

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال



أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي للمصارف في المملكة العربية

السعودية: دراسة تطبيقية في ضوء رؤية 2030.

إعداد الطالب/

عبدالله خلوف شويش العنزي

252000253

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
14	الفجوة البحثية:
15	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	المنهجية وطرق البحث:
19	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
19	رابعاً: أداة الدراسة
22	المراجع

مقدمة:

يشهد العالم في ظل الثورة الصناعية الرابعة تحولاً جذرياً في نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية نتيجة التقدم السريع في التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة، وأصبح التحول الرقمي يشكل أحد أهم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات في مختلف القطاعات، إذ لم يعد يُنظر إليه كاختيار تقني، بل كضرورة لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار في تقديم الخدمات، ومع اتساع نطاق التحول الرقمي عالمياً، برزت الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير هذا التحول على الأداء، سواء كان مالياً أو تشغيلياً أو تنافسياً، مما يضع المؤسسات أمام مسؤولية إعادة هيكلة عملياتها ومنظوماتها الإدارية وفق متطلبات البيئة الرقمية الحديثة (Zhang, 2025).

وفي سياق تطور استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات، ركزت العديد من الدراسات على تحليل ممارسات تبني التقنيات الرقمية وأثرها في بناء قدرات تنظيمية أكثر استجابة وديناميكية، وقد أشارت الأدبيات إلى أن التحول لا يتعلق فقط بإدخال التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم الإجراءات والهيكل التنظيمي وتطوير مهارات العاملين، وذلك بهدف تحقيق انسجام بين الجانب التقني والبشري والإداري. كما أصبح التحول الرقمي مساهماً رئيسياً في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات وزيادة قدرتها على التحكم في مواردها واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وحديثة، الأمر الذي يجعل عملية التحول الرقمي عملية استراتيجية متكاملة تتطلب رؤية واضحة وتخطيطاً ممنهجاً (Zou, 2025).

ويستند هذا الاهتمام إلى الاعتقاد بأن التقنيات الرقمية تسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجاباً على العوائد المالية. غير أن درجة التأثير تتباين بين المؤسسات تبعاً لقدرتها على الاستثمار في التكنولوجيا ومستوى جاهزيتها التنظيمية وقدراتها البشرية، وقد أوضحت بعض الدراسات أن حجم المؤسسة ونوعها يمثلان عاملاً محورياً في نجاح تبني التحول الرقمي، حيث تميل المؤسسات الأكبر والأكثر استقراراً إلى تحقيق مكاسب أسرع من التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات الأصغر ذات الموارد المحدودة (Ezeilo & Ebomah, 2025).

كما تناولت الأدبيات بُعداً آخر ذا أهمية يتمثل في دور التحول الرقمي في تطوير القدرات التشغيلية وممارسات الإدارة الداخلية للمؤسسات، فقد أبرزت البحوث أن الاعتماد على أنظمة المعلومات المتقدمة

والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات يتيح للمؤسسات فهم الأسواق بشكل أفضل، والتننبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحسين جودة القرارات الإدارية ، يؤثر التحول الرقمي في بيئة العمل من خلال تعزيز التعاون الداخلي وتسهيل تدفق المعلومات وتطوير أساليب العمل المرنة.(Nguyen, 2024) .

وبرزت أهمية التحول الرقمي في رفع كفاءة النظم المالية والإدارية داخل المؤسسات، وخاصة فيما يتعلق بتطوير ممارسات المحاسبة والرقابة ودعم الشفافية وتعزيز جودة المعلومات المتاحة لصناع القرار، وأظهرت الدراسات أن النظم المحاسبية الرقمية، والنظم الذكية، ومنصات الدفع الإلكترونية، تعد من أهم الأدوات التي تدعم تحديث نظم التقارير المالية وتحسين حوكمة المؤسسات، وقد انعكس هذا الاهتمام البحثي في اتجاهات متزايدة لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الممارسات المهنية في المحاسبة والإدارة المالية. (برحومة وحابي، 2023)

