

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة في البنوك التجارية السعودية

إعداد الطالبة /نوره بلقاسم مديني الشريف

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي العالمي والمحلي طفرة غير مسبوقة مدفوعة بتبني تقنيات التحول الرقمي (Digital Transformation)، والتي أصبحت ركيزة أساسية لتطوير العمليات وتحقيق الميزة التنافسية. وفي المملكة العربية السعودية، يحظى هذا التحول بدعم استراتيجي كبير ينبثق من "رؤية المملكة 2030" وبرنامج تطوير القطاع المالي، بهدف بناء قطاع مالي رقمي، متطور، ومستدام يسهم في دعم الاقتصاد الوطني.

وتُعد عملية إدارة الائتمان وتحصيل الديون أحد الشرايين الحيوية للاستقرار المالي في البنوك التجارية. ومع ذلك، تواجه البنوك تحدياً مستمراً يتمثل في "الديون المتعثرة" (Non-Performing Loans - NPLs)، والتي تؤثر سلباً على مستويات السيولة، وترفع من حجم المخصصات المالية المطلوبة، وتضعف القدرة الائتمانية للبنوك. وتعتمد الطرق التقليدية في تحصيل هذه الديون على إجراءات يدوية مجهدّة وتواصل عشوائي مع العملاء، مما يرفع التكلفة التشغيلية ويقلل من نسب النجاح في استرداد الأموال.

من هنا، برز دور التحول الرقمي كأداة استراتيجية لإعادة هندسة عمليات التحصيل؛ من خلال دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، والتعلم الآلي (Machine Learning)، بالإضافة إلى أتمتة العمليات الروبوتية (RPA). تتيح هذه التقنيات للبنوك إمكانية التنبؤ المبكر بالتعثر قبل حدوثه، وتصنيف العملاء المتعثرين بدقة بناءً على سلوكياتهم السدادية، وتقديم قنوات دفع رقمية مرنة ومخصصة لكل فئة.

إن دراسة أثر هذا التحول الرقمي على كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة في البنوك التجارية السعودية تكتسب أهمية بالغة في الوقت الراهن، كونها تسهم في تقييم مدى نجاح الاستثمارات التقنية الهائلة للبنوك في حماية أصولها الماليّة ورفع كفاءة عملياتها التشغيلية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي تضخها البنوك التجارية السعودية في البنية التحتية الرقمية وتبني حلول التكنولوجيا المالية (FinTech)، إلا أن كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة لا تزال تواجه فجوات تطبيقية وتنظيمية. فالكثير من المؤسسات المالية تواجه صعوبة في الانتقال الكامل من نموذج

التحصيل "الاستجابي" (Reactive) -الذي يبدأ بعد وقوع التعثر- إلى نموذج التحصيل "الاستباقي" (Proactive) المدعوم بالبيانات والذكاء الاصطناعي.

وتتمثل المشكلة في وجود ضعف نسبي في الفهم التجريبي لكيفية انعكاس أدوات التحول الرقمي على مؤشرات كفاءة التحصيل (مثل: تقليل التكلفة، اختصار الوقت، وزيادة معدل الاسترداد)، فضلاً عن التحديات المرتبطة بجودة البيانات وحمايتها، وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع هذه الأنظمة الذكية.

المشكلة الرئيسية للدراسة:

تتبلور المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"ما أثر تبني تقنيات التحول الرقمي على كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة في البنوك التجارية السعودية؟"

الأسئلة الفرعية للدراسة:

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تطبيق تقنيات التحول الرقمي (كتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والاتصال المؤتمت) في إدارات تحصيل الديون بالبنوك التجارية السعودية؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية وتقليص المدة الزمنية اللازمة لاسترداد الديون المتعثرة؟
3. ما أثر استخدام نماذج التنبؤ المبكر والذكاء الاصطناعي في دقة تصنيف العملاء المتعثرين وبناء استراتيجيات تحصيل مخصصة؟
4. ما هي أبرز التحديات (التنظيمية، التقنية، والبشرية) التي تحد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في تحسين كفاءة التحصيل بالبنوك السعودية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية القطاع الذي تتناوله (القطاع المصرفي) وحساسية الملف المدروس (الديون المتعثرة)، ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى جانبين رئيسيين:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية والمحلية: تقديم إطار نظري حديث يربط بين مفاهيم التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من جهة، وإدارة المخاطر الائتمانية والتحصيل من جهة أخرى، لاسيما في ظل شح الدراسات التطبيقية باللغة العربية في البيئة المصرفية السعودية.
- مواكبة التوجهات العالمية: تأصيل المفاهيم الحديثة المتعلقة بـ "التحصيل الرقمي الذكي" (Digital Collections) وإبراز دورها العلمي كأداة حديثة لإدارة الأزمات المالية داخل البنوك.
- مرجع للباحثين: تشكيل قاعدة بيانات وأداة قياس (منهجية علمية) يمكن للباحثين والمختصين مستقبلاً الاستناد إليها لإجراء دراسات مقارنة أو دراسات مكملة في دول الخليج أو الشرق الأوسط.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- ترشيد القرار الاستثماري للبنوك: تساعد هذه الدراسة قيادات البنوك التجارية السعودية ومديري المخاطر والائتمان على معرفة أي من الأدوات الرقمية هي الأكثر تأثيراً وجدوى اقتصادية في تحسين نسب استرداد الديون، مما يوجه بوصلة الاستثمار الرقمي بشكل صحيح.
- تحسين مؤشرات الأداء المالي: تسهم مخرجات الدراسة في تقديم توصيات عملية لخفض الديون المتعثرة وتخفيف الأعباء التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على ربحية البنوك، وجودة أصولها، ومركزها المالي أمام المستثمرين الدوليين والمحليين.
- دعم صانعي السياسات والجهات التنظيمية: تزود الدراسة البنك المركزي السعودي (SAMA) برؤى واضحة حول واقع التحول الرقمي في التحصيل، مما يعينهم على صياغة وتحديث الأطر التنظيمية والتشريعية التي تحكم عمليات التحصيل الرقمي الذكي وحماية بيانات العملاء بما يتوافق مع البيئة التشغيلية للمملكة.

أهداف الدراسة

1. الهدف الرئيسي:

"قياس وتقييم أثر تبني تقنيات التحول الرقمي في كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة بالبنوك التجارية السعودية وتحديد السبل المثلى لتطبيقها."

