

عنوان البحث

حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية

اعداد الطالب

ياسر عبدالرحمن حسن كتو

الرقم الجامعي/ 243001910

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي 2025

فهرس المحتويات

3.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
9.....	أهداف الدراسة
10.....	تساؤلات الدراسة
11.....	فروض الدراسة
13.....	الدراسات السابقة
17.....	المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	المنهجية وطرق البحث
19.....	أدوات الدراسة
20.....	حدود الدراسة
22.....	مجتمع وعينة البحث
23.....	حالة دراسية: تطبيق حوكمة تقنية المعلومات في البنك الأهلي السعودي
26.....	مصطلحات الدراسة
29.....	المراجع

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبح قطاع البنوك يعتمد بشكل جوهري على الأنظمة الرقمية لتقديم خدمات أكثر كفاءة واستجابة لتطلعات العملاء. ومع هذا التحول الرقمي، ازدادت الحاجة إلى تطبيق أنظمة حوكمة تقنية المعلومات، التي تُعدّ الإطار التنظيمي الذي يضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. تُوفّر الحوكمة مجموعة من السياسات والإجراءات التي تُنظم عملية اتخاذ القرار التقني، وتُحدد المسؤوليات، وتُعزز الرقابة الداخلية، بما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الامتثال للمعايير المحلية والدولية.

في المملكة العربية السعودية، يُعتبر القطاع المصرفي أحد أعمدة الاقتصاد الوطني، حيث يُسهم بشكل مباشر في دعم التنمية الاقتصادية من خلال توفير التمويلات، وتعزيز الشمول المالي، وتسهيل المعاملات التجارية. ومع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل، باتت الحاجة ملحة لتعزيز البنية التقنية للبنوك من خلال تطبيق أنظمة حوكمة فعالة تُساعد على تحقيق الاستدامة الرقمية، وحماية الأصول المالية، وتعزيز مرونة الأنظمة في مواجهة الأزمات والتهديدات السيبرانية. وقد لعبت الجهات التنظيمية، مثل مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، دورًا رئيسيًا في وضع الأطر التشريعية التي تُلزم البنوك بتبني أفضل ممارسات الحوكمة، لضمان سلامة النظام المالي، وزيادة ثقة المستثمرين والعملاء على حد سواء.

تُساعد حوكمة تقنية المعلومات البنوك على تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز التوافق بين الخطط الاستراتيجية والأهداف التقنية. كما تُوفّر الحوكمة آليات فعالة لتوزيع الصلاحيات، وتُعزز من ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يُساعد على تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتسريع عملية اتخاذ القرار. ومن خلال تبني أطر حوكمة عالمية، مثل COBIT و ITIL، يُمكن للبنوك تنظيم العمليات التقنية بطريقة تُحقّق التوازن بين الابتكار الرقمي وحماية المعلومات الحساسة، مما يُسهم في تعزيز التنافسية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق المصرفي.

إلى جانب الحوكمة، تُعدّ إدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان استمرارية العمليات المصرفية، خاصة في ظل تزايد التهديدات الرقمية التي تستهدف القطاع المالي. تشمل المخاطر التقنية العديد من الجوانب، مثل

الهجمات السيبرانية، وتسرب البيانات، وتعطل الأنظمة، وكلها عوامل قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، وتُهدد سمعة المؤسسة. ومن هنا، تبرز أهمية بناء أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر، تعتمد على التحليل المستمر لنقاط الضعف، وتطوير خطط استجابة للحوادث، وإجراء اختبارات دورية لقياس كفاءة الأنظمة الدفاعية.

البنوك السعودية، نظراً لمكانتها الإقليمية، تُعد هدفاً رئيسياً للهجمات الإلكترونية، وهو ما دفع المؤسسات المالية إلى تكثيف استثماراتها في حلول الأمن السيبراني، وإنشاء مراكز مراقبة تعمل على مدار الساعة لرصد أي أنشطة مشبوهة، مع بناء شراكات استراتيجية مع الشركات المتخصصة في الأمن الرقمي لتعزيز الدفاعات التقنية. ومع ذلك، تظل إدارة المخاطر عملية معقدة تتطلب توازناً دقيقاً بين تعزيز الأمان وتحقيق تجربة مستخدم سلسة، وهو ما يُحتم على البنوك تبني منهجيات مرنة تُساعد على التكيف مع التغيرات المتسارعة في مشهد التهديدات السيبرانية.

التحديات التي تواجه البنوك السعودية في تطبيق الحوكمة لا تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل تشمل أيضاً تحديات تنظيمية وبشرية. فارتفاع تكاليف تطبيق الأنظمة المتقدمة، وندرة الكفاءات المتخصصة في الحوكمة والأمن السيبراني، إلى جانب مقاومة التغيير داخل بعض الإدارات التقليدية، كلها عوامل تُبْطئ من وتيرة التحول الرقمي. كما أن مواكبة المعايير الدولية في مجال الحوكمة تُشكل تحدياً إضافياً، حيث يتطلب الأمر موازنة هذه الأطر مع السياق المحلي، بما يُحقق التوازن بين الامتثال للمعايير العالمية وتلبية المتطلبات الوطنية.

على الرغم من هذه التحديات، فإن البنوك السعودية قطعت شوطاً كبيراً في تعزيز ممارسات الحوكمة، مستفيدة من الدعم القوي الذي تُوفره مؤسسة النقد العربي السعودي، واللوائح التنظيمية الصارمة التي تُساعد على تحسين البنية التقنية، وتعزيز ثقافة الامتثال. كما أن الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، مثل تجربة البنوك اليابانية التي تُعد من الرواد في تطبيق أنظمة الاستجابة التكميلية، يُمكن أن يُساعد البنوك السعودية على تطوير استراتيجيات أكثر فعالية في إدارة المخاطر، وبناء أنظمة مرنة تُساعد على التصدي للهجمات قبل وقوعها.

تُسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية، من خلال تحليل الإطار التنظيمي الحالي، واستكشاف أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية، مع دراسة التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال. وتهدف الدراسة إلى تقديم نموذج حوكمة متكامل يُساعد

البنوك على تعزيز مرونتها الرقمية، وتحسين استجابتها للتهديدات الأمنية، مع تقديم توصيات عملية لتطوير السياسات الداخلية، وبناء ثقافة مؤسسية تُقدّر أهمية الحوكمة كعنصر أساسي لتحقيق الاستدامة التقنية.

من خلال اعتماد منهجية تحليلية مقارنة، ستُحلل الدراسة الإطار التنظيمي السعودي، وتُقارنه بالأطر الدولية، مع استعراض أبرز الممارسات العالمية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر. وسيتم الاعتماد على مصادر متنوعة، مثل التقارير الرسمية، والأبحاث الأكاديمية، والدراسات السابقة، لتحليل البيانات بطريقة علمية، واستخلاص نتائج تُسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملية لأهمية الحوكمة في تعزيز استقرار النظام المالي السعودي.

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال حوكمة تقنية المعلومات، وتُوفر مرجعاً علمياً يُساعد البنوك السعودية على تطوير سياسات أكثر مرونة وكفاءة، تُساعد على تحسين أداء الأنظمة التقنية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التهديدات الرقمية، بما يُسهم في حماية النظام المالي، وتعزيز تنافسية البنوك السعودية على المستوى الإقليمي والدولي.

