



تأثير الجاهزية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون بتوسيط التحول الرقمي في القطاع المصرفي: منظور تطبيق فلسفة المسافة صفر

أ.م.د. سارة علي سعيد العامري¹ ، حسان محمد اسماعيل دار عيسى² ، أ.م.د. الاع عبد الكريم غالب المدو³

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الجاهزية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون من خلال الدور الوسيط الذي يؤديه التحول الرقمي في إطار تطبيقي مستند إلى فلسفة المسافة صفر في القطاع المصرفي، تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن امتلاك المصارف لدرجات مرتفعة من الجاهزية الاستراتيجية لا يعكس تلقائياً على جودة العلاقة مع الزبائن ما لم يترجم عبر تحولات رقمية فاعلة تقلص الفجوات الزمنية والمكانية والإدراكية والتفاعلية بين الطرفين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ومجال الدراسة المصارف الخاصة والعينة عدد من العاملين والبالغ عددهم (320) ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واختبار الإحصاء الوصفي واختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وإن أبرز فرضية هي (يتوسط التحول الرقمي العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية وتعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون في القطاع المصرفي)، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للجاهزية الاستراتيجية في التحول الرقمي، كما بينت أن التحول الرقمي يؤدي دور وسيط في تأثير الجاهزية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون، وتسهم الدراسة نظرياً في توسيع فهم العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والتحول الرقمي من منظور فلسفة المسافة صفر، وتبرز عملياً أهمية تبني المصارف استراتيجيات رقمية قائمة على تقليص المسافات مع الزبائن، بما يعزز جودة العلاقات ويحقق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة مصرفية تتسم بالتغير المتسارع.

الكلمات المفتاحية: الجاهزية الاستراتيجية، التحول الرقمي، العلاقة بين المنظمة والزبون، فلسفة المسافة صفر، القطاع المصرفي

The Impact of Strategic Readiness on Strengthening the Relationship between the Organization and the Customer by Mediating Digital Transformation in the Banking Sector: A Perspective on Applying the Zero-Distance Philosophy

Asst. prof. Dr. sarah ali saeed Alameri¹ , Hassan Mohammad ismail Daressa² , Asst. prof. Dr .Alaa Abdulkareem Ghaleb Almado³

Abstract

This research aims to analyze the impact of strategic readiness on strengthening the relationship between the organization and the customer through the mediating role of digital transformation within an applied framework based on the zero-distance philosophy in the banking sector. The study begins with the hypothesis that banks possessing high levels of strategic readiness does not automatically translate into quality customer relationships unless it is translated through effective digital transformations that reduce the temporal, spatial, perceptual, and interactive gaps between the two parties. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. The study area was private banks, and the sample consisted of 320 employees. The data were analyzed using SPSS and AMO software to test descriptive statistics and examine the direct and indirect relationships between variables. The main hypothesis is that digital transformation mediates the relationship between strategic readiness and strengthening the relationship between the organization and the customer in the banking sector. The results showed a significant positive impact of strategic readiness on digital transformation. They also indicated that digital transformation plays a mediating role in the impact of strategic readiness on strengthening the relationship between the organization and the customer. The

انتساب الباحثين

^{1,3} كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق،

بغداد، 10001

² إدارة تربية، جامعة القدس، فلسطين، بيت لحم،

P150

¹ dr.sarah_ali@coadec.uobaghdad.edu.iq

² hassan_aish@hotmail.com

³ alaa.abdulkareem@coadec.uobaghdad.edu.iq

المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر: آب 2026

Affiliation of Authors

^{1,3} College of Administration and Economics, University of Baghdad, Baghdad, Iraq, 10001

² Educational Administration, Al-Quds University, Palestine, Bethlehem, P150

¹ dr.sarah_ali@coadec.uobaghdad.edu.iq

² hassan_aish@hotmail.com

³ alaa.abdulkareem@coadec.uobaghdad.edu.iq

³ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2026

study contributes theoretically to expanding the understanding of the relationship between readiness and digital transformation. Strategy and digital transformation from a zero-distance philosophy perspective highlight the practical importance of banks adopting digital strategies that reduce distances with customers, thereby enhancing relationship quality and achieving a sustainable competitive advantage in a rapidly changing banking environment.

Keywords: Strategic readiness, digital transformation, the relationship between the organization and the customer, zero-distance philosophy, banking sector

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية فرضتها التطورات المتسارعة في التقنيات الرقمية مما اعاد تشكيل طبيعة العلاقات بين المنظمات وزبائنها، سيما في القطاع المصرفي الذي يعد من اكثر القطاعات تأثراً بهذه التحولات، اذ لم تعد القدرة التنافسية للمصارف تقاس بمدى كفاءتها المالية او تنوع خدماتها انما باتت ترتبط بقدرتها على بناء علاقات تفاعلية مرنة وقائمة على الثقة والقيمة المتبادلة مع الزبائن وتقليص فجوة المسافة مع زبائنها ، في ظل توقعات متنامية للحصول على خدمات فورية، ومخصصة، وعالية الجودة، عليه برز مفهوم الجاهزية الاستراتيجية بوصفه احد المرتكزات الاساسية التي تمكن المنظمات من استيعاب التغيرات البيئية والتكنولوجية والاستجابة لها بفاعلية، اذ تعكس الجاهزية الاستراتيجية مدى استعداد المنظمة لتبني التحولات المطلوبة وتحويلها الى ممارسات داعمة للاداء والعلاقات طويلة الامد مع الزبائن غير ان هذه الجاهزية الاستراتيجية على أهميتها الا انها لا تترجم تلقائياً الى نتائج ملموسة ما لم تفعل عبر اليات تنفيذية قادرة على تقليص الفجوة بين توجهات المنظمة والتجربة الفعلية للزبون، ومن هنا تتجلى اهمية التحول الرقمي بعده وسيط ، لا بوصفه مجرد ادخال للتقنيات الحديثة انما بعده عملية تنظيمية شاملة تعيد تصميم العمليات الخدمية ونماذج التفاعل مع الزبائن، اذا ان التحول الرقمي يتيح للمصارف الانتقال من نماذج خدمة تقليدية الى نماذج تفاعلية انية تقلص المسافة بين المصارف وزبائنها عبر سرعة الاستجابة، وشفافية التواصل، وتخصيص الخدمات، وهو ما ينعكس مباشرة على العلاقة بين المنظمة والزبون.

ويتعزز هذا الطرح في ضوء فلسفة المسافة صفر التي تمثل توجه اداري وفكري يسعى الى الغاء المسافات الزمنية والمكانية والادراكية والتفاعلية بين المنظمة وزبائنها، وعلى وفق هذا المنظور لا ينظر الى الزبون بعده طرف خارجي يتلقى الخدمة انما شريك فاعل في خلق القيمة، وهو ما يتطلب بنية استراتيجية ورقمية قادرة على تحقيق تواصل مستمر وتجربة مصرفية سلسلة،

وعليه تتحدد اشكالية البحث في التساؤل الرئيس والموسوم (الى اي مدى تسهم الجاهزية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون، وما الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في توسيط هذه العلاقة؟، في اطار تطبيق فلسفة المسافة صفر في القطاع المصرفي؟) ويسعى البحث الى تقديم معالجة لهذه الاشكالية، من خلال بناء نموذج تحليلي يختبر العلاقات بين متغيراته الرئيسة، ويسهم في تقديم دلالات تطبيقية تدعم صناع القرار في المصارف.

