

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

إعداد

تغريد محمد الخوتاني

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراه

كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

العام الجامعي 2026 م

1447 هـ - 1448 هـ



Midocean University

Ph.D. program

**The Impact of Enterprise Business Architecture on the Strategic
Alignment of Banking Business Transformation toward
Digitalization in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by
(Taghreed Mohammed Alkhoutani)

A Dissertation submitted to Doctorate Program
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy (PhD) In Management

Academic Year: 2026 AD
AH 1448–1447

هيئة المراجعة والاعتماد العلمي والمناقشة

تمت الموافقة على هذه الرسالة من قبل لجنة المراجعة والاعتماد العلمي والمناقشة

لجنة المراجعة والاعتماد العلمي:

السيد الدكتور / أ.م.د عصام عادل

لجنة المناقشة:

رئيسا
عضو ومراجع
عضو

1. - السيد الدكتور / سعيد عزيز أسبر
2. - السيد الدكتور / عصام عادل
3. - السيد الدكتور / محمد ناولو

رئيس الجامعة
السيد الدكتور / محمد احمد

مدير برنامج الدكتوراه
السيد الدكتور / محمد بركات

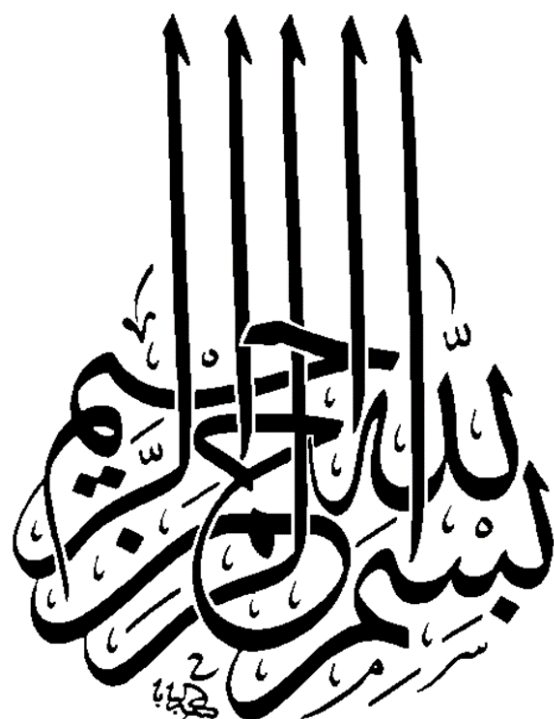
(أثر بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في
المملكة العربية السعودية)

إعداد

تغريد بنت محمد الخوتاني

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لتسجيل لدرجة الدكتور

2026



إلى أبي رحمه الله،

الذي كان سندي الأول ومصدر إلهامي، وما زالت دعواته وذكره النبيلة تنير دربي في كل خطوة.

إلى أُمِّي الحبيبة،

نبع الحنان والدعاء الصادق، التي غرست فيّ الصبر والعزيمة فكانت سبباً بعد الله في بلوغي هذا الطريق.

إلى زوجي وأبنائي،

شكراً لصبركم ودعمكم ومحبتكم التي منحتني القوة لأواصل المسير وأحقق هذا الإنجاز.

إلى إخوتي الأعزاء،

رفقاء الدرب وسند الحياة، الذين كانوا دائماً مصدر دعم وتشجيع في كل مرحلة.

الشكر والتقدير

قال تعالى:

﴿وَاعْبُدُوهُ وَاشْكُرُوا لَهُ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ﴾ [العنكبوت: 17].

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، وأسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به.

وأقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرفين الأفاضل على دعمهم العلمي وعلى ما قدموه من ملاحظات علمية بناءة وتوجيهات قيمة ومتابعته المستمرة أسهمت في إثراء هذا العمل، وكان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث وإخراجه على هذا النحو.

وأقدم كذلك بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على ما قدموه من علم ومعرفة ودعم خلال مسيرتي الأكاديمية، والتي كان لها بالغ الأثر في تكوين هذا العمل العلمي.

وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث، سائلاً الله لهم جميعاً التوفيق والسداد.

المستخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التحقق من أثر بنية الأعمال المؤسسية وأبعادها التنظيمية والمهنية في المواءمة الاستراتيجية بين توجهات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية وتنفيذها التشغيلي في البنوك السعودية. وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر بنية الأعمال المؤسسية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس أثر وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها، والممارسات والمنهجيات المستخدمة فيها، وتمكين ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (160) مفردة من العاملين والمتخصصين في البنوك المحلية والرقمية في المملكة. وتحلل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، والانحدار الخطي البسيط. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الوعي بمفهوم بنية الأعمال المؤسسية ودورها، ووجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية للتحول الرقمي؛ إذ بلغ معامل الارتباط للممارسات والمنهجيات ($R = 0.684$)، ولتمكين ودعم الإدارة العليا ($R = 0.555$)، وللثقافة التنظيمية وموقع البنية ومهارات القيادة ($R = 0.562$)، كما تبين أن وضوح المفهوم والإطار التطبيقي لبنية الأعمال المؤسسية كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في المواءمة الاستراتيجية. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في البنوك السعودية لا يعتمد على الاستثمار التقني وحده، بل يتطلب تفعيل بنية أعمال مؤسسية واضحة ومدعومة إدارياً ومتكاملة تنظيمياً وثقافياً. وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي ببنية الأعمال المؤسسية، وتحديد نطاقها ومسؤولياتها، وتوثيق عملياتها، واعتماد الأدوات والمنهجيات المتخصصة، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لها، وتعزيز التعاون بين الإدارات لضمان مواءمة فعالة بين الاستراتيجية والتنفيذ.

الكلمات المفتاحية: بنية الأعمال المؤسسية، المواءمة الاستراتيجية، تحول الأعمال البنكية، التحول الرقمي، البنوك السعودية، تنفيذ الاستراتيجية

Abstract:

The study addressed the gap between banking business transformation strategies toward digitalization and their operational execution, particularly in light of the complexity of the banking environment, rapid technological change, and the limited comprehensive activation of Enterprise Business Architecture in some Saudi banks. It aimed to examine the impact of Enterprise Business Architecture on the strategic alignment of banking business transformation toward digitalization in the Kingdom of Saudi Arabia by assessing the clarity of its concept and scope, the practices and methodologies applied, top-management enablement and support, and the influence of organizational culture, structural positioning, and leadership skills. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a random sample of 160 employees and specialists working in local and digital banks in Saudi Arabia. Data were analyzed using SPSS through frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha, and simple linear regression. The findings showed a high level of awareness of Enterprise Business Architecture and its role, together with statistically significant positive relationships between all its dimensions and strategic alignment for digital transformation. The correlation coefficient was $R = 0.684$ for practices and methodologies, $R = 0.555$ for top-management enablement and support, and $R = 0.562$ for organizational culture, structural positioning, and leadership skills. The clarity of the concept and its practical framework was also identified as one of the most influential dimensions of strategic alignment. The study concluded that successful digital transformation in Saudi banks does not depend solely on technology investment; it also requires a clearly defined, managerially supported, and organizationally and culturally integrated Enterprise Business Architecture. It recommended increasing awareness, defining scope and responsibilities, documenting related processes, adopting specialized tools and methodologies, providing adequate resources and executive support, and strengthening cross-functional collaboration to ensure effective alignment between strategy and execution.

Keywords: Enterprise Business Architecture; Strategic Alignment; Banking Business Transformation; Digital Transformation; Saudi Banks; Strategy Execution.

فهرس المحتويات

14	الفصل الأول
14	الخور الأول: منهجية البحث
14	المقدمة
16	مشكلة وتساؤلات الدراسة:
17	أهمية للدراسة: أولاً: الأهمية العلمية
18	أهداف الدراسة:
19	فرضيات الدراسة:
19	النموذج المفاهيمي للدراسة:
20	حدود الدراسة:
20	مصطلحات الدراسة:
23	الفصل الثاني
23	الإطار النظري
23	تمهيد الفصل الثاني
23	المبحث الأول: بنية الأعمال المؤسسية
23	مفهوم بنية الاعمال المؤسسية
24	نشأة بنية الاعمال المؤسسية:
25	أهمية بنية الأعمال المؤسسية:
27	خصائص بنية الأعمال المؤسسية:
28	مكونات بنية الأعمال المؤسسية:
29	الأهداف المستخدمة لبنية الأعمال المؤسسية:
31	مراحل بنية الأعمال المؤسسية:
32	عناصر بنية الأعمال المؤسسية:
34	مقومات نجاح بنية الأعمال المؤسسية:
38	المشكلات التي تواجه بنية الأعمال المؤسسية:
40	مفهوم المواءمة الاستراتيجية:
41	أهمية المواءمة الاستراتيجية:
42	تحديات المواءمة الاستراتيجية:
42	المواءمة الاستراتيجية ودورها في التحول:
42	أهداف استراتيجية التحول الرقمي:

43	 خصائص استراتيجية التحول الرقمي:
44	 أبعاد استراتيجية التحول الرقمي:
45	 التحول الرقمي:
45	 مفهوم التحول الرقمي:
46	 فوائد التحول الرقمي:
46	 مراحل التحول الرقمي:
47	 عناصر التحول الرقمي:
48	 المحيـث الثالث: تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في القطاع البنكي
48	 التحول في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:
49	 المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحول القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:
50	 التحديات التي تواجه القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:
52	 الفصل الثاني
52	 الدراسات السابقة والفجوة البحثية
52	 دراسات تناولت بنية الأعمال المؤسسية
53	 دراسات تناولت المواءمة الاستراتيجية
55	 الدراسات الاستطلاعية
56	 التعليق على الدراسات السابقة حول بنية الأعمال المؤسسية
57	 التعليق على دراسات السابقة حول المواءمة الاستراتيجية:
61	 الفجوة البحثية
63	 الفصل الثالث
63	 متغيرات الدراسة:
64	 مجتمع الدراسة:
65	 عينة الدراسة:
67	 أداة الدراسة:
68	 مراحل بناء الاستبانة
68	 أقسام الاستبانة ومحاورها
68	 القسم الأول: البيانات الأولية
68	 القسم الثاني: عبارات قياس متغيرات الدراسة
69	 مقياس الاستجابة وترميز البيانات
69	 صدق أداة الدراسة:

70	 ثبات أداة الدراسة:
70	 إجراءات تنفيذ خطة الدراسة:
71	 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
75	 الفصل الرابع
75	 تمهيد الفصل الرابع
75	 تحليل البيانات
75	 أولاً: البيانات الأولية:
77	 ثانياً: ابعاد محور الأول .. بنية الأعمال المؤسسية
83	 ثالثاً: ابعاد محور الثاني .. المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية
85	 المستوى الحالي للمواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية
86	 رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:
93	 مناقشة نتائج الدراسة
94	 الفصل الخامس
94	 تمهيد الفصل الخامس
94	 النتائج العامة والتوصيات
94	 نتائج الدراسة
97	 توصيات الدراسة
100	 المراجع والمصادر
100	 مراجع باللغة العربية
100	 الكتب
100	 المقالات المنشورة في الدوريات العلمية
102	 الرسائل الجامعية
102	 رسائل الدكتوراه
102	 رسائل الماجستير
102	 أبحاث المؤتمرات
102	 أبحاث ودراسات لم تكتمل بيانات نشرها
103	 مراجع باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