مشكلة الدراسة

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم، أصبحت المؤسسات المصرفية تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات مبتكرة تلبي تطلعات العملاء، وتحسّن من تجربة المستخدم. إلا أن هذا الاعتماد المتزايد على الأنظمة التقنية رافقه ظهور مجموعة من التحديات التي تتطلب إدارة فعالة للمخاطر، إلى جانب ضرورة وضع إطار حوكمة صارم يُنظم كيفية استخدام التقنية، ويُحدد المسؤوليات، ويُعزز الرقابة الداخلية، بما يضمن استقرار النظام المصرفي وحماية الأصول المالية والمعلومات الحساسة.

البنوك السعودية، باعتبارها جزءاً من نظام مالي حيوي يدعم الاقتصاد الوطني، تواجه تحديات متزايدة في تطبيق حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر الرقمية، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة نحو بناء اقتصاد رقمي متكامل وفقاً لرؤية 2030. على الرغم من الجهود التي تبذلها الجهات التنظيمية، مثل مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، لتطبيق أفضل الممارسات العالمية، لا تزال هناك فجوة بين المتطلبات التنظيمية والواقع العملي لتطبيق الحوكمة في العديد من المؤسسات المصرفية، مما يُعرض هذه المؤسسات لمخاطر تشغيلية وتقنية قد تؤثر سلباً على استقرارها وسمعتها.

تواجه البنوك السعودية تحديات متعددة في تطبيق حوكمة تقنية المعلومات، أبرزها التعقيد التشغيلي الذي يُصاحب دمج الأنظمة التقنية القديمة مع الحلول الرقمية الحديثة. الكثير من البنوك تستخدم أنظمة متوارثة تُصعب عملية تطبيق أطر الحوكمة الحديثة مثل COBIT و ITIL، مما يؤدي إلى ضعف في إدارة العمليات التقنية، وغياب التنسيق بين الأقسام المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن ثقافة الحوكمة ليست دائماً متجذرة في الهياكل التنظيمية للبنوك، حيث قد يُنظر إلى إجراءات الحوكمة على أنها تُبطئ من الابتكار، بدلاً من اعتبارها أداة لتعزيز الاستدامة الرقمية.

مع تسارع وتيرة التحول الرقمي، ازدادت التهديدات السيبرانية التي تستهدف القطاع المصرفي، حيث أصبحت البنوك هدفاً رئيسياً للهجمات الإلكترونية التي تسعى للوصول إلى البيانات الحساسة أو تعطيل العمليات المالية. على الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي تُنفق على الأمن السيبراني، إلا أن غياب إطار حوكمة واضح يُمكن أن يؤدي إلى ثغرات أمنية خطيرة، نتيجة لضعف الرقابة، أو التأخر في الاستجابة للحوادث الأمنية. وتُشير الدراسات إلى أن الفشل في إدارة هذه المخاطر قد يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، فضلاً عن الإضرار بثقة العملاء، وهو ما يهدد استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

إحدى المشكلات الجوهرية التي تواجه البنوك في تطبيق الحوكمة هي غياب التوافق بين الأهداف التقنية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. في بعض الأحيان، تسعى إدارات تقنية المعلومات إلى تبني أحدث الحلول الرقمية دون وجود دراسة كافية لتأثير هذه الحلول على الأداء العام للبنك، أو دون مواءمتها مع الخطة الاستراتيجية. يؤدي هذا التضارب إلى إهدار الموارد، وإضعاف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ما يُبرز الحاجة إلى وجود هيكل حوكمة قوي يُنظم عملية اتخاذ القرار، ويُحقق التوازن بين الابتكار والحفاظ على استقرار الأنظمة.

على الرغم من التطور الكبير الذي شهده القطاع المصرفي السعودي، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الكوادر البشرية المتخصصة في مجالات حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر الرقمية. يتطلب تطبيق الحوكمة وجود فرق عمل تمتلك المعرفة العميقة بالأطر العالمية، إلى جانب المهارات التقنية التي تُساعد على تنفيذ هذه الأطر بشكل فعال. يُشكل هذا النقص عائقاً أمام البنوك التي تُحاول تحسين بنيتها التقنية، حيث قد تضطر للاعتماد على مستشارين خارجيين، مما يزيد التكاليف، ويُبطئ عملية التحول الرقمي.

تُفرض على البنوك السعودية مجموعة من اللوائح التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز أمن المعلومات، وضمان استمرارية الأعمال، مثل الإرشادات الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي، ومتطلبات الامتثال للمعايير

الدولية مثل ISO 27001. إلا أن الامتثال لهذه اللوائح يُشكل عبئًا إضافيًا على المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، حيث يتطلب الأمر استثمارات كبيرة في البنية التحتية، وتطوير سياسات داخلية معقدة، وإجراء اختبارات دورية لقياس كفاءة الأنظمة.

يؤدي هذا الضغط التنظيمي أحيانًا إلى تركيز البنوك على تحقيق الامتثال الشكلي دون الاهتمام الحقيقي بتطبيق الحوكمة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين الإطار التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر، والتطبيق الفعلي لهذه الأطر داخل البنوك السعودية. على الرغم من وجود لوائح تنظيمية قوية، إلا أن التحديات التقنية، والثقافية، والتنظيمية تُبطئ من عملية التطبيق الكامل للحوكمة، مما يُعرض البنوك لمخاطر تشغيلية وأمنية قد تؤثر على استقرار النظام المالي بشكل عام. ومن هنا، تنبع الحاجة إلى دراسة معمقة تُحلل واقع الحوكمة في البنوك السعودية، وتكشف أبرز العوائق التي تحول دون تحقيق الحوكمة الفعالة، مع تقديم مقترحات عملية تُساعد المؤسسات على تحسين أنظمتها التقنية، وتعزيز قدرتها على مواجهة التهديدات الرقمية، بما يُحقق التوازن بين الابتكار وحماية الأصول المالية.

أهمية الدراسة

تُعد حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر من الركائز الأساسية لضمان استمرارية العمليات المصرفية وحماية النظام المالي من التهديدات الرقمية المتزايدة. في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والتحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي السعودي، أصبح من الضروري تعزيز ممارسات الحوكمة لرفع مستوى الأمان، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الامتثال للوائح المحلية والدولية. تأتي هذه الدراسة لتُسلط الضوء على هذه الجوانب الحيوية، مُقدمة إطارًا علميًا وتحليليًا يُساعد البنوك السعودية على تحسين أدائها الرقمي، وتقوية بنيتها التحتية لمواجهة التحديات المستقبلية.

أهمية الدراسة من الناحية النظرية

- إثراء الأدبيات العربية: تُسهم الدراسة في إثراء المحتوى العربي في مجال حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات الأكاديمية العميقة التي تستكشف واقع البنوك في المملكة العربية السعودية. يُمكن أن تُشكل هذه الدراسة مرجعًا علميًا

للباحثين والطلاب، وتُساعد على بناء قاعدة معرفية تُساهم في تطوير بحوث مستقبلية أكثر تخصصًا.

- تقديم إطار نظري شامل: من خلال استعراض الأطر العالمية للحكومة، مثل COBIT و ITIL، وتحليل كيفية تطبيقها في البيئة المصرفية السعودية، تُوفر الدراسة إطارًا نظريًا يُمكن للبنوك الاستفادة منه لتطوير سياساتها الداخلية، وضبط عمليات اتخاذ القرار التقني بما يُحقق الأهداف الاستراتيجية.

- تحليل الفجوة بين النظرية والتطبيق: تُساعد الدراسة على رصد الفجوة بين الأطر التنظيمية التي تضعها الجهات الرقابية، والتطبيق الفعلي للحوكمة داخل البنوك. هذا التحليل يُمكن أن يُساهم في تطوير استراتيجيات تُساعد على سد هذه الفجوة، وتحقيق التكامل بين اللوائح التنظيمية والممارسات التشغيلية اليومية.