المبحث الأول / منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني المصارف لخطط استراتيجية ومبادرات رقمية متعددة ما تزال العلاقة بينها وبين الزبائن تعاني من اتساع المسافة المعنوية والمادية، المتمثلة في ضعف التفاعل، وبطء الاستجابة، وتباين التجربة المصرفية مع توقعات الزبائن. ويعكس ذلك فجوة قائمة بين الجاهزية الاستراتيجية المعلنة للمصارف وقدرتها الفعلية على تحويل هذه الجاهزية إلى تقليص المسافة مع الزبون قائمة على الثقة والقيمة المتبادلة، وتتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح الدور الذي تؤديه الجاهزية الاستراتيجية في تضيق هذه المسافة بين المصرف والزبون، وما إذا كان التحول الرقمي يمثل الآلية الوسيطة القادرة على تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى تفاعل فوري وتجربة مصرفية تقلص الحدود المادية والمعنوية بين الطرفين، في ضوء فلسفة المسافة صفر، ومن هنا يسعى البحث إلى فحص هذه العلاقة، بما يسهم في دعم المصارف لبناء علاقات أكثر قرباً واستدامة مع زبائنها.

واستناداً لذلك فان التساؤل الرئيس للدراسة تتمثل في (ما مدى اسهام الجاهزية الاستراتيجية في تضيق المسافة بين المصرف والزبون عبر الدور الوسيط للتحول الرقمي في اطار تطبيق فلسفة المسافة صفر في القطاع المصرفي؟) ويتفرع عنها عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

تحقيق فلسفة المسافة صفر .

ثالثاً: أهمية الدراسة

يقدم البحث تشخيص لمستوى الجاهزية الاستراتيجية ومستوى تحولها الرقمي، بما يساعد المصارف لتقليص المسافة المعنوية والمادية بينها وبين زبائنها وبما يتيح البحث للمصارف فهم اوضح لكيفية تحويل الاستراتيجيات و التوجهات المعلنة الى ممارسات تشغيلية رقمية تنعكس مباشرة على مدى تقليص المسافة بين المنظمة والزبون.

كما يسهم البحث في توجيه صناع القرار المصرفيين نحو تبني مبادرات رقمية اكثر قربا من احتياجات الزبائن، بما يعزز سرعة الاستجابة، ويقلل من الاجراءات المعقدة، ويرفع كفاءة تقديم الخدمات المصرفية، كما يساعد في ترشيد الاستثمارات الرقمية من خلال تحديد المبادرات الاكثر تأثير في بناء الثقة والتفاعل والرضا، بدلا من التركيز على التوسع التقني غير المرتبط بالقيمة المدركة للزبون، كما يدعم المصارف في تبني فلسفة المسافة صفر بعده منهج اداري، من خلال توفير مؤشرات واضحة لكيفية تقليص الفجوات الزمنية والمكانية والادراكية والتفاعلية مع الزبائن، الامر الذي ينعكس ايجابا على حدوث تقارب بين المصارف والزبون، لتحقيق علاقات مصرفية اكثر قربا واستدامة في بيئة مصرفية رقمية متغيرة.

رابعاً: نموذج الدراسة

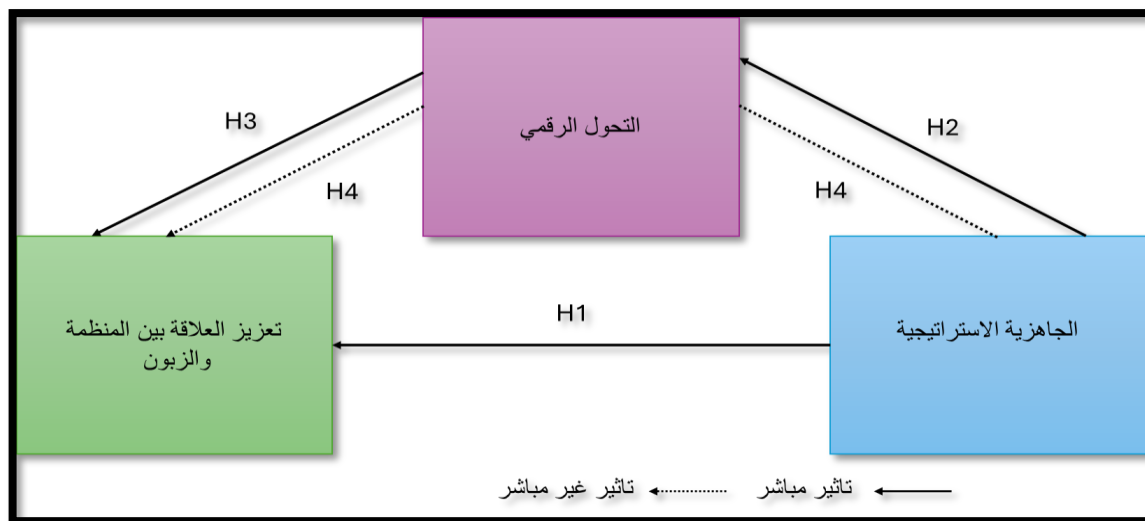
يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة اذ تمثل الجاهزية الاستراتيجية المتغير المستقل بينما تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون التابع بينما يشير التحول الرقمي الى المتغير الوسيط

1. ما مستوى الجاهزية الاستراتيجية لدى المصارف المبحوثة؟
2. ما مستوى التحول الرقمي في المصارف المبحوثة؟
3. ما مستوى العلاقة بين المصارف المبحوثة وزبائنها ؟
4. الى اي مدى تسهم الجاهزية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون بصورة مباشرة في المصارف المبحوثة؟
5. الى اي مدى يسهم التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون بصورة مباشرة في المصارف المبحوثة؟
6. ما مستوى دور التحول الرقمي وسيطا في العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والعلاقة بين المصرف والزبون، بما يسهم في تحقيق فلسفة المسافة صفر؟

ثانياً: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف الرئيسة والفرعية تتمثل فيما يأتي:

1. تشخيص مستوى الجاهزية الاستراتيجية لدى المصارف المبحوثة.
2. تحديد مستوى التحول الرقمي في المصارف المبحوثة.
3. قياس مستوى العلاقة بين المصارف المبحوثة وزبائنها .
4. تحليل تأثير الجاهزية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المنظمة المبحوثة والزبون بصورة مباشرة.
5. اختبار تأثير التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون بصورة مباشرة في المصارف المبحوثة.
6. اختبار الدور الوسيط للتحول الرقمي بين الجاهزية الاستراتيجية والعلاقة بين المصرف والزبون، وبما يسهم في



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثين

خامسا: فرضيات الدراسة

تركز الدراسة على اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة استنادا لديناميكيات النموذج الفرضي وكما موضح ادناه:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى** / يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجاهزية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون في القطاع المصرفي.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية** / يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجاهزية الاستراتيجية في مستوى التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
3. **الفرضية الرئيسية الثالثة** / يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون في القطاع المصرفي.
4. **الفرضية الرئيسية الرابعة** / يتوسط التحول الرقمي العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية وتعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون في القطاع المصرفي.