2. الأهداف الفرعية:

- توصيف واقع البنية الرقمية والتقنيات المستخدمة حالياً في عمليات تحصيل الديون داخل البنوك التجارية السعودية.
- قياس أثر التحول الرقمي على خفض التكاليف التشغيلية والإدارية الموجهة لمتابعة واسترداد الديون المتعثرة.
- تحديد مدى مساهمة التقنيات الرقمية في تقليص المدة الزمنية المستغرقة (الدورة الزمنية) للتحصيل والتسوية المالية.
- تقييم دور نماذج التنبؤ المبكر المعتمدة على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في رفع دقة تصنيف فئات العملاء المتعثرين وبناء استراتيجيات سداد مخصصة.
- رصد وتحليل التحديات (التنظيمية، والتشريعية، والتقنية، والبشرية) التي تحد من الكفاءة الكاملة لتوظيف التحول الرقمي في إدارة الديون المتعثرة بالبنوك السعودية.
- تقديم إطار عمل وتوصيات تطبيقية تساهم في تعزيز مرونة واستدامة عمليات التحصيل الرقمي بما يتوافق مع تعليمات البنك المركزي السعودي ورؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

1. التساؤل الرئيسي:

"ما أثر تبني تقنيات التحول الرقمي على كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة في البنوك التجارية السعودية؟"

2. التساؤلات الفرعية:

- السؤال الأول: ما واقع تطبيق البنوك التجارية السعودية لتقنيات التحول الرقمي (كأدوات أتمتة العمليات، والذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبؤي) في إدارة تحصيل ديونها المتعثرة؟

- **السؤال الثاني:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على خفض التكاليف التشغيلية لإدارة تحصيل الديون المتعثرة في البنوك السعودية؟
 - **السؤال الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تقليص المدة الزمنية اللازمة (دورة التحصيل) لاسترداد الديون المتعثرة؟
 - **السؤال الرابع:** هل تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي ونمذجة البيانات في رفع دقة تصنيف فئات العملاء المتعثرين وتوجيه استراتيجيات التواصل معهم مقارنة بالأساليب التقليدية؟
 - **السؤال الخامس:** ما هي أبرز التحديات (التنظيمية، والتقنية، والبشرية) التي تواجه البنوك التجارية السعودية عند دمج وتطبيق التقنيات الرقمية في منظومة التحصيل؟
- فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (أقل من أو يساوي 0.05) لتبني تقنيات التحويل الرقمي على كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة في البنوك التجارية السعودية.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (أقل من أو يساوي 0.05) لتبني تقنيات التحويل الرقمي على كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة في البنوك التجارية السعودية.

2. الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H_{1a}):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تقنيات التحليل التنبؤي والذكاء الاصطناعي على دقة تصنيف العملاء المتعثرين وتوجيه استراتيجيات التحصيل المناسبة لهم.
- **الفرضية الفرعية الثانية (H_{1b}):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقنوات الاتصال والتحصيل الرقمية المؤتمتة على خفض التكلفة التشغيلية لإدارة التحصيل بالبنوك السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (H_{1c}):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأتمتة العمليات الروبوتية والتكامل التقني للبيانات على تقليص دورة التحصيل الزمنية وزيادة معدل الاسترداد الإجمالي.

1. المتغير المستقل (Independent Variable): "التحول الرقمي"

ويُقصد به مدى اعتماد وتطبيق البنك للتقنيات والمنظومات الرقمية في أقسام التحصيل، ويقاس عبر الأبعاد التالية:

- **البعد الأول: تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي (Predictive Analytics & AI):**
استخدام النمذجة الرياضية والتنبؤية لتوقع احتمالات التعثر المالي وسلوكيات العملاء السدادية قبل حدوثها وأثناءها.
- **البعد الثاني: الأتمتة وقنوات الاتصال الرقمي (Omnichannel & RPA):**
توظيف برمجيات أتمتة المهام المتكررة، الرسائل التفاعلية الذكية، الروبوتات والمنصات الرقمية لجدولة الديون وتسويتها ذاتياً دون تدخل بشري مباشر.
- **البعد الثالث: تكامل الأنظمة والبنية التحتية (Core Integration):** مدى ربط أنظمة التحصيل بقاعدة البيانات الائتمانية المركزية للبنك والجهات الائتمانية والرقابية الخارجية (مثل شركة سمة SIMAH).

2. المتغير التابع (Dependent Variable): "كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة"

ويُقصد به مدى نجاح البنك في استرداد ديونه المعرضة للخطر بأقصى فاعلية مالية وأقل موارد مستهلكة، ويقاس عبر المؤشرات المالية والتشغيلية التالية:

- **المؤشر الأول: معدل الاسترداد (Recovery Rate):** النسبة المئوية للمبالغ المستردة فعلياً مقارنة بإجمالي محفظة الديون المتعثرة المعالجة.
- **المؤشر الثاني: التكلفة التشغيلية للتحصيل (Operational Collection Cost):** حجم النفقات الإدارية، المادية، والبشرية الموجهة لتنفيذ ومتابعة إجراءات التحصيل.
- **المؤشر الثالث: دورة التحصيل الزمنية (Collection Cycle Time):** متوسط عدد الأيام المستغرقة من تاريخ تصنيف الدين كمتعثر وحتى تسويته أو استرداده.

مصطلحات الدراسة

1. التحول الرقمي (Digital Transformation):

- **التعريف المفاهيمي (Conceptual):** عملية إعادة هندسة جذرية للعمليات والأنشطة الإدارية والتشغيلية بالاعتماد على التقنيات الرقمية المتقدمة لإضافة قيمة مضافة وتحسين كفاءة وجودة الأداء المؤسسي.

- **التعريف الإجرائي (Operational):** هو درجة اعتماد البنوك التجارية السعودية على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، وأتمتة العمليات الروبوتية، وقنوات التواصل الرقمية المتكاملة، ومقدار الاستثمار فيها وتطبيقها فعلياً داخل إدارات معالجة وتحصيل الديون.

2. الديون المتعثرة (Non-Performing Loans):

- **التعريف المفاهيمي (Conceptual):** التسهيلات الائتمانية والقروض التي يتخلف العميل (سواء كان فرداً أو شركة) عن سداد أقساطها أو فوائدها المستحقة لفترة زمنية محددة تزيد عن الحد القانوني المتفق عليه لتصنيف الدين كقرض عامل.

