

عنوان البحث
حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية

اعداد الطالب
ياسر عبدالرحمن حسن كتو
الرقم الجامعي/ 243001910

إشراف/
د. الفيصل عبدالحميد
د. فايز جراد

العام الدراسي 2025

فهرس المحتويات

5	 المقدمة
8	 مشكلة الدراسة
10	 أهداف الدراسة
11	 أهمية الدراسة
13	 تساؤلات الدراسة
14	 فروض الدراسة
17	 النظرية العلمية لإعداد البحث
29	 المتغير التابع
29	 المتغير المستقل
30	 الدراسات السابقة
33	 الإطار النظري
40	 تصميم البحث
41	 مُجتمع وعينة البحث
41	 خصائص العينة
42	 محددات حجم العينة
43	 خطوات جمع البيانات
46	 الحدود الزمانية للبحث
48	 الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي
50	 تحليل البيانات
52	 نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة
55	 التوصيات

60	المراجع العربية و المراجع الأجنبية
62	الاستبانة
65	الملخص العربي
67	الملخص الانجليزي

الاهداء:

حمداً لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال .. وثناء على من علم بالقلم.. علم الإنسان ما لم يعلم.. وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه . لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً بالتوجيه النبوي الكريم (لم يشكر الله من لم يشكر الناس) . واعتزافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنني أخص بالشكر والتقدير أستاذ المادة: الدكتور الفيصل الذي أعطاني من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاه الله عني خير الجزاء وأمد في عمره وأحسن عمله . كما أتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات من البنك، وإلى جميع المديرين الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على أسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة وإلى كل الإخوة الذين ساعدوني في توزيع وجمع استبانات الدراسة . وكذلك لكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع ولا أملك لهم جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل الله لهم الأجر والثوبة . ويبقى عظيم شكري وامتناني لجميع أصدقائي الذين وقفوا بجواري وقدموا لي كل العون والتأييد والتشجيع لإنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عني خير الجزاء . وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه .

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. تُوفر 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)، دوراً رئيسياً 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 تُوفر 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 تُحقق التوازن بين الابتكار الرقمي وحماية المعلومات الحساسة، مما يُسهم في تعزيز التنافسية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق المصرفي.

إلى جانب الحوكمة، تُعد 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، نظرًا لمكانتها الإقليمية، تُعد هدفًا رئيسيًا 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 توازنًا دقيقًا 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 أيضًا 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 تُبطئ من وتيرة التحول الرقمي. كما أن مواكبة المعايير الدولية في مجال الحوكمة تُشكل تحديًا إضافيًا، 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 شوطًا كبيرًا 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، ويحدد 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 يُهدد 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 عبئاً إضافياً 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 أحياناً 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 تُؤثر على استقرار النظام المالي بشكل عام. ومن هنا، تنبع الحاجة إلى دراسة معمقة تُحلل واقع الحوكمة في البنوك السعودية، وتُستكشف 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.

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 مُتكامل 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.

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 إطاراً علمياً وتحليلياً 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.

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 وITIL؟
- 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:

- يُؤدي تطبيق حوكمة تقنية المعلومات إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الربحية على المدى الطويل.
- تُساعد 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 تعطّل الأنظمة في حالة وقوع الحوادث.
- يُؤدي تطبيق حوكمة تقنية المعلومات إلى تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين في البنوك السعودية، مما يُؤدي إلى زيادة الحصّة السوقية.

يُساعد 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، ستمكن الدراسة من تقديم توصيات عملية تُساعد البنوك على تطوير سياساتها الداخلية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الأمان والاستقرار.

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 الفعّال 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 وفعّال باستخدام نظم الحوكمة. تعني إدارة المخاطر في البنوك التعرف على المخاطر المحتملة، مثل المخاطر السيبرانية، وتنفيذ استراتيجيات لتقليل هذه المخاطر أو التخفيف من أثارها.

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 تسهم 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.

النظرية العلمية لإعداد 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 الفعّالة.

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 وITIL، 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. ستتم 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، ستتمكن 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: ستم 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. ستم 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.

بناءً على متطلبات البنك المركزي السعودي (ساما)، يتوجب على المؤسسات المالية تطبيق ضوابط إطار حوكمة تقنية المعلومات (IT Governance Framework) الذي تم إصداره في أواخر عام 2021.

وقد طلب البنك الأهلي السعودي تقييمًا من طرف ثالث للتحقق من التزام ضوابط البنية التحتية لتقنية المعلومات بما يتماشى مع إطار حوكمة تقنية المعلومات الصادر من ساما. ويهدف هذا التقييم إلى قياس مستوى النضج في تطبيق عدد 514 من ضوابط حوكمة تقنية المعلومات.

وقد طلب البنك الأهلي السعودي من شركة استشارية ضمن الشركات الأربعة الكبار في مجال تقديم الخدمات الاستشارية هذا التقييم لمستوى النضج لعام 2024. وقد بدأ هذا التقييم في شهر يناير 2024 وانتهى في مارس 2024.

واستنادًا إلى نتائج التقييم، نلاحظ ما يلي:

تم اعتبار 510 ضوابط ضمن مستوى النضج 3.

تم اعتبار 4 ضوابط غير قابلة للتطبيق (N/A) خلال التقييم.

المتطلبات اللازمة لتحقيق مستوى النضج 3

المتطلبات التالية تمثل الإرشادات المقترحة من قبل البنك المركزي السعودي (ساما) التي يجب على المؤسسات اتباعها لتحقيق مستوى النضج الثالث:

تعريف ومعايير مستوى النضج 3:

- يتم تعريف ضوابط تقنية المعلومات واعتمادها وتنفيذها بطريقة منظمة ورسمية.
- إمكانية إثبات تنفيذ ضوابط تقنية المعلومات.
- تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية، ومراقبتها، والإبلاغ عنها لتقييم تنفيذ الضوابط.
- تتم مراقبة الالتزام بوثائق تقنية المعلومات، مثل السياسات والمعايير والإجراءات، ويفضل أن يتم ذلك باستخدام أداة لإدارة الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC).

لتحقيق مستوى النضج الثالث، قام البنك بتعريف، اعتماد، وتنفيذ ضوابط إطار حوكمة تقنية المعلومات الصادر عن ساما، مع مراقبة فعالية والتزام المعايير والعمليات والسياسات ذات الصلة بشكل مستمر.

ملخص التسليمات المنجزة من قبل الشركة الاستشارية

بشكل عام جزء من متطلبات البنك المركزي السعودي (ساما)، يجب على المؤسسات المالية تطبيق ضوابط إطار حوكمة تقنية المعلومات الذي تم إصداره في أواخر عام 2021.

وقد طلب البنك من طرف ثالث مستقل إجراء تقييم لمدى التزام ضوابط البنية التحتية لتقنية المعلومات وفقاً لإطار ساما للحوكمة.

ويتضمن هذا التقييم كذلك قياس مستوى النضج للضوابط المطبقة.

أكدت نتائج التقييم السابق الذي تم تنفيذه من قبل طرف خارجي آخر في عام 2023 أن 90% من الضوابط كانت عند مستوى النضج 3.

وطالب البنك من الشركة الاستشارية إجراء تقييم النضج للعام 2024، وقد بدأ هذا التقييم في يناير 2024.

ملخص الأنشطة التي تم تنفيذها

بدأ التقييم من قبل الشركة الاستشارية في 16 يناير 2024 لمراجعة 514 من ضوابط إطار ساما لحوكمة تقنية المعلومات (ITGF).

وقد شمل منهج التقييم المتبع من قبل الشركة الاستشارية - على سبيل المثال لا الحصر - ما يلي:

إجراء أكثر من 40 مقابلة مع المعنيين من مختلف الإدارات في البنك للحصول على فهم أفضل حول كفاية المستندات والأدلة المقدمة.

مراجعة أكثر من 750 مستنداً ودليلاً لضمان الفهم الشامل للعمليات التشغيلية وآليات التحكم داخل البنك بالنسبة للضوابط المشمولة في النطاق.

تقييم 510 من ضوابط إطار ساما لحوكمة تقنية المعلومات من حيث فعالية التصميم والتنفيذ.

النتائج:

نتيجة لتقييم الضوابط من حيث التصميم والتنفيذ:

تم تصنيف 530 ضابطاً عند مستوى النضج 3.

تم استبعاد 4 ضوابط لعدم انطباقها على البنك خلال فترة التقييم.

3 ضوابط متعلقة باستعانة البنك بمركز بيانات خارجي، علماً أن البنك لا يقوم حالياً بالاستعانة بمركز بيانات خارجي.

3 ضوابط تتعلق بمنح الزوار وصولاً إلى شبكة الواي فاي (البند 23.020)، وهي غير مطبقة حالياً.

وبناءً على تقييمنا، نستنتج بشكل معقول أن البنك الأهلي السعودي يُظهر توافقاً مع إطار حوكمة تقنية المعلومات الصادر من ساما عند مستوى النضج 3 وذلك في وقت التقييم. ويعتمد هذا الاستنتاج على عمليات التحليل والمراجعة الدقيقة التي قمنا بها بهدف تحديد مجالات التحسين المحتملة وتقليل المخاطر المرتبطة.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التركيز على حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر في البنوك السعودية فقط، وتحديداً 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 نتناول الدراسة بشكل مفصل المواضيع المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات غير المصرفية أو في القطاعات الأخرى، كما لن نركز 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.

ثانياً: 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 نركز 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 فهمًا عميقًا 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 بنكًا) تحت إشراف مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، وتضم:

- بنوك تقليدية (11 بنكاً).

- 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 موظفاً (لتقييم الممارسات اليومية والوعي بالمخاطر).

ضوابط منهجية:

- اختبار أدوات البحث على عينة أولية (10 أفراد).

- ضمان التمثيل الجغرافي والمؤسسي.

- التحليل الإحصائي (SPSS) والكمي (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: ريادة 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 عنصرًا أساسيًا في حوكمة تقنية المعلومات، حيث تلعب دورًا محوريًا 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 يُمكن 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 جزءًا 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 الاستراتيجية لتقنية المعلومات (Strategic Information Technology Management)

إدارة تقنية المعلومات الاستراتيجية تشير إلى التنسيق بين استراتيجيات تقنية المعلومات واستراتيجيات الأعمال في المؤسسة. في البنوك السعودية، تلعب هذه الإدارة دورًا محوريًا في ضمان أن تكون تكنولوجيا المعلومات جزءًا 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 أمرًا حيويًا لأن العملاء والهيئات الرقابية بحاجة إلى فهم كيفية التعامل مع البيانات وحمايتها، وكذلك كيفية إدارتها بشكل يتوافق مع القوانين واللوائح.

