

أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك: دراسة ميدانية
على العمليات المصرفية

إعداد الطالب/

أيمن حسين بارعيده

251002976

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

الفهرس

4	مقدمة
10	أهمية الدراسة
13	اهداف الدراسة
13	تساؤلات الدراسة
14	فروض الدراسة:
15	نموذج الدراسة:
15	دراسات سابقة
21	الفجوة البحثية
22	المنطلقات النظرية للدراسة
24	المنهجية وطرق البحث:
25	مصادر جمع البيانات
25	أدوات الدراسة:
26	الأساليب الإحصائية المستخدمة
26	أداة الدراسة
27	حدود الدراسة:

مقدمة

في ظل التطور المتسارع للتقنيات الرقمية، يشهد القطاع المصرفي تحولات جذرية فرضتها ثورة التحول الرقمي، والتي غيّرت بشكل عميق من آليات العمل التقليدية وأعدت تشكيل بيئة الأعمال المصرفية على كافة الأصعدة. ويُعد التحول الرقمي أحد المحاور الإستراتيجية التي باتت تتبناها البنوك لتحقيق التنافسية وتعزيز كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. غير أن هذا التحول لا يأتي دون تحديات، إذ يُرافقه تغير في طبيعة المخاطر التي تواجه المؤسسات المالية، وعلى وجه الخصوص، المخاطر التشغيلية التي باتت أكثر تعقيداً واتساعاً نتيجة الاعتماد المتزايد على النظم الإلكترونية، والأتمتة، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والتقنيات المالية. (FinTech) (جاء الله، 2024)

لقد أثر التحول الرقمي بشكل مباشر على بيئة العمل التشغيلية داخل البنوك، حيث أدى إلى ظهور أشكال جديدة من المخاطر مثل الهجمات السيبرانية، وانقطاع الأنظمة، وفشل العمليات الآلية، وأخطاء البرمجة، إضافة إلى ضعف مهارات العنصر البشري في التعامل مع النظم الرقمية الحديثة. كما ساهم في خلق فرص جديدة لإدارة تلك المخاطر بطرق أكثر كفاءة، من خلال استخدام أنظمة ذكية قادرة على رصد الأخطاء والأنماط غير الطبيعية بشكل فوري، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة بناءً على التحليل الوقتي للبيانات، مما يمكّن البنوك من تطوير استراتيجيات وقائية واستباقية أكثر فعالية. (الربيع، 2024)

ويكمن التحدي الأبرز في مواءمة التحول الرقمي مع إطار إدارة المخاطر التشغيلية المعتمد لدى البنوك، بحيث يتم تحديث السياسات والإجراءات والضوابط الرقابية لتتماشى مع البيئة الرقمية الجديدة، بما يضمن الاستفادة القصوى من التكنولوجيا دون المساس بمتطلبات الامتثال والاستقرار المالي. كما

يبرز دور القيادة المصرفية في بناء ثقافة مؤسسية رقمية تُعزز من وعي العاملين بالمخاطر التقنية وتدفع نحو تبني سلوكيات مهنية مدركة لتحديات العالم الرقمي. (سعيد، 2023)

وبناءً على ما سبق، تزداد الحاجة إلى دراسات معمّقة تستكشف العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، ومدى قدرة البنوك على إعادة تصميم منظومتها الرقابية والاحترازية بما يتواءم مع متغيرات العصر الرقمي، ويُحقق توازناً بين الاستفادة من التقنيات الحديثة وضبط المخاطر الناتجة عنها. وفي هذا السياق، تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع في تسليط الضوء على مدى تأثير التحول الرقمي على نظم الرقابة التشغيلية داخل البنوك، ومدى نضج البنية المؤسسية المصرفية في استيعاب هذه التحولات، وتوظيفها بشكل يحقق الكفاءة التشغيلية ويقلل من التعرض للمخاطر. (الصبيحات، 2024)

يُعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر المعاصرة التي أعادت تشكيل ملامح الاقتصاد والإدارة والمجتمع في العقود الأخيرة. فقد بات التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التكنولوجيا الحديثة أو استخدام الحواسيب والبرمجيات المتطورة فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشكّل تحولاً شاملاً في طريقة تفكير المؤسسات، وآليات اتخاذ القرار، وتقديم الخدمات، وتفاعلها مع أصحاب المصلحة. ويُمكن تعريف التحول الرقمي على أنه عملية تغيير جوهرية تعتمد على إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة تُعزز من القدرة التنافسية. (شلهوب، 2024)

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية للمؤسسات بمختلف أنواعها، وليس مجرد خيار تقني أو مرحلة تطويرية محدودة. فالمؤسسات التي تتجاهل هذا التحول معرضة لأن تفقد مكانتها في بيئة أعمال

