



Midocean University

Ph.D. program

**The Impact of Enterprise Business Architecture on the Strategic
Alignment of Banking Business Transformation toward
Digitalization in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by
(Taghreed Mohammed Alkhoutani)

A Dissertation submitted to Doctorate Program
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy (PhD) In Management

Academic Year: 2026 AD
AH 1448–1447

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

إعداد

تغريد محمد الخوتاني

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراة
كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

العام الجامعي 2026م

1447هـ - 1448هـ

هيئة المراجعة والاعتماد العلمي والمناقشة

تمت الموافقة على هذه الرسالة من قبل لجنة المراجعة والاعتماد العلمي والمناقشة

لجنة المراجعة والاعتماد العلمي:

السيد الدكتور /

لجنة المناقشة:

1. - السيد الدكتور /
2. - السيد الدكتور /
3. - السيد الدكتور /

رئيس الجامعة

السيد الدكتور / محمد احمد

مدير برنامج الدكتوراة

السيد الدكتور / محمد بركات

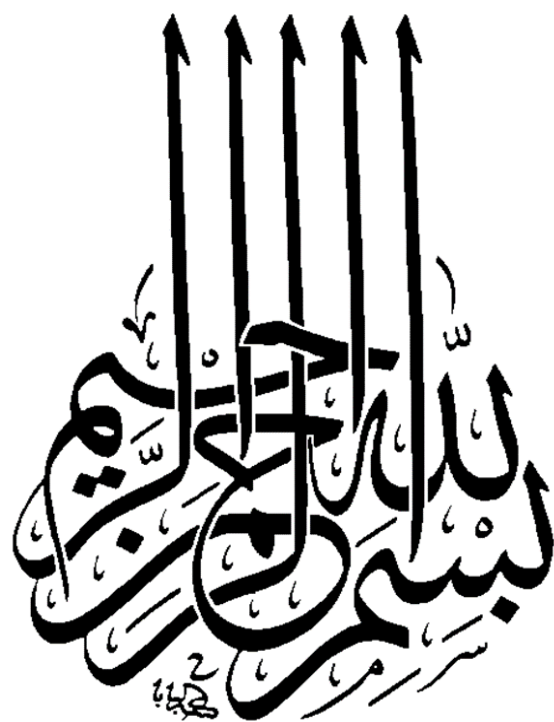
(أثر بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في
المملكة العربية السعودية)

إعداد

تغريد بنت محمد الخوتاني

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لتسجيل لدرجة الدكتور

2026



إلى أبي رحمه الله،

الذي كان سندي الأول ومصدر إلهامي، وما زالت دعواته وذكره النبيلة تنير دربي في كل خطوة.

إلى أمي الحبيبة،

نبع الحنان والدعاء الصادق، التي غرست فيّ الصبر والعزيمة فكانت سبباً بعد الله في بلوغي هذا الطريق.

إلى زوجي وأبنائي،

شكراً لصبركم ودعمكم ومحبتكم التي منحتني القوة لأواصل المسير وأحقق هذا الإنجاز.

إلى إخوتي الأعزاء،

رفقاء الدرب وسند الحياة، الذين كانوا دائماً مصدر دعم وتشجيع في كل مرحلة.

الشكر والتقدير

قال تعالى:

﴿وَاعْبُدُوهُ وَاشْكُرُوا لَهُ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ﴾ [العنكبوت: 17].

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، وأسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به.

وأقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرفين الأفاضل على دعمهم العلمي وعلى ما قدموه من ملاحظات علمية بناءة وتوجيهات قيمة ومتابعته المستمرة أسهمت في إثراء هذا العمل، وكان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث وإخراجه على هذا النحو.

وأقدم كذلك بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على ما قدموه من علم ومعرفة ودعم خلال مسيرتي الأكاديمية، والتي كان لها بالغ الأثر في تكوين هذا العمل العلمي.

وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث، سائلاً الله لهم جميعاً التوفيق والسداد.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات المؤسسات المالية في السعودية وتم ذلك بتحديد مدى اعتماد المؤسسات المالية على التكنولوجيا الرقمية في أنشطتها وكذلك التعرف على استراتيجيات هذه المؤسسات في تحديد أهدافها المالية وفي تطوير المنتجات والخدمات وفي إدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي وفي الاستثمار والتمويل بالإضافة إلى استراتيجياتها لتحسين الأداء العام واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها وذلك بالاعتماد على استبيان وزع على موظفي الشركات المالية في السعودية وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة: منها اعتماد المؤسسات المالية بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب أعمالها وكما اتضح استخدام المؤسسات لاستراتيجيات مختلفة لتحديد الأهداف المالية مع الاعتماد على مؤشرات الأداء الرقمية وبرامج التحليل المالي الرقمي وأظهرت النتائج أيضاً اعتماداً كبيراً على التقنيات الرقمية لتطوير المنتجات والخدمات مع استخدام تطبيقات الهواتف الذكية وتقنيات تطوير البرمجيات الحديثة وأظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي بين متغير التحول الرقمي واستراتيجيات المؤسسات المالية علاقة ذات دلالة إحصائية ما يدل على تأثير مهم للتحول الرقمي على استراتيجيات المؤسسات المالية وأوصت الدراسة بتحسين أمن المعلومات واعتماد استراتيجيات تحليل الأداء لتحديد الأهداف المالية بشكل دقيق وتحسين الأداء العام وعلى الشركات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي باستخدام تقنيات التشفير وأنظمة مكافحة الاحتيال الرقمي وأوصت كذلك بتطوير منتجات وخدمات حديثة للمحافظة على النمو والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، استراتيجية الاستثمار والتمويل، إدارة المخاطر، الاستراتيجيات المالية.

Abstract:

This study examines how digital transformation affects the strategic approaches of financial institutions in Saudi Arabia. It looks into how these institutions integrate digital technology into their operations, as well as how they set financial goals, produce goods and services, manage digitalization risks, and make investment and finance decisions. Additionally, the study examines measures used to improve overall institutional performance.

A descriptive-analytical technique was used with a standardized questionnaire delivered to personnel from financial institutions across the Kingdom. The findings indicate a strong dependence on digital technology in a variety of operational domains. Institutions use a variety of ways to create financial targets, including digital performance indicators and financial analytics technologies.

Furthermore, the findings show a considerable emphasis on digital innovation in product and service development, namely through mobile applications and advanced software solutions. Regression study revealed a statistically significant link between digital transformation and institutional initiatives, emphasizing its importance in defining organizational orientation.

Based on these findings, the report proposes strengthening information security, implementing data-driven performance evaluation methodologies to define more precise financial goals, and increasing overall efficiency. It also emphasizes the significance of establishing comprehensive risk management strategies that incorporate encryption technology and anti-fraud systems, as well as consistently producing innovative goods and services to preserve competitiveness and promote long-term growth

فهرس المحتويات

14.....	الفصل الأول: الخور الأول: منهجية البحث
14.....	مقدمة الفصل الأول
16.....	مشكلات وتساؤلات الدراسة:
17.....	مصطلحات الدراسة:
17.....	الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة:
18.....	أهداف الدراسة:
18.....	فرضيات الدراسة:
19.....	اداة الدراسة:
20.....	الفصل الأول: الخور الثاني: إجراءات الدراسة
20.....	متغيرات الدراسة:
21.....	هيكل متغيرات الدراسة:
22.....	مجتمع الدراسة:
22.....	عينة الدراسة:
25.....	خطوات تنفيذ خطة الدراسة:
27.....	الفصل الثاني: الخور الأول: الإطار النظري
27.....	مقدمة الفصل الثاني
27.....	بنية الأعمال المؤسسية
27.....	مفهوم بنية الاعمال المؤسسية
28.....	نشأة بنية الأعمال المؤسسية:
30.....	أهمية بنية الأعمال المؤسسية:
31.....	خصائص بنية الأعمال المؤسسية:
33.....	مكونات بنية الأعمال المؤسسية:
34.....	الأهداف المستخدمة لبنية الأعمال المؤسسية:
36.....	مراحل بنية الأعمال المؤسسية:
36.....	عناصر بنية الأعمال المؤسسية:

39.....	مقومات نجاح بنية الأعمال المؤسسية:
42.....	المشكلات التي تواجه بنية الأعمال المؤسسية:
45.....	مفهوم المواءمة الاستراتيجية:
45.....	أهمية المواءمة الاستراتيجية:
46.....	تحديات المواءمة الاستراتيجية:
47.....	المواءمة الاستراتيجية ودورها في التحول:
47.....	أهداف استراتيجية التحول الرقمي:
48.....	خصائص استراتيجية التحول الرقمي:
48.....	أبعاد استراتيجية التحول الرقمي:
49.....	التحول الرقمي:
50.....	مفهوم التحول الرقمي:
50.....	فوائد التحول الرقمي:
51.....	مراحل التحول الرقمي:
51.....	عناصر التحول الرقمي:
52.....	القطاع البنكي
53.....	التحول في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:
54.....	المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحول القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:
54.....	التحديات التي تواجه القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:
56.....	الفصل الثاني: المحور الثاني: الدراسات المرجعية
56.....	دراسات تناولت بنية الأعمال المؤسسية
57.....	دراسات تناولت المواءمة الاستراتيجية
59.....	الدراسات الاستطلاعية
60.....	التعليق على الدراسات السابقة حول بنية الأعمال المؤسسية
61.....	التعليق على دراسات السابقة حول المواءمة الاستراتيجية:
64.....	الفجوة البحثية
66.....	الفصل الثالث: المحور الأول: نتائج الدراسة ومناقشتها

68.....	الفصل الثالث: المحور الثاني: الاقتراحات والتوصيات
69.....	الفصل الثالث
69.....	منهجية الدراسة وإجراءاتها
69.....	منهج الدراسة:
69.....	مجتمع الدراسة:
69.....	عينة الدراسة:
69.....	أداة الدراسة:
69.....	ثبات أداة الدراسة:
70.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
72.....	الفصل الرابع
72.....	تحليل البيانات
72.....	أولاً: البيانات الأولية:
73.....	ثانياً: ابعاد المحور الأول.. بنية الأعمال المؤسسية
79.....	ثالثاً: ابعاد المحور الثاني.. المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية
80.....	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:
86.....	الفصل الخامس النتائج العامة والتوصيات
86.....	نتائج الدراسة
87.....	توصيات الدراسة
89.....	المراجع والمصادر
89.....	مراجع باللغة العربية
91.....	مراجع باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

جدول 1 قائمة البنوك السعودية	23
جدول 2 الدراسات السابقة المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية	61
جدول 3 الدراسات المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية	63
جدول 4 معامل الفاكرونباخ لمخاور وإبعاد الاستبانة	70
جدول 5 توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس	72
جدول 6 توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	73
جدول 7 توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	73
جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها	74
جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	75
جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	76
جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	78
جدول 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمخور المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية	79
جدول 13 العلاقة بين وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها وعمليات المواءمة الاستراتيجية	80
جدول 14 العلاقة بين الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية وعمليات المواءمة الاستراتيجية	81
جدول 15 العلاقة بين تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة استراتيجية	83
جدول 16 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة وفاعلية دورها في المواءمة الاستراتيجية	84

الفصل الأول: المحور الأول: منهجية البحث

مقدمة الفصل الأول

يتسم العصر الحديث بالتطور السريع في مختلف المجالات وحفزت الجائحة العالمية (كوفيد-19) هذا التطور بانتشار موجة الرقمنة واجتياحها لكل جانب من جوانب المجتمع وكذلك ظهور مفهومي المصرفية المفتوحة والتقنية المالية، أدى ذلك كله إلى حدوث تغيير جذري في الأعمال البنكية وممارساتها وأثرت على الطريقة التي تعمل بها البنوك فتقع البنوك في المملكة العربية السعودية في مرحلة حرجة حيث لم يعد تبني التحول خياراً استراتيجياً وإنما ضرورة مهمة من أجل النمو والاستدامة والحفاظ على القدرة التنافسية فتضطر البنوك في المملكة العربية السعودية للخضوع لرحلة تحول أعمال شاملة من الأعمال البنكية التقليدية إلى الأعمال البنكية الرقمية ووضع الاستراتيجيات لهذا التحول وتطوير نماذج الأعمال التشغيلية لتنفيذ مبادرات التحول وذلك لضمان مرونة وتكيف البنوك للتطورات والتغيرات السوقية السريعة في هذا العصر لتحسين التجربة المصرفية وتسهيل الخدمات المصرفية والحفاظ على الاستدامة وتعزيز النمو والقدرة التنافسية والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتطوير القطاع المالي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

عملية تحول الأعمال البنكية من التقليدية إلى الرقمية عملية شاملة تقوم بها البنوك لإحداث تغيير في كيفية هيكلتها، وكيفية إدارتها، وتشغيلها ويتطلب هذا تحول أعمال استراتيجي يشمل جميع جوانب التحول العديدة ولا يقتصر على جانب منها دون الآخر وإنما هي متكاملة مع بعضها البعض لتعزيز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية. ينشأ تبعاً لاتساع مفهوم التحول في الأعمال وشموليته لنواحي وجوانب متعددة تحدي كبير جداً تواجهه البنوك التي تسعى للنجاح بتحول أعمالها من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية يكمن هذا التحدي في عملية الموازنة ما بين استراتيجية تحول الأعمال الواسعة والشاملة لجميع جوانب البنك وبين تنفيذ وتطبيق هذه الاستراتيجية على أرض الواقع. تعد هذه الموازنة ضرورية لضمان ترجمة استراتيجية تحول الأعمال إلى مبادرات تنفيذية لتطبيق النموذج التشغيلي المستهدف والذي يندمج بسلاسة في الإطار التنظيمي للبنك لتحقيق الفعالية للاستراتيجية وتقليل الفجوات في التنفيذ وتجنب تكرار الجهود المبذولة.

مواجهة تحدي الموازنة الاستراتيجية وتحويل الأفكار والخطط إلى أفعال يعد أمراً مهماً للبنوك التي هدفها التطبيق الكامل لاستراتيجية تحول الأعمال بأكثر

فعالية وكفاءة وأقل نسبة فجوات تنفيذية. في هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على بنية الأعمال المؤسسية (Enterprise Business

Architecture) التي تعتبر الجسر الذهبي الذي يصل ما بين الاستراتيجية والتنفيذ بنية الأعمال المؤسسية – كما تم تعريفها من قبل The

Business Architecture Guild وهي النقابة الدولية لبنية الأعمال – "بنية الأعمال تمثل مخططات شاملة ومتعددة الأوجه لقدرات

الأعمال، تدفقات القيم، المعلومات، الهيكل التنظيمي، والعلاقات ما بين هذه المخططات واستراتيجية الأعمال، المنتجات، السياسات، المبادرات،

وأصحاب المصلحة" (BIZBOK Guide v13.0,2024,P2). تقوم بنية الأعمال المؤسسية بممارسات ترجمة المخططات الاستراتيجية

الكبيرة إلى فهم واضح ومشترك وخطط تنفيذية شاملة حيث تركز على قدرات الأعمال من الأشخاص، العمليات، البيانات، التكنولوجيا وتقوم

بعمليات التواصل والتكامل وتسهيل طرق التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة لضمان فهم الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح وشامل ومتكامل

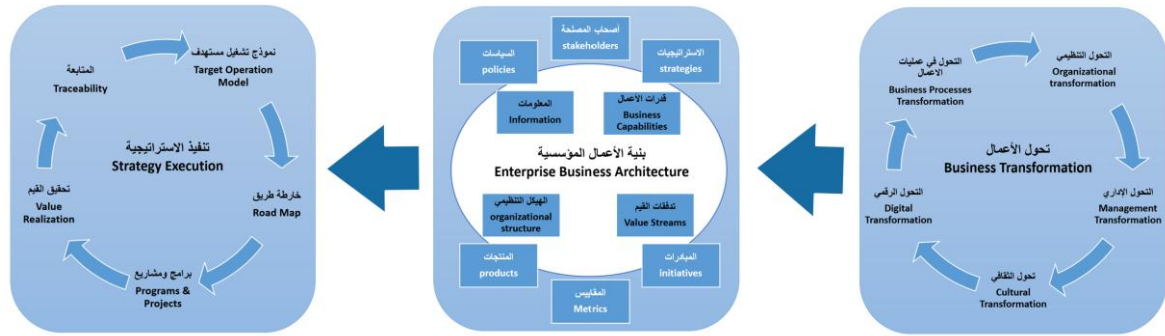
على جميع المستويات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية. وحيث أن بنية الأعمال المؤسسية لها دور حيوي ومتعدد الأوجه يتمثل في الجوانب الرئيسية التالية:

المساعدة في تحديد وتوضيح الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

- تصميم وتحسين النماذج التشغيلية.
- تحليل وإعادة هندسة عمليات الأعمال.
- الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ.
- المساعدة في التوجيه وتعزيز التغيير الثقافي.
- دمج استخدام البيانات والتكنولوجيا مع النماذج التشغيلية.
- التواصل مع أصحاب المصلحة وتعزيز التعاون.
- الامتثال وإدارة المخاطر المحتملة المرتبطة بعمليات التحول

فمن خلال هذا الدور المحوري لبنية الأعمال المؤسسية التي تعمل كأداة تساعد في دعم تحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية وفي هذه الدراسة سنقوم بالتعمق في دور بنية الأعمال المؤسسية ووصف الأنشطة والمسؤوليات التي تقوم بها بنية الأعمال المؤسسية وكيفية مساهمتها في عملية المواءمة الاستراتيجية لمبادرات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية وكما سنقوم الدراسة برصد أفضل الممارسات والمنهجيات والأطر العملية التي تستخدمها بنية الأعمال المؤسسية وتساهم في تحقيق التوافق الاستراتيجي وتقليل الفجوات بين استراتيجية تحول الأعمال وتنفيذها التشغيلي. وأيضاً ستكشف الدراسة عن الآثار لتمكين بنية الأعمال المؤسسية ودورها في إنجاح استراتيجية التحول في الأعمال وتقديم التوصيات لتعزيز وتفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية في قيادة عمليات المواءمة لتحول الأعمال الاستراتيجي إلى الأعمال البنكية الرقمية في المملكة العربية السعودية. وأخيراً ستقيم الدراسة التحديات التي تواجه تمكين بنية الأعمال المؤسسية كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة وغيرها ووضع استراتيجيات وحلول للتغلب على هذه التحديات لضمان فعالية دورها في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية ويمكن توضيح فكرة الدراسة بالشكل رقم 1- التالي:

شكل رقم -1- وصف توضيحي لفكرة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (BIZBOK Guide v13.0,2024,P3)

مشكلات وتساؤلات الدراسة:

مشكلات الدراسة:

تواجه البنوك في المملكة العربية السعودية تحديات في عملية الموازنة الاستراتيجية لتحويل الأعمال مع نموذج الأعمال التشغيلي المطلوب لتحقيق ونجاح استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية وذلك نتيجة أسباب عديدة منها طبيعة بيئة البنوك شديدة التنظيم وتعقيد عملياتها، التطورات التقنية السريعة وصعوبة دمجها مع الأنظمة القديمة، مقاومة التغيير، وشدة التنافس السوقية. من هنا تبرز أهمية تفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية التي تلعب دوراً حيوياً وحاسماً للتغلب على هذه التحديات وتحقيق الموازنة الاستراتيجية لإنجاح تحول أعمال فعال ومستدام وحتى الآن قلة من البنوك في المملكة العربية السعودية فعلت دور بنية الأعمال المؤسسية بشكل كامل وشامل حيث هناك حاجة لتوضيح عدد من التساؤلات ستطرح من خلال هذه الدراسة وهن كالتالي:

تساؤلات الدراسة:

س1: ماهية بنية الأعمال المؤسسية وما هو نطاق عملها في دعم الموازنة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

س2: ما الدور الذي تقوم به بنية الأعمال المؤسسية وكيف تساهم في تحقيق الموازنة الاستراتيجية وتقليل الفجوات عند تنفيذ تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

س3: ما هي الممارسات والمنهجيات التي تمارسها بنية الأعمال المؤسسية وتعزز من قدرتها في تحقيق الموازنة الاستراتيجية ونجاح تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

س4: ما هو أثر تمكين بنية الأعمال المؤسسية على معدل نجاح تنفيذ مبادرات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

س5: ماهي التحديات التي تواجه بنية الأعمال المؤسسية وما هو تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة على فعالية دور بنية الأعمال

المؤسسية في عملية المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

مصطلحات الدراسة:

تحول الأعمال (Business Transformation)

مصطلح "التحول": على مدى بضع السنوات الأخيرة وأصبح عبارة متكررة في غالبية المنظمات وبالأخص المنظمات التي تهدف إلى النمو وتعزيز القدرة التنافسية لها فنعكست مصطلح التحول عن طريق اتخاذ الخطوات صحيحة للاستفادة الكاملة من قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أداء عالي وفعالية تنظيمية. عبرت (McKinsey & Company (2023) عن تحول الأعمال بأنه قيام المنظمات بأساليب عمل جديدة واستخدام تقنيات جديدة لتعزيز قدرات جديدة لتعزيز الأداء العام وخلق القيمة من خلال زيادة الإيرادات وخفض التكاليف التشغيلية وتحسين رضا العملاء وزيادة إنتاجية القوى العاملة.

يشير مفهوم التحول في الأعمال إلى التغيير الجوهري والشامل في طريقة إدارة المنظمات لأنشطتها وعملياتها، بهدف تعزيز قدرتها على التنافسية والابتكار والاستجابة للتغيرات السوقية. يعتمد هذا التحول بشكل أساسي على تحسين الكفاءة التشغيلية، تبني التكنولوجيا، وتحقيق رضا العملاء ووفقاً لـ (Brown and Green (2019) يتجاوز التحول مجرد تحسين العمليات ليشمل إعادة تصميم نموذج العمل بأكمله ليتماشى مع المتغيرات المستقبلية.

الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة:

الأهمية العلمية

عنوان الدراسة " أثر بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية" يعتبر من العناوين الدراسية العلمية الجديدة حيث لا توجد دراسات سابقة تناولت هذا العنوان وأيضاً لا توجد دراسات سابقة -وبالأخص باللغة العربية -سلطت الضوء على دور بنية الأعمال المؤسسية وممارساتها التطبيقية في عمليات المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال.