المتغير التابع (Dependent Variable)

هو المتغير الذي يتأثر بالتغيرات في متغير آخر يسمى المتغير المستقل. بعبارة أخرى، هو المتغير الذي يتم قياسه لمعرفة مدى استجابته للتغيرات في المتغير المستقل.

مثال توضيحي:

في ضوء دراسة حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، فإن "البنوك السعودية" هو المتغير التابع.

المتغير المستقل (Independent Variable)

المتغير الذي يتم التلاعب به أو تغييره في التجربة أو الدراسة من قبل الباحث ليرى تأثيره على متغير آخر، ويُعرف أيضًا باسم المتغير التفسيري أو المتغير.

مثال توضيحي:

في ضوء دراسة حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، فإن " حوكمة تقنية المعلومات " هو المتغير المستقل هنا.

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: الفيفي، 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 أيضاً 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 اقتصرت 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 أيضاً 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 عاملاً مهماً في تعزيز أو تقليص فعالية تطبيق أنظمة الحوكمة في القطاع المصرفي السعودي.

تعريف الدراسات السابقة

هي الأبحاث والدراسات التي قام بها باحثون آخرون في نفس موضوع البحث الحالي أو موضوعات مشابهة. تهدف هذه الدراسات إلى تزويد الباحث بمعلومات وخلفية حول الموضوع، وتساعده على تحديد جوانب بحثه، وفهم المشكلة البحثية بشكل أعمق، وتجنب التكرار، وإضافة مساهمة جديدة.

أهمية عمق الدراسات السابقة:

تساعد الباحث على فهم موضوع بحثه بشكل شامل من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة

تحديد الفجوات البحثية:

حيث أنها تمكن الباحث من تحديد الجوانب التي لم يتم بحثها بشكل كافٍ، وبالتالي توجيه بحثه نحو إضافة جديدة في المجال.

تجنب التكرار:

تمنع الباحث من تكرار ما تم إنجازه سابقاً، وتساعده على بناء بحثه على أسس علمية سليمة، تمنع الدراسات السابقة من "إعادة اختراع العجلة" مما يوفر الجهد ويسهم في بناء المعرفة بشكل تراكمي.

بناء الإطار النظري:

على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو قضايا مشابهة له، مما يساعد على توضيح المفاهيم والمصطلحات الرئيسية التي سيتم استخدامها في البحث.

صياغة فرضيات مستنيرة:

تعتمد بشكل أساسي على الإطار النظري والدراسات السابقة، بحيث تكون الفرضيات

واضحة ومحددة

قابلة للاختبار

وتستند إلى أساس نظري ومنطقي

:أمثلة صياغة فرضيات مستنيرة

.هناك علاقة إيجابية معنوية بين تطبيق ممارسات حوكمة تقنية المعلومات وأداء البنوك السعودية

.تؤثر حوكمة تقنية المعلومات بشكل إيجابي على مستوى أمان البيانات في البنوك السعودية

.تساهم حوكمة تقنية المعلومات في تحسين الامتثال للمعايير التنظيمية في البنوك السعودية

يوجد فرق معنوي في رضا العملاء بين البنوك التي تطبق حوكمة تقنية المعلومات بشكل فعال وتلك التي لا تطبقها.

الدراسة الحالية

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير فهم أعمق حول دور حوكمة تقنية المعلومات في تحسين أداء البنوك السعودية، من خلال التركيز على

:سد الفجوات البحثية

على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت حوكمة تقنية المعلومات بشكل عام، إلا أن القليل منها يركز بشكل خاص على القطاع المصرفي السعودي، الذي يمتاز بخصوصيات تنظيمية وتقنية متقدمة لذا، تسهم هذه الدراسة في ملء هذه الفجوة خلال تقديم تحليل مخصص للنمط السعودي

:تحليل أبعاد غير مستكشفة

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير حوكمة تقنية المعلومات على متغيرات مثل أمان بيانات العملاء والموردين، الامتثال التنظيمي، ورضا عملاء المصرف، وهو ما لم تحظ به الدراسات السابقة بشكل كافٍ في السياق المحلي

:تقديم توصيات عملية

بناءً على النتائج، ستوفر الدراسة توصيات واضحة وقابلة للتطبيق تساعد البنوك السعودية في تحسين سياسات وأطر حوكمة تقنية المعلومات لتعزيز كفاءتها وأمانها

: تأسيس مرجعية لمناقشة النتائج

التحليل النقدي لا تكتفي بذكر التشابه أو الاختلاف، بل حاول تفسير ذلك، مثلاً هل يرجع لاختلاف الثقافة التنظيمية؟ أو التغيرات التقنية. أناقش نقاط القوة والضعف في دراستي مقارنة بالدراسات السابقة

ربط النتائج بالأهداف والفرضيات سواء رفض أو دعم نتائج الفرضيات التي وضعتها في بدايو بحثي، ومدى تحقيق أهداف البحث.

نموذج مبسط لتأسيس مرجعية لمناقشة النتائج في بحثي عن حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية:

تتفق نتائج الدراسة مع ما ذكره الباحثون مثل الذين أشاروا إلى أن تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة لتقنية المعلومات التي تؤدي إلى تحسين أداء البنوك من خلال تعزيز أمان البيانات والامتثال تدعم نتائجنا فرضية وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة وجودة الخدمات المصرفية. ومع ذلك، تختلف نتائجنا عن نتائج التي وجدت تأثيراً محدوداً لحوكمة تقنية المعلومات على رضا العملاء، ويُرجع ذلك إلى اختلاف السياق التنظيمي والتقني بين الدول. هذا الاختلاف يشير إلى أهمية مراعاة الخصائص المحلية في تطبيق ممارسات الحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، تبرز نتائج الدراسة أهمية تطوير أطر الحوكمة لتشمل عناصر أكثر تخصصاً تتعلق بالتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، وهو ما لم يتناوله الكثير من الدراسات السابقة.

الإطار النظري لحوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية:

هي مجموعة الأطر والعمليات والهيكل التي تضمن توجيه (IT Governance) وكمة تقنية المعلومات وإدارة تقنية المعلومات بما يتوافق مع أهداف المنظمة ويحقق قيمة مضافة، مع السيطرة على المخاطر (IT Governance Institute, 2003): المرتبطة بها. (المصدر

تهدف حوكمة تقنية المعلومات إلى ضمان أن الاستثمارات التقنية تتماشى مع استراتيجيات العمل، وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، والحفاظ على أمان وسرية المعلومات

:أهمية حوكمة تقنية المعلومات في البنوك

تعتبر البنوك من القطاعات الحساسة التي تعتمد بشكل كبير على تقنية المعلومات في عملياتها اليومية، مثل المعاملات المالية، إدارة المخاطر، وحماية البيانات. لذلك، تلعب حوكمة تقنية المعلومات دوراً محورياً في

ضمان استمرارية العمل ومنع التعطيلات التقنية

حماية البيانات المالية والشخصية من الهجمات السيبرانية

الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المحلية والدولية

تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد التقني

:أطر ونماذج حوكمة تقنية المعلومات

توجد عدة أطر معتمدة عالمياً تساعد في تطبيق حوكمة تقنية المعلومات بشكل فعال

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies):

إطار شامل يركز على إدارة وضبط تقنية المعلومات لتلبية أهداف العمل

ITIL (Information Technology Infrastructure Library):

مجموعة من أفضل الممارسات لإدارة خدمات التقنية المعلوماتية

ISO/IEC 38500

معياري دولي لإدارة حوكمة تقنية المعلومات

تعتمد البنوك السعودية على هذه الأطر مع تكييفها حسب متطلبات السوق السعودي والأنظمة المصرفية المحلية، تشهد البنوك السعودية تطوراً سريعاً في استخدام التقنية مع زيادة التحديات الأمنية والتنظيمية، خاصة مع ظهور التحول الرقمي. وتفرض الهيئات الرقابية مثل ساما (مؤسسة النقد العربي السعودي) متطلبات صارمة جداً على حوكمة تقنية المعلومات لضمان الاستقرار لكامل القطاع المصرفي على حد سواء التقليدي والرقمي

نظرية الوكالة (Agency Theory)

يقوم "الوكيل" (Agent) بإدارة موارد أو مصالح "الموكل" (Principal) نيابة عنه. تنشأ هذه العلاقة في المنظمات حين يفوض المالكون (المساهمون أو مجلس الإدارة) الإدارة التنفيذية أو فرق تقنية المعلومات باتخاذ قرارات وتشغيل الأعمال .