تتسم بالديناميكية والتقلب، بينما تلك التي تستثمر فيه بشكل فعال، تجد نفسها في موقع الريادة، مستفيدة من مزايا الأتمتة، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وغيرها من الأدوات الرقمية التي تُسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة، وتقديم خدمات ذات جودة أعلى، وتقليل التكاليف، وتوسيع الأسواق. (الجلامدة، 2023)

كما أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يتطلب تحولاً ثقافياً وسلوكياً داخل المؤسسة. إذ يتوجب على القيادات الإدارية أن تعيد النظر في البنى التنظيمية، وأن تعزز من قدرات الموارد البشرية من خلال التدريب وإعادة التأهيل، وأن تتبنى نماذج حوكمة رقمية تدعم الابتكار وتُقلل من مقاومة التغيير. كذلك، فإن التحول الرقمي يمسّ طبيعة العمل وأساليبه، حيث تتحول الكثير من العمليات اليدوية إلى إلكترونية، مما يرفع من كفاءة الأداء ويقلل الأخطاء البشرية، ولكنه في المقابل يفرض تحديات تتعلق بالأمن السيبراني، والخصوصية، والتشريعات المنظمة للبيانات. (العريمي، 2024)

وفي هذا الإطار، فإن التحول الرقمي يُمثل فرصة تاريخية للدول والمؤسسات لتعزيز قدراتها التنافسية والنهوض بالخدمات العامة والخاصة على حد سواء. وقد أولت العديد من الحكومات، وفي مقدمتها حكومات دول الخليج، أهمية خاصة لهذا التوجه، من خلال دمج التحول الرقمي ضمن رؤاها الوطنية التنموية، مثل "رؤية السعودية 2030"، التي جعلت من الرقمنة محوراً أساسياً في تحديث القطاعات الحيوية للدولة، بما فيها الصحة، والتعليم، والمالية، والخدمات الحكومية، سعياً لتحقيق إدارة أكثر كفاءة، ومجتمع أكثر تواصلاً، واقتصاد أكثر تنوعاً واستدامة. (محرم، 2023)

من هنا، فإن فهم التحول الرقمي لا ينبغي أن يتم بشكل مجتزأ أو ضيق، بل يجب النظر إليه كعملية متعددة الأبعاد، تتداخل فيها التكنولوجيا مع الاستراتيجية والثقافة والتنظيم، ويتوقف نجاحها على مدى انسجام هذه الأبعاد وتكاملها لتحقيق النتائج المرجوة في بيئة رقمية متسارعة التغيير. (شحاتة، 2024)

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية أحد الأركان الأساسية في نظام الحوكمة المؤسسية، خاصة في القطاعات الحساسة والمعقدة كقطاع البنوك والخدمات المالية، حيث تتعدد مصادر المخاطر وتتشابك آثارها. ويُقصد بالمخاطر التشغيلية تلك المخاطر الناتجة عن قصور في الإجراءات الداخلية، أو الأنظمة، أو الأفراد، أو بسبب أحداث خارجية غير متوقعة. وتختلف هذه المخاطر عن المخاطر المالية أو الائتمانية في كونها لا ترتبط مباشرة بالمعاملات المالية أو بالتقلبات في الأسواق، بل تنبع من البيئة التشغيلية اليومية، ما يجعل إدارتها تحديًا مستمرًا ودائمًا لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الاستقرار والنمو المستدام. (الشقاحين، 2024)

إن ظهور المخاطر التشغيلية قد يكون بفعل عوامل متعددة مثل الأخطاء البشرية، أو فشل النظام المعلوماتي، أو سوء تصميم العمليات الداخلية، أو حتى الكوارث الطبيعية والاختراقات السيبرانية، ما يعني أن المؤسسات أصبحت مضطرة إلى تطوير أدوات استباقية لرصد هذه التهديدات والتعامل معها قبل تفاقمها. في هذا السياق، لا تقتصر إدارة المخاطر التشغيلية على الاستجابة للأزمات فحسب، بل تشمل بناء منظومة متكاملة لتحديد هذه المخاطر، وتقييم احتمالات حدوثها وتأثيرها، ومن ثم تصميم وتنفيذ الضوابط والإجراءات التي من شأنها تقليل الخسائر المحتملة أو منع وقوعها. (المومني، 2024)

وتكتسب إدارة المخاطر التشغيلية أهمية مضاعفة في البنوك، نظرًا لطبيعة الخدمات التي تقدمها وحجم العمليات اليومية المعقدة، ما يجعل أي خلل تشغيلي قد يتسبب في خسائر مالية جسيمة، أو يؤثر سلبًا

