

أثر بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة  
الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية  
في المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه تخصص الإدارة

مقدمة من

الباحث/ تغريد محمد الخوتاني

الرقم الأكاديمي/2021200782

2026



## مقدمة

يشهد القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 والتطورات التقنية الحديثة، وظهور مفاهيم جديدة مثل المصرفية المفتوحة والتقنية المالية (FinTech) وعصر الذكاء الاصطناعي. وقد أصبح نجاح هذا التحول لا يعتمد فقط على تبني التقنيات الرقمية، بل يتطلب قدرة البنوك على مواكبة استراتيجيات التحول مع نماذجها التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق، برزت بنية الأعمال المؤسسية باعتبارها أحد أهم الممكنات التي تربط بين الاستراتيجية والتنفيذ، وتُعد ركيزة أساسية لتحقيق التحول المؤسسي الشامل.

# مشكلة الدراسة

رغم الاستثمارات الكبيرة في برامج التحول الرقمي، لا تزال العديد من البنوك تواجه تحديات جوهرية تعيق تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد ظهرت الحاجة لدراسة أثر بنية الأعمال المؤسسية كعامل داعم للمواءمة الاستراتيجية وتحقيق نجاح التحول الرقمي.

## فجوة التخطيط والتنفيذ

تقليل الفجوات بين مرحلة التخطيط الاستراتيجي ومرحلة التنفيذ الفعلي.

## فجوة الترجمة الاستراتيجية

صعوبة ترجمة الاستراتيجية إلى مبادرات تنفيذية واضحة وقابلة للقياس.

## إدارة التغيير التنظيمي

التعامل مع التحديات التنظيمية والثقافية المصاحبة للتحول الرقمي الشامل.

## فجوة المواءمة التشغيلية

مواءمة العمليات والموارد والتقنيات مع أهداف التحول الرقمي المؤسسي.



# تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي:** ما أثر بنية الأعمال المؤسسية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

01

نطاق العمل

ما نطاق عمل بنية الأعمال المؤسسية ومكوناتها الجوهرية داخل البنوك السعودية؟

02

دور المواءمة

ما دورها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين الرؤية والتنفيذ؟

03

الممارسات والمنهجيات

ما الممارسات والمنهجيات الأكثر تأثيراً في تعزيز فاعلية البنية المؤسسية؟

04

دعم الإدارة العليا

ما أثر دعم الإدارة العليا في نجاح مبادرات التحول الرقمي؟

05

العوامل التنظيمية

ما أثر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة على فاعلية المواءمة؟

# اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تحليل أثر بنية الأعمال المؤسسية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

## توضيح المفهوم

توضيح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها وأبعادها المختلفة.

## تحديد الأدوار

تحديد أدوار ومسؤوليات بنية الأعمال المؤسسية في عملية التحول الرقمي.

## دراسة الممارسات

دراسة الممارسات والمنهجيات المستخدمة في تطبيق البنية المؤسسية بالبنوك.

## تقييم التحديات

تقييم التحديات التنظيمية والثقافية والقيادية التي تواجه التحول الرقمي.

# أهمية الدراسة

## الأهمية العلمية

تُعَدُّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية التي تربط بصورة مباشرة بين ثلاثة مجالات بحثية:

- Enterprise Business Architecture
- Strategic Alignment
- Banking Digital Transformation

وتسهم في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والخليجية المتخصصة.

## الأهمية التطبيقية

- توفير إطار عملي قابل للتطبيق في البنوك السعودية.
- دعم نجاح مبادرات التحول الرقمي وتقليل معدلات الفشل.
- تعزيز كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا.
- تقليل فجوات التنفيذ وتحسين النتائج المؤسسية على المدى البعيد.

# الاطار النظري

تناول الفصل الثاني أربعة محاور نظرية رئيسية تشكّل الأساس المفاهيمي للدراسة، ودرس العلاقات التكاملية بينها في تحقيق التحول المؤسسي المستدام.



