

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية:

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

الحسن محمد صالح ال مرضمه

243002072

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

1447 – 2025





أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. إلى والدتي، التي كانت لي مصدرًا للحب والدعم، وإلى والدي، الذي غرس فيّ قيمة المثابرة والاجتهاد.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريكة والداعمة في كل خطوة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها المستمرين.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يخلوا عليّ بتوجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة. كان لخبرتهم وعلمهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني هذه الرحلة ودعموها بكل ما أوتوا من قوة، أهدي هذا العمل تقديرًا لمساندتهم وتشجيعهم المستمر.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمرحلة جديدة من النجاحات والتقدم.

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أ.د / الفيصّل عبد الحميد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية في البنوك التجارية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت لغرض الدراسة، ووزعت على عينة عشوائية من العاملين في الإدارات الائتمانية والرقمية داخل البنوك التجارية في مدينة الرياض، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (380) استبانة.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على إدارة مخاطر الائتمان، حيث تبين أن بُعد "الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية" كان الأكثر تأثيرًا، يليه بُعد "الأنشطة المتعلقة بالعملاء"، ثم "الموارد البشرية"، وأخيرًا "العمليات الإدارية"، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستويات تبني التحول الرقمي داخل البنوك التجارية بالرياض، ووجود وعي بأثره الإيجابي في تحسين كفاءة التقييم الائتماني، وتقليل احتمالات التعثر، وتعزيز القرارات الاستباقية.

و أوصت الدراسة بضرورة تعميق التحول الرقمي في كافة العمليات البنكية، لا سيما في الأنشطة ذات العلاقة المباشرة بمنح القروض، وتطوير نظم تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر، إلى جانب تدريب وتأهيل الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة في التقييم والمتابعة الائتمانية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة مخاطر الائتمان، الإجراءات البنكية، العمليات الإدارية، الموارد البشرية، البنوك التجارية، مدينة الرياض.

## قائمة المحتويات

|            |                                   |
|------------|-----------------------------------|
| أ.....     | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....     | الإهداء                           |
| ج.....     | الشكر والتقدير                    |
| د.....     | المستخلص                          |
| ه.....     | قائمة المحتويات                   |
| ح.....     | قائمة الجداول                     |
| ط.....     | قائمة الأشكال                     |
| 1.....     | الفصل الأول: الاطار العام للدراسة |
| 1.1.....   | 1.1 المقدمة                       |
| 2.1.....   | 2.1 أهمية الدراسة:                |
| 1.2.1..... | 1.2.1 الأهمية النظرية:            |
| 2.2.1..... | 2.2.1 الأهمية التطبيقية:          |
| 3.1.....   | 3.1 أهداف الدراسة:                |
| 4.1.....   | 4.1 تساؤلات الدراسة:              |
| 5.1.....   | 5.1 فروض الدراسة:                 |
| 6.1.....   | 6.1 نموذج الدراسة:                |
| 7.1.....   | 7.1 الدراسات السابقة:             |
| 8.1.....   | 8.1 الفجوة البحثية:               |
| 9.1.....   | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:    |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 10.1 المنهجية وطرق البحث:                               | 18 |
| 11.1 مصادر جمع البيانات:                                | 19 |
| 12.1 أدوات الدراسة:                                     | 19 |
| 13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:                      | 20 |
| 14.1 أداة الدراسة:                                      | 20 |
| 15.1 حدود الدراسة:                                      | 21 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري:                            | 22 |
| المبحث الأول: التحول الرقمي في البنوك التجارية:         | 22 |
| 1.1.2 : تمهيد                                           | 22 |
| 2.1.2 مفهوم التحول الرقمي                               | 22 |
| 3.1.2 أهمية التحول الرقمي في البنوك التجارية:           | 24 |
| 4.1.2 أهداف التحول الرقمي في البنوك التجارية:           | 26 |
| 5.1.2 أبعاد التحول الرقمي في البنوك التجارية:           | 27 |
| المبحث الثاني: إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية: | 30 |
| 1.2.2 : تمهيد                                           | 30 |
| 2.2.2 مفهوم إدارة مخاطر الائتمان:                       | 30 |
| 3.2.2 أهمية إدارة مخاطر الائتمان:                       | 32 |
| 4.2.2 أهداف إدارة مخاطر الائتمان:                       | 33 |
| 5.2.2 أبعاد إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية:    | 35 |
| الفصل الثالث: المنهجية:                                 | 38 |

|         |                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| 38..... | 1.3 المنهج المستخدم في الدراسة                            |
| 38..... | 2.3 مجتمع الدراسة                                         |
| 38..... | 3.3 عينة الدراسة                                          |
| 39..... | 4.3 أداة الدراسة                                          |
| 40..... | 5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل |
| 41..... | 6.3 ثبات أداة الدراسة (اختبار الاتساق الداخلي)            |
| 42..... | 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة                          |
| 44..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة               |
| 44..... | 1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة                    |
| 45..... | 2.4 التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة                         |
| 51..... | 3.4 نتائج الفرضيات                                        |
| 57..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                           |
| 57..... | 1.5 التمهيد                                               |
| 57..... | 2.5 مناقشة النتائج الوصفية                                |
| 58..... | 3.5 مناقشة نتائج الفرضيات                                 |
| 59..... | 4.5 التوصيات                                              |
| 61..... | Abstract                                                  |
| 62..... | قائمة المراجع                                             |
| 62..... | أولاً: المراجع العربية                                    |
| 64..... | ثانياً: المراجع الأجنبية                                  |
| 66..... | الملاحق                                                   |
| 67..... | استمارة استبيان                                           |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                        | رقم<br>الصفحة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل:                                             | 42            |
| 2.            | جدول (2) جدول معاملات كرونباخ ألفا لمكونات الاستبانة:                                             | 43            |
| 3.            | الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة                                                     | 45            |
| 4.            | جدول (4): التحليل الوصفي لُبعد "الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية (N = 380) "                     | 47            |
| 5.            | جدول (5): التحليل الوصفي لُبعد "الأنشطة المتعلقة بالعملاء (N = 380) "                             | 48            |
| 6.            | جدول (6): التحليل الوصفي لُبعد "الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية (N = 380) "                   | 49            |
| 7.            | جدول (7): التحليل الوصفي لُبعد "الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية (N = 380) "                   | 50            |
| 8.            | جدول (8): التحليل الوصفي لُبعد "إدارة مخاطر الائتمان (N = 380) "                                  | 51            |
| 9.            | ثانيًا: جدول (9) – نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان | 53            |
| 10.           | جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية                        | 55            |

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                 | رقم<br>الصفحة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 11.           | جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية | 56            |
| 12.           | جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية   | 56            |
| 13.           | جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنشطة المتعلقة بالعملاء           | 57            |

### قائمة الأشكال

| رقم<br>الشكل | اسم الشكل                     | رقم<br>الصفحة |
|--------------|-------------------------------|---------------|
| 1.           | الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة | 9             |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

يُعد التحول الرقمي من أبرز الملامح التي تُميز العصر الحديث، حيث أصبح بمثابة محرك رئيس للتغيير الجذري في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. وقد فرضت الثورة التكنولوجية المعاصرة، وما تبعها من تطورات في مجالات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، ضرورة تبني المؤسسات لمفاهيم التحول الرقمي بوصفه نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتقديم تجارب أكثر تفاعلاً وابتكاراً للمستفيدين. ويُشير التحول الرقمي إلى عملية متكاملة تُعاد من خلالها صياغة الهياكل التنظيمية، ونماذج العمل، والعمليات الداخلية والخارجية، استنادًا إلى الإمكانيات الرقمية الحديثة، بما يضمن للمؤسسات التكيف مع متغيرات السوق ومواكبة التحديات العالمية.

وفي سياق المؤسسات التعليمية، يكتسب التحول الرقمي أهمية مضاعفة، حيث يُنظر إليه كأداة استراتيجية لإعادة هندسة العمليات التعليمية والتربوية، بما يواكب متطلبات القرن الحادي والعشرين. فالتعليم الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا في القاعات الدراسية فحسب، بل يشمل كذلك التحول في الفلسفة التربوية، وأساليب التقويم، وإدارة المحتوى، ونظم التواصل بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. كما أن اعتماد المؤسسات التعليمية على المنصات الذكية، والتعلم الإلكتروني، ونظم إدارة التعلم، أصبح ضرورة لتعزيز جودة التعليم، وتحقيق العدالة في الوصول إلى المعرفة، خاصة في ظل التغيرات الطارئة مثل جائحة كوفيد-19 التي كشفت عن الفجوات الرقمية ودفعت نحو تسريع وتيرة التحول الرقمي في التعليم.

علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي لا يُعد مجرد تحديث للتقنيات أو الأتمتة البسيطة للمهام، بل هو تحول ثقافي عميق يتطلب إعادة صياغة العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا. وهذا التحول يفرض تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، وبناء القدرات البشرية، وضمان أمن البيانات وحمايتها، إضافة إلى ضرورة سن تشريعات تنظيمية تتماشى مع البيئة الرقمية الجديدة. كما أن نجاح أي عملية تحول رقمي

يتطلب تبني رؤية قيادية واضحة، ونهجًا إداريًا مرناً، وثقافة مؤسسية منفتحة على التغيير، ومستعدة للاستفادة القصوى من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء، وزيادة التنافسية، وابتكار نماذج أعمال جديدة.

ومن هنا، فإن التحول الرقمي لا يُعد خيارًا ترفيلاً أو توجهًا مؤقتًا، بل يمثل ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة التحديات العالمية الراهنة، خاصة في الدول التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة، وتنويع اقتصادها، وتعزيز مكانتها على الخريطة الرقمية العالمية. لذا فإن دراسة هذا التحول، وتحليل آثاره، وتحديد معوقاته وسبل تفعيله، تمثل أولوية بحثية ومجتمعية بالغة الأهمية في السياق المعاصر.

تُعد إدارة مخاطر الائتمان من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المالية والمصرفية في العصر الحديث، حيث تحتل موقعًا محوريًا في استراتيجيات الحوكمة المالية، نظراً لما ينطوي عليه النشاط الائتماني من احتمالية التعرض لخسائر ناتجة عن عدم قدرة المقترضين على الوفاء بالتزاماتهم المالية في الوقت المحدد أو بشكل كامل. وتنبع أهمية هذا النوع من المخاطر من كونه يشكل أحد المصادر الرئيسية للخسائر التي قد تهدد استقرار وربحية البنوك، بل وقد تؤثر على سلامة النظام المالي ككل. وقد دفعت الأزمات المالية العالمية، وعلى رأسها أزمة الرهن العقاري عام 2008، إلى تسليط الضوء بشكل مكثف على ضرورة وجود أنظمة فعالة لإدارة الائتمان ومخاطره، بما يضمن استمرارية النشاط المالي ويقلل من التعثرات.

تشمل إدارة مخاطر الائتمان جملة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وقياسها، ومراقبتها، والسيطرة عليها. تبدأ هذه العملية بتقييم الجدارة الائتمانية للعملاء من خلال نماذج تحليلية تعتمد على مؤشرات مالية وسلوكية، وتتضمن كذلك مراجعة تاريخ العميل في سداد الالتزامات، ودرجة استقراره المالي، وطبيعة الضمانات المقدمة، وظروف السوق والقطاع الاقتصادي الذي ينتمي إليه. ولا تقتصر إدارة المخاطر على مرحلة ما قبل منح الائتمان، بل تمتد إلى ما بعد منحه عبر عمليات المراقبة الدورية، والتحديث المستمر للتقييمات الائتمانية، ووضع خطط للطوارئ واستراتيجيات للتحصيل في حال حدوث تعثر أو تخلف عن السداد.

ومع تطور البيئة المصرفية وتوسع المنتجات الائتمانية، ازدادت الحاجة إلى استخدام أدوات تحليل أكثر دقة ومرونة لإدارة مخاطر الائتمان، خاصةً في ظل تعقيد العلاقات المالية العالمية وتنوع العملاء والمشروعات. وقد ساهم التقدم التكنولوجي في تطوير آليات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data) في تحسين دقة التنبؤات وتقليل مستويات التعرض للمخاطر. كما أضحت الجهات الرقابية والمصرفية تطالب بتطبيق معايير صارمة لإدارة الائتمان، كتلك المنصوص عليها في اتفاقيات "بازل" بأنساقها الثلاثة، التي تُلزم البنوك برفع كفايتها المالية وتخصيص احتياطات رأسمالية كافية لمواجهة أي انكشافات ائتمانية محتملة.

ومن الناحية الإدارية، فإن كفاءة إدارة مخاطر الائتمان لا تنفصل عن كفاءة العنصر البشري والمستوى التنظيمي داخل المؤسسة. فكلما توفرت لدى البنك كوادر مدربة ومؤهلة، وإطار تنظيمي مرن، ونظام داخلي للرقابة والتدقيق، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق توازن دقيق بين تحقيق الأرباح من خلال منح الائتمان، وبين تقليل المخاطر المصاحبة له. كما أن وجود ثقافة تنظيمية تعزز الشفافية والانضباط المالي، وتشجع على اتخاذ قرارات ائتمانية مبنية على أسس علمية وتحليلية، يُعد من العوامل الجوهرية في نجاح إدارة المخاطر.

في ضوء ما سبق، تتضح أهمية إدارة مخاطر الائتمان كمجال بحثي وتطبيقي يتطلب فهماً عميقاً ودقيقاً للمتغيرات المالية والاقتصادية، والقدرة على الاستجابة السريعة للظروف الطارئة، واتخاذ قرارات رشيدة توازن بين متطلبات النمو وتحقيق الاستقرار المالي. لذلك، فإن دراسة هذا الموضوع لا تمثل فقط ضرورة مهنية للمؤسسات المالية، بل تسهم أيضاً في دعم الاقتصاد الوطني ومنع الأزمات المالية والحد من تداعياتها السلبية.

أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الجوهرية لإعادة تشكيل البيئة المصرفية، حيث أفرز مجموعة من التغيرات العميقة في الطريقة التي تُدار بها البنوك وتُقدّم من خلالها الخدمات المالية، ولا سيما في مجال إدارة مخاطر الائتمان. فقد أدى هذا التحول إلى تحديث الأدوات والتقنيات التي تستخدمها البنوك التجارية لتقييم الجدارة الائتمانية، ورصد سلوكيات المقترضين، والتنبؤ بالتعثّرات المحتملة، بما يسهم في

رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار وتقليل مستويات المخاطر المرتبطة بالائتمان. ويُعد هذا التغير بمثابة ثورة في منظومة إدارة المخاطر، إذ لم يعد الاعتماد قاصرًا على النماذج التقليدية، بل أضحت يعتمد على أنظمة ذكية تعتمد على تحليل البيانات الكبيرة والتعلم الآلي.