على سمعة البنك وثقة العملاء، أو يعرضه لغرامات تنظيمية من قبل الجهات الرقابية. ولهذا، تخضع البنوك لإشراف دقيق من قبل مؤسسات مالية دولية كـ"لجنة بازل"، التي وضعت معايير صارمة لإدارة المخاطر، وألزمت البنوك بتخصيص رأس مال لمواجهة الخسائر التشغيلية المحتملة. (خطيب، 2022)

ومع تطور التكنولوجيا وتعقيد البيئة الرقمية، باتت المخاطر التشغيلية تتخذ أشكالاً جديدة أكثر تعقيداً، مثل الهجمات الإلكترونية، أو الأعطال في البنى التحتية السحابية، أو حتى الاستخدام الخاطئ للتقنيات الحديثة كأنظمة الذكاء الاصطناعي، مما يتطلب من المؤسسات أن تطور أنظمة مرنة وقابلة للتحديث الدائم. وقد أصبح من الضروري اليوم دمج مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية ضمن الإستراتيجية المؤسسية، بحيث يتم التعامل معها كعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار، لا كمجرد إجراء رقابي أو التزام تنظيمي. (جرادات، 2023)

وفي هذا الإطار، لم تعد إدارة المخاطر التشغيلية تقتصر على دوائر الرقابة الداخلية، بل أصبحت مسؤولية تشاركية تشمل جميع الإدارات والمستويات الوظيفية، من الموظف التنفيذي إلى صانع القرار. إذ أن بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر والإبلاغ عنها، واعتماد منهجيات تحليل البيانات للكشف المبكر عن مؤشرات الخطر، تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح أي نظام فعال لإدارة المخاطر التشغيلية. لذا، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق استدامة عملياتها وتعزيز تنافسيتها، عليها أن تضع إدارة المخاطر التشغيلية في قلب نموذج عملها، بوصفها أداة فاعلة ليس فقط في حماية الأصول، بل في دعم النمو وتحقيق التميز المؤسسي. (مياس، 2022)

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي نتيجة التحول الرقمي، أصبحت البنوك تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها، مما أحدث نقلة نوعية في نماذج الأعمال التقليدية. ومع توسع استخدام الأنظمة الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وسلاسل الكتل (البلوك تشين)، أصبحت العمليات المصرفية أكثر كفاءة وسرعة ومرونة. إلا أن هذا التطور لم يكن خاليًا من التحديات، حيث أدى إلى نشوء مخاطر تشغيلية جديدة وأكثر تعقيدًا، تجاوزت النطاق التقليدي للمخاطر المرتبطة بالبنية التحتية والموارد البشرية والأنظمة الداخلية. (الجبور، 2022)

في السياق ذاته، لم تعد المخاطر التشغيلية محصورة في أخطاء بشرية أو خلل في الإجراءات، بل أصبحت تتجلى في صورة هجمات إلكترونية معقدة، أو فشل في تكامل الأنظمة الرقمية، أو تعطل الخدمات المصرفية الإلكترونية، وهو ما قد يؤدي إلى خسائر مالية جسيمة أو حتى فقدان ثقة العملاء. وعلى الرغم من إدراك البنوك لأهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية للبقاء في بيئة تنافسية ديناميكية، فإن العديد من المؤسسات المالية لا تزال تُظهر تفاوتًا كبيرًا في مستوى جاهزيتها لإدارة المخاطر التشغيلية الناتجة عن هذا التحول، سواء من حيث البنية التحتية التكنولوجية أو المهارات البشرية أو الأنظمة الرقابية. (العمارات، 2023)

ومع توجه البنوك نحو تبني التحول الرقمي الكامل، تبرز الحاجة الملحة لفهم طبيعة العلاقة بين هذا التحول وإدارة المخاطر التشغيلية، والتساؤل عن مدى فاعلية الأدوات والأساليب التقليدية في التعامل مع المخاطر المعاصرة. فهل التحول الرقمي يُسهم في تقليل المخاطر التشغيلية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التدخل البشري؟ أم أنه يُنتج مخاطر جديدة تحتاج إلى نماذج متقدمة لإدارتها؟

هذه الإشكالية تُثير تساؤلات حول قدرة البنوك في الدول العربية، لا سيما في الأسواق الصاعدة، على تحقيق توازن بين الابتكار الرقمي والاستقرار التشغيلي، خصوصًا في ظل التحولات التنظيمية والرقابية المتزايدة. (العمريين، 2023)

