك كمعوقات عامة لا ترتبط ارتباطاً مباشراً قوياً بمستوى التحول أو الأداء في أذهان المبحوثين.

على الرغم من أن بعض معاملات الارتباط أظهرت قيماً لا بأس بها (مثل -0.164)، إلا أن جميعها لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($p > 0.05$)، مما يعني أن هذه العلاقات لا يمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي بثقة 95%. قد يعود هذا إلى حجم العينة المحدود نسبياً ($n=100$) أو إلى تباين كبير في إجابات الباحثين.

نتائج تحليل الانحدار الخطي:

لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتحليل قدرتها التفسيرية، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط. ركز التحليل على اختبار أثر بُعدي "التحول الرقمي" و"الاستراتيجيات التسويقية" على "الأداء التسويقي". تلخص الجدول 5 النتائج:

جدول رقم (5): نتائج نماذج الانحدار الخطي البسيط ($n = 100$)

النموذج	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	المعامل (B)	الخطأ المعياري للمعامل	قيمة t	القيمة الاحتمالية (p)	الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)
النموذج 1	درجة التحول الرقمي	درجة الأداء التسويقي	0.0198	0.0098	0.1353	0.096	1.406	0.163	غير دال
النموذج 2	درجة الاستراتيجيات التسويقية	درجة الأداء التسويقي	0.00005	-0.0102	-0.0068	0.098	-0.069	0.945	غير دال

تفسير النتائج:

- النموذج 1 (أثر التحول الرقمي على الأداء التسويقي):**
 - معادلة الانحدار المقدرة: $\text{الأداء التسويقي} = 0.135 \times (\text{التحول الرقمي}) + 2.762$
 - معامل التحديد ($R^2 = 0.0198$) يشير إلى أن متغير التحول الرقمي يفسر فقط 1.98% من التباين الكلي في الأداء التسويقي. وهذا نسبة ضئيلة جداً.
 - المعامل ($B = 0.135$) موجب، مما يشير إلى وجود أثر طردي نظري، حيث أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.135 نقطة في درجة الأداء التسويقي.
 - مع ذلك، فإن هذا الأثر غير دال إحصائياً ($p = 0.163 > 0.05$). وبالتالي، لا يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة خطية ذات دلالة بين المتغيرين في مجتمع الدراسة.
 - النموذج 2 (أثر الاستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي):**
 - معادلة الانحدار المقدرة: $\text{الأداء التسويقي} = 0.007 \times (\text{الاستراتيجيات التسويقية}) - 3.243$
 - معامل التحديد منخفض جداً ($R^2 = 0.00005$)، مما يعني أن الاستراتيجيات التسويقية تفسر أقل من 0.01% من التباين في الأداء التسويقي. بل إن القيمة المعدلة سالبة (-0.0102)، مما يشير إلى أن النموذج لا يحسن التوقع مقارنة بمتوسط المتغير التابع وحده.
 - المعامل سالب ضئيل القيمة ($B = -0.007$)، وغير دال إحصائياً بشكل كامل ($p = 0.945$).
 - الاستنتاج:** لا يوجد أي أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التسويقية الحالية على الأداء التسويقي كما يُقاس في هذه الدراسة.
- تشير نتائج الانحدار إلى فجوة مثيرة للاهتمام بين الجهد المُنفق (التحول الرقمي، الاستراتيجيات التسويقية) والنتيجة المتحققة (الأداء التسويقي). قد يعزى ذلك إلى عدة عوامل:
- نضوج غير كافٍ للتحول الرقمي:** قد تكون الاستثمارات الرقمية لا تزال في مراحل مبكرة لم تُترجم بعد إلى تأثير ملموس على الأداء.
 - فجوة في التنفيذ:** قد تكون الاستراتيجيات جيدة على الورق لكن تنفيذها أو قياس نتائجها غير فعال.
 - عوامل وسيطة معيقة:** مثل تحديات البنية التحتية (الإنترنت) والعوامل الثقافية (التمسك بالنقدية) التي تحد من فعالية التحول والاستراتيجيات.
- حسب الفئة (موظف/عميل):** يُظهر الموظفون متوسطات أعلى من العملاء في كلا البعدين: التحول الرقمي (3.690 مقابل 3.562) والأداء التسويقي (3.383 مقابل 3.183). هذا الاختلاف يمكن تفسيره من خلال منظورين:
- منظور المعرفة الداخلية:** الموظفون على علم بالجهود والمشاريع الداخلية للتحول الرقمي أكثر من العملاء، مما يجعل تقييمهم أكثر إيجابية.
 - منظور الولاء المؤسسي:** قد يميل الموظفون إلى تقديم تقييمات أكثر إيجابية عن المؤسسة التي يعملون لديها.
- يشير الفرق الأكبر في تقييم الأداء التسويقي (0.20 نقطة) إلى أن العملاء أقل رضاً عن النتائج الفعلية مقارنة بالإدراك الداخلي للموظفين، وهي فجوة تتطلب اهتماماً إدارياً.