كما ستقوم الدراسة بإثراء المعرفة العلمية والأكاديمية باللغة العربية وتقديم مساهمات قيمة للمجتمع الأكاديمي والمهني حول دور بنية الأعمال المؤسسية في عملية المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف البحثية التي تساهم كلا منها في تقديم فهم شامل عن أهمية دور بنية الأعمال المؤسسية في تحقيق مواومة الأهداف الاستراتيجية لرحلة تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية وقيادة تنفيذ مبادرات هذا التحول الاستراتيجي. كما صممت هذه الأهداف لاكتشاف التوصيات والمقترحات بالاستراتيجيات التي يتم بها الاستفادة من بنية الأعمال المؤسسية وتفعيل دورها لضمان قدرة البنوك في المملكة على تنفيذ مبادرات استراتيجيات التحول بشكل فعال حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- تحليل وفهم بنية الأعمال المؤسسية وتوضيح نطاق عملها في دعم المواومة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- 2- تحديد دور بنية الأعمال المؤسسية ووصف الأنشطة والمسؤوليات التي تقوم بها بنية الأعمال المؤسسية في كيفية مساهمتها في عملية المواومة الاستراتيجية لمبادرات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- 3- رصد أفضل الممارسات والمنهجيات والأطر العملية التي تستخدمها بنية الأعمال المؤسسية وتساهم في تحقيق التوافق الاستراتيجي وتقليل الفجوات بين استراتيجية تحول الأعمال وتنفيذها التشغيلي.
- 4- الوصول للعلاقة بين تمكين بنية الأعمال المؤسسية والمواومة الاستراتيجية لتحول الأعمال وتقديم التوصيات لتعزيز وتفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية في قيادة عمليات المواومة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- 5- تقييم التحديات التي تواجه تمكين بنية الأعمال المؤسسية كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة وغيرها ووضع استراتيجيات وحلول للتغلب على هذه التحديات لضمان فعالية دورها في المواومة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى (H1):** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها وعمليات المواومة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية (H2):** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية وعمليات المواومة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة (H3):** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية والمواومة استراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرابعة (H4):** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة وفاعلية دورها في المواومة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

اداة الدراسة:

الاستبيانات التي تحتوي على أسئلة يقاس من خلالها مدى صحة فرضيات الدراسة والعلاقة بي متغيرات الدراسة لاكتشاف الصلة بين بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

المقابلات الشخصية وجها لوجه والمناقشة مع المشاركين في تخطيط وتنفيذ استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية للتعلم في فهم هذه الأدوار وارتباطها مع دور بنية الأعمال المؤسسية.

الفصل الأول: الخور الثاني: إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

سيتم اتباع المنهج المختلط الذي يجمع ما بين المنهج التحليلي الكمي والمنهج الوصفي لإعطاء فهم شامل ومتعمق وتعزيز صحة نتائج البحث عن أثر دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

المنهج التحليلي الكمي الذي سيتم من خلاله:

تصميم وتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة المشاركين في التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية والذي يتضمن أسئلة تغطي مجالات دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية وأثرها على نجاح تحول الأعمال.

جمع البيانات والنتائج المرتبطة بدور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

اختيار عينة متنوعة من البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية لضمان تعميم النتائج وتغطية عدد من البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد الأنماط والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

المنهج الوصفي لاكتشاف وجهات النظر واستخلاص التجارب حول دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية والذي سيتم من خلاله:

متغيرات الدراسة:

الدراسة تحتوي على متغير مستقل ومتغير تابع واللذان سيساهمان في فهم العلاقة بين تمكين وتفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية وتطبيق ممارساتها وبين المواءمة الاستراتيجية ونجاح تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل:

■ بنية الأعمال المؤسسية وهي المتغير المستقل والتي ستؤثر على المتغير التابع إما بطريقة موجبة أو سالبة وتتكون من الأبعاد الآتية:

- تمكين ودعم الإدارة العليا لبنية الأعمال المؤسسية.
- الثقافة التنظيمية والوعي بمفهوم ودور بنية الأعمال المؤسسية.
- الهيكل التنظيمي وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل.
- القيادة والمهارات القيادية لموظف بنية الأعمال المؤسسية.
- الممارسات والمنهجيات والأطر العلمية المستخدمة في ممارسات بنية الأعمال المؤسسية.

المتغير التابع:

- المواءمة الاستراتيجية ومدى تكامل المبادرات والعمليات التشغيلية وتنفيذها بأقل فجوات وهي المتغير التابع كنواتج متوقع من المتغير.

أدوات قياس المتغيرات:

أدوات قياس المواءمة الاستراتيجية تعد جزءاً أساسياً من تخطيط الأعمال وتنفيذ الاستراتيجيات، تساعد هذه الأدوات البنوك من التأكد من أن أهدافها ومبادراتها تتماشى بشكل صحيح مع استراتيجيتها ومنها:

نموذج بالانسد سكور كارد (Balanced Scorecard) يربط هذا النموذج بين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، مما يوفر إطاراً شاملاً لقياس الأداء وإدارته.

قياس نسبة التواجد في الاجتماعات الاستراتيجية والمشاركة في عمليات صنع القرار لقياس مدى تمكين ودعم الإدارة العليا.

قياس نسبة الموارد المخصصة لتمويل وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

المخططات الخاصة ببنية الأعمال المؤسسية والتي تشمل مخطط استراتيجية الأعمال، مخطط قدرات الأعمال، مخطط الهياكل التنظيمية، مخطط تدفقات القيم، مخطط أصحاب المصلحة وغيرها من المخططات المختصة ببنية الأعمال المؤسسية والتي تقوم من خلالها بترجمة الاستراتيجية ليسهل فهمها وتنفيذها.

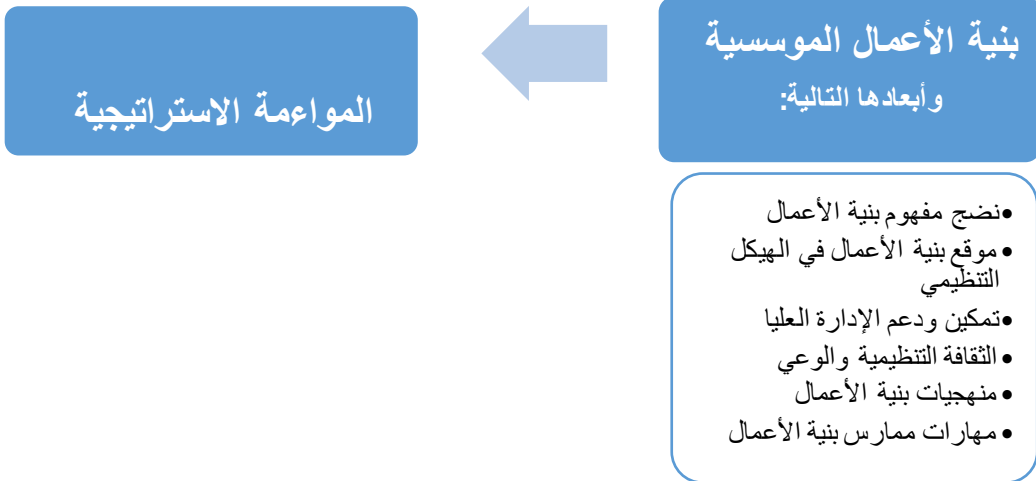
قياس مستوى المحاذاة عن طريق مقارنة التطابق والاعتدال ويعتمد هذا القياس على عملية قياس أبعاد المتغير التابع مع المتغير المستقل ويطبق على أسئلة الاستبانة لاكتشاف الفروق والتوصل لدرجة التوافق بين المتغيرات.

هيكل متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل التالي هيكل متغيرات الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يشمل المتخصصين العاملين في البنوك المحلية والبنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية والمشاركين بشكل مباشر الاستراتيجيات والتخطيط وعمليات التحول والتشغيل ومنهم:

الإدارة العليا من المدراء التنفيذيين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

مهندسي الأعمال أو المتخصصون المكلفون بالمواءمة لاستراتيجية الأعمال وإدارة العمليات التشغيلية.

المستشارون وخبراء التحول سواء من داخل البنوك أو من المستشارين الخارجيين العاملين على مشاريع المواءمة الاستراتيجية وتحول الأعمال مع البنوك.

مدراء المشاريع الذين يقومون بإدارة المشاريع ومتابعتها.

عينة الدراسة:

وفقا للمعلومات المشار إليها في موقع البنك المركزي السعودي يتراوح إجمالي عدد البنوك المحلية والرقمية المرخصة في المملكة العربية السعودية 14 بنك منهم 11 بنك محلي و 3 بنوك رقمية وبعد الرجوع إلى التقارير السنوية المتوفرة كمصادر مفتوحة في مواقع البنوك على الشبكة العنكبوتية وذلك لتحديد عدد الموظفين في البنوك وعدد الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة كما هو موضح للجدول رقم 1-1¹ التالي:

¹ الموقع الإلكتروني للبنك المركزي، -<https://www.sama.gov.sa/ar-sa/LicenseEntities/Pages/LicensedBanks.aspx> ، تاريخ الوصول 13-04-2024 ومصادر أخرى من التقارير السنوية للبنوك

جدول 1 قائمة البنوك السعودية

البنك	النوع	تقرير عام	الإجمالي	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التشغيلية	أخرى
البنك الأهلي السعودي	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	15,906	20	1539	7,281	7,066
مصرف الراجحي	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2023	20,878	453	1371	18963	91
بنك الرياض	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	5,593	233	1,660	3,700	-
البنك السعودي الأول	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	5,288	44	1106	3,391	747
البنك العربي الوطني	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2023	4,206	20	506	3,444	236
مصرف الأنماء	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	2,862	14	322	2,438	88
البنك السعودي الفرنسي	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	3,327	-	-	-	-
البنك السعودي للاستثمار	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	1,321	143	319	853	6
بنك الجزيرة	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2023	3,179	22	633	1,920	604

بنك البلاد	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2023	3,787	-	-	-	-
بنك الخليج الدولي السعودي	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	1,069	17	196	630	226
بنك أس تي سي	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص - في مرحلة الإطلاق التجريبي)	2022	-	-	-	-	-
بنك فيجن	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص ولم يباشر النشاط بعد)	2023	-	-	-	-	-
بنك دال ثلاثمائة وستون	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص - في مرحلة الإطلاق التجريبي)	2022	-	-	-	-	-
الإجمالي			67,416	966	7652	42,620	9,064

وجد أن إجمالي عدد مجتمع العينة يبلغ تقريبا 67416 موظف وستتم الدراسة بحصر عدد مجتمع العينة المعني بالدراسة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وبعض المعينين من الإدارة التشغيلية بعدد تقريبي 9000 تقديريا موظف تقريبا وقدرت حجم عينة الدراسة تقريبا 369 موظف وذلك بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة باستخدام المعادلة الموضحة بالشكل رقم (3) حيث أن:

ق = 50% نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة

د = 5% نسبة الخطأ المسموح به

د.م = 95% الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج، وبذلك تكون الدرجة المعيارية 1.96

وبعد التواصل مع البنوك والحصول على الموافقات الرسمية والمطلوبة للمشاركة في الدراسة والتأكد من عدد البنوك المشاركة سيتم إعادة احتساب الأعداد الفعلية لمجتمع الدراسة واستخراج حجم العينة الفعلي.

شكل رقم 3- معادلة العينة العشوائية البسيطة

$$n = \frac{Q(1-Q)}{\frac{Q(1-Q)}{N} + \frac{d^2}{(M.d)^2}}$$

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ستتم الدراسة على عدة مراحل وهي:

1- المرحلة التمهيديّة: والتي قمنا من خلالها بإنشاء خطة البحث العلمي المقترح لتسجيل درجة الدكتوراه والذي شملت التالي:

- تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة.

- اختيار عنوان للدراسة منبثق من مشكلة الدراسة.

- تحديد أهداف الدراسة.

- صياغة فرضيات الدراسة.

- تحديد متغيرات الدراسة.

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

- تحديد المنهج المتبع في الدراسة.

2- المرحلة الأولى: والتي ستركز على الجانب النظري من الدراسة والتي ستشتمل على التالي:

الإطار النظري

مراجعة الأدبيات السابقة

3- المرحلة الثانية: والتي ستركز على الجانب العملي من الدراسة والذي سيشتمل على التالي:

إعداد أسئلة استبيان الدراسة وأسئلة المقابلات الشخصية وتحكيمها.

استخراج عينة الدراسة.

توزيع الاستبيان وإجراء المقابلات.

جمع البيانات

4- المرحلة الثالثة: سيتم فيها تحليل البيانات باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية لإثبات فرضيات الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة والتوصل

للنتائج.

5- المرحلة الرابعة: صياغة الاستنتاجات والتوصيات بناء على نتائج تحليل البيانات.

6- المرحلة الخامسة: كتابة الدراسة وإخراجها بالشكل العلمي الأكاديمي اللائق وتوثيق جميع المصادر والمراجع المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثاني: المحور الأول: الإطار النظري

مقدمة الفصل الثاني

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة نقطة انطلاق حيوية لفهم العلاقة بين مفهومين بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية في التحول حيث يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يستند إليه البحث حيث يستعرض المتغيرين الرئيسيين اللذين يتفاعل كل منهما مع الآخر بشكل ديناميكي وت تسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير بنية الأعمال المؤسسية والتي تتمحور حول تطوير الكفاءة على تعزيز المواءمة الاستراتيجية مما يساهم في تحقيق أهدافها ومن خلال هذا الفصل سيتم تقديم مفاهيم وعناصر كل من بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية مع التركيز على أهميتها في السياق المعاصر.

بنية الأعمال المؤسسية

مقدمة عن بنية الأعمال المؤسسية

إنّ نجاح المؤسسات اليوم على كلّ الأصعدة يحتاج إلى أمر واحد: التركيز الشديد على المعلومات وعليه، لا خيار أمام هذه المؤسسات سوى توفير المعلومات لتلبية احتياجات ومتطلبات كل المستويات لإتمام العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقديم صورة واضحة عن حال المؤسسة حاضراً ومستقبلاً في ظلّ التغيّرات الهيكلية السريعة ولهذا السبب يتمّ التركيز على نظام المعلومات لتوفير البيانات.

مفهوم بنية الاعمال المؤسسية

عرّفت Ross et al. (2006) بنية الأعمال بأنها إطار تنظيمي يربط بين الهيكل التنظيمي وعمليات الأعمال وتقنية المعلومات لتعزيز التناغم بين أهداف الأعمال وعمليات التنفيذ وأوضحَت الدراسة أن بنية الأعمال المؤسسية تمثل هيكلًا مشتركًا يساعد المؤسسات في دمج تقنيات جديدة بطريقة تدعم أهدافها الاستراتيجية وأوضحَت دراسة لـ Lankhorst (2017) أن بنية الأعمال تساعد في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق التناسق والمرونة في العمليات، مما يتيح سهولة التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتحقيق كفاءة أفضل.

وتعرف بنية الأعمال المؤسسية وفقًا لدليل "BIZBOK" الإصدار 13.0 تمثل بنية الأعمال المؤسسية الأوجه المتعددة لقدرات الأعمال، وتدفعات القيم، والمعلومات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات بين المخططات، مما يجعلها أداة فعّالة لتحقيق التناغم بين استراتيجيات الأعمال والتنفيذ.

ويعرف البحث بنية الأعمال المؤسسية على أنها تمثيل منظم لعناصر المؤسسة، بما في ذلك العمليات، الأنظمة، البنية التحتية، والموارد البشرية، بهدف تحقيق التكامل والكفاءة. يتمثل الهدف الأساسي من بنية الأعمال في تحسين أداء المؤسسة من خلال تقديم رؤية شاملة تربط بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ اليومي للعمليات.²

² - المليجي، رضا إبراهيم: ٢٠١٢، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة إجراءات ومعايير تهدف لتنفيذ رؤية واستراتيجية المؤسسة عن طريق إجراء التعديلات المطلوبة للتوفيق بين أهداف وإجراءات العمل وتقنية المعلومات المستخدمة لتحقيق هذه الرؤية عمومًا والبنية المؤسسية تتألف من نظام عمل متكامل الأجزاء والأركان يشمل الهيكل التنظيمي والإداري والإجرائي والتقني وتتفاعل هذه العناصر لتحقيق أهداف مشتركة.

وتعرف أيضا استراتيجية البنية المؤسسة بأنها استراتيجية منهجية شاملة تهدف إلى توجيه بناء وتشغيل الأنظمة التقنية والبنية التحتية للمؤسسة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية وتؤكد هذه الاستراتيجية على تكامل الأعمال، العمليات، الأنظمة التقنية والمعطيات لتحقيق الفعالية التشغيلية والاتساق داخل المنظمة.

وتعد البنية المؤسسية كمكون أساسي في إدارة التحول الرقمي والبنية المؤسسية هي الإطار العام الذي يجمع بين الخطط المؤسسية الإجراءات العملية والأجهزة الرقمية في المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية وفي إطار إدارة التحول الرقمي وتقدم البنية المؤسسية عدة مزايا مهمة:

- التخطيط الاستراتيجي الجيد يساعد في توجيه المشاريع الرقمية نحو تحقيق رؤية المملكة 2030

- توفير نظام حوكمه متكامل يضمن توافق الرقمنة مع القواعد المحلية والعالمية.

- إنجاز التكامل الرقمي عبر ربط الأنظمة والمعلومات بين الأقسام مما يضمن التشارك والتنظيم الفعال.

- زيادة الوضوح والمسؤولية بإنشاء ضوابط واضحة للإدارة الرقمية والتقنية.

- إدارة المخاطر بكفاءة وتحديد الصعوبات المتوقعة وابتكار حلول سريعة للحفاظ على سير العمل.

نشأة بنية الاعمال المؤسسية:³

أنفقت مؤسسات الولايات المتحدة وعلى رأسها الحكومة الفيدرالية ودوائرها مبالغ ضخمة في استثمارات البنية التحتية المعلوماتية والتقنية ولكن اتضح جليًا عدم قدرة المشاريع المستثمرة فيها على تحقيق التطلعات التي كان ينتظرها أصحاب الأعمال (Business Owners) في هذه المؤسسات من نواتج تلك المشاريع وهذا الأمر جعل فكرة الاستثمار في تقنية المعلومات بأكملها محل تساؤل وحيرة ونتيجة لذلك حاول الرواد في هذا المجال وضع مقاربات لتفسير المشكلة وكانت هذه المقاربات تهدف إلى:

- تطوير الناتج النهائي لمشاريع تقنية المعلومات.

- جعل هذا الناتج متوافقًا مع احتياجات المستخدمين.

³ - الرب، الفت إبراھيم: ٢٠١٣، التميز الإداري في الأبداع: دراسة ميدانية على البنوك في مصر، المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر.

- تخفيض الإنفاق في هذه الاستثمارات قدر الإمكان سواء بتحسين نواتج المشاريع أو بتجنب تكرار مشاريع ذات نتائج مماثل ولكن باسم مختلف.⁴

وفي عام 1987 ظهرت رؤية السيد زاكمان في ورقته البحثية "إطار عمل لبنية أنظمة المعلومات" وهي مرجع أساسي للبنية المؤسسية. استلهمت هذه الرؤية فكرتها من صناعة التشييد، والتي لا تزال الأقرب إلى مجال تقنية المعلومات وعلى سبيل المثال وغالباً ما يدرس إدارة المشاريع كل من مديري مشاريع البناء ومديري مشاريع تقنية المعلومات وكان تصور زاكمان أنه لتحقيق الفائدة المرجوة من الأنظمة المعلوماتية ولكي تتكيف هذه الأنظمة بسرعة مع التغيرات في الأعمال يجب أن يكون هناك نهج شامل لبنيتها يتناول كل جانب مهم من جوانبها من جميع وجهات النظر وبعبارة أخرى رأى زاكمان أن السبب الرئيسي للمشكلة يكمن في غياب إطار تواصل واضح وفعال بين أصحاب المصلحة في أنظمة تقنية المعلومات، يغطي هذا الإطار جميع الجوانب المهمة لبنية هذه الأنظمة من وجهة نظر كل طرف.

وتم تكليف زاكمان بوضع استراتيجية للمعلومات في عام 1972 بشركة طيران وقارن عمله مع زملائه ببناء الاستراتيجية بعمل المهندسين في صناعة الطائرات.

فلاحظ أن لدى مهندسي الطائرات استراتيجية واضحة يمكنهم تطبيقها بسهولة في العمل فهم يقومون بصناعة أجزاء هندسية لتوضع في المكان المحدد لها وبينما افتقر زاكمان وزملاؤه لذلك في بناء المؤسسة أو نظامها الإداري فبمجرد الانتهاء من النظام يصبح غير مناسب للمؤسسة.

كما لاحظ زاكمان أن مهندسي الطائرات يصنعون الأجزاء ويكسبونها جزءاً وعند تجميعها تصبح طائرة قادرة على الطيران لسنوات وهنا تكمن مشكلة فريق زاكمان فهم يحاولون بناء نظام المؤسسة (Enterprise System) برنامجاً، قطعة، نظام، وعند محاولة تجميعهم يجدونها غير متوافقة مع بعضها. تمكن مهندسو الطيران من الحفاظ على استمراريتهم وتطويرها على الرغم من التغيرات المتسارعة في المتطلبات والتقنيات والدليل على ذلك أن الطائرات تظل في الخدمة لأكثر من 50 عاماً وبينما اكتشف فريق زاكمان أنه حتى لو قاموا بتصميم نظام مناسب، فسرعان ما يصبح قديماً وتكون تكاليف الصيانة وإعادة هندسة النظام باهظة الثمن وتستغرق وقتاً طويلاً⁵.

ومن هنا يمكننا أن نستخلص أن التصميم المعماري أو الهيكلية المؤسسية هو ممارسة محددة لإجراء عمليات التحليل والتصميم والتخطيط والتنفيذ وذلك باستخدام نهج شامل في جميع الأوقات لتنفيذ الاستراتيجية ولذا يستنتج زاكمان أن مهندسي الطائرات قادرون على سد الفجوة وكيفية التعامل مع التغير.

4 - خضير، احمد محروس: ٢٠١٧، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة مدينة السادات.

5 - جواد شوقي ناجي: 2000، إدارة الأعمال منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

وبناءً على ذلك برزت فكرة لدى زاكمان لتحويل ما تعلمه مهندسو الطائرات وتطبيقه في المجال المؤسسي واقترح إطار عمل Framework سمي بإطار زاكمان نسبةً إلى اسم جون زاكمان وبهذا الإطار يعتبر جون زاكمان رائدًا في هذا المجال من خلال التصميم المعماري أو الهيكلية (البنية) المؤسسية.

أهمية بنية الأعمال المؤسسية:⁶

مهما كان نوع المؤسسة التي تعمل بها اليوم (بنك، جامعة، شركة طيران، مستشفى)، فالمنافسة أمر شائع ومتوقع وبالإضافة إلى الجودة والموثوقية والسعر والتسليم يدرك معظم الناس الآن أن الجودة هي الأساس لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

إن السعي نحو التميز في العمل أو المنظمة هو صلب إدارة الجودة الشاملة، فالنتائج هي بمثابة مؤشرات للإنجاز والتقدم.

تظهر أهميته من خلال إمكاناته في خلق مجالات واسعة وإثارة الحماس والتشجيع على الأفكار الجديدة في كل المستويات والدخول في تحدي لتحقيق النجاح. المؤسسات الإدارية المتميزة هي التي تولي اهتمامًا للتطور وتسعى لمعرفة مدى تقدمها لتحديد ما ترغب في تطويره وتجنب كل العقبات التقنية التي تعيق هذا التطوير.

للإدارة المتفوقة أهمية قصوى في ضمان استمرار المنظمات وتقدمها وتحقيق مكاسب كبيرة من خلال ذلك بالإضافة إلى جذب عملاء جدد وتعزيز ارتباطهم وذلك عبر فهم عميق لعملياتها الداخلية المبتكرة والتنفيذية والتواصل الاجتماعي مع التركيز على الجودة والأسعار وإشراك الموظفين في إيجاد حلول للتحديات التي تواجه مؤسساتهم.