## المواءمة الاستراتيجية

نظريات المواءمة وأهميتها في ربط الرؤية الاستراتيجية بالعمليات التشغيلية والموارد البشرية.



## التحول الرقمي البنكي في السعودية

واقع التحول الرقمي في القطاع البنكي السعودي في ضوء رؤية 2030 والتشريعات المصرفية المستحدثة.



## بنية الأعمال المؤسسية

مفهومها، مكوناتها، وأطر العمل المعتمدة دولياً مثل TOGAF و Zachman لتنظيم العمليات المؤسسية.



## التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي وأبعاده المتعددة وعوامل النجاح والفشل في المؤسسات المالية الكبرى.

# الدراسات السابقة والفجوة البحثية

كشفت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة عن توزيع البحث في ثلاثة محاور منفصلة، مع غياب الدراسات التكاملية التي تجمع هذه المحاور في سياق عربي

| بنية الأعمال المؤسسية                                                                      | المواءمة الاستراتيجية                                                                   | التحول الرقمي البنكي                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسات تناولت مفهوم بنية الأعمال المؤسسية وأطر تطبيقها في قطاعات مختلفة بمعزل عن المواءمة. | دراسات ركزت على نظريات المواءمة الاستراتيجية وآلياتها دون ربطها ببنية الأعمال المؤسسية. | دراسات تناولت التحول الرقمي في القطاع البنكي دون التعمق في دور البنية المؤسسية والمواءمة. |

⚠ لا توجد دراسة عربية تناولت بصورة مباشرة أثر بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية الرقمية في المملكة العربية السعودية — وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

## النموذج المفاهيمي للدراسة Conceptual Framework

يوضح النموذج المفاهيمي العلاقة بين المتغير المستقل (بنية الأعمال المؤسسية) والمتغير التابع (المواءمة الاستراتيجية) وانعكاسها على نجاح التحول الرقمي في البنوك السعودية.





# فرضيات الدراسة

استُقت أربع فرضيات رئيسية من النموذج المفاهيمي، تربط كل منها بُعداً من أبعاد بنية الأعمال المؤسسية بالمواعمة الاستراتيجية للتحويل الرقمي البنكي.

2

## الفرضية الثانية (2H)

الممارسات والمنهجيات المؤسسية المعتمدة تؤثر إيجابياً في المواعمة الاستراتيجية.

1

## الفرضية الأولى (1H)

وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها يؤثر إيجابياً في المواعمة الاستراتيجية.

4

## الفرضية الرابعة (4H)

الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والمهارات القيادية تؤثر إيجابياً في المواعمة الاستراتيجية.

3

## الفرضية الثالثة (3H)

دعم الإدارة العليا وتمكينها يؤثر إيجابياً وبشكل حاسم في تحقيق المواعمة الاستراتيجية.



# المنهجية (Methodology)

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين الجانبين التحليلي الكمي والمنهج الوصفي، لتحقيق فهم أكثر شمولاً وعمقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة وظاهرة التحول الرقمي البنكي.

## الجانب الوصفي

- المقابلات الشخصية شبه المنظمة مع الخبراء والمختصين.
- تحليل الآراء والتجارب المهنية العميقة.
- استخلاص أنماط وسياقات لا تكشفها الأرقام وحدها.

## الجانب التحليلي الكمي

- الاستبيان المنظم لجمع البيانات القابلة للقياس.
- التحليل الإحصائي باستخدام SPSS لاختبار الفرضيات.
- قياس قوة العلاقات بين المتغيرات.

# مجتمع الدراسة والعينة

شمل مجتمع الدراسة الفئات الأكثر ارتباطاً بعمليات التخطيط والتنفيذ والتحول المؤسسي في القطاع البنكي السعودي، بما يضمن عمق البيانات وموثوقيتها.



## معماريو الأعمال

المختصون في تصميم وتطبيق بنية الأعمال المؤسسية داخل البنوك.