56	جدول 1 قائمة البنوك السعودية
58	جدول 2 الدراسات السابقة المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية
59	جدول 3 الدراسات المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية
70	جدول 4 معامل الفاكرونباخ لخاصة وابعاد الاستبانة
75	جدول 5 توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس
76	جدول 6 توزيع العينة طبقا لمتغير العمر
77	جدول 7 توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة
77	جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها
79	جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية
80	جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية
82	جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة
83	جدول 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية
86	جدول 13 الأثر بين وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها وعمليات المواءمة الاستراتيجية
87	جدول 14 الأثر بين الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية وعمليات المواءمة الاستراتيجية
89	جدول 15 الأثر بين تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة استراتيجية
90	جدول 16 الأثر بين الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة وفاعلية دورها في المواءمة الاستراتيجية

الفصل الأول

المحور الأول: منهجية البحث

المقدمة

يتسم العصر الحديث بالتطور السريع في مختلف المجالات وحفزت الجائحة العالمية (كوفيد-19) هذا التطور بانتشار موجة الرقمنة واجتياحها لكل جانب من جوانب المجتمع وكذلك ظهور مفهومي المصرفية المفتوحة والتقنية المالية، أدى ذلك كله إلى حدوث تغيير جذري في الأعمال البنكية وممارساتها وأثرت على الطريقة التي تعمل بها البنوك فتقع البنوك في المملكة العربية السعودية في مرحلة حرجة حيث لم يعد تبني التحول خياراً استراتيجياً وإنما ضرورة مهمة من أجل النمو والاستدامة والحفاظ على القدرة التنافسية فتضطر البنوك في المملكة العربية السعودية للخضوع لرحلة تحول أعمال شاملة من الأعمال البنكية التقليدية إلى الأعمال البنكية الرقمية ووضع الاستراتيجيات لهذا التحول وتطوير نماذج الأعمال التشغيلية لتنفيذ مبادرات التحول وذلك لضمان مرونة وتكيف البنوك للتطورات والتغيرات السوقية السريعة في هذا العصر لتحسين التجربة المصرفية وتسهيل الخدمات المصرفية والحفاظ على الاستدامة وتعزيز النمو والقدرة التنافسية والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتطوير القطاع المالي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

عملية تحول الأعمال البنكية من التقليدية إلى الرقمية عملية شاملة تقوم بها البنوك لإحداث تغيير في كيفية هيكلتها، وكيفية إدارتها، وتشغيلها ويتطلب هذا تحول أعمال استراتيجي يشمل جميع جوانب التحول العديدة ولا يقتصر على جانب منها دون الآخر وإنما هي متكاملة مع بعضها لبعض لتعزيز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية. ينشأ تبعاً لاتساع مفهوم التحول في الأعمال وشموليته لنواحي وجوانب متعددة تحدي كبير جداً تواجهه البنوك التي تسعى للنجاح بتحول أعمالها من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية يكمن هذا التحدي في عملية الموازنة ما بين استراتيجية تحول الأعمال الواسعة والشاملة لجميع جوانب البنك وبين تنفيذ وتطبيق هذه الاستراتيجية على أرض الواقع. تعد هذه الموازنة ضرورية لضمان ترجمة استراتيجية تحول الأعمال إلى مبادرات تنفيذية لتطبيق النموذج التشغيلي المستهدف والذي يندمج بسلاسة في الإطار التنظيمي للبنك لتحقيق الفعالية للاستراتيجية وتقليل الفجوات في التنفيذ وتجنب تكرار الجهود المبذولة.

مواجهة تحدي الموازنة الاستراتيجية وتحويل الأفكار والخطط إلى أفعال يعد أمراً مهماً للبنوك التي هدفها التطبيق الكامل لاستراتيجية تحول الأعمال بأكثر فعالية وكفاءة وأقل نسبة فجوات تنفيذية. في هذه الدراسة سلطت الضوء على بنية الأعمال المؤسسية (Enterprise Business Architecture) التي تعتبر الجسر الذهبي الذي يصل ما بين الاستراتيجية والتنفيذ بنية الأعمال المؤسسية - كما تم تعريفها من قبل The Business Architecture Guild وهي النقابة الدولية لبنية الأعمال - "بنية الأعمال تمثل مخططات شاملة ومتعددة الأوجه لقدرات الأعمال، تدفقات القيم، المعلومات، الهيكل التنظيمي، والعلاقات ما بين هذه المخططات واستراتيجية الأعمال، المنتجات، السياسات، المبادرات، وأصحاب المصلحة" (BIZBOK Guide v13.0, 2024, P2). تقوم بنية الأعمال المؤسسية بممارسات ترجمة المخططات الاستراتيجية الكبيرة إلى فهم واضح ومشترك وخطط تنفيذية شاملة حيث تركز على قدرات الأعمال من الأشخاص، العمليات، البيانات، التكنولوجيا وتقوم بعمليات التواصل

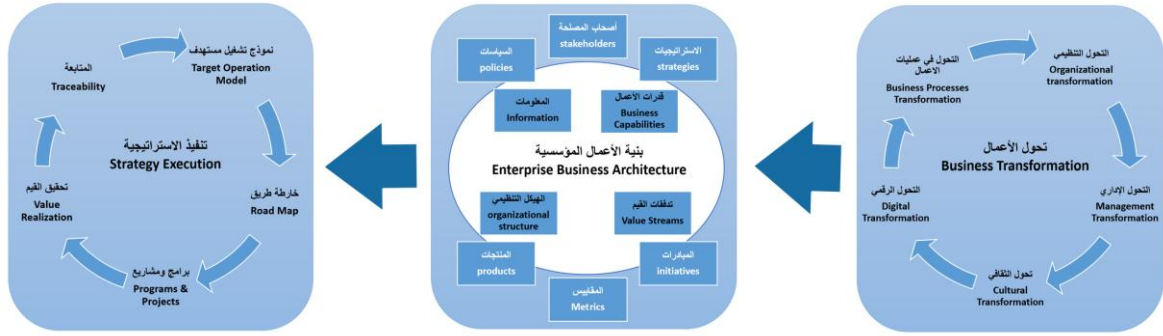
والتكامل وتسهيل طرق التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة لضمان فهم الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح وشامل ومتكامل على جميع المستويات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية. وحيث أن بنية الأعمال المؤسسية لها دور حيوي ومتعدد الأوجه يتمثل في الجوانب الرئيسية التالية:

المساعدة في تحديد وتوضيح الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

- تصميم وتحسين النماذج التشغيلية.
- تحليل وإعادة هندسة عمليات الأعمال.
- الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ.
- المساعدة في التوجيه وتعزيز التغيير الثقافي.
- دمج استخدام البيانات والتكنولوجيا مع النماذج التشغيلية.
- التواصل مع أصحاب المصلحة وتعزيز التعاون.
- الامتثال وإدارة المخاطر المحتملة المرتبطة بعمليات التحول

فمن خلال هذا الدور المحوري لبنية الأعمال المؤسسية التي تعمل كأداة تساعد في دعم تحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية وفي هذه الدراسة سنقوم بالتعمق في دور بنية الأعمال المؤسسية ووصف الأنشطة والمسؤوليات التي تقوم بها بنية الأعمال المؤسسية وكيفية مساهمتها في عملية المواءمة الاستراتيجية لمبادرات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية وكما سنقوم الدراسة برصد أفضل الممارسات والمنهجيات والأطر العملية التي تستخدمها بنية الأعمال المؤسسية وتساهم في تحقيق التوافق الاستراتيجي وتقليل الفجوات بين استراتيجية تحول الأعمال وتنفيذها التشغيلي. وأيضاً ستكشف الدراسة عن الآثار لتمكين بنية الأعمال المؤسسية ودورها في إنجاح استراتيجية التحول في الأعمال وتقديم التوصيات لتعزيز وتفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية في قيادة عمليات المواءمة لتحول الأعمال الاستراتيجي إلى الأعمال البنكية الرقمية في المملكة العربية السعودية. وأخيراً ستقيم الدراسة التحديات التي تواجه تمكين بنية الأعمال المؤسسية كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة وغيرها ووضع استراتيجيات وحلول للتغلب على هذه التحديات لضمان فعالية دورها في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية ويمكن توضيح فكرة الدراسة بالشكل رقم 1- التالي:

شكل رقم 1- وصف توضيحي لفكرة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (BIZBOK Guide v13.0,2024,P3)

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية توسعاً متسارعاً في مبادرات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية، وما يصاحب ذلك من تغييرات في نماذج الأعمال والعمليات والخدمات والقدرات التنظيمية والتقنية. ويتطلب نجاح هذا التحول تحقيق قدر مناسب من المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية للبنك وبين المبادرات والقدرات والعمليات والنماذج التشغيلية والتقنيات المستخدمة في تنفيذها.

وفي هذا السياق، تُطرح بنية الأعمال المؤسسية بوصفها أحد المداخل التنظيمية التي يمكن من خلالها توضيح قدرات الأعمال وتدفقات القيمة والهيكل التنظيمية والعلاقات بين الاستراتيجية والتنفيذ. إلا أن مدى وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها داخل البنوك السعودية، ومستوى استخدام ممارساتها ومنهجياتها، ومدى تمكينها ودعمها من الإدارة العليا، وتأثير دورها بالثقافة التنظيمية وموقعها في الهيكل التنظيمي ومهارات ممارستها، أمور تحتاج إلى الدراسة والقياس الميداني.

كما أن مدى أثر هذه الأبعاد في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية لم يتضح بصورة كافية في سياق البنوك السعودية، في ظل محدودية الدراسات التطبيقية العربية التي تناولت هذا الأثر بصورة متكاملة. ومن ثم تمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس أثر بنية الأعمال المؤسسية، بأبعادها التنظيمية والمهنية والتطبيقية، في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً فيها، بما يوفر نتائج علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في دعم قرارات التحول والتنفيذ داخل البنوك.

من هنا تبرز أهمية تفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية التي تلعب دوراً حيوياً وحاسماً للتغلب على هذه التحديات وتحقيق المواءمة الاستراتيجية لنجاح تحول أعمال فعال ومستدام وحتى الآن قلة من البنوك في المملكة العربية السعودية فعلت دور بنية الأعمال المؤسسية بشكل كامل وشامل حيث هناك حاجة لتوضيح عدد من التساؤلات ستطرح من خلال هذه الدراسة وهن كالتالي:

تساؤلات الدراسة:

- س1: ماهية بنية الأعمال المؤسسية وما هو نطاق عملها في دعم المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
- س2: ما الدور الذي تقوم به بنية الأعمال المؤسسية وكيف تساهم في تحقيق المواءمة الاستراتيجية وتقليل الفجوات عند تنفيذ تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
- س3: ما هي الممارسات والمنهجيات التي تمارسها بنية الأعمال المؤسسية وتعزز من قدرتها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية ونجاح تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
- س4: ما هو أثر تمكين بنية الأعمال المؤسسية على معدل نجاح تنفيذ مبادرات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
- س5: ماهي التحديات التي تواجه بنية الأعمال المؤسسية وما هو تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة على فعالية دور بنية الأعمال المؤسسية في عملية المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية للدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها موضوعاً حديثاً يجمع بين بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية، وهو من الموضوعات التي ما زالت الدراسات العربية التي تناولتها بصورة مباشرة ومتكاملة محدودة. ومن ثم تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية وإثراء الأدبيات العربية في مجالات بنية الأعمال، والمواءمة الاستراتيجية، والتحول البنكي الرقمي.