وقد تبين أسباب سعي المنظمات نحو التميز مُبرراً ذلك بأهميته البالغة لها وذلك على النحو الآتي:

- آليات لتحديد العوائق بمجرد ظهورها.
- أداة لجمع البيانات لاتخاذ قرارات حاسمة في إدارة الموارد البشرية.
- تعدد من الركائز الأساسية في المؤسسات والشركات.
- تبني جميع الدوائر الحكومية هيكل مؤسسي معياري واحد يقوي قدرتها على التشارك وتبادل البيانات وتنفيذ القرارات والخطط بدقة وكفاءة عالية.
- تقليل مصاريف تكنولوجيا المعلومات عبر تخفيف تكرار الإنفاق على مشاريعها.
- تزيد المؤسسة مرونة وتيرة الاستجابة للتغيرات التجارية والتشريعية.
- إمكانية إضافة أنظمة جديدة بكل سهولة.
- التحول السهل إلى الأنظمة الرقمية والحكومات الذكية.
- الاستفادة القصوى من موارد المؤسسة مع الحفاظ عليها وتقليل مخاطر تكلفتها.⁷

⁶ - حسن، راوية: 2000، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية.

⁷ - عباس، سهيلة محمد: 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار روائع للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- تخفيض تكاليف الدعم والتطوير والصيانة.
- تبسيط الاستراتيجية والإجراءات لتقليل الصعوبة.
- آلية تعزز التنافس بين أقسام العمل.
- تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة عبر بيانات موثوقة.
- تؤثر في أداء المؤسسة بالتوافق مع الظروف الاقتصادية الخارجية.
- تعد جزء من التطور التقني المعاصر.
- تنمية قدرات العاملين باستمرار مدراء وموظفين لتحسين أداء المنظمة مقارنةً بـ:
- تزويد صانعي القرار بالمهارات الضرورية أفرادًا أو مجموعات مع إبراز أهمية دورهم الحاسم في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.

خصائص بنية الأعمال المؤسسية:⁸

يمكن تحديد سمات للمؤسسة أهمها:

- نظام من اللوائح والتنظيمات أو القوانين.

- يحتوي العمل المؤسسي على استمرار الأداء وتطوره ويصون الخبرات المتراكمة والمعلومات القيمة.

- يحافظ العمل المؤسسي على استقرار الأوضاع الإدارية والمالية، من خلال تطبيق آليات عمل معينة.

- يضمن العمل المؤسسي التزام جميع الموظفين بمجموعة من القيم والمثل العليا.

- يضمن العمل المؤسسي سعي الإدارة لاختيار أفضل الطرق والنظريات الإدارية.

- يحتوي العمل المؤسسي على عدم احتكار القرار في يد فرد واحد، ويشمل القرارات المهمة للمؤسسة.

- يضمن العمل المؤسسي دعم المؤسسة بأفضل الكفاءات البشرية.

- سلسلة من العمليات والمهام.

- تجمع أفراد يربطهم صلة قرابة أو قانون أو اتفاق.

- وجود أهداف تسعى المجموعة لتحقيقها.

- يؤكد العمل المؤسسي على قدرة المؤسسة على توفير قيادة بديلة عند الحاجة وفي الظروف الطارئة.

⁸ - العبادي هاشم فوزي، الجابري ليث شناوه: 2022، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.

- وجود قيادة وتراثبية إدارية مما يستدعي الجزاء لضمان استمرار المؤسسة وسير العمل.
- الحاجة إلى التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف فالعمل جماعي وليس كعمل فردي.
- الإقبال على المشاريع الضخمة والمعقدة حيث يعتبر ذلك أساساً للتفوق المؤسسي.
- توفر قيادة كفوة تعمل كنموذج يحتذى به في حث وتشجيع التميز.
- التعامل مع الأزمات والتحديات.
- الخبرات المكتسبة خارج نطاق العمل لخدمة المجتمع والتي تفتح آفاقاً واسعة لتحقيق التميز.
- برنامج تدريبي حيث يشكل التدريب ميزة أساسية للمنظمات ونظام تنبؤ دقيق من خلال انتقاء أفضل الطرق لإنجاز المهام وخلق بيئة داخلية تؤكد أهمية دقة التنبؤ في تعزيز تميز المنظمة.⁹
- قد تتباين أهداف الأفراد داخل المؤسسة مع أهدافها العامة وعندما تكون المؤسسة منظمة رسمياً تعكس المصالح الفردية التنظيم غير الرسمي وعليه ليس بالضرورة أن تتوافق الميول النفسية، لكن من الضروري أن تتكامل الأعمال والغايات.
- يشمل السلوك التنظيمي سلوكيات تلتزم بقواعد عمل محددة مسبقاً وضمن إجراءات واضحة، تنبع من طبيعة المؤسسة وأهدافها. يختلف السلوك المؤسسي لرجل الدين عن سلوك عامل في شركة تجارية. السلوك المؤسسي هو مجموعة من القواعد والأسس التي يتبعها العاملون في المؤسسة وتصبح جزءاً من حياتهم المهنية، سواء من خلال أخلاقيات الوظيفة أو أخلاقيات الانتماء للمؤسسة سواء كانت عائلية أو حكومية فهل سعى أحد لتأسيس نظرية للمؤسسات؟
- يرى (إبراهيم، 2001) أن المفهوم الإيجابي الشامل للتميز يجب أن يعتمد على مدخلين رئيسيين هما:
- 1-مدخل تعددي للقيم وهذا يهدف إلى البحث عن أنواع مختلفة من التميز والتي يمكن للأفراد إدراكها.
- 2-مدخل فلسفة تحقيق الذات ليكون محل تقدير الجميع وينبع هذا من المبادئ التي تنفق بها المؤسسات.
- والمحاور الآتية تضاف إلى أبرز سمات التفوق المؤسسي¹⁰:
- أ-توفر الحافز والطموح إلى النجاح والتميز لدى الموظفين.

⁹ - Gascoigne Heath. (2018). The Business Transformation Playbook. Published in Great Britain, by HOBA TECH LTD.

¹⁰- Gat Gat, Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*

ب-وجود درجات عالية من الرضا عن الإنجاز.

ج-مواكبة متغيرة للسوق والاستفادة منها.

د-التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات مقارنة بالشركات الأخرى.

مكونات بنية الأعمال المؤسسية:

تتكون هيكلية المؤسسة من أربعة عناصر رئيسية:

1-البيانات:

هي الركيزة الأساسية في أنظمة المعلومات الإدارية وتعتمد عليها بشكل مباشر وتتضمن البيانات كل ما يمكن جمعه مثل: النصوص والفيديوهات والصور وأي شيء ذي صلة بطبيعة العمل ويساعد على تكوين المعلومة المرغوبة مثال: عندما تحتاج الشركة لشراء طابعة جديدة يبدأ فريق العمل بجمع المعطيات الخاصة بكل أنواع الطابعات الموجودة في السوق.

2-وسائل التواصل:¹¹

هي الآليات المستعملة للربط بين أجزاء وأنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسة بهدف نقل البيانات إلى الإدارة لاتخاذ القرارات الملائمة مثال: إرسال المعلومات المتعلقة بالطابعات المتوفرة في السوق إلى الإدارة لاتخاذ القرار المناسب بشأن اختيار الطابعة وتخصيص الميزانية اللازمة لشرائها.

3-المعلومات:

هي حسيطة جمع البيانات المتنوعة وترابطها ومن الضروري التأكد من دقة جمع البيانات للحصول على معلومات موثوقة. على سبيل المثال: بعد تجميع بيانات شاملة عن الطابعة المراد اقتناؤها، تظهر معلومات مفصلة عن أنواع الطابعات، أسعارها، ومواصفاتها، مما يسهل اختيار الطابعة الأنسب.

4-التطبيقات والبرمجيات:

هي ربط التكنولوجيا المعلوماتية بالحاسوبية مع أنظمة المعلومات الإدارية وتحتوي على تدوين التفاصيل حول القرارات المتخذة والبيانات والمعلومات التي أفضت إليها وتساعد التطبيقات والبرمجيات في حفظ كافة الإجراءات المتبعة للوصول إلى النتائج الختامية.

والغاية الرئيسية من ذلك هي تحقيق أقصى استفادة للمنشأة من استخدام الحاسوب والأنظمة للمساعدة في توفير المعلومات وتنظيمها واستعمالها في العمل عبر تحليل البيانات والمعلومات المتاحة للشركة أو المؤسسة أو حتى المنشأة الحكومية غير الربحية كما تستفيد من هذا التحليل لاتخاذ قرارات أفضل

¹¹- Kaser Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia. Research Gate.

وأكثر دقة والنتيجة الفعلية لأنظمة المعلومات وهي تزويد المستويات المختلفة في المؤسسة بكل ما يلزم من معلومات لدعم اتخاذ القرارات فهي وسيلة لعرض المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب للشخص المسؤول بدقة باستعمال الحاسوب أو حتى أنظمة يدوية ولكنها دقيقة بما يكفي.

الأهداف المستخدمة لبنية الأعمال المؤسسية:¹²

يتسم العمل المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الصفات التي تميزه وأبرزها:

- يضمن العمل المؤسسي عدم حصر القرارات الحاسمة الخاصة بالمؤسسة بيد القائد أو القيادة فقط.
 - يكفل العمل المؤسسي سعي الإدارة لاختيار أفضل المناهج والنظريات الإدارية.
 - يضمن العمل المؤسسي استمرارية وثبات الأداء، مع الحفاظ على الخبرات والتجارب والمعلومات المتراكمة.
 - يضمن العمل المؤسسي دعم المؤسسة بأفضل الكفاءات البشرية.
 - يحافظ العمل المؤسسي على استقرار الإدارة والمالية للمنظمة، عبر اتباع مجموعة من إجراءات العمل.
 - يشدد العمل المؤسسي على استعداد المؤسسة لتقديم القيادة البديلة في أوقات الحاجة والطوارئ.
 - يضمن العمل المؤسسي التزام جميع العاملين في المؤسسة بمنظومة من القيم والمبادئ.
- ويعد الغرض الغاية الأساسي من ذلك هي منح المنشأة أكبر منفعة من توظيف الحاسوب والأنظمة للمساهمة في توفير المعلومات وتسييرها واستعمالها في المجال العملي ويتم هذا عبر فحص المعلومات والبيانات التي تملكها الشركة أو المؤسسة أو المنشأة العامة غير الربحية، وتستفيد من ذلك أيضاً بتحليل البيانات وصولاً لقرارات معززة وأكثر مثالية والنتيجة الفعلية لنظم المعلومات الإدارية هي تزويد المستويات الإدارية المتنوعة في المؤسسة بكل ما يلزم من معلومات تساعد المسؤولين في اتخاذ القرار السليم وهذه النظم هي وسيلة لعرض المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل الواضح للمسؤول بشكل دقيق بالاعتماد على الحاسوب أو حتى بأنظمة يدوية لكنها دقيقة بشكل كافٍ.

ويعد الهدف الأساسي من بنية الأعمال المؤسسية هو التحقق من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الخطط المحددة مع وجود أهداف إضافية يمكن

تلخيصها:¹³

١- تخفيض المصروفات.

٢- دعم التخطيط وإعادة النظر فيه.

¹² - أبو العز، نهلة: ٢٠٢١، أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالي في القطاع المصرفي بالدول الأفريقية: مجلة كلية السليسة والاقتصاد.

¹³ - أبو النصر، صلاح علي: ٢٠٢٢، تقنية سلسلة الكتل وأثر تطبيقها في القطاع المالي (البنوك) في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

٣- تقليل احتمالية الأخطاء أثناء التخطيط.

٤- تحديد مراحل التنفيذ ومراقبة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.

٥- تعزيز التعاون بين الأقسام والوحدات المشاركة في تنفيذ المهام.

٦- توحيد الجهود لتنفيذ الخطط.

وكذلك يرمي التميز المؤسسي إلى الارتقاء بالأداء التنظيمي، وذلك برفع جودة الخدمات وتطبيق معايير التميز وإدارته. ويعمل على إنتاج أفضل الإجراءات في الأداء المؤسسي. ويعتقد جاد الرب أن التميز المؤسسي يحقق أهدافاً عدة للمنظمة، منها¹⁴:

١- الاستمرار والتقدم والتفوق على المنافسين في بيئة العمل المحلية مع القدرة على المنافسة في السوقين الإقليمي والعالمي.

٢- تحقيق الجودة والفعالية والإبداع والسرعة في تلبية احتياجات العملاء.

٣- الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتقوية نقاط القوة، لتحقيق الجودة والميزة التنافسية.

٤- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لأصحاب المصلحة، وتطوير العلاقات معهم وتوظيفها.

٥- التركيز على القدرات الأساسية والاستراتيجية في المنظمة.

٦- السعي نحو التطوير الدائم

وهناك أيضاً مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي لبنية الأعمال المؤسسية ومنها:

- 1- مبدأ القيادة الديمقراطية: توسيع نطاق صنع القرار والتركيز على التواصل غير الرسمي.
- 2- مبدأ القابلية للتكيف: تهيئة بيئة صحية ومواقف إيجابية مع إطلاق شرارة المنافسة البناءة.
- 3- مبدأ الاستقلالية: من خلال تطبيق الإدارة اللامركزية ومنح الأقسام استقلالية جزئية، مع فتح الباب للتنافس الإبداعي مع مراقبة دقيقة لأنظمة العمل الداعمة.
- 4- مبدأ الاستشراف: التركيز على البعد الزمني الآتي من خلال الرؤية والأهداف والخطط.
- 5- مبدأ الإبداع: وهو استحداث الأساليب الخلاقة التي تُساند التطوير والتحسين المتواصل.
- 6- مفهوم المركزية واللامركزية: توجيه مركزي صارم مع تطبيق اللامركزية التي تسمح ببعض الاستقلالية والإدارة الذاتية للوحدات المختلفة.

¹⁴ - البلوشية نوال بنت علي الحراسي نيهان بن حارث؛ العوفي، علي بن سيف: ٢٠٢٠، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة بحوث ودراسات المكتبة الجامعية، ٤٨-٢٣، (١) ٢٧.

7- مبدأ التوجه نحو الزبائن: بالعمل على توفير خدمة فائقة السمعة والتحقق من جودة المنتج.

8- مبدأ الكفاءة: يعني التركيز على آليات وإجراءات الوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية وتلبية المعايير المطلوبة.

9- مبدأ التنوع في مصادر العلم وتوظيفها: عبر الاهتمام بالحصول على المعرفة الحديثة وتنمية الأساسيات.

10- مبدأ التيسير والتبسيط: من خلال اعتماد الطرق السهلة للمهام.

مراحل بنية الأعمال المؤسسية:¹⁵

من بداية تجميع المعطيات والفترات الزمنية لها إلى تحليلها وتقديم التقارير (الجداول والرسوم البيانية) وتعدّ نظم المعلومات ذات جودة عالية عندما تفيد مؤسسة ما ومديريها عبر جمع ودراسة المعلومات المناسبة والوافية ولكن دون مبالغة فيها، لتفسير تطور العمليات والمشكلات أو اتخاذ القرارات. لذا، فإن مقومات نظم المعلومات الإدارية الجيدة تكمن في:

حدّثة المعلومات: تقديم معلومات في الوقت المناسب وجديدة.

الصلة والملاءمة: لدعم طريقة عمل مسؤولي الإدارة في المؤسسة وذلك بتحليل المعلومات بشكل مُنظم وتكييفها لتسهيل استخدامها في العمليات الإدارية المتنوعة.

الدقة: معلومات صحيحة وموثوقة.

يجب توفير المعلومات: بشكل مُتاح وسهل المنال.

التكامل: تقديم معلومات كافية وضرورية للهدف المحدد.

الملخص: معلومات مختصرة حسب الضرورة أو الأنشطة المعدة.

عناصر بنية الأعمال المؤسسية:¹⁶

ولكي تبدأ عملية البناء المؤسسي لا بد من توفر العناصر التالية:

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة وكسب ثقة الجمهور.

- استقلالية المؤسسة في قراراتها وتحقيق أهدافها وتجاوز التحديات وتأكيد حضورها.

- تحديد الرؤية والهدف الأساسي للمؤسسة بوضوح تام.

¹⁵ - الحداد، رشا محمد حمدي: ٢٠٢٢، أثر تطبيق التحول الرقمي بمنشآت المراجعة على جودة عملية المراجعة دراسة ميدانية على البيئة المهنية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ١٣ (٢) ١١٣-٨٨.

¹⁶ - خميس، أسر احمد: ٢٠٢٣، أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري "دراسة تجريبية". المجلة العلمية التجارة والتمويل، ٣٤ (١)، ٤٩٤-٥٢٢.

- وضع خطط وبرامج واضحة ومحددة وموثقة ومتفق عليها من قبل جميع الأطراف.
 - توفير الموارد المالية الكافية.
 - تطبيق نظام مستمر للرقابة المتابعة والتقييم لضمان سلامة التخطيط والتنفيذ.
 - استيفاء المؤسسة للمتطلبات القانونية والحصول على الموافقات والتصاريح اللازمة.
 - استقطاب عدد كافٍ من الموظفين ذوي الكفاءة والإنتاجية والحماس والإيمان بأهداف المؤسسة.
 - الالتزام بقواعد العمل ولوائحه المحددة المتفق عليها والموثقة والمعروفة للجميع.
 - وجود فريق قيادي كفء وذو سمعة طيبة، يتمتع بالقدرة والتحفيز والتفرغ اللازم.
 - استقلالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة وتجاوز العقبات، وتعزيز مكانتها.
- وللتفوق المؤسسي أبعاد عدة تتفاوت بحسب طبيعة عمل المؤسسات والجوائز المتعلقة بنماذج التميز في هذه الدراسة حيث تم اختيار مجموعة من الأبعاد المتوافقة مع طبيعة المديرية محل البحث وبالاتفاق مع الأبحاث والدراسات التي تمت مراجعتها وهذه الأبعاد المختارة كانت ذات أهمية بالغة وهي: القيادة الإدارية وإدارة المشاريع والموارد البشرية الاستراتيجية والشراكات والعمليات.¹⁷

1 - القيادة الإدارية:

للقيادة العليا دور كبير في التميز، لأنها قادرة على تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم نحو الإبداع والريادة. يتحقق ذلك عبر التميز في المهارات القيادية والعلاقات المثمرة في العمل والقدرة على التفكير المبتكر والخروج عن المألوف وتركيزها على التنافس بين الموظفين لتشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتبني القيادة العليا استراتيجية التواصل المباشر وتدعم الاتصالات المفتوحة بينها وبين الموظفين وتشجع الحوار والنقاش للوصول إلى مقترحات جديدة ومبتكرة للمشكلات وهي تتميز بالأسلوب القيادي الديمقراطي.

والقيادة هي عملية تقديم النموذج الذي يستخدمه الشخص أو المجموعة لخدمة مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف يسعى إليها القائد، أو تحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه.

2 - إدارة المشاريع:¹⁸

¹⁷ - رضوان، مصطفى أحمد حامد & البدرى، عصام احمد (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).

¹⁸ - سقاط، أحمد عادل: ٢٠٢٤، التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

هي كل ما يخص استخدام المهارات والمعارف والأساليب والأدوات في أعمال المشروع لتحقيق أهداف المشروع وإدارة المشاريع هي واحدة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات بسبب الحاجة إلى الالتزام بالخطط والمتابعة وتحليل الاختلافات والتباينات وإدارة الوقت وهذا يتطلب مدراء مؤهلين لإدارة المشاريع.

3- الموارد البشرية:

تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في سير العمليات والمهام، عبر التخطيط والترتيب والتحسين والتشجيع بهدف الوصول لأعلى مستويات الإنتاجية بجدارة وجوده وفي الماضي كان هناك قلق من أن الآلات ستقلل من الحاجة إلى العاملين، لكن الحقيقة أثبتت العكس حيث يتمتع الأفراد بمكانة بارزة في المؤسسات الحديثة أكثر من أي وقت مضى.

وتعد إدارة الموارد البشرية عنصر أساسي للنجاح المؤسسي وفي خضم التحولات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية المتسارعة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في مختلف قطاعات الاقتصاد داخل المؤسسات تتيح الموارد البشرية آفاقاً واسعة للتميز عبر تبني التكنولوجيا واستغلالها الأمثل بالإضافة إلى اختيار أفضل الكفاءات وتوظيفها وتطبيق نظام رواتب عادل مع المكافآت والحوافز واتخاذ قرارات الترقية بموضوعية وشفافية.

4- الخطط الإجمالية:

هي المخطط الشامل الذي يحدد المسار الاستراتيجي والأهداف البعيدة فالمنظمات الناجحة هي التي تحقق رؤيتها ورسالتها عبر وضع خطط تهم بأصحاب المصلحة وهي الطريقة التي تطبق بها المنظمة رؤيتها ورسالتها بواسطة استراتيجية محددة تهم بأصحاب المصلحة وتدعم السياسات والخطط والأهداف.

أوضحت الاستراتيجية بأنها تحديد المقاصد والأهداف الجوهرية بعيدة المدى للمؤسسة واختيار طرق التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه المقاصد.¹⁹

5- الشراكة:

تعني الشراكة الأسلوب الذي تنظم به المؤسسة وتدير علاقاتها الخارجية بالإضافة إلى الموارد الموجودة لديها بهدف تحقيق خططها واستراتيجياتها وكذلك تطبيق سياساتها وتشغيل عملياتها بكفاءة وفعالية.

وهناك مؤسسات تسعى لتحقيق التفوق عبر بناء علاقات مستمرة مع شركاء ويتم فيها تبادل المصالح بين الطرفين ويمكن بناء علاقات شراكة بين المؤسسات والعملاء والمجتمع والموردين والمنظمات الأخرى وهذه العلاقات تتسم بالشفافية والوثوق والاحترام المتبادل.

¹⁹ - السمرى، منى أحمد السباعي المحميد، محمد سعود (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

6- العمليات:

هي كل الأنشطة والفعاليات الداخلية الضرورية التي تُميز المؤسسة عن غيرها والتي عن طريقها يتم تحقيق تطلعات وطموحات واحتياجات المتعاملين. كما تمثل أيضاً كل الأنشطة والقدرات الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات تتوافق مع متطلبات الأداء المتميز والجودة التي يطلبها العملاء وتقتضي الإدارة في المؤسسات المتميزة من كل فريق عمل أو قسم إنتاجي تحسين العمليات التي يستخدمها فتنقية العمليات مهمة ضرورية ومستمرة. وجميع الإجراءات الخاصة بتقديم الخدمات تخضع للمتابعة الدائمة واعتمدت المؤسسة على التكنولوجيا المتطورة في تصميم وتقديم خدمات سريعة وسهلة مع التزامها بالمتابعة المستمرة لتحسين أساليب تقديم الخدمات.

كذلك جميع فئات المستفيدين يعتبرون مستهلكين للسلع والخدمات وعندما توجد سلعة أو خدمة لا تلبي متطلباتهم وتوقعاتهم فإنهم ينتقلون للتعامل مع منافسين آخرين وفي ظل إدارة التميز فإن الوصول إلى هذه النتائج يعتبر إشارة لوجود مشكلة في العمليات أدت إلى ظهور مثل هذه المنتجات أو الخدمات.