ومن خلال ما تقدم يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تنظيمياً أو تقنياً يمكن للمؤسسات تأجيله، بل أصبح مساراً استراتيجياً يفرض ذاته في ظل التغير المتسارع في بيئات الأعمال وتنامي المنافسة الإقليمية والعالمية، كما يتبين أن أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي يختلف تبعاً لمدى جاهزية البنية التحتية، وتبني الأنظمة الرقمية، وتطوير القدرات البشرية، ووجود أطر تنظيمية داعمة داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية باعتباره أحد القطاعات الأكثر تأثراً وارتباطاً بالتحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً متسارعاً في ضوء رؤية 2030 التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير الخدمات المالية وتقليل الاعتماد على النقد، إلا أن هذا التحول يتطلب استثمارات تقنية كبيرة، وتطوير بنى تحتية رقمية، وتحديث نماذج العمل المصرفي، مما يجعل من الضروري قياس أثر هذا التحول على الأداء المالي والتنافسي للمصارف لضمان أن الاستثمارات الموجهة للتحول الرقمي تحقق العائد المطلوب ولا تشكل عبئاً مالياً دون نتائج ملموسة.

تشير بعض الدراسات الدولية إلى أن التحول الرقمي قد يؤدي في مراحله الأولى إلى تراجع في بعض المؤشرات المالية قصيرة المدى نتيجة لكلفة الاستثمار العالية، كما أوضحت دراسة (Zhang 2025)

التي كشفت أن عمق الاستراتيجية الرقمية قد ينعكس سلباً على القيمة السوقية في البداية رغم آثاره الإيجابية لاحقاً، وهذا يشير إلى أن توقيت ومرحلة النضج الرقمي يشكلان عاملين حاسمين في تحديد أثر التحول الرقمي على الأداء.

أظهرت دراسات تطبيقية مثل دراسة (Zou (2025 ودراسة (Ezeilo & Ebomah (2025 أن التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف ورفع هامش الربح، غير أن أثره يختلف باختلاف قدرة المؤسسات على الاستثمار والتوسع الرقمي، مما يعني أن النتائج ليست بالضرورة موحدة عبر جميع القطاعات والدول، كما أشارت دراسة (Nguyen (2024 إلى أن أثر التقنيات الرقمية يختلف بحسب حجم المؤسسة ونوعها.

أما في البيئة العربية، فإن دراسات مثل زيد (2023) وبرحومة وحابي (2023) أوضحت أن التحول الرقمي قد يؤثر كذلك على الجوانب التنظيمية والمهارية والاستراتيجية داخل المؤسسات، وأن نجاح التحول يتطلب توفر مهارات رقمية، تشريعات داعمة، وبنية تحتية قوية، مما يبرز ضرورة دراسة واقع هذه العوامل في المصارف السعودية تحديداً، كما أكدت دراسة ياس وعلي (2022) أن التكنولوجيا المصرفية تمثل متغيراً وسيطاً مهماً يؤثر في قدرة المصارف على تحقيق نتائج مالية ملموسة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في أن رغم التوسع الواضح في تطبيق التحول الرقمي داخل المصارف السعودية، إلا أن الأدلة العلمية المتعلقة بمدى تأثير هذا التحول على الأداء المالي والتنافسي ما تزال محدودة وغير حاسمة، خاصة في السياق السعودي وضمن إطار رؤية 2030.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي في القطاع المصرفي، كونه من الموضوعات الحديثة المرتبطة بتطور التكنولوجيا المالية. FinTech

- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي والتنافسي للمصارف، وهو ما يساعد في تطوير النماذج النظرية المرتبطة بالأداء المؤسسي.
- تسد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي تناولت التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030، خاصة في السياق المصرفي.
- تتيح إطاراً علمياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية تبحث في أثر التكنولوجيا الرقمية على قطاعات مالية أخرى..

ثانيًا: الأهمية العملية:

- تساعد نتائج الدراسة إدارات المصارف في اتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بالاستثمار في التقنيات الرقمية المناسبة.
- تمكّن صناع القرار في القطاع المصرفي من تحسين الأداء المالي والتنافسي عبر تبني استراتيجيات رقمية فعّالة.
- تدعم توجه المملكة نحو التحول الرقمي والاقتصاد غير المعتمد على النقد بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.
- تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين عبر إبراز أهمية التدريب والتحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية.
- توجه المطورين ومقدمي الحلول المالية الرقمية نحو المجالات الأكثر تأثيراً وطلباً داخل المصارف..