من هنا، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك، وتقييم مدى استجابة هذه المؤسسات لتلك المتغيرات التقنية، واستكشاف أوجه القصور المحتملة في السياسات والإجراءات المتبعة. كما تهدف إلى بناء فهم أعمق للكيفية التي يمكن من خلالها للتحول الرقمي أن يتحول من مصدر تهديد إلى أداة فاعلة في تعزيز أنظمة الحوكمة وضبط الأداء التشغيلي. ويُعد هذا التناول محوريًا في الوقت الراهن، إذ إن مستقبل العمل المصرفي يتوقف بدرجة كبيرة على مدى قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الواقع الرقمي دون التفريط بسلامة العمليات وإدارة المخاطر. (القطاونة، 2023)

أهمية الدراسة

تكتسب دراسة "أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك" أهمية متزايدة في ظل التغيرات الجوهرية التي تشهدها الصناعة المصرفية عالميًا. فمع تسارع وتيرة الابتكار التقني والانتقال نحو الخدمات المالية الرقمية، أصبحت البنوك تعتمد على بنية تحتية إلكترونية متطورة تشمل الذكاء الاصطناعي، والتحليلات المتقدمة، والبلوك تشين، والحوسبة السحابية، مما ساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات أكثر تطورًا للعملاء. غير أن هذا التحول العميق يُرافقه في المقابل تصاعد في حدة وتعقيد المخاطر التشغيلية، مما يجعل من الضروري دراسة مدى تأثير هذا التحول الرقمي على قدرة البنوك في التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بشكل فعال.

تكمُن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين التحول الرقمي والمخاطر التشغيلية، وهي علاقة لا تزال قيد الدراسة والتوسع في الأدبيات الإدارية والمصرفية الحديثة. إذ تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً لفهم كيف يمكن أن يكون التحول الرقمي عاملاً مزدوج التأثير، من جهة يُعزز من أدوات الرقابة والتحليل والتنبؤ، ومن جهة أخرى يُنتج تحديات جديدة تتطلب قدرًا عاليًا من الحوكمة الرقمية. كما تساعد الدراسة على سد فجوة معرفية قائمة في الدراسات العربية التي تناولت التحول الرقمي من منظور التطوير، دون الربط المباشر والكافي مع إدارة المخاطر التشغيلية.

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تتبع من الحاجة الماسة لدى البنوك و فرق المخاطر التشغيلية إلى أدوات معرفية وتطبيقية تساعد على فهم وتحليل الأثر الفعلي للتحول الرقمي على المخاطر التي تواجه العمليات اليومية. فالدراسة تقدم رؤى ومؤشرات يمكن أن تُفيد صناع القرار في البنوك عند التخطيط لعمليات التحول الرقمي، ووضع السياسات الملائمة لتقليل الخسائر التشغيلية المحتملة الناتجة عن الأعطال التقنية، أو الثغرات الأمنية، أو ضعف الكفاءات الرقمية لدى الموظفين. ومن خلال نتائجها، يمكن أن تُسهم الدراسة في تطوير نماذج حوكمة تقنية تضمن التكامل بين التقدم الرقمي والرقابة الفعّالة.

علاوة على ذلك، تأتي أهمية هذه الدراسة في توقيتها، إذ يتزامن مع مرحلة انتقالية تشهدها العديد من البنوك، خاصة في المنطقة العربية، نحو الرقمنة الشاملة انسجامًا مع رؤى تنمية مثل رؤية السعودية 2030 أو التحولات المصرفية في أسواق الخليج وشمال أفريقيا. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تُعد مرجعًا استراتيجيًا يُوجّه الجهات الرقابية والهيئات المصرفية نحو بناء أنظمة أكثر مرونة

واستجابة، ويُساعد على التأسيس لثقافة مؤسسية قائمة على الإدارة الرقمية للمخاطر ، وليس فقط الرقمية في الخدمات.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ تساهم في إثراء الأدبيات العلمية بمجال العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية.
- ✓ توضح المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي والمخاطر التشغيلية وتربط بينهما بطريقة تحليلية.
- ✓ تسد فجوة بحثية قائمة في الدراسات العربية حول هذا الموضوع المتخصص.
- ✓ توفر إطارًا نظريًا يُمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية ذات صلة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي.

الأهمية العملية

- ✓ تساعد البنوك على تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال دمج أدوات وتقنيات رقمية حديثة.
- ✓ تُمكن صناع القرار من التعرف على تأثير الرقمنة على كفاءة إدارة العمليات وتقليل الخسائر التشغيلية.
- ✓ تقدم مؤشرات واقعية قابلة للقياس لتقييم فعالية البنية التحتية الرقمية في مواجهة المخاطر.
- ✓ تدعم بناء خطط وسياسات رقمية قائمة على أساس وقائي واستباقي في إدارة المخاطر داخل البنوك.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية، المهارات الرقمية، النهج المتحور حول العملاء) على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك: دراسة ميدانية على العمليات المصرفية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على البنية التحتية التكنولوجية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك.