- **التعريف الإجرائي (Operational):** القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة من قبل البنوك التجارية السعودية والتي مضى على استحقاق أقساطها أكثر من 90 يوماً متتالية دون سداد، وذلك وفقاً للتعليمات والضوابط الرقابية المحددة من البنك المركزي السعودي.

3. كفاءة إدارة تحصيل الديون (NPL Collection Management Efficiency):

- **التعريف المفاهيمي (Conceptual):** قدرة المؤسسة المالية على تعظيم استرداد أصولها المالية المتعثرة بأقل تكلفة مالية وبشرية ممكنة، وفي أقصر إطار زمني تشغيلي متاح.
- **التعريف الإجرائي (Operational):** هي مستويات التحسن المقاسة إحصائياً في البنوك السعودية المستهدفة بعد تطبيق التقنيات الرقمية، وتحديدًا من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية: (ارتفاع معدل الاسترداد المالي، خفض تكاليف المتابعة التشغيلية، وتقليص الأيام المستغرقة لإتمام عمليات التسوية ماليًا).

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

يمثل استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ركيزة أساسية لتأصيل البحث العلمي؛ حيث يسهم في تحديد نقطة البدء الفعلية للدراسة الحالية، وتجنب التكرار، فضلاً عن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدّها. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر التحول الرقمي على الأداء المصرفي وكفاءة العمليات إلى محورين رئيسيين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة فضيلة نصيرة ونمر ربيعة (2024):

- **عنوان الدراسة:** "تقييم الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية في ظل استراتيجية التحول الرقمي".
- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الكمي المالي.
- **الأداة وعينة الدراسة:** استخدام نموذج "دوبونت" (DuPont Analysis) لتحليل البيانات المالية المنشورة للمصارف الإسلامية محل الدراسة في الجزائر خلال الفترة الزمنية المحددة.
- **أهم النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي ساهم بشكل فعال ومباشر في تحقيق عوائد إيجابية للمساهمين، وذلك من خلال دور الرقمنة المحوري في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين مستويات كفاءة استخدام الأصول.

2. دراسة حويش حورية ومجدوب خيرة (2024):

- **عنوان الدراسة:** "مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية (دراسة تطبيقية)".
- **هدف الدراسة:** توضيح دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية وتطويرها، وإبراز أهمية تبني التقنيات الرقمية الحديثة ضمن استراتيجيات البنوك لتحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم المتجددة.
- **منهج وأداة الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على عينة من العملاء والموظفين بقطاع البنوك.
- **أهم النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يشكل عاملاً رئيسياً وفعالاً في تعزيز جودة الخدمات البنكية وتطويرها. كما أكدت النتائج أن تجربة العميل تمثل عنصراً محورياً

يرتبط بشكل وثيق بتطبيقات التحول الرقمي، مما يسهم في رفع مستويات الرضا وتعزيز تفاعلهم المستمر مع البنك.

3. دراسة خولة مرسي وهاجر موساوي (2023):

- **عنوان الدراسة:** "تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك (دراسة تطبيقية)".
- **هدف الدراسة:** إبراز مفهوم التحول الرقمي ودوره الحيوي كآلية فعالة لخلق القيمة وتعزيز الأداء المالي والتشغيلي الشامل للبنوك.
- **منهج وأداة الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز على دراسة وتحليل واقع التحول الرقمي في البيئة المصرفية.
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن تبني استراتيجية واضحة ومدرسة للتحول الرقمي، وتحويل الخدمات المصرفية التقليدية إلى صيغ رقمية متكاملة، يمكن البنوك من تحقيق إيرادات إضافية (من خلال استقطاب شرائح عملاء جدد وزيادة حجم المعاملات المالية)، إلى جانب خفض التكاليف التشغيلية بمختلف أنواعها التقنية والمادية والبشرية. وانتهت الدراسة إلى أن التحول الرقمي بات ضرورة حتمية للبقاء والمنافسة في البيئة المصرفية الحديثة.

4. دراسة محمود محمد محمود سعيد (2023):

- **عنوان الدراسة:** "أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسة من البنوك الإسلامية في فلسطين".
- **هدف الدراسة:** تحليل تأثير أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي، والتكنولوجيا الرقمية) على عناصر الميزة التنافسية (مثل الجودة والتكلفة) في البنوك الإسلامية الفلسطينية.
- **منهج وأداة الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية (مكونة من 46 فقرة)، تم توزيعها على عينة عشوائية منتظمة شملت 301 موظفاً وموظفة من العاملين في البنوك الإسلامية بفلسطين.
- **أهم النتائج:** كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي (وتحديداً بعدي الاستراتيجية الرقمية والنضج الرقمي) على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك من حيث تحسين جودة الخدمات المقدمة وخفض الكلفة التشغيلية.

5. دراسة بن حليمة فتحي وبوكرديد عبد القادر (2022):

- عنوان الدراسة: "التحول الرقمي كدعامة أساسية لتفعيل نشاط الصيرفة الإسلامية".
- هدف الدراسة: تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تطوير الصيرفة الإسلامية وتوضيح أهميته في تفعيل الخدمات المصرفية المتقدمة بالتطبيق على "مصرف السلام - الجزائر".
- منهج وأداة الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة لتقييم أثر التحول الرقمي على نشاط البنك.
- أهم النتائج: أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي في مصرف السلام وتغيير مستويات النشاط والأداء العام للبنك. كما خلصت إلى أن التحول الرقمي أضفى ضرورة ملحة للمصارف الإسلامية للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية المتسارعة وتلبية التطلعات الرقمية المتنامية للعملاء.

6. دراسة مها خليل يوسف شحادة (2021):

- عنوان الدراسة: "التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن".
- هدف الدراسة: تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في البنوك الإسلامية الأردنية من خلال دراسة المفاهيم الحاكمة، والتحديات المصاحبة، والتقنيات الرقمية المطبقة فعلياً.
- منهج وأداة الدراسة: المنهج الوصفي المسحي التحليلي.
- أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في البنوك الإسلامية الأردنية لا يزال في مرحلة "متوسطة" من حيث النضج الرقمي. ورغم وجود إدراك واسع لدى القيادات المصرفية بأهمية هذا التحول، إلا أن التطبيق الفعلي على أرض الواقع لا يزال محدوداً نسبياً ويواجه عقبات تنظيمية وتقنية بحاجة للمعالجة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة سوغيهينتو وأرسجاه (Arsjah, 2023 & Sugihyanto):

- عنوان الدراسة: "The Effect of Digital Banking, Digital Transformation on the Efficiency of Commercial Banks in Indonesia" (أثر الصيرفة الرقمية والتحول الرقمي على كفاءة البنوك التجارية في إندونيسيا).