## الإدارة العليا

المديرون التنفيذيون وصانعو القرار الاستراتيجي في البنوك السعودية.



## خبراء التحول

المختصون في التحول الرقمي في البنوك المحلية والبنوك الرقمية السعودية الناشئة.



## مديرو المشاريع

قادة المشاريع الاستراتيجية ومبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات البنكية.

# جمع البيانات وأدوات التحليل

## أدوات جمع البيانات

### المقابلات شبه المنظمة

مقابلات معمقة مع خبراء القطاع لاستيعاب التجارب والسياقات الفعلية.

### الاستبيان

#### (Questionnaire)

استبيان منظم يقيس أبعاد بنية الأعمال المؤسسية وعلاقتها بالمواعمة الاستراتيجية.

## أدوات التحليل الإحصائي – SPSS

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضاً على متوسط حسابي.
- الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
- معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة

## النتائج والتوصيات

كشفت الدراسة عن نتائج ذات دلالة إحصائية عالية تؤكد الدور المحوري لبنية الأعمال المؤسسية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية وتعزيز نجاح التحول الرقمي البنكي.



### الأثر الإيجابي للبنية المؤسسية

بنية الأعمال المؤسسية تؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على المواءمة الاستراتيجية.



### تقليل فجوات التنفيذ

الممارسات والمنهجيات المؤسسية تسهم بفاعلية في تقليل الفجوات بين التخطيط والتنفيذ.



### دعم الإدارة العليا

يُعدّ دعم الإدارة العليا العامل الأكثر تأثيراً وحسماً في نجاح مبادرات التحول الرقمي.



### الثقافة التنظيمية والقيادة

تؤثران بشكل مباشر وقابل للقياس على فعالية المواءمة الاستراتيجية المؤسسية.

بنية الأعمال المؤسسية تعمل كحلقة وصل استراتيجية بين الرؤية المؤسسية والتنفيذ التشغيلي الفعلي.

## التحقق من الفرضيات

أظهرت جميع الفرضيات الأربع علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يؤكد متانة النموذج المفاهيمي وصحة افتراضات الدراسة.

### ✓ 2H - مقبولة

الممارسات والمنهجيات المؤسسية تؤثر إيجابياً في المواءمة الاستراتيجية.

### ✓ 1H - مقبولة

وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية يؤثر إيجابياً في المواءمة الاستراتيجية.

### ✓ 4H - مقبولة

الثقافة والهيكل التنظيمي والقيادة تؤثر إيجابياً في المواءمة الاستراتيجية.

### ✓ 3H - مقبولة

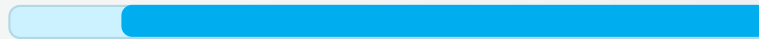
دعم الإدارة العليا يؤثر إيجابياً وبقوة في تحقيق المواءمة الاستراتيجية.

😊 جميع الفرضيات الأربع مقبولة بمستوى معنوية أقل من 0.05 نتيجة إحصائية قوية وموثوقة.

## ملخص النتائج

يُقدّم هذا الملخص صورة شاملة لمستوى التأثير لكل بُعد من أبعاد بنية الأعمال المؤسسية على المواءمة الاستراتيجية للتحويل الرقمي البنكي.

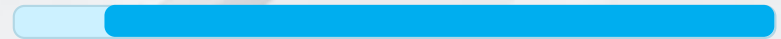
85%



### الممارسات والمنهجيات

تأثير قوي في تقليل فجوات التنفيذ.

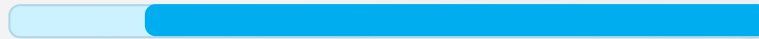
88%



### وضوح البنية المؤسسية

تأثير قوي وداعم للمواءمة الاستراتيجية.

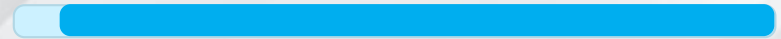
82%



### الثقافة والقيادة

تأثير معنوي واضح على فاعلية المواءمة.