من أبرز تأثيرات التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان هو تعزيز قدرة البنوك على جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات في وقت قصير. فبفضل تكنولوجيا الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، يمكن للبنوك اليوم تحليل البيانات السلوكية والمالية والاجتماعية للمقترضين من مصادر متعددة، تشمل سجلات المعاملات، وأنماط الإنفاق، والتفاعلات الرقمية، وحتى المحتوى المنشور على وسائل التواصل الاجتماعي. هذا التحليل المتقدم يتيح للبنوك تقييم المخاطر بشكل أكثر دقة وتفصيلاً، ويمنحها قدرة استباقية على اكتشاف المؤشرات المبكرة للتعثر، ما يمكنها من اتخاذ إجراءات وقائية قبل تفاقم الأوضاع.

كذلك، يسهم التحول الرقمي في أتمتة الإجراءات المرتبطة بإدارة المخاطر، مما يقلل من التدخل البشري، ويخفض من فرص الخطأ والتحيز في عمليات التقييم. كما تمكن أنظمة الإقراض الرقمية الآلية البنوك من تنفيذ قرارات الموافقة أو الرفض على طلبات القروض في غضون دقائق، استنادًا إلى معايير خوارزمية دقيقة، مع الحفاظ على إطار صارم للامتثال والمعايير الرقابية. ويساعد هذا التوجه على توسيع نطاق الخدمات الائتمانية لتشمل شرائح أكبر من العملاء، وخصوصًا في قطاع الأفراد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذين غالبًا ما كانوا يُستبعدون من النظام المالي التقليدي.

إلى جانب ذلك، كان للتحول الرقمي دور جوهري في تطوير نظم الرصد والإنذار المبكر. فالنظم الرقمية الحديثة تتيح مراقبة أداء محفظة القروض بشكل لحظي، وتوليد تقارير تحليلية وافية حول التغيرات الطارئة على سلوك العملاء أو القطاعات الاقتصادية التي يعملون بها. ويمكن لهذه النظم أن تقترح إجراءات تدخل تلقائية، كتعديل شروط السداد أو تعزيز الضمانات، استنادًا إلى التغيرات الطارئة. وقد أسهم ذلك في رفع قدرة البنوك التجارية على الاستجابة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية وتقليل حجم القروض غير العاملة (NPLs)، وبالتالي تحسين الكفاءة المالية وتقليل المخصصات الائتمانية.

من الناحية التنظيمية، تطلب التحول الرقمي من إدارات المخاطر داخل البنوك أن تُعيد هيكلة عملياتها ومهارات كوادرها بما يتناسب مع الطابع التكنولوجي الجديد. فقد أصبح لزامًا على فرق العمل في إدارة المخاطر أن تمتلك معارف تقنية إلى جانب الخبرة المالية، وأصبح من الضروري تطوير مهارات في تحليل البيانات، وأمن المعلومات، والنمذجة الرقمية، لضمان كفاءة استخدام الأدوات الجديدة، ومواكبة معايير الامتثال الرقابية التي تطورت بدورها لتشمل ضوابط الأمن السيبراني وحماية الخصوصية.

رغم ما يقدمه التحول الرقمي من فرص غير مسبوقة، إلا أنه لا يخلو من تحديات، خصوصًا فيما يتعلق بالمخاطر السيبرانية، واحتمالية الاعتماد الزائد على الخوارزميات دون رقابة بشرية دقيقة، الأمر الذي قد يؤدي إلى قرارات غير عادلة أو منحازة. كما أن بعض البنوك، خاصة الصغيرة منها، قد تواجه صعوبات في تمويل التحول الرقمي الشامل أو في توفير الكفاءات البشرية اللازمة لتفعيله بالشكل الأمثل.

في ضوء هذه المعطيات، فإن التحول الرقمي قد غير بشكل جذري من طبيعة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية، وجعلها أكثر ديناميكية ومرونة واستباقية. ومع استمرار هذا التحول، سيكون على البنوك أن توازن بين الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة، وبين المحافظة على مبادئ الحوكمة والانضباط الرقابي، بما يضمن تحقيق إدارة متكاملة وفعالة لمخاطر الائتمان، تسهم في تعزيز الاستقرار المالي وزيادة القدرة التنافسية في القطاع المصرفي.

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

## 2.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

### 1.2.1 الأهمية النظرية:

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال العمل المصرفي من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق أدوات التحول الرقمي وفاعلية إدارة مخاطر الائتمان، خصوصاً في بيئة مصرفية ديناميكية مثل مدينة الرياض.
- ✓ تقديم إطار نظري حديث يربط بين مكونات التحول الرقمي (مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تحليلات البيانات الضخمة، وأتمتة العمليات) وبين مخرجات إدارة المخاطر مثل دقة التقييم الائتماني، تحسين أدوات الإنذار المبكر، وتقليل معدلات التعثر.
- ✓ سد فجوة معرفية في الدراسات الإدارية والمصرفية العربية التي لم تتناول بشكل كافٍ الأثر المتكامل للتحول الرقمي على مؤشرات الأداء في مجال إدارة الائتمان والمخاطر.
- ✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية تُستخدم مستقبلاً لقياس مدى تأثير الرقمنة في كفاءة إدارات الائتمان والمخاطر، وتحديد مدى الاستفادة الفعلية من التكنولوجيا المالية في البنوك السعودية.

### 2.2.1 الأهمية التطبيقية:

- ✓ دعم صُناع القرار في القطاع المصرفي بمؤشرات دقيقة حول أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على فاعلية إدارة مخاطر الائتمان، مما يساعد في تطوير سياسات ائتمانية أكثر مرونة وكفاءة.
- ✓ تحقيق تحسين فعلي في جودة إدارة المخاطر الائتمانية من خلال تقديم توصيات قائمة على نتائج علمية تدعم الأتمتة والاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الائتماني.
- ✓ رفع كفاءة الفرق الإدارية والفنية في إدارات المخاطر، من خلال تسليط الضوء على أدوات التحول الرقمي كوسائل لتعزيز التنبؤ بالمخاطر وتقليل التحيز البشري في تحليل الملفات الائتمانية.
- ✓ تحقيق وفورات مالية وتقليل الخسائر المرتبطة بالتعثر الائتماني عبر تحسين دقة تقييم المخاطر، وتسريع الإجراءات، وتعزيز قدرة البنوك على إدارة محافظها الائتمانية بفاعلية أكبر.

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- ✓ التعرف على مستوى الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- ✓ التعرف على مستوى الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- ✓ التعرف على مستوى الأنشطة المتعلقة بالعملاء على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

### 4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

- ما أثر الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض؟
- كيف يؤثر الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض؟
- إلى أي مدى يساهم الأنشطة المتعلقة بالعملاء على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

## 5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

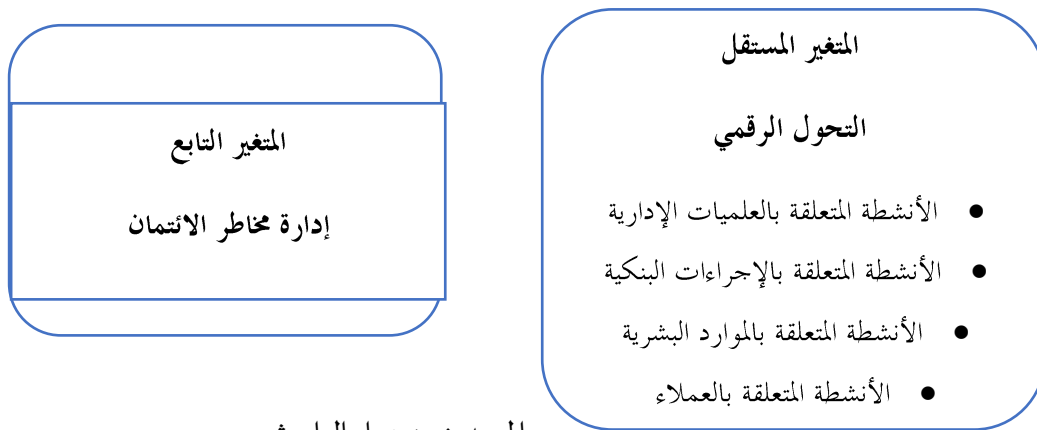
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالعملاء على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

## 6.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء).
- المتغير التابع: إدارة مخاطر الائتمان.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

## 7.1 الدراسات السابقة:

### دراسات عن التحول الرقمي

✓ دراسة (ندا، 2020)، بعنوان التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من

الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقمنة على عناصر الاستدامة الرئيسية، الاقتصاد والمجتمع

والبيئة، كما تهدف إلى التعرف على أثر الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي وأبرز

المعوقات التي تواجهها. واعتمدت الدراسة على منهج أسلوب تحليل المضمون. وتكونت عينة الدراسة من (20) فقرة لمصادر إعلامية (10) فقرات رسمية حكومية و(10) غير رسمية، وتحديد فئات للشكل والمضمون. وأوضحت الدراسة أنها استفادت من نظرية الاستخدامات والاشباع لفهم طبيعة توفير الفقرات الرسمية وغير الرسمية (عينة الدراسة) للمعلومات التي يحتاجها الجمهور حول التحول الرقمي ومدى إشباع حاجاتهم للمعلومات حول ذلك. وأظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني أتى في المرتبة الأولى في المصادر الرسمية وغير الرسمية وهو يعكس رغبة واتجاه عام إلى التحول من الأساليب التقليدية في الدفع إلى الأسلوب الرقمي نظراً لسهولة وسرعته، واتضح أن تناول الفقرات الرسمية وغير الرسمية لقضايا البعد الأمني ممثلة في (تتبع مصادر التمويل الخارجي، وكشف الجرائم، وتجفيف منابع الإرهاب، وتأمين البيانات، وإنفاذ القانون) لكنه تناول بالقدر اليسير لم يتفوق فيه مصدر على الآخر.

☑ دراسة (زيدان، 2021)، بعنوان التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

استهدفت الدراسة الحالية قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

✓ دراسة (سقاط، 2024)، بعنوان التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة

#### الصحة بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي في المنظمات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (52) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان أداة مناسبة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج ومن أبرزها: توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للوزارة للتحول الرقمي من خلال توفير الإدارة موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي، وتخصيص الوزارة لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

✓ دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم

#### التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

هدف هذا البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٩٩ مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصي منه عن طريق المقابلة الشخصية أو باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت Online Survey والذي تم تصميمه على محرك البحث Google Drive وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق برنامج ( Warp PLS.7). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسية وفقاً للنوع، بينما توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للتحويل الرقمي وفقاً للعمر، في حين لا توجد فروق معنوية بين إدراكهم للتعلم التنظيمي والابتكار الرقمي وفقاً للعمر، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

✓ دراسة (حماد، 2020)، بعنوان دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على

#### الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحويل الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي، إعداد القادة في مجال التحويل الرقمي، البنية المؤسسية للتحويل الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحويل الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

✓ دراسة (عبدالفتاح، 2022)، بعنوان الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحويل الرقمي: دراسة

#### تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحويل الرقمي... دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن الهوية المهنية للصحفيين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. واعتمدت الدراسة على أداة التحليل النصي، وتم تطبيقها على عينة من منشورات الفيسبوك من خلال مواقع صحفية وقنوات تلفزيونية، والبالغ قوامها (220) نصاً منشوراً. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على آثار وقف طباعة الصحف المسائية وتحويلها لإصدارات إلكترونية حالة من التفكير المهني بشأن واقع ومستقبل الصحافة المصرية

وتحديداً القومية، والتمركز حول جدلية اندثار الصحافة المطبوعة لصالح الرقمية في صراع بين من يرون أن وقف المطبوع لن يؤثر سوى في افتقاد الكلمات المتقاطعة، وأن دراسة التصورات وتفهم تلك التهديدات وفتح قنوات الحوار بشأنها وصياغة سياسات لإدارتها يعزز من صياغة سياسات للتحويل الرقمي تضع في حسابها الاعتبارات الثقافية.

✓ دراسة (العيسى، 2024)، بعنوان التحويل الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

هدف البحث الحالي إلى دراسة التحويل الرقمي وعلاقته بجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية؛ بغية فهم الأبعاد المختلفة لهذا التحويل والتي تشمل البعد التنظيمي، والبشري والتقني، وأيضاً، بعد سوق العمل. ويتبنى البحث منهج المسح الاجتماعي، مستهدفاً أعضاء هيئة التدريس في أقسام الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، ومنتقياً عينة قصدية من ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 63 عضواً. واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أقسام، بالإضافة إلى جزء يتعلق بالبيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة، وجمعت عبر رابط إلكتروني. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من بينها أن هناك تحولاً رقمياً مرتفعاً وعلاقة إيجابية بين الرقمية وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية. وجاء "بعد سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.64، يليه البعد البشري بمتوسط 2.44، ثم البعد التقني بمتوسط 2.38. ثم ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات؛ للاستفادة من تطبيق التحويل الرقمي في تحقيق جودة تعليم الخدمة الاجتماعية.

دراسات عن إدارة مخاطر الائتمان

✓ دراسة (Lebda, 2024)، بعنوان The Impact of Fintech on Credit Risk Management: An

Applied Study on the Egyptian Banking Sector

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر التكنولوجيا المالية على إدارة مخاطر الائتمان للبنوك العاملة في مصر، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة تطبيقية على عينة مكونة من 16 بنكاً من البنوك المسجلة لدى

البنك المركزي المصري خلال الفترة من 2018 إلى 2023. تعتمد الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة في القوائم والتقارير المالية للبنوك، وقواعد بيانات البنك الدولي، كما تعتمد على أسلوب البيانات الذي يجمع بين كل من بيانات السلاسل الزمنية وبيانات السلاسل المقطعية (Data Panel) لإجراء الدراسة، وتم تحليل البيانات من خلال الاعتماد على حزم البرامج الإحصائية Stata 14. أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً معنوياً للتكنولوجيا المالية التي تقاس بأرصدة مخاطر الائتمان على إدارة مخاطر الائتمان. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مقياسي التكنولوجيا المالية ونسبة كفاية رأس المال CAR ونسبة السيولة LR. بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة سلبية معنوية بين مقياسي التكنولوجيا المالية ونسبة التكلفة إلى الدخل CIR ونسبة القروض إلى الودائع LDR. في حين أن نسبة القروض المتعثرة NPL قد تأثرت بشكل متناقض. وقد أدت الزيادة في أرصدة بطاقات الائتمان إلى انخفاض في نسبة القروض المتعثرة، في حين أدت الزيادة في قيمة الأصول التكنولوجية إلى زيادة في نسبة القروض المتعثرة.

✓ دراسة (Ammar, 2020)، بعنوان **The Impact of Strategic Planning on Credit Risk**

#### Management of the Palestinian Banks

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك العاملة في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث منهج البحث الكمي، وطور استبانة ذات غرض محدد ووزعها على عينة مكونة من (120) موظفاً وموظفة يعملون في البنوك في محافظة رام الله والبيرة، وبواقع (14) بنك محلي وأجنبي، و 3 بنوك إسلامية) والتي تمثلت بـ (66) مدير فرع، و(14) مدير لإدارة المخاطر، و(14) مدير لدائرة الائتمان، و(14) مدير في قسم التخطيط، وتم اختبار صدق وثبات الاستبانة. أظهرت النتائج وجود نسبة مرتفعة لإدارة المخاطر لدى القطاع المصرفي في فلسطين، ونسبة مرتفعة من التخطيط الاستراتيجي أيضاً. وأثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي المبني على معايير بازل III & II على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين، كما بينت النتائج وجود مجموعة من محددات إدارة مخاطر الائتمان والتي تهدف إلى تطوير منهجية التخطيط الاستراتيجي عند إدارة مخاطر الائتمان. وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات وإدارة مخاطر الائتمان، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لبعض هذه المحددات

على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين. وأوصت الدراسة إلى تعزيز تطبيق الحوكمة الرشيدة في البنوك، وإجراء المزيد من الأبحاث حول الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية، بما في ذلك إدارة المخاطر التشغيلية، وإدارة مخاطر السوق وأسعار الفائدة والصرف الأجنبي.