✓ التعرف على الرؤية الاستراتيجية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك.

✓ التعرف على المهارات الرقمية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك.

✓ التعرف على النهج المتحور حول العملاء ومدى انعكاسه على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية، المهارات الرقمية، النهج المتحور حول العملاء) على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك: دراسة ميدانية على العمليات المصرفية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

✓ ما أثر التعرف على البنية التحتية التكنولوجية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك؟

✓ ما أثر التعرف على الرؤية الاستراتيجية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر التشغيلية في

البنوك؟

✓ ما أثر التعرف على المهارات الرقمية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك؟

✓ ما أثر التعرف على النهج المتحور حول العملاء ومدى انعكاسه على إدارة المخاطر التشغيلية

في البنوك؟

فروض الدراسة:

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

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية

التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية، المهارات الرقمية، النهج المتحور حول العملاء) على إدارة

المخاطر التشغيلية في البنوك: دراسة ميدانية على العمليات المصرفية

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاربعة التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر

التشغيلية في البنوك.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر

التشغيلية في البنوك.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية ومدى انعكاسها على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك.

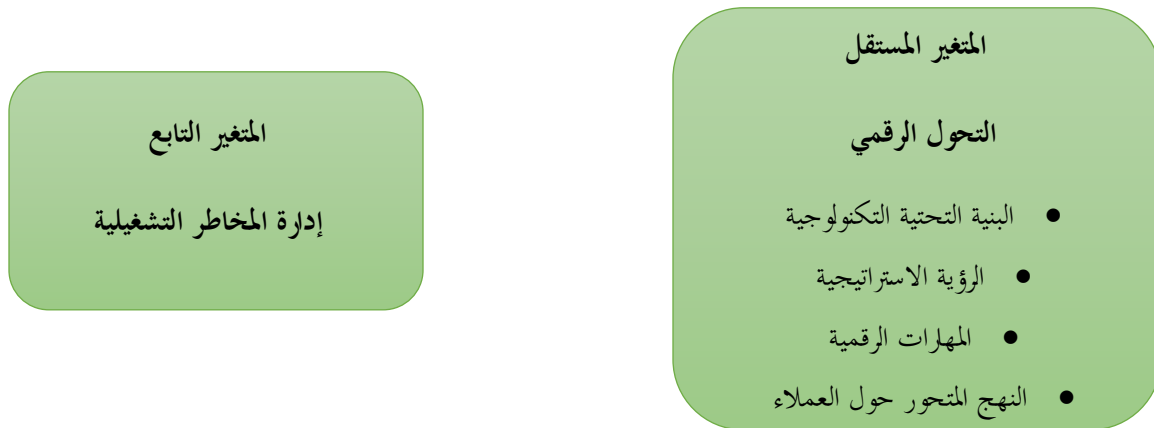
✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنهج المتحور حول العملاء ومدى انعكاسه على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية،

المهارات الرقمية، النهج المتحور حول العملاء)

المتغير التابع: إدارة المخاطر التشغيلية



دراسات سابقة

1. دراسة (الجبور، 2022) بعنوان:

أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة: (الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية)، على تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة: (الكفاءة والفعالية)، دراسة حالة: أمانة عمان الكبرى، الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي أمانة عمان الكبرى، والبالغ عددهم (12640) موظفًا وموظفة. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من موظفي أمانة عمان الكبرى، بعد اختيار عينة ممثلة بالاعتماد على جدول (Sekeran 2000)، بحيث بلغ عدد أفراد العينة (249) موظفًا وموظفة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أبرزها: أن مستوى التحول الرقمي في أمانة عمان الكبرى كان في مستوى متوسط، وأن مستوى تطوير الأداء المؤسسي كان في مستوى متوسط. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية، على تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة: (الكفاءة والفعالية). وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التحول الرقمي، مما يُمكن من تحسين جودة الخدمات في أمانة عمان الكبرى والوزارات الحكومية الأخرى بشكل عام.