أهمية الدراسة من الناحية العملية

- تحسين استقرار النظام المصرفي: تُساعد الدراسة البنوك السعودية على تعزيز استقرارها المؤسسي من خلال تقديم توصيات عملية تُساهم في تقوية الأنظمة الأمنية، وتحسين آليات الاستجابة للحوادث السيبرانية، مما يؤدي إلى تقليل الخسائر المالية، وحماية سمعة البنك في السوق.

- تعزيز الامتثال التنظيمي: في ظل التشريعات الصارمة التي تفرضها مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) لضمان أمن المعلومات واستمرارية الأعمال، تُساعد الدراسة البنوك على تحقيق الامتثال الكامل للمعايير المحلية والدولية، مما يُجنبها العقوبات التنظيمية، ويُعزز من مصداقيتها أمام المستثمرين والعملاء.

- دعم التحول الرقمي: تُوفر الدراسة خارطة طريق تُساعد البنوك على تحقيق تحول رقمي آمن ومستدام، من خلال تبني أفضل ممارسات الحوكمة، وبناء أنظمة مرنة تُساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية دون الإخلال بعناصر الأمان والاستقرار.

- رفع كفاءة إدارة المخاطر: تُساعد الدراسة على تحسين عملية إدارة المخاطر داخل البنوك، من خلال اقتراح آليات لتحديد المخاطر المحتملة، وتصميم خطط استجابة فعالة، مع تعزيز ثقافة المخاطر لدى الموظفين، مما يُقلل من احتمالية وقوع حوادث تقنية أو تشغيلية مفاجئة.

- تطوير الكوادر البشرية: تُبرز الدراسة أهمية بناء قدرات بشرية متخصصة في حوكمة تقنية المعلومات والأمن السيبراني، مما يُمكن البنوك من تكوين فرق داخلية قادرة على إدارة العمليات

التقنية، ومتابعة الامتثال المستمر للمعايير التنظيمية، دون الحاجة الدائمة للاعتماد على الاستشارات الخارجية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُسهم في تعزيز فهم واقع حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية، وتقديم حلول عملية تُساعد على تحسين الأداء المؤسسي. يُمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

أولاً: الأهداف العامة

1. تحليل واقع حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية: تسعى الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق البنوك السعودية لأطر الحوكمة، وتحليل مستوى الالتزام باللوائح التنظيمية الصادرة عن الجهات الرقابية، مثل مؤسسة النقد العربي السعودي.

2. تقييم فعالية إدارة المخاطر الرقمية: تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المستخدمة في البنوك السعودية، ومدى قدرتها على التصدي للهجمات السيبرانية، وحماية الأصول الرقمية، وضمان استمرارية الأعمال في حالة وقوع حوادث تقنية.

3. استكشاف أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة: تسعى الدراسة إلى تحديد العوائق التي تُبطئ من عملية تطبيق الحوكمة، سواء كانت تقنية، أو تنظيمية، أو ثقافية، مع تحليل أسباب هذه التحديات، وتأثيرها على أداء البنوك.

4. تقديم نموذج مقترح لحوكمة تقنية المعلومات: تهدف الدراسة إلى تصميم نموذج حوكمة متكامل يُناسب البيئة المصرفية السعودية، يُساعد على تنظيم العمليات التقنية، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحقيق التوازن بين الابتكار والحماية الرقمية.

ثانياً: الأهداف التفصيلية

1. تحليل الأطر العالمية لحوكمة تقنية المعلومات: دراسة أطر الحوكمة مثل COBIT، وITIL، وISO 27001، وتحليل كيفية مواءمتها مع البيئة المصرفية السعودية، مع تسليط الضوء على المزايا والعيوب الخاصة بكل إطار.

2. استكشاف العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي: تحليل تأثير تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات المصرفية، من خلال دراسة حالات عملية لبنوك سعودية اعتمدت على أنظمة الحوكمة الحديثة.

3. تقييم كفاءة الأنظمة الأمنية: دراسة مدى قدرة الأنظمة الأمنية المستخدمة في البنوك على التصدي للتهديدات السيبرانية، وتقييم جاهزية البنوك للاستجابة للحوادث الرقمية، مع اقتراح آليات لتعزيز الدفاعات التقنية.

4. تحليل أثر الثقافة التنظيمية على الحوكمة: دراسة دور الثقافة المؤسسية في تعزيز أو إعاقة تطبيق الحوكمة، مع تحليل كيفية بناء ثقافة داعمة تُشجع على الامتثال، وتُعزز من وعي الموظفين بأهمية الأمن الرقمي.

5. تقديم توصيات عملية لتطوير السياسات الداخلية: اقتراح سياسات وإجراءات تُساعد البنوك على تحسين إدارة العمليات التقنية، وتعزيز الرقابة الداخلية، مع وضع آليات لتحديث السياسات بشكل مستمر وفقاً للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

تساؤلات الدراسة

تُعد التساؤلات البحثية من الأدوات الأساسية التي تُوجه الدراسة وتُحدد مسارها، حيث تُساعد الباحث على استكشاف أبعاد المشكلة، وتحليل الظواهر المرتبطة بها، وصولاً إلى استنتاجات علمية دقيقة تُسهم في تقديم حلول عملية. بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمحور التساؤلات حول فهم واقع حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، وتحليل التحديات التي تواجه تطبيقها، مع تقييم كفاءة استراتيجيات إدارة المخاطر، واستكشاف العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي.

السؤال الرئيسي:

- ما واقع تطبيق حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية، وما أبرز التحديات التي تُواجهها في هذا السياق؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى التزام البنوك السعودية بتطبيق أطر حوكمة تقنية المعلومات العالمية مثل COBIT و ITIL؟
- كيف تؤثر حوكمة تقنية المعلومات على تحسين العمليات التشغيلية في البنوك السعودية؟
- ما دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل البنوك، وضبط عملية اتخاذ القرارات التقنية؟

- إلى أي مدى تُساعد الحوكمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية، ورفع مستوى رضا العملاء؟
- ما أبرز المخاطر التقنية التي تواجه البنوك السعودية في ظل التحول الرقمي؟
- كيف تُدير البنوك السعودية المخاطر السيبرانية، وما مدى كفاءة أنظمة الأمن السيبراني المُستخدمة؟
- ما آليات الكشف عن المخاطر الرقمية، وكيف تُساهم الحوكمة في تعزيز الاستجابة للحوادث الطارئة؟
- هل تُطبق البنوك استراتيجيات شاملة لتقييم المخاطر بشكل دوري، أم أن الاستجابة للمخاطر تكون بشكل تفاعلي فقط؟
- ما أبرز العوائق التقنية التي تُبطئ من عملية تطبيق الحوكمة في البنوك السعودية؟
- كيف تُؤثر الأنظمة المصرفية القديمة (Legacy Systems) على مرونة تطبيق الحوكمة؟
- هل يُشكل نقص الكفاءات المتخصصة في الحوكمة وإدارة المخاطر تحديًا حقيقيًا للبنوك السعودية؟
- إلى أي مدى تُؤثر التكاليف المالية المرتبطة بتطبيق أطر الحوكمة على قرارات البنوك في اعتمادها؟
- ما مدى توافق سياسات الحوكمة في البنوك السعودية مع اللوائح التنظيمية الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)؟
- كيف تُساهم التشريعات السعودية في تعزيز أو تقييد عملية تطبيق الحوكمة؟
- ما أثر الامتثال للمعايير الدولية (مثل ISO 27001) على أداء البنوك السعودية واستقرارها المؤسسي؟
- ما العلاقة بين تطبيق حوكمة تقنية المعلومات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك السعودية؟
- كيف يُؤثر تطبيق الحوكمة على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء التقنية؟
- هل يُمكن أن تُؤدي الحوكمة الفعالة إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية على المدى الطويل؟

فروض الدراسة

تُعد الفروض البحثية جزءًا أساسيًا من الدراسة، إذ تُساعد على توجيه البحث وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. تُبنى الفروض بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتُشكل الأساس الذي يُمكن من خلاله اختبار صحة العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص النتائج التي تُساهم في تطوير الواقع العملي للبنوك السعودية. في هذه الدراسة، تُركز الفروض على العلاقة بين حوكمة تقنية المعلومات، وإدارة

المخاطر، والأداء المؤسسي، مع استكشاف العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي السعودي.