مقومات نجاح بنية الأعمال المؤسسية:²⁰

لكي يتحقق التميز في المؤسسات لا بدّ من توفير ركائز أساسية مع الحرص على استمراره بشكل دائم وقد ذكر أبو عودة أن هذه الركائز هي:

- تحديد الرؤية والرسالة بوضوح للمنظمة.

- وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.

- تفعيل دور القيادة في الإدارة العليا.

- دعم المنظمة لتحقيق أهدافها استناداً إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

- تنفيذ الإجراءات بكفاءة وفعالية.

من وجهة نظر الغامدي والهاشمي فإن أساس التميز المؤسسي يكمن في الأداء الفعال وهذا يتطلب تجاوز الإجراءات النمطية التي تتبعها معظم المنظمات وذلك من خلال تبنيتها لأساليب عمل مبتكرة وفعالة.

وهناك العديد من الأنظمة التي تتأخر في الإنجاز أو تزيد تكلفتها على التقديرات الأولية ونجاح النظام يعتمد على عدة عوامل تحدد مدى فعاليته وهي أساسيات نجاح نظام المعلومات الإدارية وكلما توفرت هذه الأساسيات بشكل كبير وزادت فرص تحقيق المنظمة للنتائج المرجوة.

- دور أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسات²¹:

²⁰ - صديقي صفية (٢٠١٩) . الاستراتيجية المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم والتسيير.

²¹ - ميلود، وعيل: ٢٠١٤، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية رسالة دكتوراه.

تُعتبر أنظمة المعلومات الإدارية من أبرز الإنجازات في مجال الإدارة وهي عامل مهم لتعزيز كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المتنوعة وتهدف هذه الأنظمة إلى توفير معلومات دقيقة وشاملة في الوقت المناسب لجميع المستفيدين وبالأخص المنظمات وموظفيها ولما كبت التطورات التقنية السريعة في مجال المعلومات وأنظمة الإدارة ويتوجب على المؤسسات تطوير عملياتها ووظائفها، والعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ويمكن تحديد وظيفة أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسات كما يأتي:

- مساهمة أنظمة المعلومات في ازدهار المنظمات: عن طريق توفير البيانات بالشكل المطلوب لاتخاذ القرارات حيث تتساوى أهمية القرارات مع أهمية المعلومات المستخدمة في اتخاذها.

- دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات: يركز نجاح المنظمة على مدى فعالية إدارتها في اتخاذ القرارات وتعتبر المعلومات أساس القرارات وبمقدار دقة وشمولية وحسن توقيت توفير المعلومات وتزداد تلك الفعالية ويعتمد ذلك على جودة المعلومات المتاحة ودقتها ولكن القرار الإداري هو عملية اختيار الخيار الأفضل من بين البدائل المتاحة بعد تقييم العواقب لكل بديل وتأثيره على تحقيق الأهداف المنشودة.

- أثر نظام المعلومات الإدارية في تحقيق المزايا التنافسية: ليست المزايا التنافسية بمفهوم جديد فقد ظهرت في أواخر السبعينيات ويمكن تعريفها على أنها الوضع الذي يمنح المنظمة الفرصة لتحقيق أرباح أعلى مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال تمييز منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين والتركيز على قطاعات سوقية محددة، والاختصار على الإنتاج أو قنوات التوزيع واستخدام هياكل تكلفة مختارة.²²

- دور نظم المعلومات في تعزيز الأداء المؤسسي:

تتجلى أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تقديم مزايا جمة للمؤسسة مثل السلاسة والتجاوب الفوري، والتحكم في المخزون ومتابعة الإنتاج وكما تسهم في رفع مستوى الأداء عبر تسريع إتمام المعاملات ورفع دقتها وتقديم خدمات للزبائن بما يتوافق مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم وإضافةً إلى ذلك تساعد هذه النظم من خلال التقارير التي تقدمها في دعم عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وزيادة فعاليتها وجدواها استناداً إلى المعلومات المتوفرة ولا يقتصر استعمال هذه الأنظمة على قطاع بعينه بل تستخدم في المؤسسات على مستوى الإدارة العليا مع التركيز على الجانب الاستراتيجي وعلى مستوى الإدارة الوسطى حيث تفيد في العمليات التنفيذية وهنا تُوصف المعلومات بأنها تكتيكية ذات طابع متكرر غالباً كما تُستعمل على مستوى الإدارة التنفيذية لتعزيز عمليات الرقابة والإشراف المباشر على سير العمليات المتكررة وقد أجمع الباحثون على ضرورة تركيز الجهود على تطوير جودة نظم المعلومات الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي وبعد تقييم أداء الموظفين هو من أهم المهام التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية وعلى الرغم من هذه الأهمية تعتبر من أقل المهام إقبالاً لدى جميع الإدارات لصعوبة تحقيق تقييم فعال وذلك لأن عملية التقييم تخضع للتقدير الشخصي وبما أن الأغلبية ممن يمارسونها يفتقرون للتدريب الكافي لإتقانها بكفاءة ورغم ذلك فإن التقييم وتحديد المستوى الحقيقي لأداء الفرد

²² - الفضلي على حامد كميل مانع (٢٠٢٣) أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية، دراسة نظرية المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).

ومدى التزامه بمتطلبات المؤسسة، يعتبران عنصرين مهمين ولذا من الضروري تحديد بعض العناصر الاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات مثل تحديد ماهية المؤسسة ورسالتها بالإضافة إلى دراسة الخيارات المتاحة للموارد وتحديد أهداف واضحة مستمدة من رسالة المؤسسة مع تحديد الأولويات لتعريف معايير الإنجاز والأداء وذلك يجب تحديد مقاييس للأداء مثل مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة واستخدام هذه المقاييس لتقديم التغذية الراجعة للجهود المبذولة وأخيراً يجب إجراء مراجعة دورية للأداء والنتائج لتعديل الأهداف أو تحسين الأداء غير المرضي والأنشطة غير الفعالة مما يساهم في تطوير آلية جديدة لتعزيز الأداء.²³

تحققت دراسات عن العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية وأوضحت دراسات أن هناك علاقة وطيدة بين دقة المعلومات التي يوفرها النظام واستخدام المديرين لهذه النظم في قراراتهم وكذلك علاقة قوية بين مدى ملائمة المعلومات التي يقدمها النظام واستخدام المديرين له وتساهم المعلومات في القرارات التربوية بشكل كبير من حيث الدقة والملاءمة ومرونة المعلومات بينما كان الإسهام متوسطاً بالنسبة لشمولية المعلومات وتوقيتها وأن استعمال التكنولوجيا مثل نظم المعلومات الإدارية له دور أساسي في التنمية وعندما تستخدم لتحسين أداء الموظف ستعطي نتيجة واضحة وأشارت الدراسات إلى أن متطلبات نظم المعلومات الإدارية (برمجية، تنظيمية، بشرية، ومادية) في الكليات المتوسطة تتميز بكفاءة عالية وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والأداء الوظيفي وعلاقة عكسية بين عوائق تطبيق النظم وتحسين الأداء الوظيفي.

كما بينت دراسات العلاقة بين استعمال نظام المعلومات الإدارية وأداء المؤسسة وتبين عدم تأثير الأجهزة والبرمجيات على أداء المؤسسات الحكومية وهناك تأثير كبير للشبكات والأفراد والإجراءات ونظام المعلومات الإدارية ككل على أداء هذه المؤسسات.

نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية:²⁴

شهدت نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية تطوراً كبيراً في الفترة الأخيرة وتوسعت تطبيقاتها وتعددت مجالاتها حتى أضحت بمثابة العصب الأساسي الذي يزود المؤسسة بالأعمال والمعلومات على حد سواء وفي الحقيقة لا يمكن تصور استمرارية معظم منظمات الأعمال مثل البنوك وشركات التأمين وشركات الخدمات والشركات الصناعية والتجارية الأخرى تقريباً بدون نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية.

- نظام المعلومات الإدارية الآلي: هو طريقة معتمدة لإعطاء الإدارة المعلومات الدقيقة والآنية الضرورية لتيسير عملية اتخاذ القرارات وهذا يساعد المديرين في مهام التخطيط والتنفيذ والتحكم داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة ويمكن وصف نظام المعلومات الإدارية الآلي بأنه: مجموعة من الأشخاص والبيانات والإجراءات المترابطة لتقديم معلومات ذات قيمة وكما عرفه لطفي بأنه: نظام معلومات يضم قاعدة بيانات للبيانات وعمليات معالجة المعلومات ويُستخدم لتوفير معلومات تدعم وظائف الإدارة في المنظمة.

²³ - العبادي هاشم فوزي، الجابري ليث شناه (2022)، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.

²⁴ - Business Architecture Guild. (2024). A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide).

- التأكيد على أهمية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في المؤسسات:²⁵

يراه إدريس في مهمتها الرئيسية هي توفير البيانات الضرورية ومعالجتها لاستخلاص معلومات ذات قيمة للإدارة وذلك في التوقيت الملائم وبالدقة المطلوبة وبالقدر المناسب وبما يلي متطلبات صانعي القرار ويمكن تحديد دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في المنظمة من خلال زاويتي رؤية: تركز الزاوية الأولى على دور تكنولوجيا المعلومات للحوسيب والاتصالات وإمكاناتها المتقدمة كسرعة المعالجة والسعة التخزينية العالية وتوفير وسائل الاتصال وتسعى لتسخير هذه الإمكانيات وتوظيفها لتحسين كفاءة عمل الإدارة في المنظمة وأما الزاوية الثانية فتتركز على نقاط القوة والإمكانات المتاحة في المنظمة والفرص التي يمكن الاستفادة منها ومن ثم تقييم مدى فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من هذه الفرص والإمكانات ومواطن القوة فيها. ويمكننا إيجاز دور وأهمية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بأنواعها واتجاهاتها المختلفة بما يلي:

- تساهم أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية في توفير منتجات وخدمات حديثة.
 - تحتاج المنظمة إلى أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية لإعادة هيكلة المهام وسلاسة العمل.
 - تحتاج معظم المنظمات إلى أنظمة معلومات إدارية حاسوبية للبقاء والازدهار.
 - تساعد أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية الشركات على التوسع في مواقع جغرافية متعددة.
 - توفر أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية حلولاً للمشاكل التي تواجهها المنظمة.
 - تُسهّل أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية في تسهيل التغيير الشامل والعميق في إدارة الأعمال.
- التأكيد على أنظمة المعلومات للإدارات الحكومية:

تعتمد أنظمة المعلومات على كافة أنواع التقنيات لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل البيانات إلكترونياً وهذا ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحواسيب والاتصالات والشبكات وأجهزة الفاكس وغيرها ويقوم نظام المعلومات بمعالجة البيانات وتقديمها للمستخدمين سواء كان فرداً أو مجموعة وهؤلاء المستخدمون يعتمدون على مخرجات النظام نتيجة لتوفر الحواسيب وقد تُستخدم مخرجات العديد من الأنظمة بانتظام لأهداف مثل مراقبة أداء الإدارة أو تسهيل تنفيذ أوامر المستخدمين.

المشكلات التي تواجه بنية الأعمال المؤسسية:²⁶

هناك العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات الإدارية وهي:

- 1- تشتت الجهود وإضاعة الموارد:

²⁵- Kasera Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia. Research Gate.

²⁶- Al mashaiah Sultan. (2020). Strategic alignment for digital transformation. CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden 2020, Report No. E2020:112.

تتجاهل معظم الهيئات الحكومية في المدن العربية، المختصة بتطوير المعلومات وتطبيق أنظمة المعلومات، أهمية التعاون فكل بلد يضع خطته بمعزل عن الآخرين على الرغم من تشابه المعطيات والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وعلى الرغم من أن بعض الدول العربية أنشأت مراكز بحثية كبيرة وجمعت فيها الكثير من الفنيين والخبراء المهرة، وحاولت من خلالها تحقيق إنجازات في مجال البرمجيات والابتكارات ونظم المعلومات إلا أن هذه المؤسسات لم تنسق فيما بينها مما أدى إلى تبديد الأموال والجهود بسبب تداخل المشاريع على مستوى الدول العربية وعلى سبيل المثال، عملت عدة جهات عربية في وقت واحد على مشروع التعرف الضوئي على الحروف العربية (OCR) لكن العاملين في هذه المشاريع لم يستفيدوا من جهود بعضهم البعض، واستمر الجميع في إنفاق الجهد والمال في هذا المجال، ثم توقف الجميع عن مشاريعهم فجأة عندما حققت شركة صخر تقدمها في هذا المشروع وهذا النوع من البحث العلمي الذي يفتقر إلى رؤية استراتيجية لا يقتصر على إضاعة الجهد والمال بل إنه يضيع الفرصة العربية لتحقيق تنمية معلوماتية حقيقية.

2- البنية التحتية للاتصالات والمعلومات غير مكتملة:²⁷

على الرغم من المساعي الحثيثة التي تبذلها الأجهزة الإدارية الحكومية في الكثير من المدن العربية لمسايرة التقدم التكنولوجي إلا أن الصورة في المجمل غير مرضية ويختصر المستشار الإقليمي للاتصالات وشبكات الحاسوب في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا واقع المدينة العربية بقوله: هناك تطلع وشوق لكيفية الدخول إلى مجتمع المعلومات من مدخل رحب وليس من مدخل ضيق لأن أبوانا حتى الآن ضيقة ونسبة انتشار الإنترنت واستخداماته في الدول العربية أقل من معظم الدول الأخرى.

3- الرأي السائد بعدم ضرورة تطبيق أنظمة المعلومات:

يبدو في البداية أن البيئة الأمثل لتطبيق أنظمة المعلومات هي القطاع الخاص نظراً لسعيه لتحقيق الأرباح في أسواق المنافسة وعمله في بيئة متغيرة وسريعة وغير متوقعة وكما أنه لا يخضع للقيود السياسية والاجتماعية التي تواجهها المؤسسات الحكومية، مما يمنحه حرية أكبر في تغيير مساره ومجالات عمله متى ما أراد وأما في المؤسسات الحكومية، فالوضع مختلف حيث تعمل في ظل بيئة يكون طرفها الأساسي الحكومة وهي الكيان الأكثر استقراراً وسلطة في المجتمع، حيث يلجأ إليها طالب الخدمة، خاصة في الدول النامية وتعتبر هذه الخدمة أساسية ومعروفة والربح ليس هو الهدف الرئيسي بناءً على ذلك ينتشر في العديد من الدول العربية الاعتقاد بعدم الحاجة أو الأهمية لتطبيق مبادئ وأسس أنظمة المعلومات.

4- الضعف في المؤسسات الحكومية الإدارية:

تواجه المؤسسات الإدارية في المدن العربية صعوبات حديثة متنوعة بالأخص المؤسسات الخدمية مثل البلديات التي تشكل وجه المدينة وتنفيذ مهام حيوية لها فالمدينة العريقة صاحبة التاريخ العريق هي ذاتها المدينة التي يجب أن توفر خدمات القرن الحادي والعشرين والتي تشهد نمواً مستمراً في السكان

²⁷- Gat Gat, Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*.

وتطوراً في متطلبات الأفراد من الخدمات المتنوعة وعلاوة على ذلك فهي تواجه التحدي الصناعي على أطرافها وما يجلبه من قضايا بيئية يؤكد الواقع أن هذه البلديات لا تستعمل الموارد المعلوماتية المتوفرة الاستخدام الأمثل بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق النتائج المرجوة منها إضافة إلى أن إدارات البلديات لم تستفد من تطبيق تقنية نظم المعلومات والأسس الإدارية العلمية الحديثة في مواجهة التحديات والمعوقات لتمكينها من دفع مسيرة التطور الإداري في هذه المؤسسات الحيوية.

وتعد أيضاً من العوامل المسببة لعلل في العمل المؤسسي والتي قد تفتك به تدريجياً وبدون شعور من قبل القادة والإدارات العليا (بحسب ديمغ وويكيبيديا:

- 1- غياب الثبات في تحديد الهدف.
- 2- التركيز على المكاسب المادية السريعة للمستثمرين فقط.
- 3- الاعتماد على التقييم السنوي وأحكام اللحظة في تقييم الأداء.
- 4- تكرار تغيير المناصب القيادية.
- 5- القيادة بالأساليب المألوفة فقط، مع إغفال الأساليب الجديدة.
- 6- ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية.
- 7- زيادة الأعباء القانونية.

خاتمة حول بنية الأعمال المؤسسية:

يمكن القول إن بنية الأعمال المؤسسية يؤدي دوراً مهماً في ازدهار المؤسسات وبلوغ غاياتها عبر تحليل العلاقة بين بنية الأعمال المؤسسية وريادة الأعمال الرقمية ويمكننا أن نلاحظ أن هيكل الأعمال المؤسسية يؤثر بصورة كبيرة على قدرة المؤسسة على التلاؤم مع التبدلات في المحيط الخارجي وتحقيق أهدافها ومن أهم نتائجها:

1- تأثير بنية الأعمال المؤسسية على ريادة الأعمال الرقمية: هيكل الأعمال المؤسسية يؤثر بصورة كبيرة على ريادة الأعمال الرقمية.

2- أهمية هيكل الأعمال المؤسسية: هيكل الأعمال المؤسسية يلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسات

مقدمة حول المواءمة الاستراتيجية في التحول:

تعد المواءمة الاستراتيجية عملية ربط الغايات والخطط التنظيمية ببيئتها الداخلية والخارجية بغرض تحقيق أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل حيث أصبحت المواءمة الاستراتيجية ضرورة ملحة للمنظمات التي تطمح لبلوغ مقاصدها وتحسين أدائها.

مفهوم المواءمة الاستراتيجية:

هي عملية تنسيق الأهداف الاستراتيجية العامة للبنك مع أهداف التحول، وتوجيهها نحو تحقيق رؤية البنك بشكل متكامل وتشمل المواءمة الاستراتيجية عدة مستويات.

وجدت دراسة (Coltman et al., 2015) أن الشركات التي تحقق تناغمًا بين استراتيجياتها التكنولوجية والتجارية تميل إلى التفوق على نظيراتها من حيث الاستدامة والأداء وهذا ينطبق بشكل خاص على القطاع البنكي الذي يعتمد على التحول لضمان نموه واستدامته في ظل التغيرات المستمرة.

المواءمة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق التناسق بين الأهداف الاستراتيجية للبنك والتغيرات التكنولوجية المطلوبة لتحسين الأداء.

وفقًا لدراسة (Kotusev et al., 2020) فإن هذه المواءمة تسهم في تعميق فعالية استراتيجيات الأعمال وتعزيز استدامتها

تُظهر دراسة (Kasera, 2022) أن المواءمة الاستراتيجية تسهم في تقليل الفجوات بين الإدارة والتشغيل مما يزيد من فعالية التحول الرقمي ويعزز من قدرة البنوك على الاستجابة للتحديات السوقية وهذه الدراسة تؤكد على ضرورة تعزيز التواصل الداخلي والتكامل بين وحدات العمل المختلفة.

المواءمة بين التكنولوجيا والأهداف العامة: تتطلب المواءمة الاستراتيجية تكييف التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق أهداف البنك وتحسين كفاءته.

التكامل بين الأنظمة الرقمية والتقليدية: تساعد المواءمة الاستراتيجية على تقليل التحديات المتعلقة بالتكامل بين الأنظمة البنكية التقليدية والمنصات

الرقمية الجديدة حيث توجه التحول الرقمي نحو توسيع نطاق الأنظمة القديمة وتحقيق تكاملها مع التقنيات الحديثة (Khan & Ahmad, 2021)

وذكرت دراسة (Legner et al., 2017) أن من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي هو كيفية تكامل الأنظمة التقنية التقليدية مع

الحلول الرقمية الحديثة وأشارت الدراسة إلى أن البنوك تتطلب بنية تقنية متقدمة لضمان مواءمة الاستراتيجيات مع العمليات الرقمية الجديدة دون التأثير

على فعالية الأداء.

إدارة الموارد البشرية: يلعب تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم دورًا أساسيًا في تحقيق المواءمة الاستراتيجية حيث يصبح الموظفون جزءًا من الاستراتيجية

العامة للبنك.

أهمية المواءمة الاستراتيجية: 28

المواءمة الاستراتيجية لها أهمية بالغة في تحسين الأداء المؤسسي وفقًا لدراسة (Henderson & Venkatraman, 1993) تعتبر المواءمة

الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المتفوق حيث تهدف إلى دمج الاستراتيجية الرقمية مع أهداف العمل بشكل يتماشى مع الأهداف طويلة

الأجل للمؤسسة وكما تؤثر المواءمة الاستراتيجية على استدامة التحول حيث وجدت دراسة (Coltman et al., 2015) أن الشركات التي تحقق

تناغمًا بين استراتيجياتها التكنولوجية والتجارية تميل إلى التفوق على نظيراتها من حيث الاستدامة والأداء وهذا ينطبق بشكل خاص على القطاع البنكي

- عبد اللطيف مصلح محمد عايض عادل محمد أحسن بشر (2020) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
28 المستدام في البنوك البينية مجلة الدارسات الاجتماعية.

الذي يعتمد على التحول الرقمي لضمان نموه واستدامته في ظل التغيرات المستمرة والمواءمة الاستراتيجية تعمل على تحقيق التناسق بين الأهداف الاستراتيجية للبنك والتغيرات التكنولوجية المطلوبة لتحسين الأداء وفقاً لدراسة (Kotusev et al., 2020) فإن هذه المواءمة تسهم في تعميق فعالية استراتيجيات الأعمال وتعزيز استدامتها وتُظهر دراسة (Kasera, 2022) أن المواءمة الاستراتيجية تسهم في تقليل الفجوات بين الإدارة والتشغيل، مما يزيد من فعالية التحول الرقمي ويعزز من قدرة البنوك على الاستجابة للتحديات السوقية وهذه الدراسة تؤكد على ضرورة تعزيز التواصل الداخلي والتكامل بين وحدات العمل المختلفة.

وتعتبر المواءمة الاستراتيجية بين أهداف المؤسسة واستراتيجيات التحول عاملاً رئيسياً وأساسياً لتحقيق القيمة وتجنب العوائق المحتملة وتتلخص أهمية هذه المواءمة فيما يلي:²⁹

تحقيق رؤية المؤسسة: من خلال ربط أهداف التحول مع رؤية البنوك يمكن ضمان تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة مما يساهم في بناء مسار رقمي واضح ومتوافق مع تطلعات الإدارة العليا (Brown & Green, 2019).

تحسين الكفاءة التشغيلية: تساعد المواءمة الاستراتيجية على توجيه جهود التحول لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استثمار الموارد بشكل أفضل وتوجيهها نحو المبادرات الرقمية التي تتماشى مع احتياجات المؤسسة (Anderson, 2021).

تعزيز تجربة العملاء: تساهم المواءمة بين استراتيجية البنك والتحول في تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم حيث تركز على تصميم خدمات رقمية تتوافق مع سلوكيات العملاء ومتطلباتهم (Jones, 2018).

تحديات المواءمة الاستراتيجية:

كانت إحدى النتائج الرئيسية هي تعقيد مواءمة استراتيجيات الأعمال الرقمية مع جهود التحول تم تحديد تحديات مثل الأنظمة القديمة، والبيانات المنعزلة، وعدم تكامل الجهود والعمل بشكل مستقل في إدارات المنظمة نفسها ومقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية، والأهداف الاستراتيجية غير الواضحة كحواجز أمام مواءمة الاستراتيجية بشكل فعال.