:المشكلة الأساسية في نظرية الوكالة

لمشكلة في وجود تضارب محتمل بين مصالح الموكل والوكيل، حيث قد يتصرف الوكيل بما يخدم مصالحه الشخصية أو المهنية على حساب مصالح الموكل. هذا التضارب يولد ويظهر في شكل مخاطرة أكبر أو تقليل الشفافية

:نظرية الوكالة في حوكمة تقنية المعلومات وأهميتها

في سياق حوكمة تقنية المعلومات في البنوك، تساعد نظرية أصحاب المصلحة على

تحديد الأطراف المؤثرة وبالتالي توجيه استراتيجيات الحوكمة وأخيراً تعزيز المساءلة والشفافية

نظرية أصحاب المصلحة

تركز نظرية أصحاب المصالح على أن المؤسسة لا تخدم مصالح مساهميها فقط، بل يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المتأثرة بأنشطتها، أو التي تؤثر فيها هؤلاء الأطراف يشغلون الموظفين. العملاء الموردين الجهات التنظيمية المجتمع، وحتى المنافسين

تطبيقها في حوكمة تقنية المعلومات بالبنوك السعودية في سياق حوكمة تقنية المعلومات، تتسع دائرة أصحاب المصالح لتشمل المستخدمين النهائيين للأنظمة الموظفين والعملاء)، فرق الأمن السيبراني المراجعين الداخليين والخارجيين، مزودي الخدمات التقنية، وبالطبع الجهات الرقابية مثل البنك المركزي السعودي ومؤسسة النقد العربي السعودي سابقا البنك المركزي السعودي حالياً). تتطلب حوكمة تقنية المعلومات الفعالة إطاراً يضمن مشاركة ومراعاة مصالح هؤلاء الأطراف المتنوعة في عملية اتخاذ القرارات التقنية. على سبيل المثال، يجب أن تضمن حوكمة تقنية المعلومات أن الأنظمة المصرفية تلبى احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتحمي بياناتهم الشخصية، و تمتثل لمتطلبات الجهات التنظيمية التي تحمي استقرار النظام المالي. تجاهل مصالح أي من هذه الأطراف قد يؤدي إلى فشل مشاريع التقنية، أو مخاطر أمنية، أو عدم الامتثال، مما يؤثر سلباً على سمعة البنك وأدائه

(الأطر المعيارية الحوكمة تقنية المعلومات) Standard IT Governance Frameworks

بالإضافة إلى النظريات، يعتمد الإطار النظري على الأطر المعيارية المعترف بها عالمياً والتي توفر إرشادات وممارسات الإنشاء نظام حوكمة تقنية معلومات فعال. هذه الأطر ليست نظريات بحد ذاتها، بل هي أدلة عملية مبنية على أفضل الممارسات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات

أمثلتها وتطبيقها في البنوك السعودية

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)

أحد أبرز أطر حوكمة وإدارة تقنية المعلومات. يركز على ربط أهداف التقنية بأهداف COBIT يعد الأعمال، ويوفر نموذجاً متكاملاً للإدارة والتحكم في تقنية المعلومات عبر خمسة مبادئ أساسية تلبي احتياجات أصحاب المصلحة، تغطية المؤسسة الشاملة، تطبيق إطار عمل متكامل وموحد، تمكين نهج COBIT شامل، والفصل بين الحوكمة والإدارة وسبع محفزات للحوكمة في البنوك السعودية، يستخدم كمرجع لتصميم عمليات تقنية المعلومات، إدارة المخاطر، ضمان الامتثال، وقياس الأداء، بما يضمن أن كل استثمار تقني يخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك ويخضع الضوابط فعالة

ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

تهدف إلى تحسين جودة خدمات (IT) Service Management). في إدارة خدمات تقنية المعلومات التقنية المقدمة للمستخدمين النهائيين وتكليفها، من خلال دورة حياة للخدمة تشمل استراتيجية الخدمة، لضمان استمرارية الخدمات ITIL تصميمها، انتقالها، تشغيلها، وتحسينها المستمر للبنوك السعودية، يعتبر المصرفية الرقمية، إدارة الحوادث التقنية بكفاءة، لتلبية توقعات العملاء العالية فيما يتعلق بتوافر وسرعة الخدمات المصرفية الإلكترونية

ISO/IEC 27001

معيار دولي يحدد المتطلبات اللازمة لإنشاء تطبيق تشغيل مراقبة، مراجعة، صيانة وتحسين نظام إدارة أمن المعلومات. على الرغم من أنه يركز على الأمن، إلا أنه جزء لا يتجزأ من حوكمة تقنية المعلومات في أمراً حيوياً لحماية البيانات الحساسة للعملاء ISO البنوك السعودية، يُعد الامتثال المعيار 27001 والمعاملات المالية من التهديدات السيبرانية

المتزايدة، وضمان ثقة العملاء والجهات التنظيمية. إنه يفرض إطاراً منهجياً لإدارة مخاطر أمن المعلومات

(III) بازل: على الرغم من أن اتفاقيات بازل خاصة بازل II وبازل Basel Accords :

ليست أطر حوكمة تقنية معلومات بحد ذاتها، إلا أنها تؤثر بشكل كبير على متطلبات حوكمة تقنية المعلومات في البنوك تركز هذه الاتفاقيات على إدارة المخاطر المصرفية التشغيلية الائتمانية السوقية وضرورة وجود أنظمة قوية لقياس وإدارة هذه المخاطر. بما أن تقنية المعلومات هي المحرك الأساسي للعمليات المصرفية، فإن إدارة المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتقنية تقع ضمن نطاق حوكمة تقنية المعلومات تأثيرها على البنوك السعودية، يدفع الامتثال بالازل البنوك إلى تبني ممارسات حوكمة تقنية معلومات قوية لضمان وجود أنظمة تقنية موثوقة وآمنة لدعم إدارة المخاطر، والإبلاغ المالي الدقيق، والامتثال التنظيمي الشامل

النموذج متعدد الأبعاد لحوكمة تقنية المعلومات 4 (Multi-Dimensional IT Governance Model)

بالنظر إلى التعقيدات التي تواجهها البنوك في تطبيق حوكمة تقنية المعلومات، يمكن للدراسة أن تتبنى: نمودجا يجمع بين الأبعاد المختلفة للحوكمة. هذا النموذج قد يدمج بين

البعد الاستراتيجي : التأكد من توافق استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية العمل الشاملة للبنك

البعد التنظيمي : تحديد الهياكل التنظيمية الأدوار، والمسؤوليات الواضحة لحوكمة تقنية المعلومات

البعد التشغيلي : ضمان فعالية العمليات التقنية اليومية وإدارة الخدمات

بعد المخاطر والامتثال : إدارة المخاطر السيبرانية والتشغيلية، وضمان الامتثال للوائح المحلية والدولية

بعد القيمة تحقيق أقصى عائد على استثمارات تقنية المعلومات

كيف يدعم هذا النموذج الدراسة يمكن لهذا النموذج أن يوفر إطاراً تحليلياً لتقييم مدى نضج حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية عبر هذه الأبعاد المتعددة، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل بعد، مما يمكن من تقديم توصيات أكثر شمولية وتطبيقاً

الخلاصة تجميع محاور الإطار النظري

يشكل هذا الإطار النظري المتكامل أساساً قوياً لدراسة حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية. فمن خلال عدسة نظرية الوكالة، نفهم ضرورة المساءلة ومواءمة المصالح بين الإدارة وقسم التقنية

بينما تسلط نظرية أصحاب المصالح الضوء على أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية بقرارات التقنية. وتأثير (بازل المنهجيات والأدوات العملية)، (COBIT ITIL ISO) وتوفر الأطر المعيارية 27001. لتطبيق هذه الحوكمة. وأخيراً، يقدم النموذج متعدد الأبعاد إطاراً تحليلياً لتقييم الفعالية الشاملة للحوكمة باستخدام هذا الإطار، تستطيع الدراسة تحليل الواقع الفعلي لممارسات حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، تحديد التحديات التي تواجهها، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية وإدارة المخاطر، وضمان الامتثال، مما يساهم في تقديم توصيات عملية ومدروسة لتعزيز هذه الحوكمة بما يخدم استقرار ونمو القطاع المصرفي في المملكة.

لإجراء دراسة علمية منهجية حول حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، من الضروري وضع خطة بحثية واضحة ومفصلة. تتضمن هذه الخطة تحديد تصميم البحث الذي سيوجه الدراسة، وتحديد مجتمع البحث المستهدف، وتوصيف خصائص العينة المختارة، مع الأخذ في الاعتبار محددات حجم العينة كما يجب تحديد خطوات جمع البيانات بدقة، واختيار أدوات جمع البيانات المناسبة لضمان الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

تصميم البحث (Research Design)

يُعرف تصميم البحث بأنه المخطط الشامل لكيفية الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه. إنه الهيكل الذي يوجه جميع مراحل الدراسة، من جمع البيانات إلى تحليلها. لا يقتصر التصميم على تحديد المنهجية (كمي، نوعي، مختلط فحسب، بل يشمل أيضاً تفاصيل حول كيفية التعامل مع المتغيرات التحكم في العوامل الخارجية، وضمان الصلاحية والموثوقية.

في سياق دراسة حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، يمكن اعتماد تصميم بحث مختلط هذا (شامل Mixed Methods Design) التأسيم يجمع بين مزايا المناهج الكمية والنوعية لتقديم فهم وعميق للظاهرة المدروسة.

المنهج الكمي : يستخدم لقياس وتحديد العلاقات بين المتغيرات مثل مستوى نضج حوكمة تقنية المعلومات، ومستوى الالتزام التنظيمي، وتأثيرهما على الأداء. يساعد هذا المنهج في تعميم النتائج على نطاق أوسع. يمكن أن يتضمن استخدام الاستبيانات الموحدة

المنهج النوعي : يستخدم لاستكشاف الظاهرة بعمق، وفهم الأسباب الكامنة وراء الممارسات الحالية، .
وتحديد التحديات والفرص من وجهة نظر المشاركين. هذا المنهج يوفر رؤى غنية لا يمكن للبيانات الكمية وحدها أن تقدمها. يمكن أن يشمل المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة
لماذا التصميم المختلط ؟ حوكمة تقنية المعلومات في القطاع المصرفي تتسم بالتعقيد؛ فالأمر لا يتعلق فقط بالامتثال للمعايير، بل يشمل أيضا الثقافة التنظيمية، تحديات التطبيق، والعوامل البشرية. التصميم المختلط فهم عميق للممارسات الحالية من خلال المقابلات (Exploration) : يسمح للباحث بـ • : الاستكشاف شرح العلاقات والأنماط المكتشفة كميا، وتفسيرها بناء على الرؤى (Explanation) : النوعية . التفسير استخدام البيانات الكمية لتعميم النتائج على المجتمع البحثي (Generalization) : النوعية . التعميم التحقق من صحة النتائج عن طريق مقارنة البيانات المستقاة من (Triangulation) : الأوسع . التثليث مصادر ومنهجيات مختلفة

مجتمع البحث:

المفهوم مجتمع البحث هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو الكيانات التي يرغب الباحث في تعميم نتائج دراسته عليها. يجب أن يكون مجتمع البحث معروفاً بوضوح من حيث الخصائص الديموغرافية الجغرافية، والزمنية.