كما تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يختبر أثر مجموعة من الأبعاد التنظيمية والمهنية لبنية الأعمال المؤسسية، وهي وضوح المفهوم ونطاق العمل، والممارسات والمنهجيات، وتمكين ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية والوعي، والموقع في الهيكل التنظيمي، ومهارات القيادة والممارسين، في مستوى المواءمة الاستراتيجية. ويمكن الاستفادة من هذا النموذج وأداة القياس والنتائج التي توصلت إليها الدراسة في إجراء دراسات لاحقة ومقارنات بين البنوك والقطاعات المختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما تقدمه للبنوك السعودية من إطار عملي يمكن الاستفادة منه في تفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية ورفع قدرتها على الربط بين استراتيجية التحول الرقمي والتنفيذ التشغيلي. وعند الأخذ بنتائج الدراسة وتوصياتها وتطبيقها على أرض الواقع، يُتوقع أن تسهم في الآتي:

1. مساعدة البنوك على تقييم مستوى نضج بنية الأعمال المؤسسية وتحديد الفجوات المتعلقة بوضوح نطاقها وممارساتها وتمكينها وموقعها التنظيمي ومهارات ممارسيها.

2. توفير أساس لتحديد حوكمة واضحة لبنية الأعمال المؤسسية، تشمل الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وخطوط الرفع والتقاطعات مع إدارات

الاستراتيجية والأعمال والتحول وتقنية المعلومات.

3. تحسين ترجمة استراتيجية التحول الرقمي إلى قدرات أعمال ونماذج تشغيلية وخرائط طريق ومبادرات مترابطة وقابلة للتنفيذ والقياس.
4. دعم الإدارة العليا في ترتيب أولويات المبادرات والاستثمارات وتخصيص الموارد على أساس القيمة الاستراتيجية والاعتماديات، بما يحد من تكرار المشروعات وتعارضها وهدر الموارد والتأخر في التنفيذ.
5. تعزيز التكامل والتنسيق وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالتحول من خلال توفير رؤية شاملة للعلاقات بين الاستراتيجية والقدرات والعمليات والتقنيات وأصحاب المصلحة.
6. رفع قدرة البنوك على إدارة مخاطر التحول والتغيير والتعامل مع تعقيد الأنظمة القديمة والمتطلبات التنظيمية، من خلال اكتشاف الفجوات والاعتماديات والآثار المتوقعة قبل تنفيذ المبادرات.
7. الإسهام في زيادة المرونة المؤسسية والكفاءة التشغيلية وسرعة الاستجابة للتغيرات التقنية والسوقية، وتحسين جودة الخدمات والتجربة المصرفية وتعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية للبنوك.

وبناءً على ذلك، فإن القيمة التطبيقية الأساسية للدراسة تتمثل في مساعدة البنوك على الانتقال من تنفيذ مبادرات رقمية متفرقة إلى إدارة تحول مؤسسي مترابط، تُترجم فيه الاستراتيجية إلى تنفيذ فعلي بأقل قدر ممكن من الفجوات والازدواجية والمخاطر، وبأعلى استفادة ممكنة من الموارد والاستثمارات.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف البحثية التي تساهم كلا منها في تقديم فهم شامل عن أهمية دور بنية الأعمال المؤسسية في تحقيق مواءمة الأهداف الاستراتيجية لرحلة تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية وقيادة تنفيذ مبادرات هذا التحول الاستراتيجي. كما صممت هذه الأهداف لاكتشاف التوصيات والمقترحات بالاستراتيجيات التي يتم بها الاستفادة من بنية الأعمال المؤسسية وتفعيل دورها لضمان قدرة البنوك في المملكة على تنفيذ مبادرات استراتيجيات التحول بشكل فعال حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل وفهم بنية الأعمال المؤسسية وتوضيح نطاق عملها في دعم المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد دور بنية الأعمال المؤسسية ووصف الأنشطة والمسؤوليات التي تقوم بها بنية الأعمال المؤسسية في كيفية مساهمتها في عملية المواءمة الاستراتيجية لمبادرات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
3. رصد أفضل الممارسات والمنهجيات والأطر العملية التي تستخدمها بنية الأعمال المؤسسية وتساهم في تحقيق التوافق الاستراتيجي وتقليل الفجوات بين استراتيجية تحول الأعمال وتنفيذها التشغيلي.
4. الوصول للعلاقة بين تمكين بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال وتقديم التوصيات لتعزيز وتفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية في قيادة عمليات المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

5. تقييم التحديات التي تواجه تمكين بنية الأعمال المؤسسية كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة وغيرها ووضع استراتيجيات وحلول للتغلب على هذه التحديات لضمان فعالية دورها في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

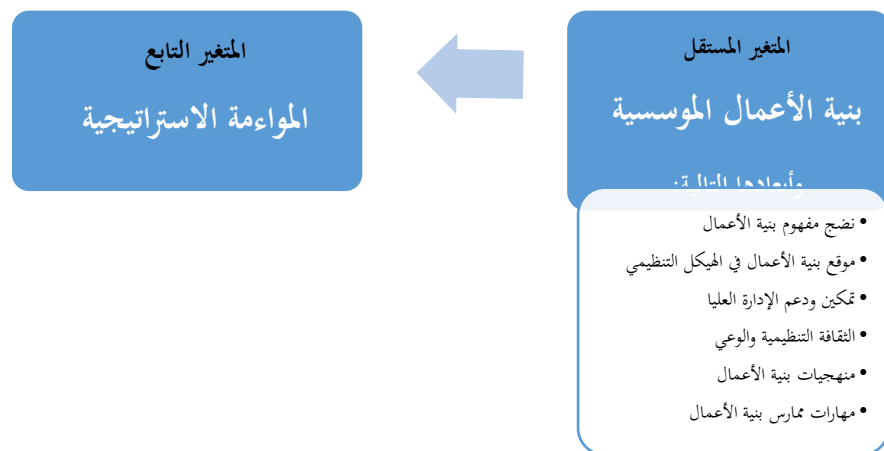
الفرضية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة (H4): وجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة في فاعلية المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

النموذج المفاهيمي للدراسة:

يوضح النموذج المفاهيمي للدراسة العلاقة المفترضة بين بنية الأعمال المؤسسية بوصفها المتغير المستقل، بأبعادها الأربعة، وبين المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية بوصفها المتغير التابع، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم 2- النموذج المفاهيمي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى متغيرات الدراسة وفرضياتها

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس أثر بنية الأعمال المؤسسية في الموازنة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية، من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها، والممارسات والمنهجيات المستخدمة فيها، وتمكين ودعم الإدارة العليا لتنفيذها، والثقافة التنظيمية وموقعها في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة والممارسين. كما اقتصرت الموازنة الاستراتيجية على مدى الاتساق والتكامل بين استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية وبين المبادرات والقدرات والعمليات والنماذج التشغيلية اللازمة لتنفيذها.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على عدد من البنوك المحلية والرقمية المرخصة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين والمتخصصين المشاركين في مجالات الاستراتيجية والتخطيط والتحول والتشغيل وإدارة المشروعات وبنية الأعمال المؤسسية في البنوك محل الدراسة، وبلغ عدد الاستجابات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي (160) استجابة.

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية التي جمعت خلالها بيانات الاستبانة من أفراد عينة الدراسة خلال عام 2025

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما اعتمدت على استجابات أفراد العينة وتصورتهم لقياس متغيرات الدراسة، دون إجراء تقييم مستقل لمستوى النضج أو تقديم درجة منفصلة لكل بنك.

مصطلحات الدراسة:

تحول الأعمال (Business Transformation)

مصطلح "التحول": على مدى بضع السنوات الأخيرة وأصبح عبارة متروكة في غالبية المنظمات وبالأخص المنظمات التي تهدف إلى النمو وتعزيز القدرة التنافسية لها فعمدت مصطلح التحول عن طريق اتخاذ الخطوات صحيحة للاستفادة الكاملة من قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أداء عالي وفعالية تنظيمية. عبرت (McKinsey & Company 2023) عن تحول الأعمال بأنه قيام المنظمات بأساليب عمل جديدة واستخدام تقنيات جديدة لتعزيز قدرات جديدة لتعزيز الأداء العام وخلق القيمة من خلال زيادة الإيرادات وخفض التكاليف التشغيلية وتحسين رضا العملاء وزيادة إنتاجية القوى العاملة. يشير مفهوم التحول في الأعمال إلى التغيير الجوهري والشامل في طريقة إدارة المنظمات لأنشطتها وعملياتها، بهدف تعزيز قدرتها على التنافسية والابتكار والاستجابة للتغيرات السوقية. يعتمد هذا التحول بشكل أساسي على تحسين الكفاءة التشغيلية، تبني التكنولوجيا، وتحقيق رضا العملاء ووفقاً لـ (Brown and Green 2019) يتجاوز التحول مجرد تحسين العمليات ليشمل إعادة تصميم نموذج العمل بأكمله ليتماشى مع المتغيرات المستقبلية. **بنية الأعمال المؤسسية (Enterprise Business Architecture) - المتغير المستقل:** إطار متكامل يوضح قدرات الأعمال، وتدفقات القيمة، والمعلومات، والهياكل التنظيمية، وأصحاب المصلحة، والعلاقات بينها وبين استراتيجية البنك ومبادراته وعملياته، بما يساعد على ترجمة الاستراتيجية

إلى نماذج تشغيلية ومبادرات قابلة للتنفيذ. ويُقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بوضوح المفهوم ونطاق العمل، والممارسات والمنهجيات، ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، والموقع التنظيمي، ومهارات الممارسين.

وضوح ونضج مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها: مدى فهم العاملين وأصحاب المصلحة لمفهوم بنية الأعمال المؤسسية وأهدافها وقيمتها، ووضوح نطاق عملها وأدوارها ومسؤولياتها ومخرجاتها وعلاقتها بوحدة الاستراتيجية والتحول والأعمال وتقنية المعلومات، ومدى توثيق هذا النطاق وتطبيقه بصورة منتظمة داخل البنك.

الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية: مدى استخدام البنك لأطر وأدوات ونماذج عمل منتظمة في ممارسة بنية الأعمال، مثل خرائط قدرات الأعمال، وتدفقات القيمة، وأصحاب المصلحة، والنماذج التشغيلية، وتحليل الفجوات والاعتماديات؛ بهدف ربط الأهداف الاستراتيجية بالمبادرات والعمليات والقدرات اللازمة لتنفيذها.

تمكين ودعم الإدارة العليا لبنية الأعمال المؤسسية: مدى منح الإدارة العليا لوظيفة بنية الأعمال المؤسسية التفويض والصلاحيات والموارد البشرية والمالية اللازمة، وإشراكها في التخطيط واتخاذ القرارات والمبادرات الاستراتيجية، ودعم تطبيق مخرجاتها ومتابعتها على مستوى البنك.

الثقافة التنظيمية والوعي ببنية الأعمال المؤسسية: مدى انتشار المعرفة بدور بنية الأعمال المؤسسية وقبولها داخل البنك، وتوافر قيم وسلوكيات تنظيمية تشجع التعاون بين الإدارات، ومشاركة المعلومات، والعمل المشترك، والاستعداد للتغيير وتطبيق مخرجات البنية المؤسسية.

موقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي: مدى وضوح الموقع الرسمي لوظيفة بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي للبنك، وخطوط الرفع والتبعية والصلاحيات الممنوحة لها، وعلاقتها وتقاطعها مع إدارات الاستراتيجية والأعمال والتحول وتقنية المعلومات، بما يمكنها من أداء دورها بفاعلية.

مهارات القيادة وممارسي بنية الأعمال المؤسسية: مجموعة المعارف والقدرات المهنية والقيادية اللازمة لممارسة بنية الأعمال، وتشمل التحليل الاستراتيجي، وغدجة قدرات الأعمال وتدفقات القيمة، وتصميم النماذج التشغيلية، وإدارة أصحاب المصلحة، والتواصل والتأثير، وتيسير التعاون، وقيادة التغيير وربط الاستراتيجية بالتنفيذ.

المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية – المتغير التابع: درجة الاتساق والتكامل بين استراتيجية التحول الرقمي للبنك وبين أهدافه وقدراته وعملياته ومبادراته وموارده وتقنياته ونماذجه التشغيلية، بما يضمن ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى تنفيذ مترابط، وتقليل الفجوات والتعارضات والازدواجية بين التخطيط والتنفيذ. ويُقصد بها إجرائيًا الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في محور المواءمة الاستراتيجية في أداة الدراسة.

تحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية (Banking Business Transformation toward Digitalization)

يشير تحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية إلى عملية تغيير مؤسسي شاملة تنتقل من خلالها البنوك من نماذج الأعمال والممارسات والخدمات التقليدية إلى نماذج أعمال رقمية مترابطة، بالاستفادة من التقنيات والبيانات والقنوات الرقمية. ولا يقتصر هذا التحويل على تحويل المعاملات أو المعلومات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، بل يشمل إعادة تصميم نماذج الأعمال والعمليات والقدرات التنظيمية والخدمات وتجارب العملاء، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

ويُعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مدى قدرة البنك على مواكبة استراتيجيته المتعلقة بتحويل أعماله إلى الرقمية مع المبادرات والعمليات التشغيلية والقدرات التنظيمية والتقنية اللازمة لتنفيذها، بما يقلل فجوات التنفيذ ويدعم تحقيق النتائج الاستراتيجية المستهدفة.

وتستخدم الدراسة مصطلح «تحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية» بوصفه المصطلح الرئيس والموحد في جميع أجزائها، أما مصطلح «التحول الرقمي» فيرد فقط عند عرض التعريفات أو الدراسات السابقة التي استخدمته بصيغته الأصلية.

وبالتالي فإن تحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية تغيير شامل ومخطط في نموذج عمل البنك وعملياته وخدماته وقدراته وطرق إدارته وتشغيله، بالاستفادة من التقنيات والبيانات والقنوات الرقمية، للانتقال من أساليب العمل البنكية التقليدية إلى أعمال بنكية رقمية أكثر مرونة وكفاءة واستجابة، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة والقدرة التنافسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد الفصل الثاني

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة نقطة انطلاق حيوية لفهم العلاقة بين مفهومين بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية في التحول حيث يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يستند إليه البحث حيث يستعرض المتغيرين الرئيسيين اللذين يتفاعل كل منهما مع الآخر بشكل ديناميكي وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير بنية الأعمال المؤسسية والتي تتمحور حول تطوير الكفاءة على تعزيز المواءمة الاستراتيجية مما يساهم في تحقيق أهدافها ومن خلال هذا الفصل سيتم تقديم مفاهيم وعناصر كل من بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية مع التركيز على أهميتها في السياق المعاصر.

المبحث الأول: بنية الأعمال المؤسسية

تمهيد عن بنية الأعمال المؤسسية

إن نجاح المؤسسات اليوم على كلّ الأصعدة يحتاج إلى أمر واحد: التركيز الشديد على المعلومات وعليه، لا خيار أمام هذه المؤسسات سوى توفير المعلومات لتلبية احتياجات ومتطلبات كل المستويات لإتمام العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقديم صورة واضحة عن حال المؤسسة حاضراً ومستقبلاً في ظلّ التغيرات الهيكلية السريعة ولهذا السبب يتمّ التركيز على نظام المعلومات لتوفير البيانات.

مفهوم بنية الاعمال المؤسسية

عرّفت (Ross et al. (2006 بنية الأعمال بأنها إطار تنظيمي يربط بين الهيكل التنظيمي وعمليات الأعمال وتقنية المعلومات لتعزيز التناغم بين أهداف الأعمال وعمليات التنفيذ وأوضحت الدراسة أن بنية الأعمال المؤسسية تمثل هيكلًا مشتركًا يساعد المؤسسات في دمج تقنيات جديدة بطريقة تدعم أهدافها الاستراتيجية وأوضحت دراسة لـ (Lankhorst (2017 أن بنية الأعمال تساعد في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق التناسق والمرونة في العمليات، مما يتيح سهولة التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتحقيق كفاءة أفضل.

وتعرف بنية الأعمال المؤسسية وفقاً لدليل "BIZBOK" الإصدار 13.0 تمثل بنية الأعمال المؤسسية الأوجه المتعددة لقدرات الأعمال، وتدفعات القيم، والمعلومات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات بين المخططات، مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق التناغم بين استراتيجيات الأعمال والتنفيذ.

ويعرف البحث بنية الأعمال المؤسسية على أنها تمثيل منظم لعناصر المؤسسة، بما في ذلك العمليات، الأنظمة، البنية التحتية، والموارد البشرية، بهدف تحقيق التكامل والكفاءة. يتمثل الهدف الأساسي من بنية الأعمال في تحسين أداء المؤسسة من خلال تقديم رؤية شاملة تربط بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ اليومي للعمليات.¹

¹ - المليجي، رضا إبراهيم: ٢٠١٢، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة إجراءات ومعايير تهدف لتنفيذ رؤية واستراتيجية المؤسسة عن طريق إجراء التعديلات المطلوبة للتوفيق بين أهداف وإجراءات العمل وتقنية المعلومات المستخدمة لتحقيق هذه الرؤية عمومًا والبنية المؤسسية تتألف من نظام عمل متكامل الأجزاء والأركان يشمل الهيكل التنظيمي والإداري والإجرائي والتقني وتتفاعل هذه العناصر لتحقيق أهداف مشتركة.

وتعرف أيضا استراتيجية البنية المؤسسة بأنها استراتيجية منهجية شاملة تهدف إلى توجيه بناء وتشغيل الأنظمة التقنية والبنية التحتية للمؤسسة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية وتؤكد هذه الاستراتيجية على تكامل الأعمال، العمليات، الأنظمة التقنية والمعطيات لتحقيق الفعالية التشغيلية والانساق داخل المنظمة.

وتعد البنية المؤسسية كمكون أساسي في إدارة التحول الرقمي والبنية المؤسسية هي الإطار العام الذي يجمع بين الخطط المؤسسية الإجراءات العملية والأجهزة الرقمية في المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية وفي إطار إدارة التحول الرقمي وتقدم البنية المؤسسية عدة مزايا مهمة:

- التخطيط الاستراتيجي الجيد يساعد في توجيه المشاريع الرقمية نحو تحقيق رؤية المملكة 2030
- توفير نظام حوكمه متكامل يضمن توافق الرقمنة مع القواعد المحلية والعالمية.
- إنجاز التكامل الرقمي عبر ربط الأنظمة والمعلومات بين الأقسام مما يضمن التشارك والتنظيم الفعال.
- زيادة الوضوح والمسؤولية بإنشاء ضوابط واضحة للإدارة الرقمية والتقنية.
- إدارة المخاطر بكفاءة وتحديد الصعوبات المتوقعة وابتكار حلول سريعة للحفاظ على سير العمل.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن بنية الأعمال المؤسسية لا ينبغي أن تُختزل في كونها امتدادًا تقنيًا لبنية الأنظمة والمعلومات، بل تمثل منظورًا إداريًا واستراتيجيًا يصف كيفية تنظيم قدرات الأعمال وتدفعات القيمة والعمليات والمعلومات وأصحاب المصلحة، ويربطها بالأهداف والمبادرات الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، تتبنى الدراسة مفهوم بنية الأعمال المؤسسية بوصفها حلقة وصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وهو المنظور الأكثر ارتباطًا بموضوع المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية.

نشأة بنية الاعمال المؤسسية:²

تعود البدايات المبكرة لفكرة البنية المؤسسية إلى التحديات التي واجهتها المؤسسات عند تطوير أنظمة المعلومات، ولا سيما عدم توافق الأنظمة التقنية مع احتياجات الأعمال، وارتفاع تكاليف تطويرها وصيانتها، وصعوبة دمج مكوناتها أو تكييفها مع التغيرات المتسارعة في متطلبات المؤسسة والتقنيات المستخدمة.

² - الرب، الفت إبراهيم: ٢٠١٣، التميز الإداري في الأبداع: دراسة ميدانية على البنوك في مصر، المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر.

وفي عام 1972، كُلف جون زاكمان بإعداد استراتيجية للمعلومات لإحدى شركات الطيران. وخلال عمله، قارن زاكمان بين منهجية تطوير أنظمة المعلومات وبين المنهجية التي يتبعها مهندسو الطائرات في تصميم الطائرات وتجميع أجزائها. ولاحظ أن مهندسي الطائرات يعتمدون على مخططات وتصاميم هندسية واضحة ومتكاملة، بحيث يُصمم كل جزء ليؤدي وظيفة محددة ويتوافق مع بقية الأجزاء عند تجميعها.

وفي المقابل، لاحظ زاكمان أن فرق تطوير أنظمة المعلومات كانت تعمل على بناء البرامج والأنظمة بصورة منفصلة، ثم تواجه صعوبات عند محاولة دمجها داخل المؤسسة، نتيجة عدم وجود تصور شامل يوضح العلاقات بين مكونات النظام واحتياجات الأعمال. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور أنظمة غير متوافقة مع بعضها بعضاً، أو أنظمة لا تلبي احتياجات المؤسسة بعد الانتهاء من تطويرها.

كما لاحظ زاكمان أن الطائرات يمكن أن تظل في الخدمة لفترات طويلة رغم التطورات المستمرة في المتطلبات والتقنيات، بينما تصبح بعض أنظمة المعلومات قديمة خلال فترة قصيرة، وتحتاج إلى تكاليف مرتفعة ووقت طويل لصيانتها أو إعادة تصميمها. واستنتج من ذلك أن المشكلة لا ترتبط بالتكنولوجيا وحدها، وإنما ترتبط بغياب منهج معماري شامل يُستخدم في تحليل المؤسسة وتصميم أنظمتها وتوضيح العلاقات بين عناصرها المختلفة.

وبناءً على هذه الملاحظات، تطورت لدى زاكمان فكرة تطبيق مبادئ التصميم الهندسي والمعماري على المؤسسات وأنظمة المعلومات، بما يتيح بناء تصور متكامل للمؤسسة من عدة جوانب ووجهات نظر، ويساعد على ضمان توافق الأنظمة مع احتياجات الأعمال وقدرتها على الاستجابة للتغيير.

وفي عام 1987، نشر زاكمان ورقته العلمية بعنوان «إطار عمل لبنية أنظمة المعلومات (A Framework for Information Systems Architecture)»، التي قدم من خلالها إطاراً منظماً لوصف أنظمة المعلومات من وجهات نظر متعددة، ومعالجة الجوانب المختلفة المرتبطة بها. وقد عُرف هذا الإطار لاحقاً باسم «إطار زاكمان» نسبةً إليه.

استهدف إطار زاكمان إيجاد لغة مشتركة وآلية تواصل واضحة بين أصحاب المصلحة المشاركين في تخطيط أنظمة المعلومات وتصميمها وتطويرها. كما ساعد على تنظيم مكونات المؤسسة وتصنيفها، وتوضيح العلاقات بينها، والحد من عدم التوافق وتكرار الأنظمة والمشروعات، ودعم قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في الأعمال والتكنولوجيا.

ومن ثم أسهمت أعمال زاكمان في تأسيس مفهوم البنية المؤسسية بوصفها ممارسة تعتمد على التحليل والتصميم والتخطيط باستخدام رؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة، وتربط بين احتياجات الأعمال والأنظمة والمعلومات والتقنيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

أهمية بنية الأعمال المؤسسية:³

مهما كان نوع المؤسسة التي تعمل بها اليوم (بنك، جامعة، شركة طيران، مستشفى)، فالمنافسة أمر شائع ومتوقع وبالإضافة إلى الجودة والموثوقية والسعر والتسليم يدرك معظم الناس الآن أن الجودة هي الأساس لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

إن السعي نحو التميز في العمل أو المنظمة هو صلب إدارة الجودة الشاملة، فالنتائج هي بمثابة مؤشرات للإنجاز والتقدم.

