

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



إعداد/

تغريد محمد الخوتاني
2021200782

1445 هـ - 2024 م

3	الفصل الأول: الإطار النظري للبحث
3	المقدمة
6	التحول في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية
7	التحديات المرتبطة بالتحول:
7	المواءمة الاستراتيجية ودورها في التحول
8	أهمية المواءمة في التحول :
9	المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحول القطاع البنكي :
10	بنية الأعمال المؤسسية
10	مفهوم بنية الأعمال المؤسسية:
14	مشكلة الدراسة:
14	تساؤلات الدراسة:
15	الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة:
15	الكلمات الدالة:
15	أهداف الدراسة:
16	فرضيات الدراسة:
16	متغيرات الدراسة:
18	هيكل الدراسة:
20	الدراسات السابقة:
20	الدراسات السابقة المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية:
22	الفجوة البحثية:
23	منهج الدراسة:
24	مجتمع الدراسة:
24	عينة الدراسة:
28	المراجع
28	المراجع العربية:
28	المراجع الإنجليزية:

الفصل الأول: الإطار النظري للبحث

المقدمة

يتسم العصر الحديث بالتطور السريع في مختلف المجالات وحفزت الجائحة العالمية (كوفيد-19) هذا التطور بانتشار موجة الرقمنة واجتياحها لكل جانب من جوانب المجتمع. فشهد العالم في السنوات الأخيرة، ولا سيما بعد جائحة كوفيد-19، تحولات جوهرية في التقنيات وظهور التقنيات الناشئة والحديثة التي أثرت على مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. فأصبح التحول في الأعمال ونماذج العمل أبرز محركات التطور المؤسسي، حيث أصبح التحول من نماذج الأعمال التقليدية إلى نماذج الأعمال الرقمية ضرورة استراتيجية لاستمرارية الأعمال والمؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة التغييرات المتسارعة في المجتمع وارتفاع توقعات العملاء.

يبرز القطاع البنكي كأحد القطاعات الأكثر تأثراً بتلك التحولات والأخص في المملكة العربية السعودية، التي تبنت التحول كجزء من رؤيتها الطموحة "رؤية المملكة 2030". وكذلك ظهور مفهومي المصرفية المفتوحة والتقنية المالية، أدى ذلك كله إلى حدوث تغيير جذري في الأعمال البنكية وممارساتها واثرت على الطريقة التي تعمل بها البنوك. فتقع البنوك في المملكة العربية السعودية في مرحلة حرجية حيث لم يعد تبني التحول خياراً استراتيجياً وإنما ضرورة مهمة من أجل تلبية المتطلبات المتزايدة لتقديم خدمات بنكية آمنة، مبتكرة، وسهلة، مما يدفع البنوك إلى النمو وتحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة والحفاظ على القدرة التنافسية. فتضطر البنوك في المملكة العربية السعودية للخضوع لرحلة تحول في نماذج الأعمال تحولاً شاملاً 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 لبعض 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 المواءمة ما بين استراتيجية تحول الأعمال الواسعة والشاملة لجميع جوانب البنك وبين تنفيذ وتطبيق هذه الاستراتيجية على أرض الواقع. تعد هذه المواءمة ضرورية لضمان ترجمة استراتيجية تحول الأعمال إلى مبادرات تنفيذية لتطبيق النموذج التشغيلي المستهدف والذي يندمج بسلاسة في الإطار التنظيمي للبنك لتحقيق الفعال للاستراتيجية وتقليل الفجوات في التنفيذ وتجنب تكرار الجهود المبذولة.