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، المهارات والقدرات الرقمية، وتبني الابتكار المالي) على الأداء المالي والتنافسي في المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية في المصارف السعودية ودورها في دعم الأداء المالي والتنافسي.
2. قياس تأثير الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية على جودة وكفاءة الخدمات المصرفية.
3. تحليل دور الأمن السيبراني في تعزيز الثقة المصرفية واستدامة الأداء المالي.
4. تقييم أثر تنمية المهارات والقدرات الرقمية للعاملين على تحسين الأداء التشغيلي والخدمي.
5. دراسة دور الابتكار المالي والتحول في نماذج الأعمال في دعم القدرة التنافسية للمصارف في ظل رؤية 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، المهارات والقدرات الرقمية، والابتكار المالي) على الأداء المالي والتنافسي للمصارف في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية في المصارف السعودية، وما تأثيرها على الأداء المالي والتنافسي؟
- كيف تسهم الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز الأداء المالي؟
- ما دور الأمن السيبراني في دعم الثقة والاستقرار المالي داخل المصارف السعودية؟
- إلى أي مدى تؤثر المهارات والقدرات الرقمية للعاملين في تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنافسي للمصارف؟
- كيف يؤثر الابتكار المالي والتحول في نماذج الأعمال على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف السعودية في ظل رؤية 2030؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، المهارات والقدرات الرقمية، والابتكار المالي) على الأداء المالي والتنافسي للمصارف في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

الفروض الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الأداء المالي والتنافسي للمصارف في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن السيبراني على تعزيز الاستقرار والثقة المصرفية في المصارف السعودية، بما ينعكس على أدائها المالي والتنافسي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والقدرات الرقمية للعاملين على تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنافسي للمصارف في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار المالي والتحول في نماذج الأعمال على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030..

الدراسات السابقة:

دراسة (Zhang, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي بأبعاده (عمق الاستراتيجية الرقمية digital1، واتساع تبني التقنيات الرقمية digital2) على الأداء المالي المتمثل في (الحصة السوقية، هامش صافي الربح، القيمة الدفترية السوقية، وقيمة Tobin's Q) في الشركات.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي بالاعتماد على الانحدار المتعدد لتحليل البيانات.

وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات المملوكة للدولة وغير المملوكة للدولة في السوق، وذلك بالاعتماد على بيانات أدائها المالي ومستوى تبنيها للتحويل الرقمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمق الاستراتيجي للتحويل الرقمي (digital1) قد يؤدي إلى تراجع قصير المدى في مؤشرات القيمة السوقية مثل نسبة السعر إلى القيمة الدفترية، بينما يسهم اتساع

تطبيق التقنيات الرقمية (digital2) في تحسين هامش صافي الربح وزيادة الحصة السوقية. كما أظهرت النتائج أن الشركات المملوكة للدولة تتمتع بميزة نسبية خلال التحول الرقمي نتيجة الدعم الحكومي والاستقرار التشغيلي، بينما تحتاج الشركات غير المملوكة للدولة إلى تبني استراتيجيات أكثر مرونة للتغلب على تحديات التحول.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط تحول رقمي متدرجة ومناسبة لطبيعة كل مؤسسة مع تعزيز الكفاءة التشغيلية وتطوير القدرات التقنية، بما يضمن تحقيق مكاسب مالية مستدامة على المدى الطويل..

دراسة (Zou, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي الذي قامت به مجموعة مونغنيو منذ عام 2015 على أداء الشركة، من خلال التركيز على تطبيقاتها الرقمية مثل مركز المشاركة المالية، نظام تتبع المنتجات، والتسويق الدقيق بالبيانات الضخمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالتحليل المالي لبعض البيانات المالية وغير المالية للشركة خلال فترة (2015-2020)، وتكونت عينة الدراسة من البيانات المالية الرسمية وتقارير الأداء التشغيلي لمجموعة مونغنيو على مدار خمس سنوات بعد تنفيذ التحول الرقمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي ساهم في رفع الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتحسين الأداء المالي وغير المالي للشركة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها التنافسية وسرعة استجابتها لتغيرات السوق. كما تبين أن الشركات الكبيرة ذات القدرة على الاستثمار تكون أكثر نجاحاً في تنفيذ التحول الرقمي وتحقيق عوائده.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات تحول رقمي تدريجية ومتكاملة تشمل تطوير البنية التحتية التقنية وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة مستدامة من عمليات التحول الرقمي..