- **هدف الدراسة:** تحليل مستوى كفاءة البنوك التجارية في إندونيسيا في ظل تبنيها للتقنيات الرقمية والحلول المصرفية الإلكترونية، وقياس أثرها الإجمالي على الأداء العام.
- **منهج وأداة الدراسة:** المنهج الكمي (Quantitative Study) القائم على المؤشرات المالية والتشغيلية للبنوك الإندونيسية.
- **أهم النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن للتحويل الرقمي والخدمات المصرفية الرقمية تأثيراً إيجابياً واضحاً في رفع كفاءة البنوك التجارية، من خلال الارتقاء بجودة الخدمات وخفض التكاليف التشغيلية بصورة ملموسة. وأوصت بضرورة استمرار المصرفيين وصناع القرار في دعم مسيرة الرقمنة لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع.

2. دراسة ترانغ دوان دو وآخرون (Do et al., 2022):

- **عنوان الدراسة:** "The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks"
(أثر التحويل الرقمي على الأداء: أدلة من البنوك التجارية الفيتنامية).
- **هدف الدراسة:** قياس أثر التحويل الرقمي على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك الفيتنامية، وتحديد العوامل الجوهرية المسؤولة عن رفع كفاءتها عبر الرقمنة.
- **منهج وأداة الدراسة:** دراسة كمية تحليلية اعتمدت على البيانات المالية والاقتصادية للبنوك التجارية في فيتنام.
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي للتحويل الرقمي على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك الفيتنامية وتحسين جودة أصولها وخدماتها. غير أن الدراسة نبهت إلى أن الاستفادة الكاملة من عوائد التحويل الرقمي تتطلب ضخ استثمارات ضخمة ومستمرة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية، مع ضرورة التركيز على تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها للتعامل الكفء مع التقنيات الحديثة.

3. دراسة سوريش (Suresh, 2017):

- **عنوان الدراسة:** "Impact of the Digital Transformation Process on Bank Relationships with Customers"
(أثر عملية التحويل الرقمي على علاقة البنوك بالعملاء).

- **هدف الدراسة:** تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على طبيعة التفاعل والعلاقة بين البنوك وعملائها، واستجابة البنوك لاحتياجات العملاء في ظل الرقمنة المتسارعة.
 - **منهج وأداة الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاعات الرأي والتحليل السلوكي.
 - **أهم النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أدى إجرائياً إلى تقليص حجم التواصل المباشر (وجهاً لوجه) بين البنك والعميل، في مقابل زيادة الاعتماد على القنوات المؤتمتة والمنصات الذكية. وأكدت النتائج أن تنسيق استراتيجية الرقمنة ساعد بشكل لافت في رفع مستويات رضا العملاء، ولاسيما أولئك الذين يمتلكون مهارات رقمية عالية، مما يفرض على البنوك صياغة استراتيجيات مرنة تلائم كافة شرائح مستخدميها.
- ثالثاً: التعقيب الشامل على الدراسات السابقة**
- بعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي ناقشت موضوع التحول الرقمي في القطاع المصرفي محلياً ودولياً، يمكن صياغة التعقيب والتحليل المقارن على النحو التالي:

1. أوجه التشابه:

- **الاتجاه العام للأثر:** اتفقت كافة الدراسات السابقة (مثل دراسة نصيرة وربحة، 2024؛ ودراسة مرسى وموساوي، 2023؛ ودراسة سوغيهيننتو وأرسجاه، 2023) على أن التحول الرقمي يمتلك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً في تحسين مستويات الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك.
- **آلية خفض الكلفة:** أجمعت الدراسات على أن أتمتة العمليات والتحول نحو الخدمات المصرفية الرقمية تسهم بوضوح في خفض التكاليف التشغيلية والإدارية (التقنية والمادية والبشرية)، وهو ما يلتقي مع المؤشر الثاني للمتغير التابع في دراستنا الحالية.
- **المنهجية:** تقاطعت العديد من الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً (مثل دراسة سعيد، 2023).

2. أوجه الاختلاف:

- **محور التركيز والتخصص:** ركزت غالبية الدراسات السابقة على قياس أثر التحول الرقمي على متغيرات عامة أو تسويقية مثل: (جودة الخدمات المصرفية، رضا وتجربة العميل، الأداء المالي الإجمالي، أو الميزة التنافسية). في المقابل، تنفرد الدراسة الحالية بتركيزها الدقيق والعميق على قياس الأثر المباشر للتحول الرقمي على **كفاءة إدارة ملف "الديون المتعثرة" (NPLs)** بوجه خاص، كأحد أكثر الملفات حساسية وخطورة على الملاءة المالية للبنوك.
- **البيئة الجغرافية والتنظيمية:** طبقت الدراسات السابقة في بيئات مصرفية وقانونية متنوعة (الجزائر، فلسطين، الأردن، إندونيسيا، فيتنام). أما هذه الدراسة، فتتميز بتطبيقها المباشر في **المملكة العربية السعودية**، مستهدفة البنوك التجارية الخاضعة لإشراف البنك المركزي السعودي (SAMA)، وفي ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي.

3. الفجوة البحثية (Research Gap) وموطن تميز الدراسة الحالية:

تتبلور الفجوة البحثية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في النقاط التالية:

- **غياب التخصص الإجرائي في التحصيل:** بالرغم من وفرة البحوث التي تناولت أثر الرقمنة على كفاءة البنوك بوجه عام، إلا أن هناك **شحاً كبيراً (وفجوة واضحة)** في الدراسات المصرفية العربية التي تبحث دور أدوات التحول الرقمي المتقدمة (مثل: أنظمة الإنذار المبكر EWS، الذكاء الاصطناعي التنبؤي، أتمتة عمليات الروبوتات RPA) في **تطوير كفاءة تسوية واسترداد الديون غير العاملة أو المتعثرة**.
- **خصوصية السوق السعودي:** تشهد البنوك السعودية قفزات تقنية وتشريعية نوعية برعاية (SAMA)، ولم تقم أي دراسة أكاديمية سابقة -في حدود علم الباحث- بربط التحول الرقمي بمؤشرات أداء التحصيل الرقمي الثلاثة مجتمعة (معدل الاسترداد، الكلفة التشغيلية للتحصيل، والدورة الزمنية للمعالجة) داخل البنوك التجارية الوطنية بالمملكة.

4. مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ساهمت مراجعة هذه الأدبيات الغنية في إفادة الباحث وتوجيه خطواته الحالية من خلال:

- بلورة وتحديد المتغير المستقل (أبعاد التحول الرقمي) وصياغة عبارات الاستبيان الميداني بدقة علمية.

- بناء وتصميم الإطار النظري وتوجيه الفروض العلمية للدراسة وتسهيل مناقشة وتفسير النتائج لاحقاً بالمقارنة مع الأدبيات الدولية والمحلية.
- اختيار وتدعيم المنهج الوصفي التحليلي المناسب والأدوات الإحصائية (مثل تحليل الانحدار المتعدد) لمعالجة استجابات عينة الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: المدخل المفاهيمي للتحول الرقمي في القطاع المصرفي

يركز هذا المحور على تأصيل مفهوم التحول الرقمي وتمييزه عن المفاهيم المقاربة في البيئة المصرفية.

- مفهوم التحول الرقمي المصرفي: التعريفات الأكاديمية والمهنية للتحول الرقمي، والفرق بين "الرقمنة" (Digitization) و"التحول الرقمي الشامل" (Digital Transformation).
- أهمية ودوافع التحول الرقمي: لماذا تتوجه البنوك نحو الرقمنة؟ (تلبية تطلعات العملاء، خفض التكاليف، والسرعة التشغيلية).
- برنامج تطوير القطاع المالي ورؤية المملكة 2030: دور المبادرات الحكومية والرقابية في تسريع رقمنة البنوك التجارية السعودية.
- مستويات نضج التحول الرقمي: مراحل انتقال البنك من المعاملات التقليدية إلى الأنظمة الذكية المؤتمتة بالكامل.

المحور الثاني: التقنيات الناشئة الممكنة للتحول الرقمي المصرفي

يستعرض هذا المحور التقنيات الأساسية التي تدعم البنية التحتية للتحول الرقمي وتدخل في صلب العمليات المصرفية الحديثة.

- تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics): كيفية تجميع وفترة واستثمار البيانات المالية وغير المالية الهائلة للعملاء.
- الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (Machine Learning & AI): توظيف النماذج الذكية في اتخاذ القرار المالي والتنبؤ بالأنماط السلوكية.

- أتمتة العمليات الروبوتية (RPA): دور البرمجيات الروبوتية في معالجة المهام المتكررة والروتينية وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية.
- الحوسبة السحابية والأمن السيبراني: تأمين البنية التحتية الرقمية المصرفية وضمان استمرارية الأعمال وحماية البيانات الحساسة.

المحور الثالث: الإطار المفاهيمي والقانوني للديون المتعثرة (NPLs)

يبحث هذا المحور في الجانب النظري للديون المتعثرة وتصنيفاتها التشريعية.

- مفهوم الديون المتعثرة وتصنيفاتها: متى يصبح الدين متعثراً؟ (معايير التصنيف الدولية والمحلية).
- ضوابط البنك المركزي السعودي (SAMA) لتصنيف الديون: القواعد الرقابية المحددة في المملكة لتصنيف التسهيلات (القروض العاملة وغير العاملة، وقاعدة الـ 90 يوماً).
- أسباب تعثر الديون: الأسباب الخاصة بالعمل (الائتمانية والسلوكية)، والأسباب الخاصة بالبنك (منح ائتمان غير مدروس)، والأسباب الاقتصادية الكلية.
- أنواع الديون المتعثرة في البنوك السعودية: التمييز بين قروض الأفراد (التمويل العقاري والاستهلاكي) وقروض الشركات والمؤسسات.

المحور الرابع: الأثر المالي والاقتصادي للديون المتعثرة على البنوك التجارية

- يناقش هذا المحور الانعكاسات المباشرة وغير المباشرة لارتفاع نسب التعثر على الملاءة المالية للمصارف.
- أثر التعثر على ربحية البنك وسلوكه الائتماني: كيف يتأثر صافي هامش الفائدة والربح العام للبنك بارتفاع الديون الهالكة؟
 - المخصصات الائتمانية (Provisions): معيار التقارير المالية الدولي رقم 9 (IFRS 9) وأثر الديون المتعثرة على حجم المخصصات المحتجزة من الأرباح.
 - التأثير على مؤشرات السيولة والملاءة المالية: العلاقة بين نسب التعثر والقدرة التنافسية للبنوك وقدرتها على منح قروض جديدة.
 - أثر الديون المتعثرة على الاقتصاد الكلي: انعكاس استقرار القطاع المصرفي على مؤشرات النمو الاقتصادي في المملكة.

المحور الخامس: الطرق والآليات التقليدية في إدارة وتحصيل الديون المتعثرة ومحدداتها

يسلط الضوء على الأساليب اليدوية والتقليدية التي كانت سائدة، وتبيان نقاط ضعفها.

- **النموذج التقليدي للتحصيل (Reactive Collection):** الاعتماد على التواصل الهاتفي والبريدي العشوائي بعد وقوع التعثر الفعلي.
- **إجراءات التسوية اليدوية والجدولة والعمليات القانونية:** الصعوبات الإدارية والزمنية المرتبطة بإعداد اتفاقيات السداد يدوياً أو اللجوء للقضاء.
- **محدودية الفاعلية وارتفاع التكلفة:** دراسة تكلفة الموارد البشرية والاتصالات والوقت المستغرق في المتابعة التقليدية.
- **فجوة البيانات والمعلومات:** ضعف التكامل والربط اللحظي بين بيانات العميل المحدثة وإدارات التحصيل.

المحور السادس: التحول الرقمي في إدارة مخاطر الائتمان والتنبؤ بالتعثر

يركز على الجانب "الاستباقي" للتحول الرقمي، وكيف يسهم في تلافي التعثر قبل حدوثه.

- **أنظمة التنبؤ والإنذار المبكر (Early Warning Systems – EWS):** استخدام النماذج الإحصائية التنبؤية لرصد مؤشرات التعثر المحتملة قبل استحقاق الأقساط.
- **التقييم الائتماني الرقمي (Alternative Credit Scoring):** توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوكيات العملاء الرقمية ومستوى جدارتهم الائتمانية.
- **التكامل الفوري مع الجهات الائتمانية (مثل شركة "سمة" SIMAH):** دور الربط اللحظي بقاعدة البيانات الائتمانية الوطنية في الحد من التعثر المتبادل.
- **إعادة هيكلة الائتمان الذكية:** تعديل حدود التسهيلات وهياكل السداد آلياً بناءً على مستويات المخاطر الديناميكية للعميل.