✓ دراسة (Al-Dosari, 2023)، بعنوان Competition, Credit Risk and Banks' Franchise

#### Value: Evidence from Kuwait and COVID-19 Policy Insights

هدف الدراسة: تتناول هذه الدراسة نظرية قيمة الامتياز التي اقترحها Keeley (1990) بشأن العلاقة بين المنافسة ومخاطر الائتمان في قطاع البنوك في الكويت قبل جائحة كوفيد-19 وبعدها. تستكشف الدراسة نظريات جدل لتقييم السلوك التنافسي فيما يتعلق بمخاطر الائتمان. تصميم/ منهجية/ طريقة الدراسة: استخدمت الدراسة تقنيات بيانات اللوحة مثل الانحدار الخطي العادي، والتأثيرات العشوائية والثابتة، قسمت العينة إلى فترتين: 2010-2019 و2020-2021 لالتقاط الصدمة الخارجية. عينة الدراسة وبياناتها: تتضمن العينة خمسة بنوك تجارية تعمل في الكويت، وقد جمعت البيانات من التقارير السنوية خلال الفترة من 2010 إلى 2021. نتائج الدراسة: تدعم النتائج الحجة غير الخطية، مشيرة إلى أن التنافس المكثف بين البنوك يؤدي إلى تآكل قيمة الامتياز لها ويحفز مخاطر الائتمان، كما يفترض ذلك فرضية الهشاشة. فضلاً عن ذلك يزيد التركيز الأعلى من مخاطر الائتمان والإفلاس؛ مما يتفق مع الفكرة الشهيرة بأن البنوك الكبيرة لا يمكن أن تفشل وأن المنافسة تسهم في الاستقرار (Boyd & De Nicolo, 2005; Mishkin, 2006) ومن الجدير بالذكر أن رؤوس الأموال الاحتياطية للبنوك نجحت في استيعاب مخاطر الائتمان خلال فترة كوفيد-19، لكنها فشلت في التنوع بعيداً عن الأنشطة المتعلقة بالدخل من الفوائد. أصالة الدراسة: تعرض الدراسة للسلوك التنافسي واستراتيجيات التسعير فوق التكاليف الحدية. وتستكشف التأثير من خلال مراعاة مجموعة من المتغيرات التحكمية للبنك؛ مثل رأس المال والحجم والربحية والسيولة والتنوع فيما يتعلق بدinamيكيات التنافس ووجود كوفيد-19. حدود الدراسة وتطبيقاتها: تقدم هذه النتائج تصورات لصناع السياسات بشأن كيفية التعامل مع العلاقة بين التنافس والاستقرار وتقدم توصيات سياسية حول سلوك الرقابة في أثناء التعامل مع التقلبات المالية.

## 8.1 الفجوة البحثية:

انطلاقًا من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التحول الرقمي وإدارة مخاطر الائتمان، يتبين أن هناك عددًا من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ما يُشكّل أساسًا منطقيًا لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

أولًا، اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء المؤسسي سواء في القطاع العام أو الخاص، كما أظهرت الدراسات (أحمد، 2023؛ العيسى، 2024؛ حماد، 2020) وجود تأثير إيجابي واضح للتحول الرقمي على الابتكار وتطوير أداء العاملين في قطاعات التعليم والصحة والخدمات، إلا أن هذه الدراسات ركزت بدرجة أساسية على الأبعاد الإدارية أو التعليمية، دون الغوص في البعد المالي والمصرفي المرتبط بإدارة المخاطر الائتمانية. ومن هنا، تظهر الحاجة إلى دراسة تطبيقية تسلط الضوء بشكل دقيق على الكيفية التي يؤثر بها التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان، وخاصة في البنوك التجارية.

من ناحية أخرى، تناولت بعض الدراسات مثل (Lebda، 2024؛ Ammar، 2020) إدارة مخاطر الائتمان في البنوك، مع ربطها بالتخطيط الاستراتيجي أو التكنولوجيا المالية (Fintech)، وقد ركزت هذه الدراسات على العلاقة بين تطبيقات التكنولوجيا المالية ومؤشرات مثل نسبة القروض المتعثرة أو كفاية رأس المال، إلا أنها لم تُركز على التحول الرقمي كمنظومة شاملة تضم الحوكمة الرقمية، أتمتة العمليات، الذكاء الاصطناعي، البنية التحتية التقنية، والتكامل الرقمي بين الوحدات المصرفية، مما يميز الدراسة الحالية ويُبرز حداثتها في تناول والمنهجية.

كما أن أغلب الدراسات السابقة أجريت في سياقات جغرافية واقتصادية مختلفة، مثل مصر وفلسطين والكويت، وتنوعت من حيث الفترة الزمنية وتعددت في طبيعة العينة وبيئة البحث، بينما تركز الدراسة الحالية على البيئة المصرفية في مدينة الرياض، وهي بيئة مصرفية ذات طابع رقمي متقدم مدعوم برؤية السعودية 2030، ما يُكسبها خصوصية من حيث مستوى النضج الرقمي وتوجهات البنوك التجارية نحو تطوير نماذج العمل الائتماني بالاعتماد على تقنيات متطورة.

وعليه، فإن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها تتمثل في الافتقار إلى دراسات ميدانية تطبيقية تربط بين التحول الرقمي - كمنظومة متكاملة - وإدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على البنوك التجارية في مدينة الرياض، وباستخدام إطار تحليلي يدمج بين الأبعاد الرقمية والتقنية والبشرية والتنظيمية، وقيس تأثيرها الفعلي على أدوات وفاعلية إدارة المخاطر الائتمانية. كما تساهم هذه الدراسة في تقديم نماذج تفسيرية قد تكون مرجعية لصناع القرار في القطاع المصرفي السعودي في ظل التحول نحو الرقمنة الكاملة.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز المنطلقات النظرية للدراسة الحالية المعنونة بـ "أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة الرياض" على مجموعة من الأسس المفاهيمية والنظرية التي تشكّل الخلفية المعرفية التي تنطلق منها هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، وإدارة مخاطر الائتمان كمتغير تابع. وتقوم هذه المنطلقات على دمج الأطر النظرية ذات الصلة بمجالي التحول الرقمي والإدارة المصرفية، مع التركيز على التفاعل الديناميكي بين التقدم التكنولوجي والممارسات الائتمانية في المؤسسات المالية.

أولاً، يستند التحول الرقمي في البنوك إلى نظرية النظم المفتوحة التي تنظر إلى المؤسسة على أنها كيان يتأثر بالبيئة الخارجية ويتفاعل معها، لا سيما في ظل تسارع التطورات التكنولوجية التي أصبحت تفرض أنماطاً جديدة من التشغيل والإدارة. فالتحول الرقمي لا يُنظر إليه بوصفه مجرد إدخال أدوات تقنية، بل كعملية تحول شاملة في الثقافة المؤسسية والبنية التحتية، تشمل تطوير العمليات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتمكين العاملين، مع ما يصاحب ذلك من إعادة تشكيل لمفاهيم تقديم الخدمة المصرفية التقليدية نحو بيئة أكثر اعتماداً على الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وسلاسل الكتل.

من جانب آخر، فإن إدارة مخاطر الائتمان، التي تُعد من أهم مكونات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، ترتكز على عدد من النظريات الاقتصادية والإدارية، مثل نظرية المخاطرة والعائد، التي تؤكد على

أهمية تحقيق توازن بين الربحية والمخاطر، ونظرية المعلومات غير المتماثلة التي تبرز التحديات التي تواجهها البنوك في تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء. كما تُبنى ممارسات إدارة المخاطر على مبادئ اتفاقيات بازل (Basil Accords)، التي تُعد المرجعية العالمية لضبط المخاطر المصرفية وتنظيم رأس المال.

وتكمن أهمية الربط بين هذين الإطارين في أن التحول الرقمي بات أداة فاعلة في تمكين البنوك من تحسين أدوات تقييم المخاطر وتطوير قدرات الكشف المبكر عن القروض المتعثرة، من خلال تطبيق تقنيات التعلم الآلي والنمذجة التنبؤية. كما يساهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات الإجرائية، وتسريع اتخاذ القرار، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والامتثال التنظيمي.

لذلك، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مؤداها أن التحول الرقمي – بأبعاده التقنية والبشرية والتنظيمية – يمكن أن يُحدث تغييراً جوهرياً في أداء البنوك التجارية في مجال إدارة مخاطر الائتمان، سواء من خلال تحسين دقة المعلومات، أو تسريع الإجراءات، أو تقليص التكاليف، أو تعزيز القدرة على التعامل مع بيئات المخاطرة المتقلبة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري تطبيقي يربط بين التحول الرقمي ومؤشرات فعالية إدارة مخاطر الائتمان في السياق السعودي، بما يعزز من قدرتها التفسيرية والتطبيقية.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل

تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## 11.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## 13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

## 14.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- ❖ القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- ❖ القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

**أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:**

1. الأنشطة المتعلقة بالعلميات الإدارية
2. الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية
3. الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية
4. الأنشطة المتعلقة بالعملاء

**ثانياً: المتغير التابع – إدارة مخاطر الائتمان، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.**

## 15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينه الرياض.
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على البنوك التجارية بمدينه الرياض.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالبنوك التجارية بمدينه الرياض.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التحول الرقمي في البنوك التجارية

#### 1.1.2 : تمهيد

أدى تسارع التطورات التكنولوجية في القرن الحادي والعشرين إلى إحداث تغيرات هيكلية في نماذج الأعمال بمختلف القطاعات، وعلى رأسها القطاع المصرفي، الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثرًا وارتباطًا بالتكنولوجيا الحديثة. فقد ساهمت هذه الثورة الرقمية في إعادة تشكيل العمليات والإجراءات البنكية، وتقديم خدمات أكثر كفاءة وأمانًا وسرعة، وأصبح التحول الرقمي يمثل توجهًا استراتيجيًا حتميًا تسعى البنوك من خلاله إلى مواجهة التحديات التشغيلية، والامتثال للمعايير التنظيمية، والاستجابة لمتغيرات السوق، والتفاعل مع العملاء بشكل أكثر مرونة وابتكارًا (العيسى، 2024؛ الطيب، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، جاء التحول الرقمي في القطاع المصرفي منسجمًا مع مستهدفات رؤية 2030، التي ركزت على تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتحفيز الابتكار المالي، وتطوير الكفاءة المؤسسية. وتبعًا لذلك، اتجهت البنوك التجارية إلى رقمنة مختلف أنشطتها ووظائفها، بما في ذلك العمليات الإدارية الداخلية، وإجراءات تقديم الخدمات البنكية، وإدارة الموارد البشرية، والتفاعل مع العملاء. وتجلّى ذلك في تبني منصات إلكترونية متكاملة، وأنظمة ذكاء اصطناعي، وتحليلات بيانات ضخمة، تسهم مجتمعةً في تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر التشغيلية والائتمانية (أحمد، 2023؛ قرزیز وآخرون، 2022).

#### 2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

تعددت تعريفات التحول الرقمي في الأدبيات المعاصرة نظرًا لتنوع السياقات التي يُستخدم فيها، لا سيما في بيئات الأعمال المصرفية التي تشهد تحولات مستمرة بفعل الابتكارات التكنولوجية، وقد ركزت معظم التعريفات على كونه عملية استراتيجية لإعادة تصميم العمليات ونماذج العمل بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية.

و عُرِفت ندى (2020) التحول الرقمي بأنه "عملية تكامل شامل للتكنولوجيا الحديثة في مختلف أنشطة المؤسسات، بهدف إحداث تطوير جذري في الأداء والخدمات"، وذهبت زيدان (2021) إلى أنه يمثل "استجابة تنظيمية للمستجدات التكنولوجية، يتم من خلالها إعادة هندسة العمليات والخدمات لتكون أكثر كفاءة وملاءمة للمستخدم الرقمي".

بينما يرى الطيب (2024) أن التحول الرقمي "يتعدى مجرد استخدام أدوات رقمية إلى كونه نمطاً مؤسسياً يعكس قدرة المنظمة على التكيف وتبني الابتكار، من خلال تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير البنية التحتية الرقمية"، وتدعم أحمد (2023) هذا الاتجاه بقولها إن التحول الرقمي "يعني إعادة تشكيل البنية المؤسسية والوظيفية اعتماداً على البيانات والاتصال الذكي، بهدف تحسين سرعة الأداء، وجودة القرار، وكفاءة التفاعل مع أصحاب المصلحة".

أما في السياق المصري فقد أشار (2024) Lebda إلى أن التحول الرقمي في البنوك هو "عملية منهجية لتوظيف التكنولوجيا المالية الحديثة من أجل تحسين أداء العمليات البنكية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتسهيل اتخاذ قرارات ائتمانية دقيقة وفعالة"، وأضافت دراسة (2024) Yang & Masron أن التحول الرقمي يعكس "القدرة المؤسسية للبنك على استخدام التحليلات التنبؤية، والذكاء الاصطناعي، ومنصات البيانات الضخمة لدعم مهام إدارة المخاطر وتخصيص الخدمات وفقاً لمخاطر العملاء".

وفي ضوء هذه التعريفات، يمكن ملاحظة أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن التحول الرقمي هو أكثر من مجرد رقمنة للأنشطة؛ بل هو تحول عميق يمس النظم والهيكل والثقافة، ويهدف إلى تعظيم الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتحسين التفاعل مع البيئة المحيطة، خاصة في القطاعات التي تعتمد على معالجة كميات كبيرة من البيانات واتخاذ قرارات حاسمة كقطاع البنوك.

ويرى الباحث أن التحول الرقمي في البنوك التجارية يُعد نهجاً استراتيجياً شاملاً يتضمن إعادة تصميم العمليات، وإعادة هيكلة الأنظمة الإدارية، وتطوير القدرات التقنية والبشرية، بهدف تحسين الأداء المؤسسي العام، وخصوصاً في مجال إدارة المخاطر.

### 3.1.2 أهمية التحول الرقمي في البنوك التجارية

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز المحركات الدافعة لتحديث العمل المصرفي، حيث باتت البنوك في بيئة تتسم بالتغير السريع والطلب المتزايد على الكفاءة، مما يفرض عليها انتهاز حلول رقمية شاملة وذكية لتلبية متطلبات العملاء والجهات الرقابية في آنٍ واحد، وتنبع أهمية التحول الرقمي من دوره المحوري في إعادة تشكيل بيئة العمل البنكية، وتحقيق التكامل بين الموارد والأنظمة، بما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المرتبطة بالتكلفة، والجودة، والسرعة، والمخاطر (الطيب، 2024؛ أحمد، 2023).