2. دراسة (مياس، 2022) بعنوان:

أثر التحسين المستمر في التحول الرقمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التحسين المستمر على التحول الرقمي، دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية. تضمنت الدراسة متغيراً مستقلاً وهو التحسين المستمر بأبعاده (الإعداد،

والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة)، والمتغير التابع هو التحول الرقمي بأبعاده. وتتمثل الأبعاد في الدراسة في: البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، الخدمات المالية الرقمية، المنصات الرقمية. ولتحقيق ذلك، اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الدراسة، حيث تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات. تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في دائرة الجمارك الأردنية، والتي شملت (400) فردًا. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (345). واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS). وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر بأبعاده (الإعداد، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة) على التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، الخدمات المالية الرقمية، والمنصات الرقمية). توجد فروق في مستويات التحول الرقمي وفقًا للمؤهلات العملية، والعمر، والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بالتركيز على مرحلة الإعداد في بناء وتطوير البنية التحتية الرقمية، وإعداد الكوادر البشرية اللازمة لاستخدام البنية التحتية الرقمية في دائرة الجمارك.

3. دراسة (جرادات، 2023) بعنوان:

التحول الرقمي وأثره في التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة. وقد تم قياس التحول الرقمي من خلال ثلاثة أبعاد: الاستراتيجية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والتكنولوجيا الرقمية. بينما اعتمدت التنمية المستدامة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في الوظائف الإدارية والإشرافية والبالغ عددهم (680) موظفًا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي كان مناسبًا لطبيعة الدراسة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS). وتم توزيع (350) استبانة، وبلغ عدد المستجيبين (268) موظفًا، شكلوا عينة الدراسة بمعدل استجابة يقارب (77). وتم اعتماد آلية التوزيع الإلكتروني. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي بكافة أبعاده على التنمية المستدامة بكافة أبعادها من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. وقد بلغ مستوى تطبيق واهتمام شركات الاتصالات الأردنية بكل من التحويل الرقمي والتنمية المستدامة قيمة عالية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة استمرار شركات الاتصالات الأردنية في عملية التحويل الرقمي، ومواصلة العمل على تطويرها بما يتسق مع التغيرات الرقمية والمهام المطلوبة، ومواصلة جهود الإدارة العليا للشركات للمساهمة بشكل مباشر في جهود التنمية المستدامة.

4. دراسة (خطيب، 2022) بعنوان:

القدرات الديناميكية وأثرها في التحويل الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء

الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل، وقدرات التنسيق) على التحويل الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، وتوليد القيمة، والتغييرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال الرقمية) في ضوء إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير مُعدل، والتجديد الاستراتيجي

كمتغير وسيط، في الجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، الحكومية والخاصة، بشقيها التقليدي والمفتوح، والبالغ عددها (18) جامعة. وتمثلت وحدة العينة في القيادات والمديرين من مستويات الإدارة "العليا والوسطى" في الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (313). بتوزيع استبيان إلكتروني مُصمم وفقاً لمقياس ليكرت سباعي الدرجات، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ارتفاع مستوى القدرات الديناميكية، والابتكار الاستراتيجي، والتحول الرقمي، وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي والابتكار الاستراتيجي. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للابتكار الاستراتيجي على التحول الرقمي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المعدل "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية" قد حسّن بشكل ملحوظ من تأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للابتكار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أبرزها: اقترحت الدراسة مقارنة القدرات الديناميكية في القطاع الجامعي الفلسطيني، تقوم على "تكامل الحلول من منظور شامل لا جزئي"، بالإضافة إلى

تفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تشكيل مجموعات المعرفة وحلقات الجودة، والاعتماد على منظور العدسات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي (منظور الأنظمة الاجتماعية والتقنية، ومنظور نموذج الأعمال الإلكتروني الديناميكي). وفي مجال إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، أوصت الدراسة بتحويل تجربة العميل إلى تجربة أكثر رقمية بالاعتماد على أنظمة التعلم الآلي، وتطبيقات ومنصات برامج الولاء، والويب الدلالي.

5. دراسة (المومني، 2024) بعنوان:

أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية العاملة في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لقياس التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد: البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والمهارات الرقمية، وتوفير التمويل اللازم. كما تم قياس الأداء المؤسسي من خلال ثلاثة أبعاد: الأداء الإداري، والأداء الاجتماعي، والأداء الاقتصادي. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات. وبلغ عدد المنظمات الدولية وعينة الدراسة من الموظفين في المنظمات الدولية 200 موظف. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي بأبعاده: البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والمهارات الرقمية، وتوفير التمويل اللازم في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات الدولية العاملة في الأردن. وبناءً على نتائج الدراسة،

تم تقديم توصيات أهمها: ضرورة توفير الدعم اللازم للموظفين وتوعيتهم بأهمية التحول الرقمي وفوائده. ويجب أيضًا أن يكون هناك تواصل فعال وشفاف مع الموظفين ويجب تشجيعهم على المشاركة وتقديم التعليقات والاقتراحات.