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

- 1- **مجتمع الدراسة**: يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من مصارف القطاع الخاص بعدها تعتمد بدرجات متفاوتة على التحول الرقمي في تقديم خدماتها المصرفية، ويتضمن مجتمع الدراسة العاملين في المستويات الإدارية والوظيفية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة سيما الإدارة العليا والوسطى، ومجلس إدارة ، والتحول الرقمي، وتكنولوجيا المعلومات، والتسويق المصرفي، وإدارة علاقات الزبائن، كونهم الأكثر إلماما بأبعاد الجاهزية الاستراتيجية وممارسات التحول الرقمي وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون، وان

تبرير اختيار هذا المجتمع بأن القطاع المصرفي يعد من أكثر القطاعات تجسيدا لتطبيق فلسفة المسافة صفر كما انه القطاع الأسرع بعملية التحول الرقمي بسبب ارتباطه بالأنظمة المالية المصرفية المحلية والإقليمية والعالمية مما يسهم في تقليص الفجوة الزمنية والمكانية والإجرائية بين المصرف والزبون.

- 2- **عينة الدراسة**: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، بما يضمن تمثيل متوازن للمصارف الخاصة والمستويات الإدارية المختلفة، وبما يحد من التحيز الإحصائي في تقدير العلاقات بين المتغيرات، وتتكون العينة من (320) مفردة من العاملين في المصارف محل الدراسة والموضح وصفهم في الجدول (1)، ممن تتوافر لديهم معرفة عملية أو إشرافية بأبعاد الجاهزية الاستراتيجية، والتحول الرقمي، وإدارة العلاقة مع الزبون، والتسويق لينسجم مع طبيعة النموذج البحثي القائم على اختبار التأثير المباشر وغير المباشر والذي يتطلب مفردات قادرة على إدراك العلاقات السببية بين المتغيرات وليس مجرد التعامل التنفيذي اليومي، كما أن حجم العينة المختار يتلاءم مع متطلبات التحليل الإحصائي و المتمثل بنمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، ويحقق متطلبات تحقيق القوة التفسيرية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة بدقة وموثوقية، وتم الاعتماد على معادلة [1] كما موضح ادناه:

$$n_h = \frac{N_h}{N} \times n \quad (1)$$

n_h = حجم العينة المطلوبة من الطبقة h

N_h = حجم الطبقة h في المجتمع الكلي

N = حجم المجتمع الكلي

n = حجم العينة الإجمالي

جدول (1) البيانات الديموغرافية الخاصة بوصف خصائص عينة البحث للمصارف المبحوثة

المعيار	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	134	42%
	أنثى	186	58%
	الإجمالي	320	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	128	40%
	30- أقل من 40 سنة	96	30%
	40- أقل من 50 سنة	64	20%
	50 سنة فأكثر	32	10%
	الإجمالي	320	100%

المؤهل العلمي	دبلوم	16	5%
	بكالوريوس	256	80%
	دبلوم عالي	32	10%
	ماجستير	16	5%
	الإجمالي	320	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	80	25%
	5 – أقل من 10 سنة	112	35%
	10 – أقل من 15 سنة	64	20%
	15 – أقل من 20 سنة	32	10%
	20 – أقل من 25 سنة	32	10%
	الإجمالي	320	100%

سابعا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه من أكثر المناهج استخداما في دراسات العلوم الاجتماعية التي تسعى إلى وصف الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات السببية بين متغيراتها في بيانات حقيقية، وهو ملائم لطبيعة الدراسة التي تسعى لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات، ويوظف الجانب الوصفي من المنهج من خلال استخدام الإحصاء الوصفي بما يشمل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وذلك لتحديد مستوى توافر متغيرات الدراسة وأبعادها، وقياس درجة التشبث والتباين في استجابات أفراد العينة، وهو ما يعد خطوة أساسية قبل الانتقال إلى التحليل السببي، كما يتمثل بوصف الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما الجانب التحليلي يتجسد في اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة وتحليل الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية وتعزيز العلاقة مع الزبون، وقد تم اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، لكونه مناسب للدراسات التفسيرية والتنبؤية التي تتضمن نماذج سببية ومتغيرات وسيطة، كما يتلاءم مع أحجام العينات المتوسطة مثل عينة الدراسة الحالية البالغة (320) مفردة لغرض استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

ثامنا : ادوات البحث

تم الاعتماد في الدراسة للحصول على البيانات والمعلومات إلى مصدرين كما موضح ادناه :

1- الجانب النظري (المصادر الثانوية): البحوث المنشورة في المجلات والمواقع العلمية المحكمة العربية والأجنبية والكتب .

2- الجانب العملي (المصادر الأولية): اعتمد البحث على الاستبانة لجمع بيانات البحث لملائمتها لمتغيرات البحث استنادا للجهود المعرفية السابقة المستند اليها في الدراسة والتي تتعلق بمتغيرات البحث وتم توزيعها بصيغة ورقية والكثرونية ، عبر الزيارات الميدانية للمصارف المبحوثة وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما) .

تاسعا: اختبار الصدق والثبات

لقياس مدى موثوقية وثبات أبعاد المتغيرات في الدراسة، تم استخدام α كرونباخ لتقييم الاتساق الداخلي للبنود، بينما استخدمت المركبات المركبة (CR) لتقدير قوة العلاقة بين البنود والمتغير الكامن. كما تم الاعتماد على الصدق التجميعي (AVE) للتحقق من قدرة البنود على تمثيل المتغيرات المقصودة بدقة. توفر هذه المؤشرات إطار احصائي متكامل لضمان صلاحية البيانات قبل اختبار الفرضيات، وكما موضح في الجدول (2) ادناه:

الجدول (2) اختبار صدق وثبات المقياس

المتغير / البعد	α كرونباخ	المركبات المركبة (CR)	الصدق التجميعي (AVE)	النتيجة العامة
الجاهزية الاستراتيجية	0.87	0.88	0.61	موثوق ودال
القيادة الاستراتيجية والدعم المؤسسي	0.85	0.86	0.60	موثوق ودال
الثقافة التنظيمية	0.84	0.85	0.59	موثوق ودال
البنية التحتية والتكنولوجيا	0.82	0.83	0.57	موثوق ودال
المهارات والقدرات البشرية	0.81	0.82	0.56	موثوق ودال
العمليات التنظيمية	0.80	0.81	0.55	موثوق ودال
التحول الرقمي	0.89	0.90	0.65	موثوق ودال
العلاقة بين المنظمة والزبون	0.88	0.89	0.63	موثوق ودال
الثقة	0.86	0.87	0.60	موثوق ودال
الالتزام	0.84	0.85	0.59	موثوق ودال
الرضا	0.85	0.86	0.61	موثوق ودال

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى برنامج (SPSS.29)

يبين الجدول (2) أن جميع أبعاد المتغيرات الثلاثة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، حيث تجاوزت قيم α كرونباخ والمركبات المركبة الحدود المقبولة. كما تشير قيم الصدق التجميعي (AVE) إلى قدرة البنود على قياس المتغيرات المقصودة بدقة. وبذلك يمكن الاعتماد على هذه الأبعاد في التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات دون مخاوف من ضعف الصدق أو الثبات.