وتكمن أبرز أوجه الأهمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية فيما يلي:

#### ■ رفع كفاءة العمليات وتحسين الأداء التشغيلي

يساهم التحول الرقمي في تقليص الزمن اللازم لتنفيذ العمليات البنكية، من خلال الاعتماد على أتمتة الإجراءات وتكامل الأنظمة الإلكترونية، ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، وتقليل الاعتماد على العنصر البشري في المعاملات الروتينية، أن رقمنة الإجراءات البنكية ساهمت في تقليل الوقت المستغرق في معالجة طلبات القروض بنسبة تتجاوز 35% في بعض البنوك (قرزیز وآخرون، 2022)

#### ■ تعزيز دقة البيانات وسرعة الوصول للمعلومات

يؤدي استخدام التقنيات الرقمية إلى رفع جودة البيانات البنكية من حيث الدقة والشمولية والربط الزمني، وهو ما يسمح باتخاذ قرارات مستندة إلى معطيات دقيقة وفي الوقت الفعلي، خاصة في مجالات إدارة المخاطر الائتماني، وقد أوضحت دراسة (Lebda 2024) أن البنوك التي اعتمدت على تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي أظهرت تحسناً ملموساً في توقع احتمالات التعثر وتقليل نسب القروض المتعثرة.

#### ■ الاستجابة الفعالة للمتغيرات الخارجية والتشريعية

تمكّن الحلول الرقمية البنوك من مواكبة التغيرات السريعة في القوانين والتعليمات التنظيمية من خلال تحديث الأنظمة الرقابية وتحسين الامتثال الداخلي، وهو ما أكدته دراسة عبدالسميع وآخرون

(2023) التي بينت أن التحول الرقمي ساهم في تقليل مخالفات البنوك التنظيمية في مصر بنسبة ملحوظة خلال السنوات الأخيرة.

#### ■ تعزيز تجربة العملاء وبناء الولاء المصرفي

يتيح التحول الرقمي للبنوك تقديم خدمات مخصصة وفورية للعملاء عبر قنوات متعددة (مثل التطبيقات والمواقع الذكية)، مما يرفع من مستويات الرضا والثقة، ويقلل الحاجة للحضور الفعلي، ووفقاً لدراسة العيسى (2024) ، فإن البنوك السعودية التي وسّعت نطاق خدماتها الرقمية شهدت زيادة في مؤشرات رضا العملاء بنسبة 28% خلال عامين فقط.

#### ■ تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

في بيئة مصرفية تتسم بالتنافسية الحادة، يساعد التحول الرقمي على التميز من خلال تقديم خدمات جديدة ومبتكرة بسرعة أكبر، وبكفاءة أعلى، وتوضح دراسة القطان وآخرون (2023) أن البنوك التي تبنت استراتيجيات تحول رقمي متكاملة كانت أكثر قدرة على اقتناص الفرص السوقية والتوسع الجغرافي.

#### ■ تحسين إدارة المخاطر وتقليل فرص الاحتيال

تمكن الأنظمة الرقمية المتقدمة البنوك من تطوير أدوات التنبؤ بالمخاطر وكشف التلاعب والاحتيال في وقت مبكر، ما يعزز من سلامة المحفظة الائتمانية ويقلل من الخسائر المحتملة، ووفقاً لدراسة الرحيبي والمطارنة (2025) ، فإن فاعلية التحول الرقمي تعززت عندما اقترنت بأنظمة تدقيق داخلي قوية، ما أدى إلى تقليص نسب الاحتيال المصرفي بنسبة 21% في بعض البنوك الأردنية.

وبناء على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي لا يُعد خياراً تقنياً فقط، بل هو مسار استراتيجي متكامل يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين كفاءة العمليات، والارتقاء بجودة الخدمات، فضلاً عن كونه أداة فاعلة في دعم نظم الرقابة وإدارة المخاطر، خاصة في البنوك التجارية التي تواجه تحديات متصاعدة في بيئة عمل معقدة وتنافسية.

## 4.1.2 أهداف التحول الرقمي في البنوك التجارية

اختلفت توجهات الباحثين في تحديد أهداف التحول الرقمي بحسب طبيعة المؤسسات ودرجة نضجها الرقمي، إلا أن هناك شبه إجماع على أن الهدف الجوهرى للتحول الرقمي في البنوك يتمثل في تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والبنية المؤسسية بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، وإدارة المخاطر.

ويشير حماد (2020) إلى أن التحول الرقمي يستهدف بالأساس تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم التشغيلية من خلال نظم ذكية تسهل متابعة الإنتاجية وتحليل البيانات المؤسسية، وتتمثل أبرز أهدافه كما يلي:

1. أتمتة المهام الروتينية لتقليل العبء الإداري على الموظفين.
2. تمكين الإدارة من تتبع الأداء اللحظي واتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.
3. تطوير كفاءة منظومة الموارد البشرية من خلال التدريب الرقمي والتقييم المؤتمت.

كما يشير أحمد (2023) إلى أن التحول الرقمي يهدف إلى تعزيز الابتكار المؤسسي وزيادة تفاعل العملاء مع الخدمات الرقمية، من خلال ما يلي:

1. ابتكار خدمات مصرفية رقمية تلائم تفضيلات العملاء المتغيرة.
2. تحسين تجربة العملاء عبر قنوات تفاعلية متعددة (تطبيقات - روبوتات - ذكاء اصطناعي).
3. خلق بيئة تنظيمية مرنة تسمح بتجريب نماذج جديدة للعمل المصرفي.

وتؤكد دراسة الطيب (2024) أن التحول الرقمي في البنوك التجارية يسعى إلى تمكين المؤسسة من إدارة مواردها ومخاطرها بشكل أكثر تكاملاً، وهو ما يتحقق من خلال:

1. تحسين جودة البيانات المستخدمة في قرارات الائتمان.
2. تفعيل نظم دعم القرار باستخدام التحليلات المتقدمة.
3. تقليل الاعتماد على التقدير البشري في تقييم الجدارة الائتمانية.

وفي نفس السياق، يشير (Lebda (2024 إلى أن من أبرز أهداف التحول الرقمي في القطاع

المصرفي ما يلي:

1. تعزيز كفاءة نظم الإنذار المبكر للحد من المخاطر.
  2. رفع مستوى الشفافية والامتثال من خلال نظم تدقيق آلية.
  3. تقوية القدرات التحليلية للمؤسسات لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات الضخمة.
- كما يرى القطان وآخرون (2023) أن التحول الرقمي لا يسعى فقط لتحقيق ميزة تشغيلية، بل يعمل أيضًا على تحقيق أهداف استراتيجية على المدى الطويل من خلال:

1. دعم خطط التوسع الجغرافي عبر الخدمات البنكية الإلكترونية.
  2. زيادة ولاء العملاء من خلال تفاعل رقمي دائم ومستمر.
  3. خلق بيئة تنافسية ذكية قادرة على مواكبة السوق العالمي.
- ويرى الباحث أن أهداف التحول الرقمي في البنوك التجارية يمكن تلخيصها في ثلاثة مستويات رئيسية:

- أولاً: على المستوى التشغيلي: تحقيق الكفاءة والسرعة وتقليل الأخطاء اليدوية.
- ثانيًا: على المستوى المؤسسي: رفع قدرة البنك على التكيف مع المتغيرات، وتحسين البنية الإدارية.
- ثالثًا: على المستوى الاستراتيجي: دعم القرارات، وتمكين البنك من مواجهة المخاطر المستقبلية بفعالية أعلى.

## 5.1.2 أبعاد التحول الرقمي في البنوك التجارية

يُعد تحديد أبعاد التحول الرقمي خطوة أساسية لفهم نطاق تطبيقه ومجالات تأثيره داخل المؤسسات المصرفية، لا سيما في ظل سعي هذه المؤسسات إلى توسيع نطاق التحول ليشمل كافة الأنشطة الإدارية والخدمية، وقد تنوعت تصنيفات الباحثين لأبعاد التحول الرقمي، إلا أن هذه الدراسة تتبنى أربعة

أبعاد رئيسية تُجسد أهم المسارات التي يظهر فيها التحول الرقمي بشكل فعلي في البنوك التجارية، وهي: الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، والأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية، والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، والأنشطة المتعلقة بالعملاء.

#### ❖ الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية

يشير زابي وبعيطيش (2021) إلى أن أولى خطوات التحول الرقمي تبدأ عادة من الإدارة العليا، من خلال رقمنة العمليات الإدارية مثل إعداد الخطط، إصدار التقارير، متابعة مؤشرات الأداء، إدارة الوثائق، وتيسير سير العمل عبر الأنظمة الذكية، وقد أظهرت دراسة الطيب (2024) أن التحول الرقمي في الهيكل الإداري يحقق الشفافية ويساعد في تقليل الإجراءات الورقية، وتسريع آليات المتابعة واتخاذ القرار.

كما أوضح دبيحي (2023) أن الرقمنة الإدارية تساهم في خفض التكلفة وزيادة الدقة في التعامل مع البيانات المؤسسية، خاصةً عند استخدام نظم ال ERP والذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء في الوقت الحقيقي. وتعد هذه الأنشطة المدخل الأساس لتعزيز المرونة المؤسسية والتكامل الأفقي والعمودي داخل البنك.

#### ❖ الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية

تشمل هذه الأبعاد رقمنة الخدمات والعمليات المصرفية الأساسية التي يتعامل معها العملاء، مثل فتح الحسابات، التحويلات، الموافقة الائتمانية، إصدار البطاقات، تقديم القروض، وغيرها، وتُعد هذه الإجراءات من أكثر المناطق حساسية في البنوك، نظرًا لتأثيرها المباشر على رضا العملاء وإدارة المخاطر.

وتشير دراسة القطان وآخرون (2023) إلى أن البنوك التي عملت على أتمتة العمليات البنكية شهدت انخفاضًا ملحوظًا في معدل الأخطاء التشغيلية وزيادة في سرعة تقديم الخدمة، الأمر الذي انعكس على تحسين الثقة والشفافية في العلاقة مع العملاء، كما أظهرت دراسة Doan et al. (2024) أن التحول الرقمي في الإجراءات البنكية يعزز دقة تقييم المخاطر الائتمانية من خلال استخدام نماذج تحليلية متقدمة تعتمد على البيانات التاريخية والسلوكية للعملاء.

## ❖ الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

يُعد التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية مكونًا حيويًا لتحقيق التوازن بين التطور التقني والقدرات البشرية، حيث يتضمن هذا البُعد توظيف التكنولوجيا في عمليات التوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء، التدريب عن بعد، والتواصل المؤسسي الداخلي، وتؤكد أحمد (2023) أن المؤسسات التي تبنت نظم معلومات الموارد البشرية الرقمية أصبحت أكثر قدرة على تعيين الكفاءات وتحليل الأداء وتوجيه الموظفين نحو الأهداف المؤسسية.

كما أوضح حماد (2020) أن رقمنة الموارد البشرية تساعد على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المعرفة والابتكار، وتدعم الانتقال من الإدارة التقليدية للأفراد إلى نماذج ذكية تركز على تطوير رأس المال البشري وتحسين الإنتاجية.

## ❖ الأنشطة المتعلقة بالعملاء

يرتبط هذا البُعد بآليات التفاعل والتواصل مع العملاء عبر القنوات الرقمية، مثل التطبيقات البنكية، المواقع الإلكترونية، المحادثات الآلية، والتحليلات السلوكية، التي تهدف إلى تخصيص الخدمة وتحسين تجربة العميل المصرفية، وتوضح العيسى (2024) أن التحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء أسهم في زيادة معدلات الرضا والولاء البنكي، نتيجة القدرة على تقديم خدمات فورية وذات طابع شخصي. كما تشير Zhang et al. (2025) إلى أن فهم سلوك العملاء عبر البيانات الرقمية يسمح للبنوك بتقديم خدمات قائمة على التنبؤ والذكاء الاصطناعي، مما يسهم في تحسين إدارة الائتمان وتقليل احتمالات التخلف عن السداد، وبالتالي تعزيز كفاءة إدارة المخاطر.

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن التحول الرقمي في البنوك التجارية يتجسد في أبعاد مترابطة ومتكاملة، تشمل البنية الإدارية، العمليات التشغيلية، رأس المال البشري، والتفاعل مع العملاء. وتعكس هذه الأبعاد مدى جاهزية البنك لتبني النموذج الرقمي الشامل، ليس فقط كأداة تقنية، وإنما كمحرك استراتيجي لإدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية في سوق مصرفي سريع التغير.

## المبحث الثاني: إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية

### 1.2.2 تمهيد

تُعد إدارة مخاطر الائتمان من أهم الوظائف الحيوية في المؤسسات المصرفية، نظرًا لما تمثله من أهمية قصوى في الحفاظ على سلامة الأصول، واستقرار الأداء المالي، وضمان استدامة النشاط البنكي. إذ أن منح الائتمان هو النشاط الأساسي الذي تمارسه البنوك التجارية، لكنه في الوقت ذاته يمثل أحد أكثر الأنشطة المصرفية تعرضًا للمخاطر، خصوصًا في ظل التغيرات الاقتصادية، والتقلبات السوقية، وتزايد حالات التعثر لدى بعض المقترضين.

وقد أدت هذه التحديات إلى تطور كبير في مفاهيم وأساليب إدارة مخاطر الائتمان، حيث انتقلت البنوك من الاعتماد على الأحكام الشخصية والتقديرية إلى تبني أدوات تحليلية ونظم رقمية متقدمة تدعم عملية اتخاذ القرار وتُعزز من القدرة على التنبؤ بالمخاطر.

ويشير إبراهيم خليل (2021) إلى أن مخاطر الائتمان تمثل التهديد الأكبر لاستقرار البنوك، إذ أنها لا تؤثر فقط على ربحيتها، وإنما على سمعتها، ومصداقيتها، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها. لذلك فإن القدرة على إدارة هذا النوع من المخاطر بشكل استباقي يعتمد على وجود سياسات ائتمانية واضحة، وأدوات تحليل دقيقة، ونظم إنذار مبكر، إلى جانب دور التكنولوجيا في تحليل البيانات وتعزيز فعالية المتابعة.

وفي ضوء ما سبق، يستعرض هذا المبحث مفهوم مخاطر الائتمان، أهميتها، أهداف إدارتها، ثم يُفصّل في أبرز أبعاد إدارة مخاطر الائتمان التي تعتمدها البنوك التجارية للحد من الخسائر وتحقيق الانضباط المالي.

### 2.2.2 مفهوم إدارة مخاطر الائتمان

تحظى إدارة مخاطر الائتمان باهتمام كبير في أدبيات العمل المصرفي، نظرًا لما تشكّله من ركيزة أساسية للحفاظ على الاستقرار المالي للبنك وحماية أصوله من التآكل نتيجة التعثر أو التخلف عن السداد،

وقد تباينت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم بحسب اختلاف زوايا المعالجة؛ فبينما ركّز بعضهم على الجانب الإيجابي، ركّز آخرون على الجانب التكنولوجي أو الرقابي.