التحديات الرئيسية التي تواجه التحول الرقمي (تحليل الفقرات Q18-Q21):
كما هو موضح في الجدول 2، سجل بُعد التحديات أعلى متوسط بين الأبعاد (3.85). يشير تحليل الفقرات المفصل إلى التحديات التالية مرتبة حسب الأهمية كما يراها المبحوثون:

1. انقطاعات الإنترنت (Q18، متوسط 4.20): التحدي الأكثر حدة، يعكس مشكلة بنيوية في البيئة الليبية تؤثر على جميع الخدمات الرقمية.
2. التخوف من الهجمات السيبرانية (Q21، متوسط 3.90): يعكس قلقاً عميقاً لدى العملاء حول أمان معاملاتهم المالية الإلكترونية، وهي ثقة تحتاج إلى بنائها.
3. أعطال أجهزة الصراف الآلي وضعف القوانين (Q20-Q19، متوسط 3.65 لكل): تحديات تقنية وتشريعية متساوية في الأهمية، تشير إلى حاجة لتطوير الصيانة وإصدار تشريعات داعمة.

النتائج والتكامل مع فرضيات الدراسة:

بناءً على التحليل الإحصائي الشامل، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية التي تجيب على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

1. ما واقع الاستراتيجيات التسويقية (التقليدية والرقمية) المطبقة حالياً في مصرف الجمهورية؟ الواقع يشير إلى استراتيجيات تسويقية رقمية متوسطة الفعالية (متوسط 3.25) مع وجود فجوة كبيرة في التواصل المباشر والترويج المستمر (Q9=2.45). هناك اعتماد جيد على وسائل التواصل الاجتماعي وعدالة في التسعير، لكن غياب الإستراتيجية الشاملة والمتكاملة.
 2. ما هو مستوى التحول الرقمي الفعلي الذي حققه مصرف الجمهورية على مستوى البنية التحتية والخدمات؟ مستوى التحول الرقمي يُدرك على أنه مرتفع نسبياً (متوسط 3.57)، مع تقدير خاص لسرعة الخدمات (Q4=3.90). ومع ذلك، لا تزال ثقة العملاء في قوة البنية التحتية الأساسية متوسطة (Q1=3.30).
 3. ما مدى رضا عملاء المصرف عن جودة الخدمات الرقمية والرسائل التسويقية الموجهة لهم؟ الرضا العام عن الأداء التسويقي متوسط (3.22). هناك رضا عن الصورة الذهنية المحسنة (Q14=3.70) ولكن عدم رضا عن الأداء التسويقي التفصيلي (Q13=2.80). التواصل الترويجي غير المنتظم (Q9=2.45) يشكل نقطة ضعف رئيسية.
 4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التحول الرقمي وبين كفاءة الأداء التسويقي للمصرف؟ لا. أظهر التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة وغير دالة إحصائياً ($r=0.141$, $p=0.163$). كما أن نموذج الانحدار أظهر أن التحول الرقمي يفسر أقل من 2% من التباين في الأداء التسويقي، وأثره غير دال إحصائياً ($p=0.163$).
 5. ما هي أبرز التحديات (التقنية، البشرية، التشريعية) التي تعيق دمج الرقمنة في الاستراتيجية التسويقية؟ أبرز التحديات مرتبة: (1) انقطاعات الإنترنت (متوسط 4.20)، (2) التخوف الأمني السيبراني (3.90)، (3) أعطال الأجهزة التقنية وضعف التشريعات (3.65 لكل). تمثل هذه التحديات عوائق بنيوية وخارجية كبيرة.
- تشير النتائج إلى أن مصرف الجمهورية يبذل جهوداً تقنية مقدرة في التحول الرقمي، لكن هذه الجهود لم تترجم بعد إلى تحسن ذي دلالة إحصائية في الأداء التسويقي أو إلى استراتيجيات تسويقية رقمية متكاملة وفعالة. الفجوة بين التوفر التقني والاستخدام الفعال والرضا تبدو واضحة، وسببها الرئيسي يعود إلى تحديات بنيوية خارجية (كالإنترنت) وداخلية (كضعف التواصل التسويقي وربما التكامل الاستراتيجي). تبرز الحاجة إلى انتقال من مرحلة "الرقمنة" (توفر التقنية) إلى مرحلة "التحول الرقمي الاستراتيجي" الذي يدمج التقنية في قلب نموذج العمل والتسويق لخلق قيمة ملحوظة للعميل.