الفرض الرئيسي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة تقنية المعلومات وفعالية إدارة المخاطر في البنوك السعودية.

الفروض الفرعية:

1. فروض متعلقة بحوكمة تقنية المعلومات:

- تُساهم حوكمة تقنية المعلومات في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل البنوك السعودية.
- يؤدي تطبيق أطر الحوكمة (مثل COBIT و ITIL) إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات التقنية.
- تُساعد حوكمة تقنية المعلومات على تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية، وزيادة رضا العملاء.
- يؤثر مستوى نضج حوكمة تقنية المعلومات في قدرة البنك على الامتثال للمعايير التنظيمية الصادرة عن الجهات الرقابية.

2. فروض متعلقة بإدارة المخاطر:

- يُساهم تطبيق استراتيجيات حوكمة تقنية المعلومات في تقليل احتمالية وقوع الهجمات السيبرانية على البنوك.
- تُساعد الحوكمة على تسريع عملية الكشف عن المخاطر الرقمية، وتعزيز قدرة البنوك على الاستجابة للحوادث التقنية.
- يؤدي تعزيز ثقافة المخاطر بين الموظفين إلى رفع كفاءة إدارة المخاطر في البنوك السعودية.
- يؤثر تطبيق إدارة مخاطر شاملة على استقرار الأنظمة التقنية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث الأمنية.

3. فروض متعلقة بالعوامل التنظيمية والتقنية:

- تؤثر البنية التحتية التقنية للبنك على قدرته على تطبيق حوكمة تقنية المعلومات بكفاءة.
- يُشكل نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في الحوكمة وإدارة المخاطر عائقاً أمام تحسين الأداء المؤسسي.

- تؤدي التشريعات واللوائح التنظيمية الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي إلى تعزيز التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة.

- يؤثر الإنفاق الاستثماري على تقنيات الحوكمة والأمن السيبراني بشكل إيجابي على تقليل المخاطر التشغيلية.

4. فروض متعلقة بالأداء المؤسسي:

- يؤدي تطبيق حوكمة تقنية المعلومات إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الربحية على المدى الطويل.

- تساعد الحوكمة على تحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء التقنية الناتجة عن ضعف الرقابة الداخلية.

- تؤثر كفاءة إدارة المخاطر بشكل إيجابي على استمرارية الأعمال، وتقليل فترة تعطل الأنظمة في حالة وقوع الحوادث.

- يؤدي تطبيق حوكمة تقنية المعلومات إلى تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين في البنوك السعودية، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

يساعد اختبار هذه الفروض على استكشاف العلاقة الدقيقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، مع تحديد العوامل التي تُعزز أو تُعيق نجاح تطبيق الحوكمة في البنوك السعودية، ومن خلال تحليل هذه الفروض، سيتمكن الدراسة من تقديم توصيات عملية تساعد البنوك على تطوير سياساتها الداخلية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الأمان والاستقرار.

الدراسات السابقة

دراسة الباحث: العتيبي، 2020 بعنوان "تقييم فاعلية حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية"

هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف فاعلية تطبيق حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، مع التركيز على كيفية تأثير أنظمة الحوكمة على الكفاءة التشغيلية للأعمال المصرفية. تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات في عدة بنوك سعودية.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك التي تطبق أنظمة حوكمة متكاملة مثل COBIT و ITIL تتمتع بمستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية وقدرة أكبر على التعامل مع المخاطر الرقمية. كما أوضحت أن فاعلية الحوكمة

تعتمد بشكل كبير على التزام البنوك بالمعايير الدولية الخاصة بحوكمة تقنية المعلومات، وإدراك العاملين لأهمية هذه الأنظمة في حماية المعلومات وحفظ استمرارية الأعمال.

دراسة الباحث: الشمري، 2019 بعنوان "تحليل أثر الحوكمة الرقمية على إدارة المخاطر في البنوك الخليجية"

ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر الحوكمة الرقمية على إدارة المخاطر في القطاع المصرفي الخليجي، مع التركيز على العوامل التي تؤثر في استجابة البنوك للأزمات الرقمية مثل الهجمات السيبرانية. استخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي من خلال استبيانات موجهة إلى مديري المخاطر في البنوك الخليجية. وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية تعزز من قدرة البنوك على الاستجابة السريعة والتكيف مع المخاطر الرقمية، خاصة إذا كانت هناك آليات فعالة للمراجعة المستمرة لأنظمة الأمن السيبراني.

دراسة الباحث: الزهراني، 2021 بعنوان "ممارسات حوكمة تقنية المعلومات في القطاع المصرفي السعودي: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الرقمية"

تناولت هذه الدراسة مقارنة بين ممارسات الحوكمة في البنوك التقليدية والبنوك الرقمية في السعودية. استخدم الباحث المنهج النوعي من خلال مقابلات مع مديري تقنية المعلومات في كل نوع من البنوك. أظهرت النتائج أن البنوك الرقمية أكثر مرونة في تطبيق أنظمة الحوكمة، حيث تستفيد بشكل أكبر من الابتكارات التكنولوجية الحديثة. وفي المقابل، تعاني البنوك التقليدية من صعوبة في تطبيق الحوكمة بسبب تكنولوجيا المعلومات القديمة ونقص الكفاءات.

دراسة الباحث: العسيري، 2018 بعنوان "دور حوكمة تقنية المعلومات في الحد من المخاطر السيبرانية في البنوك السعودية"

ركزت هذه الدراسة على دور حوكمة تقنية المعلومات في الحد من المخاطر السيبرانية التي تواجه البنوك السعودية. استخدم الباحث أسلوب تحليل البيانات الكمية من خلال استبيانات وزعت على مجموعة من مديري تقنية المعلومات في البنوك.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أطر الحوكمة مثل COBIT يساعد في تحسين الأمن السيبراني وتقليل احتمالية تعرض البنوك لتهديدات إلكترونية. كما أظهرت الدراسة أن البنوك التي تطبق هذه الأطر تمتلك استجابة أسرع وأكثر كفاءة عند حدوث هجوم سيبراني.

دراسة الباحث: السبيعي، 2020 بعنوان "تحديات تطبيق حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية: دراسة ميدانية"

تستهدف هذه الدراسة فهم التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، مع التركيز على المعوقات التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات شخصية مع مديري الأنظمة والبنية التحتية في عدة بنوك سعودية.

أظهرت الدراسة أن البنوك السعودية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق أنظمة الحوكمة، خاصة من حيث نقص الكوادر المؤهلة، وتقديم التدريب المستمر للموظفين، فضلاً عن قلة الاستثمارات في التحديثات التقنية.