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً: مفهوم الجاهزية الاستراتيجية

ينبع مفهوم الجاهزية الاستراتيجية من تداخل عدة أطر نظرية في الفكر الإداري المعاصر فمن منظور نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، تعد الجاهزية الاستراتيجية نتاج لتكامل الموارد الملموسة وغير الملموسة بطريقة يصعب تقليدها بما يعزز الميزة التنافسية المستدامة [2]، كما ترتبط الجاهزية الاستراتيجية ارتباط وثيق بنظرية القدرات الديناميكية، التي ترى أن قدرة المنظمة على الاستشعار، والاقتناص، وإعادة التهيئة تمثل جوهر الجاهزية في البيانات المتغيرة، سيما في ظل التحولات الرقمية المتسارعة [3] ، وعلى وفق هذا المنظور فإن الجاهزية الاستراتيجية ليست حالة ساكنة إنما عملية مستمرة من التعلم والتكيف وإعادة الضبط الاستراتيجي ، وبحسب الأدبيات المتعلقة بالجاهزية التنظيمية فإنها ليست مجرد توافر تقنيات أو خطط إنما تركيب من القدرات البشرية، والبنى التحتية، والعمليات التنظيمية

المنسقة التي تمكن من التنفيذ الناجح للخطط الاستراتيجية، وغالباً تقاس هذه الجاهزية عبر مؤشرات سلوكية وتنظيمية تبين جاهزية الفاعلين داخل المنظمة للتغيير [4] ، وتشير الجاهزية الاستراتيجية إلى مدى استعداد المنظمة على المستويين البنيوي والسلوكي لتبني وتنفيذ استراتيجياتها بفاعلية في بيئة تتسم بالتغير واللاتأكد، وإن الجاهزية الاستراتيجية تتطلب توافر الخطط الرسمية وقدرة المنظمة على مواءمة مواردها، وبنائها التنظيمية، وثقافتها، ونظمها التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية المعلنة [5]، ويؤكد هذا المنظور أن الاستراتيجية لا تفشل غالباً في مرحلة الصياغة بل في مرحلة التنفيذ، وتمثل الجاهزية الاستراتيجية الحلقة المفقودة بين ما تريد المنظمة تحقيقه وما تستطيع فعله [6] ، فإن الجاهزية الاستراتيجية هي استعداد شامل يتجسد في التنسيق المتكامل بين الموارد البشرية، التكنولوجية، العمليات، والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بما يمكنها من تحويل الاستراتيجيات إلى نتائج تنفيذية ناجحة في بيئات متغيرة ومعقدة، لذا تعد الجاهزية الاستراتيجية قدرة تنظيمية ديناميكية تعكس مدى قابلية المنظمة لتحويل النوايا الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة

ثانياً: ابعاد الجاهزية الاستراتيجية

تمثل الجاهزية الاستراتيجية أحد المفاهيم لفهم قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، وتختلف نماذج الجاهزية الاستراتيجية بحسب الغرض منها أي تحديد الجاهزية الاستراتيجية لماذا ؟ ولأي نوع من المنظمات ؟ ، وفي سياق

وقابلة للاندماج مع المبادرات الرقمية حتى تتحقق الجاهزية الفعلية للتحويل الرقمي، هذه العمليات تعمل بعده جسور بين الموارد التقنية والبشرية وتسهل الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع الرقمي الجديد [8].

ثالثاً: مفهوم علاقة المنظمة والزبون

تعرف العلاقة بين المنظمة والزبون على وفق فلسفة مسافة صفر على أنها توجه إداري يهدف إلى بناء علاقة تفاعلية طويلة الأمد تقوم على تقليص الفجوة الزمنية والإجرائية والنفسية بين الطرفين بما يعزز جودة العلاقة والربحية المستدامة [11]، وأن هذه العلاقة تمثل عملية ديناميكية مستمرة تركز على خلق قيمة مشتركة من خلال التفاعل المباشر، والاتصال الفاعل، والاستجابة الفورية لتوقعات الزبون، بما يقلل من المسافة المدركة بين المنظمة والزبون [12] كما ان جودة العلاقة مع الزبون تمثل مستوى الثقة والالتزام والرضا المتبادل الناتج عن تكرار التفاعل الإيجابي، وهو ما يتقاطع مع فلسفة المسافة صفر التي تسعى إلى إزالة الحواجز وتعزيز القرب العلائقي [13]، اذ تمثل المسافة صفر فلسفة إدارية تهدف إلى تقليص الفجوة الإدراكية والإجرائية والزمنية والمكانية بين المنظمة والزبون بما يحقق استجابة فورية لاحتياجاته ويعزز جودة التفاعل وتعكس هذه الفلسفة توجه استراتيجي يقوم على السرعة والمرونة والتواصل المباشر مستنداً للتحويل الرقمي وبناء الثقة وبهذا تصبح العلاقة مع الزبون علاقة شراكة قائمة على خلق قيمة مشتركة واستدامة طويلة الأمد.

رابعاً: ابعاد علاقة المنظمة بالزبون

تعتمد الدراسة على نموذج [11] والذي يشير على أن علاقة المنظمة بالزبون تتكون من ثلاثة أبعاد جوهرية هي **الثقة** و**الالتزام** و**الرضا** يمكن توضيحها بوصفها الركائز التفسيرية الأساسية للعلاقة بين المنظمة والزبون، إذ تعد **الثقة** حجر الأساس في بناء العلاقة لأنها تقلل من حالة اللاتأكد والمخاطرة المدركة لدى الزبون، وتعزز استعداده للاستمرار في التعامل مع المنظمة على المدى الطويل سيما في بيئات الخدمات التي تتسم بعدم الملموسية أما **الالتزام** فيعكس البعد السلوكي للعلاقة ويشير إلى نية الطرفين في المحافظة على العلاقة واستثمار الموارد فيها، وهو ما يجعل العلاقة أكثر مقاومة للاضطرابات التنافسية وأكثر قابلية للاستدامة [14]، في حين يمثل **الرضا** البعد التقييمي للعلاقة، إذ ينتج عن تراكم التجارب الإيجابية ومطابقة الأداء الفعلي لتوقعات الزبون، ويعد مؤشر مباشر على نجاح المنظمة في إدارة تفاعلاتها مع زبائن [12]، وبذلك تتكامل هذه الأبعاد لتشكل إطار تفسيري

التحول الرقمي لم يعد كافي لامتلاك خطط استراتيجية أو تكنولوجيا متقدمة انما بات من الضروري أن تمتلك المنظمة حالة استعداد شاملة ومتوازنة تدمج القدرات البشرية، والعملياتية، والتكنولوجية، والثقافية، لتسهيل تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، ويعتمد النموذج المفاهيمي للجاهزية الاستراتيجية على مجموعة من المكونات الرئيسية التي تعمل بتكامل لتهيئة المنظمة للتغيير والتحول الرقمي [7] وتشمل هذه المكونات هي القيادة الاستراتيجية والدعم المؤسسي وتعد من عناصر جاهزية المؤسسة للتحويل الرقمي لأنها تربط بين الرؤية العليا والأهداف الرقمية وتوجه الموارد، وتضمن مواءمة مبادرات التحول الرقمي مع استراتيجية المنظمة، وفي إطار الدراسات الحديثة تظهر الأبحاث أن التزام القيادة العليا وتوجيهها للموارد ومساندتها للمبادرات الرقمية يعد من العوامل الحاسمة التي تدعم نجاح التحول الرقمي، إذ تمكن المؤسسة من تجاوز العوائق الإدراكية والبنوية وتحفز تبني التقنية بين العاملين [8]