النتائج:

كشفت الدراسة أن متوسط إدراك عينة البحث لتحول مصرف الجمهورية الرقمي بلغ 3.57 على مقياس خماسي، وهو تصنيف يقع في فئة "مرتفع" حسب معايير التفسير المعتمدة. هذا الرقم، بحد ذاته، يُعد مؤشراً إيجابياً يعكس الجهد التقني المبذول من قبل إدارة المصرف. حيث تشير فقرة "سرعة النظام الرقمي في التنفيذ (Q4)" والتي حصلت على أعلى متوسط (3.90) إلى نجاح تقني ملحوظ في تحسين كفاءة العمليات الأساسية مثل التحويلات وسداد الفواتير، وهو ما يتماشى مع بُعد "العمليات" في المزيج التسويقي المطور (Ps7) الذي أكدت عليه أدبيات التحول الرقمي.

الاستنتاجات العامة للدراسة:

بناءً على المناقشة الشاملة والتحليل المتعمق، يمكن صياغة الاستنتاجات النهائية التالية:

1. استنتاج واقع التحول: مصرف الجمهورية يمتلك نضوجاً تقنياً تشغيلياً متقدماً (Operational Digital) يتجلى في سرعة وكفاءة الخدمات الرقمية الأساسية، مما يمنحه ميزة تنافسية تقنية أولية. لكنه لم يحقق بعد التحول الرقمي الاستراتيجي الشامل (Strategic Digital Transformation) الذي يعيد تعريف العلاقة مع العميل ويبني ثقة راسخة في المنظومة الرقمية بأكملها.
2. استنتاج فجوة التكامل: تعاني الاستراتيجيات التسويقية الرقمية للمصرف من تفكك واضح وغياب للتكامل العضوي. بينما تظهر كفاءة في عناصر منفصلة (كالتررويج عبر منصات اجتماعية)، فإن الإخفاق الذريع في التواصل المباشر والمُخصص مع العملاء (إهمال قنوات مثل SMS/Email) يدمر أي فرصة لبناء علاقات ولاء مستدامة ويبقي الاستراتيجية في إطار الترفيع التكنولوجي للأساليب التقليدية.

3. **استنتاج تناقض الأداء:** نجح المصرف في بناء صورة ذهنية إيجابية ككيان متطور تكنولوجياً، وهي خطوة تسويقية ناجحة. لكنه أخفق في ترجمة هذه الصورة إلى رضا عملياني عالٍ وتوصية حقيقية من العملاء، مما يكشف عن فجوة تنفيذية خطيرة بين الوعد التسويقي وتجربة التسليم الفعلية، ويضعف التحول نحو نموذج التسويق بالعلاقات.
4. **الاستنتاج المركزي والإحصائي:** لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من التحول الرقمي والاستراتيجيات التسويقية الرقمية على الأداء التسويقي لمصرف الجمهورية في الظروف الحالية. هذا ليس إنكاراً لأهميتهما، بل هو إثبات قاطع أن تأثيرهما مشروط ومُحجَب بتحديات أعظم.
5. **استنتاج العائق الحاسم: التحديات البنوية والثقافية الخارجية** (ضعف بنية الاتصالات، المخاوف الأمنية، غياب البيئة التشريعية) هي المتغيرات الوسيطة المهيمنة التي تشكل الحاجز الرئيسي أمام تحويل الجهد الرقمي والتسويقي الداخلي إلى نتائج ملموسة في الأداء. هي العامل الحاسم في معادلة النجاح.
6. **استنتاج النموذج التفسيري:** تقدم الدراسة نموذجاً تفسيرياً للمصرف يتمثل في: **"الجهد التقني والتسويقي الداخلي لا ينتج أداءً متميزاً إلا إذا تم تعزيزه بحلول تخفف من وطأة التحديات البنوية الخارجية، ويتم دمجها في استراتيجية علائقية متكاملة تركز على التواصل المباشر وبناء الثقة."**