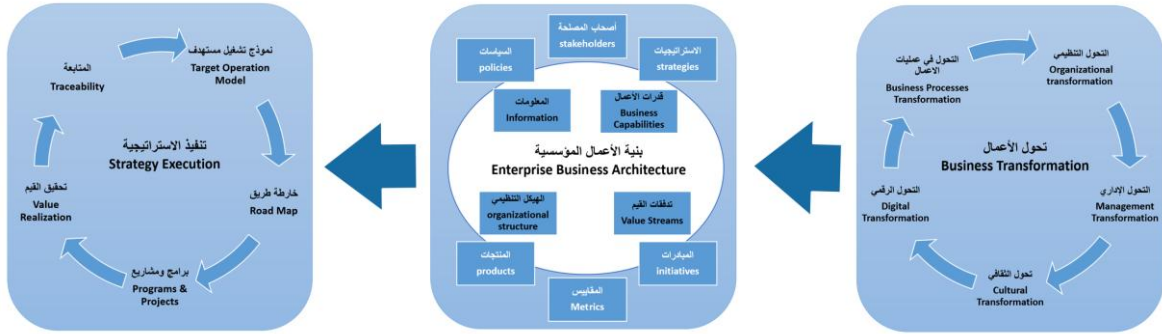
مواجهة تحدي المواءمة الاستراتيجية وتحويل الأفكار والخطط إلى أفعال يعد أمراً مهماً للبنوك التي هدفها التطبيق الكامل لاستراتيجية تحول الأعمال بأكثر فعالية وكفاءة وأقل نسبة فجوات تنفيذية. في هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على بنية الأعمال المؤسسية (Enterprise Business Architecture) التي تعتبر الجسر الذهبي 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 ومشارك 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:

1. المساعدة في تحديد وتوضيح الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
2. تصميم وتحسين النماذج التشغيلية.
3. تحليل وإعادة هندسة عمليات الأعمال.
4. الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ.
5. المساعدة في التوجيه وتعزيز التغيير الثقافي.
6. دمج استخدام البيانات والتكنولوجيا مع النماذج التشغيلية.
7. التواصل مع أصحاب المصلحة وتعزيز التعاون.
8. 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. كما 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. يمكن 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)

مصطلحات الدراسة:

تحول الأعمال (Business Transformation)

مصطلح "التحول"، على مدى بضع السنوات الأخيرة، أصبح عبارة مترددة في غالبية المنظمات وبالأخص المنظمات التي تهدف إلى النمو وتعزيز القدرة التنافسية لها فعمست مصطلح التحول عن طريق اتخاذ الخطوات صحيحة للاستفادة الكاملة من قدراتها وامكانياتها 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.

من أهم وأبرز أنواع التحول في الأعمال ما يلي:

- **التحول التنظيمي:** ويشمل إعادة الهيكلة التنظيمية والأدوار والمسؤوليات بما يتلاءم مع استراتيجية تحول الأعمال.

- **التحول الإداري:** ويشمل تغيير المنهج الإداري المتبع والانتقال من الطريقة الإدارية الهرمية التقليدية والمركزية باتخاذ القرار إلى أسلوب إداري رشيق أكثر افقية ومرونة والتمكين بالسلطة واتخاذ القرار لتتلاءم مع استراتيجية تحول الأعمال.
- **التحول الثقافي:** ويشمل تغيير الثقافة والقيم وأسلوب العمل وتعزيز التعاون والابتكار والشفافية وتقبل التغيير والتكيف معه لتنفيذ استراتيجية تحول الأعمال.
- **التحول الرقمي:** ويشمل تبني التقنيات الجديدة والخدمات والمنتجات التقنية لتحسين وتسريع تقديم الخدمة وزيادة الكفاءة لتحقيق استراتيجية تحول الأعمال.
- **التحول في عمليات الأعمال:** ويشمل إعادة هندسة الإجراءات والعمليات لتتماشى مع استراتيجية تحول الأعمال.

ويزداد اهتمام الحكومات والمنظمات بالتحول في الأعمال مع التقدم التكنولوجي السريع وانتشار استخدام الإنترنت والهواتف الذكية. وشهدت المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في مجال التحول، خاصةً ضمن خطط "رؤية المملكة 2030" ويلعب التحول أهمية كبيرة تبرز في:

- **تحسين الإنتاجية:** يساعد التحول على تسريع العمليات وتقليل التكاليف من خلال أتمتة العمليات (Brown & Green, 2019).
- **تعزيز تجربة العملاء:** من خلال التطبيقات الرقمية وتحول الأعمال من التقليدية للرقمية، يمكن للمؤسسات تقديم تجربة أفضل للعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر دقة (Jones, 2018).
- **زيادة التنافسية:** يدعم التحول المؤسسات في مواكبة المنافسة في السوق عبر تقديم خدمات مبتكرة وجديدة (Anderson, 2021).