في أبحاث أخرى تبين العلاقة بين نمط القيادة والتحول الرقمي أن أنماط القيادة التي تنصف بالرؤية، والمرونة، والتفاعل المستمر مع التغيير بما تسهم في تعزيز جاهزية المؤسسة الرقمية لأنها تخلق بيئة تنظيمية داعمة للتغيير وتستخلص قيمة التكنولوجيا، وليس مجرد امتلاكها [9]، وان بعد الثقافة التنظيمية تؤدي دور في دعم التحول الرقمي عبر تعزيز القيم والمعتقدات التي تشجع على الابتكار والتعلم والتغيير، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية ليست عامل ثانوي انما إستراتيجي محوري، اذ أن التحول الرقمي يفرض تغييرات في الطرق التقليدية للعمل ويحتاج بيئة تسمح بتبني السلوكيات الرقمية وتجاوز مقاومة التغيير [10]، اما بعد البنية التحتية والتكنولوجيا تمثل القاعدة الصلبة التي يقوم عليها التحول الرقمي داخل المؤسسات، هذا يتطلب وجود الأجهزة والأنظمة و تكامل الأنظمة الرقمية، وجودة الشبكات، وقدرة الأنظمة على دعم البيانات الكبيرة والتطبيقات، واستدامة البنية التحتية، وفي الدراسات الحديثة تعد الموارد التكنولوجية من الأبعاد الأساسية في جاهزية التحول الرقمي، إذ لا يمكن لتحقيق الافادة من التقنيات الحديثة دون وجود بنية تحتية متكاملة وقادرة على التعامل مع متطلبات التحول، اما بعد المهارات والقدرات البشرية فانها تمثل القوة الفاعلة في تنفيذ التحول الرقمي عبر امتلاك التكنولوجيا والبنية التحتية ويجب أن يتوافر داخل المؤسسة عاملون يمتلكون مهارات رقمية ومعرفية وسلوكية تمكنهم من استخدام التقنيات بكفاءة وتسهم في استمرارية التعلم والتحديث المعرفي فيما ان بعد العمليات التنظيمية سواء كانت إجراءات العمل، وإدارة المعرفة، أو نظم اتخاذ القرار يجب أن تكون مرنة

الكفاءة والمرونة ، ويعد التحول الرقمي أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من البقاء في المنافسة وتقديم قيمة مضافة للزبائن وتحقيق مرونة أكبر في العمليات التشغيلية، مع الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة [21].

سادسا: العلاقة بين المتغيرات البحوث

تشير الدراسات إلى أن الجاهزية الاستراتيجية تمثل القدرة الكلية للمنظمة على تبني وتطبيق كل ما يجعل المنظمة متأهبة او متكيفة مع التغير ومن هنا المبادرات الرقمية بنجاح وتتضمن مكونات متعددة مثل التزام الإدارة العليا، وضوح الرؤية التنظيمية والثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار وكفاءة البنية التحتية التكنولوجية ومهارات وقدرات الموارد البشرية [22]، كما توصف بانها قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتعتمد بشكل أساسي على جاهزيتها الاستراتيجية التي تكون بمثابة التمكين الداخلي الذي يضمن مواءمة الموارد البشرية والتقنية والمعلوماتية مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة [23] وتعد الجاهزية الاستراتيجية عامل مؤثر في تمكين المنظمات من الاستجابة للتحديات الرقمية وضمان مواءمة التحول الرقمي مع أهدافها الاستراتيجية.

ويمثل التحول الرقمي عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المنظمة بما يشمل العمليات التشغيلية والخدمات والتفاعل مع الزبائن بهدف تحسين الكفاءة وابتكار المنتجات والخدمات، وتقديم قيمة مضافة للزبائن ، وقد أشارت الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يتضمن تطبيق التكنولوجيا وإعادة هندسة العمليات التنظيمية وتبني نماذج أعمال مبتكرة تسهم في تعزيز رضا الزبائن وتقوية الروابط بينهم وبين المنظمة. وفي سياق العلاقة بين المنظمة والزبون يشير المفهوم إلى مستوى التفاعل والثقة والرضا بين الطرفين، والذي يتأثر مباشرة بجودة الخدمات والتجارب المقدمة للزبون [24] ، إذ أن المنظمات التي تتمتع بجاهزية استراتيجية عالية وتطبق مبادرات التحول الرقمي بشكل فاعل تتمكن من تحسين مستوى العلاقة مع زبائنهم من خلال زيادة الثقة، الحد من المخاطر المدركة، وتعزيز الالتزام المتبادل، إن الربط بين الجاهزية الاستراتيجية والتحول الرقمي ينعكس بشكل مباشر على العلاقة بين المنظمة والزبون، إذ يرى [15] أن التحول الرقمي الناجح يحسن من تجربة الزبون عبر توفير قنوات تواصل متعددة (Omni-channel) وفهم أعمق لسلوك المستهلك من خلال تحليل البيانات، وفي سياق التحول الرقمي تشير الجاهزية إلى قدرة المنظمة على تبني وتوظيف الموارد الرقمية وغيرها من القدرات التنظيمية لتعظيم فوائد التحول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

يوضح كيفية تطور العلاقة من مجرد تعاملات متفرقة إلى شراكة طويلة الأمد قائمة على القيمة المتبادلة، وان فلسفة المسافة صفر بوصفه الإطار التفسيري الذي يوضح كيف يتحول القرب التنظيمي من الزبون إلى علاقة مستدامة ذات قيمة، وتسعى هذه الفلسفة إلى إزالة الفجوات الزمنية والإجرائية والإدراكية والزمانية والمكانية بين المنظمة والزبون، وهو ما يعزز الثقة من خلال الشفافية والاستجابة الفورية وتقليل اللاتأكد، كما يؤدي هذا القرب المستمر إلى ترسيخ الالتزام، إذ يشعر الزبون بأن المنظمة شريك طويل الأمد يسعى للحفاظ على العلاقة وتطويرها، أما الرضا فيمثل المخرج الطبيعي لهذا التفاعل القريب، إذ تتطابق توقعات الزبون مع الأداء الفعلي نتيجة سرعة الخدمة وتخصيصها، وبذلك تشكل أبعاد الثقة والالتزام والرضا الآلية التي تترجم فلسفة المسافة صفر من توجه استراتيجي مجرد إلى نتائج علائقية قابلة للقياس، ويرى [15] أن هذه الأبعاد اكتسبت أهمية في ظل التحول الرقمي، إذ انتقل الرضا من مجرد تقييم للمنتج إلى تقييم لتجربة المستخدم الشاملة، وأصبح الالتزام مرتبطا بمدى اندماج الزبون في الأنظمة الرقمية للمنظمة أما الثقة فقد توسعت لتشمل الثقة الرقمية وأمن البيانات بعده شرط أساسي لاستمرار العلاقة، وتجسد فلسفة "المسافة صفر (Zero Distance Philosophy)" ، التي طرحها [16] ، التطبيق العملي المتطور لهذه الأبعاد فهي تعمل على إزالة الحواجز الإدراكية والزمنية والمكانية ، مما يجعل الرضا أنيا، والثقة مبنية على الشفافية المطلقة، والالتزام ناتجا عن شراكة حقيقية في خلق القيمة وبذلك فإن التوجهات الحديثة تؤكد أن هذه الركائز الثلاث ليست مجرد مشاعر لدى الزبون انما هي محركات أداء تترجم الجاهزية الاستراتيجية للمنظمة إلى نتائج علائقية مستدامة [17].