³ - حسن، راوية: 2000، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية.

تظهر أهميته من خلال إمكاناته في خلق مجالات واسعة وإثارة الحماس والتشجيع على الأفكار الجديدة في كل المستويات والدخول في تحدي لتحقيق النجاح. المؤسسات الإدارية المتميزة هي التي تولي اهتماماً للتطور وتسعى لمعرفة مدى تقدمها لتحديد ما ترغب في تطويره وتجنب كل العقبات التقنية التي تعيق هذا التطوير.

للإدارة المتفوقة أهمية قصوى في ضمان استمرار المنظمات وتقدمها وتحقيق مكاسب كبيرة من خلال ذلك بالإضافة إلى جذب عملاء جدد وتعزيز ارتباطهم وذلك عبر فهم عميق لعملياتها الداخلية المبتكرة والتنفيذية والتواصل الاجتماعي مع التركيز على الجودة والأسعار وإشراك الموظفين في إيجاد حلول للتحديات التي تواجه مؤسساتهم.

وقد تبين أسباب سعي المنظمات نحو التميز مُبرراً ذلك بأهميته البالغة لها وذلك على النحو الآتي:

- آليات لتحديد العوائق بمجرد ظهورها.
- أداة لجمع البيانات لاتخاذ قرارات حاسمة في إدارة الموارد البشرية.
- تعدد من الركائز الأساسية في المؤسسات والشركات.
- تبني جميع الدوائر الحكومية هيكل مؤسسي معياري واحد يقوي قدرتها على التشارك وتبادل البيانات وتنفيذ القرارات والخطط بدقة وكفاءة عالية.
- تقليل مصاريف تكنولوجيا المعلومات عبر تخفيف تكرار الإنفاق على مشاريعها.
- تزيد المؤسسة مرونة وتيرة الاستجابة للتغيرات التجارية والتشريعية.
- إمكانية إضافة أنظمة جديدة بكل سهولة.
- التحول السهل إلى الأنظمة الرقمية والحكومات الذكية.
- الاستفادة القصوى من موارد المؤسسة مع الحفاظ عليها وتقليل مخاطر تكلفتها.⁴
- تخفيض تكاليف الدعم والتطوير والصيانة.
- تبسيط الاستراتيجية والإجراءات لتقليل الصعوبة.
- آلية تعزز التنافس بين أقسام العمل.
- تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة عبر بيانات موثوقة.
- تؤثر في أداء المؤسسة بالتوافق مع الظروف الاقتصادية الخارجية.
- تعد جزءاً من التطور التقني المعاصر.
- تنمية قدرات العاملين باستمرار مدراء وموظفين لتحسين أداء المنظمة مقارنةً بـ:

⁴ - عباس، سهيلة محمد: 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار روائع للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

تزويد صانعي القرار بالمهارات الضرورية أفراداً أو مجموعات مع إبراز أهمية دورهم الحاسم في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.

خصائص بنية الأعمال المؤسسية:⁵

يمكن تحديد سمات للمؤسسة أهمها:

- نظام من اللوائح والتنظيمات أو القوانين.
- يحتوي العمل المؤسسي على استمرار الأداء وتطوره ويصون الخبرات المتراكمة والمعلومات القيمة.
- يحافظ العمل المؤسسي على استقرار الأوضاع الإدارية والمالية، من خلال تطبيق آليات عمل معينة.
- يضمن العمل المؤسسي التزام جميع الموظفين بمجموعة من القيم والمثل العليا.
- يضمن العمل المؤسسي سعي الإدارة لاختيار أفضل الطرق والنظريات الإدارية.
- يحتوي العمل المؤسسي على عدم احتكار القرار في يد فرد واحد، ويشمل القرارات المهمة للمؤسسة.
- يضمن العمل المؤسسي دعم المؤسسة بأفضل الكفاءات البشرية.
- سلسلة من العمليات والمهام.
- تجمع أفراد يربطهم صلة قرابة أو قانون أو اتفاق.
- وجود أهداف تسعى المجموعة لتحقيقها.
- يؤكد العمل المؤسسي على قدرة المؤسسة على توفير قيادة بديلة عند الحاجة وفي الظروف الطارئة.
- وجود قيادة وراثية إدارية مما يستدعي الجزاء لضمان استمرار المؤسسة وسير العمل.
- الحاجة إلى التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف فالعمل جماعي وليس كعمل فردي.
- الإقبال على المشاريع الضخمة والمعقدة حيث يعتبر ذلك أساساً للتفوق المؤسسي.
- توفر قيادة كفؤة تعمل كنموذج يحتذى به في حث وتشجيع التميز.
- التعامل مع الأزمات والتحديات.
- الخبرات المكتسبة خارج نطاق العمل لخدمة المجتمع والتي تفتح آفاقاً واسعة لتحقيق التميز.
- برنامج تدريبي حيث يشكل التدريب ميزة أساسية للمنظمات ونظام تنبؤ دقيق من خلال انتقاء أفضل الطرق لإنجاز المهام وخلق بيئة داخلية تؤكد أهمية دقة التنبؤ في تعزيز تميز المنظمة.⁶

⁵ - العبادي هاشم فوزي، الجابري ليث شنواو: 2022، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.

⁶ - Gascoigne Heath. (2018). The Business Transformation Playbook. Published in Great Britain, by HOBA TECH LTD.

- قد تتباين أهداف الأفراد داخل المؤسسة مع أهدافها العامة وعندما تكون المؤسسة منظمة رسمياً تعكس المصالح الفردية التنظيم غير الرسمي وعليه ليس بالضرورة أن تتوافق الميول النفسية، لكن من الضروري أن تتكامل الأعمال والغايات.
- يشمل السلوك التنظيمي سلوكيات تلتزم بقواعد عمل محددة مسبقاً وضمن إجراءات واضحة، تنبع من طبيعة المؤسسة وأهدافها. يختلف السلوك المؤسسي لرجل الدين عن سلوك عامل في شركة تجارية. السلوك المؤسسي هو مجموعة من القواعد والأسس التي يتبعها العاملون في المؤسسة وتصبح جزءاً من حياتهم المهنية، سواء من خلال أخلاقيات الوظيفة أو أخلاقيات الانتماء للمؤسسة سواء كانت عائلية أو حكومية فهل سعى أحد لتأسيس نظرية للمؤسسات؟

يرى (إبراهيم، 2001) أن المفهوم الإيجابي الشامل للتميز يجب أن يعتمد على مدخلين رئيسيين هما:

1. مدخل تعددي للقيم وهذا يهدف إلى البحث عن أنواع مختلفة من التميز والتي يمكن للأفراد إدراكها.
2. مدخل فلسفة تحقيق الذات ليكون محل تقدير الجميع وينبع هذا من المبادئ التي تثق بها المؤسسات.

والمحاور الآتية تضاف إلى أبرز سمات التفوق المؤسسي⁷:

- أ- توفر الحافز والطموح إلى النجاح والتميز لدى الموظفين.
- ب- وجود درجات عالية من الرضا عن الإنجاز.
- ت- مواكبة متغيرة للسوق والاستفادة منها.
- ث- التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات مقارنة بالشركات الأخرى.

مكونات بنية الأعمال المؤسسية:

تتكون هيكلية المؤسسة من أربعة عناصر رئيسية:

1-البيانات:

هي الركيزة الأساسية في أنظمة المعلومات الإدارية وتعتمد عليها بشكل مباشر وتتضمن البيانات كل ما يمكن جمعه مثل: النصوص والفيديوهات والصور وأي شيء ذي صلة بطبيعة العمل ويساعد على تكوين المعلومة المرغوبة مثال: عندما تحتاج الشركة لشراء طابعة جديدة يبدأ فريق العمل بجمع المعطيات الخاصة بكل أنواع الطابعات الموجودة في السوق.

2-وسائل التواصل:⁸

⁷- Gat Gat، Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*

⁸- Kaser Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia. *Research Gate*.

هي الآليات المستعملة للربط بين أجزاء وأنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسة بهدف نقل البيانات إلى الإدارة لاتخاذ القرارات الملائمة مثال: إرسال المعلومات المتعلقة بالطابعات المتوفرة في السوق إلى الإدارة لاتخاذ القرار المناسب بشأن اختيار الطابعة وتخصيص الميزانية اللازمة لشرائها.

3-المعلومات:

هي حصيلة جمع البيانات المتنوعة وترابطها ومن الضروري التأكد من دقة جمع البيانات للحصول على معلومات موثوقة. على سبيل المثال: بعد تجميع بيانات شاملة عن الطابعة المراد اقتناؤها، تظهر معلومات مفصلة عن أنواع الطابعات، أسعارها، ومواصفاتها، مما يسهل اختيار الطابعة الأنسب.

4-التطبيقات والبرمجيات:

هي ربط التكنولوجيا المعلوماتية بالحاسوبية مع أنظمة المعلومات الإدارية وتحتوي على تدوين التفاصيل حول القرارات المتخذة والبيانات والمعلومات التي أفضت إليها وتساعد التطبيقات والبرمجيات في حفظ كافة الإجراءات المتبعة للوصول إلى النتائج الختامية.

والغاية الرئيسية من ذلك هي تحقيق أقصى استفادة للمنشأة من استخدام الحاسوب والأنظمة للمساعدة في توفير المعلومات وتنظيمها واستعمالها في العمل عبر تحليل البيانات والمعلومات المتاحة للشركة أو المؤسسة أو حتى المنشأة الحكومية غير الربحية كما تستفيد من هذا التحليل لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة والنتيجة الفعلية لأنظمة المعلومات وهي تزويد المستويات المختلفة في المؤسسة بكل ما يلزم من معلومات لدعم اتخاذ القرارات فهي وسيلة لعرض المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب للشخص المسؤول بدقة باستعمال الحاسوب أو حتى أنظمة يدوية ولكنها دقيقة بما يكفي.

الأهداف المستخدمة لبنية الأعمال المؤسسية:⁹

يتسم العمل المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الصفات التي تميزه وأبرزها:

- يضمن العمل المؤسسي عدم حصر القرارات الحاسمة الخاصة بالمؤسسة بيد القائد أو القيادة فقط.
- يكفل العمل المؤسسي سعي الإدارة لاختيار أفضل المناهج والنظريات الإدارية.
- يضمن العمل المؤسسي استمرارية وثبات الأداء، مع الحفاظ على الخبرات والتجارب والمعلومات المتراكمة.
- يضمن العمل المؤسسي دعم المؤسسة بأفضل الكفاءات البشرية.
- يحافظ العمل المؤسسي على استقرار الإدارة والمالية للمنظمة، عبر اتباع مجموعة من إجراءات العمل.
- يشدد العمل المؤسسي على استعداد المؤسسة لتقديم القيادة البديلة في أوقات الحاجة والطوارئ.
- يضمن العمل المؤسسي التزام جميع العاملين في المؤسسة بمنظومة من القيم والمبادئ.

⁹ - أبو العز، نهلة: ٢٠٢١، أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالي في القطاع المصرفي بالدول الأفريقية: مجلة كلية السياسة والاقتصاد.