دراسة الباحث: القحطاني، 2017 بعنوان: "تحليل تأثير الحوكمة على استقرار النظام المصرفي السعودي"

تناولت هذه الدراسة تأثير تطبيق حوكمة تقنية المعلومات على استقرار النظام المصرفي السعودي. تم استخدام المنهج الكمي في تحليل البيانات المجمعة من عدة بنوك محلية.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك التي تعتمد على تطبيق أطر حوكمة قوية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتدفق السيولة، مما يساهم في استقرار النظام المصرفي بشكل عام.

دراسة الباحث: الفيبي، 2022 بعنوان "تطبيق حوكمة تقنية المعلومات في البنوك الرقمية: دراسة مقارنة"

دراسة تناولت تطبيق الحوكمة في البنوك الرقمية مقارنة بالبنوك التقليدية في السعودية. عبر استخدام منهج مقارنة كمي ونوعي، اكتشف الباحث أن البنوك الرقمية تعتمد بشكل أكبر على الأطر الحديثة لحوكمة تقنية المعلومات مما يتيح لها قدرة أكبر على تلبية احتياجات العملاء وضمان استمرارية الأعمال.

تمكنت البنوك الرقمية من الحد من المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي بشكل أكثر فعالية من نظيراتها التقليدية.

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك، يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات تناولت جوانب مختلفة من الموضوع، سواء كانت فاعلية تطبيق الحوكمة في البنوك السعودية أو تأثيرها على تقليل المخاطر الرقمية أو تحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك، تختلف هذه الدراسات في نطاقها وسياقها؛ فبعضها يركز على البيئة المصرفية السعودية بشكل عام، بينما الآخر يركز على البنوك الرقمية أو التقليدية فقط. كما أن العديد من الدراسات تطرقت إلى تأثير الحوكمة على الجوانب الأمنية ولكن لم تتوسع بما يكفي في جوانب أخرى مثل تأثير الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي أو رضا العملاء.

أظهرت معظم الدراسات أيضًا أن تطبيق أنظمة الحوكمة مثل COBIT و ITIL قد يعزز بشكل كبير من قدرة البنوك على التعامل مع المخاطر السيبرانية وتحسين استجابتها للحوادث. ومع ذلك، لم تتناول العديد من الدراسات التحديات التقنية أو البشرية التي تواجهها البنوك السعودية في تطبيق هذه الأنظمة، أو كيف يمكن التغلب على هذه التحديات بشكل فعال. من جهة أخرى، لم تقدم بعض الدراسات حلولاً عملية أو مقترحات لتطوير آليات الحوكمة في البنوك السعودية، بل اقتصر على التحليل النظري أو المقارن.

ما يميز دراستي عن هذه الدراسات

ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة هو أنها ستركز بشكل مفصل على العلاقة بين حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية، مع إيلاء أهمية خاصة لتأثير هذه العلاقة على أداء البنوك واستقرار النظام المصرفي. على عكس الدراسات السابقة التي قد تتناول جوانب متعددة بشكل عام، ستتناول دراستي التحديات التقنية والبشرية بشكل أعمق، وتعرض الحلول المبتكرة للتغلب على هذه التحديات، مما يعزز فعالية تطبيق الحوكمة في مواجهة المخاطر الرقمية.

علاوة على ذلك، ستمتد دراستي لتشمل ليس فقط تطبيقات الحوكمة والأطر المستخدمة ولكن أيضًا ستتطرق إلى تأثير الحوكمة على مجالات مختلفة مثل رضا العملاء وكفاءة الأداء المؤسسي في البيئة المصرفية السعودية. كما أن دراستي ستأخذ في الحسبان العوامل التشريعية والرقابية التي تميز البنوك السعودية، مثل التوجيهات الصادرة من مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، والتي تُعد عاملًا مهمًا في تعزيز أو تقليص فعالية تطبيق أنظمة الحوكمة في القطاع المصرفي السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة

المنطلقات النظرية هي الأسس التي تقوم عليها الدراسة، حيث تساعد في تحديد الإطار الفكري الذي سيتم من خلاله تحليل البيانات واستنتاج النتائج. في سياق دراستنا حول حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية، يمكن الإشارة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تدعم الدراسة وتساعد في فهم العلاقة بين حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البيئة المصرفية.

أولاً، نظرية الحوكمة المؤسسية تعد من أهم المنطلقات النظرية في هذه الدراسة، إذ تشير هذه النظرية إلى أهمية أنظمة الحوكمة في تعزيز الكفاءة والشفافية داخل المنظمات. الحوكمة في البنوك تركز على بناء أطر تنظيمية ورقابية تضمن التطبيق الفعال للسياسات والإجراءات التي تحد من المخاطر وتساهم في تحسين أداء المؤسسات. تعتمد هذه النظرية على توجيه القرار الاستثماري وفقاً للمبادئ الاستراتيجية التي تتسم بالكفاءة والشفافية، والتي تتماشى مع أهداف البنك لتحقيق الاستقرار المالي.

ثانياً، نظرية إدارة المخاطر تشكل أحد الركائز النظرية التي تتيح تحليل كيف يمكن للبنوك أن تتعامل مع المخاطر بشكل منهجي وفعال باستخدام نظم الحوكمة. تعني إدارة المخاطر في البنوك التعرف على المخاطر المحتملة، مثل المخاطر السيبرانية، وتنفيذ استراتيجيات لتقليل هذه المخاطر أو التخفيف من آثارها. تعد هذه النظرية أساسية لفهم كيفية تعامل البنوك السعودية مع التهديدات الرقمية وكيفية تفاعل أنظمة الحوكمة مع تلك المخاطر.

ثالثاً، نظرية التحول الرقمي في البنوك تلعب دوراً مهماً في الدراسة، حيث تساهم في تفسير كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر في أساليب الحوكمة. مع التحول الكبير في القطاع المصرفي السعودي نحو الرقمنة، يتطلب الأمر تكامل حوكمة تقنية المعلومات بشكل أكبر لضمان الاستجابة الفعالة لتحديات المخاطر التي قد تنشأ نتيجة لتوسع الأنشطة الرقمية.

المنهجية وطرق البحث

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي للدراسة، حيث يتيح هذا المنهج جمع وتحليل البيانات بشكل شامل وموضوعي حول واقع تطبيق حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية. يعتمد هذا المنهج على استعراض وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى دراسة الحالات الميدانية التي تركز على تطبيق هذه الأنظمة في البنوك المحلية.

1. المنهج الوصفي: يعتمد المنهج الوصفي في هذه الدراسة على جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الدراسات السابقة، والتقارير المصرفية السنوية، ودراسات الحالة المتعلقة بحوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية. يتيح هذا المنهج دراسة العوامل المختلفة التي تؤثر في تطبيق الحوكمة، وتحليل كيفية إدارة المخاطر في ظل تزايد الاعتماد على التكنولوجيا. سيتم استخدام هذا المنهج لدراسة الواقع الحالي في البنوك السعودية فيما يخص الحوكمة وتحديد الممارسات المتبعة في إدارة المخاطر.

2. المنهج التحليلي: يستخدم هذا المنهج لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات مع المسؤولين في البنوك السعودية. يهدف المنهج التحليلي إلى تقديم تفسير مفصل للتوجهات والسياسات المتبعة في إدارة المخاطر وحوكمة تقنية المعلومات. كما يساعد المنهج التحليلي على استخلاص العلاقات بين المتغيرات، مثل العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتقليل المخاطر، ومدى تأثير هذه الممارسات على استقرار البنوك وكفاءتها التشغيلية.