خامسا: مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى العملية التي تستخدم فيها المؤسسات التقنيات الرقمية لإعادة تصميم أعمالها وتحسين أدائها، وتعزيز القيمة المقدمة للزبائن [18] ، وان التحول الرقمي أوسع من مجرد أتمتة العمليات ليشمل إعادة التفكير في النماذج التشغيلية وإعادة هندسة الأعمال بما يتماشى مع البيئة الرقمية المتسارعة [19] كما يعرف بأنه دمج التكنولوجيا في جميع جوانب الأعمال مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في تقديم المنتجات والخدمات وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية وتعزيز تجربة الزبائن عبر القنوات الرقمية [20] ويشمل ذلك استخدام البيانات والتحليلات الرقمية لاتخاذ قرارات مبنية على المعرفة وتطبيق الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والأدوات الرقمية الأخرى لتعظيم

المبحث الثالث / الجانب العملي

يسعى البحث إلى تحليل متغيرات البحث الرئيسية باستخدام الاحصاء الوصفي لتوضيح طبيعة توزيع البيانات ومستوى كل بعد من أبعاد الجاهزية الاستراتيجية، التحول الرقمي، والعلاقة بين المنظمة والزبون. كما يتضمن الجانب العملي اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للجاهزية الاستراتيجية في العلاقة بين المنظمة والزبون بتوسيط التحول الرقمي، باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وذلك لتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات ومدى دور التحول الرقمي كآلية وساطة، يهدف هذا التحليل إلى توفير أدلة احصائية دقيقة لدعم الفرضيات النظرية وتحويلها إلى استنتاجات قابلة للتطبيق في القطاع المصرفي، وكما موضح في الجدول (3) ادناه:

الجدول (3) الإحصاء الوصفي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية بأبعاده

البعد/ المتغير	الوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	معامل الاختلاف (CV%)
القيادة الاستراتيجية والدعم المؤسسي	4.35	0.42	9.66
الثقافة التنظيمية	4.20	0.48	11.43
البنية التحتية والتكنولوجيا	4.10	0.50	12.20
المهارات والقدرات البشرية	4.05	0.52	12.85
العمليات التنظيمية	3.95	0.55	13.92
إجمالي الجاهزية الاستراتيجية	4.14	0.49	11.91

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى برنامج (SPSS.29)

والتكنولوجيا وسط حسابي (4.10) ومعامل اختلاف (12.20%)، وهو ما يعكس توفر جيد للبنية التحتية التقنية، إلا أن ارتفاع التباين نسبيا يشير إداريا إلى اختلاف مستويات التكامل التقني والاستثمار التكنولوجي بين المصارف الأمر الذي قد يؤثر في سرعة وفاعلية التحول الرقمي، وأظهرت المهارات والقدرات البشرية وسط حسابي (4.05) ومعامل اختلاف (12.85%)، مما يدل على توافر مقبول للمهارات الرقمية، إلا أن التباين الأعلى نسبيا يعكس تفاوت في مستويات التأهيل والتدريب، ويشير إداريا إلى الحاجة لتعزيز برامج بناء القدرات الرقمية والتعلم المستمر، وسجل بعد العمليات التنظيمية أدنى وسط حسابي (3.95) وأعلى معامل اختلاف (13.92%)، وهو ما يشير إحصائي إلى تباين واضح في مرونة الإجراءات ونظم العمل، وإداريا يعكس وجود تحديات تتعلق بإعادة تصميم العمليات ومواءمتها مع متطلبات التحول الرقمي وهذا يجعل البعد من أولويات التطوير المستقبلية.

استنادا لذلك تؤكد النتائج أن المصارف المبحوثة تمتلك مستوى جيد من الجاهزية الاستراتيجية، إلا أن تعزيز التكامل بين الأبعاد، سيما

يتبين أن الجاهزية الاستراتيجية في القطاع المصرفي جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (4.14) وبمعامل اختلاف منخفض نسبيا (11.91%)، ما يدل على وجود درجة جيدة من التجانس في آراء أفراد العينة واستقرار نسبي في إدراكهم لمستوى الجاهزية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة، على مستوى الأبعاد سجل بعد القيادة الاستراتيجية والدعم المؤسسي أعلى وسط حسابي (4.35) وأدنى معامل اختلاف (9.66%)، مما يشير إحصائيا إلى اتفاق واضح بين أفراد العينة على الدور المحوري للقيادة العليا في توجيه الموارد ودعم مبادرات التحول، وإداريا يعكس ذلك امتلاك المصارف لرؤية قيادية واضحة تسهم في تعزيز الاستعداد للتغيير والتنفيذ الاستراتيجي، أما الثقافة التنظيمية فقد حققت وسط حسابي مرتفع بلغ (4.20) مع معامل اختلاف متوسط (11.43%)، وهو ما يدل على إدراك إيجابي نسبي لوجود ثقافة داعمة للتغيير والابتكار، إلا أن درجة التباين تشير إلى تفاوت في ممارسات الثقافة التنظيمية بين المصارف، ما يتطلب بذل الجهود لترسيخ القيم الرقمية بشكل متوازن، وسجل بعد البنية التحتية

وكما مبين في الجدول (4) ادناه :

العمليات التنظيمية والقدرات البشرية، يمثل مدخل أساس لرفع كفاءة التحول الرقمي وتحقيق علاقة أكثر استدامة مع الزبائن،

الجدول (4) الإحصاء الوصفي لمتغير التحول الرقمي

المتغير	الوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	معامل الاختلاف (CV%)
التحول الرقمي	4.28	0.46	10.75

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى برنامج (SPSS.29)

التقنيات الرقمية ودمجها في عملياتها وخدماتها المصرفية، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير تجربة الزبون، كما يشير انخفاض معامل الاختلاف الى وجود مستوى متقارب من الممارسات الرقمية بين المصارف، الامر الذي يعزز القدرة التنافسية ويهيئ بيئة تنظيمية داعمة لاستثمار الجاهزية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة مع الزبون وتحقيق الاستدامة في الأداء، كما مبين في الجدول (5) ادناه:

يتبين أن التحول الرقمي حقق وسط حسابي مرتفع بلغ (4.28)، ما يشير احصائيا الى اتفاق واضح بين افراد العينة على توفر مستوى متقدم من التحول الرقمي في المصارف المبحوثة، كما ان الانحراف المعياري البالغ (0.46) ومعامل الاختلاف المنخفض نسبيا (10.75%) يوضح درجة عالية من التجانس والاستقرار في ادراكات المبحوثين تجاه واقع التحول الرقمي، ومن الناحية الادارية تعكس هذه النتائج ان المصارف قطعت شوط مهم في تبني

الجدول (5) الإحصاء الوصفي لمتغير العلاقة بين المنظمة والزبون

البعد/ المتغير	الوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	معامل الاختلاف (CV%)
الثقة	4.32	0.44	10.19
الالتزام	4.18	0.47	11.24
الرضا	4.25	0.45	10.59
إجمالي العلاقة بين المنظمة والزبون	4.25	0.45	10.59