94%



### دعم الإدارة العليا

تأثير مرتفع جداً وعامل حاسم للنجاح.

تتسق نتائج الدراسة اتساقاً واضحاً مع الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية وبنية الأعمال المؤسسية، التي تؤكد بصورة متكررة أن البنية المؤسسية تمثل الجسر الذي يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي. وقد برز من خلال التحليل أن بنية الأعمال المؤسسية ليست أداة تقنية فحسب، بل هي منظومة متكاملة تشمل العمليات والموارد البشرية والثقافة المؤسسية. فضلاً عن ذلك، أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التقنية وحدها، بل يتطلب دعماً تنظيمياً وثقافياً وإدارياً متكاملاً ومتناسقاً. وهذا ما يميز البنوك التي حققت تحولاً رقمياً ناجحاً عن غيرها التي اكتفت باستثمار التقنية دون إعادة هندسة منظومتها التنظيمية.

# التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، تُقدّم الباحثة جملةً من التوصيات الاستراتيجية والتطبيقية الموجهة للبنوك السعودية والجهات التنظيمية المعنية.

## 1 تعزيز دور بنية الأعمال المؤسسية

إنشاء وحدات متخصصة داخل البنوك المعنية ببنية الأعمال المؤسسية وربطها مباشرة بالإدارة الاستراتيجية.

## 2 رفع مستوى دعم الإدارة العليا

تبني الإدارة العليا لمبادئ بنية الأعمال المؤسسية وإدراجها ضمن أولويات الخطة الاستراتيجية.

## 3 تطوير المهارات القيادية

الاستثمار في تطوير مهارات معماريي الأعمال وقادة التحول الرقمي عبر برامج تأهيل متخصصة.

## 4 تبني منهجيات موحدة

تبني أطر عمل معتمدة دولياً كـ TOGAF لضمان الاتساق والفاعلية في تطبيق البنية المؤسسية.

## 5 الإشراف المبكر للبنية المؤسسية

إشراك معماريي الأعمال منذ المراحل الأولى لأي مبادرة استراتيجية لضمان المواءمة من البداية.



# الإسهامات العلمية والتطبيقية

## الإسهام التطبيقي

توفّر الدراسة إطاراً تطبيقياً عملياً يمكن توظيفه مباشرةً في البنوك السعودية لدعم مسيرة التحول الرقمي وتحقيق المواءمة الاستراتيجية. ويُعدّ هذا الإطار مرجعاً للمختصين وصانعي القرار وقادة التحول المؤسسي في القطاع المالي السعودي والخليجي.

## الإسهام الأكاديمي

تُسهّم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية عربية واضحة في مجال بنية الأعمال المؤسسية، إذ تُقدّم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يربط ثلاثة مجالات بحثية في السياق السعودي لأول مرة. كما تُثري الأدبيات العربية بأدلة تجريبية موثقة تدعم النظريات القائمة في الإدارة الاستراتيجية.

① تُمثّل هذه الدراسة لبنةً أساسية يمكن البناء عليها في أبحاث مستقبلية تتناول التحول الرقمي المؤسسي في القطاع المالي الخليجي والعربي.

## الخلاصة

أثبتت الدراسة أن بنية الأعمال المؤسسية تمثل عاملاً استراتيجياً محورياً في تحقيق المواعمة الاستراتيجية وتحسين نجاح تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

### التحول المتكامل

نجاح التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين التقنية والثقافة التنظيمية والقيادة الفاعلة.

### الجسر الاستراتيجي

بنية الأعمال المؤسسية هي الجسر الذي يربط الرؤية الاستراتيجية بالتنفيذ التشغيلي بصورة منهجية ومتكاملة.

### رؤية 2030

البنوك السعودية مدعوة لتبني بنية الأعمال المؤسسية ركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

اشكركم على حسن استماعكم وشكراً لاهتمامكم وإنصاتكم  
يسعدني الإجابة على تساؤلاتكم