الفجوة البحثية

رغم الجهود البحثية المبذولة في دراسة التحول الرقمي وآثاره في مختلف القطاعات، تكشف مراجعة الدراسات السابقة (الجبور، 2022؛ مياس، 2022؛ جرادات، 2023؛ خطيب، 2022؛ المومني، 2024) عن فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بالبعد الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي، خصوصًا في السياق البنكي العربي. معظم الدراسات ركزت على أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، سواء في المؤسسات الحكومية (كما في دراسة الجبور والمومني)، أو في مؤسسات خدمية كالجمارك وشركات الاتصالات (مياس، جرادات)، أو في البيئة التعليمية (كالدراسة التي تناولت الجامعات الفلسطينية). ورغم عمق التحليل في هذه الدراسات، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر أو كافٍ العلاقة الجوهرية بين التحول الرقمي وإدارة نوع محدد من المخاطر، مثل المخاطر التشغيلية، والتي تُعد من أكثر أنواع المخاطر تعقيدًا وحساسية في بيئة البنوك.

من جانب آخر، تفتقر الدراسات السابقة إلى تسليط الضوء على الآليات الرقمية الدقيقة المستخدمة في البنوك، مثل الأتمتة، وتحليلات البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، ودورها في تقليل معدلات الخطأ البشري، أو تعزيز الكفاءة التشغيلية، أو الوقاية من المخاطر غير المتوقعة، وهو ما تشكّل دراسته أهمية خاصة في ظل الزيادة المطردة في اعتماد البنوك على التقنيات الرقمية.

كما أن غالبية الدراسات السابقة، رغم تناولها للتحول الرقمي، إلا أنها عالجت كمتغير شامل وعام دون ربطه بشكل تخصصي ومباشر بإحدى الوظائف الحساسة في البنوك كإدارة المخاطر التشغيلية، والتي تشمل مخاطر الاحتيال، الأعطال التكنولوجية، سوء إدارة الموارد البشرية، والإخفاقات في الامتثال التنظيمي. وهذا الربط المتخصص لم يتم التطرق إليه بشكل كافٍ، رغم أن البنوك تُعد من أكثر القطاعات التي تواجه مخاطر تشغيلية ناتجة عن تعقيد العمليات وارتفاع مستوى التنظيم والتشريع.

عليه، فإن الدراسة الحالية التي تتناول "أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك: دراسة ميدانية على العمليات المصرفية" تسعى لسد هذه الفجوة من خلال تقديم رؤية تحليلية دقيقة وميدانية لكيفية تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك، مع التركيز على العمليات المصرفية اليومية، مما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات ذات طابع عملي مباشر تستفيد منها الإدارات التنفيذية والمخاطر في القطاع المصرفي، ويثري الأدبيات العلمية بزاوية جديدة تجمع بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، وهو تكامل لم يُعالج بعد بوضوح في الأبحاث العربية الحديثة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تقوم الدراسة المعنونة بـ(أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك) على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُعدّ الركيزة الأساسية لفهم العلاقة المتشابكة بين الثورة الرقمية في القطاع المصرفي والتحديات المرتبطة بالمخاطر التشغيلية. فمع تسارع التحول الرقمي وتزايد الاعتماد على الأنظمة المؤتمنة والتقنيات الذكية في مختلف العمليات المصرفية، أصبح من الضروري التأسيس

لنموذج نظري يربط بين هذا التحول وما ينجم عنه من آثار مباشرة وغير مباشرة على أساليب إدارة المخاطر التشغيلية، خاصةً في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر مثل القطاع البنكي.

أحد أهم المنطلقات النظرية لهذه الدراسة هو نظرية الأنظمة، التي تفترض أن المؤسسات - ومنها البنوك - هي أنظمة مترابطة تتأثر ببعضها البعض. وعليه، فإن أي تطوير رقمي في أحد مكونات النظام البنكي (مثل الأنظمة المحاسبية، أو منصات تقديم الخدمات، أو البنية التحتية التكنولوجية) سينعكس بالضرورة على طريقة التعاطي مع المخاطر التشغيلية، سواء من حيث الوقاية، أو الرصد، أو الاستجابة السريعة للتهديدات. ويدعم هذا المنطلق تحليل العلاقة بين الإدماج الرقمي داخل البنوك ومدى تأثيره على الحد من الأعطال، وتقليل الخطأ البشري، وتحقيق الاستباقية في معالجة المشكلات التشغيلية.