ويعد الغرض الغاية الأساسي من ذلك هي منح المنشأة أكبر منفعة من توظيف الحاسوب والأنظمة للمساهمة في توفير المعلومات وتسييرها واستعمالها في المجال العملي ويتم هذا عبر فحص المعلومات والبيانات التي تملكها الشركة أو المؤسسة أو المنشأة العامة غير الربحية، وتستفيد من ذلك أيضًا بتحليل البيانات وصولاً لقرارات معززة وأكثر مثالية والنتيجة الفعلية لنظم المعلومات الإدارية هي تزويد المستويات الإدارية المتنوعة في المؤسسة بكل ما يلزم من معلومات تساند المسؤولين في اتخاذ القرار السليم وهذه النظم هي وسيلة لعرض المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل الواضح للمسؤول بشكل دقيق بالاعتماد على الحاسوب أو حتى بأنظمة يدوية لكنها دقيقة بشكل كافٍ.

ويعد الهدف الأساسي من بنية الأعمال المؤسسية هو التحقق من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الخطط المحددة مع وجود أهداف إضافية يمكن تلخيصها¹⁰:

1. تخفيض المصروفات.
 2. دعم التخطيط وإعادة النظر فيه.
 3. تقليل احتمالية الأخطاء أثناء التخطيط.
 4. تحديد مراحل التنفيذ ومراقبة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
 5. تعزيز التعاون بين الأقسام والوحدات المشاركة في تنفيذ المهام.
 6. توحيد الجهود لتنفيذ الخطط.
- وكذلك يرمي التميز المؤسسي إلى الارتقاء بالأداء التنظيمي، وذلك برفع جودة الخدمات وتطبيق معايير التميز وإدارته. ويعمل على إنتاج أفضل الإجراءات في الأداء المؤسسي. ويعتقد جاد الرب أن التميز المؤسسي يحقق أهدافاً عدة للمنظمة، منها¹¹:

1. الاستمرار والتقدم والتفوق على المنافسين في بيئة العمل المحلية مع القدرة على المنافسة في السوقين الإقليمي والعالمي.
2. تحقيق الجودة والفعالية والإبداع والسرعة في تلبية احتياجات العملاء.
3. الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتقوية نقاط القوة، لتحقيق الجودة والميزة التنافسية.
4. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لأصحاب المصلحة، وتطوير العلاقات معهم وتوظيفها.
5. التركيز على القدرات الأساسية والاستراتيجية في المنظمة.
6. السعي نحو التطوير الدائم

وهناك أيضاً مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي لبنية الأعمال المؤسسية ومنها:

¹⁰ - أبو النصر، صلاح علي: ٢٠٢٢، تقنية سلسلة الكتل وأثر تطبيقها في القطاع المالي (البنوك) في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

¹¹ - البلوشية نوال بنت علي الحارصي نيهان بن حارث؛ العوفي، علي بن سيف: ٢٠٢٠، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة بحوث ودراسات المكتبة الجامعية، ٢٣-٤٨، (١) ٢٧.

- 1- مبدأ القيادة الديمقراطية: توسيع نطاق صنع القرار والتركيز على التواصل غير الرسمي.
- 2- مبدأ القابلية للتكيف: تهيئة بيئة صحية ومواقف إيجابية مع إطلاق شرارة المنافسة البناءة.
- 3- مبدأ الاستقلالية: من خلال تطبيق الإدارة اللامركزية ومنح الأقسام استقلالية جزئية، مع فتح الباب للتنافس الإبداعي مع مراقبة دقيقة لأنظمة العمل الداعمة.
- 4- مبدأ الاستشراف: التركيز على البعد الزمني الآتي من خلال الرؤية والأهداف والخطط.
- 5- مبدأ الإبداع: وهو استحداث الأساليب الخلاقة التي تُساند التطوير والتحسين المتواصل.
- 6- مفهوم المركزية واللامركزية: توجيه مركزي صارم مع تطبيق اللامركزية التي تسمح ببعض الاستقلالية والإدارة الذاتية للوحدات المختلفة.
- 7- مبدأ التوجه نحو الزبائن: بالعمل على توفير خدمة فائقة السمعة والتحقق من جودة المنتج.
- 8- مبدأ الكفاءة: يعني التركيز على آليات وإجراءات الوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية وتلبية المعايير المطلوبة.
- 9- مبدأ التنوع في مصادر العلم وتوظيفها: عبر الاهتمام بالحصول على المعرفة الحديثة وتنمية الأساسيات.
- 10- مبدأ التيسير والتبسيط: من خلال اعتماد الطرق السهلة للمهام.

مراحل بنية الأعمال المؤسسية:¹²

من بداية تجميع المعطيات والفترات الزمنية لها إلى تحليلها وتقديم التقارير (الجدول والرسوم البيانية) وتعدّ نظم المعلومات ذات جودة عالية عندما تفيد مؤسسة ما ومديريها عبر جمع ودراسة المعلومات المناسبة والوافية ولكن دون مبالغة فيها، لتفسير تطور العمليات والمشكلات أو اتخاذ القرارات. لذا، فإن مقومات نظم المعلومات الإدارية الجيدة تكمن في:

حدثة المعلومات: تقديم معلومات في الوقت المناسب وجديدة.

الصلة والملاءمة: لدعم طريقة عمل مسؤولي الإدارة في المؤسسة وذلك بتحليل المعلومات بشكل مُنظم وتكييفها لتسهيل استخدامها في العمليات الإدارية المتنوعة.

الدقة: معلومات صحيحة وموثوقة.

يجب توفير المعلومات: بشكل مُتاح وسهل المنال.

التكامل: تقديم معلومات كافية وضرورية للهدف المحدد.

الملخص: معلومات مختصرة حسب الضرورة أو الأنشطة المعدة.

¹² - الحداد، رشا محمد حمدي: ٢٠٢٢، أثر تطبيق التحول الرقمي بمنشآت المراجعة على جودة عملية المراجعة دراسة ميدانية على البيئة المهنية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ١٣ (٢) ١١٣-٨٨.

عناصر بنية الأعمال المؤسسية: 13

ولكي تبدأ عملية البناء المؤسسي لا بد من توفر العناصر التالية:

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة وكسب ثقة الجمهور .
 - استقلالية المؤسسة في قراراتها وتحقيق أهدافها وتجاوز التحديات وتأكيد حضورها.
 - تحديد الرؤية والهدف الأساسي للمؤسسة بوضوح تام.
 - وضع خطط وبرامج واضحة ومحددة وموثقة ومتفق عليها من قبل جميع الأطراف.
 - توفير الموارد المالية الكافية.
 - تطبيق نظام مستمر للرقابة المتابعة والتقييم لضمان سلامة التخطيط والتنفيذ.
 - استيفاء المؤسسة للمتطلبات القانونية والحصول على الموافقات والتصاريح اللازمة.
 - استقطاب عدد كافٍ من الموظفين ذوي الكفاءة والإنتاجية والحماس والإيمان بأهداف المؤسسة.
 - الالتزام بقواعد العمل ولوائحه المحددة المتفق عليها والموثقة والمعروفة للجميع.
 - وجود فريق قيادي كفء وذو سمعة طيبة، يتمتع بالقدرة والتحفيز والتفرغ اللازم.
 - استقلالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة وتجاوز العقبات، وتعزيز مكانتها.
- وللتفوق المؤسسي أبعاد عدة تتفاوت بحسب طبيعة عمل المؤسسات والجوائز المتعلقة بنماذج التميز في هذه الدراسة حيث تم اختيار مجموعة من الأبعاد المتوافقة مع طبيعة المديرية محل البحث وبالاتفاق مع الأبحاث والدراسات التي تمت مراجعتها وهذه الأبعاد المختارة كانت ذات أهمية بالغة وهي: القيادة الإدارية وإدارة المشاريع والموارد البشرية الاستراتيجيات والشراكات والعمليات.¹⁴

1- القيادة الإدارية:

للقيادة العليا دور كبير في التميز، لأنها قادرة على تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم نحو الإبداع والريادة. يتحقق ذلك عبر التميز في المهارات القيادية والعلاقات المثمرة في العمل والقدرة على التفكير المبتكر والخروج عن المألوف وتركيزها على التنافس بين الموظفين لتشجيعهم على توليد أفكار جديدة

¹³ - خميس، أسر احمد: ٢٠٢٣، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات التوظيف في القطاع المصرفي المصري " دراسة تجريبية". المجلة العلمية التجارية والتمويل، ٣٤ (١)، ٤٩٤ - ٥٢٢

¹⁴ - رضوان، مصطفى أحمد حامد & البدرى، عصام احمد (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).

وتتبنى القيادة العليا استراتيجية التواصل المباشر وتدعم الاتصالات المفتوحة بينها وبين الموظفين وتشجع الحوار والنقاش للوصول إلى مقترحات جديدة ومبتكرة للمشكلات وهي تتميز بالأسلوب القيادي الديمقراطي.

والقيادة هي عملية تقديم النموذج الذي يستخدمه الشخص أو المجموعة لخدمة مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف يسعى إليها القائد، أو تحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه.

2- إدارة المشاريع:¹⁵

هي كل ما يخص استخدام المهارات والمعارف والأساليب والأدوات في أعمال المشروع لتحقيق أهداف المشروع وإدارة المشاريع هي واحدة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات بسبب الحاجة إلى الالتزام بالخطط والمتابعة وتحليل الاختلافات والتباينات وإدارة الوقت وهذا يتطلب مدراء مؤهلين لإدارة المشاريع.

3- الموارد البشرية:

تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في سير العمليات والمهام، عبر التخطيط والترتيب والتحسين والتشجيع بهدف الوصول لأعلى مستويات الإنتاجية بجدارة وجودة وفي الماضي كان هناك قلق من أن الآلات ستقلل من الحاجة إلى العاملين، لكن الحقيقة أثبتت العكس حيث يتمتع الأفراد بمكانة بارزة في المؤسسات الحديثة أكثر من أي وقت مضى.

وتعد إدارة الموارد البشرية عنصر أساسي للنجاح المؤسسي وفي خضم التحولات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية المتسارعة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في مختلف قطاعات الاقتصاد داخل المؤسسات تتيح الموارد البشرية آفاقاً واسعة للتميز عبر تبني التكنولوجيا واستغلالها الأمثل بالإضافة إلى اختيار أفضل الكفاءات وتوظيفها وتطبيق نظام رواتب عادل مع المكافآت والحوافز واتخاذ قرارات الترقية بموضوعية وشفافية.

4- الخطط الإجمالية:

هي المخطط الشامل الذي يحدد المسار الاستراتيجي والأهداف البعيدة فالمنظمات الناجحة هي التي تحقق رؤيتها ورسالتها عبر وضع خطط تهم بأصحاب المصلحة وهي الطريقة التي تطبق بها المنظمة رؤيتها ورسالتها بواسطة استراتيجية محددة تهم بأصحاب المصلحة وتدعم السياسات والخطط والأهداف. أوضحت الاستراتيجية بأنها تحديد المقاصد والأهداف الجوهرية بعيدة المدى للمؤسسة واختيار طرق التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه المقاصد.¹⁶

¹⁵ - سقاط، أحمد عادل: ٢٠٢٤، التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

¹⁶ - السمر، منى أحمد السباعي المحميد، محمد سعود (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

5- الشراكة:

تعني الشراكة الأسلوب الذي تنظم به المؤسسة وتدير علاقاتها الخارجية بالإضافة إلى الموارد الموجودة لديها بهدف تحقيق خططها واستراتيجياتها وكذلك تطبيق سياساتها وتشغيل عملياتها بكفاءة وفعالية.

وهناك مؤسسات تسعى لتحقيق التفوق عبر بناء علاقات مستمرة مع شركاء ويتم فيها تبادل المصالح بين الطرفين ويمكن بناء علاقات شراكة بين المؤسسات والعملاء والمجتمع والموردين والمنظمات الأخرى وهذه العلاقات تتسم بالشفافية والوثوق والاحترام المتبادل.