دراسة (Ezeilo & Ebomah, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تبني البنية التحتية الرقمية، الاستثمارات في التقنيات الرقمية، وتبني نظم الدفع الإلكتروني) على الأداء المالي ممثلاً في العائد على الأصول (ROA)، والإيرادات، وهامش صافي الربح (NPM) في ثلاث من كبريات شركات الصناعات الغذائية

والمشروبات في نيجيريا وهي: Nestle Nigeria Plc, Cadbury Nigeria Plc و Guinness Nigeria Plc خلال الفترة 2013-2024، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الطولي بالاعتماد على البيانات المالية السنوية، وتكونت عينة الدراسة من البيانات المالية المنشورة للشركات الثلاث على مدى اثني عشر عاماً.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير معنوي على الأداء المالي لدى الشركات محل الدراسة، إلا أن قوة هذا التأثير ومداه تختلف بين الشركات. حيث ظهر تأثير معنوي على العائد على الأصول (ROA) في Nestle و Cadbury دون Guinness.

دراسة (Nguyen, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الحوسبة السحابية، تحليلات البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء) على الأداء المالي ممثلاً في الإيرادات، الأرباح، والعائد على الأصول (ROA) في المؤسسات في دولة فيتنام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب الإحصائي الكمي من خلال تصميم استبيان إلكتروني عبر Google Forms. وتكونت عينة الدراسة من 314 قائداً ومديراً في مؤسسات مختلفة داخل فيتنام.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء المالي، حيث تحقق الشركات التي تطبق التحول الرقمي أداءً مالياً أفضل من غيرها. بينما لم يظهر إنترنت الأشياء تأثيراً معنوياً على الأداء المالي. كما تبين أن نوع المؤسسة وحجمها يؤثران على الأداء المالي، حيث تتمتع المؤسسات ذات الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) والأكبر حجماً بأداء مالي أعلى مقارنةً بغيرها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التشغيلية، إلى جانب تهيئة البنية التحتية الرقمية وتطوير مهارات العاملين لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في المؤسسات..

دراسة (KIRKPINAR, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في المجال المالي على الهيكل المالي وعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، وذلك من خلال تناوله لأبعاد متعددة تشمل: مستوى المخاطرة، والأداء المالي، والابتكار الأخضر، وأداء الشركات في جوانب الحوكمة البيئية والاجتماعية والإدارية (ESG). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي المالي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة واسعة من الأبحاث العلمية المنشورة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي والمالي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي المالي يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات أكثر دقة، كما يساهم في تشجيع الابتكار الأخضر وتعزيز أداء المؤسسات في مجالات البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي المالي من خلال تطوير البنية التحتية التقنية، وتحسين قدرات العاملين، ووضع أطر تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى تشجيع الدراسات المستقبلية التي تتناول تأثير التحول الرقمي على عناصر مالية وسلوكية لم يتم بحثها بشكل كافٍ بعد..

دراسة (برحومة وحابي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات المحاسبية الرقمية، النظم الذكية، ونظم الدفع الإلكترونية) على ممارسات المحاسبة الإبداعية في البيئة المحاسبية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والمحاسبة الإبداعية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعيد تعريف مفهوم المحاسبة الإبداعية من خلال دوره في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، وتعزيز الشفافية، ودعم أنظمة الإبلاغ المالي والضرائب، وربط المحاسبة بالأسواق ونظم الدفع الحديثة، مما يؤدي إلى تعزيز الممارسات الإبداعية الإيجابية والحد من الممارسات السلبية القائمة على التلاعب.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات للبنى التحتية الرقمية وتدريب المحاسبين على التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تطوير الأطر التشريعية التي تضمن توجيه المحاسبة الإبداعية نحو الابتكار الإيجابي وليس التلاعب في المعلومات المالية..

دراسة(زيد،2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم (على المرونة الاستراتيجية لدى العاملين في شركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (384) مفردة من العاملين بالشركة، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية، حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئياً. وقد تبين وجود تأثير دال إحصائياً لكل من البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والمهارات الرقمية على المرونة الاستراتيجية، في حين لم يظهر بعد توافر التمويل اللازم تأثيراً معنوياً عليها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز توافر التمويل لدعم مشروعات التحول الرقمي، إلى جانب الاستمرار في تطوير المهارات الرقمية للعاملين، وكذلك استكمال الدراسات المستقبلية لبحث أثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية.