كما تستند الدراسة إلى نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، التي تركز على شمولية إدارة المخاطر وتكاملها مع مختلف وحدات المؤسسة. وفقًا لهذه النظرية، فإن التحول الرقمي لا يُعدّ مجرد تطوير تقني بل أداة لتعزيز الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر، من خلال تمكين وحدات المخاطر من استخدام تحليلات البيانات، والرصد اللحظي، والذكاء الاصطناعي لتحديد مؤشرات الإنذار المبكر للأخطار التشغيلية. وبالتالي، فإن التحول الرقمي يُسهم في ترسيخ ممارسات الحوكمة الجيدة والشفافية الداخلية، ويُمكن من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

وتتطلب الدراسة أيضًا من نظرية القيمة المضافة للتكنولوجيا، التي ترى في التكنولوجيا وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الفعالية التنظيمية. فاعتماد البنوك على التحول الرقمي لا يُفترض أن يكون فقط لتحسين جودة الخدمات أو خفض التكاليف، بل لتحقيق مستويات أعلى من الأمان التشغيلي

والتحكم في المخاطر الناتجة عن الاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية، مثل مخاطر الأعطال، وفقدان البيانات، والهجمات السيبرانية، وسوء الاستخدام الداخلي للتقنية.

من جهة أخرى، تعتمد الدراسة على مخرجات النموذج التكاملي لإدارة المخاطر الرقمية، الذي يربط بين عناصر التحول الرقمي (كالذكاء الاصطناعي، والتحول السحابي، وتقنيات البلوك تشين) وبين القدرات المؤسسية في التعرف على المخاطر التشغيلية وتحليلها والسيطرة عليها. ووفقاً لهذا المنطلق، يُمكن فهم كيف تؤثر الرقمنة على عناصر مثل سرعة الاستجابة للمخاطر، ودقة التنبؤ، وكفاءة عمليات المتابعة والتقييم.

وباختصار، تستند هذه الدراسة إلى منطلقات نظرية متعددة تتقاطع عند نقطة واحدة: أن التحول الرقمي، بقدر ما يوفر مزايا ابتكارية وتنافسية للبنوك، فإنه يُمثل أيضاً أداة استراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية بشكل أكثر شمولية وذكاء، مما يُحتم ضرورة بناء فهم علمي ومنهجي لهذه العلاقة ضمن الإطار المصرفي العربي الحديث.

المنهجية وطرق البحث:

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

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي

مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

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

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب:
النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

– معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

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

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

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

1. البنية التحتية التكنولوجية

2. الرؤية الاستراتيجية

3. المهارات الرقمية

4. النهج المتحور حول العملاء

ثانياً: المتغير التابع – إدارة المخاطر التشغيلية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية

التي تحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية، المهارات الرقمية، النهج المتحور حول العملاء) على

إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك: دراسة ميدانية على العمليات المصرفية

– **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في العمليات المصرفية

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. جاب الله، منى محمد حميدة، خليفة، يسري حسين، و أحمد، محمد عنتر أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتنمية الصناعية (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، القاهرة.
2. الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. سعيد، محمود محمد محمود، و إسماعيل، حمزة جمال سليم. (2023). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين.
4. الصبيحات، رائد محمد غازي أحمد، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
5. شلهوب، تيماء عوض، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

6. الجلامدة، سامية أحمد، و العرود، شاهر فلاح. (2023). أثر التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
7. العريمي، هنادي نواف، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
8. محرم، محمد محمود نبيل، و محمد، آمنة أبو النجا. (2023). آليات التحول الرقمي وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الإسماعيلية للاستثمار الزراعي والصناعي "أطياب" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.
9. شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.
10. الشقاحين، أحمد عبدالله سالم، و العزب، حسين محمد عقيل. (2024). أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الحكومية: "دراسة تطبيقية" من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
11. المومني، تامر نايف عليان، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

12. خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات

الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

13. جرادات، هيا رياض، و الصرايرة، عامر سالم. (2023). التحول الرقمي وأثره في

التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.

14. مياس، أحمد خالد، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحسين

المستمر في التحول الرقمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.

15. الجبور، موفق سلامة طلاق، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر

التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.

16. العمارات، زيد محمد بشير، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2023). أثر

التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناشير للزيوت والمحروقات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

17. العمرين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول

الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

18. القطاونة، جعفر سليمان خلف، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر

استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

19. حسين، محمود حسين محمد، عبدالهادي، أحمد إبراهيم، و جمال، دعاء. (2023).

أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها، بنها.

20. وهزيزي، لحسن، و الدربالي، المحجوب. (2024). التحول الرقمي وإصلاح الإدارة

المغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مولاي اسماعيل، مكناس.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Risk management



The Impact of Digital Transformation on Operational Risk Management in Banks: A Field Study of Banking Operations

Preparation:

Aiman hussain bareidah

251002976

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1445-2025