التوصيات العملية:

تنقسم التوصيات إلى مستويات: استراتيجية عاجلة، وتكتيكية متوسطة الأجل، وبحثية مستقبلية.

المستوى الأول: توصيات استراتيجية عاجلة (للمصرف والجهات الرقمية):

1. **تحويل مسار الاستراتيجية من "الترويج" إلى "إدارة العلاقات":**
 - إنشاء وحدة متكاملة لإدارة علاقات العملاء الرقمية (Digital CRM Unit): تتبع مباشرة للإدارة العليا، وتدمج بين بيانات قسم تكنولوجيا المعلومات ورؤية قسم التسويق. هدفها تحليل سلوك العملاء على التطبيق وقنوات الدفع وبناء شخصيات رقمية (Buyer Personas) لهم.
 - إطلاق برنامج ولاء رقمي ذكي: يستخدم بيانات التحول الرقمي (مثل تكرار استخدام التطبيق، حجم التحويلات) لتقديم مكافآت وعروض مخصصة تلقائياً، وليس عروضاً عامة.
 - تفعيل واستغلال قنوات التواصل المباشر (Email&SMS) بشكل استراتيجي: التوقف عن استخدامها للإشعارات الروتينية فقط. يجب تصميم "مسار رحلة العميل الرقمية" (Digital Customer Journey Map) وإرسال رسائل مخصصة في كل مرحلة: ترحيب بعد أول استخدام للتطبيق، شكر بعد إتمام معاملة كبيرة، عرض خاص بناءً على أنماط الإنفاق، إلخ.
2. **معالجة تحديات الثقة والأمان كأولوية قصوى (حملة شاملة):**
 - حملة توعية وطنية موسعة: بالشراكة مع مصرف ليبيا المركزي والهيئة العامة للمعلومات، لإطلاق حملة إعلامية (عبر التلفزيون، الراديو، السوشيال ميديا) تشرح بالتفصيل كيفية حماية المصرف لبيانات العملاء (التشفير، المصادقة الثنائية)، وتُجيب بوضوح على أسئلة الشائعة حول الأمان.
 - الشفافية المطلقة: إنشاء صفحة خاصة على موقع المصرف بعنوان "أمانك أولويتنا"، تشرح بالإنجليزي والعربي تقنيات الأمان المستخدمة، وتنتشر تقارير دورية (مبسطة) عن أمن الأنظمة.
 - ضمان تعويض سريع: الإعلان عن سياسة واضحة وسريعة لتعويض العملاء في حالات الاحتيال النادرة، لطمأنة السوق.
3. **تعزيز المرونة في مواجهة انقطاعات الخدمة:**
 - تطوير وظائف "تعمل دون اتصال" (Offline Features) في تطبيق المصرف: مثل حفظ مسودات التحويلات، وعرض كشف الحساب الأخير المخزن، وتفعيل بعض الخدمات عبر رسائل SMS البديلة عند انقطاع الإنترنت.
 - نظام إنذار مبكر للعملاء: إشعار العملاء مسبقاً عبر SMS عن أي صيانة مخططة قد تؤثر على الخدمات.
 - التعاون مع شركات الاتصالات: لإنشاء "باقات مصرفية" مستقرة أو لتحسين جودة الخدمة عند فروع وأجهزة الصراف الآلي الخاصة بالمصرف.
4. **تأهيل رأس المال البشري الرقمي:**
 - برنامج تحول "المسوق التقليدي" إلى "مسوق رقمي محلل للبيانات": تدريب مكثف لفريق التسويق على أدوات تحليل البيانات (مثل أساسيات Google Analytics, Social Media Insights)، وفهم مؤشرات الأداء الرقمية (KPIs)، وكيفية استخراج رؤى تسويقية من بيانات الاستخدام.
 - تأسيس "حاضنة الابتكار الرقمي" داخل المصرف: تحدي موظفي جميع الإدارات (وليس فقط تكنولوجيا المعلومات) لتقديم أفكار لخدمات رقمية جديدة أو تحسين التجربة الحالية، مع منح مكافآت للأفكار المطبقة.
5. **تطوير المنتج الرقمي بناءً على البيانات:**
 - تحليل البيانات لاكتشاف "فجوات الخدمة": مثلاً، إذا أظهرت البيانات أن شريحة كبيرة من العملاء يقومون بتحويلات صغيرة متكررة لجهات محددة، يمكن تطوير خدمة "التحويل الدوري التلقائي" لهؤلاء.
 - إدخال عنصر "التخصيص" في واجهة التطبيق: السماح للعميل بتخصيص الواجهة الرئيسية للتطبيق لوضع الخدمات التي يستخدمها كثيراً في المقدمة.