التحول في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية

يشهد القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية تحولاً ملحوظاً بهدف تقديم خدمات بنكية متميزة تلبي 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. أكدت الدراسة أن التحول يساهم 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).
- تسريع العمليات: يساعد تحول الأعمال على تسريع إنجاز العمليات البنكية، مما يساهم في توفير وقت العملاء والموظفين (Khan & Ahmad, 2021).

التحديات المرتبطة بالتحول:

- وعلی 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. قد 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.
- 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.

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 دورًا أساسيًا 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 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 للبنوك.

المواءمة الاستراتيجية

هي عملية تنسيق الأهداف الاستراتيجية العامة للبنك مع أهداف التحول، وتوجيهها نحو تحقيق رؤية البنك بشكل متكامل. تشمل 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. هذه 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. أشارت الدراسة إلى أن البنوك تتطلب بنية تقنية متقدمة لضمان مواءمة الاستراتيجية 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 في التحول :

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. كما 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 الذي يعتمد على التحول الرقمي لضمان نموه واستدامته في ظل التغيرات المستمرة. المواءمة الاستراتيجية تعمل على 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. و 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. هذه 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:

- تحقيق رؤية المؤسسة: من خلال ربط أهداف التحول مع رؤية البنك، 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).

المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحول القطاع البنكي :

- 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 جزءاً 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 السيبراني (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).

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. أوضحت الدراسة أن بنية الأعمال المؤسسية تمثل هيكلًا مشتركًا يساعد المؤسسات في دمج تقنيات جديدة بطريقة تدعم أهدافها الاستراتيجية وأوضحت دراسة لـ (Lankhorst 2017) أن بنية الأعمال تساعد في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق التناغم 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، وتدفقات القيم، والمعلومات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات بين المخططات، مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق التناغم بين استراتيجيات الأعمال والتنفيذ.

يعرف 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.

وتشمل على المكونات الرئيسية التالية:

- الرؤية والاستراتيجية: توضح الاتجاه العام والأهداف طويلة المدى للمؤسسة.
- النماذج التشغيلية: تحدد كيفية تنفيذ الأنشطة لتحقيق الأهداف.
- العمليات التجارية: تشمل تحديد العمليات الرئيسية وتحليلها لتحسين الكفاءة.
- البيانات والمعلومات: تمثل كيفية إدارة البيانات لدعم القرارات.
- التكنولوجيا: تحدد الأدوات والأنظمة التي تدعم العمليات.
- البنية التنظيمية: توضح كيفية تنظيم الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.

وتهدف إلى تحقيق التكامل بين جميع مكونات المؤسسة و دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على رؤية شاملة وتعزيز الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد وأخيرًا تقوم بضمان التوافق بين الأنظمة التكنولوجية والعمليات التجارية.

تمثل بنية الأعمال الوسيط الذي يترجم الاستراتيجية المؤسسية إلى عمليات تشغيلية قابلة للتنفيذ. فهي تمثل خريطة شاملة تربط بين الرؤية طويلة المدى والخطط اليومية، مما يساهم في تحسين الكفاءة والابتكار. وتعمل على جسر يربط ما بين الاستراتيجية وتنفيذها عن طريق:

- تحليل الاستراتيجية: بتفصيل الأهداف الاستراتيجية وتحويلها إلى مهام ومبادرات قابلة للتنفيذ وللقياس.
- تحديد المبادرات: تساعد في توجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر أهمية والتي تدعم الأهداف الكبرى واقتراح مبادرات تستهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التنسيق بين الأقسام: تربط بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ العملي من خلال توفير لغة موحدة ونماذج متسقة وتعمل بنية الأعمال على تسهيل التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة (Gill & Chew, 2020)

▪ تحقيق الكفاءة التشغيلية: تقليل التداخل بين العمليات وتعزيز التكامل بين الأنظمة (Porter & Millar, 2019)

- تخصيص الموارد: تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق كل مبادرة.
- رصد ومراقبة الأداء: تقدم معايير ومؤشرات لقياس نجاح التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف ومتابعة تقدم التنفيذ وضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- تعزيز الابتكار: توفير بيئة داعمة لاستكشاف حلول مبتكرة.