دراسة (ياس وعلى ،2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات الشمول المالي بأبعاده (الوصول للخدمات المصرفية، استخدام الخدمات المصرفية، جودة الخدمات المصرفية) على الأداء المالي في القطاع المصرفي العراقي، مع اعتبار التكنولوجيا المصرفية متغيراً تفاعلياً يربط بين المتغيرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من القطاع المصرفي العراقي، حيث تم جمع البيانات من النشرات الإحصائية والتقارير السنوية الصادرة عن البنك المركزي العراقي، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع عدد من موظفي البنك المركزي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتفاعل بين الشمول المالي والتكنولوجيا المصرفية على الأداء المالي للمصارف، حيث تعمل التكنولوجيا المصرفية على تعزيز أثر الشمول المالي في تحسين الأداء المالي. كما أظهرت النتائج أن التكنولوجيا المصرفية تلعب دوراً حاسماً في توسيع استخدام الخدمات المصرفية وزيادة كفاءتها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية وتطوير البنية التحتية الرقمية للمصارف، إضافة إلى نشر الوعي المصرفي في المجتمع لتوسيع قاعدة الشمول المالي، بما يسهم في تحسين الأداء المالي للقطاع المصرفي العراقي.

دراسة (بلحشر وسحنون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل المالي بأبعاده (نسبة الملكية إلى الأصول، ونسبة الودائع إلى إجمالي الأصول) على الأداء المالي ممثلاً في نسبة العائد على حقوق الملكية في بنك الراجحي الإسلامي العامل في المملكة العربية السعودية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع منهجية إنجل وجرانجر (Engle-Granger) لاختبار السببية وتحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات، وذلك باستخدام برنامج EViews 10. وتكونت عينة الدراسة من البيانات المالية لبنك الراجحي للفترة 2002-2020.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة الملكية إلى الأصول لا تمتلك أثراً سببياً على العائد على حقوق الملكية، بينما توجد علاقة سببية معاكسة من العائد على حقوق الملكية نحو نسبة الملكية إلى الأصول. كما أظهرت النتائج وجود أثر وعلاقة دالة إحصائياً بين نسبة الودائع إلى إجمالي الأصول و العائد على حقوق الملكية، في حين لم تثبت الدراسة وجود علاقة سببية في الاتجاه العكسي. وتشير النتائج في مجملها إلى أن الهيكل المالي يؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء المالي في البنوك الإسلامية حسب طبيعة مكونات هذا الهيكل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز توازن الهيكل المالي للبنوك الإسلامية من خلال تحسين إدارة الودائع ورأس المال، والاهتمام بتهيئة سياسات مالية تحقق استدامة الربحية مع ضبط مستويات المخاطر...

دراسة (بديدة، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاندماج بأبعاده (مرحلة ما قبل الاندماج، ومرحلة ما بعد الاندماج) على الأداء المالي ممثلاً في مؤشرات السيولة، النشاط، والربحية في شركة الدار العقارية بعد اندماجها مع شركة صروح عام 2013، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من البيانات المالية للشركتين خلال الفترة 2010-2016، حيث تم تقسيمها إلى مرحلة قبل الاندماج (2010-2012) و مرحلة بعد الاندماج (2014-2016)، واعتمدت البيانات بشكل أساسي على القوائم المالية المنشورة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للاندماج على الأداء المالي لشركة الدار العقارية بشكل عام، حيث ظهر أثر إيجابي للاندماج على نسب السيولة والربحية، في حين لم يظهر أثر معنوي للاندماج على نسب النشاط.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز الهيكل المالي وإدارة السيولة والربحية بعد الاندماج، بالإضافة إلى تطوير كفاءة التشغيل والنشاط لضمان تحقيق استفادة أكبر من عملية الاندماج على المدى الطويل..

الفجوة البحثية:

انتهت الدراسات السابقة مثل (Zhang, 2025) و (Zou, 2025) و (Nguyen, 2024) على أن التحول الرقمي أصبح عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسات، سواء من خلال رفع الكفاءة التشغيلية أو تقليل التكاليف أو دعم اتخاذ القرار، إلا أن هذه الدراسات انصبت على قطاعات صناعية متنوعة مثل الصناعات الغذائية، الشركات الإنتاجية، والمؤسسات العامة، ولم تتناول القطاع المصرفي السعودي تحديداً الذي يشهد تحولات رقمية متسارعة في ظل رؤية 2030.