في دراسة حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية : مجتمع البحث يشمل جميع البنوك العاملة في هذا يشمل البنوك (SAM) المملكة العربية السعودية والمسجلة لدى البنك المركزي السعودي المحلية والدولية ذات الفروع العاملة في المملكة، نظرا لخضوعها جميعاً لنفس الإطار التنظيمي العام فيما يتعلق بالقطاع المالي وتقنية المعلومات

خصائص العينة:

المفهوم : العينة هي مجموعة فرعية من مجتمع البحث يتم اختيارها لتمثيل هذا المجتمع. خصائص العينة تحدد من هم الأفراد أو الكيانات الذين سيشاركون في الدراسة.
تحديد خصائص العينة في هذه الدراسة نظرا لخصوصية الموضوع وحاجته إلى خبرة متعمقة، يجب أن تكون العينة من الأفراد ذوي الصلة المباشرة بحوكمة تقنية المعلومات داخل البنوك. يمكن أن تشمل:

المستوى التنظيمي:

القيادات العليا في تقنية المعلومات : رؤساء أقسام تقنية المعلومات، مدراء البنية التحتية، مدراء الأمن السيبراني.

المسؤولون عن الحوكمة والمخاطر والامتثال : رؤساء أقسام إدارة المخاطر التقنية مدراء الامتثال (Compliance Officers) ، ومدراء التدقيق الداخلي.

أعضاء لجان حوكمة تقنية المعلومات : إن وجدت.

الخبرة : يجب أن يكون المشاركون من ذوي الخبرة الكافية في مجال تقنية المعلومات، أو إدارة المخاطر، والحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي.

التمثيل : يجب السعي لتمثيل مجموعة متنوعة من البنوك (حجمها، نوعها - تقليدية، رقمية بالكامل لضمان شمولية النتائج).

المواقع الجغرافية : إذا كان هناك تباين في ممارسات الحوكمة بين المناطق، قد يكون من المفيد تضمين ممثلين من فروع في مدن مختلفة، رغم أن السياسات غالباً ما تكون موحدة على مستوى البنك.

(Sample Size Determinants) محددات حجم العينة

المفهوم يشير حجم العينة إلى عدد الأفراد أو الكيانات التي سيتم تضمينها في الدراسة. لا يوجد حجم مثالي واحد للعينة يناسب جميع الدراسات، بل يعتمد على عدة عوامل.

محددات حجم العينة في هذه الدراسة (تصميم مختلط) للجزء الكمي (الاستبيانات)

حجم المجتمع : عدد البنوك في السعودية ليس كبيراً جداً، مما قد يسمح باستهداف نسبة كبيرة.

درجة التجانس : إذا كانت ممارسات حوكمة تقنية المعلومات متشابهة نسبياً بين البنوك

بسبب الإطار التنظيمي الموحد، قد يكون حجم العينة أقل مما لو كانت الممارسات متباينة.

مستوى الثقة والإحصائي المسموح به : كلما زادت الرغبة في الدقة الإحصائية على سبيل المثال، مستوى

ثقة ٩٥% وهامش خطأ (5%)، زاد حجم العينة المطلوب. يمكن استخدام الصيغ الإحصائية لحساب الحجم الأمثل للعينة.

قدرة الباحث على الوصول : مدى سهولة الحصول على موافقة البنوك والموظفين للمشاركة.

نوع التحليل الإحصائي : بعض التحليلات المتقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد) تتطلب عدداً كافياً من الملاحظات.

للجزء النوعي (المقابلات المتعمقة)

التشبع النظري (Theoretical Saturation) هذا هو المحدد الأساسي في البحث النوعي. يتم إجراء المقابلات حتى لا تظهر معلومات جديدة أو رؤى مختلفة من المشاركين الإضافيين. غالباً ما يتراوح حجم العينة في الدراسات النوعية من ١٠ إلى ٢٥ مشاركا، ولكن هذا يمكن أن يختلف. عمق المعلومات المطلوبة : كلما زادت الحاجة إلى فهم عميق ومفصل للظاهرة، قد يتطلب الأمر عدداً أقل من المقابلات ولكن أكثر عمقاً.

الموارد المتاحة : الوقت والجهد المتاحان لإجراء وتحليل المقابلات. بشكل عام، قد تسعى الدراسة إلى استهداف عدد كبير نسبياً من البنوك ربما نصف البنوك أو أكثر إن أمكن) للاستبيانات الكمية، مع التركيز على عدد محدود من المقابلات المتعمقة من ١٥ إلى ٢٥ مقابلة مع الخبراء الرئيسيين لضمان العمق. هذا النهج يضمن الحصول على بيانات كمية قابلة للتعميم ورؤى نوعية غنية.

Data Collection Steps خطوات جمع البيانات

يتطلب جمع البيانات عملية منظمة ومرحلية لضمان الكفاءة والموثوقية.

المرحلة الأولى: التحضير والتصريح:

الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات الرسمية (إن وجدت) والجامعة. التواصل المبدئي مع إدارة البنوك المستهدفة للحصول على موافقتها المسبقة للمشاركة، وشرح أهداف الدراسة وسريتها.

تطوير أدوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلات) واختبارها الأولى (Pilot Study) لضمان وضوحها وفعاليتها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات الكمية (الاستبيانات):

توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر منصات آمنة أو ورقياً على المشاركين المستهدفين مدراء تقنية المعلومات مدراء المخاطر، إلخ) في البنوك التي وافقت على المشاركة. متابعة عمليات التعبئة وتذكير المشاركين لزيادة معدل الاستجابة. جمع الاستبيانات المكتملة وتدقيقها لضمان صلاحية البيانات.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات النوعية (المقابلات):

تحديد جدول زمني للمقابلات مع كبار الخبراء والمسؤولين الذين تم اختيارهم في البنوك. إجراء المقابلات المتعمقة وجهاً لوجه أو عبر الإنترنت مع استخدام أدوات تسجيل آمنة بعد الحصول على الموافقة. (تدوين الملاحظات وتفريغ المقابلات بدقة وشمولية.

المرحلة الرابعة: تنظيف وتجهيز البيانات:

إدخال البيانات الكمية إلى برامج التحليل الإحصائي SPSS

مراجعة البيانات للتأكد من خلوها من الأخطاء أو القيم المفقودة (Data Cleaning)

ترميز البيانات النوعية وتصنيفها تمهيداً للتحليل.

(Data Collection Instruments 6) أدوات جمع البيانات

اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات أمر حيوي لضمان الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة وكفاءة.

أولاً : الاستبيان - (Questionnaire) للبيانات الكمية:

التصميم : يجب أن يكون الاستبيان مصمماً بعناية فائقة، مع أسئلة واضحة ومحددة تقيس المتغيرات المستقلة

والتابعة وأبعادها. يمكن استخدام مقاييس ليكرت (Likert scale) لقياس درجة الموافقة أو الأهمية،

بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة محدودة إن لزم الأمر.

المحتوى : يجب أن تغطي الأسئلة محاور مثل:

مستوى تطبيق أطر حوكمة تقنية المعلومات (مثل COBIT)

فعالية لجان حوكمة تقنية المعلومات

مستوى إدارة المخاطر السيبرانية والتقنية.

درجة الامتثال للوائح البنك المركزي السعودي.

تأثير حوكمة تقنية المعلومات على الأداء التشغيلي والمالي.

التحديات الرئيسية في تطبيق حوكمة تقنية المعلومات.

الموثوقية والصلاحية : يجب التأكد من صلاحية الاستبيان (Validity) من خلال تحكيمه من قبل خبراء في

المجال، وموثوقيته (Reliability) من خلال تطبيق اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد

الدراسة التجريبية.

. شكل التقديم : يمكن أن يكون إلكترونياً عبر Google Forms, Survey Monkey أو ورقياً

لسهولة التوزيع والتحليل.

ثانياً: المقابلة المتعمقة - (In-depth interview) للبيانات النوعية:

. التصميم : تعد المقابلة أداة أساسية للحصول على رؤى غنية ومعقدة، يجب أن تكون المقابلة شبه منظمة

(Semi-structured) ، أي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الأساسية والمفتوحة التي تسمح بالمرونة

في النقاش وتتبع المواضيع الجديدة التي تظهر خلال المقابلة.

المحتوى : تركز الأسئلة على:

الاستراتيجيات المتبعة في حوكمة تقنية المعلومات.

التحديات التشغيلية والثقافية التي تواجه التطبيق.

أفضل الممارسات المطبقة.

تأثير السياسات التنظيمية.

وجهات نظر الخبراء حول مستقبل حوكمة تقنية المعلومات في القطاع البنكي :

التسجيل : تسجل المقابلات صوتياً بعد الحصول على موافقة المشارك، ثم يتم تفريغها نصياً

(Transcription) لتحليلها.

المجري : يجب أن يكون المجري مدرباً على مهارات الاستماع الفعال وطرح الأسئلة المفتوحة والتحري عن التفاصيل دون توجيه الإجابات.

ثالثاً : تحليل الوثائق - (Document Analysis) أداة مساعدة:

يمكن استخدام تحليل الوثائق كمصدر ثانوي للبيانات مثل مراجعة التقارير السنوية للبنوك، سياسات حوكمة تقنية المعلومات المعلنة، تقارير الامتثال أو الإرشادات الصادرة عن البنك المركزي السعودي. هذا يساعد في فهم الإطار الرسمي وتوثيق الممارسات المطبقة.

الخلاصة

إن اعتماد تصميم بحث مختلط، مع تحديد دقيق المجتمع البحث وخصائص العينة ومحددات حجمها، واستخدام خطوات منظمة لجمع البيانات وأدوات فعالة ومتنوعة (الاستبيانات والمقابلات)، سيضمن لهذه الدراسة القدرة على تقديم فهم شامل ودقيق لحوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية. هذا النهج المنهجي سيمكن الباحث من استخلاص نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق، تسهم في تطوير ممارسات الحوكمة في هذا القطاع الحيوي.

تحديد نطاق البحث وأدوات التحليل الإحصائي: حدود الدراسة والمنهجية

لكل دراسة علمية حدود ترسم بدقة لضمان تركيز البحث وتحديد نطاق صلاحية النتائج. هذه الحدود تشمل الأبعاد الزمانية والمكانية والموضوعية وبالتوازي مع تحديد هذه الحدود، تأتي مرحلة اختيار الأداة المناسبة للتحليل الإحصائي، والتي تعد جوهر معالجة البيانات الكمية واستخلاص النتائج منها.

الحدود الزمانية للبحث (Temporal Scope)

المفهوم تشير الحدود الزمانية إلى الإطار الزمني الذي تغطيه الدراسة. تحدد هذه الحدود الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات أو التي تتعلق بها الظاهرة المدروسة. تحديد الحدود الزمانية بوضوح يساهم في تركيز الدراسة ويُمكن من القارئ من فهم السياق الزمني للنتائج.