الدراسة 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 مؤتمر وتم نشره في مجلة

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 المجالات الأكاديمية (على سبيل المثال، IEEE Xplore 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 رؤية 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.

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. يتم 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. مناقشة الأفكار الرئيسية والحجج والنظريات وأمثلة الحالات والتوصيات المستمدة من الأدبيات بطريقة شاملة ومتربطة ومنطقية.

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

أهداف الورقة البحثية:

- البحث عن الركائز المهمة لانجاح 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.

نتائج الورقة البحثية:

ركائز التحول الرقمي:

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 مرتكزاً على ركائز أساسية تعتمد عليها المنظمات لإنشاء نماذج أعمال جديدة تعزز الابتكار وتحسن الكفاءة التشغيلية، ومن أهمها ما يلي:

1. 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.

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

3. تجربة العملاء: حيث يعد محورا أساسيا 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.

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

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

6. 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

أفضل الممارسات:

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 الرشيقة 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.

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:

أكد البحث على الدور الحاسم لمهندسي الأعمال في سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ. يعمل 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.

توصيات والاقتراحات:

- 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 الاستراتيجية.

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.

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك في المملكة العربية السعودية تحديات في عملية المواءمة الاستراتيجية لتحول 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 دورا حيويا وحاسما للتغلب على هذه التحديات وتحقيق المواءمة الاستراتيجية لإنجاح تحول أعمال فعال ومستدام. حتى 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 كالاتي:

تساؤلات الدراسة:

س1: ما هي بنية الأعمال المؤسسية، وما هو نطاق عملها ودورها في دعم وتحقيق المواءمة الاستراتيجية، وتقليل الفجوات أثناء تنفيذ تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

س2: ما هي الممارسات والمنهجيات التي تمارسها بنية الأعمال المؤسسية وتعزز من قدرتها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية ونجاح تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

س3: ما هو أثر تمكين بنية الأعمال المؤسسية على معدل نجاح تنفيذ مبادرات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

س4: 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؟

الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة:

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.

الكلمات الدالة:

تحول الأعمال، بنية الأعمال المؤسسية، المواءمة الاستراتيجية، البنوك.

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 مواءمة 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:

تحليل وفهم بنية الاعمال المؤسسية وتوضيح نطاق عملها في دعم المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

تحديد دور بنية الأعمال المؤسسية ووصف الأنشطة والمسؤوليات التي تقوم بها بنية الأعمال المؤسسية في كيفية مساهمتها في عملية المواءمة الاستراتيجية لمبادرات تحول الاعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

رصد أفضل الممارسات والمنهجيات والأطر العملية التي تستخدمها بنية الأعمال المؤسسية وتساهم في تحقيق التوافق الاستراتيجي وتقليل الفجوات بين استراتيجية تحول الأعمال وتنفيذها التشغيلي.

الوصول للعلاقة بين تمكين بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية لتحول الاعمال وتقديم التوصيات لتعزيز وتفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية في قيادة عمليات المواءمة الاستراتيجية لتحول الاعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

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 المواءمة 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 المواءمة 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 المواءمة 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 والمواءمة 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 المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة:

الدراسة تحتوي على متغير مستقل ومتغير تابع والذان 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:

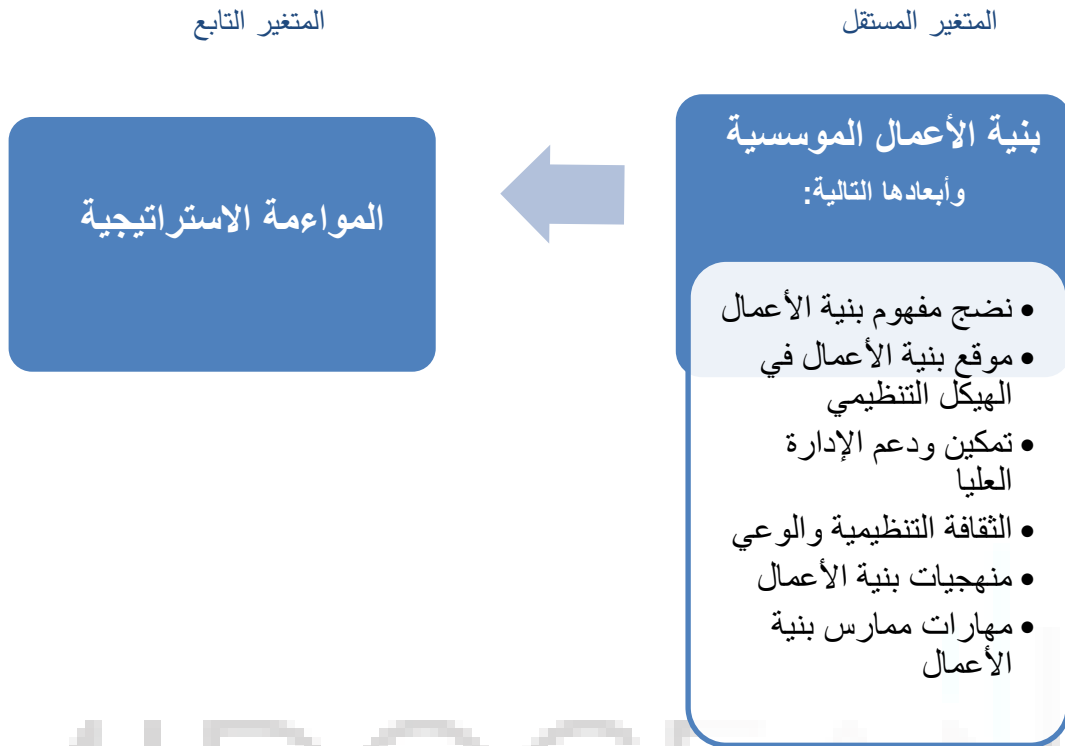
- بنية الأعمال المؤسسية وهي المتغير المستقل والتي ستؤثر على المتغير التابع إما بطريقة موجبة أو سالبة وتتكون من الأبعاد الآتية:
 - نضج مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ودورها.
 - تمكين ودعم الإدارة العليا لبنية الأعمال المؤسسية.
 - الثقافة التنظيمية والوعي بمفهوم ودور بنية الأعمال المؤسسية.
 - الهيكل التنظيمي وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل.
 - مهارات ممارس 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 كنتاج متوقع من المتغير.

هيكل متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل التالي هيكل متغيرات الدراسة:



أدوات قياس المتغيرات:

أدوات قياس المرونة 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:

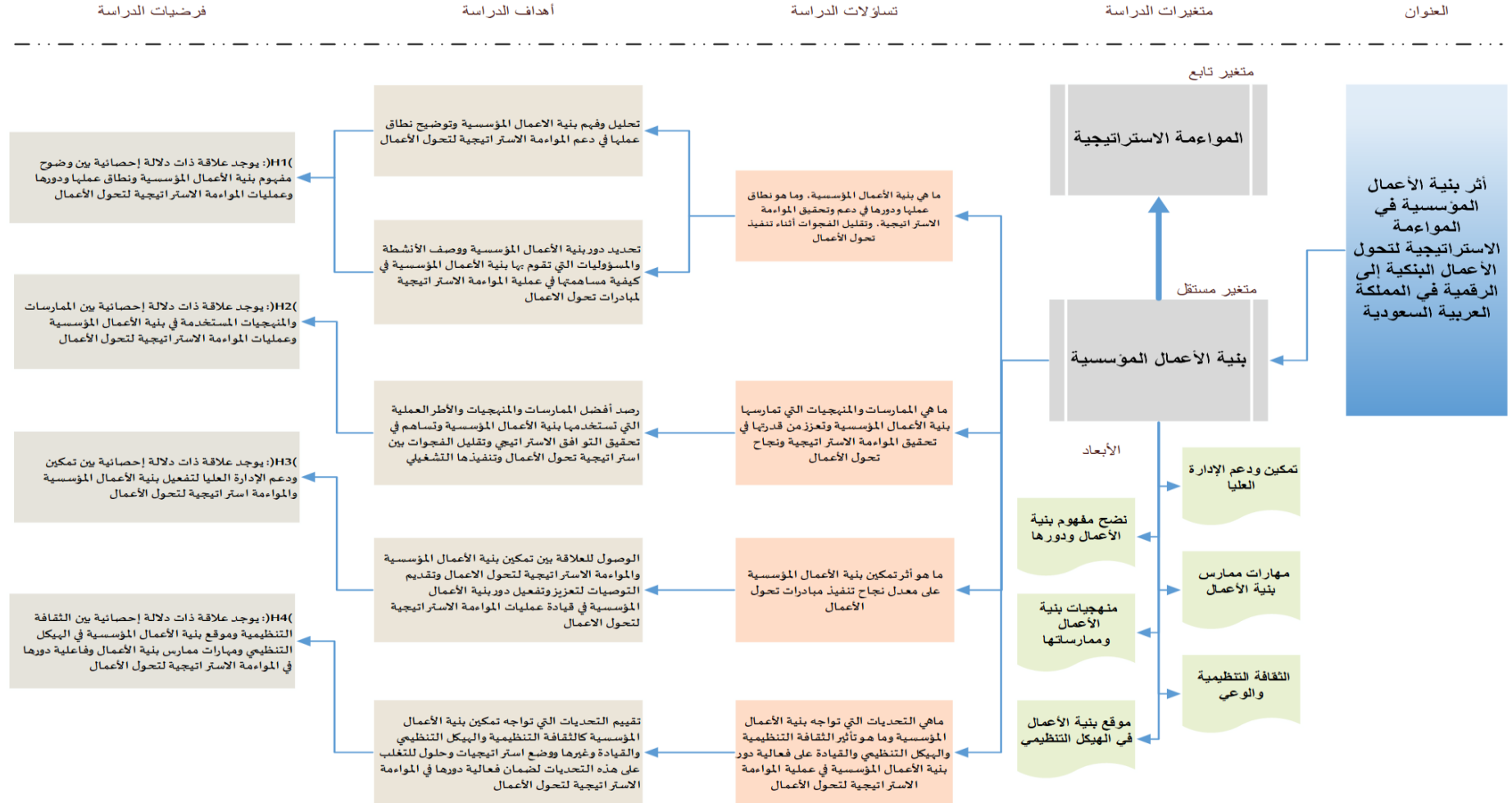
- نموذج بالانسد سكوركارد (Balanced Scorecard) يربط هذا النموذج بين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، مما يوفر إطاراً شاملاً لقياس الأداء وإدارته.
- قياس نسبة التواجد في الاجتماعات الاستراتيجية والمشاركة في عمليات صنع القرار لقياس مدى تمكين ودعم الإدارة العليا.
- قياس نسبة الموارد المخصصة لتمويل 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 نقوم من خلالها بترجمة الاستراتيجية ليسهل فهمها وتنفيذها.
- قياس مستوى المحاذرة عن طريق مقارنة التوافق 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 الدراسة:

تم بناء نموذج هيكل الدراسة الموضح في الشكل رقم -2- وذلك في إطار السعي لعرض الدراسة في تصور شامل يوضح تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة ، وفرضيات الدراسة كما يعبر عن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير واتجاهات التأثير بينهم بهدف تسهيل قياس وتتبع مسار الدراسة .



شكل رقم -2- وصف توضيحي لهيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

رسالة دكتوراه

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية:

Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation			عنوان الدراسة
Gat Gat Sandy Kosasi Kartika Sulsatri	المؤلف	2019	السنة
هدفت الدراسة إلى 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.			أهداف الدراسة
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.			نتائج الدراسة

Can Enterprise Architecture Be Based on the Business Strategy?			عنوان الدراسة
Svyatoslav Kotusev Sherah Kurnia Rod Dilnutt Paul Taylor	المؤلف	2020	السنة
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 تحفيز عمليات البحث العلمي المستقبلية من أجل توضيح الدور الفعلي للبنية المؤسسية في استراتيجية الأعمال.			أهداف الدراسة
تشير النتائج إلى ضرورة تعمق ممارسي البنية المؤسسية في المنظمة ونماذج أعمالها وعملياتها لتقديم فائدة أكبر لاستراتيجية الأعمال.			نتائج الدراسة