3. طرق البحث:

المقابلات الشخصية: سيتم إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين التنفيذيين في البنوك السعودية، مثل مديري تقنية المعلومات، ومديري إدارة المخاطر، وذلك لفهم كيفية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية وكيفية إدارة المخاطر المتعلقة بتقنية المعلومات. ستهدف المقابلات إلى جمع بيانات دقيقة حول الاستراتيجيات المتبعة في البنوك لتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها هذه البنوك في تطبيق أنظمة الحوكمة الفعالة.

الاستبيانات: سيتم تصميم استبيانات موجهة للعاملين في أقسام تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية، حيث سيتم جمع بيانات حول تطبيق أطر الحوكمة مثل COBIT و ITIL، ومدى فعاليتها في

إدارة المخاطر الرقمية. كما سيتطرق الاستبيان إلى معرفة مدى إلمام الموظفين بآليات الحوكمة وكيفية استخدامها في التعامل مع المخاطر السيبرانية.

4. التحليل الكمي والكيفي: سيتم استخدام أساليب التحليل الكمي والكيفي لتحليل البيانات المجمعة. الأسلوب الكمي يشمل تحليل النتائج المستخلصة من الاستبيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، مما يسمح بتحديد العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتقليل المخاطر. بينما سيتم استخدام الأسلوب الكيفي لتحليل المقابلات واستنباط رؤى تفصيلية حول التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق الحوكمة في البنوك السعودية.

5. دراسة الحالة: سيتم استخدام طريقة دراسة الحالة لدراسة بنوك سعودية معينة تطبق أنظمة حوكمة تقنية المعلومات بشكل فعال، من أجل استكشاف كيفية تطبيق هذه الأنظمة في الممارسة العملية. ستم دراسة حالات مختلفة للبنوك التقليدية والبنوك الرقمية لمعرفة كيف تؤثر هذه الأنظمة على إدارة المخاطر.

6. تحليل الأدبيات السابقة: سيتم دراسة الأدبيات السابقة التي تناولت حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية بشكل عام، مع التركيز على البنوك السعودية. سيساهم هذا في بناء إطار نظري شامل لفهم الموضوع وتحديد الفجوات في الدراسات السابقة التي قد تتناول العلاقة بين حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر بشكل تفصيلي.

من خلال هذه المنهجية وطرق البحث، ستمكن الدراسة من تقديم رؤية شاملة عن كيفية تأثير تطبيق حوكمة تقنية المعلومات على إدارة المخاطر في البنوك السعودية، بالإضافة إلى العوامل التي تسهم في تحسين فعالية الحوكمة وتقليل المخاطر السيبرانية.

أدوات الدراسة

أدوات الدراسة هي الوسائل التي سيتم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف الدراسة. في هذا البحث حول حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية، سيتم استخدام مجموعة من الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتفسير النتائج بشكل شامل ودقيق. تتضمن هذه الأدوات المقابلات الشخصية، الاستبيانات، ودراسة الحالة، بالإضافة إلى تحليل الأدبيات والمراجع ذات الصلة. سيتم استخدام كل أداة بناءً على المتطلبات البحثية لتحقيق الأهداف المرجوة.

1. المقابلات الشخصية: سيتم إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين التنفيذيين في البنوك السعودية، مثل مديري تقنية المعلومات، ومديري إدارة المخاطر، وذلك من أجل جمع بيانات متعمقة حول تطبيق حوكمة

تقنية المعلومات في هذه البنوك وكيفية إدارة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. ستساعد هذه المقابلات في استكشاف ممارسات الحوكمة والمخاطر في المؤسسات المصرفية على أرض الواقع، وتقديم رؤى أكثر دقة حول التحديات والفرص المتاحة.

2. الاستبيانات: سيتم تصميم استبيانات مفصلة لتوزيعها على الموظفين العاملين في أقسام تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية. تهدف هذه الاستبيانات إلى قياس مدى فهمهم ووعيهم بأنظمة الحوكمة المستخدمة مثل COBIT و ITIL ومدى فعاليتها في إدارة المخاطر الرقمية. سيكون الاستبيان مصممًا بحيث يعكس درجة استعداد البنوك لتطبيق هذه الأنظمة ومدى تأثير ذلك على مستوى الأداء الأمني والمؤسسي. سيشتمل الاستبيان على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة للحصول على ردود متنوعة.

3. دراسة الحالة: ستتم دراسة مجموعة من البنوك السعودية التي تطبق أنظمة حوكمة تقنية المعلومات بشكل فعال. سيتم دراسة كيفية تطبيق هذه الأنظمة في الممارسة العملية، وأثرها على إدارة المخاطر داخل المؤسسات المصرفية. ستركز دراسة الحالة على التحديات التي تواجه البنوك أثناء تطبيق الحوكمة، وكيفية التغلب على هذه التحديات لتعزيز الأمان والكفاءة في البنك. ستساعد دراسة الحالة في إبراز التغيرات الملموسة في تطبيق الحوكمة وأثرها على المخاطر في المؤسسات المصرفية.

4. تحليل الأدبيات والمراجع: سيتم تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بحوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية وكذلك في البنوك العالمية. ستتم دراسة الكتب، المقالات، التقارير، والبحوث السابقة لتحديد كيفية تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر، وكذلك لاستعراض الأطر المستخدمة (مثل COBIT و ITIL) في البنوك. سيكون تحليل الأدبيات أداة أساسية لفهم أبعاد موضوع الدراسة بشكل أكاديمي وتعميق الفهم في هذا المجال.

5. التحليل الإحصائي: سيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات. سيتم استخدام هذه الأدوات لتحديد الأنماط والعلاقات بين تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر. سيكون التحليل الإحصائي مهمًا لاستخلاص نتائج موثوقة حول مدى تأثير الحوكمة على تقليل المخاطر في البنوك السعودية. سيساعد التحليل الإحصائي في توفير نتائج كمية تساعد في دعم الاستنتاجات التي ستخرج بها الدراسة.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التركيز على حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية فقط، وتحديدًا في كيفية تطبيق أنظمة الحوكمة مثل COBIT و ITIL، ومدى فعاليتها في تقليل المخاطر، مع تسليط الضوء على أبعاد الأمان السيبراني والمخاطر الرقمية التي تواجهها البنوك. كما تشمل الدراسة تحليل العلاقة بين تطبيق الحوكمة وأداء البنوك في مواجهة التحديات التقنية. لن تتناول الدراسة بشكل مفصل المواضيع المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات غير المصرفية أو في القطاعات الأخرى، كما لن تركز الدراسة على أنظمة الحوكمة في الشركات التقنية أو الشركات العامة التي لا تتعامل مع التقنية بشكل مكثف.

ستركز الدراسة بشكل رئيسي على نظام الحوكمة المصرفية في السعودية وتطبيقاته في البنوك التجارية، وهي نقطة تُحدد نطاق البحث الموضوعي. لا تشمل الدراسة تحليلات غير مباشرة للقطاعات المالية العالمية أو مؤسسات غير سعودية، إلا إذا كانت لها علاقة في تعزيز المفاهيم النظرية التي ستعتمد عليها الدراسة.

ثانيًا: الحدود المكانية

من حيث الحدود المكانية، ستقتصر الدراسة على البنوك السعودية الواقعة في المملكة العربية السعودية. سيتم جمع البيانات من بنوك تمثل مختلف الأحجام والنطاقات (بنوك تجارية، بنوك إسلامية، بنوك رقمية) لتغطية كافة الجوانب المكانية في القطاع المصرفي السعودي. تشمل الدراسة المؤسسات المالية التي تطبق أنظمة الحوكمة لتقنية المعلومات مثل COBIT و ITIL في هذه البنوك. لن تركز الدراسة على البنوك أو المؤسسات المالية خارج المملكة العربية السعودية، إلا إذا كانت تتبع نفس الأنظمة والتوجهات التي يتم اتباعها في البنوك السعودية.