فقد عرّف إبراهيم و خليل (2021) إدارة مخاطر الائتمان بأنها: "العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تنتج عن منح التمويل أو التسهيلات الائتمانية، وقياس حجم هذه المخاطر، واتخاذ التدابير اللازمة للحد منها أو التخفيف من آثارها السلبية على المحفظة الائتمانية للبنك". و يشير مهجر (2023) إلى أن إدارة مخاطر الائتمان "تتمثل في قدرة البنك على التعرف على درجة المخاطرة المرتبطة بكل طلب ائتماني من خلال تحليل الوضع المالي والسمعة الائتمانية للعميل، ثم تصنيف المخاطر وفق معايير محددة لتقدير الجدارة الائتمانية وضمان استرداد القروض في مواعيدها".

ويرى خشبة وآخرون (2021) أن إدارة مخاطر الائتمان "تتضمن مراحل متعددة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، مرورًا بتحليلها وتصنيفها، ثم مراقبتها باستمرار من خلال أنظمة الرقابة الداخلية والإنذار المبكر، وصولًا إلى وضع خطط للمعالجة في حال حدوث تعثر".

وفي إطار التحول الرقمي، وسّعت الأدبيات الحديثة من نطاق المفهوم ليشمل النظم الذكية ونماذج التحليل التنبؤية، كما جاء في دراسة (2024) Lebd التي عرّفت إدارة مخاطر الائتمان بأنها: "منظومة تكنولوجية وبياناتية متقدمة، تهدف إلى دعم القرار الائتماني من خلال تحليل سلوك المقترض، والظروف الاقتصادية، ومخاطر السوق، بما يعزز من دقة منح الائتمان وتقليل احتمالات التعثر".

ويدعم هذا الاتجاه أيضًا (2024) Yang & Masron اللذان أكدا أن إدارة مخاطر الائتمان في العصر الرقمي "لم تعد مقتصرة على المعايير التقليدية، بل باتت تستند إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة لتقدير احتمالات التخلف عن السداد بشكل تنبؤي واستباقي".

ويرى الباحث أن إدارة مخاطر الائتمان تمثل عملية متكاملة ذات طابع ديناميكي تهدف إلى حماية البنوك من الخسائر الناتجة عن إخفاق العملاء في الوفاء بالتزاماتهم، وهي تبدأ قبل منح الائتمان وتستمر حتى انتهاء فترة السداد.

### 3.2.2 أهمية إدارة مخاطر الائتمان

تتجلى أهمية إدارة مخاطر الائتمان في كونها أحد المحاور الأساسية التي تُبنى عليها سلامة واستقرار البنوك التجارية، باعتبار أن النشاط الائتماني يمثل الجانب الأكبر من أصول البنوك، وفي الوقت ذاته يعد المصدر الأهم للمخاطر التي قد تهدد الكيان المالي للبنك إذا لم تُدار بكفاءة واحترافية، ومن ثم، فإن وجود نظام فعال لإدارة هذه المخاطر يعد ضرورة إستراتيجية لضمان الاستمرارية وتقليل معدلات التعثر والديون المعدومة.

يشير إبراهيم و خليل (2021) إلى أن إدارة مخاطر الائتمان تكتسب أهميتها من كونها تمثل خط الدفاع الأول في مواجهة الخسائر التي قد تنجم عن عدم التزام العملاء بسداد الالتزامات، موضحين أن البنوك التي تُهمل بناء أنظمة قوية لإدارة المخاطر غالبًا ما تتعرض لتآكل في رأس المال، وتراجع في القدرة على الإقراض، وتدهور في السمعة المصرفية.

كما تؤكد دراسة خشبة وآخرون (2021) أن فعالية إدارة مخاطر الائتمان ترتبط بشكل مباشر بمستوى جودة المحفظة الائتمانية، حيث أن البنوك التي تعتمد سياسات دقيقة في التقييم والمتابعة تقل لديها نسب القروض غير العاملة، مما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية.

ويذهب مهجر (2023) إلى أن أهمية إدارة مخاطر الائتمان لا تنبع فقط من الحفاظ على الأصول، بل تمتد أيضًا إلى تمكين البنوك من اتخاذ قرارات ائتمانية رشيدة، وذلك من خلال تحسين قدرتها على تحليل الوضع المالي للعملاء، وتقدير قدرتهم على السداد، ومن ثم تخصيص التمويل بطريقة متوازنة تقلل من التركيز الائتماني وتعزز من التنوع في المحفظة.

و تؤكد دراسة Yang & Masron (2024) أن إدارة مخاطر الائتمان الفعالة تساعد البنوك على تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة، وهو ما يُعد عنصرًا حاسمًا في بيئة مالية تنافسية تعتمد على النمو الائتماني المدروس، كما أن القدرة على التنبؤ المبكر بالتعثر وإعادة الهيكلة الائتمانية تُعد من أبرز المخرجات المتقدمة لنظم إدارة المخاطر المعاصرة.

وتبرز أهمية إدارة مخاطر الائتمان بشكل خاص في حالات الأزمات الاقتصادية والمالية، حيث تواجه البنوك تزايداً في معدلات التعثر وصعوبة استرداد الديون، كما حدث خلال جائحة كوفيد-19، والتي أظهرت الحاجة إلى أدوات رقمية تتيح مراقبة المخاطر الائتمانية لحظياً، وهو ما أوضحته دراسة Al-Dosari & Mohammed (2023) التي تناولت تأثير الأزمات على المخاطر الائتمانية وفعالية النماذج الرقمية في التعامل معها.

ويمكن تلخيص أبرز أوجه أهمية إدارة مخاطر الائتمان فيما يلي:

- الحفاظ على جودة الأصول وتقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن التعثر.
  - دعم اتخاذ القرار الائتماني بشكل مدروس قائم على تحليل الجدارة والتصنيف الدقيق.
  - تعزيز الاستقرار المالي وتقوية مؤشرات السلامة المصرفية في مواجهة التقلبات.
  - تحقيق الامتثال للمعايير الرقابية والبنكية مثل متطلبات بازل (Basil III).
  - دعم قدرة البنك على النمو الائتماني دون تعريضه لمستويات مفرطة من المخاطرة.
  - تحسين السمعة المؤسسية ورفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والعملاء.
- ويرى الباحث أن إدارة مخاطر الائتمان تمثل حجر الزاوية في الحوكمة المالية للبنوك، وأن فعاليتها تحدد إلى حد كبير قدرة البنك على تحقيق أهدافه الاستراتيجية في النمو والربحية.

#### 4.2.2 أهداف إدارة مخاطر الائتمان

تسعى إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية التي تهدف في مجملها إلى تعزيز السلامة المالية، وحماية حقوق المودعين والمستثمرين، وتحقيق التوازن بين الربحية والاستقرار، وتختلف هذه الأهداف باختلاف طبيعة البنوك واستراتيجياتها، إلا أن القاسم المشترك بينها يتمثل في التحكم في المخاطر الناتجة عن منح التسهيلات الائتمانية، وتقليل احتمالات التعثر والخسارة.

يشير إبراهيم خليل (2021) إلى أن أهداف إدارة مخاطر الائتمان تتمثل في ما يلي:

1. تحليل الجدارة الائتمانية للعملاء المحتملين من خلال أدوات تقييم دقيقة ومنهجية.
2. ضمان التوزيع الأمثل للمحفظة الائتمانية لتجنب التركيز في قطاع معين أو فئة محددة.
3. تقليل الخسائر الناتجة عن التعثر عبر أنظمة متابعة دورية وإنذار مبكر.

كما يؤكد مهجر (2023) أن إدارة مخاطر الائتمان تهدف إلى تحقيق الاستخدام الرشيد لرأس

المال، وذلك عبر:

1. تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة عند منح التسهيلات.
2. دعم استدامة العمليات التمويلية من خلال الحد من القروض غير العاملة (NPLs).
3. رفع كفاءة كفاية رأس المال وفقًا للمعايير الرقابية الدولية (Basil III).

وتضيف دراسة خشبة وآخرون (2021) أن من أبرز أهداف إدارة مخاطر الائتمان:

1. تعزيز الثقة لدى أصحاب المصالح (المودعين، المستثمرين، الجهات الرقابية) عبر وجود سياسات شفافة.
2. تطوير القدرات التنبؤية للمخاطر عبر دمج التكنولوجيا في عمليات التحليل والمراقبة.
3. التحكم في تكلفة المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على الربحية.

أما من المنظور الحديث القائم على التكنولوجيا، فتشير دراسة (Lebda (2024 إلى أن أهداف

إدارة المخاطر الائتمانية تتوسع لتشمل:

1. استخدام التحليلات التنبؤية لتحديد احتمالات التعثر قبل حدوثها.
2. بناء نماذج تصنيف ائتماني مدعومة بالذكاء الاصطناعي والبيانات السلوكية.
3. تحقيق التخصيص الذكي للائتمان بما يتوافق مع قدرات العملاء ومخاطرهم الفردية.

وفي ضوء ما سبق، يرى (Yang & Masron (2024 أن الغاية الأساسية من إدارة مخاطر الائتمان

لم تعد مجرد تقليص الخسائر، بل أصبحت ترتبط بتحقيق مرونة تنظيمية، وتوفير أدوات دعم قرار آنية تساعد في إدارة محفظة القروض بطريقة استراتيجية مستدامة.

ويرى الباحث أن إدارة مخاطر الائتمان تستهدف بشكل رئيسي توفير بيئة مصرفية قائمة على التوازن والاحتراز والابتكار في آنٍ واحد، حيث أن البنوك لم تعد تعتمد فقط على الأطر التقليدية (كالضمانات والتاريخ الائتماني)، بل باتت تطمح إلى تبني آليات تقييم ذكية تستند إلى البيانات والتحليل السلوكي والمخاطر المستقبلية.

## 5.2.2 أبعاد إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية

تُعد أبعاد إدارة مخاطر الائتمان بمثابة الركائز التي تقوم عليها فعالية هذه الوظيفة في المؤسسات المصرفية، حيث تُمثل مراحل مترابطة تبدأ بتقييم الجدارة وتنتهي بمعالجة القروض المتعثرة، وقد اختلف الباحثون في تصنيف هذه الأبعاد، لكن معظم الأدبيات تتفق على أنها تشمل خمسة مجالات رئيسية، هي: تقييم الجدارة الائتمانية، مراقبة ومتابعة القروض، إدارة القروض المتعثرة، كفاءة نظم الإنذار المبكر، والبنية التحتية لإدارة المخاطر.

### — تقييم الجدارة الائتمانية

تُعد هذه المرحلة حجر الأساس في إدارة مخاطر الائتمان، حيث يتم خلالها تحليل موقف العميل المالي والتشغيلي وسلوكه السابق في السداد، ويشمل التقييم دراسة مصادر الدخل، الالتزامات القائمة، مستوى المديونية، وتاريخ التعامل البنكي.

يشير إبراهيم و خليل (2021) إلى أن التقييم الدقيق للجدارة الائتمانية يساهم في تقليل احتمالات منح ائتمان لعملاء غير مؤهلين، كما يتيح تصنيف العملاء وفق مستويات المخاطرة، وتؤكد دراسة Lebda (2024) أن استخدام التحليل الذكي للبيانات السلوكية والتاريخية للعملاء يساهم في زيادة دقة التقييم بنسبة كبيرة مقارنة بالأساليب التقليدية.

### — مراقبة ومتابعة القروض

لا تقتصر إدارة مخاطر الائتمان على ما قبل المنح، بل تمتد إلى فترة ما بعد منح القرض، حيث تُعد المتابعة الدورية من أهم عناصر اكتشاف المخاطر المحتملة، وتشمل هذه المتابعة مراقبة التدفقات النقدية للعميل، الالتزام بالجدول الزمنية للسداد، ورصد أية إشارات سلبية تظهر أثناء التنفيذ.

تشير دراسة خشبة وآخرون (2021) إلى أن البنوك التي تطبق أنظمة متابعة شهرية وربع سنوية تتمتع بقدرة أعلى على التنبؤ بالتعثر المبكر، مما يمكنها من اتخاذ إجراءات تصحيحية استباقية.

#### – إدارة القروض المتعثرة

عندما يفشل العميل في السداد، تتحول إدارة الائتمان إلى إدارة تعثر، وهنا تبدأ الإجراءات القانونية أو الجدولة أو التسوية. ويُعد هذا البعد من أكثر المراحل تعقيدًا وحساسية، ويتطلب التنسيق بين الإدارات القانونية والمالية والرقابية.

يوضح مهجر (2023) أن معالجة القروض المتعثرة يجب أن تكون مدعومة بنظام تصنيف داخلي يتيح معرفة أسباب التعثر، سواء كانت داخلية (ضعف التحليل) أو خارجية (ظروف السوق)، كما أن التحول الرقمي أسهم في بناء أدوات تقييم متقدمة تساعد في اتخاذ القرار المناسب لمعالجة التعثر.

#### – كفاءة نظم الإنذار المبكر

تُعد أنظمة الإنذار المبكر آلية رقابية استباقية تهدف إلى التنبيه بوجود خلل محتمل في وضع العميل قبل تحوُّله إلى حالة تعثر، وتشمل هذه النظم تتبع مؤشرات مالية وسلوكية كارتفاع الالتزامات، انخفاض التدفقات النقدية، أو تأخر السداد لأكثر من فترة محددة.

تؤكد دراسة Yang & Masron (2024) أن تطوير نماذج إنذار مبكر تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية يزيد من فعالية الكشف المبكر بنسبة تصل إلى 40% مقارنة بالطرق التقليدية، كما أوضحت دراسة الرحيبي والمطارنة (2025) أهمية الدمج بين الإنذار المبكر والتدقيق الداخلي الرقمي في تقليل نسبة المخاطر الائتمانية.

#### – البنية التحتية لإدارة المخاطر

يشمل هذا البُعد كل ما يتعلق بالأنظمة والسياسات والكوادر التقنية والبشرية التي تعمل ضمن إطار إدارة مخاطر الائتمان. وتشمل أيضًا اللوائح الداخلية، قواعد البيانات، نماذج التحليل، والمنصات الرقمية.

يشير عبدالسميع وآخرون (2023) إلى أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة البنية التحتية، سواء من حيث توافر أنظمة تحليل قوية، أو وجود كفاءات بشرية قادرة على تفسير النتائج والتفاعل مع المخاطر بشكل احترافي، و تبرز أهمية وجود تكامل بين الوحدات التشغيلية ووحدات الرقابة لضمان التدفق السلس للمعلومات.

## الفصل الثالث: المنهجية

### 1.3 المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي بأبعاده الأربعة) والمتغير التابع (إدارة مخاطر الائتمان)، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبانة وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد ساعد هذا المنهج في الكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي على مستوى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

### 2.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارات ذات الصلة بالتحول الرقمي وإدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، ويشمل ذلك الموظفين في إدارات: تقنية المعلومات والتحول الرقمي، الائتمان، المخاطر، العمليات المصرفية، والموارد البشرية الرقمية، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على التعبير عن واقع تطبيق التحول الرقمي وأثاره على كفاءة إدارة المخاطر.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة اعتماداً على بيانات منشورة من المواقع الرسمية للبنوك وتقارير الأداء السنوية، والتي تشير إلى أن البنوك التجارية الكبرى العاملة في مدينة الرياض، مثل البنك الأهلي السعودي، وبنك الرياض، والبنك السعودي الفرنسي، ومصرف الراجحي، تضم أعداداً كبيرة من الموظفين موزعين على هذه الإدارات الحيوية. وتُقدّر أعداد العاملين في هذه البنوك مجتمعة بما يزيد عن 39,000 موظف، وذلك في الإدارات المستهدفة فقط، مما يوفر قاعدة واسعة لاختيار عينة ممثلة للدراسة.