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى برنامج (SPSS.29)

لتطابق الاداء الفعلي مع توقعات الزبائن، ويعكس اداريا نجاح المصارف في ادارة تفاعلاتها مع الزبائن وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم، في حين سجل بعد الالتزام وسط حسابي بلغ (4.18) ومعامل اختلاف (11.24%)، وهو ما يشير الى مستوى جيد من التزام الزبائن بالاستمرار في العلاقة مع المصارف، الا ان ارتفاع معامل الاختلاف نسبيا مقارنة بباقي الابعاد يعكس تفاوت في درجة هذا الالتزام، ويشير اداريا الى ضرورة تعزيز سياسات الاحتفاظ بالزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد، وبصورة عامة تؤكد النتائج ان المصارف المبحوثة تمتلك علاقات قوية مع زبائنهم تقوم على الثقة والرضا وبمستوى جيد من الالتزام، الامر الذي يدعم توجهاتها نحو بناء علاقات مستدامة قائمة على القيمة المتبادلة، كما مبين في الجدول (6) ادناه :

يتبين ان العلاقة بين المنظمة والزبون جاءت بمستوى مرتفع، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي (4.25) وان انحراف معياري (0.45) ومعامل اختلاف منخفض نسبيا (10.59%)، ما يدل احصائيا على وجود درجة عالية من التجانس والاستقرار في ادراكات افراد العينة تجاه طبيعة العلاقة مع المصارف المبحوثة، وعلى مستوى الابعاد سجل بعد الثقة اعلى وسط حسابي بلغ (4.32) وبمعامل اختلاف منخفض (10.19%)، الامر الذي يشير احصائيا الى اتفاق واضح بين المبحوثين حول توفر الثقة في تعاملاتهم مع المصارف، واداريا يعكس قدرة المصارف على تقليل اللاتاكيد والمخاطر المدركة من خلال الشفافية والالتزام بالوعد وجودة الخدمة، اما بعد الرضا فقد حقق وسط حسابي مرتفع بلغ (4.25) ومعامل اختلاف (10.59%)، ما يدل على ادراك ايجابي

الجدول (6) مؤشر جودة المطابقة لنموذج البحث

مؤشر جودة المطابقة	القيمة	الحد المقبول	التفسير
CFI (Comparative Fit Index)	0.96	≥ 0.90	يشير الى ان النموذج يفسر البيانات بشكل جيد مقارنة بالنموذج المستقل
TLI (Tucker-Lewis Index)	0.95	≥ 0.90	يدل على ملاءمة عالية للنموذج مع مراعاة تعقيده وعدد المسارات
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.045	≤ 0.08	انخفاض الفجوة بين مصفوفة التباين المقدره والبيانات الملاحظة، ما يعكس جودة النموذج
χ^2/df (Chi-square / df)	1.87	1 – 3	يشير الى عدم وجود فروق كبيرة بين النموذج النظري والبيانات الفعلية، مما يدعم صلاحية النموذج

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى برنامج (amos.29)

الاحصائي، كما تدل قيمة χ^2/df (1.87) على عدم وجود فروق جوهرية بين النموذج النظري والبيانات الفعلية، ما يعزز الثقة في صلاحية النموذج للاستخدام في التحليل واستنتاج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، وإداريا تعني هذه النتائج ان النموذج يمكن الاعتماد عليها في دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الجاهزية الاستراتيجية وتعزيز التحول الرقمي لتقوية العلاقة مع الزبائن في القطاع المصرفي، بما يتوافق مع فلسفة المسافة صفر، كما مبين في الجدول (7) ادناه:

يظهر الجدول أعلاه ان مؤشرات جودة المطابقة لنموذج SEM جاءت ضمن الحدود المقبولة والمستوى المثالي في بعض المؤشرات، مما يدل احصائيا على ان النموذج المقترح قادر على تفسير العلاقات بين الجاهزية الاستراتيجية والتحول الرقمي والعلاقة بين المنظمة والزبون بشكل جيد، اذ ان القيم العالية لكل من CFI (0.96) و TLI (0.95) تشير الى قدرة النموذج على تمثيل البيانات مع مراعاة تعقيد المسارات، في حين يعكس انخفاض RMSEA (0.045) جودة التقدير وتقارب النموذج من الواقع

الجدول (7) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر

المسار الهيكلي	معامل المسار المعيارى (β)	الخطأ المعياري (SE)	القيمة الحرجة (CR)	مستوى الدلالة (P)	النتيجة
الجاهزية الاستراتيجية ← التحول الرقمي	0.67	0.07	9.57	***	دال
التحول الرقمي ← العلاقة بين المنظمة والزبون	0.52	0.06	8.41	***	دال
الجاهزية الاستراتيجية ← العلاقة بين المنظمة والزبون	0.41	0.08	5.13	***	دال
الجاهزية الاستراتيجية ← العلاقة بين المنظمة والزبون (بعد ادخال الوسيط)	0.18	0.06	3.00	0.003	دال
التأثير غير المباشر (الجاهزية ← التحول الرقمي ← العلاقة)	0.35	—	—	***	دال
التأثير الكلي	0.53	—	—	—	—

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى برنامج (amos.29)

يبين الجدول (7) أعلاه ان نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية أن جميع المسارات المقترحة في النموذج دالة احصائيا ما يؤكد صحة الفرضيات المتعلقة بتأثير الجاهزية الاستراتيجية والتحول الرقمي على العلاقة بين المنظمة والزبون، كما يظهر الجدول (8) أن الجاهزية الاستراتيجية لها تأثير مباشر قوي ودال على التحول الرقمي $\beta = 0.67$ ، $CR = 9.57$ ، $P < 0.001$ ، ما يعكس الدور المحوري للاستعداد الاستراتيجي في تمكين المؤسسات من تبني التقنيات الرقمية، كما يوضح أن التحول الرقمي له تأثير مباشر مهم على العلاقة بين المنظمة والزبون $\beta = 0.52$ ، $CR = 8.41$ ، $P < 0.001$ ، مما يبرز أهميته كآلية لتعزيز الثقة والالتزام والرضا لدى الزبائن.

هذا وان قبل إدخال المتغير الوسيط كان التأثير المباشر للجاهزية الاستراتيجية على العلاقة مع الزبون يساوي 0.41 ويعتبر كامل، اما بعد إدخال التحول الرقمي كوسيط انخفض التأثير المباشر إلى 0.18 لأن جزء من التأثير أصبح غير مباشر (0.35) عبر التحول الرقمي، ليصبح التأثير الكلي 0.53 أي مجموع التأثير المباشر وبوجود الوسيط غير المباشر، هذا يوضح أن التحول الرقمي يعمل كآلية وساطة جزئية بين الجاهزية الاستراتيجية والعلاقة مع الزبون، ويعني أن الجاهزية الاستراتيجية تعزز العلاقة مع الزبائن بدرجة أكبر عند تفعيل التحول الرقمي كأداة تنفيذية، وإداريا تعكس النتائج أن المصارف التي تمتلك جاهزية استراتيجية متكاملة من قيادة ورؤية واضحة وثقافة تنظيمية وبنية تحتية رقمية وكفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا، تستطيع ترجمة هذه الجاهزية إلى تحول رقمي فاعل، يؤدي بدوره إلى تقوية العلاقة مع الزبائن وفق فلسفة المسافة صفر، عبر تعزيز الثقة والالتزام وتحقيق رضا الزبائن، ويعد هذا النموذج موجه لاعادة الاستثمارات الادارية والتقنية لتعظيم التأثير غير المباشر للجاهزية الاستراتيجية عبر التحول الرقمي بما يدعم استدامة العلاقة مع الزبائن ويعزز الميزة التنافسية للمصارف.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. تبين ان المصارف المبحوثة تمتلك جاهزية استراتيجية متكاملة تشمل القيادة والدعم المؤسسي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية والتكنولوجيا، المهارات والقدرات البشرية، والعمليات التنظيمية، ما يمكنها من التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وتوفير الأساس اللازم لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح.
2. اتضح ان التحول الرقمي يمثل أداة رئيسة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة الزبون، ويعمل كوسيط فعال يترجم