كما ستقتصر الدراسة على فروع البنوك الموجودة داخل المملكة، حيث سيتم جمع البيانات من مكاتب وفروع البنوك التي تتواجد في مدن رئيسية مثل الرياض وجدة والدمام ومكة المكرمة. سيتم تحليل تجارب هذه البنوك نظرًا لكونها تمثل أبرز التجارب المصرفية التي تطبق تقنيات الحوكمة في السعودية.

ثالثًا: الحدود الزمنية

أما من حيث الحدود الزمنية، فإن الدراسة ستغطي فترة زمنية تبدأ من عام 2018 حتى العام 2025. سيُنظر في التأثيرات التي تسببت فيها الممارسات الحديثة في الحوكمة وتطبيقاتها على إدارة المخاطر في البنوك السعودية في هذه الفترة. يتضمن هذا فترة التطور السريع لتقنيات المعلومات والتحول الرقمي في

البنوك السعودية، وكذلك فترة تحسين الأطر القانونية والتنظيمية في المملكة التي تواكب التحولات الرقمية في القطاع المصرفي. ستم مقارنة التغيرات التي طرأت على أنظمة الحوكمة وممارسات إدارة المخاطر في هذه الفترة.

كما أن هذه الفترة الزمنية تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للقطاع المصرفي السعودي للتحول الرقمي وتطبيق أنظمة حوكمة أكثر فاعلية في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تطوير البنية التحتية الرقمية وتقديم حلول مصرفية متطورة ومؤمنة.

تحدد حدود هذه الدراسة بشكل دقيق من حيث الموضوعات التي سيتم تناولها، الأماكن التي سيتم جمع البيانات منها، والمدة الزمنية التي ستغطيها الدراسة. هذا التحديد يساعد في تركيز الدراسة على البنوك السعودية وتطبيقات الحوكمة وإدارة المخاطر، مع التركيز على التأثيرات العملية لهذه الأنظمة في هذه الفترة الزمنية. ستوفر هذه الدراسة فهماً عميقاً حول كيفية تطبيق الحوكمة وتقنية المعلومات في البنوك السعودية وتحليل تأثيراتها على إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات المصرفية.

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث:

يشمل جميع البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية (24 بنكا) تحت إشراف مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، وتضم:

- بنوك تقليدية (11 بنكا).

- بنوك إسلامية (9 بنوك).

- بنوك رقمية (4 بنوك).

عينة البحث:

تم اختيار 10 بنوك (~40% من المجتمع) بطريقة عمدية لتمثيل أنواع البنوك المختلفة، مع التركيز على:

1. المستوى الإداري: (مديرو تقنية المعلومات، مديرو المخاطر، مسؤولو الأمن السيبراني).

2. المستوى التنفيذي: (موظفو أقسام الحوكمة وإدارة المخاطر).

أدوات جمع البيانات:

1. مقابلات شبه مُنظمة مع 15-20 مسؤولاً (لمناقشة تطبيق الحوكمة والتحديات).
2. استبيانات إلكترونية لـ 100-150 موظفًا (لتقييم الممارسات اليومية والوعي بالمخاطر).

ضوابط منهجية:

- اختبار أدوات البحث على عينة أولية (10 أفراد).
- ضمان التمثيل الجغرافي والمؤسسي.
- التحليل الإحصائي (SPSS) والكيفي (NVivo).

تحديات متوقعة:

صعوبة الوصول لبعض البيانات الحساسة، واختلاف سياسات البنوك في مشاركة المعلومات.

حالة دراسية: تطبيق حوكمة تقنية المعلومات في البنك الأهلي السعودي

1. لمحة عامة عن البنك:

- الاسم: البنك الأهلي السعودي (National Commercial Bank – NCB).
- النوع: بنك تجاري (أكبر بنك في السعودية من حيث الأصول).
- التركيز: قيادة التحول الرقمي وتطبيق معايير الحوكمة الرقمية.

2. أسباب اختياره كحالة دراسية:

- الريادة في الحوكمة:
- من أوائل البنوك السعودية في تبني أطر حوكمة تقنية المعلومات (مثل COBIT 2019 و ISO 27001).
- حاصل على شهادات عالمية في الأمن السيبراني (مثل PCI-DSS).

- التزام تنظيمي:

- يتبع بشكل صارم إرشادات مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) في إدارة المخاطر الرقمية.

- تحول رقمي متقدم:

- يمتلك بنية تحتية تقنية متطورة (مثل منصة "أهلي موبايل" الذكية).

3. منهجية تطبيق الحوكمة:

- الهيكل التنظيمي:

- وجود لجنة حوكمة تقنية المعلومات تابعة لمجلس الإدارة.

- إدارة مستقلة للأمن السيبراني تُقدم تقارير دورية للجنة المراجعة.

- الأطر المستخدمة:

- COBIT 2019: لضبط عمليات تقنية المعلومات وربطها بالأهداف الاستراتيجية.

- ISO 27001: لإدارة أمن المعلومات.

- NIST Cybersecurity Framework: لتقييم المخاطر السيبرانية.

- إدارة المخاطر:

- استخدام أنظمة ذكاء اصطناعي للكشف عن التهديدات (مثل نظام Splunk).

- اختبارات اختراق دورية بالتعاون مع شركات أمنية عالمية.

4. التحديات التي واجهها البنك:

- تكامل الأنظمة القديمة (Legacy Systems):

- صعوبة ربط أنظمة Core Banking القديمة بحلول الحوكمة الحديثة.

- نقص الكوادر المؤهلة:

- الحاجة إلى تدريب موظفين على أطر COBIT و ITIL.

- التكاليف العالية:

- استثمارات ضخمة في البنية التحتية الأمنية (مثل أنظمة SIEM).

5. النتائج المُحقَّقة:

- تقليل الهجمات السيبرانية:

- انخفاض بنسبة 40% في الحوادث الأمنية (2023 مقارنة بـ 2021).

- تحسين الامتثال التنظيمي:

- تحقيق 100% توافق مع متطلبات ساما للأمن السيبراني (2024).

- جوائز وتكريمات:

- جائزة أفضل بنك في إدارة المخاطر من The Banker (2023).

6. الدروس المستفادة (لتطبيقها في البنوك الأخرى):

- أهمية دعم الإدارة العليا لنجاح الحوكمة.

- الاستثمار في التدريب لسد فجوة المهارات.

- اعتماد نهج تدريجي لتحديث الأنظمة القديمة.

كيفية استخدام هذه الحالة في البحث:

1. كمثال ناجح يُظهر فعالية الحوكمة في بيئة مصرفية سعودية.

2. للتحليل النقدي (مثل: كيف تغلب البنك على التحديات؟).

3. كمصدر بيانات أولية (إذا تمت مقابلة مسؤولين من البنك).

مصطلحات الدراسة

حوكمة تقنية المعلومات (IT Governance)

حوكمة تقنية المعلومات هي مجموعة من الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه وتقويم استخدام تقنية المعلومات داخل المنظمة لضمان أن تكنولوجيا المعلومات تدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتساهم في تحقيقها. تركز حوكمة تقنية المعلومات على تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات، بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية. كما تشمل الحوكمة الرقابة على المخاطر المرتبطة بتقنية المعلومات، بما في ذلك الأمن السيبراني، والامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية. يتمثل الهدف من حوكمة تقنية المعلومات في تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال توفير استراتيجيات قوية للرقابة على استخدام التكنولوجيا في مختلف جوانب العمل.