### 3.3 عينة الدراسة

نظراً لاتساع حجم مجتمع الدراسة الذي يُقدّر بنحو (39,000) موظف يعملون في الإدارات ذات الصلة بالتحول الرقمي وإدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض، فقد تم اعتماد الأسلوب

العشوائي الطبقى في اختيار العينة، وذلك لضمان تمثيل كافة الفئات المستهدفة داخل الإدارات الفنية (الائتمان، المخاطر، التقنية، الموارد البشرية، العمليات).

ولتحديد الحجم المناسب للعينة، تم الاستناد إلى جدول كرجسي ومورغان، والذي يوفر إرشادات علمية لاختيار حجم عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ويبلغ المجتمع عدده 39,000 موظف يتطلب عينة لا تقل عن 380 مفردة لضمان مستوى ثقة 95% وهامش خطأ لا يزيد عن  $\pm 5\%$ .

وقد تم اعتماد هذا الحجم كحد أدنى للعينة، مع إمكانية زيادة عدد الاستجابات المقبولة لتعزيز دقة النتائج وتحقيق تمثيل أوسع.

### 4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لما توفره من كفاءة في الحصول على معلومات كمية من مجتمع كبير، وبأسلوب يمكن من تحليلها إحصائيًا بدقة وموضوعية. وتم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالتحول الرقمي وإدارة مخاطر الائتمان، مثل دراسات: (الطيب، 2024؛ أحمد، 2023؛ Lebda, 2024؛ Yang & Masron, 2024؛ مهجر، 2023؛ خشبة وآخرون، 2021)

قد تم إعداد الاستبانة في صيغتها الأولية، ثم عرضها على نخبة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في العمل المصرفي للتأكد من صدق المحتوى وسلامة الصياغة وارتباط الفقرات بأبعاد الدراسة، كما خضعت الاستبانة لتجربة استطلاعية (Pilot Study) للتحقق من الثبات، باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث أثبتت النتائج أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات الداخلي (أكبر من 0.70).

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمن متغيرات وصفية مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع البنك، الإدارة التي يعمل بها الموظف، عدد سنوات العمل في البنك الحالي.

2. القسم الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل) ويتكون من 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية

هي:

- الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية
- الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية
- الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية
- الأنشطة المتعلقة بالعملاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على كل فقرة (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

3. القسم الثالث: إدارة مخاطر الائتمان (المتغير التابع) ويُقاس كمحور أحادي البُعد يتضمن 10 فقرات فقط،

### 5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

للتأكد من صدق الأداة (الاستبانة)، تم إجراء مجموعة من اختبارات الصدق الداخلي (Internal Validity) على فقرات المتغير المستقل "التحول الرقمي" الذي يتكون من أربعة أبعاد: الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الإجراءات البنكية، الموارد البشرية، والعملاء).

وقد تم حساب معاملات الارتباط البسيط (Pearson Correlation) بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل مع المجموع الكلي للمتغير (باستثناء البعد نفسه) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وقد كانت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد ترتبط بقوة ببعضها وتخدم نفس البُعد المفاهيمي العام "للتحول الرقمي".

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل:

| البند                | العمليات الإدارية | الإجراءات البنكية | الموارد البشرية | العملاء |
|----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------|
| 1. العمليات الإدارية | 1                 |                   |                 |         |
| 2. الإجراءات البنكية | 0.76**            | 1                 |                 |         |

|                               |        |        |        |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| 13. الموارد البشرية           | 0.69** | 0.72** | 1      |
| 14. الأنشطة المتعلقة بالعملاء | 0.64** | 0.70** | 0.75** |
|                               |        |        | 1      |

ملاحظة: جميع القيم دالة عند مستوى (0.01)

تُشير النتائج الواردة في مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي، مما يعكس اتساقًا داخليًا عاليًا بين هذه الأبعاد، ويعزز من صدق البناء المفاهيمي للأداة، ويُلاحظ أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعدي "الموارد البشرية" و"العملاء (0.75)"، يليها العلاقة بين "الإجراءات البنكية" و"العمليات الإدارية (0.76)"، مما يدل على أن هذه الأبعاد لا تعمل بشكل منفصل، بل تكمل بعضها البعض في تشكيل التصور الكلي لمدى تبني التحول الرقمي داخل البنوك.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة (اختبار الاتساق الداخلي)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ومدى ترابطها في قياس المفهوم العام الذي تنتمي إليه. وقد تم حساب معامل ألفا لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي"، إضافةً إلى المتغير التابع "إدارة مخاطر الائتمان" كمحور واحد.

وقد أظهرت النتائج أن جميع القيم كانت أعلى من 0.70، وهو الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيها لجمع البيانات وتحليلها.

#### جدول (2) جدول معاملات كرونباخ ألفا لمكونات الاستبانة:

| البعد / المحور                      | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|-------------------------------------|-------------|--------------------|
| الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية | 5           | 0.82               |
| الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية | 5           | 0.85               |
| الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية   | 5           | 0.80               |

|      |    |                                  |
|------|----|----------------------------------|
| 0.83 | 5  | الأنشطة المتعلقة بالعملاء        |
| 0.91 | 20 | التحول الرقمي ككل (20 فقرة)      |
| 0.88 | 10 | إدارة مخاطر الائتمان (محور واحد) |

تشير نتائج معامل كرونباخ ألفا إلى أن جميع أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" قد حققت مستويات ثبات جيدة جدًا تراوحت بين (0.80 و 0.85)، بينما حقق المتغير التابع "إدارة مخاطر الائتمان" معاملًا قدره (0.88)، وهو ما يُعد مؤشرًا قويًا على الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامجي SPSS، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج ذات الدلالة الإحصائية. وقد تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات والأسئلة البحثية، على النحو التالي:

#### أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد اتجاهاتهم نحو أبعاد التحول الرقمي وإدارة مخاطر الائتمان.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل، الخبرة، الإدارة، إلخ).

#### ثانيًا: اختبار الصدق والثبات

- معامل الارتباط البسيط (Pearson): لفحص صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والمجموع الكلي للمتغير المستقل.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة ومدى اتساق الفقرات.

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

- تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (إدارة مخاطر الائتمان).
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بأثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

### 1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحليل بيانات العينة البالغة (380) مفردة وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية الأساسية، وذلك لفهم خلفيات المشاركين وتوزيعهم. ويوضح الجدول التالي الخصائص الأساسية:

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| المتغير       | الفئة               | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر                 | 240     | 63.2%          |
|               | أنثى                | 140     | 36.8%          |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس           | 290     | 76.3%          |
|               | دراسات عليا         | 90      | 23.7%          |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات      | 75      | 19.7%          |
|               | من 5 إلى أقل من 10  | 180     | 47.4%          |
|               | 10 سنوات فأكثر      | 125     | 32.9%          |
| نوع الإدارة   | إدارة ائتمان        | 140     | 36.8%          |
|               | إدارة مخاطر         | 100     | 26.3%          |
|               | إدارة موارد بشرية   | 65      | 17.1%          |
|               | إدارة تقنية معلومات | 75      | 19.7%          |
| نوع البنك     | محلي                | 260     | 68.4%          |
|               | دولي                | 120     | 31.6%          |

تشير بيانات الجدول الإحصائي الخاص بخصائص عينة الدراسة إلى وجود تنوع مقبول في السمات الديموغرافية للمشاركين، مما يُعزّز من شمولية النتائج وقدرتها على تمثيل واقع العاملين في

البنوك التجارية بمدينة الرياض، فقد أظهرت النتائج أن الذكور يمثلون غالبية العينة (63.2%) ، وهو ما يعكس الطبيعة الذكورية الغالبة في بعض الإدارات المصرفية كإدارة المخاطر والائتمان. ومع ذلك، فإن نسبة مشاركة الإناث (36.8%) تُعد أيضًا مؤشرًا إيجابيًا على وجود تمثيل نسبي للعنصر النسائي في القطاع المصرفي.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد كانت النسبة الأكبر من المشاركين من حملة درجة البكالوريوس (76.3%)، تليها فئة الدراسات العليا، وهو ما يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يمتلكون مستوى علميًا كافيًا لفهم متغيرات الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، تركزت النسبة الأعلى في الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (47.4%)، تليها فئة من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، مما يشير إلى أن غالبية العينة تمتلك خبرات عملية مناسبة تؤهلهم لتقدير أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان بشكل واقعي وملمووس.

ومن ناحية التوزيع الإداري، فإن النسبة الأكبر من المشاركين يعملون في إدارات ترتبط مباشرة بموضوع الدراسة، مثل إدارة الائتمان (36.8%)، وإدارة المخاطر (26.3%)، مما يعزز من ملاءمة العينة لموضوع البحث. كما أظهرت النتائج أن نسبة 68.4% من العينة تعمل في بنوك محلية، مقابل 31.6% في بنوك دولية، مما يوفر بعدًا مقارنًا غير مباشر قد يُفيد في تفسير بعض الفروق في استجابات العينة.

## 2.4 التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

### ☑ المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده

جدول (4): التحليل الوصفي لبُعد "الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية (N = 380)"

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الاستجابة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1             | تعتمد إدارة الموارد البشرية في البنك على أنظمة إلكترونية لإدارة شؤون الموظفين. | 4.02               | 0.65                 | مرتفع              |

|       |      |      |                                                                        |   |
|-------|------|------|------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع | 0.68 | 3.91 | يتم استخدام تطبيقات إلكترونية في عمليات التوظيف والتقييم داخل البنك.   | 2 |
| مرتفع | 0.63 | 3.95 | يستخدم نظام إلكتروني لتتبع أداء الموظفين وتقديم تقارير تقييم دورية.    | 3 |
| مرتفع | 0.59 | 4.00 | توفر المنصات الرقمية فرص التدريب والتطوير المهني للعاملين داخل البنك.  | 4 |
| مرتفع | 0.52 | 4.02 | تدعم التحولات الرقمية ثقافة الابتكار والمرونة داخل بيئة العمل المصرفي. | 5 |
| مرتفع | 0.61 | 3.98 | المتوسط العام للبُعد                                                   | — |

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط العام لبُعد الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.61)، وهو ما يشير إلى أن تقييم أفراد العينة لتطبيق التحول الرقمي في هذا البُعد يقع ضمن المستوى المرتفع، كما تُظهر القيم المنخفضة نسبياً للانحرافات المعيارية تماسكاً جيداً في استجابات العينة ودرجة من الاتفاق العام، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.91) و(4.02)، وهو ما يعكس استقراراً نسبياً في مستوى التقدير لجميع الجوانب المتعلقة برقمنة الموارد البشرية. وتُعد هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على مدى اعتماد البنوك التجارية في مدينة الرياض على نظم رقمية فعالة لإدارة وتطوير رأس المال البشري.

جدول (5): التحليل الوصفي لبُعد "الأنشطة المتعلقة بالعملاء (N = 380)"

| رقم الفقرة | العبارة                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1          | يتيح البنك خدمات إلكترونية متكاملة للعملاء عبر التطبيقات الذكية ومواقع الإنترنت. | 4.15            | 0.58              | مرتفع           |
| 2          | يستخدم البنك أنظمة رقمية لمتابعة شكاوى العملاء ومعالجتها بفاعلية.                | 4.01            | 0.62              | مرتفع           |

|       |      |      |                                                                                  |   |
|-------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع | 0.56 | 4.00 | يُتيح التحول الرقمي للبنك تحليل سلوك العملاء وتخصيص الخدمات بناءً على تفضيلاتهم. | 3 |
| مرتفع | 0.54 | 4.02 | يُسهم التحول الرقمي في تحسين جودة التفاعل بين موظفي البنك والعملاء.              | 4 |
| مرتفع | 0.55 | 4.07 | تُستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي وتقنيات الرد الآلي لتحسين تجربة العميل.           | 5 |
| مرتفع | 0.55 | 4.05 | المتوسط العام للبُعد                                                             | — |

أظهرت نتائج الجدول أن المتوسط العام لبُعد "الأنشطة المتعلقة بالعملاء" بلغ (4.05) بانحراف معياري قدره (0.55)، وهو ما يشير إلى تقييم مرتفع من قبل أفراد العينة فيما يخص مستوى التحول الرقمي الموجه لتحسين العلاقة مع العملاء، ويوضح تقارب المتوسطات بين فقرات البُعد أن البنك يعتمد نمطاً رقمياً متوازناً في تقديم الخدمات، سواء من خلال التطبيقات الذكية أو استخدام أدوات تحليل البيانات والتفاعل الآلي.

كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية يدل على أن أفراد العينة لديهم تباين محدود في آرائهم، مما يعكس وضوحاً في تجربة العملاء الرقمية عبر البنوك، وتعكس هذه النتائج اهتمام البنوك بتحقيق تحول رقمي فعّال يسهم في تعزيز رضا العملاء ورفع مستوى الثقة في المنظومة المصرفية.

#### جدول (6): التحليل الوصفي لبُعد "الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية" (N = 380)

| رقم الفقرة | العبرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1          | يتم إنجاز المهام الإدارية في البنك من خلال أنظمة إلكترونية موحدة. | 4.08            | 0.58              | مرتفع           |
| 2          | يتم أرشفة المستندات والوثائق الإدارية إلكترونياً بشكل منظم وآمن.  | 4.12            | 0.55              | مرتفع           |

|       |      |      |                                                                               |   |
|-------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع | 0.52 | 4.05 | تعتمد إدارة البنك على لوحات تحكم رقمية لمتابعة الأداء الإداري.                | 3 |
| مرتفع | 0.51 | 4.15 | تُستخدم أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) لدعم الكفاءة الإدارية.             | 4 |
| مرتفع | 0.56 | 4.11 | تُسهّم الحلول الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين تدفق المعلومات. | 5 |
| مرتفع | 0.54 | 4.10 | المتوسط العام للبُعد                                                          | — |

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية سجل متوسطاً مرتفعاً (4.10) بانحراف معياري منخفض (0.54)، ما يدل على مدى نضج التجربة الرقمية في المستويات الإدارية العليا للبنوك التجارية في مدينة الرياض، ويعكس هذا المؤشر مدى قدرة البنوك على التحول من النماذج الورقية التقليدية إلى بيئات رقمية متكاملة تضمن الكفاءة، الدقة، وسرعة الإنجاز.

إن استخدام أنظمة (ERP) ولوحات التحكم الرقمية يعزز مفاهيم الحوكمة الإدارية الشفافة، ويُسهّم في بناء نظام إداري ديناميكي يستجيب بسرعة للتغيرات ويضمن تدفق المعلومات الدقيقة عبر المستويات التنظيمية. وتشير التباينات المحدودة في الاستجابات إلى إجماع قوي بين المشاركين حول فعالية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الإدارية.