دور مهندسي الأعمال:³⁰

أكد البحث على الدور الحاسم لمهندسي الأعمال في سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ ويعمل مهندسو الأعمال على تسهيل ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ وتطوير خرائط طريق التحول الرقمي ومواءمة الحلول التكنولوجية مع احتياجات العمل ودفع التغيير التنظيمي لتحقيق التوافق بين استراتيجية الأعمال الرقمية.

28-محمود محمد عبد العزيز، إيمان (2022) متطلبات التحول الرقمي كالية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية.

30 - عبد الله، نور هان أحمد شوقي أحمد. (2022) الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020 مجلة البحوث الإدارية.

المواءمة الاستراتيجية ودورها في التحول:

يأتي دور المواءمة الاستراتيجية وأهميتها للحد والتغلب من التحديات التي تظهر أثناء عملية تحول الأعمال من التقليدية إلى الرقمية وتلعب المواءمة الاستراتيجية دوراً أساسياً في نجاح عملية التحول بجميع أبعادها. حيث تعد البنوك استراتيجياتها التي تسعى عبرها للتحول من الطرق التقليدية إلى الرقمية وذلك لتحقيق أهداف رؤية 2030، والتي تهدف إلى تحويل المملكة إلى مركز مالي عالمي باستخدام التكنولوجيا الحديثة بينما تبقى المواءمة بين هذه الأهداف الاستراتيجية وعمليات التحول العامل الأساسي لتحقيق نجاح مستدام وذلك وفقاً لدراسة Henderson & Venkatraman (1993) تعتبر المواءمة الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المتفوق حيث تهدف إلى دمج الاستراتيجية الرقمية مع أهداف العمل بشكل يتماشى مع الأهداف طويلة الأجل للبنوك.

أهداف استراتيجية التحول الرقمي:³¹

- تتنوع غايات الاستراتيجية الرقمية نظراً للعلاقات المباشرة والقوية للمنظمات في الوقت الحالي بالتكنولوجيا الحديثة والتي تتميز بالحدثة والتطور ومدى الاهتمام بتطبيقها من قبل الموارد البشرية وهذا بدوره يعبر عن مخارج نمط معين من أنماط الاستراتيجية الرقمية والتي تظهرها.
- تحديد التوجه الاستراتيجي الرقمي: تنجح المؤسسات عندما تتوافق مهامها ورؤيتها مع الأهداف البعيدة والقريبة والمتزامنة.
 - انعكاس المهام نتيجة تطبيق الاستراتيجية الرقمية: يتم عبر وضع خطة لتحويل الاستراتيجيات إلى إجراءات تُنجز عبر التخطيط والتفكير في خطوات التنفيذ بفعالية وابتكار في ظل التكنولوجيا الرقمية المتطورة ويتم ذلك من خلال ثلاث خطوات أساسية: تحديد الحقائق الأساسية والأداء السابق للمؤسسة لتقييم نقاط الضعف والقوة ووضع خطط وفقاً لكفاءات المؤسسة العامة والعمل ضمن إطار محدد.
 - تنمية الكفاءات الرقمية الاستراتيجية: تتحقق عبر تعزيز المهارات الأساسية للمؤسسة وتغيير المناهج والتقنيات العلمية وتهيئة العمليات المتطورة وتبادل المعرفة الرقمية إضافةً إلى التدريب وإيجاد الحلول للمشاكل ومواجهة المخاطر من الأنشطة التقليدية وهذا كله يتم من خلال الأنشطة التي تساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة.
 - تنسيق إدارة الموارد البشرية والأهداف المؤسسية عبر الاستراتيجية الرقمية. يتم هنا تخطيط وتنظيم جميع الموارد في نظام واحد لتحقيق النتائج المرجوة، باستخدام التقنيات الحديثة. يركز العمل على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية، مع الالتزام والتحمس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية للمنظمة.³²
 - ومن خلال الاستراتيجية الرقمية يتم تحسين وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وذلك عبر تغيير الهياكل التنظيمية القديمة وتبني السياسات الرقمية بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وكذلك اعتماد أساليب متقدمة لزيادة الإنتاج.

³¹ - ASQ. (2021). what is Organizational Excellence? Retrieved May 15, 2021, from American Society for Quality: <http://asq.org/learn-about-quality/organizational-excellence>.

³² - Berghaus, S., Back, A., & Kaltenrieder, B. (2017). Digital Maturity and Transformation Report 2017. Switzerland: Universität St.Gallen. Retrieved from www.crosswalk.ch/dmcheck

- تحقيق القدرة على التكيف مع الاستراتيجية الرقمية: التغيير لا يمكن أن يحدث بلا تخطيط، لذا من المهم لمخطط الاستراتيجية الرقمية تحديد متطلبات البدء بالتغيير والتفكير في كيفية تنفيذ التحول المنشود في المؤسسات لتقليل أي مقاومة بين العاملين.
- تحفيز الهمم للتغيير: عبر إشراك العاملين وجميع المعنيين في إحداث التعديلات والتطويرات في المؤسسة ويجب أن يكون الهدف الاستراتيجي الرقمي هو الارتقاء بالتميز المؤسسي والحفاظ عليه في عالم تنافسي وتعزيز الكفاءات الأساسية عن طريق تعزيز مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تُساعد الحكمة في وضع الاستراتيجية الرقمية على بلوغ الغايات المنشودة للمؤسسات ولذا يجب أن تتصف الاستراتيجية الرقمية بالروية لكي تُعين العاملين والموارد البشرية على التكيف السريع مع الأزمات وتحقيق الانسجام في بيئة العمل وتفادي المخاطر المتوقعة.
- الطاقة الاستيعابية للاستراتيجية الرقمية: تتحقق عبر نشر الوعي الرقمي في المؤسسات في كل المجالات وذلك بجمع البيانات وتحليلها وتمريرها ليتمكن الأعضاء من مناقشتها بهدف اكتساب المهارات والخبرات والقدرات الجديدة مع بناء الكفاءات الأساسية للمنظمة.

خصائص استراتيجية التحول الرقمي: 33

تعمل الاستراتيجية الرقمية في سياق العمل على تطوير المنظمة بشكل إيجابي وذلك من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية وتحقيق أهدافها بموضوعية وهذه هي أبرز سمات الاستراتيجية الرقمية.

- بناء وتكوين ثقافة رقمية فعالة وبالتالي يجب الحفاظ عليها.
- القدرة على صياغة رؤية رقمية للمنظمة ونشرها بين الموظفين.
- تطوير وتنفيذ نظم رقابة رقمية في المؤسسة وتساهم في تقليل الأخطاء وتحقيق أهدافها.
- توظيف واستخدام أدوات وتقنيات التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة.
- القدرة على بناء القدرات والإمكانات الرقمية للمنظمة.
- استقطاب الموظفين المبدعين للاستراتيجية الرقمية والحفاظ عليهم والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

أبعاد استراتيجية التحول الرقمي:

أصبح استراتيجية التحول الرقمي محط اهتمام كبير من قبل العديد من المؤسسات وذلك لما لوحظ من تأثيرات تغييرية للرقمنة على جميع المستويات داخل وخارج المؤسسات والمؤسسات التي تتبع الأساليب التقليدية في بداياتها مثل المؤسسات المالية والمؤسسات الصناعية التي تهتم بصناعة السيارات وتجارة التجزئة كانت الأكثر عرضة للتهديد مع تطور الرقمنة في الوقت الحالي مقارنة بالمؤسسات الرقمية بطبيعتها. غالباً ما تحتاج المؤسسات التقليدية إلى تغيير كامل في بنيتها وأساليب عملها عند التحول الرقمي لأنها تعتمد على التقنيات الرقمية وتقوم بتحويل منتجات المنظمة وأنشطتها وخدماتها وبيعاتها التنافسية وبالنسبة للمنظمات ما قبل الرقمنة يُعتبر التحول الرقمي شكلاً جوهرياً من تحويل الأعمال يتم تفعيله عبر أنظمة معلومات تواكب

33 - العازمي، فهد (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13 (3)، جامعة مدينة السادات | جمهورية مصر العربية.

التغيرات الحاصلة في الجوانب التكنولوجية والاقتصادية على المستويات التنظيمية والصناعية وبالنظر إلى أبعاد تطبيق التحول الرقمي، نجدها تنحصر في أربعة أبعاد رئيسية:³⁴

- هذه التحولات الهيكلية تستدعي تغييرات في الهيكل لتأسيس قاعدة مناسبة للعمليات الحديثة وهي تعني اختلافات في تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الرقمية داخل هياكل ووحدات الإدارة.
- توظيف التقنيات الرقمية المتطورة: تُعنى بتحسين أوضاع المنظمات عبر الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية الحديثة المتاحة بما يخدم تحقيق أهدافها. هذا يبرز الدور الاستراتيجي لتقنية المعلومات وتطلعات المنظمات التكنولوجية المستقبلية.
- الجوانب المالية: يعتبر الجانب المالي ركيزة أساسية بل هو الأكثر أهمية لأنه يعتمد عليه ما سبقه وقدرة المنظمة على توفير التمويل خاصة مع تراجع الإيرادات التي تغذي متطلبات التحول الرقمي وهذا الجانب هو المحرك الفعال لهذا التحول فضعف الوضع المالي يعيق التحول والمنظمات التي تواجه ضغطاً مالياً قد لا تجد مصادر تمويل كافية للاستمرار والنجاح في التحول الرقمي وهنا يجب على المنظمات أن تلي متطلبات التحول الرقمي وتكشف عن خياراتها في الوقت المناسب.
- التحولات في إبداع القيمة: ما تأثير الاستراتيجيات الرقمية على سلاسل القيمة والإمداد في المؤسسات وإلى أي حد يمكن للأنشطة الرقمية الحديثة أن تختلف عن الأعمال التقليدية وهذه الاختلافات تفتح آفاقاً لتوسيع وتنويع مجموعة المنتجات والخدمات الحالية وهذا يتطلب تحديد متطلبات تقنية ورقمية حديثة مرتبطة بعمليات الإنتاج مع وجود مخاطر أكبر بسبب قلة الخبرة في المجالات الجديدة.³⁵

التحول الرقمي:

مقدمة حول التحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي أمراً أساسياً لكل المؤسسات والجهات التي تهدف إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للجمهور التحول الرقمي يشمل أكثر من مجرد تطبيق التكنولوجيا بل هو برنامج شامل يؤثر على طريقة تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بهدف تحسين كل جوانب المؤسسة وأساليب عملها الداخلية لتصبح الخدمات أسهل وأسرع وأيضاً تبنت المملكة العربية السعودية استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي وخططاً خماسية واعدة وغاية في الطموح وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية ووضعت ثلاث خطط تنفيذية: الأولى امتدت من سنة 2006 إلى سنة 2010، والثانية من سنة 2012 إلى سنة 2016، والعمل جارٍ على الخطة الثالثة التي انطلقت من سنة 2019 إلى سنة 2022 ومن أبرز ما تضمنته من مخططات استراتيجية: الصحة الرقمية، والتعليم الرقمي، والتجارة الرقمية، والمدن الذكية.

34 - جايان، ريم. شوكت، تمارة. (2020) استراتيجيات إدارة العمليات وتأثيرها في بهجة الزبون دراسة استطلاعية في معمل الكنز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (122)، 295-314

35 - حماد، محمد محمود (2020) " دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7 (2) 465-486

مفهوم التحول الرقمي: 36

يُعرف التحول الرقمي بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والجهات سواء الحكومية أو الخاصة مثل شبكات المعلومات والإنترنت وتقنيات الاتصال عبر الهاتف النقال وهذه التقنيات قادرة على تغيير علاقات العملاء والمؤسسات المالية بهدف تحسين الأداء المؤسسي والخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية والإنتاجية مما يفيد سير العمل في البنوك بجميع أقسامها وبالإضافة إلى ذلك يساعد في التعامل مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يوفر الوقت والجهد وكما يُعرف بأنه عملية تغيير تكنولوجيا وثقافي ضرورية للمؤسسة بأكملها للارتقاء إلى مستوى عملائها الرقميين.

الرقمنة هي استثمار في العقول وتغيير في السلوكيات يهدف لإحداث تغيير كبير في أساليب العمل بالاعتماد على التقدم التقني الهائل لتحسين الخدمات وتقديمها بشكل أسرع والرقمنة تتيح فرصاً كبيرة لبناء مجتمعات ناجحة وقادرة على المنافسة ومُستدامة من خلال إحداث تحول كبير في خدمات الأطراف المتنوعة سواء كانوا مستهلكين أو موظفين أو مستفيدين وذلك مع تطوير تجاربهم ورفع إنتاجيتهم عبر مجموعة من العمليات المتكاملة، مصحوبة بإعادة هيكلة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ والمتابعة.

التحول الرقمي: هو عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة تنفذها البنوك لتلبية متطلبات عملائها المتغيرة والتأقلم مع احتياجات موظفيها عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال مصرفية جديدة وابتكار خدمات مصرفية حديثة وتحسين تجارب المستخدم وأتمته العمليات التشغيلية بهدف تعزيز الأداء المالي وتقليل المخاطر المصرفية ودعم التفوق التنافسي وبالتالي تحقيق القيمة للشركة.

فوائد التحول الرقمي: 37

أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي موجداً منافع حمة للمنظمات والمجتمعات. يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية عبر أتمته العمليات وتخفيض المصاريف ويفتح أبواباً جديدة للتوسع عالمياً من خلال التجارة الرقمية ويعزز التحول الرقمي تجربة المستخدمين ويزيد الشفافية والإبداع في المنظمات.

ومن منفعه تحسين الكفاءة الإدارية باستعمال تقنيات حديثة مثل CRM و ERP وتطوير العمليات الإنتاجية عبر تقنيات كالطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي وكما يتيح بيانات دقيقة لتحسين عملية اتخاذ القرارات ويعزز أمن المعلومات.

ويساعد التغيير الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وابتكار فرص عمل جديدة ويعطي للمنظمات أفضلية وتنافسية ويعزز قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق وفي الختام يعتبر التغيير الرقمي شيئاً ضرورياً للمنظمات والمجتمعات التي تسعى للتطور والازدهار في العصر الرقمي.

36 - خنفر، واكريم (2022)، أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة امن المعلومات دراسة على المصارف التجارية الليبية". المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

37 - شحاته، محمد موسى علي (2020) دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري كمرتکز للحد من التهريب الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030 بين حتمية التغيير ونتائج التطبيق رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس.

مراحل التحول الرقمي: 38

التحول الرقمي هو عملية شاملة ومتشعبة تتطلب معرفة عميقة من عدة تخصصات وبناءً على دراسة radar & Davison لفهم التحول الرقمي بشكل كامل يجب الأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة من مجالات متنوعة مثل التسويق وتقنية المعلومات والإبداع والإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات.

وقد حددت أغلب الدراسات، مثلما أشار Verhoef وآخرون (٢٠١٩)، ثلاث مراحل أساسية للتحول الرقمي:

- 1 - **الرقمنة:** هي الخطوة الأولى في التحول الرقمي، وتعني تحويل البيانات غير الرقمية إلى صيغة رقمية وتتضمن هذه العملية تحويل الإجراءات الخارجية والداخلية إلى رقمية دون تغيير أساسي في الأعمال التي تخلق القيمة.
- 2 - **التمثيل البصري:** المرحلة الثانية تشمل توظيف التكنولوجيا الرقمية لتعديل الإجراءات التجارية القائمة. هذه المرحلة تهدف إلى تطوير العمليات وإنشاء قيمة مضافة للزبائن، وذلك عبر تحسين تجاربهم.
- 3 - **التحول الرقمي:** تعد المرحلة الأشمل حيث تصف التغيير على نطاق الشركة بأكمله وتشمل ابتكار نماذج أعمال جديدة وإعادة تنظيم العمليات لتغيير طريقة عمل الشركة أو عملية خلق القيمة.

هذه المراحل تمثل تطوراً تدريجياً في عملية التحول الرقمي بدءاً من التعديلات الصغيرة وصولاً إلى التغييرات الكلية التي تؤثر على الشركة بأكملها وأساليب عملها.

عناصر التحول الرقمي: 39

- توظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات:

يعتبر استعمال التكنولوجيا في تقديم الخدمات جزءاً أساسياً من التحول الرقمي ويشمل ذلك استخدام تقنيات مثل التجارة الإلكترونية وتطبيقات الجوال لتحسين الكفاءة والفعالية وبناءً على دراسة Salind وآخرون فإن المؤسسات التي تدمج التكنولوجيا في خدماتها تحصد مستويات أعلى من رضا العملاء ووفائهم ومن الأمثلة على ذلك الخدمات البنكية الرقمية وتطبيقات الهاتف المحمول التي تمكن العملاء من الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان مما يحسن تجربتهم ويزيد مستوى رضاهم.

- توظيف التقنية لتعزيز ثقافة خدمة الزبائن:

38 - هيثم إبراهيم، ونصر الله، عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٠) دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين.

39 - المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠) التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلد السادس والثلاثون، العدد السابع، المملكة العربية السعودية.

يُعتبر توظيف التكنولوجيا في تعزيز ثقافة خدمة الزبائن أمراً أساسياً في التحول الرقمي وفقاً لـ Lemon & Verhoef فإن الشركات التي تركز على الزبائن وتستخدم التقنية لفهم متطلباتهم تحقق نتائج مالية أفضل وعموماً ثابتاً وتشمل هذه التقنيات أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي ومنصات التواصل الاجتماعي التي تساعد في جمع وتحليل البيانات لفهم سلوك الزبائن وتفضيلاتهم مما يزيد من رضاهم وارتباطهم.

إنشاء القيمة هو نتاج للتحول الرقمي:⁴⁰

يُعتبر إنشاء القيمة من بين الأهداف الأساسية للتحول الرقمي وتستطيع المؤسسات تحقيق ذلك عن طريق زيادة الكفاءة وتقديم منتجات وخدمات حديثة وتعزيز ولاء العملاء ووفقاً لدراسة "ويريتز وآخرون" فإن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي قد حققت أداءً مالياً أفضل وتساهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف وفي تطوير منتجات مبتكرة لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز تجربة العملاء وولائهم وكذلك في خلق فرص تجارية جديدة عبر التجارة الإلكترونية.

خاتمة حول التحول الرقمي:

يحظى التحول الرقمي باهتمام بالغ في حقل الإدارة والتسيير مؤخراً ويعتبر عاملاً أساسياً في نجاح وتميز المنظمات خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تؤثر على تحقيق الأهداف والتكنولوجيا الرقمية تحسن الكفاءة الاتصالات تبسيط إدارة المعلومات وتقديم تحليلات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات مما يعزز الاتصال التنظيمي الفعال وكفاءة التنظيم وتعزيز التعاون بين الفرق والأفراد واتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة بفضل التواصل الجيد وتبادل المعلومات الفعال بناء الثقة وتقوية العلاقات الإيجابية من خلال التواصل الصادق يظهر مستوى الاتصال التنظيمي وفعاليته ويجب على المؤسسات وضع استراتيجية شاملة للاتصال التنظيمي تحدد الأهداف التوجيهات والخطط المستقبلية للتواصل مع تحديد الجمهور المستهدف القنوات والأدوات المناسبة وتخطيط الأنشطة والحملات الاتصالية.

خاتمة المحور الأول:

يمكن القول إن بنية الأعمال المؤسسية تؤدي دوراً مهماً في التوافق الاستراتيجي لتحول الأعمال المصرفية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحليل العلاقة بين هيكل الأعمال المؤسسية والتوافق الاستراتيجي ونستطيع أن نرى أن هيكل الأعمال المؤسسية تؤثر بشكل كبير على قدرة البنوك على التأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق غاياتها.

القطاع البنكي

مقدمة حول القطاع البنكي:

40 - هباز عفاف وبن محسن شيماء (٢٠١٩) دور أنظمة الدفع الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

بعد ضخ الأموال في المصارف وهي دة التطور الاقتصادي لكل بلد لكونه الأساس لأي تقدم لذا يجب التركيز على أداء البنوك وزيادة قوتها لمواجهة الأزمات المالية.

وأصبح الاستثمار في القطاع المصرفي من المجالات الحاسمة التي تؤثر في النمو الاقتصادي ولكن هذا التأثير يختلف حسب وضع البنوك وكفاءتها الإنتاجية التي تضمن استخدام الموارد المصرفية بأفضل طريقة ونرى أن معظم الدول تعتمد على البنوك في تمويل التنمية وتوفير السيولة اللازمة للقطاعات الاقتصادية المختلفة.

كذلك تبرز دراسات عديدة أهمية الاستثمار في المصارف لما له من دور في زيادة النمو الاقتصادي والتخلص من الفقر والبطالة وتحسين مستوى الحياة.

التحول في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية: ⁴¹

يشهد القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية تحولاً ملحوظاً بهدف تقديم خدمات بنكية متميزة تلي تطلعات العملاء وتتناسب مع التطورات التقنية العالمية. يعد التحول البنكي جزءاً من رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير القطاعات المالية. كما أشارت لذلك الدراسة الحديثة من (McKinsey & Company (2021) إلى أن التحول في القطاع المالي السعودي أصبح عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف رؤية 2030، حيث تتوقع البنوك السعودية تحقيق نمو أعلى إذا استثمرت في تبني التقنيات الحديثة والتحسينات الرقمية وفي دراسة أجراها Westerman et al. (2014) أشارت إلى أن التحول لم يعد خياراً بل ضرورة للبنوك لتعزيز القدرة التنافسية وأكدت الدراسة أن التحول يسهم في تحسين الأداء والفعالية التشغيلية، مع ضرورة التركيز على الابتكار وإعادة تصميم الخدمات المصرفية.

ولعب التحول في القطاع البنكي دوراً كبيراً في تحسين الخدمات البنكية وتحولها من التقليدية إلى الرقمية والتي تمثلت في المحاور التالية:

تعزيز تجربة العملاء: يوفر التحول من الأعمال التقليدية إلى الرقمية أدوات مبتكرة مثل التطبيقات البنكية الإلكترونية مما يمكن العملاء من الوصول إلى خدماتهم المالية بسهولة (Banking Review, 2023).

زيادة الأمان المالي: ساهمت التقنيات الحديثة في تقليل معدلات الاحتيال المالي من خلال نظم التحقق والأمان المعتمدة على الذكاء الاصطناعي (Al-)

(Sayed et al., 2022). ⁴²

تسريع العمليات: يساعد تحول الأعمال على تسريع إنجاز العمليات البنكية، مما يساهم في توفير وقت العملاء والموظفين (Khan & Ahmad, 2021)

⁴¹ - مذکور، بشرى (٢٠١٧)، أثر وسائل الدفع الإلكتروني على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي ٣٢٤، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

⁴² - Pakurár, Miklós, Haddad, Hossam, Nagy, János, Popp, József, Oláh, Judit (2019) the Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector, Sustainability 2019, 11, 1113., pp 24-1.

المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحول القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:

تحقيق الفعالية التشغيلية :تساعد المواءمة الاستراتيجية على توجيه الجهود الرقمية نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتجنب الفجوات التشغيلية الناتجة عن تداخل الأهداف (Porter & Millar, 2019).

تعزيز التركيز الاستراتيجي: من خلال ربط التحول برؤية البنك، تُصبح كل المبادرات الرقمية جزءًا من الأهداف الاستراتيجية للبنك مما يساعد على ضمان تحقيق أهداف البنك وتجنب التشتت.

إدارة المخاطر: تساعد المواءمة الاستراتيجية في تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالتحول من خلال تقنيات التحكم وتحليل بيانات المخاطر، مما يساهم في تقليل المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والأمان السيرياني (Davenport & Prusak, 2020).

تحفيز الابتكار: يؤدي تحديد أهداف رقمية واضحة تتماشى مع الاستراتيجية العامة إلى خلق بيئة مشجعة على الابتكار مما يدفع الموظفين لاستكشاف حلول جديدة للتحديات التي تواجههم في العمل (Anderson, 2021).

التحديات التي تواجه القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:⁴³

على الرغم من الفوائد العديدة لتحول الأعمال من التقليدية إلى الرقمية، يواجه القطاع البنكي بعض التحديات، منها:

التكيف مع التغيرات: يتطلب التحول تحديث المهارات الفنية لدى الموظفين لمواكبة التكنولوجيا المتغيرة.

التكاليف المرتبطة بالتطوير: تعتبر التكاليف العالية لتغيير طريقة الأعمال وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وتحديث الأنظمة من التحديات التي تواجه البنوك.

التكلفة العالية: يتطلب التحول في الأعمال استثمارات كبيرة لتبني التقنيات وتطوير الأنظمة وتدريب الموظفين.

التغيرات الثقافية: التحديات الثقافية مثل مقاومة التغيير التنظيمي تشكل عائقًا رئيسيًا. توضح دراسة (Muyenga Kasera, 2022) أن التحول

يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية والتقبل للتكنولوجيا الجديدة، حيث يجب تدريب الموظفين وتعزيز وعيهم بأهمية التحول الرقمي وقد يكون من

الصعب على بعض الموظفين والعملاء التكيف مع التكنولوجيا الحديثة وفي دراسة لـ Schmidt et al. (2018) أوضحت أن مقاومة التغيير هي

إحدى العقبات الأساسية أمام التحول الرقمي. هذه الدراسة بينت أن تعزيز الثقافة المؤسسية وتهيئة الموظفين لمواجهة التغيير هما من أهم العوامل التي

تساعد المؤسسات على تجاوز هذه التحديات.

التكامل بين الأنظمة: تحتاج البنوك إلى تكامل بين الأنظمة التقليدية والأنظمة الرقمية الجديدة، مما يشكل تحديًا تقنيًا.⁴⁴

⁴³ - Saidi Atanda Mustapha (2018) E-Payment Technology Effect on Bank Performance in Emerging Economies-Evidence from Nigeria, Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2018, 4, 43.

⁴⁴ - Sakanko, Musa Abdullahi, David, Joseph (2019) The Effect of Electronic Payment Systems on Financial Performance of Microfinance Banks in Niger State, Jurnal Bisnis dan

تحديات هيكلية وتنظيمية: وفقًا لدراسة (Beese et al., 2022)، تواجه البنوك تحديات متعددة، من ضمنها مقاومة التغيير التنظيمي وصعوبة دمج التقنيات الحديثة مع الهيكل التنظيمي القديم، الذي سيؤثر على مرونة واستدامة الأعمال.

خاتمة حول القطاع البنكي:

من خلال بحثنا في هذا الأمر اتضح لنا الدور المؤثر الذي تؤديه البنوك في تنشيط الاقتصاد القومي فبروز البنوك كان بمثابة حل للمعضلات المتمثلة في عجز التمويل الذي يمثل أحد دعائم التنمية الاقتصادية كونه يتيح الملاذ الأخير للمستثمرين.

وتنفذ البنوك عملية التمويل عن طريق تجميع أكبر حجم من الودائع بغية دعم مركزها المالي وتعمل جاهدة على استثمار هذه الأموال في منح القروض للعملاء بهدف الحصول على ربح لضمان ودائع الناس وتحقيق أرباح لبقائها والحاجة إلى التمويل تكون في الغالب من قبل أصحاب المشاريع الذين يودون تطبيقها كمشاريع استثمارية لتحقيق الاكتفاء الذاتي لهم وللاقتصاد وإيجاد فرص عمل إضافة إلى اكتساب المهارات كونه ميدانًا خصبًا لإظهار القدرات والمهارات وتحصيل عائد.

لذا فالبنك يقرر لتمويل المشاريع يعتمد على دراسات وتحليلات للمعطيات المرتبطة بالمستثمر وفق شروط ومقاييس ليضمن بذلك المشروع وبقائه الذي يتيح له استعادة القروض الممنوحة من جهته.

ولاحظنا من خلال البحث كذلك أن هنالك نوع آخر للتمويل يكون فيه البنك أحد الأطراف الثلاثة

للت تمويل والدولة الطرف الثاني فقد سعت الدولة لتسهيل تمويل الشباب الراغبين في الاستفادة وعبر تحمل جزء من عبء فائدة القرض الممنوح من طرف البنك في تعزيز عملية الاستثمار للقضاء على المشكلات التي تعاني منها.

الفصل الثاني: المحور الثاني: الدراسات المرجعية

دراسات تناولت بنية الأعمال المؤسسية

(حسن الغامدي، 2024) وفقا للدراسة التي أجراها بعنوان تقييم تأثير بنية المؤسسة على نجاح التحول الرقمي: منظور عالمي كان الهدف من البحث هو بناء نموذج لبنية الأعمال باستخدام إطار (TOGAF ADM) كما عرضت الدراسة ثلاثة مفاهيم مختصرة حول كيفية فهم البنية المؤسسية التي تحتاجها شركة (STMIK Pontianak) من أجل تنفيذ استراتيجية تحول الأعمال واعتمدت الدراسة على نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية للعلاقات بين بنية المؤسسة والتحول الرقمي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أهمية البنية المؤسسة تلعب دورا حاسما في تحقيق التحول الرقمي في المنظمات وأيضاً توفر البنية المؤسسية للشركات طريقة تتمكن من خلالها لتشغيل أعمالها والاستجابة الديناميكية للتغيرات السوقية كما ناقشت الدراسة بنية الأعمال المؤسسية من وجهة نظر أكاديمية ووضحت وظيفتها في دمج عمليات الأعمال مع موارد تقنية المعلومات لتحقيق التحول الرقمي للأعمال.

استنادا إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات: تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجية الأعمال، وتعزيز القدرات التكنولوجية للمنظمة لتحقيق التحول الرقمي، وتطوير استراتيجية التحول الرقمي لتحقيق أهداف المنظمة.

وفقا للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان هي البنية المؤسسية (Svyatoslav Kotusev)، (2020) تهدف الدراسة إلى تقديم ورقة مفاهيمية علمية حول أربع مشكلات عملية تتعلق باستراتيجية الأعمال ودور البنية المؤسسية ودورها في المبادرات الاستراتيجية كما تهدف الدراسة إلى تخفيف عمليات البحث العلمي المستقبلية من أجل توضيح الدور الفعلي للبنية المؤسسية في استراتيجية الأعمال نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية.

أظهرت نتائج الدراسة إلى ضرورة تعمق ممارسي البنية المؤسسية في المنظمة ونماذج أعمالها وعملياتها لتقديم فائدة أكبر لاستراتيجية الأعمال وبنية المؤسسة تلعب دورا حاسما في تحليل المؤسسة وتطوير استراتيجية الأعمال وأيضاً تساعد بنية المؤسسة على تحسين الفعالية والكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.

استنادا إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات تطوير بنية المؤسسة: تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجية الأعمال وتطوير القدرات التكنولوجية للمنظمة لتحقيق التحول الرقمي وتطوير استراتيجية التحول الرقمي لتحقيق أهداف المنظمة.

(Josef Muyenga Kasera، 2022) **وفقا للدراسة التي أجراها بعنوان** دليل التحولات التجارية من خلال بنية المؤسسة في ناميبيا، كان الهدف من البحث هو تحديد العلاقة وتأثير البنية المؤسسية في تحقيق تحول الأعمال في المؤسسة والأهداف الفرعية هي:

- مراجعة الأدبيات وفهم المصطلحات الأساسية مثل تحويل الأعمال، والتحول الرقمي، وإدارة بنية المؤسسات.
- تحديد التحديات التي تؤثر على دعم البنية المؤسسية لتحولات الأعمال في ناميبيا.
- تقديم التوصيات وصياغة المبادئ التوجيهية التي ينبغي مراعاتها عندما تسعى إحدى المنظمات إلى دعم التحولات التجارية في مجال الأعمال.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك نقص في مفهوم البنية المؤسسية في نامبيا وأوصت الدراسة إلى تطوير المؤسسات التعليمية لتشمل هذا المفهوم، وعدم تبني أطر ومنهجيات البنية المؤسسية عند عمل التقييمات للمنظمات وأوصت الدراسة وزارة المعلومات والتقنية بتطوير وفرض استخدام هذه الأطر والمنهجيات الخاصة بالبنية المؤسسية، وجدت الدراسة أن عدم وجود الدعم من القيادة يؤثر على البنية المؤسسية وتمكينها في المنظمات.

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات: تحسين الفعالية بنية المؤسسة تساعد على تحسين الفعالية من خلال ربط الاستراتيجيات بالبيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية بنية المؤسسة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد الاستراتيجيات الفعالة وتحسين الكفاءة بنية المؤسسة تساعد على تحسين الكفاءة من خلال تحديد الاستراتيجيات الفعالة.

دراسات تناولت المواءمة الاستراتيجية

وفقاً لدراسة (Jannis et al, 2023)، تهدف الدراسة إلى استعراض دور إدارة الهندسة المؤسسية (EAM) في تنسيق جهود تطوير نظم المعلومات المحلية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية على مستوى المنظمة، مع تجنب التكرار وعدم الاتساق. وأوضحت الدراسة أن رغم نضوج أدوات وعمليات إدارة الهندسة المؤسسية خلال العقد الماضي، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق أثر ملموس من مبادراتها في هذا المجال.

وقد ركزت الدراسة على تجربة بنك Commerzbank الدولي، حيث استخدم مهندسو المؤسسة آلية مراقبة قائمة على منظور المحفظة لتعزيز توطيد إدارة الهندسة المؤسسية داخل المنظمة بفعالية أكبر. ويتيح هذا النهج الجمع المتعمد بين مجموعة واسعة من آليات التحكم الرسمية وغير الرسمية، متجاوزين بذلك الآليات الرسمية التي يتم توجيهها من الأعلى والمناقشة غالباً في أدبيات EAM، كما أن استخدام محافظ آليات التحكم هذه يوفر وسيلة فعالة لإعادة توجيه إدارة الهندسة المؤسسية استجابةً للتغيرات الاستراتيجية الكبرى. وقد تم توضيح تطبيق هذا المنظور من خلال تتبع تطور EAM في Commerzbank على مدار أكثر من عقد (2008-2018) وسط بيئة تنافسية مضطربة وصعبة، مما استدعى عدة إعادة توجيه استراتيجية كبرى تتطلب تعديلات مقابلة في إدارة الهندسة المؤسسية. وتخلص الدراسة إلى أن تصميم محافظ آليات التحكم المتنوعة بوعي يعد وسيلة مفيدة أيضاً للمنظمات الكبيرة الأخرى لإجراء إدارة الهندسة المؤسسية بشكل أكثر فاعلية.

(Beese Jannis, Haki Kazem, 2022) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان دراسة حول التوافق الاستراتيجي لإدارة بنية المؤسسة في Commerzbank، كان الهدف من البحث الهدف الأساسي تهدف الدراسة إلى تحليل تطور البنية المؤسسية داخل المنظمة وكيفية تمكينها وإدارتها كرد فعل للظروف المتغيرة واعتمدت الدراسة على نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية وشملت الدراسة تحليلاً لعدة منظمات في Commerzbank.

أظهرت نتائج الدراسة نهج البنية المؤسسية الذي اعتمدته Commerzbank ناجحاً، كما يتضح من إتمام عملية اندماج كبيرة خلال الأزمة المالية والقضاء الفعال على نظم المعلومات المكررة خلال فترة زمنية قصيرة وتم اعتبار مفهوم آلية المراقبة مفيداً في توجيه أنشطة البنية المؤسسية استجابة للظروف المتغيرة داخل المنظمة وتبعت الدراسة تطور البنية المؤسسية في Commerzbank على مدى أكثر من عقد من الزمن ومن خلال ثلاث

فترات متميزة، مما يدل على إمكانية تطبيق النهج على مواقف مختلفة وأظهرت المنظمة تقدراً متزايداً لتكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين للأعمال وقدرة أساسية في نهاية فترة الدراسة، مما يسمح لـ البنية المؤسسية بدعم مبادرات الابتكار والتعامل مع التقنيات الجديدة.

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات، بما في ذلك ضرورة تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجية الأعمال وتعزيز القدرات التكنولوجية للمنظمة لتحقيق التحول الرقمي.

(أ.د. هاشم فوزي العبادي، ليث شناوه الجابري، 2022) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان دراسة حول دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، كان الهدف من البحث الهدف الرئيس للدراسة هو الوصول إلى علاقة قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية، شملت الدراسة تحليلاً لعدة منظمات في مختلف القطاعات.

أظهرت نتائج الدراسة بعد الاحتواء الاستراتيجي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية وبعد الاحتواء الاستراتيجي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة وهناك علاقة إيجابية قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية وتعتبر ريادة الأعمال الرقمية من المواضيع المعاصرة الحديثة وتعد أسلوب ونمط عمل جديد للمنظمات في زمن الثورة التقنية التي يشهدها العالم وريادة الأعمال الرقمية تعتمد على العالم الرقمي بشكل كبير في تنفيذ عملياتها.

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات، بما في ذلك ضرورة تطوير الاحتواء الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجية الأعمال.

ووفقاً لدراسة (Gideon et al, 2020)، تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى أهمية التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات (BITA) والعوامل المرتبطة به في تحقيق التحول الرقمي داخل المنظمات. وقد أشارت الدراسة إلى أن التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات يعد جهداً أساسياً لكنه يمثل تحدياً لكل من الباحثين والممارسين، ويزداد تعقيداً عند قيام المنظمات بصياغة وتنفيذ التغييرات اللازمة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، فضلاً عن التعديلات الهيكلية والثقافية لضمان نجاح التحول الرقمي.

وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة بين عامي 2016 و 2020 للكشف عن أهمية التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات والعوامل المؤثرة فيه. وأكدت النتائج أن هذا التوافق يسهم في تعزيز القيمة المستمدة من تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الرقمية، وتمكين المرونة التنظيمية، وتسهيل دمج التقنيات الرقمية الجديدة. كما حددت الدراسة العوامل التنظيمية والإدارية المتعلقة بالتوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات والتي تعد أساسية للتحول الرقمي، مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التوافق مع البيئة الخارجية، ومهارات القيادة. وأخيراً، قدمت الدراسة مقترحات لأجندة البحث المستقبلي والتطبيقات العملية للباحثين والممارسين.

الدراسات الاستطلاعية

في إطار تحديد مشكلة الدراسة وتكوين الفرضيات، قامت الباحثة ببحث استطلاعي بعنوان "التحول الرقمي للمؤسسات الحديثة ومواءمة استراتيجية الأعمال الرقمية" الذي تم عرضه في

(ICEADB-24)- International Conference on Enterprise Architecture and Digital Business "

" Kuwait City , 12-13 Feb, 2024 ,

وتم نشره في مجلة "Journal of Research of Administration"

هدف البحث إلى تسليط الضوء على ركائز التحول الرقمي وأهمية كل ركيزة في المنظمات الحديثة وكيف تحقق المنظمات المرونة والحدثة من خلال رحلة التحول الرقمي، وأيضاً تناول البحث أهمية المواءمة الاستراتيجية ما بين استراتيجية التحول الرقمي للأعمال وبين تنفيذها مع التركيز على دور مصمم الأعمال "Business Architect" الذي يمثل المترجم وجسر الوصل ما بين الاستراتيجية وتنفيذها بالشكل الملائم وبأقل انحرافات ممكنة. تم البحث عن طريق مراجعة شاملة للأدبيات التي تضمنت البحث بشكل منهجي وتقييم وتلخيص الأدبيات الأكاديمية والأدبيات المنشورة في موضوع البحث والموجودة والمتعلقة بموضوع التحول الرقمي ومواءمة استراتيجية الأعمال الرقمية داخل المؤسسات الحديثة. اتبعت عملية مراجعة الأدبيات الخطوات الرئيسية التالية:

تحديد الأدبيات ذات الصلة: تتضمن الخطوة الأولى تحديد المقالات العلمية ذات الصلة والكتب وأوراق البحث والتقارير ودراسات الحالة وغيرها من المصادر المتعلقة بالتحول الرقمي واستراتيجية الأعمال الرقمية ومواءمة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي والقيادة وتبني التكنولوجيا والموضوعات ذات الصلة.

معايير البحث وقواعد البيانات: تم تحديد معايير البحث بناءً على الكلمات الرئيسية والمفاهيم والموضوعات المتعلقة بأهداف البحث. يتم استخدام قواعد البيانات مثل المجلات الأكاديمية (على سبيل المثال، IEEE Explore و Science Direct) وقواعد بيانات البحث (على سبيل المثال، ProQuest و EBSCO) والمنشورات العلمية والمنصات عبر الإنترنت ذات السمعة العالية لإجراء البحث في الأدبيات.

معايير الإدراج والاستبعاد: تم وضع معايير الإدراج لتشمل الأدبيات ذات الصلة المباشرة بأهداف البحث والتي توفر رؤى قيمة حول ركائز التحول الرقمي وتحديات محاذاة الاستراتيجية وأفضل الممارسات والموضوعات ذات الصلة. يتم تطبيق معايير الاستبعاد لاستبعاد الأدبيات غير ذات الصلة أو القديمة.

جمع البيانات وتحليلها: تم جمع الأدبيات ذات الصلة وتنظيمها وتحليلها بشكل منهجي لاستخراج النتائج الرئيسية والموضوعات والاتجاهات والأطر النظرية والمنهجيات ودراسات الحالة والرؤى العملية المتعلقة بالتحول الرقمي ومحاذاة الاستراتيجية. قد تشمل تقنيات تحليل البيانات التحليل الموضوعي وتحليل المحتوى والتحليل المقارن وتوليف النتائج.

نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

تلخيص النتائج: تم تلخيص النتائج من مراجعة الأدبيات لتطوير سرد مترابط يسلط الضوء على الحالة الحالية للمعرفة والمفاهيم الرئيسية والمنظورات النظرية والأدلة التجريبية والثغرات في الأدبيات والتحديات والفرص وأفضل الممارسات المتعلقة بالتحول الرقمي ومواءمة استراتيجية الأعمال الرقمية. التقييم النقدي: تم تقييم الأدبيات بشكل نقدي بناءً على مصداقية المصادر وأهميتها لموضوع البحث والدقة المنهجية والأطر النظرية والأدلة التجريبية والآثار العملية ويتم النظر في نقاط القوة والضعف والقيود والتحيزات في الأدبيات أثناء عملية التقييم. عرض النتائج: تم تقديم نتائج مراجعة الأدبيات في ورقة البحث، وتم تنظيمها وفقاً للموضوعات، والموضوعات الفرعية، وأسئلة البحث ومناقشة الأفكار الرئيسية والحجج والنظريات وأمثلة الحالات والتوصيات المستمدة من الأدبيات بطريقة شاملة ومتراصة ومنطقية.

في ضوء ما سبق وكنتيجه للمنهجية التي اتبعتها الباحثة كان ملخص البحث كالآتي:

أهداف الورقة البحثية:

البحث عن الركائز المهمة لإنجاح رحلة التحول الرقمي وإبراز أفضل الممارسات لعملية مواءمة استراتيجيات تحول الأعمال للرقمية.

مناقشة أثر تحول الأعمال للرقمية على العمليات ونماذج العمل.

تقديم الحلول للتحديات التي تواجهها المنظمات عند مواءمة استراتيجية تحول الأعمال للرقمية ومبادرات التحول التنفيذية.

التعليق على الدراسات السابقة حول بنية الأعمال المؤسسية

الدراسات السابقة تشير إلى أهمية هيكل المؤسسة في إنجاز التحول الرقمي الناجح في المؤسسات ويمكن أن تساعد هذه الدراسات في فهم كيفية تأثير هيكل المؤسسة على التحول الرقمي وكيفية تطوير هيكل المؤسسة لبلوغ أهداف المؤسسة.

النتائج الأساسية:

1- تأثير هيكل المؤسسة: هيكل المؤسسة يؤدي دوراً مهماً في إنجاز التحول الرقمي الناجح في المؤسسات.

2- تحسين الفعالية والكفاءة: هيكل المؤسسة يساعد على تحسين الفعالية والكفاءة وتحقيق غايات المؤسسة.

التأثير الواقعي للدراسات:

الدراسات السابقة بإمكانها أن تدعم في إحداث استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة في المنظمات. باستطاعتها أيضاً أن تحسّن هيكلية المؤسسة لتحقيق غايات المنظمة.

مقارنة بين البحوث:

الدراسات السابقة تتشابه في النتائج الجوهرية حيث تؤكد جميعها على أهمية هيكلية المؤسسة في تحقيق التحول الرقمي المثمر في المنظمات مع هذا، يمكن أن تتباين الدراسات في المنهجية والنتائج التفصيلية.

أهمية هيكل المؤسسة:

بنية المؤسسة يلعب دوراً هاماً في تحقيق التحول الرقمي الناجح في المنظمات باستطاعة هيكل المؤسسة أن يدعم في رفع الفعالية والكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.

التعليق على دراسات السابقة حول المواءمة الاستراتيجية:

تشير الدراسات السابقة إلى ضرورة التضمن الاستراتيجي والتناغم الاستراتيجي في إنجاز التغيير الرقمي الناجح بالمؤسسات. باستطاعة هذه الدراسات أن تدعم استيعاب كيفية تأثير التضمن الاستراتيجي والتناغم الاستراتيجي على التغيير الرقمي وكيفية وضع استراتيجيات فعالة لبلوغ غايات المؤسسة.

النتائج الأساسية:

- 1- أثر التضمن الاستراتيجي: التضمن الاستراتيجي يؤدي دوراً هاماً في تدعيم الريادة الرقمية.
- 2- أهمية التناغم الاستراتيجي: التناغم الاستراتيجي لإدارة هيكل المؤسسة يعاون على تحقيق التغيير الرقمي الناجح في المؤسسات.

الأثر العملي للدراسات:

الدراسات السابقة يمكن أن تساعد في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي الناجعة في المؤسسات. يمكن أن تساعد أيضاً في تحسين الاحتواء الاستراتيجي والتوافق الاستراتيجي لإدارة هيكل المؤسسة لتحقيق غايات المؤسسة.

مقارنة بين الدراسات:

الدراسات السابقة تتشابه في النتائج الأساسية حيث تؤكد كلها على أهمية الاحتواء الاستراتيجي والتوافق الاستراتيجي في تحقيق التحول الرقمي الناجح في المؤسسات. ومع هذا يمكن أن تختلف الدراسات في المنهجية والنتائج التفصيلية.