كما أظهرت دراسات مثل (Ezeilo & Ebomah, 2025) و (KIRKPINAR, 2025) أن أثر التحول الرقمي يختلف باختلاف حجم المؤسسة وقدرتها على الاستثمار الرقمي، وأن المؤسسات الأكبر تحقق مكاسب أكبر، لكن هذه الدراسات لم تركز على الطابع التنافسي الذي يميز المصارف السعودية اليوم، خاصة مع دخول تقنيات الفنتك FinTech وحلول الدفع الرقمي، مما يتطلب فهم أثر الرقمنة على الميزة التنافسية وليس فقط المؤشرات المالية.

أما الدراسات العربية مثل (برحومة وحابي 2023) و(زيد 2023) فقد درست التحول الرقمي من منظور المحاسبة الإبداعية والمرونة الاستراتيجية، دون التطرق إلى قياس الأثر المالي الكمي المباشر أو مقارنة الأداء التنافسي قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي، كما لم تتناول القطاع المصرفي السعودي الذي يتميز ببيئة تنظيمية رقمية متقدمة بقيادة البنك المركزي السعودي (ساما).

وفيما ركزت دراسة (ياس وعلي، 2022) على الشمول المالي والتكنولوجيا المصرفية في العراق، فإن السياق السعودي مختلف من حيث البنية التحتية التقنية، التشريعات، ومستوى تبني الخدمات الرقمية، مما يجعل نتائج تلك الدراسات غير قابلة للتعميم المباشر على المصارف السعودية التي تعمل في إطار رؤية وطنية تهدف إلى تحويل الاقتصاد نحو نموذج رقمي متكامل.

وعليه، تتجلى الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة لم تدمج بين أثر التحول الرقمي والأداء المالي والقدرة التنافسية معاً في القطاع المصرفي السعودي وفي ضوء رؤية المملكة 2030، كما لم تقدم نموذجاً تشغيلياً يوضح كيف تسهم البنية الرقمية، التطبيقات المصرفية، الأمن السيبراني، والابتكار المالي في تحسين وضع المصارف التنافسي

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: التحول الرقمي – المفهوم والأساس الفكري

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الاستراتيجية في بيئات الأعمال المعاصرة، حيث أصبح يمثل عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية داخل العمليات المؤسسية بهدف تطوير نماذج الأعمال وتحسين الأداء والقدرة التنافسية، ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد استخدام التكنولوجيا، بل يشمل إعادة هيكلة شاملة لطرق العمل، وأساليب اتخاذ القرار، وأنظمة الاتصال، والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. وبحسب (Zhang 2025)، فإن التحول الرقمي يتضمن بُعدين رئيسيين هما عمق الاستراتيجية الرقمية واتساع تبني التقنيات الرقمية، ويؤثر كل منهما على الأداء المؤسسي بدرجات متفاوتة وفقاً لمرحلة نضج المؤسسة الرقمية.

ويعتمد التحول الرقمي على مجموعة من التقنيات مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، وذلك بهدف تحسين تدفق المعلومات والتكامل بين وحدات المؤسسة. كما

يسهم التحول الرقمي في تعزيز القدرات التحليلية للبيانات، مما يدعم التنبؤ واتخاذ القرار المبني على الأدلة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أنّ التحول الرقمي لا يُمكن اعتباره مشروعًا تقنيًا فقط، بل هو مشروع تغيير شامل يمس الهيكل الإداري والبشري والتنظيمي للمؤسسة (Nguyen, 2024).

ثانيًا: أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات

يطلق على التحول الرقمي عدد من الأبعاد الرئيسية التي ترتبط بعمليات التنفيذ داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

1. البنية التحتية التكنولوجية وتشمل الأنظمة التقنية، الشبكات، الخوادم، والحوسبة السحابية. وكلما كانت هذه البنية أكثر قوة واعتمادية، فإن المؤسسة تكون أكثر قدرة على تطبيق أنظمة رقمية بكفاءة. وقد أكدت دراسة (Zou (2025 أنّ المؤسسات التي تمتلك بنية تحتية متطورة تكون أكثر قدرة على خفض تكاليف التشغيل وتحسين جودة الخدمات.

2. الأنظمة والتطبيقات الرقمية وتشمل نظم المحاسبة الإلكترونية، الأنظمة المصرفية، نظم تخطيط الموارد ERP، وتطبيقات الهواتف الذكية. وتُعد هذه الأنظمة همزة وصل بين المؤسسة والعميل، وتعكس قدرتها على تقديم خدمات مرنة وسريعة.