جدول (7): التحليل الوصفي لبُعد "الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية" (N = 380)

| رقم<br>الفقرة | العبرة                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الاستجابة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1             | يتم تنفيذ الخدمات البنكية بشكل رقمي بالكامل دون الحاجة للتدخل اليدوي. | 4.25               | 0.48                 | مرتفع              |

|       |      |      |                                                                            |   |
|-------|------|------|----------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع | 0.49 | 4.20 | توفر الأنظمة الرقمية أدوات دقيقة لمعالجة القروض وتحليل الجدارة الائتمانية. | 2 |
| مرتفع | 0.46 | 4.30 | تُسهّل التطبيقات البنكية في تسهيل عمليات السحب والتحويل والإيداع.          | 3 |
| مرتفع | 0.52 | 4.18 | تعتمد الإجراءات البنكية على قواعد بيانات محدثة وآنية.                      | 4 |
| مرتفع | 0.50 | 4.17 | يتم تتبع العمليات البنكية وتوثيقها رقميًا لضمان الشفافية والمساءلة.        | 5 |
| مرتفع | 0.49 | 4.22 | المتوسط العام للبُعد                                                       | — |

حقق بُعد "الإجراءات البنكية" أعلى متوسط حسابي بين جميع الأبعاد (4.22) ، ما يعكس تقدمًا ملحوظًا في تحويل المعاملات المصرفية إلى أنظمة رقمية متكاملة، يشير ذلك إلى أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تقنيًا إضافيًا، بل أصبح عنصرًا مركزيًا في قلب العمليات البنكية اليومية.

وتُظهر الفقرة الخاصة بالخدمات البنكية الرقمية الكاملة (المتوسط = 4.30) أعلى استجابة، مما يُبرز مستوى الثقة في البنية التحتية الرقمية، وسلاسة العمليات لدى العملاء والموظفين على حد سواء، كما أن توظيف قواعد بيانات حديثة وآنية يؤكد التزام البنوك بتطبيق معايير الامتثال الرقابي والإفصاح.

وتُفسر هذه النتائج الإحصائية بوضوح أن تحول الإجراءات البنكية إلى الشكل الرقمي يُسهّم بشكل مباشر في خفض نسب الخطأ، وتقليل زمن المعالجة، وتحقيق الشفافية والرقابة الداخلية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على إدارة مخاطر الائتمان.

☒ المتغير التابع : إدارة مخاطر الائتمان "

جدول (8): التحليل الوصفي لبُعد "إدارة مخاطر الائتمان (N = 380)"

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الاستجابة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1             | تعتمد إدارة البنك على سياسات محددة<br>لتقييم مخاطر الائتمان قبل منح<br>القروض.         | 4.18               | 0.53                 | مرتفع              |
| 2             | يتم استخدام نظم تحليل البيانات<br>لتحديد احتمالية تعثر العملاء.                        | 4.10               | 0.55                 | مرتفع              |
| 3             | تتبع إدارة المخاطر تقارير دورية عن<br>سلوك العملاء الائتماني لتحديث قرارات<br>الإقراض. | 4.07               | 0.58                 | مرتفع              |
| 4             | يتم مراجعة ملفات العملاء بانتظام<br>لرصد أي مؤشرات محتملة للتعثر.                      | 4.12               | 0.52                 | مرتفع              |
| 5             | تُستخدم قواعد بيانات موحدة في اتخاذ<br>القرارات الائتمانية.                            | 4.15               | 0.51                 | مرتفع              |
| 6             | توجد إجراءات تصعيدية واضحة في حال<br>ظهور مؤشرات لعدم التزام العميل<br>بالسداد.        | 4.05               | 0.59                 | مرتفع              |
| 7             | يتم تصنيف العملاء بناءً على مستويات<br>المخاطر وفق نماذج تقييم معتمدة.                 | 4.09               | 0.50                 | مرتفع              |
| 8             | تتوافر تقارير تحليلية تساعد الإدارة<br>العليا على اتخاذ قرارات ائتمانية دقيقة.         | 4.14               | 0.48                 | مرتفع              |

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الاستجابة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 9             | يوجد تنسيق دوري بين إدارة الائتمان وإدارة المخاطر لمراجعة محفظة القروض.      | 4.11               | 0.54                 | مرتفع              |
| 10            | يتم الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في دعم قرارات إدارة المخاطر الائتمانية. | 4.16               | 0.50                 | مرتفع              |
| —             | المتوسط العام للبُعد                                                         | 4.12               | 0.53                 | مرتفع              |

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام للبُعد "إدارة مخاطر الائتمان" بلغ (4.12) بانحراف معياري قدره (0.53)، مما يدل على مستوى إدراك مرتفع لدى العاملين بالبنوك التجارية في مدينة الرياض لأهمية وممارسات إدارة المخاطر، ويعكس هذا المتوسط المرتفع فعالية البنوك في تطبيق إجراءات ممنهجة وقائمة على البيانات لرصد وتقييم والتعامل مع المخاطر الائتمانية.

ومن الملفت أن أعلى متوسط جاء للفقرة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية في دعم قرارات المخاطر (4.16)، وهو ما يشير إلى تكامل التحول الرقمي مع استراتيجية الحد من التعثر الائتماني، كما تدل قيم الانحراف المعياري المنخفضة على درجة عالية من التجانس في تقييمات الأفراد، بما يعزز من مصداقية نتائج التحليل.

ويُمكن الاستنتاج أن البنوك قد قطعت شوطاً مهماً في نقل إدارة المخاطر الائتمانية من النمط التقليدي إلى نماذج رقمية متقدمة تعتمد على التحليل، التوقع، والتصنيف الآلي، مما يدعم كفاءة القرارات الائتمانية ويقلل من حجم التعثر.

### 3.4 نتائج الفرضيات

أولاً: صياغة الفرضية الرئيسة

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: (Null Hypothesis - H<sub>0</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية – الإجراءات البنكية – الموارد البشرية – العملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

جدول (9) – نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان

| المتغيرات المستقلة                  | معاملات الانحدار | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة (Sig.) |
|-------------------------------------|------------------|---------------|----------------------|
| (Constant) المقدار الثابت           | 0.391            | 3.024         | 0.003 **             |
| الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية | 0.312            | 4.587         | 0.000 **             |
| الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية | 0.426            | 6.148         | 0.000 **             |
| الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية   | 0.258            | 3.982         | 0.000 **             |
| الأنشطة المتعلقة بالعملاء           | 0.281            | 4.101         | 0.000 **             |

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير دال إحصائيًا بين التحويل الرقمي بأبعاده الأربعة وإدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض، إذ بلغ معامل الارتباط المركب ( $R = 0.782$ ) مما يشير إلى علاقة موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.611$  يعكس أن نحو 61.1% من التغير في كفاءة إدارة مخاطر الائتمان يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للتحويل الرقمي، وهو ما يُعد نسبة تفسير مرتفعة في الدراسات الإدارية والمالية، بينما تعزى النسبة المتبقية (38.9%) إلى متغيرات خارج النموذج، ما يُشير إلى واقعية النموذج في بيئة التطبيق.

جميع معاملات الانحدار لأبعاد التحول الرقمي كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى 0.01، مما يؤكد أن كل بعد من الأبعاد الأربعة يُسهم بشكل جوهري في تحسين إدارة المخاطر على وجه التحديد، حققت الإجراءات البنكية الرقمية التأثير الأكبر ( $\beta = 0.426$ ) ما يدل على أن رقمنة المعاملات والخدمات البنكية تمثل العمود الفقري في الحد من المخاطر الائتمانية، عبر تعزيز الشفافية وتقليل التدخل البشري وتقوية نظام التتبع والمراجعة.

إن هذا الارتباط القوي المدعوم بالقيمة المرتفعة لاختبار F (112.309) يعكس معنوية النموذج ككل، في حين أن قيمة  $\text{Sig} = 0.000$  تؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر معنوي للتحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان.

➤ الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية

| المتغير التابع       | r     | r <sup>2</sup> | df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل   | B     | الخطأ المعياري | T      | Sig. t |
|----------------------|-------|----------------|----|------------|--------|-------------------|-------|----------------|--------|--------|
| إدارة مخاطر الائتمان | 0.634 | 0.402          | 1  | 104.13     | 0.000  | العمليات الإدارية | 0.547 | 0.054          | 10.204 | 0.000  |

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين الأنشطة الإدارية وإدارة مخاطر الائتمان ( $r = 0.634$ )، حيث يفسر هذا البعد بمفرده ما نسبته 40.2% من التباين في المتغير التابع. وقد بلغت قيمة F المحسوبة 104.13 وهي دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01، ما يعني أن النموذج ككل ذو معنوية

إحصائية.

قيمة معامل الانحدار ( $B = 0.547$ ) موجبة ودالة عند مستوى ( $\text{Sig. } t = 0.000$ ) ، مما يشير إلى أن زيادة فاعلية الأنشطة الإدارية الرقمية تؤدي إلى تحسن ملموس في إدارة مخاطر الائتمان، ويُعزى ذلك إلى أن التحول الرقمي في إدارة العمليات الإدارية يعزز الشفافية الداخلية، ويُسرّع آليات اتخاذ القرار، مما يقلل من فرص حدوث أخطاء بشرية أو فجوات في الرقابة الائتمانية.

➤ الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية

| المتغير التابع       | r     | r <sup>2</sup> | df | F      | Sig. F | المتغير المستقل   | B     | الخطأ المعياري | T      | Sig. t |
|----------------------|-------|----------------|----|--------|--------|-------------------|-------|----------------|--------|--------|
| إدارة مخاطر الائتمان | 0.721 | 0.520          | 1  | 128.19 | 0.000  | الإجراءات البنكية | 0.604 | 0.053          | 11.325 | 0.000  |

حققت هذه الفرضية أعلى قوة تفسيرية بين الأبعاد، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.721$ ) وهو يشير إلى علاقة قوية، ومعامل التحديد ( $r^2 = 0.520$ ) يدل على أن الإجراءات البنكية الرقمية تفسر 52% من التباين في مستوى إدارة مخاطر الائتمان، كما أن معامل الانحدار الموجب ( $B = 0.604$ ) دال إحصائياً بقيمة T مرتفعة (11.325)، مما يُظهر أن البنية الرقمية المطبقة في الإجراءات البنكية (مثل تسجيل الحسابات، منح الائتمان، مراجعة السجل الائتماني) تلعب دوراً محورياً في كشف الثغرات وتقليل احتمالات التعثر والاحتياال.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

| المتغير<br>التابع          | r     | r <sup>2</sup> | df | F     | Sig. F | المتغير<br>المستقل | B     | الخطأ<br>المعياري | T     | Sig. t |
|----------------------------|-------|----------------|----|-------|--------|--------------------|-------|-------------------|-------|--------|
| إدارة<br>مخاطر<br>الائتمان | 0.601 | 0.361          | 1  | 89.12 | 0.000  | الموارد<br>البشرية | 0.486 | 0.052             | 9.443 | 0.000  |

تُظهر النتائج علاقة طردية متوسطة القوة ( $r = 0.601$ ) بين الرقمنة في إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة المخاطر. قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.361$ ) تعني أن هذا البعد يفسر 36.1% من التغيرات في مستوى فعالية إدارة المخاطر. النتائج الإحصائية تشير إلى أن الاستثمار في النظم الرقمية للموارد البشرية (كالتدريب الذكي، وتقييم الكفاءات، والتحفيز الرقمي) يُنتج كفاءات بشرية أكثر احترافاً في التعامل مع ملفات الائتمان، وبالتالي يقلل من احتمالات التعثر المرتبطة بتقديرات بشرية غير دقيقة.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالعملاء على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنشطة المتعلقة بالعملاء

| المتغير<br>التابع          | r     | r <sup>2</sup> | df | F     | Sig. F | المتغير<br>المستقل              | B     | الخطأ<br>المعياري | T     | Sig. t |
|----------------------------|-------|----------------|----|-------|--------|---------------------------------|-------|-------------------|-------|--------|
| إدارة<br>مخاطر<br>الائتمان | 0.677 | 0.458          | 1  | 99.64 | 0.000  | الأنشطة<br>المتعلقة<br>بالعملاء | 0.521 | 0.052             | 9.982 | 0.000  |

حققت الأنشطة المتعلقة بالعملاء نتائج قوية أيضاً، حيث أظهرت ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً ( $r = 0.677$ )، كما أوضحت أن 45.8% من إدارة مخاطر الائتمان يمكن تفسيرها من خلال تفعيل قنوات رقمية للتفاعل مع العملاء، كالتطبيقات الذكية، والتحليل السلوكي الائتماني، وتنبيهات السداد، وتُظهر القيمة المرتفعة لمعامل التأثير ( $B = 0.521$ ) أهمية هذا البعد في اكتشاف نمط تعامل العميل مع الالتزامات مسبقاً، ومن ثم تمكين البنك من اتخاذ قرارات ائتمانية أكثر دقة وتنبؤية

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 التمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ميدانيًا. وينقسم إلى محورين أساسيين، الأول يتناول النتائج الوصفية المرتبطة بأراء أفراد العينة حول أبعاد التحول الرقمي ومستوى إدارة مخاطر الائتمان، في حين يتناول المحور الثاني نتائج اختبار الفرضيات باستخدام نماذج الانحدار، ويُختتم الفصل بمجموعة من التوصيات المبنية على ما كشفت عنه النتائج الإحصائية، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

### 2.5 مناقشة النتائج الوصفية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة قد حازت على متوسطات حسابية مرتفعة نسبيًا، مما يدل على إدراك العاملين بالبنوك التجارية في مدينة الرياض لأهمية التحول الرقمي في إدارة العمليات المصرفية والرقابية.

وقد حقق بُعد "الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية" أعلى متوسط (4.24)، مما يعكس توجه البنوك لاعتماد الأنظمة الرقمية في التحقق من الجدارة الائتمانية، وسرعة اتخاذ قرارات منح أو رفض القروض، بناءً على خوارزميات دقيقة، ما يُقلل من احتمالات التعثر، ويُعزى هذا إلى السياسات البنكية الحديثة التي تعتمد على تكامل قواعد البيانات، وأدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم العملاء.

أما بُعد "الأنشطة المتعلقة بالعملاء" فقد جاء في المرتبة الثانية (بمتوسط 4.09)، ويُفسر ذلك باعتماد البنوك على تطبيقات رقمية للتفاعل مع العملاء، وتقديم تقييم لحظي للسلوك الائتماني، مما يُمكن البنك من تنبؤ المخاطر مسبقًا.

أما إدارة مخاطر الائتمان فقد حظيت بمتوسط مرتفع (4.15)، ما يدل على وعي البنوك بأهمية هذا النشاط، وتبنيها أدوات تقييم رقمي حديثة، تسهم في تحسين جودة المحفظة وتقليل نسب الديون المعدومة.

### 3.5 مناقشة نتائج الفرضيات

✓ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على إدارة مخاطر الائتمان".