جدول الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية:

جدول 2 الدراسات السابقة المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية

اسم الباحث	سنة النشر	عنوان الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	المنهج المستخدم	النتائج	التوصيات

حسن الغامدي	2024	تقييم تأثير بنية المؤسسة على نجاح التحول الرقمي: منظور عالمي	اعتمدت الدراسة على نُهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية للعلاقات بين بنية المؤسسة والتحول الرقمي.	شملت الدراسة تحليلاً لعدة دول عبر قارات مختلفة بما في ذلك الاقتصادات المتقدمة والنامية والاقتصادات الانتقالية.	استخدمت الدراسة نُهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية.	توصلت الدراسة إلى أن بنية المؤسسة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التحول الرقمي في المنظمات.	أوصت الدراسة بضرورة تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف التحول الرقمي.
Svyatoslav Kotusev Sherah Kurnia Rod Dilnutt Paul Taylor	2020	ما هي البنية المؤسسية ولماذا هي مهمة لتحليل المؤسسة	منظمات والشركات في مختلف القطاعات	غير متوفر	نُهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية	تشير النتائج إلى ضرورة تعمق ممارسي البنية المؤسسية في المنظمة ونماذج أعمالها وعملياتها لتقديم فائدة أكبر لاستراتيجية الأعمال.	أوصت الدراسة بضرورة تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجية الأعمال.
Josef Muyenga Kasera	2022	دليل التحولات التجارية من خلال بنية	اعتمدت الدراسة على نُهج التحليل التجميعي	شملت الدراسة تحليلاً لعدة منظمات في ناميبيا.	استخدمت الدراسة نُهج التحليل التجميعي	هناك نقص في مفهوم البنية المؤسسية في ناميبيا.	وأوصت الدراسة إلى تطوير المؤسسات التعليمية

المؤسسة في ناميبيا	المراجعة المنهجية.	المراجعة المنهجية	المؤسسة في ناميبيا	المراجعة المنهجية.	المؤسسة في ناميبيا	المراجعة المنهجية.
-----------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

الدراسات المتعلقة بالهواة الاستراتيجية

جدول 3 الدراسات المتعلقة بالهواة الاستراتيجية

Beese Jannis	202	دراسة حول التوافق	اعتمدت	شملت الدراسة تحليلاً	استخدم	كان نخب البنية	أوصت
, Haki	2	الاستراتيجي لإدارة بنية	الدراسة	لعدة منظمات في	ت	المؤسسية الذي اعتمده	الدراسة
Kazem ,		المؤسسة في	على نخب	Commerzbank	الدراسة	Commerzban	بضرورة
Schilling		Commerzban	التحليل	.	نخب	k ناجحاً، كما يتضح	تطوير بنية
Raphael ,		k	التجميع		التحليل	من إتمام عملية اندماج	المؤسسة
KrausMartin		ي			التجميعي	كبيرة خلال الأزمة	لتحقيق
, et al.		والمراجعة	والمراجعة		والمراجعة	المالية والقضاء الفعال	أهداف
		المنهجية	المنهجية		المنهجية.	على نظم المعلومات	المنظمة
						المكررة خلال فترة زمنية	وتحسين
						قصيرة.	استراتيجية
							الأعمال
							وتعزيز
							القدرات
							التكنولوجية
							للمنظمة
							لتحقيق
							التحول
							الرقمي.

أ.د. هاشم فوزي	202	دراسة حول دور	اعتمدت	شملت الدراسة تحليلاً	استخدم	يعد الاحتواء	أوصت
العبادي	2	الاحتواء الاستراتيجي	الدراسة	لعدة منظمات في	ت	الاستراتيجي أحد	الدراسة
ليث شناهو الجابري.		في تعزيز ريادة الأعمال	على نهج	مختلف القطاعات.	الدراسة	العناصر الحاسمة في	بضرورة
		الرقمية.	التحليل		نهج	تحقيق أهداف المنظمة.	تطوير
			التجميع		التحليل	هناك علاقة إيجابية	الاحتواء
			ي		التجميعي	قوية بين الاحتواء	الاستراتيجي
			والمراجعة		والمراجعة	الاستراتيجي وريادة	ي لتحقيق
			المنهجية.		المنهجية.	الأعمال الرقمية.	أهداف
							المنظمة
							وتحسين
							استراتيجية
							الأعمال.

الفجوة البحثية

بعد الدراسة والاستطلاعات في البحوث والدراسات السابقة في مواضيع تحول الأعمال والمواءمة الاستراتيجية ودور بنية الأعمال المؤسسية في عمليات المواءمة، تناولت أغلب هذه الدراسات مواضيع التحول الرقمي بشكل خاص وركزت عليه دون التركيز على أوجه التحول الأخرى أيضاً أغلب الدراسات تناولت دور البنية المؤسسية بشكل عام في عمليات المواءمة الاستراتيجية وتمت الإشارة فقط لدور بنية الأعمال المؤسسية بشكل عام دون التعمق فيها وهذه الدراسات ساعدتنا في تحديد الفجوة البحثية التي تمثلت بعدم وجود دراسات بحثية تناولت أثر دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال وكما لم توجد دراسات سابقة أجريت على أثر دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية لضمان التكيف الفعال والمرن للبنوك مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق المواءمة مع أهداف النمو والتطوير والاستدامة وتعزيز القدرة التنافسية والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتطوير القطاع المالي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ملخص الفصل الثاني

تهدف هذه الدراسة إلى الإلمام بواقع التغير الرقمي في المصارف السعودية، بحيث يعد التغير الرقمي توجهاً عاصرياً يساهم في رفع مستوى أداء المصارف خصوصاً مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات التي شهدتها النشاط المصرفي، وهذا ألزمها على محاولة التكيف أو التوافق مع هذه التطورات لتبسيط العمليات وتعزيز كفاءتها وسهولة توفير الخدمات.

ومن خلال دراستنا هذه، تناولنا تجربة السعودية في تطبيق التغير الرقمي في المصارف التي أظهرت فعالية وقدرة كبيرة وتحكماً عالياً في أدوات التغير الرقمي واستخدامها في عمل المصارف وتطوير المنتجات والخدمات المالية الرقمية.

الفصل الثالث: احوار الأول: نتائج الدراسة ومناقشتها

أشير إلى تحول الأعمال للرقمية إلى الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الرقمية لتغيير النموذج التي تعمل به المنظمات بشكل أساسي للتكيف السريع مع المتغيرات في السوق وتقديم القيمة للعملاء بشكل أسرع وأسهل.

هذا التحول ينطوي على نهج شامل ومتكامل مركزاً على ركائز أساسية تعتمد عليها المنظمات لإنشاء نماذج أعمال جديدة تعزز الابتكار وتحسن الكفاءة التشغيلية، ومن أهمها ما يلي:

التقنيات والبنية التحتية: وتشمل جميع ما يرتبط بالتقنيات من تجهيز بنية تحتية تدعم الرقمنة والأجهزة والشبكات والخدمات السحابية والاستفادة من التقنيات الناشئة وغيرها لتمكين العمليات الرقمية وتعزيز الابتكار.

البيانات وتحليلاتها: حيث يعتمد التحول الرقمي بشكل كبير على اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

تجربة العملاء: حيث يعد محورياً أساسياً عن طريق الاستفادة من القنوات الرقمية والتفاعلات الشخصية وخيارات الخدمة الذاتية واستراتيجيات التسويق الرقمي لإشراك العملاء بشكل فعال وتقديم تجارب مخصصة وبناء علاقات طويلة الأمد.

تحسين عمليات الأعمال: يتضمن التحول الرقمي إعادة تصور وتحسين عمليات الأعمال لتحسين الكفاءة والمرونة والاستجابة ويتضمن ذلك إعادة هندسة للعمليات وإنشاء نماذج أعمال جديدة وأتمتة المهام الورقية واختصار المتكررة وسير إجراءات العمل بشكل رقمي واتباع المنهجيات الرشيدة لدفع التحسين المستمر والابتكار.

الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير: يتطلب التحول الرقمي النجاح ثقافة الابتكار والمرونة والتعلم المستمر داخل المنظمة. يلعب القادة دوراً حاسماً في دفع التغيير الثقافي وتعزيز العقلية الرقمية وتعزيز التعاون بين الإدارات ويتم تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير لإدارة المقاومة وتمكين الموظفين وضمان الانتقال السلس إلى المبادرات الرقمية.

القيادة والحوكمة: القيادة والحوكمة الفعالة ضرورية لتوجيه مبادرات التحول الرقمي. يوفر كبار المسؤولين التنفيذيين التوجيه الاستراتيجي، ويخصصون الموارد، ويدعمون المبادرات الرقمية، ويضمنون التوافق مع الأهداف التنظيمية. كما تعد أطر الحوكمة القوية، وممارسات إدارة المخاطر، ومعايير الامتثال، والاعتبارات الأخلاقية جوانب بالغة الأهمية لحوكمة التحول الرقمي.

مناقشتها:

سلط الضوء على أفضل الممارسات المختلفة لتحقيق مواءمة استراتيجية الأعمال الرقمية، بما في ذلك التزام القيادة القوي، والتعاون بين الوظائف، والتواصل الواضح للأهداف الاستراتيجية، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، والمنهجيات الرشيدة في التطوير والتحسين المستمر، والتعلم المستمر وتطوير المهارات، وتركيز العملاء، وثقافة الابتكار والتجريب.

التأثير على العمليات التجارية:

وجد أن التحول الرقمي ومواءمة الاستراتيجية لهما تأثير كبير على جوانب مختلفة من العمليات التجارية، بما في ذلك تحسين الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتسريع وقت طرح المنتجات في السوق، وزيادة نمو الإيرادات، وخفض التكاليف، واتخاذ قرارات أفضل، وتحقيق الميزة التنافسية في السوق.

الفصل الثالث: المحور الثاني: الاقتراحات والتوصيات

- تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي والمرونة في جميع أنحاء المنظمة.
 - الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية والتدريب للموظفين على جميع المستويات.
 - تنفيذ استراتيجيات قوية لإدارة التغيير للتغلب على المقاومة ودفع تبني المبادرات الرقمية.
 - تطوير استراتيجيات أعمال رقمية واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع أهداف المنظمة واتجاهات السوق.
 - الاستفادة من تحليلات البيانات والرؤى لإعلام عملية صنع القرار الاستراتيجي ودفع التحسين المستمر.
 - إنشاء أطر دعم وحوكمة قوية للقيادة لتوجيه مبادرات التحول الرقمي بشكل فعال.
 - التعاون مع الشركاء الخارجيين والعملاء ونظم الصناعة لدفع الابتكار والمشاركة في خلق القيمة.
 - تفعيل دور مصمم الأعمال وتمكين عمله في ربط الاستراتيجية بالتنفيذ وذلك لتقليل الفجوات عند عملية التنفيذ الاستراتيجي.
- نتائج البحث والتوصيات أعطت الباحثة فكرة مبدئية عن مشكلة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة وفروضها وتطبيق ذلك على القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية لاكتشاف مدى أهمية المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال من التقليدية للرقمية ومدى فاعلية دور مصمم الأعمال (Business Architect) في تحقيق هذه المواءمة وتقليل الفجوة ما بين الاستراتيجية والتنفيذ.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة؛ إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة ودراساتها على أرض الواقع والحصول على البيانات من مصادرها الأساسية، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي "أحد الطرق العلمية لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها".

مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع "جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني وآخرون، 2013: 268)، ويتكوّن مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع المتخصصين العاملين في البنوك المحلية والبنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية، ممن يشاركون بشكل مباشر في الاستراتيجيات، والتخطيط، وعمليات التحول والتشغيل. ويشمل ذلك: الإدارة العليا من المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، ومهندسي الأعمال أو المتخصصين المكلفين بالمواءمة بين استراتيجية الأعمال والعمليات التشغيلية، بالإضافة إلى المستشارين وخبراء التحول ومديري المشاريع في هذه البنوك.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بالاستناد إلى البيانات المنشورة على الموقع الإلكتروني للبنك المركزي السعودي والتقارير السنوية للبنوك، حيث بلغ إجمالي عدد الموظفين في البنوك المحلية والرقمية في المملكة (67,416) موظفاً. وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر أداة (Google Forms) بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على الطريقة العشوائية لاختيار عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال نماذج جوجل، وبلغت عينة الدراسة (160) مفردة.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات الكلي للاستمارة كما يتضح في الجدول التالي:

إليك الجدول بعد التقدير:

جدول 4 معاملي ألفا كرونباخ لمحاور وابعاد الاستبانة

م	محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
1	المحور الأول.. بنية الأعمال المؤسسية	0.82	5
2	البعد الأول: وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها	0.79	5
3	البعد الثاني.. الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	0.84	5
4	البعد الثالث.. تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	0.87	5
5	البعد الرابع.. الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	0.80	5
6	المحور الثاني.. المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية	0.76	5
	المجموع الكلي	0.783	25

من البيانات السابقة يتضح أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة ككل 0.783، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات داخل محاور الاستبيان بين 0.76 إلى 0.87، مما يعكس أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من المصادقية والموثوقية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيقوم الباحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- 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 أعلى 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.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

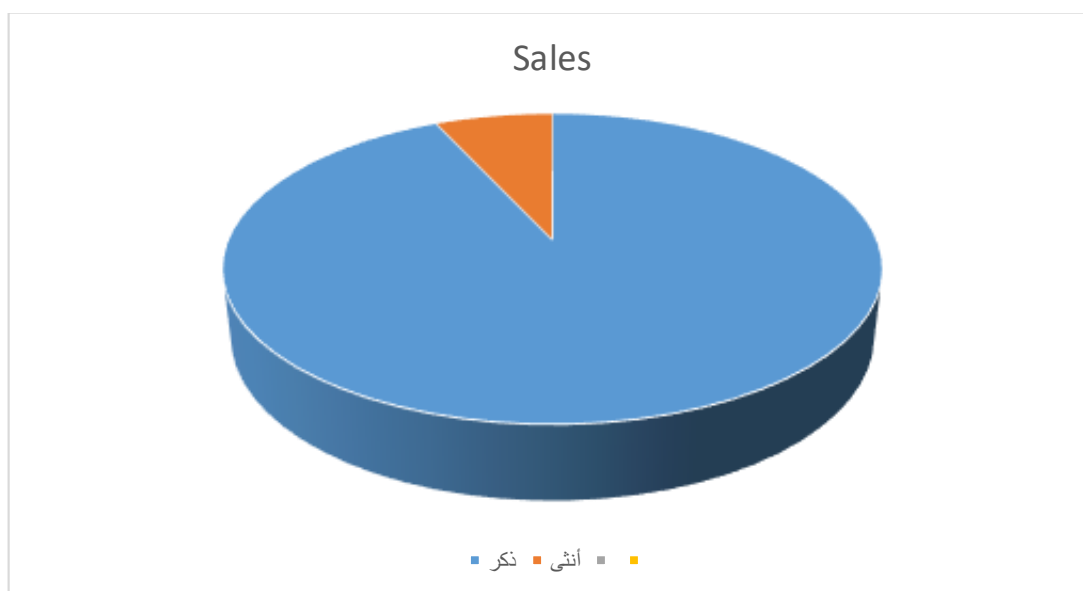
أولاً: البيانات الأولية:

أ- الجنس:

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة علي حسب الجنس أن نسبة الذكور 93.1% ، والإناث 6.9% .

جدول 5 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	149	93.1
أنثى	11	6.9
المجموع	160	100.0



ب- العمر

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للعمر، أن أعلى نسبة من من 25 إلى أقل 35 سنة 75.6% ، يلي ذلك من 35 إلى أقل 45 سنة بنسبة 14.4% ، و من 45 إلى أقل 55 سنة بنسبة 5.0% أقل من 25 سنة بنسبة 3.8% ، وأكثر من 55 سنة بنسبة 1.3%.

جداول 6 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	6	3.8
من 25 إلى أقل 35 سنة	121	75.6
من 35 إلى أقل 45 سنة	23	14.4
من 45 إلى أقل 55 سنة	8	5.0
أكثر من 55 سنة	2	1.3
المجموع	160	100.0

ت- سنوات الخبرة:

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة، أن أعلى نسبة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 61.3% ، يلي ذلك من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 25.0% ، و من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 5.6%، و 20 سنة فأكثر بنسبة 4.4% ، و أقل من 5 سنوات بنسبة 3.8%.

جداول 7 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	3.8
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	98	61.3
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	40	25.0
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	9	5.6
20 سنة فأكثر	7	4.4
المجموع	160	100.0

ثانيا: ابعاد المحور الأول.. بنية الأعمال المؤسسية

1. البعد الأول: وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها

م	وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أفهم بشكل واضح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنك.	1.21	.576	موافق بشدة	4
2	توجد وثائق أو مصادر معتمدة توضح دور البنية المؤسسية في البنك.	1.20	.512	موافق بشدة	5
3	نطاق عمل البنية المؤسسية محدد ومفهوم لجميع العاملين.	1.24	.511	موافق بشدة	2
4	يوجد تواصل فعال لشرح أهمية البنية المؤسسية في تحقيق أهداف البنك.	1.26	.627	موافق بشدة	1
5	أرى أن البنية المؤسسية مرتبطة بشكل مباشر بالتحول الرقمي في البنك.	1.23	.501	موافق بشدة	3
	وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها	1.2275	.47872	موافق بشدة	

جاءت العبارة رقم (4): "يوجد تواصل فعال لشرح أهمية البنية المؤسسية في تحقيق أهداف البنك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.26 وانحراف معياري 0.627، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي.

جاءت العبارة رقم (3): "نطاق عمل البنية المؤسسية محدد ومفهوم لجميع العاملين" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.24 والانحراف المعياري 0.511، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بشدة.

جاءت العبارة رقم (5): "أرى أن البنية المؤسسية مرتبطة بشكل مباشر بالتحول الرقمي في البنك" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 1.23 وانحراف معياري 0.501، وهو ما يعكس موافقة شديدة من قبل أفراد العينة.

كما جاءت العبارة رقم (1): "أفهم بشكل واضح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنك" في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي بلغ 1.21 وانحراف معياري 0.576، مما يشير إلى موافقة شديدة كذلك.

أما العبارة رقم (2): "توجد وثائق أو مصادر معتمدة توضح دور البنية المؤسسية في البنك" فقد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.20 والانحراف المعياري 0.512، وبهذا فإن اتجاه أفراد العينة هو أيضاً نحو الموافقة بشدة.

وبشكل عام:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للبعد "وضح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها" بلغ 1.2275، والانحراف المعياري 0.47872، ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان نحو الموافقة بشدة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس إدراكاً مرتفعاً لأهمية هذا البعد في سياق الموازنة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية.

2. البعد الثاني: الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية

م	الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يستخدم البنك منهجيات معروفة (مثل TOGAF) في تطبيق البنية المؤسسية.	1.21	.584	موافق بشدة	5
2	يتم توثيق العمليات المرتبطة بالبنية المؤسسية بشكل منظم.	1.26	.659	موافق بشدة	1
3	توجد أدوات وتقنيات مخصصة تدعم تنفيذ البنية المؤسسية.	1.23	.644	موافق بشدة	2
4	يتم تحديث الممارسات والمنهجيات بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.	1.22	.590	موافق بشدة	4
5	توجد معايير واضحة يتم اتباعها في تصميم وتطبيق نماذج البنية المؤسسية.	1.23	.596	موافق بشدة	3
	الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	1.2275	1.2288	موافق	

جاءت العبارة رقم (2): "يتم توثيق العمليات المرتبطة بالبنية المؤسسية بشكل منتظم" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.26 والانحراف المعياري 0.659، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جاءت العبارة رقم (3): "توجد أدوات وتقنيات مخصصة تدعم تنفيذ البنية المؤسسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 1.23 وانحراف معياري 0.644، ما يدل على وجود موافقة شديدة لدى أفراد العينة.

كما جاءت العبارة رقم (5): "توجد معايير واضحة يتم اتباعها في تصميم وتطبيق نماذج البنية المؤسسية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 1.23 وانحراف معياري 0.596، مما يعكس أيضاً موافقة شديدة من قبل المشاركين.

جاءت العبارة رقم (4): "يتم تحديث الممارسات والمنهجيات بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 1.22 وانحراف معياري 0.590، وهو ما يشير إلى موافقة شديدة.

أما العبارة رقم (1): "يستخدم البنك منهجيات معروفة (مثل TOGAF) في تطبيق البنية المؤسسية" فقد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.21 والانحراف المعياري 0.584، مما يدل على موافقة شديدة كذلك.

وبشكل عام:

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للبعد "الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية" بلغ 1.2275، مما يعكس موافقة شديدة من أفراد عينة الدراسة، وهو مؤشر على وعيهم وإطلاعهم على استخدام البنك لممارسات ومنهجيات فعالة في مجال البنية المؤسسية، مما يعزز جهود المواءمة الاستراتيجية مع التحول الرقمي.

3. البعد الثالث: تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية

م	تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	الإدارة العليا تدعم بشكل واضح جهود البنية المؤسسية في البنك.	1.26	.687	موافق بشدة	2
2	يتم تخصيص ميزانيات كافية لتطوير وتفعيل البنية المؤسسية.	1.26	.607	موافق بشدة	4

3	تشارك الإدارة العليا في متابعة تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.	1.24	.629	موافق بشدة	5
4	تتبنى القيادة العليا رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	1.26	.619	موافق بشدة	3
5	هناك اهتمام مستمر من الإدارة العليا بتطوير الكفاءات البشرية في مجال البنية المؤسسية.	1.27	.670	موافق بشدة	1
تمكين ودعم الإدارة العليا لتنفيذ بنية الأعمال المؤسسية		1.2575	.59701	موافق بشدة	

جاءت العبارة رقم (5): "هناك اهتمام مستمر من الإدارة العليا بتطوير الكفاءات البشرية في مجال البنية المؤسسية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

1.27 وانحراف معياري 0.670، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

كما جاءت العبارات رقم (1) و(2) و(4) في مراتب متقاربة، حيث:

جاءت العبارة رقم (1): "الإدارة العليا تدعم بشكل واضح جهود البنية المؤسسية في البنك" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 0.687.

وجاءت العبارة رقم (4): "تتبنى القيادة العليا رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 0.619.

أما العبارة رقم (2): "يتم تخصيص ميزانيات كافية لتطوير وتنفيذ البنية المؤسسية" فجاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 0.607.

في حين جاءت العبارة رقم (3): "تشارك الإدارة العليا في متابعة تنفيذ مبادرات التحول الرقمي" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 0.629، مما يعكس كذلك موافقة شديدة من أفراد العينة.

وبشكل عام:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لـ "تمكين ودعم الإدارة العليا لتنفيذ بنية الأعمال المؤسسية" بلغ 1.2575، والانحراف المعياري 0.59701، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بشدة على وجود دعم فعال من الإدارة العليا، سواء من حيث التوجيه أو الموارد أو تبني الرؤية الاستراتيجية، مما يسهم بفعالية في مواءمة البنية المؤسسية مع متطلبات التحول الرقمي.