3. المهارات الرقمية للعاملين يُعدّ العنصر البشري محور التحول الرقمي، إذ يتطلب التحول امتلاك العاملين مهارات تحليل البيانات، التعامل مع الأنظمة الرقمية، وفهم الأمن السيبراني. وقد توصلت دراسة زيد (2023) إلى أنّ المهارات الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في ضمان نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العربية.

4. التشريعات والسياسات التنظيمية والتي تنظم كيفية استخدام البيانات، حماية المعلومات، وتكامل الأنظمة، وأشارت دراسة برحومة وحابي (2023) إلى أنّ التشريعات المساندة للتحول الرقمي تسهم في رفع مستوى الشفافية وجودة التقارير المالية.

ثالثًا: الأداء المالي في المؤسسات

يمثل الأداء المالي المؤشر الذي يعكس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وتحقيق ربحية واستدامة مالية. ويتم قياس الأداء المالي عبر مجموعة من المؤشرات مثل:

- العائد على الأصول (ROA)

- هامش صافي الربح

- الإيرادات التشغيلية

- العائد على حقوق الملكية

وقد أوضحت دراسة (Ezeilo & Ebomah (2025 أن تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي يختلف باختلاف مستوى الاستثمار الرقمي ونضج البنية التقنية. فالمؤسسات التي تربط بين التحول الرقمي والاستراتيجية العامة تحقق مكاسب مالية أكثر وضوحاً.

كما ينعكس التحول الرقمي على الأداء المالي عبر:

- تقليل التكلفة التشغيلية

- تحسين إدارة الموارد

- تسريع إنجاز العمليات

- خفض الأخطاء البشرية والتحليلية

رابعاً: القدرة التنافسية للمؤسسات

تشير القدرة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها من حيث السعر، الجودة، سرعة تقديم الخدمة، والابتكار. وفي القطاع المصرفي تحديداً، أصبحت القدرة التنافسية تعتمد على:

- جودة التطبيقات الرقمية البنكية

- توافر خدمات الدفع الإلكتروني

- سهولة الوصول للخدمات عبر القنوات الرقمية

- مرونة العمليات وخفض زمن الخدمة

وقد أشارت دراسة ياس وعلي (2022) إلى أن التكنولوجيا المصرفية تمثل محوراً أساسياً في رفع القدرة التنافسية للمصارف من خلال دعم الشمول المالي وتوسيع قاعدة العملاء.

خامساً: التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي في ضوء رؤية 2030

تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتحول نحو مجتمع غير نقدي، مما جعل التحول الرقمي في المصارف هدفاً استراتيجياً. وقد دعم البنك المركزي السعودي تطوير البنى الرقمية وإطلاق أنظمة دفع إلكترونية مثل:

- مدى
- سداد
- المحفظة الرقمية
- التحويل الفوري

كما شجعت الرؤية تبني الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لدعم الابتكار المالي وزيادة التنافسية. ويُعد القطاع المصرفي السعودي أحد الأكثر تقدماً في المنطقة من حيث التطبيقات الرقمية والتوسع في القنوات الإلكترونية، مما يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على أدائه المالي والتنافسي أمراً ذا قيمة علمية وعملية.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية سيتم توجيهها إلى عينة من العاملين والمديرين في المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية لقياس مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء المالي والتنافسي، كما سيتم الاعتماد على البيانات المالية المنشورة في التقارير السنوية للمصارف لتعزيز الجانب الكمي للدراسة، وسيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS أو AMOS من خلال الإحصاءات الوصفية، واختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل الارتباط، واختبار الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي، وسيتم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (31) مصرفاً وفق تصنيف البنك المركزي السعودي (ساما)، منها (11) مصرفاً محلياً و (20) مصرفاً أجنبياً مرخصاً. ونظراً لارتباط موضوع الدراسة بدرجة التقدم في تبني التحول الرقمي، فسوف يتم اختيار عينة قصدية من المصارف المحلية الكبرى التي تتميز بتطبيقات واضحة وفاعلة في مجال التحول الرقمي ودعم الخدمات المصرفية الإلكترونية، حيث ستكون عينة الدراسة من (6) مصارف سعودية هي:

(مصرف الراجحي، البنك الأهلي السعودي، بنك الرياض، بنك ساب، بنك الإنماء، بنك البلاد).