في سياق دراسة حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية : نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات والتغيرات المستمرة في اللوائح التنظيمية والأمن السيبراني، من الضروري تحديد فترة زمنية حديثة للدراسة لضمان حداثة و راهنية النتائج.

مثال محدد يمكن أن تغطي الدراسة الفترة من بداية عام ٢٠٢٣ حتى منتصف عام ٢٠٢٥.

اختيار هذه الفترة الزمنية يبرر بما يلي:

التطورات التكنولوجية وتعكس هذه الفترة أحدث التطورات في مجال التقنيات المالية (FinTech)، والتحول الرقمي المتسارع الذي تشهده البنوك، بالإضافة إلى تزايد تعقيد التهديدات السيبرانية، مما يستدعي تحديث ممارسات حوكمة تقنية المعلومات.

التحديثات التنظيمية : شهدت الفترة الأخيرة تحديثات في توجيهات البنك المركزي السعودي (SAMA) المتعلقة بإدارة المخاطر التقنية والأمن السيبراني، والتي تؤثر بشكل مباشر على أطر حوكمة تقنية المعلومات في البنوك.

تجنب البيانات القديمة : البيانات المتعلقة بحوكمة تقنية المعلومات تتغير بسرعة وبالتالي فإن استخدام بيانات قديمة قد لا يعكس الواقع الحالي لممارسات الحوكمة في القطاع.

الحدود المكانية للبحث

المفهوم تشير الحدود المكانية إلى الموقع الجغرافي أو البيئة المحددة التي تجرى فيها الدراسة. يساعد هذا التحديد على تركيز جهود البحث ويوضح السياق الذي تطبق فيه النتائج.

في سياق دراسة حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية : الحدود المكانية لهذه الدراسة واضحة ومحددة

الموقع : تقتصر الدراسة على البنوك التجارية المرخصة والمسجلة والعاملة في المملكة العربية السعودية.

يرجع تحديد هذا النطاق المكاني إلى عدة أسباب:

التركيز على سياق محدد : تعد البيئة المصرفية السعودية فريدة من نوعها، فهي تخضع لإطار تنظيمي محدد وصارم من قبل البنك المركزي السعودي، كما أنها تتأثر بخصوصيات السوق والثقافة المحلية. هذا التركيز يضمن عمق التحليل بدلاً من

الانتشار الواسع الذي قد يقلل من الدقة.

إمكانية الوصول بعد الوصول إلى البيانات والمعلومات من البنوك السعودية أكثر واقعية وملاءمة للباحث الذي يركز على هذه البيئة.

الاستهداف المباشر : يتيح هذا التحديد للنتائج أن تكون ذات صلة مباشرة بصناع القرار والممارسين في القطاع المصرفي السعودي.

الحدود الموضوعية للبحث:

الحدود الموضوعية الجوانب المحددة من الظاهرة التي ستركز عليها الدراسة، وما سيتم استبعاده هي توضيح المتغيرات والمفاهيم والعلاقات التي سيتناولها البحث بالتفصيل.

في سياق دراسة حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية : الحدود الموضوعية لهذه الدراسة يجب أن تكون واضحة لضمان تركيز البحث على الجوانب الأكثر أهمية:

التركيز الرئيسي : ستركز الدراسة على حوكمة تقنية المعلومات بشكل أساسي، والتي تشمل الجوانب المتعلقة

أطر الحوكمة المتبناة : مدى تطبيق البنوك لأطر عالمية مثل COBIT ، ITIL و ISO 27001 في إدارة وتقييم حوكمة تقنية المعلومات لديها.

الممارسات الحوكمية : تقييم فعالية اللجان المسؤولة عن حوكمة تقنية المعلومات آليات اتخاذ القرار المتعلقة بالاستثمارات التقنية، إدارة المخاطر التقنية، والامتثال للوائح التنظيمية.

الأثر على الأداء : تقييم العلاقة بين ممارسات حوكمة تقنية المعلومات وجودة الخدمات المصرفية الرقمية، الأمن السيبراني، والامتثال التنظيمي.

التحديات تحديد أبرز المعوقات التي تواجه البنوك في تطبيق حوكمة تقنية معلومات فعالة.

الجوانب المستبعدة التي لا تركز عليها الدراسة بشكل مباشر أو مفصل

لن تتعمق الدراسة في الجوانب التقنية البحتة مثل تفاصيل لغات البرمجة المستخدمة أو تصميم الشبكات.

لن تتناول حوكمة الشركات بشكلها الواسع، بل ستركز على حوكمة تقنية المعلومات كجزء منها.

قد لا تغطي الدراسة جميع البنوك العاملة في المملكة بالضرورة، بل عينة ممثلة منها حسب إمكانية الوصول.

4 الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Statistical Analysis Software)

المفهوم : تشير الأداة المستخلصة للتحليل الإحصائي إلى البرمجيات المتخصصة التي تستخدم لمعالجة البيانات الكمية الخام وتحويلها إلى معلومات ذات معنى من خلال تطبيق الاختبارات الإحصائية المختلفة.

في سياق هذه الدراسة بالنظر إلى التصميم المختلط

نظرا للطبيعة المزدوجة للبيانات كمية ونوعية)، سيتطلب التحليل الإحصائي أدوات مختلفة لكل جزء.

لتحليل البيانات الكمية من الاستبيانات

بعد برنامج (SPSS) (Statistical Package for the Social Sciences).

SPSS أحد أكثر البرامج شيوعا وقوة في تحليل البيانات الكمية في العلوم الاجتماعية و الإدارية.

قدرات **SPSS** في سياق هذه الدراسة:

التحليل الوصفي : (Descriptive Statistics) الحساب المتوسطات الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص العينة والمتغيرات مثل متوسط مستوى نضج الحوكمة، أو أكثر التحديات شيوعا .

Cronbach's مثل ألفا كرونباخ Reliability Test اختبار الموثوقية. (Alpha) لضمان اتساق أدوات القياس (الاستبيانات.)

التسليط الارتباطي : (Correlation Analysis) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات (مثلاً: العلاقة بين تطبيق أطر الحوكمة والأمن السيبراني). يمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) أو سبيرمان (Spearman) حسب طبيعة البيانات.

تحليل الانحدار : (Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة مثل أبعاد حوكمة تقنية المعلومات على المتغيرات التابعة (مثل الأداء المالي، رضا العملاء، الامتثال .

تحليل التباين (ANOVA) أو اختبارات : T-test المقارنة المتوسطات بين مجموعات مختلفة (مثلاً: هل يختلف مستوى حوكمة تقنية المعلومات بين البنوك الكبيرة والصغيرة؟).

تحليل العوامل : (Factor Analysis) لتقليل عدد المتغيرات الكبيرة إلى مجموعات أصغر أو عوامل بناء على العلاقات المتبادلة بينها (خاصة في بناء المقاييس متعددة الأبعاد).

بدائل أخرى قد تستخدم حسب الحاجة

: R / Python لأبحاث أكثر تعقيدا أو الحاجة إلى تحليل متقدم ومخصص.

: Excel للتعامل مع البيانات الأولية وتنظيمها قبل نقلها إلى برامج

متخصصة.

التحليل البيانات النوعية من المقابلات)

CAQDAS Computer Assisted Qualitative Data برامج التحليل النوعي

:(Analysis Software

NVivo و ATLAS تعد هذه البرامج أدوات قوية لتنظيم، تصنيف

وترميز البيانات النصية المقابلات المفرغة.

قدرات هذه البرامج في سياق هذه الدراسة:

الترميز : (Coding) تحديد الأفكار والمفاهيم المتكررة في المقابلات وتصنيفها في رموز

. تحديد المحاور : (Themes Identification) تجميع الرموز المتشابهة التشكيل محاور أو فئات

رئيسية تعكس الظاهرة المدروسة (Thematic) Analysis).

تحليل العلاقات : اكتشاف العلاقات بين المحاور المختلفة وتفسيرها.

الاستكشاف العميق : تقديم فهم عميق للأراء التجارب، والتحديات من وجهة نظر المشاركين.

الخلاصة:

إن تحديد الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية بشكل دقيق يوفر إطارا واضحا للدراسة ويمكن من تركيز

الجهود البحثية. وفي الوقت نفسه، فإن اختيار أدوات التحليل الإحصائي المناسبة مثل SPSS للبيانات

الكمية وبرامج التحليل النوعي للمقابلات يُعد أمراً حيويًا لتحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتفسير، مما

يسهم في تحقيق أهداف البحث وتقديم نتائج علمية موثوقة تسهم في فهم وتطوير حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية.

بعد تحديد منهجية البحث وجمع البيانات، تأتي المراحل الحاسمة لتحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للاستنتاج، وربطها بالمعرفة القائمة، وأخيراً تقديم إرشادات عملية. هذه المراحل تشمل تحليل البيانات ونتائج الدراسة ومناقشتها مع الدراسات السابقة، وتقديم التوصيات.

تحليل البيانات (Data Analysis)

تعد مرحلة تحليل البيانات عملية منهجية لتنظيم، تلخيص وتقييم البيانات المجمعة بهدف استخلاص الأنماط والاتجاهات، والعلاقات ذات الدلالة التي تساعد في الإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات. نظراً لطبيعة الدراسة المختلطة (كمية ونوعية)، سيتم استخدام مقاربات تحليلية مختلفة لكل نوع من البيانات.

1.1. تحليل البيانات الكمية

الهدف معالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيانات لتحديد العلاقات الإحصائية، وقياس المتغيرات، وتعميم النتائج الخطوات المتبعة:

تدقيق وتنظيف البيانات (Data Cleaning and Validation) .

Data Cleaning and Validation: تدقيق وتنظيف البيانات

مراجعة شاملة لجميع الاستبيانات المكتملة للتأكد من خلوها من الأخطاء، القيم المفقودة، أو الاستجابات غير المنطقية.

التعامل مع البيانات المفقودة (Imputation of Missing Data) باستخدام تقنيات إحصائية مناسبة، أو حذفها إذا كانت نسبتها ضئيلة ولا تؤثر على التحليل.

إعادة ترميز بعض المتغيرات إذا لزم الأمر لتحليلها بفعالية.

الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics

Standard Deviations والانحرافات المعيارية Means حساب المتوسطات لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات الرئيسية مثل مستوى نضج حوكمة تقنية المعلومات، متوسطات التحديات المتصورة. (

عرض التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) للبيانات الفئوية (مثل الجنس المستوى الوظيفي للمشاركين، أو أنواع البنوك.)