4. البعد الرابع: الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة

جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة

م	الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	الثقافة التنظيمية في البنك تشجع على التغيير والتحول الرقمي.	1.24	.612	موافق بشدة	5
2	البنية المؤسسية لها موقع واضح ومحدد في الهيكل التنظيمي للبنك.	1.25	.664	موافق بشدة	4
3	يوجد فريق متخصص يقود جهود البنية المؤسسية داخل البنك.	1.25	.673	موافق بشدة	3
4	يتملك قادة البنية المؤسسية مهارات عالية في إدارة التحول الرقمي.	1.34	.838	موافق بشدة	1
5	يتم تعزيز التعاون بين الإدارات لتطبيق مبادرات البنية المؤسسية.	1.30	.799	موافق بشدة	2
	الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	1.2763	.65890	موافق بشدة	

جاءت العبارة رقم (4): "يتملك قادة البنية المؤسسية مهارات عالية في إدارة التحول الرقمي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 1.34 وانحراف معياري 0.838، مما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة.

تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (5): "يتم تعزيز التعاون بين الإدارات لتطبيق مبادرات البنية المؤسسية" بمتوسط حسابي 1.30 وانحراف معياري 0.799، ويعكس ذلك موافقة شديدة كذلك.

أما العبارة رقم (3): "يوجد فريق متخصص يقود جهود البنية المؤسسية داخل البنك" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.673، بما يشير إلى موافقة شديدة من العينة.

وجاءت العبارة رقم (2): "البنية المؤسسية لها موقع واضح ومحدد في الهيكل التنظيمي للبنك" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.664، مما يعكس اتجاهها نحو الموافقة الشديدة أيضاً.

أما العبارة رقم (1): "الثقافة التنظيمية في البنك تشجع على التغيير والتحول الرقمي" فقد جاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 0.612، وهو ما يشير إلى موافقة شديدة من قبل أفراد العينة كذلك.

وبشكل عام:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لـ "الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة" بلغ 1.2763، والانحراف المعياري 0.65890، مما يدل على وجود اتفاق قوي من أفراد عينة الدراسة على أن الثقافة التنظيمية، وموقع البنية المؤسسية، وكفاءة القيادات تلعب جميعها دوراً محورياً في دعم المواءمة الاستراتيجية مع التحول الرقمي في البنوك السعودية.

ثالثاً: ابعاد المحور الثاني.. المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية

جدول 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية

م	المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توجد رؤية رقمية واضحة توجه أنشطة البنك نحو التحول الرقمي.	1.14	.396	موافق بشدة	5
2	هناك توافق بين الخطط التشغيلية وأهداف التحول الرقمي في البنك.	1.21	.477	موافق بشدة	2
3	تتكامل البنية المؤسسية مع الاستراتيجية العامة للبنك بشكل فعال.	1.21	.551	موافق بشدة	1
4	يتم قياس مدى فعالية المواءمة بين البنية المؤسسية والتحول الرقمي بشكل دوري.	1.14	.396	موافق بشدة	4
5	يستجيب البنك بسرعة للتغيرات التقنية بفضل المواءمة الاستراتيجية الفعالة.	1.18	.428	موافق بشدة	3
	المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية	1.1725	.38948	موافق بشدة	

جاءت العبارة رقم (3): "تتكامل البنية المؤسسية مع الاستراتيجية العامة للبنك بشكل فعال" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 1.21 وانحراف معياري 0.551، مما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة.

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (2): "هناك توافق بين الخطط التشغيلية وأهداف التحول الرقمي في البنك" بمتوسط حسابي 1.21 وانحراف معياري 0.477، مما يعكس كذلك موافقة شديدة من أفراد العينة.

أما العبارة رقم (5): "يستجيب البنك بسرعة للتغيرات التقنية بفضل المواءمة الاستراتيجية الفعالة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 1.18 وانحراف معياري 0.428، مما يشير إلى موافقة شديدة.

وجاءت العبارة رقم (4): "يتم قياس مدى فعالية المواءمة بين البنية المؤسسية والتحول الرقمي بشكل دوري" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 1.14 وانحراف معياري 0.396، مما يدل أيضاً على موافقة شديدة.

كما جاءت العبارة رقم (1): "توجد رؤية رقمية واضحة توجه أنشطة البنك نحو التحول الرقمي" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 1.14 وانحراف معياري 0.396، وهو ما يدل كذلك على موافقة شديدة من العينة.

وبشكل عام:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لـ "المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية" بلغ 1.1725، والانحراف المعياري 0.38948، مما يعكس اتفاقاً قوياً جداً من أفراد العينة على وجود مواءمة استراتيجية فعالة تدعم التحول الرقمي في القطاع البنكي، مدعومة برؤية واضحة، تكامل استراتيجي، ومرونة في الاستجابة للتغيرات التقنية.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى (H1): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها وعمليات المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

جدول 13 العلاقة بين وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها وعمليات المواءمة الاستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 ^a	.621	.618	.21206
a. Predictors: (Constant), الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية				

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.628	1	11.628	258.579	.000 ^b
	Residual	7.105	158	.045		
	Total	18.734	159			
a. Dependent Variable: الموائمة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant) الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.462	.046		9.976	.000
	الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	.565	.035	.788	16.080	.000
a. Dependent Variable: الموائمة الاستراتيجية						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها كأحد أبعاد بنية الأعمال المؤسسية وبين الموائمة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000).

الفرضية الثانية (H2): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية وعمليات الموائمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

جدول 14 العلاقة بين الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية وعمليات الموائمة الاستراتيجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.684 ^a	.467	.464	.25134
a. Predictors: (Constant), الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.753	1	8.753	138.551	.000 ^b
	Residual	9.981	158	.063		
	Total	18.734	159			
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant), الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.645	.048		13.545	.000
	الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	.415	.035	.684	11.771	.000
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية كأحد أبعاد بنية الأعمال المؤسسية وبين المواءمة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000).

الفرضية الثالثة (H3): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة استراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

جدول 15 العلاقة بين تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة استراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.304	.28636
Predictors: (Constant), a. تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.777	1	5.777	70.448	.000 ^b
	Residual	12.957	158	.082		
	Total	18.734	159			
Dependent Variable: a. المواءمة استراتيجية						
b. Predictors: (Constant), تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.754	.053		14.238	.000
	تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	.319	.038	.555	8.393	.000
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية كأحد أبعاد بنية الأعمال المؤسسية وبين المواءمة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000).

الفرضية الرابعة (H4): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة وفاعلية دورها في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

جسول16 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة وفاعلية دورها في المواءمة الاستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 ^a	.316	.311	.28486
a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.912	1	5.912	72.860	.000 ^b
	Residual	12.821	158	.081		
	Total	18.734	159			
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.781	.049		15.880	.000
	الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	.293	.034	.562	8.536	.000
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة كأحد أبعاد بنية الأعمال المؤسسية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000)

الفصل الخامس النتائج العامة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بنية الأعمال المؤسسية بأبعادها المختلفة في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية، في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي، مدعومة بتوجهات البنك المركزي السعودي ورؤية رؤية السعودية 2030 نحو التحول الرقمي وتعزيز الابتكار في القطاع المصرفي.

وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة يتمتعون بإدراك مرتفع لأهمية بنية الأعمال المؤسسية ودورها في دعم التحول الرقمي، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية ضمن مستوى "موافق بشدة"، مما يعكس نضجاً ملحوظاً في تطبيق مفاهيم البنية المؤسسية داخل البنوك السعودية. كما بينت نتائج اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد بنية الأعمال المؤسسية (وضوح المفهوم، الممارسات والمنهجيات، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية ومهارات القيادة) وبين المواءمة الاستراتيجية للتحول الرقمي، مما يؤكد أن بنية الأعمال المؤسسية تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والعمليات والتقنيات داخل القطاع البنكي السعودي. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي في البنوك السعودية لا يعتمد فقط على الاستثمار في التكنولوجيا، وإنما يتركز بصورة جوهرية على تفعيل بنية أعمال مؤسسية واضحة، مدعومة إدارياً، ومتكاملة ثقافياً وتنظيمياً.

نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود مستوى مرتفع من وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها داخل البنوك السعودية، مما يعزز فهم العاملين لدورها في دعم التحول الرقمي.
2. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية على المواءمة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.684$)، مما يشير إلى أن استخدام منهجيات واضحة وممارسات منظمة يعزز التكامل بين الاستراتيجية والتحول الرقمي.
3. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين ودعم الإدارة العليا وبين المواءمة الاستراتيجية ($R = 0.555$)، مما يؤكد أهمية القيادة الاستراتيجية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي.
4. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة وبين المواءمة الاستراتيجية ($R = 0.562$)، مما يدل على أن البيئة التنظيمية الداعمة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي.
5. أظهرت النتائج أن البعد الأكثر تأثيراً في المواءمة الاستراتيجية هو بعد وضوح المفهوم والممارسات المرتبطة بالبنية المؤسسية، وفقاً لقيم معامل التحديد (R^2)، مما يعني أن وضوح الإطار المفاهيمي والتطبيقي للبنية المؤسسية يمثل العامل الأهم في دعم التحول الرقمي.
6. تؤكد النتائج أن البنوك السعودية تمتلك مستوى متقدماً من التكامل بين بنية الأعمال المؤسسية والاستراتيجية الرقمية، وهو ما يعكس توجهه المؤسسي العام نحو التحول الرقمي المستدام.

توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي لتعزيز المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية:

1. تعزيز وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنك من خلال توفير برامج توعوية وتدريبية للموظفين، لضمان فهم جميع العاملين لأهداف البنية المؤسسية ودورها في دعم التحول الرقمي.
2. تحديد نطاق عمل البنية المؤسسية بوضوح لجميع العاملين، وتوفير دليل شامل يوضح مسؤوليات كل قسم وفريق، بما يضمن الانسجام والتناغم في تنفيذ العمليات الاستراتيجية.
3. توثيق العمليات المرتبطة بالبنية المؤسسية بشكل منتظم، مع اعتماد سجلات وتقارير دورية لمتابعة تنفيذ المبادرات والتأكد من مطابقتها للمعايير المعتمدة.
4. اعتماد أدوات وتقنيات متخصصة لدعم تنفيذ البنية المؤسسية، مثل برامج إدارة العمليات والمنهجيات العالمية) مثل (TOGAF ، لضمان تكامل العمليات وتعزيز فعالية التحول الرقمي.
5. تعزيز دعم الإدارة العليا للبنية المؤسسية عبر توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية، ومتابعة تنفيذ المبادرات بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. تعزيز التعاون بين الإدارات لتطبيق مبادرات البنية المؤسسية، وذلك من خلال تنظيم فرق عمل مشتركة، واجتماعات دورية لتنسيق جهود مختلف الوحدات داخل البنك، بما يساهم في تحقيق المواءمة الاستراتيجية الفعالة للتحول الرقمي.

النتائج	التوصيات	آلية التنفيذ	اللجنة المسؤولة	المدى الزمني
وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنوك السعودية يعزز فهم الموظفين لدورها في دعم التحول الرقمي	تعزيز وضوح مفهوم البنية المؤسسية لدى جميع الموظفين	تنظيم برامج تدريبية وورش عمل توعوية، توزيع كتيبات إرشادية	إدارة الموارد البشرية وإدارة التطوير المؤسسي	3-6 أشهر
لممارسات والمنهجيات في البنية المؤسسية تؤثر إيجاباً على المواءمة الاستراتيجية (R = 0.684)	توثيق الممارسات والمنهجيات المستخدمة وتحديثها دورياً	إعداد دليل إجرائي للعمليات، اعتماد سجلات وتقارير متابعة دورية	إدارة العمليات وإدارة التطوير المؤسسي	6 أشهر مستمر
دعم الإدارة العليا يعزز المواءمة الاستراتيجية (R = 0.555)	تعزيز تمكين ودعم الإدارة العليا للبنية المؤسسية	توفير موارد مالية وبشرية وتقنية، متابعة تنفيذ المبادرات بشكل دوري	مجلس الإدارة والإدارة العليا	مستمر، مراجعة نصف سنوية
الثقافة التنظيمية والهيكلي ومهارات القيادة تؤثر إيجاباً على المواءمة الاستراتيجية (R = 0.562)	تعزيز بيئة تنظيمية داعمة وتطوير مهارات القيادة	تنظيم برامج تطوير قيادي، اجتماعات تنسيقية بين الإدارات	إدارة الموارد البشرية وإدارة التطوير المؤسسي	6-12 شهراً

6-12 شهرًا	إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة التطوير المؤسسي	تطبيق برامج إدارة العمليات، استخدام أدوات تقنية متقدمة	اعتماد أدوات ومنهجيات عالمية) مثل (TOGAF لدعم تنفيذ البنية	وضح الإطار المفاهيمي والتطبيقي للبنية المؤسسية هو العامل الأهم في دعم التحول الرقمي
مستمر	جميع الإدارات المعنية، بإشراف إدارة التطوير المؤسسي	تشكيل فرق عمل مشتركة، اجتماعات دورية لتنسيق الجهود	تعزيز التعاون بين الإدارات لتحقيق المواءمة الاستراتيجية	البنوك السعودية تمتلك مستوى متقدم من التكامل بين البنية المؤسسية والاستراتيجية الرقمية

المراجع والمصادر

مراجع باللغة العربية

- المليجي، رضا إبراهيم: ٢٠١٢، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الرب، الفت إبراهيم: ٢٠١٣، التميز الإداري في الأبداع: دراسة ميدانية على البنوك في مصر، المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر.
- خضير، احمد محروس: ٢٠١٧، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة مدينة السادات.
- جواد شوقي ناجي: 2000، إدارة الأعمال منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- حسن، راية: 2000، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية.
- عباس، سهيلة محمد: 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار روائع للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العبادي هاشم فوزي، الجباري ليث شناهو: 2022، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.
- أبو العز، نهلة: ٢٠٢١، أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالي في القطاع المصرفي بالدول الأفريقية: مجلة كلية السياسة والاقتصاد.
- أبو النصر، صلاح علي: ٢٠٢٢، تقنية سلسلة الكتل وأثر تطبيقها في القطاع المالي (البنوك) في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- البلوشية نوال بنت علي الحراسي نبهان بن حارث؛ العوفي، علي بن سيف: ٢٠٢٠، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة بحوث ودراسات المكتبة الجامعية، ٢٣-٤٨، (١) ٢٧.
- الحداد، رشا محمد حمدي: ٢٠٢٢، أثر تطبيق التحول الرقمي بمنشآت المراجعة على جودة عملية المراجعة دراسة ميدانية على البيئة المهنية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ١٣ (٢) ١١٣-٨٨.
- خميس، آسر احمد: ٢٠٢٣، أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري " دراسة تجريبية". المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ٣٤ (١)، ٤٩٤-٥٢٢.
- رضوان، مصطفى أحمد حامد & البدر، عصام احمد (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).
- سقاط، أحمد عادل: ٢٠٢٤، التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- السمر، منى أحمد السباعي المحميد، محمد سعود (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- صديقي صفية (٢٠١٩). الاستراتيجية المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم والتسيير.

- ميلود، وعيل: ٢٠١٤، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية رسالة دكتوراه.
- الفضلي على حامد كميل مانع (٢٠٢٣) أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية، دراسة نظرية المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).
- العبادي هاشم فوزي، الجابري ليث شناوه (2022)، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.
- عبد اللطيف مصلح محمد عايش عادل محمد أحسن بشر (2020) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية مجلة الدراسات الاجتماعية.
- محمود محمد عبد العزيز، إيمان (2022) متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية .
- عبد الله، نورهان أحمد شوقي أحمد. (2022) الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020 مجلة البحوث الإدارية.
- العازمي، فهد (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13 (3)، جامعة مدينة السادات | جمهورية مصر العربية.
- جايان، رم. شوكت، تمارة. (2020) استراتيجيات إدارة العمليات وتأثيرها في بھجة الزبون دراسة استطلاعية في معمل الكنز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (122)، 295-314
- حماد، محمد محمود (2020) " دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7 (2) 465-486
- خنفر، وإكریم (2022)، أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة امن المعلومات دراسة على المصارف التجارية الليبية". المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- شحاته، محمد موسى علي (2020) دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري كمرتكز للحد من التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030 بين حتمية التغيير ونتائج التطبيق رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس.
- هيثم إبراهيم، ونصر الله، عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٠) دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين.
- المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠) التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلد السادس والثلاثون، العدد السابع، المملكة العربية السعودية.

- هباز عفاف وبن محسن شيماء (٢٠١٩) دور أنظمة الدفع الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- المذكور، بشرى (٢٠١٧)، أثر وسائل الدفع الإلكتروني على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي ٣٢٤، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

مراجع باللغة الإنجليزية

Gascoigne Heath. (2018). The Business Transformation Playbook. Published in Great Britain, -
.by HOBA TECH LTD

Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to ، Gat Gat-Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*

Kasera Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise -
.Architecture (BTEA) in Namibia. *Research Gate*

Business Architecture Guild. (2024). A Guide to the Business Architecture Body of
Knowledge (BIZBOK Guide).

Kasera Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise -
.Architecture (BTEA) in Namibia. *Research Gate*

Almashalah Sultan. (2020). Strategic alignment for digital transformation. CHALMERS -¹
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden 2020, Report No. E2020:112.

Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to ، Gat Gat-Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*.

, from American 2021, 15). what is Organizational Excellence? Retrieved May 2021ASQ. (
.Society for Quality: <http://asq.org/learn-about-quality/organizational-excellence>

). Digital Maturity and Transformation 2017 B. (، & Kaltenrieder، A.، Back، S.، Berghaus-
. Switzerland: Universität St.Gallen.2017Report

Retrieved from www.crosswalk.ch/dmcheck

-) the Service 2019 Pakurár, Miklós, Haddad, Hossam, Nagy, János, Popp, József, Oláh, Judit (Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector, .24-1., pp. 1113, 11, 2019 Sustainability
-) E-Payment Technology Effect on Bank Performance in 2018 . Saidi Atanda Mustapha (- , 2018 Emerging Economies–Evidence from Nigeria, Open Innov. Technol. Mark. Complex. .43, 4
-) The Effect of Electronic Payment Systems 2019 . Sakanko, Musa Abdullah, David, Joseph (- on Financial Performance of Microfinance Banks in Niger State, Jurnal Bisnis dan 0Mongiomon Volume
- Gideon Mekonnen Jonathan, Lazar Rusu & Wim Van Grembergen, (2021), Business – IT Alignment and Digital Transformation: Setting A Research Agenda, 29TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT (ISD2021 VALENCIA, SPAIN).
- Jannis Beesea, Kazem Haki a,b, Raphael Schillingc, Martin Krausd, Stephan Aiera and – Robert Winter, (2023), Strategic alignment of enterprise architecture management – how portfolios of control mechanisms track a decade of enterprise transformation at Commerzbank, EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS 2023, VOL. 32, NO. 1, 92–105 <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2085200>

ملحق 1

الاستبانة

عزيزتي/ عزيزي المشارك

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور بنية الأعمال المؤسسية في دعم وتحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار بحث علمي أكاديمي مقدم لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد أهم الممارسات والمنهجيات التي تسهم في نجاح المواءمة بين استراتيجية التحول والتنفيذ التشغيلي.
2. تحليل أثر تمكين ودعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية والقيادة على فاعلية البنية المؤسسية في التحول الرقمي.
3. تقديم توصيات عملية لتعزيز دور البنية المؤسسية في قيادة وتحقيق التحول البنكي الرقمي بكفاءة واستدامة.

أمل منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، حيث تمثل آراؤكم وملاحظاتكم جزءاً مهماً من نجاح هذا البحث العلمي.

- جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط
- ستُعامل جميع المعلومات بسرية تامة، ولن يتم الكشف عنها لأي طرف آخر

نشكر لكم تعاونكم وحرصكم على دعم البحث العلمي. ونسأل الله أن يجعل في مشاركتكم خيراً وفائدة للمجتمع الأكاديمي والعملية مع خالص التقدير

الباحثة: تغريد محمد الخوتاني

باحثة في جامعة ميدأوش

التعليمات العامة :

يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعكس رأيك بشكل أدق.

يُستخدم مقياس ليكرت الخماسي التالي للإجابة على العبارات:

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المحور الأول: خصائص مفردات العينة

☐ ذكر ☐ انثى	الجنس	العينة حسب الجنس
☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 إلى أقل من 55 سنة ☐ أكثر من 55 سنة	العمر	
☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة وأكثر	سنوات الخبرة	العينة تبعاً لسنوات الخبرة

المحور الثاني: المتغير المستقل

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	أفهم بشكل واضح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنك البعد الأول: وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها
--	--

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	توجد وثائق أو مصادر معتمدة توضح دور البنية المؤسسية في البنك	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	نطاق عمل البنية المؤسسية محدد ومفهوم لجميع الموظفين في البنك	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يوجد تواصل فعال لشرح أهمية البنية المؤسسية في تحقيق أهداف البنك.	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	أرى أن البنية المؤسسية مرتبطة بشكل مباشر بالتحول الرقمي في البنك	

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يستخدم البنك منهجيات معروفة مثل (TOGAF) في تطبيق البنية المؤسسية	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم توثيق العمليات المرتبطة بالبنية المؤسسية بشكل منتظم	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	توجد أدوات وتقنيات مخصصة تدعم تنفيذ البنية المؤسسية	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم تحديث الممارسات والمنهجيات بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	توجد معايير واضحة يتم اتباعها في تصميم وتطبيق نماذج البنية المؤسسية	البعد الثالث: تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	الإدارة العليا تدعم بشكل واضح جهود البنية المؤسسية في البنك	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم تخصيص ميزانيات كافية لتطوير وتفعيل البنية المؤسسية	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	تشارك الإدارة العليا في متابعة تنفيذ مبادرات التحول الرقمي	
☐ موافق بشدة	تتبنى القيادة العليا رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي	

☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	هناك اهتمام مستمر من الإدارة العليا بتطوير الكفاءات البشرية في مجال البنية المؤسسية
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	الثقافة التنظيمية في البنك تشجع على التغيير والتحول الرقمي
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	البنية المؤسسية لها موقع واضح ومحدد في الهيكل التنظيمي للبنك

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يوجد فريق متخصص يقود جهود البنية المؤسسية داخل البنك	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يمتلك قادة البنية المؤسسية مهارات عالية في إدارة التحول الرقمي	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم تعزيز التعاون بين الإدارات لتطبيق مبادرات البنية المؤسسية	
المحور الثالث: المتغير التابع		
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق	توجد رؤية رقمية واضحة توجه أنشطة البنك نحو التحول الرقمي	الموارد الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية

☐ لا أوافق بشدة	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	هناك توافق بين الخطط التشغيلية وأهداف التحول الرقمي في البنك
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	
تتكامل البنية المؤسسية مع الاستراتيجية العامة للبنك بشكل فعال	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم قياس مدى فعالية المواءمة بين البنية المؤسسية والتحول الرقمي بشكل دوري
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	
يستجيب البنك بسرعة للتغيرات التقنية بفضل المواءمة الاستراتيجية الفعالة	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	