- **الضغط من خلال اتحاد المصارف:** للمساهمة في صياغة وإقرار "قانون المعاملات الإلكترونية والأمن السيبراني" يحدد بوضوح حقوق ومسؤوليات جميع الأطراف، ويعزز الثقة القانونية في الفضاء الرقمي.
- **التشجيع على إنشاء "مركز وطني للتصديق الرقمي":** يسهل عملية التحقق من الهوية الرقمية (Digital ID) ويؤسس لبنية تحتية وطنية موحدة للثقة.

الخاتمة:

ختاماً، هذه الدراسة لا تقول إن التحول الرقمي أو التسويق الرقمي غير مهمين. على العكس، تؤكد أنهما ضرورة وجودية لمصرف الجمهورية في القرن الحادي والعشرين. ما تثبته الدراسة، بدقة إحصائية غير قابلة للتجاهل، هو أن الطريق إلى النجاح ليس بمجرد شراء أحدث التقنيات أو فتح صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي. الطريق الحقيقي يمر عبر جسر من الثقة يحتاج إلى بنائه طوبة طوبة، عبر معالجة هواجس العميل الأمنية، وعبر التواصل معه بلغة مخصصة تثبت له أن المصرف يفهمه كفرد وليس كرقم في قاعدة بيانات.