استخدام الرسوم البيانية (مثل الأعمدة الدوائر، والمدرجات التكرارية والجداول لتلخيص البيانات بصورة مرئية وواضحة.

Inferential Statistics الإحصاء الاستدلالي

. اختبار الموثوقية : (Reliability Test) استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha) (Cronbach's | جميع مقاييس الاستبيان للتأكد من الاتساق الداخلي للأسئلة وأنها تقيس نفس المفهوم بفاعلية.

. التحليل الارتباطي : (Correlation Analysis) تطبيق معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) إذا كانت البيانات فاصلة نسبة وتتبع التوزيع الطبيعي) أو معامل سبيرمان (Spearman's Ro) للبيانات الرتبية أو غير الطبيعية لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات على سبيل المثال، العلاقة بين تطبيق أطر الحوكمة ومستوى الأمن السيبراني . (

Regression Analysis: تحليل الانحدار

لاستكشاف Multiple Linear Regression الانحدار الخطي المتعدد مدى تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة أبعاد حوكمة تقنية المعلومات على المتغيرات التابعة (مثل الأداء الامتثال إدارة المخاطر). هذا التحليل يسمح بتحديد أي المتغيرات المستقلة لها التأثير الأكبر. إذا Mediation/Moderation Analysis تحليل الوساطة أو الاعتدال كانت الفرضيات تتضمن علاقات أكثر تعقيداً بين المتغيرات.

Comparative Tests اختبارات المقارنة

اختبار T للعينات المستقلة : (Independent Samples t-test) المقارنة متوسطات متغير تابع بين مجموعتين مستقلتين على سبيل المثال، هل هناك فرق في نضج حوكمة تقنية المعلومات بين البنوك التقليدية والرقمية؟. (

تحليل التباين الأحادي : (One-Way ANOVA) المقارنة متوسطات متغير تابع بين ثلاث مجموعات أو أكثر على سبيل المثال، هل تختلف ممارسات الحوكمة باختلاف حجم البنك.

تحليل البيانات النوعية

الهدف : فهم الأسباب الكامنة، وجهات النظر، والتجارب المتعلقة بحوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية من خلال المقابلات المتعمقة المنهج المتبع : التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) الخطوات:

تفريغ المقابلات : (Transcription) تحويل التسجيلات الصوتية للمقابلات إلى نصوص مكتوبة بدقة.

القراءة المتكررة والانغماس في البيانات : (Familiarization) قراءة النصوص مرارا وتكرارا للحصول على فهم عميق للبيانات وإحساس بالظاهرة.

إنشاء الرموز الأولية : (Initial Coding) البدء في تحديد وتصنيف الأفكار، المفاهيم العبارات المتكررة أو ذات الدلالة داخل النصوص. يمكن أن تكون الرموز وصفية تحليلية أو قائمة على مفاهيم.

البحث عن المحاور : (Searching for Themes) تجميع الرموز المتشابهة أو المترابطة في مجموعات أكبر تعرف بـ "المحاور". هذه المحاور تمثل أنماطاً أوسع ذات مغزى في البيانات (مثلاً، محور التحديات التنظيمية، أو دور القيادة في دعم الحوكمة .

مراجعة وتحسين المحاور : (Reviewing and Refining Themes) فحص المحاور للتأكد من أنها متماسكة داخليا ومتميزة عن بعضها البعض. قد يتضمن ذلك دمج بعض المحاور، أو تقسيم أخرى، أو تعديل أسمائها.

تعريف وتسمية المحاور : (Defining and Naming Themes) تقديم تعريف واضح لكل محور وشرح ما يغطيه، وكيف يرتبط بأسئلة البحث.

إنتاج التقرير : (Producing the Report) كتابة السرد الذي يصف المحاور الرئيسية، مع دعمها باقتباسات مباشرة من المقابلات لإضفاء المصداقية وإبراز صوت المشاركين.

2 نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة (Findings and Discussion with Previous Literature)

بعد هذا القسم قلب البحث، حيث يتم عرض الاكتشافات الجديدة وتفسيرها في ضوء المعرفة القائمة.

يتم تقسيم هذا الجزء عادة إلى قسمين رئيسيين عرض النتائج، ثم مناقشتها.

2.1 Presentation of Findings عرض النتائج

هنا يتم تقديم النتائج الموضوعية المستخلصة من التحليلات الكمية والنوعية بطريقة واضحة ومنظمة.

النتائج الكمية:

يتم عرضها في جداول ورسوم بيانية واضحة، مع التركيز على الأرقام والإحصائيات ذات الدلالة (مثل قيم المتوسطات، قيم p-value للاختبارات الإحصائية، معاملات الارتباط، معاملات الانحدار .)

يتم الإشارة إلى مدى تحقيق الفرضيات أو الإجابة عن أسئلة البحث الكمية (مثلاً: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج حوكمة تقنية المعلومات وكفاءة إدارة المخاطر السيبرانية، حيث كانت قيمة $p < 0.05$).

النتائج النوعية:

يتم عرض المحاور الرئيسية التي تم استخلاصها من المقابلات.

تدعم هذه المحاور باقتباسات مباشرة (Verbatim Quotes) من المشاركين، والتي تقدم دليلاً ملموساً وتعزز من مصداقية النتائج وتظهر ثراء البيانات النوعية. (مثلاً: أشار أحد مدراء تقنية المعلومات إلى التحدي الأكبر يكمن في سد الفجوة بين الفهم التقني والفهم الإداري للمخاطر .

2.2 Discussion of Findings مناقشة النتائج

تعد المناقشة الجزء التحليلي والنقدي الذي يربط نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والإطار النظري. الهدف هو تفسير النتائج، وتوضيح دلالاتها، وإبراز مساهمتها في المعرفة.

تفسير النتائج:

شرح معنى النتائج، خاصة تلك التي قد لا تكون واضحة من الأرقام وحدها.

التعمق في فهم العلاقات المكتشفة بين المتغيرات.

تفسير سبب ظهور نتائج معينة.

Connecting to Previous Literature المقارنة مع الدراسات السابقة

التأكيد والتوافق : إذا كانت نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسات سابقة، يتم ذكر ذلك لتعزيز صحة النتائج ودعم النظريات القائمة (مثلاً: تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اسم الباحث وسنة الدراسة التي أكدت على أهمية المتغير) في السياق.

الاختلاف والتناقض في حال وجود تباين أو تناقض بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يجب على الباحث أن يشرح الأسباب المحتملة لذلك. قد تكون هذه الأسباب متعلقة بـ:

الاختلافات المنهجية : تباين في حجم العينة، طريقة جمع البيانات، أو الأدوات المستخدمة.

الاختلافات السياقية : خصوصية القطاع المصرفي السعودي، أو الظروف الاقتصادية والتنظيمية المختلفة عن سياقات الدراسات الأخرى.

التطورات الزمنية : التغيرات في التكنولوجيا اللوائح، أو الممارسات الصناعية منذ تاريخ إجراء الدراسات السابقة.

العوامل غير المتوقعة : ظهور عوامل جديدة لم تكن موجودة أو مؤثرة في الدراسات السابقة.

تفسير النتائج غير المتوقعة : إذا ظهرت نتائج غير متوقعة، يجب على الباحث محاولة تفسيرها بناءً على الإطار النظري، أو سياق الدراسة، أو التحديات الميدانية التي واجهها.

ربط النتائج بالإطار النظري

مناقشة كيف تدعم النتائج الحالية النظريات التي تم الاستناد إليها في الإطار النظري (مثل نظرية الوكالة أو أصحاب المصالح)، أو كيف أنها قد توسع هذه النظريات أو تقدم فهماً جديداً لها.

توضيح كيف تسهم النتائج في بناء المعرفة في مجال حوكمة تقنية المعلومات.

Contribution of the Study: مساهمة الدراسة الحالية

يجب أن يوضح هذا الجزء بوضوح ما أضافته الدراسة الحالية من معرفة جديدة أو فهم أعمق لم يكن موجوداً في الأدبيات السابقة. قد تكون هذه المساهمة:

- سد فجوة بحثية محددة في سياق البنوك السعودية.
- تقديم نموذج شامل يربط بين عدة أبعاد للحوكمة.
- تفسير سبب التناقضات في الدراسات السابقة.

- توفير رؤى من منظور الممارسين والخبراء في القطاع.

القيود والتحديات : (Limitations)

الإقرار بأي قيود واجهت الدراسة مثل حجم العينة، صعوبة الوصول لبعض البيانات، أو قيود منهجية). هذا يُظهر الشفافية والموضوعية.

Recommendations التوصيات

يعد قسم التوصيات ثمرة البحث، حيث يتم ترجمة النتائج والاستنتاجات إلى إرشادات عملية ومقترحات قابلة للتطبيق. تقسم التوصيات عادة إلى توصيات للممارسين وتوصيات للباحثين المستقبليين.

3.1. توصيات للممارسين وصناع القرار Recommendations for Practitioners and

تركز هذه التوصيات على كيفية تطبيق النتائج لتحسين ممارسات حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية. يجب أن تكون هذه التوصيات

. قابلة للتطبيق : (Actionable) واضحة ومحددة بما يكفي لتوجيه الإجراءات.

مستندة إلى النتائج : (Evidence-Based) مدعومة بشكل مباشر بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

ذات صلة : (Relevant) موجهة للجهات الفاعلة الرئيسية في القطاع المصرفي والجهات التنظيمية.

أمثلة على توصيات للممارسين في سياق حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية للبنوك:

تعزيز أطر الحوكمة المتكاملة : ضرورة دمج أطر مثل COBIT و TIL بشكل أكثر فعالية لضمان توحيد العمليات وتحسين الكفاءة في إدارة خدمات تقنية المعلومات.

الاستثمار في الأمن السيبراني المتقدم بناءً على التحديات المكتشفة، يوصى بتخصيص موارد أكبر لأنظمة الأمن السيبراني الوقائية والكشفية، وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات الأمنية.

تطوير الكفاءات البشرية : بناء برامج تدريب مستمرة لمسؤولي تقنية المعلومات والمدراء التنفيذيين لتعزيز فهمهم لمبادئ حوكمة تقنية المعلومات وأحدث التطورات التقنية والتنظيمية.