المحور السابع: أتمتة عمليات تحصيل الديون وقنوات الاتصال الرقمية التفاعلية

يدرس التطبيقات العملية للتحول الرقمي في زيادة كفاءة التواصل مع العملاء المتعثرين وتسهيل سدادهم.

- قنوات التواصل الرقمي المتعددة (Omnichannel Communication): استخدام الرسائل النصية التفاعلية، والبريد الإلكتروني الذكي، وواتساب الأعمال المؤتمت للتذكير والمتابعة.
 - روبوتات الدردشة التفاعلية والمساعد المساعد الذكي (Chatbots): توظيف الذكاء الاصطناعي للتفاوض الأولي مع العملاء المتعثرين والإجابة عن استفساراتهم وتقديم حلول سريعة للتسوية.
 - بوابات الخدمة الذاتية للتسوية الرقمية (Self-Service Portals): تمكين العميل من جدولة دينه أو سداد الأجزاء المتعثرة ذاتياً عبر تطبيق البنك دون الحاجة لزيارة الفرع أو التحدث مع موظف.
 - أنظمة تخصيص استراتيجيات التحصيل (Customer Segmentation): تصنيف العملاء آلياً حسب استجابتهم ودرجة تعثرهم، لتحديد نمط التواصل الأنسب لكل عميل.
- المحور الثامن: المحددات القانونية والتشريعية للتحصيل الرقمي وحماية البيانات**
- يبحث في البنية القانونية التي تضبط عملية التحول الرقمي لحماية حقوق العملاء وضمان امتثال البنوك.
- تعليمات البنك المركزي السعودي وحماية عملاء التمويل: الضوابط الأخلاقية والقانونية الحاكمة لوسائل تواصل البنوك مع العملاء المتعثرين.
 - قانون نظام التعاملات الإلكترونية ونظام مكافحة جرائم المعلوماتية: الأطر التي تحكم مشروعية السجلات والتوقعات الإلكترونية في تسويات الديون.
 - نظام حماية البيانات الشخصية (PDPL) في المملكة: شروط وضوابط استخدام وتداول بيانات العملاء الائتمانية والمالية في البيئة السحابية والأنظمة الرقمية.
 - حوكمة التحصيل الرقمي: السياسات الداخلية للبنوك لضمان عدم انتهاك خصوصية العميل خلال عمليات المتابعة والتحصيل الذاتية.
- المحور التاسع: أثر الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات على مؤشرات كفاءة التحصيل**
- يربط هذا المحور مباشرة بين أدوات التحول الرقمي ومقاييس الأداء التابعة في الدراسة.

- **تعظيم معدلات الاسترداد (Recovery Rates):** كيف يسهم استهداف العملاء المناسبين بالحلول المناسبة في زيادة حجم المبالغ المحصلة فعلياً.
 - **ضغط وخفض التكاليف التشغيلية (Operational Cost Reduction):** الوفر المالي الناتج عن تقليص حجم إدارات التحصيل التقليدية، وأتمتة المهام، والحد من المصاريف القانونية والإدارية.
 - **تقليص الدورة الزمنية للتحصيل (Collection Cycle Time):** دور الأتمتة والتحصيل الفوري في معالجة القضايا المعلقة وإغلاق ملفات التعثر بسرعة قياسية.
 - **تحسين جودة أصول البنك وسمعته:** الأثر الشامل لمرونة التحصيل الرقمي على خفض نسب (NPL ratio) وتحسين علاقة البنك بعملائه وتجربتهم المصرفية.
- المحور العاشر: متطلبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في إدارات التحصيل بالبنوك السعودية**
- يستعرض المتطلبات العملية للتنفيذ، والصعوبات الميدانية التي قد تحول دون تحقيق الفائدة القصوى.
- **المتطلبات التقنية والبنية التحتية:** تحديات دمج أنظمة التحصيل الحديثة مع الأنظمة المصرفية القديمة (Legacy Systems).
 - **جودة البيانات وتوافرها:** تأثير البيانات غير الدقيقة أو القديمة على كفاءة خوارزميات التنبؤ والذكاء الاصطناعي.
 - **المقاومة التنظيمية وإعادة تأهيل الكوادر البشرية:** الفجوة المهارية لدى موظفي التحصيل التقليديين وحاجتهم للتدريب للتعامل مع البيانات والأنظمة الذكية.
 - **تحديات دمج وتطبيق التقنيات الناشئة:** دراسة كلفة الاستثمار الأولي وتحديات الامتثال الفوري للتعليمات الرقابية المستجدة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

أولاً: منهج الدراسة (Research Approach)

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive Analytical Approach). ويعد هذا المنهج هو الأنسب للدراسات التي تسعى إلى وصف وتحليل الظواهر الإدارية والاقتصادية في بيئتها الواقعية؛ حيث يعمل من خلال شقين رئيسيين:

1. **الجانب الوصفي:** ويهدف إلى استعراض الأدبيات العلمية والدراسات السابقة لتأصيل المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي وإدارة تحصيل الديون المتعثرة، بالإضافة إلى تشخيص وجمع البيانات الميدانية حول واقع تطبيق هذه التقنيات في البنوك السعودية.
2. **الجانب التحليلي:** ويركز على فحص واختبار العلاقات والارتباطات الإحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) ومؤشرات المتغير التابع (كفاءة تحصيل الديون)، بغرض إثبات أو نفي فرضيات الدراسة وصياغة الاستنتاجات العلمية.

ثانياً: مجتمع الدراسة (Research Population)

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الكوادر المهنية والقيادية العاملة في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بإدارة وتسيير وتحصيل الديون والائتمان والتقنيات بالبنوك التجارية السعودية المرخصة من البنك المركزي السعودي (SAMA)، والبالغ عددها 11 بنكاً تجارياً وطنياً وهي:

1. البنك الأهلي السعودي (SNB).
2. مصرف الراجحي.
3. بنك الرياض.
4. مصرف الإنماء.
5. البنك السعودي الأول (SAB).
6. بنك البلاد.
7. البنك السعودي للاستثمار.
8. بنك الجزيرة.

9. البنك العربي الوطني (ANB).

10. بنك الخليج الدولي - السعودية.