6- العمليات:

هي كل الأنشطة والفعاليات الداخلية الضرورية التي تُميز المؤسسة عن غيرها والتي عن طريقها يتم تحقيق تطلعات وطموحات واحتياجات المتعاملين.

كما تمثل أيضاً كل الأنشطة والقدرات الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات تتوافق مع متطلبات الأداء المتميز والجودة التي يطلبها العملاء وتقتضي الإدارة في المؤسسات المتميزة من كل فريق عمل أو قسم إنتاجي تحسين العمليات التي يستخدمها فتنقية العمليات مهمة ضرورية ومستمرة.

وجميع الإجراءات الخاصة بتقديم الخدمات تخضع للمتابعة الدائمة واعتمدت المؤسسة على التكنولوجيا المتطورة في تصميم وتقديم خدمات سريعة وسهلة مع التزامها بالمتابعة المستمرة لتحسين أساليب تقديم الخدمات.

كذلك جميع فئات المستفيدين يعتبرون مستهلكين للسلع والخدمات وعندما توجد سلعة أو خدمة لا تلبي متطلباتهم وتوقعاتهم فإنهم ينتقلون للتعامل مع منافسين آخرين وفي ظل إدارة التميز فإن الوصول إلى هذه النتائج يعتبر إشارة لوجود مشكلة في العمليات أدت إلى ظهور مثل هذه المنتجات أو الخدمات.

وبتحليل ما سبق، ترى الباحثة أن أهمية بنية الأعمال المؤسسية يمكن تجميعها في أربعة أدوار مترابطة بدلاً من عرضها في قوائم منفصلة ومتكررة. يتمثل الدور الأول في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى قدرات أعمال ومبادرات قابلة للتنفيذ، ويتمثل الدور الثاني في بناء رؤية متكاملة للنموذج التشغيلي والعمليات والمعلومات وأصحاب المصلحة. أما الدور الثالث فيتمثل في كشف الفجوات والازدواجية والاعتماديات بين المبادرات والأنظمة والإدارات، في حين يرتبط الدور الرابع بدعم اتخاذ القرار وإدارة التغيير وتحسين استخدام الموارد.

وترى الباحثة أن قيمة بنية الأعمال المؤسسية في القطاع البنكي تظهر بصورة خاصة عند استخدامها قبل اتخاذ القرارات الاستثمارية والتنفيذية، وليس بعد بدء المشروعات فقط؛ إذ تتيح تقييم أثر المبادرة المقترحة في القدرات والعمليات والبيانات والأنظمة والخدمات والأطراف المعنية. ومن ثم فإن بنية الأعمال المؤسسية لا تمثل غاية مستقلة، وإنما وسيلة تنظيمية ومنهجية لتحسين جودة التحول وتقليل الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ.

مقومات نجاح بنية الأعمال المؤسسية:17

لكي يتحقق التميز في المؤسسات لا بدّ من توفير ركائز أساسية مع الحرص على استمراره بشكل دائم وقد ذكر أبو عودة أن هذه الركائز هي:

17 - صديقي صفية (٢٠١٩) . الاستراتيجية المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم والتسيير.

- تحديد الرؤية والرسالة بوضوح للمنظمة.
 - وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
 - تفعيل دور القيادة في الإدارة العليا.
 - دعم المنظمة لتحقيق أهدافها استناداً إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
 - تنفيذ الإجراءات بكفاءة وفعالية.
- من وجهة نظر الغامدي والهاشمي فإن أساس التميز المؤسسي يكمن في الأداء الفعال وهذا يتطلب تجاوز الإجراءات النمطية التي تتبعها معظم المنظمات وذلك من خلال تبنيها لأساليب عمل مبتكرة وفعالة.
- وهناك العديد من الأنظمة التي تتأخر في الإنجاز أو تزيد تكلفتها على التقديرات الأولية ونجاح النظام يعتمد على عدة عوامل تحدد مدى فعاليته وهي أساسيات نجاح نظام المعلومات الإدارية وكلما توفرت هذه الأساسيات بشكل كبير وزادت فرص تحقيق المنظمة للنتائج المرجوة.
- دور أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسات¹⁸:
- تُعتبر أنظمة المعلومات الإدارية من أبرز الإنجازات في مجال الإدارة وهي عامل مهم لتعزيز كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المتنوعة وتهدف هذه الأنظمة إلى توفير معلومات دقيقة وشاملة في الوقت المناسب لجميع المستفيدين وبالأخص المنظمات وموظفيها ولمواكبة التطورات التقنية السريعة في مجال المعلومات وأنظمة الإدارة ويتوجب على المؤسسات تطوير عملياتها ووظائفها، والعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ويمكن تحديد وظيفة أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسات كما يأتي:
- مساهمة أنظمة المعلومات في ازدهار المنظمات: عن طريق توفير البيانات بالشكل المطلوب لاتخاذ القرارات حيث تتساوى أهمية القرارات مع أهمية المعلومات المستخدمة في اتخاذها.
 - دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات: يركز نجاح المنظمة على مدى فعالية إدارتها في اتخاذ القرارات وتعتبر المعلومات أساس القرارات وبمقدار دقة وشمولية وحسن توقيت توفير المعلومات وتزداد تلك الفعالية ويعتمد ذلك على جودة المعلومات المتاحة ودقتها ولكن القرار الإداري هو عملية اختيار الخيار الأفضل من بين البدائل المتاحة بعد تقييم العواقب لكل بديل وتأثيره على تحقيق الأهداف المنشودة.

18 - ميلود، وعيل: ٢٠١٤، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية رسالة دكتوراه.

- أثر نظام المعلومات الإدارية في تحقيق المزايا التنافسية: ليست المزايا التنافسية بمفهوم جديد فقد ظهرت في أواخر السبعينيات ويمكن تعريفها على أنها الوضع الذي يمنح المنظمة الفرصة لتحقيق أرباح أعلى مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال تمييز منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين والتركيز على قطاعات سوقية محددة، والاقترار على الإنتاج أو قنوات التوزيع واستخدام هياكل تكلفة مختارة.¹⁹

- دور نظم المعلومات في تعزيز الأداء المؤسسي:

تتجلى أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تقديم مزايا جملة للمؤسسة مثل السلاسة والتجاوب الفوري، والتحكم في المخزون ومتابعة الإنتاج وكما تسهم في رفع مستوى الأداء عبر تسريع إتمام المعاملات ورفع دقتها وتقديم خدمات للزبائن بما يتوافق مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم وإضافةً إلى ذلك تساعد هذه النظم من خلال التقارير التي تقدمها في دعم عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وزيادة فعاليتها وجداها استناداً إلى المعلومات المتوفرة ولا يقتصر استعمال هذه الأنظمة على قطاع بعينه بل تستخدم في المؤسسات على مستوى الإدارة العليا مع التركيز على الجانب الاستراتيجي وعلى مستوى الإدارة الوسطى حيث تفيد في العمليات التنفيذية وهنا تُوصف المعلومات بأنها تكتيكية ذات طابع متكرر غالباً كما تُستعمل على مستوى الإدارة التنفيذية لتعزيز عمليات الرقابة والإشراف المباشر على سير العمليات المتكررة وقد أجمع الباحثون على ضرورة تركيز الجهود على تطوير جودة نظم المعلومات الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي وبعد تقييم أداء الموظفين هو من أهم المهام التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية وعلى الرغم من هذه الأهمية تعتبر من أقل المهام إقبالاً لدى جميع الإدارات لصعوبة تحقيق تقييم فعال وذلك لأن عملية التقييم تخضع للتقدير الشخصي وما أن الأغلبية ممن يمارسونها يفتقرون للتدريب الكافي لإتقانها بكفاءة ورغم ذلك فإن التقييم وتحديد المستوى الحقيقي لأداء الفرد ومدى التزامه بمتطلبات المؤسسة، يعتبران عنصرين مهمين ولذا من الضروري تحديد بعض العناصر الاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات مثل تحديد ماهية المؤسسة ورسالتها بالإضافة إلى دراسة الخيارات المتاحة للموارد وتحديد أهداف واضحة مستمدة من رسالة المؤسسة مع تحديد الأولويات لتعريف معايير الإنجاز والأداء وذلك يجب تحديد مقاييس للأداء مثل مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة واستخدام هذه المقاييس لتقديم التغذية الراجعة للجهود المبذولة وأخيراً يجب إجراء مراجعة دورية للأداء والنتائج لتعديل الأهداف أو تحسين الأداء غير المرضي والأنشطة غير الفعالة مما يساهم في تطوير آلية جديدة لتعزيز الأداء.²⁰

تحققت دراسات عن العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية وأوضحت دراسات أن هناك علاقة وطيدة بين دقة المعلومات التي يوفرها النظام واستخدام المديرين لهذه النظم في قراراتهم وكذلك علاقة قوية بين مدى ملائمة المعلومات التي يقدمها النظام واستخدام المديرين له وتساهم المعلومات في القرارات التربوية بشكل كبير من حيث الدقة والملاءمة ومرونة المعلومات بينما كان الإسهام متوسطاً بالنسبة لشمولية المعلومات وتوقيتها وأن استعمال التكنولوجيا مثل نظم المعلومات الإدارية له دور أساسي في التنمية وعندما تستخدم لتحسين أداء الموظف ستعطي نتيجة واضحة وأشارت الدراسات إلى

19 - الفضلي على حامد كميل مانع (٢٠٢٣) أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية، دراسة نظرية المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).

20 - العبادي هاشم فوزي، الجابري ليث شناه (2022)، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.

أن متطلبات نظم المعلومات الإدارية (برمجية، تنظيمية، بشرية، ومادية) في الكليات المتوسطة تتميز بكفاءة عالية وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والأداء الوظيفي وعلاقة عكسية بين عوائق تطبيق النظم وتحسين الأداء الوظيفي.

كما بينت دراسات العلاقة بين استعمال نظام المعلومات الإدارية وأداء المؤسسة وتبين عدم تأثير الأجهزة والبرمجيات على أداء المؤسسات الحكومية وهناك تأثير كبير للشبكات والأفراد والإجراءات ونظام المعلومات الإدارية ككل على أداء هذه المؤسسات.

نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية:²¹

شهدت نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية تطوراً كبيراً في الفترة الأخيرة وتوسعت تطبيقاتها وتعددت مجالاتها حتى أضحت بمثابة العصب الأساسي الذي يزود المؤسسة بالأعمال والمعلومات على حد سواء وفي الحقيقة لا يمكن تصور استمرارية معظم منظمات الأعمال مثل البنوك وشركات التأمين وشركات الخدمات والشركات الصناعية والتجارية الأخرى تقريباً بدون نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية.

- نظام المعلومات الإدارية الآلي: هو طريقة معتمدة لإعطاء الإدارة المعلومات الدقيقة والآنية الضرورية لتيسير عملية اتخاذ القرارات وهذا يساعد المديرين في مهام التخطيط والتنفيذ والتحكم داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة ويمكن وصف نظام المعلومات الإدارية الآلي بأنه: مجموعة من الأشخاص والبيانات والإجراءات المترابطة لتقديم معلومات ذات قيمة وكما عرفه لطفي بأنه: نظام معلومات يضم قاعدة بيانات للبيانات وعمليات معالجة المعلومات ويستخدم لتوفير معلومات تدعم وظائف الإدارة في المنظمة.