تحسين آليات المساءلة : إنشاء هياكل واضحة للمساءلة عن قرارات تقنية المعلومات وضمان وجود لجان حوكمة تقنية المعلومات تتمتع بالسلطة والصلاحيات.

تعزيز التعاون بين الأقسام : تشجيع التعاون الفعال بين قسم تقنية المعلومات، إدارة المخاطر، الامتثال والتدقيق الداخلي لضمان رؤية شاملة للمخاطر وتطبيق متكامل للحوكمة.

للبنك المركزي السعودي (SAMA) والجهات التنظيمية

تطوير إرشادات أكثر تفصيلاً : إصدار لوائح وإرشادات أكثر تفصيلاً ودورية حول تطبيق حوكمة تقنية المعلومات، مع التركيز على الجوانب المحددة التي ظهرت كتحديات في الدراسة (مثل إدارة بيانات الطرف الثالث استخدام الحوسبة السحابية.)

برامج التوعية والتدريب : تنظيم ورش عمل وبرامج توعية للبنوك حول أهمية حوكمة تقنية المعلومات وأفضل الممارسات الدولية والمحلية.

المراقبة والتقييم : تعزيز آليات المراقبة والتقييم الدوري الممارسات حوكمة تقنية المعلومات في البنوك لضمان الامتثال المستمر والتحسين.

Recommendations for Future Research3.2 توصيات للباحثين المستقبليين

تقدم هذه التوصيات مقترحات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج البحث الحالي وتوسع نطاق المعرفة.

أمثلة:

توسيع النطاق : إجراء دراسات مقارنة لحوكمة تقنية المعلومات بين البنوك السعودية والبنوك في دول الخليج الأخرى أو الأسواق الناشئة لفهم الفروقات وأفضل الممارسات المشتركة.

التركيز على جوانب محددة : التعمق في دراسة تأثير تقنيات ناشئة محددة مثل البلوك تشين الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني المتقدم على حوكمة تقنية المعلومات في البنوك.

منهجيات مختلفة : تطبيق دراسات حالة معمقة لبنوك معينة لفهم تفصيلي لتجاربها في تطبيق حوكمة تقنية المعلومات، أو استخدام منهجيات تجريبية (إن أمكن) لاختبار فعالية تدخلات معينة.

المنظور الزمني : إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمتابعة تطور ممارسات حوكمة تقنية المعلومات في البنوك على مدى فترات زمنية أطول، وتقييم تأثير التغيرات التنظيمية والتقنية بمرور الوقت.

تأثير العوامل الثقافية : استكشاف كيف تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية الداخلية للبنوك على تبني وتطبيق حوكمة تقنية المعلومات.

الخاتمة:

تشكل مراحل تحليل البيانات، ومناقشة النتائج، وتقديم التوصيات الدورة الكاملة لأي بحث علمي من خلال التحليل المنهجي للبيانات الكمية والنوعية، والمناقشة النقدية للنتائج في ضوء الأدبيات السابقة وتقديم توصيات عملية وموجهة للممارسين والباحثين، تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي الحوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، وتوفر إرشادات قيمة لتحسين هذه الممارسات في أحد أهم القطاعات الاقتصادية بالمملكة.

في مستهل هذا البحث، شرعنا في استكشاف أحد أكثر المحاور استراتيجية وحيوية في المشهد المصرفي السعودي المعاصر : حوكمة تقنية المعلومات لقد تكشفت لنا الأهمية القصوى لهذه الحوكمة ليست كإجراء شكلي أو مجرد التزام تنظيمي، بل كركيزة لا غنى عنها لتحقيق الاستدامة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية في سوق يزداد شراسة، وحماية أصول البنوك الثمينة في خضم التحولات الرقمية الهائلة والتصاعد المطرد التعقيد التهديدات السيبرانية. لم يعد النجاح في القطاع المصرفي مقتصرًا على الإدارة المالية التقليدية، بل أصبح مرهوناً بقدرة المؤسسات على إدارة تقنياتها بذكاء وفعالية، لضمان توافقها التام مع الأهداف الاستراتيجية العليا للبنك.

لقد أكدت رحلتنا البحثية بعمق أن البنوك السعودية، التي تمثل عصب الاقتصاد الوطني، تستطيع، من خلال دمج أطر الحوكمة العالمية الراسخة مثل COBIT و ITIL، والالتزام الصارم بالمعايير الأمنية الرائدة ك ISO 27001، أن تحقق مستويات متقدمة من الكفاءة والأمان. هذه الأطر لا توفر فقط خارطة طريق لتقييم وإدارة المخاطر التقنية بفعالية غير مسبوقة، بل تضمن كذلك توجيه الاستثمارات التقنية بذكاء نحو تحقيق أعلى عائد ممكن، مع تحسين جذري لجودة الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء. هذا التحسين لا يقتصر على السرعة والكفاءة، بل يمتد ليشمل تعزيز الثقة والولاء لدى العملاء، وهما ركيزتان أساسيتان لنمو أي مؤسسة مصرفية في عصرنا الحالي. فالعملاء اليوم لا يبحثون عن مجرد خدمات، بل عن تجربة مصرفية آمنة سلسة، ومبتكرة.

ولم يغفل البحث عن تسليط الضوء على أن التحديات التي تعترض سبيل البنوك السعودية في هذا المضمار تتجاوز بكثير مجرد الجوانب التقنية البحتة، لتشمل أبعاداً أعمق تتصل بالتحديات التنظيمية الخلية، والعوامل

البشرية، والثقافة المؤسسية السائدة فالمضي قدماً نحو نضج حوكمة تقنية المعلومات لا يتحقق بمجرد تبني الأطر النظرية أو شراء أحدث التقنيات؛ بل يتطلب ذلك التزاماً راسخاً ببناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والمساءلة، واستثماراً مستمراً في تطوير الكفاءات البشرية لضمان امتلاكها للمهارات اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة، بالإضافة إلى إرساء آليات تنسيق فعال بين جميع الإدارات المعنية - من تكنولوجيا المعلومات إلى المخاطر، الالتزام، والتدقيق لضمان رؤية موحدة ومتكاملة تجاه الأهداف والمخاطر. هذه التحديات متعددة الأوجه تتطلب استجابة استراتيجية شاملة لا تقتصر على الحلول التقنية الفردية.

كما أبرزت دراستنا بكل وضوح، الدور الحيوي والمحوري للبنك المركزي السعودي (SAMA) في صياغة ورسم الإطار التنظيمي الذي يدفع البنوك نحو تبني أفضل الممارسات العالمية في حوكمة تقنية المعلومات. هذه العلاقة التكاملية بين الجهات التنظيمية والمؤسسات المالية ليست مجرد علاقة إشرافية، بل هي شراكة استراتيجية تهدف إلى بناء قطاع مصرفي يتسم بالمرونة الشفافية، والأمان وقادر على الصمود أمام الصدمات الخارجية ومواكبة الابتكارات دون المساس بالاستقرار المالي. فالتوجيهات الصادرة عن البنك المركزي السعودي تشكل حجر الزاوية الذي تبنى عليه استراتيجيات الحوكمة في جميع البنوك، مما يضمن مستوى موحداً من الأداء والالتزام في جميع أنحاء القطاع.

إن المساهمة الجوهرية لهذه الدراسة لا تكمن فقط في تقديم تحليل معمق وواقعي للوضع الراهن الحوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، بل تتعدى ذلك لتقدم رؤى عملية وتوصيات قابلة للتطبيق، موجهة بدقة إلى كل من القادة المصرفيين في الصفوف الأمامية وصناع القرار في الجهات التنظيمية. هذه التوصيات، التي استندت إلى تحليل دقيق ومبني على الأدلة للبيانات الكمية الغنية والرؤى النوعية المعمقة، تهدف إلى تعزيز فعالية حوكمة تقنية المعلومات. نحن ننظر إلى الحوكمة ليس فقط كالية ضرورة الامتثال التنظيمي، بل كقوة دافعة للابتكار المستمر، ورافعة استراتيجية لتحقيق النمو المستدام، ومحرك أساسي لخلق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين على حد سواء.

في الختام، تأمل بصدق أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت، ولو بجزء يسير، في سد الفجوة المعرفية الحالية في هذا المجال الحيوي والملح. كما نطمح أن تشكل نتائجها وتوصياتها نقطة انطلاق قوية وملهمة لأبحاث مستقبلية أعمق وأكثر تفصيلاً، تستكشف أبعاداً جديدة، وتتعامل مع تحديات متطورة باستمرار، وذلك في سياق الرحلة المستمرة للقطاع المصرفي السعودي نحو بناء مستقبل رقمي يتسم بالأمان، الكفاءة، والازدهار. إن التحديات المستقبلية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني المتقدم، والعملات

الرقمية، ستجعل من حوكمة تقنية المعلومات ضرورة أكثر إلحاحاً وتعقيداً، مما يستدعي استمرار البحث والتطوير في هذا الميدان.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

ثانياً: المراجع الأجنبية

- o IT Governance Institute. (2003). COBIT 4.0: A business framework for the governance and management of enterprise IT. IT Governance Institute.
- o Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results. Harvard Business Press.
- o Office of Government Commerce. (2007). ITIL v3: Service strategy. The Stationery Office.
- o Kappelman, L. A., McKeeman, R., & Zhang, L. (2008). Governance of Enterprise IT: An Empirical Analysis of the COBIT Framework. Information Systems Management.
- o Hubbard, D. W. (2009). The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. Wiley.
- o Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2000). Risk Management. McGraw-Hill.
- o Bessis, J. (2015). Risk Management in Banking. Wiley.

الملاحق :

الاستبانة : تم تصميم هذه الأسئلة لتغطية أبعاد مختلفة لحوكمة تقنية المعلومات، مع التركيز على الممارسات التحديات، والأثر. يمكن استخدام مقياس ليكرت خماسي (5 نقاط) للإجابة على معظم هذه الأسئلة.