وسيتم اختيار عينة بشرية من العاملين في الإدارات المالية، التقنية، وإدارات تطوير الأعمال داخل هذه المصارف، بحيث يتراوح حجم العينة بين (250 – 300) موظف يتم توزيع الاستبانة عليهم، على أن يتم اعتماد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقط.

رابعاً: أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة من العاملين في المصارف السعودية، وسيتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بهدف قياس درجة موافقة المبحوثين على فقرات متغيرات الدراسة.

وستتضمن الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول لقياس أبعاد التحول الرقمي، والجزء الثاني لقياس الأداء المالي والتنافسي، بينما يخصص الجزء الثالث للبيانات العامة الخاصة بالمستجيب. وسيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة والاقتصاد لضمان صدق المحتوى، كما سيتم قياس ثبات الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق إجابات المفردات قبل البدء في التحليل الإحصائي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة المشاركين، وفق التدرج التالي:

(1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة، لما يوفره هذا المقياس من وضوح ودقة في قياس اتجاهات المستجيبين.

وستتم مراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى، كما سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) للتأكد من موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات من أفراد العينة، سيتم إدخالها ومعالجتها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) للتحقق من نموذج الدراسة واختبار الفرضيات. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

1. الإحصاءات الوصفية

وتشمل استخراج:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية

بهدف وصف خصائص العينة وتحديد اتجاهات إجابات المستجيبين.

2. اختبار الصدق والثبات

- يتم التحقق من صدق الأداة من خلال طريقة صدق المحكمين.
- بينما يتم التحقق من ثبات الأداة عبر معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، للتأكد من موثوقية بنود الاستبانة.

3. تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.

4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لقياس أثر التحول الرقمي بأبعاده على الأداء المالي والتنافسي.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تتناول هذه الدراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، المهارات والقدرات الرقمية، والابتكار المالي) على الأداء المالي والتنافسي.
- **حدود مكانية:** تجري هذه الدراسة ضمن القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين والمديرين في الأقسام المالية، التقنية، وإدارات تطوير الأعمال والتحول الرقمي في المصارف المختارة.

المراجع

- بديدة، حورية. (2021). أثر الاندماج على الأداء المالي للشركات: شركة الدار العقارية نموذجاً. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج6، ع2، 29 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249869>
- برحومة، نريمان، و حابي، أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج8، ع1، 682 - 695. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408535>
- بلحشر، عائشة، و سحنون، خيرة. (2022). أثر الهيكل المالي على الأداء المالي للبنوك الإسلامية: دراسة قياسية لبنك الراجحي السعودي للفترة 2002-2020. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج6، ع1، 519 - 536. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278842>
- زيد، هلا. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد". مجلة العلوم التجارية والبيئية، مج2، ع2، 330 - 348. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491252>
- ياس، مصطفى نزار، و علي، عروبة رشيد. (2022). مؤشرات الشمول المالي وأثرها على الأداء المالي: التكنولوجيا المصرفية "متغيراً تفاعلياً": دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي 2015-2020. العلوم الاقتصادية، مج17، ع67، 179 - 196. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1347916>
- Ezeilo, F. I., & Ebomah, E. M. (2025). Digital transformation and the financial performance of food and beverage firms in Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(9), 680–696. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v7i9.2034>

- KIRKPINAR, A. (2025). The Effects of Digital Transformation on Financial Decisions and Structures of Businesses. *Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series*, 285–314. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0355-0.ch010>
- Nguyen, K. H. (2024). Impacts of digital transformation on financial performance: evidence from vietnam. *Fìnansovo-Kreditna Diàl'nìst': Problemi Teorìi Ta Praktiki*, 5(58), 175–184. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4501>
- Zhang, K. (2025). Impact of Digital Transformation on Business Performance. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 144(1), 140–151. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.ga19100>
- Zou, S. (2025). Research on the Impact of Digital Transformation on Corporate Performance——Based on Mengniu’s Digital Transformation in 2015. *Highlights in Business, Economics and Management*, 54, 37–43. <https://doi.org/10.54097/h9xjgy69>

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



**The impact of digital transformation on the financial and competitive
performance of banks in the Kingdom of Saudi Arabia: An applied
study in light of Vision 2030**

Prepared by:

Abdullah Khalouf Shuwaish Al-Enezi

Student ID: 252000253

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025