11. بنك دال (D360) / أو البنوك الرقمية المستجدة (عند الحاجة للشمولية).

الفئات الوظيفية المستهدفة داخل البنوك:

• إدارة تحصيل الديون وعلاج التعثر (Remedial Management & Collection):

وتشمل المديرين، رؤساء الأقسام، والموظفين التنفيذيين المسؤولين عن متابعة العملاء المتعثرين والتفاوض معهم.

• إدارة مخاطر الائتمان (Credit Risk Management): وتشمل محلي المخاطر

والمسؤولين عن مراقبة جودة المحفظة الائتمانية.

• إدارة التحول الرقمي والتقنية المالية (FinTech & Digital Transformation):

وتشمل مهندسي الأنظمة ومطوري البرمجيات ومحلي البيانات المسؤولين عن دمج التقنيات الذكية في العمليات المصرفية.

• إدارة الائتمان والتسهيلات (Credit Management): وتشمل مسؤولي منح القروض

والمتابعة اللاحقة.

ثالثاً: عينة الدراسة (Research Sample)

نظراً لضخامة مجتمع الدراسة وتوزعه الجغرافي الواسع بين الإدارات الإقليمية والمراكز الرئيسية للبنوك

في المملكة العربية السعودية، سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random

Sample) من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً.

حجم العينة المستهدف:

• سيتم العمل على جمع استجابات من عينة ممثلة ومقبولة إحصائياً تتراوح بين 150 إلى 250

مفرداً صالحاً للتحليل الإحصائي من الفئات الوظيفية المذكورة سابقاً.

• يعتبر هذا الحجم كافياً وممثلاً لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة واختبار الفرضيات (مثل

تحليل الانحدار المتعدد والارتباط) بناءً على الجداول الإحصائية المعتمدة لتحديد حجم العينات

في البحوث الإدارية.

رابعاً: أداة الدراسة (Research Instrument)

تعتبر الاستبانة الإلكترونية (Questionnaire) هي الأداة الرئيسية والوحيدة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. تم تصميم وتطوير الأداة استناداً إلى الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، لتقيس مستويات إدراك وموافقة أفراد العينة حول أبعاد التحول الرقمي وكفاءة تحصيل الديون.

هيكل الاستبانة وتوزيع العبارات:

يتكون الاستبيان في شكله النهائي من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية والمهنية للمستجيبين

ويشتمل على البيانات العامة التالية:

1. المؤهل العلمي.
2. المسمى الوظيفي.
3. سنوات الخبرة في القطاع المصرفي.
4. اسم البنك (اختياري لضمان السرية والمهنية).
5. مدى تلقي دورات تدريبية في التقنيات الحديثة أو إدارة التحصيل الرقمي.

القسم الثاني: محاور قياس المتغير المستقل (التحول الرقمي)

ويضم هذا القسم عبارات مصاغة بدقة لتقييم واقع تبني التقنيات الرقمية وتكاملها في البنوك، موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية:

• البعد الأول: تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي (Predictive & AI)

:(Analytics)

- عبارات تقيس مدى توظيف البنك للنماذج التنبؤية لتوقع احتمالات تعثر العملاء قبل حدوثها.
- عبارات تقيس استخدام خوارزميات التعلم الآلي لتصنيف العملاء المتعثرين بناءً على سلوكياتهم السدادية.

• البعد الثاني: الأتمتة وقنوات الاتصال الرقمي (Omnichannel & RPA)

:(Communication)

- عبارات تقيس مدى استخدام أدوات أتمتة العمليات الروبوتية في إرسال التنبيهات وجدولة المواعيد بشكل آلي.
- عبارات تقيس توفر قنوات دفع وتسوية رقمية مخصصة للعملاء المتعثرين (منصات سداد ذاتي).

• البعد الثالث: تكامل الأنظمة والبنية التحتية (Core Integration):

- عبارات تقيس كفاءة ربط نظام التحصيل بنظام الائتمان الرئيسي للبنك وقاعدة البيانات المركزية.
- عبارات تقيس ربط نظام البنك بالجهات الائتمانية والرقابية الخارجية (مثل شركة سمة SIMAH).

القسم الثالث: محاور قياس المتغير التابع (كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة)

ويضم عبارات تقيس انعكاس هذه التقنيات على الأداء التشغيلي والمالي لإدارات التحصيل، موزعة على ثلاثة مؤشرات:

• المؤشر الأول: تحسين معدلات الاسترداد (Recovery Rate):

- عبارات تقيس أثر التقنيات الرقمية في زيادة نسبة المبالغ المستردة فعلياً مقارنة بالطرق التقليدية.
- عبارات تقيس فاعلية بناء استراتيجيات سداد مخصصة في خفض حالات الامتناع عن الدفع.

• المؤشر الثاني: خفض التكاليف التشغيلية والإدارية (Operational Cost):

- عبارات تقيس مدى مساهمة الأنظمة المؤتمتة في خفض تكاليف تواصل الموظفين مع العملاء (الاتصالات، البريد، الزيارات الميدانية).
- عبارات تقيس وفرة الموارد البشرية والمادية الموجهة لعملية المتابعة اليدوية بعد تطبيق النظام الرقمي.

• المؤشر الثالث: تقليص الدورة الزمنية للتحصيل (Collection Cycle Time):

○ عبارات تقيس مساهمة الأتمتة في تسريع إنجاز تسويات الديون وإغلاق الملفات المتعثرة.

○ عبارات تقيس مدى انخفاض متوسط عدد الأيام المستغرقة لمعالجة حالة التعثر منذ بدايتها وحتى السداد أو التسوية.

مقياس الاستجابة (Measurement Scale):

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لتحديد مستويات موافقة أفراد العينة على جميع عبارات القسمين الثاني والثالث، وتم إعطاء الأوزان التالية للخيارات:

• موافق بشدة: (5 درجات)

• موافق: (4 درجات)

• محايد: (3 درجات)

• غير موافق: (درجتان)

• غير موافق بشدة: (درجة واحدة)

خامساً: الصدق والثبات لأداة الدراسة (Reliability & Validity)

لضمان خلو أداة الدراسة من العيوب وصلاحياتها لجمع البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل والتعميم، يتم إجراء الاختبارات التالية:

1. الصدق الظاهري للأداة (Face Validity):

- يتم عرض الاستبيان في مسودته الأولى على عدد من المحكمين والأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، والعلوم المالية والمصرفية، والأساليب الكمية ونظم المعلومات في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى خبراء مهنيين في القطاع المصرفي.
- يطلب من المحكمين مراجعة مدى وضوح العبارات، سلامتها اللغوية، ومناسبتها لقياس الأبعاد والمتغيرات المصممة لأجلها.