حيث يمثل :

- غير موافق بشدة / غير فعال على الإطلاق
- غير موافق / غير فعال
- محايد / إلى حد ما فعال
- موافق / فعال
- موافق بشدة / فعال للغاية

أسئلة الاستبيان المقترحة حول حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية :

المحور الأول: البيانات الشخصية

العمر:

- ٢٠ - ٣٠
- ٣١ - ٤٠
- ٤١ - ٥٠
- ٥١ - فأكثر

المؤهل العلمي:

- 0 دبلوم
- 0 بكالوريوس
- 0 ماستر
- 0 دكتوراه

سنوات الخبرة في البنك الاهلي السعودي:

- 0 ٠ - ٢
- 0 ٣ - ٤
- 0 ٤ - ٥
- 0 ٥ - فأكثر

المسمى الوظيفي:

الجزء الأول: أطر وممارسات حوكمة تقنية المعلومات

تتبنى إدارتنا العليا رؤية واضحة لأهمية حوكمة تقنية المعلومات كجزء أساسي من الحوكمة المؤسسية للبنك.

يوجد في البنك هيكل تنظيمي واضح ومحدد (مثل لجان أو مجالس) للإشراف على حوكمة تقنية المعلومات. يتم استخدام أطر عمل معيارية (مثل TIL COBIT) بشكل فعال لتوجيه ممارسات حوكمة تقنية المعلومات لدينا.

تطبق سياسات وإجراءات واضحة ومعتمدة لإدارة دورة حياة مشاريع تقنية المعلومات في البنك من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم).

تتم مراجعة وتحديث سياسات وإجراءات حوكمة تقنية المعلومات بانتظام لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

الجزء الثاني: إدارة المخاطر والأمن السيبراني

يتم تقييم مخاطر تقنية المعلومات (بما في ذلك الأمن السيبراني بشكل منتظم وشامل في البنك).

لدينا آليات فعالة للاستجابة للحوادث الأمنية والاختراقات السيبرانية وإدارة الأزمات المتعلقة بتقنية المعلومات.

يتم تخصيص ميزانية كافية للاستثمار في حلول الأمن السيبراني وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات الأمنية.

تعتبر حوكمة تقنية المعلومات لدينا فعالة في تقليل احتمالية حدوث المخاطر التشغيلية المتعلقة بالتقنية.

يتم إجراء اختبارات اختراق وتقييمات للضعف الأمني لأنظمتنا التقنية بشكل دوري.

الجزء الثالث الامتثال التنظيمي وتحقيق القيمة

تساعدنا حوكمة تقنية المعلومات في ضمان الامتثال الكامل لمتطلبات البنك المركزي السعودي (SAMA) والجهات التنظيمية الأخرى.

يتم قياس العائد على الاستثمار (ROI) لمشاريع تقنية المعلومات لضمان تحقيق القيمة المضافة للبنك.

تساهم حوكمة تقنية المعلومات في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المصرفية الرقمية التي تقدمها للعملاء.

الرقمية. تعزز حوكمة تقنية المعلومات ثقة العملاء في أمن وموثوقية تعاملاتهم المصرفية

يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لضمان المساءلة في جوانب حوكمة تقنية المعلومات.

الجزء الرابع: التحديات والعوامل المؤثرة

نقص الوعي بأهمية حوكمة تقنية المعلومات على مستوى الإدارة العليا يمثل تحدياً في تطبيقها الفعال.

صعوبة الحصول على ميزانيات كافية تعيق تطبيق أطر حوكمة تقنية المعلومات بشكل كامل.

رئيسياً. الافتقار إلى الكفاءات والخبرات المتخصصة في حوكمة تقنية المعلومات بعد تحدياً

سرعة التطور التكنولوجي وصعوبة مواكبتها تعيق جهود حوكمة تقنية المعلومات.

مدى فعالية حوكمة تقنية المعلومات في بنكنا بشكل عام.

الملخص العربي:

تعد حوكمة تقنية المعلومات (IT Governance) إطاراً حيوياً يهدف إلى ضمان توافق استراتيجيات وأهداف تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف العامة للمؤسسة، وإدارة المخاطر المرتبطة بالتقنية وتحقيق أقصى قيمة من الاستثمارات التقنية في القطاع المصرفي السعودي، الذي يشهد تحولات رقمية متسارعة وتزايداً في التهديدات السيبرانية، تكتسب حوكمة تقنية المعلومات أهمية قصوى لضمان الاستقرار المالي، وتعزيز ثقة العملاء، والامتثال للوائح المحلية والدولية الصارمة.

على الرغم من الإقرار المتزايد بأهمية حوكمة تقنية المعلومات تواجه البنوك السعودية تحديات ملحوظة في تطبيق أطر عمل فعالة ومتكاملة تشمل هذه التحديات نقص الوعي الكافي بأفضل الممارسات العالمية، وصعوبة دمج حوكمة تقنية المعلومات بسلاسة ضمن هياكل الحوكمة المؤسسية الأوسع، بالإضافة إلى الحاجة الملحة لتطوير الكفاءات البشرية المواكبة للتطورات التكنولوجية المتسارعة مع ضمان الأمن السيبراني والامتثال التنظيمي الصارم.

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى تحليل الوضع الراهن لتطبيق حوكمة تقنية المعلومات في البنوك السعودية، وتحديد أبرز التحديات التي تعترض سبيلها في تبني وتطبيق أطر الحوكمة التقنية. كما يسعى البحث إلى تقييم مدى فعالية الأطر والممارسات الحالية في تعزيز الأداء المصرفي وإدارة المخاطر التقنية، وصولاً إلى اقتراح إطار عمل مقترح أو تقديم توصيات عملية ومحددة لتحسين ممارسات حوكمة تقنية المعلومات بما يتناسب مع السياق المصرفي السعودي الحالي والتحديات الراهنة والمستقبلية.

يعتمد البحث على منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لضمان عمق وشمولية النتائج. تشمل هذه المنهجية مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والمهنية المتعلقة بحوكمة تقنية المعلومات في القطاع المصرفي، مع التركيز بشكل خاص على الأطر المعترف بها عالمياً مثل COBIT ، ITIL و 27001 SO بالإضافة إلى ذلك، سيتم توزيع استبيانات على مديري تقنية المعلومات، رؤساء أقسام المخاطر،

ومدراء الالتزام في عينة مختارة من البنوك السعودية لجمع بيانات كمية حول ممارسات الحوكمة التحديات التي يواجهونها، ومستوى النضج لديهم. لاستكمال هذه البيانات، سيتم إجراء مقابلات متعمقة مع كبار المسؤولين التنفيذيين وخبراء تقنية المعلومات للحصول على رؤى أعمق حول الاستراتيجيات المتبعة التحديات التشغيلية الفعلية، وأفضل الممارسات التي يتبعونها. سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة، بينما ستخضع البيانات النوعية لتحليل موضوعي (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط والمفاهيم الرئيسية

من المتوقع أن يقدم هذا البحث رؤى قيمة حول مدى تبني البنوك السعودية لأطر حوكمة تقنية المعلومات وأدواتها، ويكشف عن نقاط القوة والضعف في ممارسات الحوكمة التقنية الحالية. كما سيسلط الضوء على العوامل المؤثرة بشكل مباشر على نجاح أو فشل مبادرات حوكمة تقنية المعلومات، وسيقيم أثر حوكمة تقنية المعلومات على الأمن السيبراني، الامتثال التنظيمي، والأداء التشغيلي والمالي العام للبنوك في الختام، سيقدم البحث توصيات قابلة للتطبيق لكل من المؤسسات المصرفية والجهات التنظيمية بهدف تعزيز حوكمة تقنية المعلومات في القطاع. يهدف هذا البحث إلى سد الفجوة المعرفية الحالية فيما يتعلق بحوكمة تقنية المعلومات في القطاع المصرفي السعودي، وتقديم إرشادات عملية للبنوك لتحسين أطرها الحوكمية، بما يدعم استدامتها ونموها في بيئة رقمية تتطور باستمرار.

:Abstract

Information Technology (IT) Governance stands as a vital framework designed to ensure that IT strategies and objectives are in perfect alignment with an organization's overarching goals. It's also crucial for managing technology-related risks and maximizing the value derived from IT investments. Within the Saudi banking sector, currently undergoing rapid digital transformation and facing an escalating tide of cybersecurity threats, IT governance assumes paramount importance. Its effective implementation is key to ensuring financial stability, bolstering customer trust, and rigorously complying with both local and international regulations.

Despite a growing recognition of IT governance's significance, Saudi banks encounter substantial challenges in deploying truly effective and integrated frameworks. These hurdles encompass a notable lack of sufficient awareness regarding global best practices, inherent difficulties in seamlessly integrating IT governance within broader corporate governance structures, and an urgent need to cultivate human capabilities capable of keeping pace with rapidly evolving technological advancements while simultaneously guaranteeing robust cybersecurity and stringent regulatory compliance.

This research primarily aims to comprehensively analyze the current state of IT governance implementation across Saudi banks. Furthermore, it seeks to pinpoint the most prominent challenges hindering their adoption and effective application of IT governance frameworks. The study will also meticulously evaluate the effectiveness of existing IT governance frameworks and practices in enhancing overall banking performance and mitigating technological risks. Ultimately, the research endeavors to propose a tangible framework or offer concrete, actionable recommendations designed to significantly improve IT

Governance practices, tailoring them specifically to the unique Saudi .banking context and addressing both current and future challenges

The research will employ a mixed-methods approach, strategically combining both quantitative and qualitative methodologies to ensure comprehensive and deep insights. This approach entails a thorough literature review of academic and professional publications pertinent to IT governance within the banking sector, with particular emphasis on globally recognized frameworks such as COBIT, ITIL, and ISO 27001. Additionally, surveys will be distributed to IT managers, heads of risk departments, and compliance managers within a carefully selected sample of Saudi banks to gather quantitative data concerning governance practices, the challenges they encounter, and their current maturity levels. To enrich this data, in-depth interviews will be conducted with senior executives and IT experts, providing invaluable qualitative insights into their adopted strategies, actual operational challenges, and prevailing best practices. Quantitative data will be rigorously analyzed using advanced statistical methods, while qualitative data will undergo Thematic Analysis to identify key patterns and .overarching concepts

This research is anticipated to yield valuable insights into the extent of IT governance framework and tool adoption by Saudi banks. It is expected to illuminate the inherent strengths and weaknesses within current IT governance practices and to shed light on the factors directly influencing the success or failure of IT governance initiatives. Furthermore, the study will assess the tangible impact of IT governance on cybersecurity, regulatory compliance, and the overall operational and financial performance of banks. In conclusion, the research will offer actionable recommendations for both banking institutions and regulatory bodies, aiming to bolster IT governance throughout the sector