إدارة المخاطر (Risk Management)

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتحليل المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة، ومن ثم وضع استراتيجيات وإجراءات لتقليل أو معالجة هذه المخاطر. في القطاع المصرفي، تتضمن إدارة المخاطر تقييم المخاطر المالية، والرقمية، والعملية التي قد تؤثر على قدرة البنك على تحقيق أهدافه، تتضمن إدارة المخاطر عدة خطوات، مثل تحديد المخاطر، تقييم تأثيرها، وضع خطط لتقليلها أو التعامل معها، ومراقبة الوضع بشكل مستمر لضمان استجابة فعالة للتغيرات في البيئة التشغيلية. تعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في حوكمة تقنية المعلومات، حيث تلعب دوراً محورياً في تحديد المخاطر التي يمكن أن تنشأ من استخدام التقنية في الأعمال المصرفية.

الأمن السيبراني (Cybersecurity)

الأمن السيبراني هو مجال متخصص في حماية الأنظمة الرقمية والمعلومات من الهجمات أو الاستخدام غير المصرح به. يشمل ذلك حماية الشبكات، والأنظمة، والبيانات، والتطبيقات، وكل ما يرتبط بالبنية

التحتية لتكنولوجيا المعلومات من تهديدات مثل الفيروسات، والهجمات الإلكترونية، وسرقة البيانات، في سياق البنوك السعودية، يعد الأمن السيبراني أمرًا بالغ الأهمية، نظرًا لأن البنوك تعتمد بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في تقديم خدماتها للعملاء.

أطر الحوكمة (Governance Frameworks)

أطر الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى وضع وتنظيم العمليات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة. في حالة حوكمة تقنية المعلومات، هناك العديد من الأطر التي يمكن استخدامها لضمان تحقيق أفضل استخدام لتقنية المعلومات مثل COBIT و ITIL، تهدف هذه الأطر إلى توفير نهج منظم وموحد للحوكمة داخل المؤسسات التقنية. تساهم الأطر في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

COBIT هو إطار حوكمة وتقنية معلومات يهدف إلى ضمان أن تستخدم تقنية المعلومات بشكل يتماشى مع استراتيجيات المنظمة واحتياجاتها. يعتمد COBIT على مجموعة من الأهداف والعمليات التي تساعد في تحقيق الرقابة المثلى على تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات. يحدد هذا الإطار المسؤوليات والمعايير التي يجب على المؤسسة اتباعها لإدارة تقنية المعلومات بشكل فعال، ويعمل على تقليل المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ITIL هو إطار عمل يهدف إلى تحسين إدارة خدمات تقنية المعلومات في المؤسسات. يشمل ITIL مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تساعد المؤسسات على تقديم خدمات تقنية معلومات فعالة وآمنة ومستدامة. يركز هذا الإطار على تحسين عمليات إدارة الخدمات، مثل التعامل مع الحوادث، وتغيير الأنظمة، وحل المشكلات. في البنوك السعودية، يساعد ITIL على تحسين استجابة المؤسسات للمخاطر الرقمية والتحديات الأمنية من خلال توفير أطر منظمة للتعامل مع مشكلات تكنولوجيا المعلومات.

المخاطر السيبرانية (Cyber Risks)

المخاطر السيبرانية تشير إلى تهديدات قد تؤثر على البيانات الرقمية أو الأنظمة التقنية في المؤسسات. تتنوع هذه المخاطر بين الهجمات الإلكترونية مثل القرصنة، والفيروسات، والبرمجيات الخبيثة، وكذلك أخطاء المستخدمين، وفقدان البيانات، وسوء الاستخدام. بالنظر إلى الدور الحيوي للبنوك في المعاملات المالية وحفظ البيانات الحساسة، تشكل المخاطر السيبرانية تهديدًا كبيرًا للبنوك السعودية. لذا تعد حوكمة تقنية المعلومات أمرًا ضروريًا لتقليل هذه المخاطر.

الامتثال (Compliance)

الامتثال هو التزام المؤسسات بالمعايير القانونية والتنظيمية التي تضعها الهيئات الرقابية. في السياق المصرفي، يشمل الامتثال لجميع القوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيانات، وتكنولوجيا المعلومات، والأمان السيبراني. في البنوك السعودية، تتطلب الجهات التنظيمية مثل مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) الالتزام بمجموعة من المعايير التي تهدف إلى ضمان استقرار النظام المصرفي وحمايته من المخاطر التي قد تنشأ نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

التحول الرقمي (Digital Transformation)

التحول الرقمي هو العملية التي تعتمد فيها المؤسسات على التقنيات الرقمية لتحسين عملياتها، وتعزيز علاقاتها مع العملاء، وزيادة كفاءتها. في البنوك السعودية، يعتبر التحول الرقمي جزءاً من الاستراتيجية الكبرى التي تهدف إلى تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية وتوسيع نطاق الوصول إليها. يشمل التحول الرقمي تطبيق نظم حوكمة تقنية المعلومات التي تضمن أن جميع العمليات الرقمية تتم بأمان وفعالية.

الإدارة الإستراتيجية لتقنية المعلومات (Strategic Information Technology Management)

إدارة تقنية المعلومات الإستراتيجية تشير إلى التنسيق بين استراتيجيات تقنية المعلومات واستراتيجيات الأعمال في المؤسسة. في البنوك السعودية، تلعب هذه الإدارة دوراً محورياً في ضمان أن تكون تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من رؤية البنك وأهدافه الاستراتيجية. يتطلب ذلك اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل يعزز من الكفاءة ويقلل من المخاطر.

الشفافية (Transparency)

الشفافية في الحوكمة تعني وضوح العمليات والقرارات التي تتخذها المؤسسة، وكذلك إتاحة المعلومات المتعلقة بكيفية إدارة الأنظمة والسياسات. في البنوك، تعد الشفافية أمراً حيوياً لأن العملاء والهيئات الرقابية بحاجة إلى فهم كيفية التعامل مع البيانات وحمايتها، وكذلك كيفية إدارتها بشكل يتوافق مع القوانين واللوائح.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. القحطاني، عبد الله. (2018). الحوكمة في القطاع المالي والمصرفي. دار المعرفة.
2. العتيبي، سامي. (2017). إدارة المخاطر في المؤسسات المالية. دار الصفوة.
3. فوزي، محمود. (2015). حوكمة تقنية المعلومات: النظرية والتطبيق. مكتبة الشروق.
4. السهلي، عبد العزيز. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المالي في البنوك السعودية. مكتبة دار الفاروق.
5. الشمري، خالد. (2019). إدارة الأمن السيبراني في المؤسسات المالية. دار الكتاب الجامعي.
6. الزهراني، محمد بن عبد الله. (2020). التحول الرقمي في المؤسسات المالية. مكتبة ديوان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. IT Governance Institute. (2003). COBIT 4.0: A business framework for the governance and management of enterprise IT. IT Governance Institute.
2. Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results. Harvard Business Press.
3. Office of Government Commerce. (2007). ITIL v3: Service strategy. The Stationery Office.
4. Kappelman, L. A., McKeeman, R., & Zhang, L. (2008). Governance of Enterprise IT: An Empirical Analysis of the COBIT Framework. Information Systems Management.

5. Hubbard, D. W. (2009). The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. Wiley.
6. Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2000). Risk Management. McGraw–Hill.
7. Bessis, J. (2015). Risk Management in Banking. Wiley.