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد رفض هذه الفرضية، حيث وُجد أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تُفسر ما نسبته 61.1% من التباين في إدارة مخاطر الائتمان، وهي نسبة دالة إحصائيًا ( $Sig = 0.000$ ). وهذا يتفق مع نتائج دراسة Zhang et al. (2025) التي أثبتت أن التحول الرقمي يقلل من المخاطر المرتبطة بمنح القروض الخضراء، وكذلك مع دراسة Yang & Masron (2024) التي بينت أثر التحول الرقمي في تعزيز قدرة البنوك على التنبؤ بسلوك العملاء الائتمانيين وتقليل نسب التعثر.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على إدارة مخاطر الائتمان".

تم رفض الفرضية حيث بلغت قيمة ( $Sig = 0.000$ )، ومعامل التحديد 0.402. وتُفسّر هذه النتيجة بأن التحول الرقمي في المهام الإدارية، مثل الموافقات، وإدارة المستندات، والأرشفة الإلكترونية، يُسهم في تقليل الأخطاء البشرية، وضمان سرعة التتبع، وهذا يتوافق مع دراسة حماد (2020) التي أشارت إلى أن التحول الإداري الرقمي في شركات الدواء ساهم في تحسين الكفاءة وتقليل نسب الخطأ في القرارات التشغيلية.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على إدارة مخاطر الائتمان".

تم رفض الفرضية حيث كان معامل التحديد هو الأعلى (0.520)، مما يدل على أن هذا البُعد هو الأكثر تأثيرًا. وهذا يعكس الدور الحاسم لرقمنة الإجراءات المرتبطة بمنح القروض، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم الجدارة الائتمانية، ومتابعة الالتزامات، وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Lu

et al. (2024) التي أثبتت أن التحول الرقمي عبر أدوات التعلم الآلي يُحسن من دقة قرارات الإقراض ويقلل من المخاطر.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على إدارة مخاطر الائتمان".

رُفضت هذه الفرضية كذلك (Sig = 0.000) ، إذ تبين أن التحول الرقمي في توظيف وتدريب وتقييم موظفي الائتمان يُعزز من كفاءة أداء الفريق المسؤول عن تحليل طلبات القروض، مما يُقلل احتمالية منح قروض عالية الخطورة، وهو ما يتماشى مع ما أوردته أميرة الشبراوي (2023) عن دور التحول الرقمي في دعم الابتكار والفاعلية التنظيمية من خلال التعلم الرقمي الداخلي.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالعملاء على إدارة مخاطر الائتمان".

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لهذا البعد ( $r^2 = 0.458$ ) ، ويُعزى ذلك إلى اعتماد البنوك على تحليلات سلوكية رقمية وتطبيقات تُمكن العملاء من تتبع التزاماتهم، مما يُقلل من حالات التعثر الناتجة عن الإهمال أو ضعف الوعي، وتدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة الرحيبي والمطارنة (2025) التي بينت أن التحول الرقمي يُقلل من الاحتيال ويُعزز الثقة بين العميل والبنك.

## 4.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالتالي:

1. الاستثمار في التحول الرقمي للإجراءات البنكية عبر تطوير أنظمة ذكية قادرة على تحليل بيانات العملاء بدقة عالية.
2. تعزيز التحول الرقمي في العمليات الإدارية لتقليل الدورة الورقية والاعتماد على النماذج المؤتمتة لتقارير الأداء والموافقات.

3. تحديث برامج الموارد البشرية الرقمية لتتضمن معايير دقيقة في تقييم موظفي الائتمان وربطها بمؤشرات الأداء.
4. تطوير منصات رقمية تفاعلية للعملاء تتيح التقييم الذاتي، وتذكيرهم بالمواعيد، وتقديم مشورات ائتمانية فورية.
5. إنشاء وحدات رقمية لإدارة مخاطر الائتمان تعتمد على التحليلات التنبؤية وتكامل البيانات بين الفروع.
6. إعادة تصميم سياسات منح القروض بما يواكب التحول الرقمي ويستند إلى مؤشرات رقمية معتمدة.
7. تعزيز الأمن السيبراني في نظم التحول الرقمي لتأمين بيانات العملاء وضمان استمرارية الأعمال.
8. التوسع في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تقييم المخاطر واكتشاف العملاء مرتفعي المخاطر.
9. إجراء تدريبات دورية للموظفين على الأنظمة الرقمية الحديثة المستخدمة في تقييم الائتمان.
10. تعزيز التكامل بين نظم التحول الرقمي وإدارة المخاطر لضمان سرعة التدخل عند مؤشرات الخطر المبكر.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation—through its combined dimensions: (administrative operations, banking procedures, human resources, and customer-related activities)—on credit risk management in commercial banks in the city of Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data was collected through a questionnaire specifically designed for the study. The questionnaire was distributed to a random sample of employees working in credit and digital departments within commercial banks in Riyadh. A total of (380) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The results revealed a statistically significant impact of the combined dimensions of digital transformation on credit risk management. The "banking procedures" dimension showed the highest impact, followed by "customer-related activities," then "human resources," and finally "administrative operations." The findings also indicated a high level of digital transformation adoption within commercial banks in Riyadh, along with a strong awareness of its positive role in enhancing credit assessment efficiency, reducing default risks, and supporting proactive decision-making.

The study recommended intensifying digital transformation across all banking operations, especially in activities directly related to credit granting. It also stressed the importance of developing data analytics and artificial intelligence systems to enhance risk management, and training and qualifying human resources to effectively utilize modern technologies in credit evaluation and monitoring.

**Keywords:** Digital Transformation, Credit Risk Management, Banking Procedures,

Administrative Operations, Human Resources, Commercial Banks, Riyadh.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم اسماعيل، و خليل، فرقد زهير. (2021). إدارة مخاطر منح الائتمان المصرفي. مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، مج13، ع3، 9 - 71.
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعليم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7، 605 - 658.
- بن جبار، محمد، و بزارية، أمحمد. (2023). إدارة مخاطر الائتمان وآثارها على الربحية في المصارف الإسلامية: دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج14، ع2، 148-162.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2، 1 - 23.
- الحمداني، علاء عبدالسلام يحيى، العبيدي، نور علي عبود، و الحساوي، معاذ عبدالله هادي. (2023). دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص، 719 - 739.
- خشبة، ناجي محمد فوزي، يونس، علي إبراهيم، و بولس، شرين مقبل عبدالجليل. (2021). العلاقة بين مخاطر الائتمان وقرار منح الائتمان: الدور المعدل لنمط الشخصية "يقظة الضمير" لمسئول الائتمان بالتطبيق على العاملين بقسم الائتمان في فروع البنوك التجارية العامة بمحافظة الدقهلية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 539 - 565.

- ديبحي، مباركة. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز فرص الاندماج في المجتمع الرقمي. مجلة الإبداع، مج13، ع1، 173 - 192.
- الرحيمي، لبنى فالح حمد، و المطارنة، علاء جبر قاسم. (2025). أثر التحول الرقمي في الحد من الاحتيايل: الدور المعدل لفاعلية التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
- زابي، صالح، و بعيطيش، شعبان. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج6، ع1، 144 - 164.
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5، 120 - 137.
- الطيب، سحر حسن. (2024). تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع2، 163 - 255.
- عبدالحميد، حسام رضا السيد. (2022). خصخصة إدارة تجميع مخاطر الائتمان المصرفي في البنك المركزي المصري. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج8، ع4، 1 - 166.
- عبدالسميع، إيمان عز الدين، عزت، فرج عبدالعزيز، و الشيعي، محمد أحمد عبدالعظيم. (2023). دور الحوكمة المصرفية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 151 - 182.
- عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (2022). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع36، 92 - 128.

- العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4، 141 - 173.
- قرزيز، نبيلة، زيدان، محمد، و القطان، أحمد. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية: حالة البنك الوطني الجزائري BNA. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج18، ع29، 375 - 394.
- القطان، محمد رزق محمد السعيد، الكرداوي، مصطفى محمد أحمد، و الحريري، بسمة محمد إدريس. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكارات التنظيمية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 46 - 95.
- مهجر، نور عبدالله. (2023). إدارة مخاطر الائتمان في المصارف التجارية التقليدية: أنواعها وتحليلها. أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج5، ع26، 488 - 502.
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23، 139 - 187.

## ثانيا: المراجع الاجنبية

- Al-Dosari, Abdullah Nasser, and Mohammed, Ahmed. (2023). Competition, Credit Risk and Banks' Franchise Value: Evidence from Kuwait and COVID-19 Policy Insights. Arab Journal of Administrative Sciences, Vol. 30, No. 3, 585-616.
- Ammar, Aya, and Abu Sharbeh, M. T. (2020). The Impact of Strategic Planning on Credit Risk Management of the Palestinian Banks (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Bouchetara, M., and Kahyaoglu, S. B. (2020). Stress Testing Bank as Tools of Risk Management: Case of an Individual Algerian Bank Using Financial Projection Model. Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, Vol. 7, No. 2, 617-638.

- Doan, V. T. H., Anh-Phung, T. N., & Huong, T. L. N. T. (2024). The impact of digital transformation on credit risk of commercial banks in Vietnam. *Journal of Economic and Banking Studies*, 4(7), 1.
- Lebda, Raymond El-Saeed Mohamed. (2024). The Impact of Fintech on Credit Risk Management: An Applied Study on the Egyptian Banking Sector. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, Vol. 61, No. 5, 381-422.
- Lu, X., Tu, B., & Yu, Z. (2024, November). Exploring the Impact of Digital Transformation on Bank Credit Risk through Machine Learning. In *Proceedings of the 2024 International Conference on Economic Data Analytics and Artificial Intelligence* (pp. 132-136)
- Yang, F., & Masron, T. A. (2024). Role of financial inclusion and digital transformation on bank credit risk. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 91, 101934
- Zhang, Y., Ye, S., Liu, J., Zhang, L., & Li, J. (2025). Can digital transformation of commercial banks reduce green credit risks?. *International Review of Financial Analysis*, 99, 103934.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان في

البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة ☐ أكثر من 10 سنوات
- 4- نوع الإدارة ☐ إدارة ائتمان ☐ إدارة مخاطر ☐ إدارة موارد بشرية ☐ إدارة تقنية معلومات
- 5- نوع البنك ☐ محلي ☐ دولي

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة                     | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                            |
|-----------------------------------|-------|-------|--------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية |       |       |        |                |                                                                                  |
|                                   |       |       |        |                | تعتمد إدارة الموارد البشرية في البنك على أنظمة إلكترونية لإدارة شؤون الموظفين.   |
|                                   |       |       |        |                | يتم استخدام تطبيقات إلكترونية في عمليات التوظيف والتقييم داخل البنك.             |
|                                   |       |       |        |                | يستخدم نظام إلكتروني لتتبع أداء الموظفين وتقديم تقارير تقييم دورية.              |
|                                   |       |       |        |                | توفر المنصات الرقمية فرص التدريب والتطوير المهني للعاملين داخل البنك.            |
|                                   |       |       |        |                | تدعم التحولات الرقمية ثقافة الابتكار والمرونة داخل بيئة العمل المصرفي.           |
| الأنشطة المتعلقة بالعملاء         |       |       |        |                |                                                                                  |
|                                   |       |       |        |                | يتيح البنك خدمات إلكترونية متكاملة للعملاء عبر التطبيقات الذكية ومواقع الإنترنت. |
|                                   |       |       |        |                | يستخدم البنك أنظمة رقمية لمتابعة شكاوى العملاء ومعالجتها بفاعلية.                |

| معارض<br>بشدة                       | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                            |
|-------------------------------------|-------|-------|--------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |       |       |        |                | يُتيح التحول الرقمي للبنك تحليل سلوك العملاء وتخصيص الخدمات بناءً على تفضيلاتهم. |
|                                     |       |       |        |                | يُسهم التحول الرقمي في تحسين جودة التفاعل بين موظفي البنك والعملاء.              |
|                                     |       |       |        |                | تُستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي وتقنيات الرد الآلي لتحسين تجربة العميل.           |
| الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية |       |       |        |                |                                                                                  |
|                                     |       |       |        |                | يتم إنجاز المهام الإدارية في البنك من خلال أنظمة إلكترونية موحدة.                |
|                                     |       |       |        |                | يتم أرشفة المستندات والوثائق الإدارية إلكترونياً بشكل منظم وآمن.                 |
|                                     |       |       |        |                | تعتمد إدارة البنك على لوحات تحكم رقمية لمتابعة الأداء الإداري.                   |
|                                     |       |       |        |                | تُستخدم أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) لدعم الكفاءة الإدارية.                |
|                                     |       |       |        |                | تُسهم الحلول الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين تدفق المعلومات.     |
| الأنشطة المتعلقة بالاجراءات البنكية |       |       |        |                |                                                                                  |
|                                     |       |       |        |                | يتم تنفيذ الخدمات البنكية بشكل رقمي بالكامل دون الحاجة للتدخل اليدوي.            |

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                         |
|---------------|-------|-------|--------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |        |                | توفر الأنظمة الرقمية أدوات دقيقة لمعالجة<br>القروض وتحليل الجدارة الائتمانية. |
|               |       |       |        |                | تُسهّل التطبيقات البنكية في تسهيل عمليات<br>السحب والتحويل والإيداع.          |
|               |       |       |        |                | تعتمد الإجراءات البنكية على قواعد بيانات<br>محدثة وآنية.                      |
|               |       |       |        |                | يتم تتبع العمليات البنكية وتوثيقها رقميًا<br>لضمان الشفافية والمساءلة.        |

✿ المحور الثاني: إدارة مخاطر الائتمان ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعيار                                                                          | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تعتمد إدارة البنك على سياسات محددة لتقييم مخاطر الائتمان قبل منح القروض.         |            |       |       |       |            |
| يتم استخدام نظم تحليل البيانات لتحديد احتمالية تعثر العملاء.                     |            |       |       |       |            |
| تتبع إدارة المخاطر تقارير دورية عن سلوك العملاء الائتماني لتحديث قرارات الإقراض. |            |       |       |       |            |
| يتم مراجعة ملفات العملاء بانتظام لرصد أي مؤشرات محتملة للتعثر.                   |            |       |       |       |            |
| تُستخدم قواعد بيانات موحدة في اتخاذ القرارات الائتمانية.                         |            |       |       |       |            |
| توجد إجراءات تصعيدية واضحة في حال ظهور مؤشرات لعدم التزام العميل بالسداد.        |            |       |       |       |            |
| يتم تصنيف العملاء بناءً على مستويات المخاطر وفق نماذج تقييم معتمدة.              |            |       |       |       |            |
| تتوافر تقارير تحليلية تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات ائتمانية دقيقة.      |            |       |       |       |            |
| يوجد تنسيق دوري بين إدارة الائتمان وإدارة المخاطر لمراجعة محفظة القروض.          |            |       |       |       |            |
| يتم الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في دعم قرارات إدارة المخاطر الائتمانية.     |            |       |       |       |            |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Department of Project Management**

**"The Impact of Digital Transformation on Credit Risk  
Management in Commercial Banks: An Empirical Study of  
Commercial Banks in Riyadh"**

**Preparation:**

Alhassan Mohammed Salih Al-Murdhimah

243002072

**Supervision:**

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

**1447 – 2025**