- قدرات الجاهزية الاستراتيجية إلى نتائج فعلية في العلاقة مع الزبائن.
3. اتضح ان المصارف نجحت في بناء علاقات مستدامة مع الزبائن تقوم على الثقة المتبادلة والرضا العام، مع إمكانية تعزيز الالتزام من خلال استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن.
4. تبين قبل إدخال التحول الرقمي كوسيط، كان التأثير المباشر للجاهزية الاستراتيجية على العلاقة مع الزبون كبيرا، مما يدل على أن القدرات الاستراتيجية نفسها قادرة على تحسين العلاقة مع الزبائن بشكل مباشر.
5. اتضح انه بعد إدخال التحول الرقمي كوسيط، ظهر تأثير غير مباشر مهم، مما يوضح أن التحول الرقمي يعمل كآلية وساطة جزئية تعزز تأثير الجاهزية الاستراتيجية على العلاقة مع الزبائن، وتؤدي إلى ارتفاع التأثير الكلي اعلى من التأثير المباشر، ما يبرز أهمية التحول الرقمي كأداة تنفيذية لترجمة الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة.
6. تبين ان النموذج يتمتع بجودة مطابقة عالية ما يؤكد صلاحيته لاختبار الفرضيات ويعكس توافق جيدا بين الإطار النظري والبيانات الميدانية وهذا يدعم قوة الاستنتاجات المشتقة من التحليل الاحصائي.

ثانيا: التوصيات

1. يجب تعزيز الجاهزية الاستراتيجية للمصارف لضمان القدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال: تطوير برامج تدريبية للقيادات لتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات و تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر وتحديث البنية التحتية والتكنولوجيا لتكون داعمة للاستراتيجية.
2. ضرورة استخدام التحول الرقمي كأداة رئيسية لتعزيز الأداء وتحقيق الاستفادة القصوى من الجاهزية الاستراتيجية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال: تبني أنظمة رقمية متكاملة لإدارة البيانات وتحسين تجربة الزبائن و تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا بكفاءة و تطوير منصات تفاعلية رقمية لتسهيل التواصل مع الزبائن بسرعة وفعالية و قياس أداء التحول الرقمي دوريا لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. يجب تعزيز العلاقة مع الزبائن من خلال زيادة الثقة والرضا والالتزام، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال: تقديم خدمات مخصصة وسريعة تضمن رضا الزبائن و إنشاء برامج ولاء ومكافآت لتعزيز الالتزام و جمع وتحليل ملاحظات الزبائن

- [4] Silva, P., Souza, R., & Lima, F. (2025). Organizational readiness for strategic change: Behavioral and structural indicators. *Journal of Organizational Change Management*, 38(2), 145–162.
- [5] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- [6] Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Pearson Education.
- [7] Rego, A. (2024). Strategic readiness in turbulent environments: Enablers and outcomes. *European Management Review*, 21(1), 77–92.
- [8] Michelotto, F., & Joia, L. A. (2024). Organizational readiness for digital transformation: A capability-based view. *Journal of Business Research*, 164, 113923.
- [9] Cyfert, S. (2025). Strategic leadership in digital transformation: Organizational readiness and adaptive capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 123456.
- [10] بن سكيم، بسمة. (2025). الثقافة التنظيمية ودورها في إنجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية. *مجلة العلوم الإدارية المعاصرة*، 17(2)، 78.55–
- [11] Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21–38.
- [12] Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- [13] Auruskeviciene, V., Salciuviene, L., & Skudiene, V. (2010). The relationship quality بشكل دوري لتحسين الخدمات و تعزيز الشفافية والوضوح في جميع العمليات لتقوية الثقة.
4. يجب الاستفادة من القدرات الاستراتيجية المباشرة لتعزيز العلاقة مع الزبائن دون انتظار التحول الرقمي، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال: ربط أهداف الاستراتيجية بتحسينات ملموسة في تجربة الزبائن و توجيه الموارد البشرية والتقنية لدعم المبادرات التي تعزز الثقة والرضا و مراقبة مؤشرات الأداء لضمان أن الجاهزية الاستراتيجية تحقق أثر مباشر.
5. ضرورة تعزيز دور التحول الرقمي كوسيط جزئي لتعظيم التأثير الكلي للجاهزية الاستراتيجية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال: ربط كل عنصر من عناصر الجاهزية الاستراتيجية بمبادرات رقمية محددة و متابعة وتحليل تأثير التحول الرقمي على العلاقة مع الزبائن بشكل مستمر و تطوير استراتيجيات رقمية مبتكرة تعزز الثقة والالتزام والرضا لدى الزبائن.
6. استخدام النموذج كمرجع لإعادة توجيه الاستثمارات الإدارية والتقنية لدعم العلاقة مع الزبائن، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال: اعتماد النموذج لتحديد أولويات المبادرات الرقمية والاستراتيجية و إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أثر الجاهزية والتحول الرقمي على رضا الزبائن و إعادة تقييم جودة النموذج بشكل دوري للتأكد من ملاءمته للتغيرات السوقية والتكنولوجية.

المصادر

- [1] Thomas, L. (2023,). *Stratified sampling | Definition, guide & examples*. Scribbr. Retrieved January 22, 2026, from <https://www.scribbr.com/methodology/stratified-sampling/>
- [2] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [3] Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- [20] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2024). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- [21] Aghazadeh, S., & Khoshnevis, P. (2024). Digital transformation and data-driven decision making: Strategic implications for organizations. *Journal of Digital Business*, 6(1), 45–62.
- [22] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- [23] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- [24] Nguyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. J. (2020). Information technology adoption and customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 28(2), 95–110.
- [25] Silva, R., Duarte, P., & Ferreira, J. J. (2025). Strategic readiness and digital capabilities: Pathways to digital success. *Business Strategy and the Environment*, 34(2), 567–583.
- effect on customer loyalty. *Economics and Management*, 15, 23–28.
- [14] Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- [15] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- [16] Ruimin, Z. (2024). *Zero distance philosophy and organizational transformation*. China Citic Press.
- [17] Sangwan, K. S., & Yadav, G. (2024). Digital transformation and customer relationship outcomes: A strategic perspective. *Journal of Relationship Marketing*, 23(1), 1–20.
- [18] Hollensen, S. (2020). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson Education.
- [19] Blythe, J. (2005). *Essentials of marketing*. Pearson Education.