- يتم إجراء التعديلات والحذف والإضافة للعبارات بناءً على إجماع وتوصيات المحكمين للوصول إلى النسخة النهائية للاستبيان.

2. الصدق البنائي والاتساق الداخلي (Internal Consistency):

- يتم تطبيق الاستبيان بصورته النهائية على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من 20 إلى 30 مفرداً من مجتمع الدراسة (خارج العينة الفعلية).
- يتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان. وتعتبر العبارات صادقة إحصائياً إذا كانت قيم الارتباط دالة معنوياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ألفا أقل من أو يساوي 0.05.

3. ثبات أداة الدراسة (Reliability):

- لقياس مدى استقرار وثبات إجابات أفراد العينة عند تكرار تطبيق الأداة في ظروف مماثلة، يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) للمحاور الفرعية وللإستبيان ككل.
- تعتبر الأداة ذات ثبات مرتفع ومقبولة علمياً للتطبيق الميداني والتعميم إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية والفرعية تزيد عن الحد المقبول إحصائياً البالغ 0.70.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Methods)

ستتم معالجة البيانات الأولية التي تم تجميعها من الميدان وإدخالها برمجياً لاستخراج النتائج واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأساليب الوصفية (Descriptive Statistics):

- التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies): لوصف وتوصيف الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Standard Deviations & Means): لتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور، وترتيب أولويات استجابات أفراد العينة حول مستويات تطبيق التحول الرقمي وكفاءة التحصيل.

2. الأساليب الاستدلالية (Inferential Statistics):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد اتجاه وقوة العلاقة الارتباطية الثنائية بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات كفاءة تحصيل الديون المتعثرة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis): لمعرفة مدى تأثير المتغير التابع (أو أحد مؤشرات) بكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية وقياس الأثر الإجمالي المشترك لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة في تفسير التغير الحاصل في كفاءة إدارة تحصيل الديون المتعثرة في البنوك التجارية السعودية.

حدود الدراسة (Limitations & Research Scope)

- الحدود الموضوعية (Subject Limits): تقتصر الدراسة على قياس أثر تقنيات التحول الرقمي (مثل الذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبؤي، وأتمتة العمليات الروبوتية، وقنوات التواصل الرقمي) على مؤشرات كفاءة تحصيل الديون المتعثرة (معدل الاسترداد، التكلفة التشغيلية، والدورة الزمنية للتحصيل).
- الحدود المكانية (Spatial Limits): البنوك التجارية الوطنية المرخصة والعاملة في المملكة العربية السعودية والخاضعة لإشراف البنك المركزي السعودي (SAMA).
- الحدود البشرية (Human Limits): الموظفون والقياديون والمحللون العاملون في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة (إدارة تحصيل الديون وعلاج التعثر، إدارة مخاطر الائتمان، إدارة الائتمان والتسهيلات، وإدارة التحول الرقمي والتقنية المالية).
- الحدود الزمنية (Temporal Limits): الفترة الزمنية التي يتم فيها تطبيق الدراسة الميدانية، وتجميع استجابات أفراد العينة وتحليلها إحصائياً خلال العام الحالي 2026م.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، أ. ع. (2021). دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية. مجلة البحوث المالية.
2. الحنيطي، م. ع. (2016). كفاءة الأداء المالي في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية: دراسة مقارنة. مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية.
3. الخيرة، ح. ح. (2024). مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك على مستوى ولاية تيارت. مجلة الاقتصاد والمالية، 10(2).
4. الزيري، م. ع.، والشامي، ع. ع. (2020). التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك اليمنية. المجلة العربية للإدارة.
5. الزهير، ن. م. (2008). الصيرفة الإلكترونية. دار وائل للنشر.
6. السмир، ب. (2017). الأمن السيبراني في الجزائر: السياسات والمؤسسات. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني.
7. العساف، ص. ب. ح. (2014). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
8. النجار، ف. ج.، والزعبي، م. ر.، والنجار، ن. ج. (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط. 5). دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. النعيمي، م. ع. ك.، وغازي، ج. ج.، والبياتي، ع. ت. (2015). طرق ومناهج البحث العلمي (ط. 1). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
10. خواثرة، س. (2021). التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية.
11. شوشان، خ. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المصارف الإسلامية الجزائرية. مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية.
12. طويلب، ن. (د.ت). مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي: تقنية البلوكشين نموذجاً. مجلة الميادين الاقتصادية.

13. عبيدات، ذ.، وكايد، ع. ا.، ورزق، ع. ا. (2015). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (ط. 17). دار الفكر ناشرون وموزعون.
14. علام، و. ك. (2021). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
15. قرزیز، ن.، وزرهوني، م. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.
16. محمود، س. ش. م. (2019). الأخطاء الشائعة في إجراءات التحقق من ثبات وصدق أدوات القياس المستخدمة في البحوث التربوية العربية. مجلة التربية للبحوث والنشر العلمي، 35(7).
17. موساوي، خ. م. (2023). تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعددة الجنسيات. مجلة المنهل الاقتصادي، 6(1).
18. يس، ن. أ. (2015). متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات المعلوماتية العربية. مجلة المكتبات والمعلومات.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aznag, F. (2022). Internet of Things (IoT) Technology and the Future of Payments .Administrative and Financial Sciences Review.
2. Do, T. A. (2022). The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks .Journal of Risk and Financial Management.
3. Saunders, M. N., Lewis, P & ,Thornhill, A. (2009) .Research Methods for Business Students5) th ed .(Pearson Education.
4. Sugihyanto, T. (2023). The Effect of Digital Banking and Digital Transformation on the Efficiency of Commercial Banks in Indonesia . International Journal of Islamic Education Research and Multiculturalism (IJIEM).2)5 ,

5. Suresh, C. (2017). Impact of the Digital Transformation Process on Bank Relationships with Customers. In Managerial Issues in Digital Transformation of Global Modern Corporations.

Midocean University

College of Management

Department /

Master of Business Administration (MBA)



Research Title:

The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Non-
Performing Loan (NPL) Collection Management in Saudi
Commercial Banks

Prepared by:

Student / Noura Belqasem Madini Al-Sharif

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026