A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia			عنوان الدراسة
Josef Muyenga Kasera	المؤلف	2022	السنة
الهدف الأساسي 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			أهداف الدراسة
1. هناك نقص في مفهوم البنية المؤسسية في نامبيا وأوصت الدراسة إلى تطوير المؤسسات التعليمية لتشمل هذا المفهوم. 2. عدم تبني أطر ومنهجيات البنية المؤسسية عند عمل التقييمات للمنظمات وأوصت الدراسة وزارة المعلومات والتقنية بتطوير وفرض استخدام هذه الأطر والمنهجيات الخاصة بالبنية المؤسسية. 3. وجدت الدراسة أن عدم وجود الدعم من القيادة يؤثر على البنية المؤسسية وتمكينها في المنظمات.			نتائج الدراسة

الدراسات المتعلقة بالمواعمة الاستراتيجية

Strategic alignment of enterprise architecture management – how portfolios of control mechanisms track a decade of enterprise transformation at Commerzbank			عنوان الدراسة
Beese Jannis , Haki Kazem , Schilling Raphael , KrausMartin, et al.	المؤلف	2022	السنة
الهدف الأساسي تهدف الدراسة إلى تحليل تطور البنية المؤسسية داخل المنظمة وكيفية تمكينها وإدارتها كرد فعل للظروف المتغيرة.			أهداف الدراسة
تشمل النتائج أو النتائج الرئيسية لهذه الدراسة ما يلي:			نتائج الدراسة

1. كان 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. 2. تم اعتبار مفهوم آلية المراقبة مفيداً في توجيه أنشطة البنية المؤسسية استجابة للظروف المتغيرة داخل المنظمة. 3. تتبع 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. 4. أظهرت المنظمة تقديراً متزايداً لتكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين للأعمال وقدرة أساسية في نهاية فترة الدراسة، مما يسمح لـ البنية المؤسسية بدعم مبادرات الابتكار والتعامل مع التقنيات الجديدة.	
---	--

عنوان الدراسة	الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية	
السنة	2022	أ.د. هاشم فوزي العبادي ليث شناوه الجابري
أهداف الدراسة	الهدف الرئيس للدراسة هو الوصول إلى علاقة قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية.	
نتائج الدراسة	1. يعد الاحتواء الاستراتيجي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة. 2. هناك علاقة إيجابية قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية. 3. تعتبر ريادة الأعمال الرقمية من المواضيع المعاصرة الحديثة وتعد أسلوب ونمط عمل جديد للمنظمات في زمن الثورة التقنية التي يشهدها العالم. 4. ريادة الأعمال الرقمية تعتمد على العالم الرقمي بشكل كبير في تنفيذ عملياتها.	

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. هذه الدراسات ساعدتنا في تحديد الفجوة البحثية التي تمثلت بعدم وجود دراسات بحثية تناولت أثر دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال. كما 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 التغييرات 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.

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:

1. 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.
2. جمع البيانات والنتائج المرتبطة بدور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
3. اختيار عينة متنوعة من البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية لضمان تعميم النتائج وتغطية عدد من البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية.
4. 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:

1. إجراء المقابلات والمناقشات مع مجتمع الدراسة المشاركين في تخطيط وتنفيذ استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية لاكتساب فهم عميق حول دورهم وتجاربهم وتحدياتهم والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق المواءمة الاستراتيجية الناجحة لتحول الأعمال.
2. جمع وتحليل الوثائق والمستندات المتوفرة والمتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية ومبادرات تحول الأعمال من خطط التنفيذ وتقارير المشاريع وتقييمات الأداء وغيرها من المصادر العامة لقياس أثر دور بنية الأعمال المؤسسية والتحديات التي تواجهها الاستراتيجيات المستخدمة

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

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 اجمالي عدد البنوك المحلية والرقمية المرخصة في المملكة العربية السعودية 14 بنك منهم 11 بنك محلي و3 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- التالي:

جدول رقم-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 الانماء	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 اس 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

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

وجد أن اجمالي عدد مجتمع العينة يبلغ تقريبا 67416 موظف وستتم الدراسة بحصر عدد مجتمع العينة المعني بالدراسة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وبعض المعنيين 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

$$n = \frac{Q(1-Q)}{\frac{Q^2}{(d)^2} + \frac{Q(1-Q)}{n}} \quad \text{ن 1 =}$$

المراجع

المراجع العربية:

- العبادي هاشم فوزي، الجابري ليث شناوه (2022). الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية. Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics Vol. 18. (No.2) 2022 PP. 287-312.