مستقبل ريادة مصرف الجمهورية لا يكمن في حجم أصوله المادية ولا في عدد فروعها التقليدية، بل في قدرته على تحويل البيانات الرقمية التي يمتلكها إلى رؤية إستراتيجية، وتحويل التقنية إلى تجربة إنسانية مبسطة وآمنة، وتحويل الحملات التسويقية إلى محادثات مستمرة وذات معنى مع عملائه. التحول المطلوب ليس تقنياً فحسب، بل هو تحول في العقلية والثقافة والاستراتيجية: من مصرف يقدم خدمات رقمية، إلى شريك مالي ذكي يتواجد في لحظات الحياة المالية للعميل، بسلة من الحلول المخصصة، وبقنوات اتصال موثوقة، وبثقة راسخة. هذه هي الرحلة الحقيقية من الرقمنة إلى التحول الرقمي الاستراتيجي، وهي الرحلة التي تُحدد الفائزين في المشهد المصرفي الليبي الجديد.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. الإخواني، ر. ح.، عباس، هـ. غ.، والحامدي، خ. ص. (2025). التسويق الإلكتروني وسلوك المستهلك في قطاع التجارة الإلكترونية: دراسة تحليلية في ضوء التشريعات القانونية الليبية والدولية. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، 3(3)، 481-500. (رابط <https://ljcas.com/index.php/ljcas/article/view/103>)
2. الحراري، ع.، وشلفوح، م. (2024). تحديات التحول الرقمي وأثرها في عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 24، 29-10. (<https://stcrs.com.ly/index.php/hcsj/article/view/digitaltransformation2>)
3. الزوالي، ح. ص.، وعبيد، ع. ه. (2024). تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع صرمان. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 24، 31-50. (<https://stcrs.com.ly/index.php/hcsj/article/view/Bank-Sorman>)
4. القطري، ن. (2024). مدى فاعلية أساليب التسويق المصرفي الإلكترونية بالمصارف الليبية في تحسين الخدمات المصرفية. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 14(2)، 1-15. (<https://doi.org/10.37375/sujh.v14i2.3050>)
5. امطواع، س. ع.، وبالنور، م. ف. (2025). التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصارف الليبية: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع نالوت. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، 69، 277-290.
6. خليل، ع. ع.، الخبولي، و. ف.، وعلي، إ. ع. (2023). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية: دراسة حالة مصرف الجمهورية فرع العلو. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 16(57)، 75-88.
7. دبنون، م. س.، والجدي، ز. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. مجلة البيان العلمية، 16، 150-170.
8. شكشك، م. أ.، وأبو خريص، ع. ع. (2015). التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية عن المصارف التجارية بمدينة زليتن. المجلة الجامعة، 17(2)، 151-170.
9. عليط، ن.، ومعزوزي، إ. (2022). التسويق الرقمي: أهم الأدوات والتقنيات الإلكترونية المستخدمة. مجلة المدبر، 9 (عدد خاص)، 300-327.
10. حصوة، م. م. (2023). الرقمنة وأثرها على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العملاء. مجلة دراسات في المال والأعمال، 15(2)، 32-50.
11. محمد، ط. ف. (2025). تقنيات التحول الرقمي وأثرها على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية - جامعة سرت، 8(2)، 1-30. (<https://doi.org/10.37375/issn.2958-4582>)
12. مصمودي، ز. إ.، وقراطي، ج. (2024). أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. (مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة).
13. الهيئة العامة للمعلومات. (2022). مقترح استراتيجية التحول الرقمي الحكومي في دولة ليبيا. الأمم المتحدة (الإسكوا).
14. الهيئة العامة للمعلومات. (2023). ملامح عامة عن التحول الرقمي في ليبيا. منشورات حكومية.
15. مصرف ليبيا المركزي. (2009). التقرير السنوي الثالث والخمسون. بنغازي، ليبيا.

16. ذوادي، ر. ع. (2008). مكونات الاستراتيجية التسويقية في البنوك العاملة في فلسطين. الجامعة الإسلامية - غزة. المراجع الأجنبية:

- 1-Chhabra, R., Manchanda, M& ,Manchanda, K. (2025). Digital Transformation in Marketing: Strategies, Challenges, and Future Trends .International Journal of Engineering and Management Research) .217-212 ,(2)15 ,<https://doi.org/10.5281/zenodo.15515996>(
- 2-Cioppi, M., Curina, I., Francioni, B& ,Savelli, E. (2023). Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review .Italian Journal of Marketing .288-207 ,2023 ,
)<https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>(
- 3-Egodawele, M., Sedera, D& ,Bui, V. (2022) .Systematic Literature Review of Digital Transformation .Australasian Conference on Information Systems, Melbourne.
- 4-Gao, S. (2025). Digital marketing tools and digital transformation capability as a factor in enhancing business performance in China and Kazakhstan .Scientific Reports .36929 ,15 ,
)<https://doi.org/10.1038/s41598-025-20967-x>(
- 5-Muhammad, A. S. (2025). Digital Marketing Strategies and Their Impact on the Success of Companies .Journal of the Iraqia University.15-1 ,(2)73 ,
- 6-Pascucci, F., Savelli, E& ,Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation .Italian Journal of Marketing .58-27 ,2023 ,
)<https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>(
- 7-Sharma, C., Rath, P., Kumar, R., Sharma, S& ,Chen, H.-Y. (2025). Mapping the Evolution of Digital Marketing Research Using Natural Language Processing .Information .942 ,(11)16 ,
)<https://doi.org/10.3390/info16110942>(
- 9Thota, V., Mishra, P., Kapoor, K., Maurya, M., Menka& ,Izhar, F. (2023). Digital Transformation in Marketing: Leading Strategies for Organizational Adaptation and Growth .Journal of Informatics Education and Research) .325-313 ,(2)3 ,<https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.313>(
- 10-Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda .Journal of Business Research.901-889 ,122 ,
- 11-Westerman, G., Bonnet, D& ,McAfee, A. (2014) .Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation .Harvard Business Press.