المراجع الإنجليزية:

Books:

- Gascoigne Heath. (2018). *The Business Transformation Playbook*. Published in Great Britain, by HOBA TECH LTD.
- KUEHN WHYNDE. (2023). *Strategy to Reality*. Published in New York, New York, by Morgan James Publishing.
- Business Architecture Guild. (2024). *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

Papers:

- Gat Gat, Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*.
- Almashalah Sultan. (2020). Strategic alignment for digital transformation. *CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden 2020, Report No. E2020:112*.
- Kasera Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia. *Research Gate*.
- Bukhari Syed. (2021). Sample Size Determination Using Krejcie and Morgan Table. *Research Gate*.
- MATOUŠKOVÁ DANA. (2022). Digitalization and Its Impact on Business. *'Review of Business & Management' TMP Vol.18., Nr. 2., pp. 51-67. 2022*.
- Beese Jannis, Haki Kazem, Schilling Raphael, et al. (2022). Strategic alignment of enterprise architecture management – how portfolios of control mechanisms track a decade of enterprise transformation at Commerzbank. *European Journal of Information Systems*, 32:1, 92-105.
- Möhring Michael, Keller Barbara, Schmidt Rainer, and Sandkuhl Kurt. (2023). Digitalization and enterprise architecture management: a perspective on benefits and challenges. *SN Bus Econ*. Published online: 19 January 2023.

Conferences:

- Jonathan Gideon, Rusu Lazar, and Grembergen Wim. (2021). Business-IT Alignment and Digital Transformation: Setting A Research Agenda. 29TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT (ISD2021 VALENCIA, SPAIN)
- Kotusev Svyatoslav, Kurnia Sherah, Dilnutt Rod, and Taylor Paul. (2020). Can Enterprise Architecture Be Based on the Business Strategy?. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*.

Website:

- Albilad Bank. Investor Relations, Annual Reports. Accessed on 16-04-2024. URL: <https://www.bankalbilad.com/en/about/investor-relations/pages/annual-reports.aspx>
- Gulf International Bank. Investor Relations, Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.gib.com/ksa/en/annual-reports>
- Aljazira Bank. Financial Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.bankaljazira.com/en-us/About-Us/Corporate-Governance/Financial-Reports>
- Saudi Investment Bank. Corporate Governance, Annual Report. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.saib.com.sa/en/annual-report>
- Banque Saudi Fransi. Financial Information, Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.alfransi.com.sa/english/top-menu/investorrelation/financial-information/annual-reports>
- Alinma Bank. Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.alinma.com/en/about-the-bank/financial-reports/annual-reports>
- Arab National Bank. Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://anb.com.sa/web/anb/annual-reports>
- Riyadh Bank. Investor Relations, Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.riyadbank.com/about-us/investor-relations/financial-results>
- Alrajhi Bank. Investor Relations. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.alrajhibank.com.sa/About-alrajhi-bank/Investor-Relations>

- Saudi Awwal Bank. Investor Relations, Financial & Regulatory Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.sab.com/en/about-sab/about/Investor-Relations/financial-regulatory-reports/>
- Alahli Bank. Investor Relations. Accessed on 13-03-2024. URL: https://www.alahli.com/en-us/about-us/ncb_reports/Pages/NCB-Corporate-Reports.aspx
- Saudi Central Bank. Licensed Entities, Banks. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.sama.gov.sa/en-us/licenseentities/pages/licensedbanks.aspx>
- Zahos, E. The banks with no branches taking on Australia's Big Four. (2019) [Accessed 2024 20 March]; Available from: <https://www.moneymag.com.au/neobanks-no-branches>
- McKinsey & Company. *What is business transformation?*. (2023) [Accessed 2024 20 March]; Available from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-business-transformation>