- التأكد على أهمية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في المؤسسات:²²

يراهنا إدريس في مهمتها الرئيسية هي توفير البيانات الضرورية ومعالجتها لاستخلاص معلومات ذات قيمة للإدارة وذلك في التوقيت الملائم وبالدقة المطلوبة وبالقدر المناسب وبما يلي متطلبات صانعي القرار ويمكن تحديد دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في المنظمة من خلال زاويتي رؤية: تركز الزاوية الأولى على دور تكنولوجيا المعلومات للحوسيب والاتصالات وإمكاناتها المتقدمة كسرعة المعالجة والسعة التخزينية العالية وتوفير وسائل الاتصال وتسعى لتسخير هذه الإمكانيات وتوظيفها لتحسين كفاءة عمل الإدارة في المنظمة وأما الزاوية الثانية فتركز على نقاط القوة والإمكانات المتاحة في المنظمة والفرص التي يمكن الاستفادة منها ومن ثم تقييم مدى فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من هذه الفرص والإمكانات ومواطن القوة فيها. ويمكننا إيجاز دور وأهمية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بأنواعها واتجاهاتها المختلفة بما يلي:

- تساهم أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية في توفير منتجات وخدمات حديثة.

²¹ - Business Architecture Guild. (2024). A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide).

²²- Kasera Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia. Research Gate.

- تحتاج المنظمة إلى أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية لإعادة هيكلة المهام وسلاسة العمل.
 - تحتاج معظم المنظمات إلى أنظمة معلومات إدارية حاسوبية للبقاء والازدهار.
 - تساعد أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية الشركات على التوسع في مواقع جغرافية متعددة.
 - توفر أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية حلولاً للمشاكل التي تواجهها المنظمة.
 - تُسهل أنظمة المعلومات الإدارية الحاسوبية في تسهيل التغيير الشامل والعميق في إدارة الأعمال.
- التأكيد على أنظمة المعلومات للإدارات الحكومية:

تعتمد أنظمة المعلومات على كافة أنواع التقنيات لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل البيانات إلكترونياً وهذا ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحواسيب والاتصالات والشبكات وأجهزة الفاكس وغيرها ويقوم نظام المعلومات بمعالجة البيانات وتقديمها للمستخدمين سواء كان فرداً أو مجموعة وهؤلاء المستخدمون يعتمدون على مخرجات النظام نتيجة لتوفر الحواسيب وقد تُستخدم مخرجات العديد من الأنظمة بانتظام لأهداف مثل مراقبة أداء الإدارة أو تسهيل تنفيذ أوامر المستخدمين.

المشكلات التي تواجه بنية الأعمال المؤسسية:²³

هناك العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات الإدارية وهي:

1- تشتت الجهود وإضاعة الموارد:

تتجاهل معظم الهيئات الحكومية في المدن العربية، المختصة بتطوير المعلومات وتطبيق أنظمة المعلومات، أهمية التعاون فكل بلد يضع خطته بمعزل عن الآخرين على الرغم من تشابه المعطيات والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وعلى الرغم من أن بعض الدول العربية أنشأت مراكز بحثية كبيرة وجمعت فيها الكثير من الفنيين والخبراء المهرة، وحاولت من خلالها تحقيق إنجازات في مجال البرمجيات والابتكارات ونظم المعلومات إلا أن هذه المؤسسات لم تنسق فيما بينها مما أدى إلى تبديد الأموال والجهود بسبب تداخل المشاريع على مستوى الدول العربية وعلى سبيل المثال، عملت عدة جهات عربية في وقت واحد على مشروع التعرف الضوئي على الحروف العربية (OCR) لكن العاملين في هذه المشاريع لم يستفيدوا من جهود بعضهم البعض، واستمر الجميع في إنفاق الجهد والمال في هذا المجال، ثم توقف الجميع عن مشاريعهم فجأة عندما حققت شركة صخر تقدمها في هذا المشروع وهذا النوع من البحث العلمي الذي يفتقر إلى رؤية استراتيجية لا يقتصر على إضاعة الجهد والمال بل إنه يضيع الفرصة العربية لتحقيق تنمية معلوماتية حقيقية.

2- البنية التحتية للاتصالات والمعلومات غير مكتملة:²⁴

²³- Almashalah Sultan. (2020). Strategic alignment for digital transformation. CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden 2020, Report No. E2020:112.

²⁴- Gat Gat, Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*.

على الرغم من المساعي الحثيثة التي تبذلها الأجهزة الإدارية الحكومية في الكثير من المدن العربية لمسايرة التقدم التكنولوجي إلا أن الصورة في المجمل غير مرضية ويختصر المستشار الإقليمي للاتصالات وشبكات الحاسوب في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا واقع المدينة العربية بقوله: هناك تطلع وشوق لكيفية الدخول إلى مجتمع المعلومات من مدخل رحب وليس من مدخل ضيق لأن أبوابنا حتى الآن ضيقة ونسبة انتشار الإنترنت واستخداماته في الدول العربية أقل من معظم الدول الأخرى.

3- الرأي السائد بعدم ضرورة تطبيق أنظمة المعلومات:

يبدو في البداية أن البيئة الأمثل لتطبيق أنظمة المعلومات هي القطاع الخاص نظرًا لسعيه لتحقيق الأرباح في أسواق المنافسة وعمله في بيئة متغيرة وسريعة وغير متوقعة وكما أنه لا يخضع للقيود السياسية والاجتماعية التي تواجهها المؤسسات الحكومية، مما يمنحه حرية أكبر في تغيير مساره ومجالات عمله متى ما أراد وأما في المؤسسات الحكومية، فالوضع مختلف حيث تعمل في ظل بيئة يكون طرفها الأساسي الحكومة وهي الكيان الأكثر استقرارًا وسلطة في المجتمع، حيث يلجأ إليها طالب الخدمة، خاصة في الدول النامية وتعتبر هذه الخدمة أساسية ومعروفة والربح ليس هو الهدف الرئيسي بناءً على ذلك ينتشر في العديد من الدول العربية الاعتقاد بعدم الحاجة أو الأهمية لتطبيق مبادئ وأسس أنظمة المعلومات.

4- الضعف في المؤسسات الحكومية الإدارية:

تواجه المؤسسات الإدارية في المدن العربية صعوبات حديثة متنوعة بالأخص المؤسسات الخدمية مثل البلديات التي تشكل وجه المدينة وتنفيذ مهام حيوية لها فالمدينة العريقة صاحبة التاريخ العريق هي ذاتها المدينة التي يجب أن توفر خدمات القرن الحادي والعشرين والتي تشهد نموًا مستمرًا في السكان وتطورًا في متطلبات الأفراد من الخدمات المتنوعة وعلاوة على ذلك فهي تواجه التحدي الصناعي على أطرافها وما يجلبه من قضايا بيئية ويؤكد الواقع أن هذه البلديات لا تستعمل الموارد المعلوماتية المتوفرة الاستخدام الأمثل بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق النتائج المرجوة منها إضافة إلى أن إدارات البلديات لم تستفد من تطبيق تقنية نظم المعلومات والأسس الإدارية العلمية الحديثة في مواجهة التحديات والمعوقات لتمكينها من دفع مسيرة التطور الإداري في هذه المؤسسات الحيوية.

وتعد أيضًا من العوامل المسببة لعلل في العمل المؤسسي والتي قد تفتك به تدريجيًا وبدون شعور من قبل القادة والإدارات العليا (بحسب ديمغ وويكيبيديا:

1- غياب الثبات في تحديد الهدف.

2- التركيز على المكاسب المادية السريعة للمستثمرين فقط.

3- الاعتماد على التقييم السنوي وأحكام اللحظة في تقييم الأداء.

4- تكرار تغيير المناصب القيادية.

5- القيادة بالأساليب المألوفة فقط، مع إغفال الأساليب الجديدة.

6- ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية.

7- زيادة الأعباء القانونية.

خاتمة حول بنية الأعمال المؤسسية:

يمكن القول إن بنية الأعمال المؤسسية يؤدي دوراً مهماً في ازدهار المؤسسات وبلوغ غاياتها عبر تحليل العلاقة بين بنية الأعمال المؤسسية وريادة الأعمال الرقمية ويمكننا أن نلاحظ أن هيكل الأعمال المؤسسية يؤثر بصورة كبيرة على قدرة المؤسسة على التلاؤم مع التبدلات في المحيط الخارجي وتحقيق أهدافها ومن أهم نتائجها:

1- تأثير بنية الأعمال المؤسسية على ريادة الأعمال الرقمية: هيكل الأعمال المؤسسية يؤثر بصورة كبيرة على ريادة الأعمال الرقمية.

2- أهمية هيكل الأعمال المؤسسية: هيكل الأعمال المؤسسية يلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسات

المبحث الثاني: المواءمة الاستراتيجية

تمهيد حول المواءمة الاستراتيجية في التحول:

تعد المواءمة الاستراتيجية عملية ربط الغايات والخطط التنظيمية ببيئتها الداخلية والخارجية بغرض تحقيق أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل حيث أصبحت المواءمة الاستراتيجية ضرورة ملحة للمنظمات التي تطمح لبلوغ مقاصدها وتحسين أدائها.

مفهوم المواءمة الاستراتيجية:

هي عملية تنسيق الأهداف الاستراتيجية العامة للبنك مع أهداف التحول، وتوجيهها نحو تحقيق رؤية البنك بشكل متكامل وتشمل المواءمة الاستراتيجية عدة مستويات.

وجدت دراسة (Coltman et al., 2015) أن الشركات التي تحقق تناغماً بين استراتيجياتها التكنولوجية والتجارية تميل إلى التفوق على نظيراتها من حيث الاستدامة والأداء وهذا ينطبق بشكل خاص على القطاع البنكي الذي يعتمد على التحول لضمان نموه واستدامته في ظل التغيرات المستمرة.

المواءمة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق التناسق بين الأهداف الاستراتيجية للبنك والتغيرات التكنولوجية المطلوبة لتحسين الأداء.

وفقاً لدراسة (Kotusev et al., 2020) فإن هذه المواءمة تساهم في تعميق فعالية استراتيجيات الأعمال وتعزيز استدامتها

تُظهر دراسة (Kasera, 2022) أن المواءمة الاستراتيجية تساهم في تقليل الفجوات بين الإدارة والتشغيل مما يزيد من فعالية التحول الرقمي ويعزز من

قدرة البنوك على الاستجابة للتحديات السوقية وهذه الدراسة تؤكد على ضرورة تعزيز التواصل الداخلي والتكامل بين وحدات العمل المختلفة.

المواءمة بين التكنولوجيا والأهداف العامة: تتطلب المواءمة الاستراتيجية تكيف التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق أهداف البنك وتحسين كفاءته.

التكامل بين الأنظمة الرقمية والتقليدية: تساعد المواءمة الاستراتيجية على تقليل التحديات المتعلقة بالتكامل بين الأنظمة البنكية التقليدية والمنصات

الرقمية الجديدة حيث توجه التحول الرقمي نحو توسيع نطاق الأنظمة القديمة وتحقيق تكاملها مع التقنيات الحديثة (Khan & Ahmad, 2021)

وذكرت دراسة (Legner et al (2017 أن من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي هو كيفية تكامل الأنظمة التقنية التقليدية مع الحلول الرقمية الحديثة وأشارت الدراسة إلى أن البنوك تتطلب بنية تقنية متقدمة لضمان مواءمة الاستراتيجية مع العمليات الرقمية الجديدة دون التأثير على فعالية الأداء.

إدارة الموارد البشرية: يلعب تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم دوراً أساسياً في تحقيق المواءمة الاستراتيجية حيث يصبح الموظفون جزءاً من الاستراتيجية العامة للبنك.

أهمية المواءمة الاستراتيجية:25

المواءمة الاستراتيجية لها أهمية بالغة في تحسين الأداء المؤسسي وفقاً لدراسة (Henderson & Venkatraman (1993 تعتبر المواءمة الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المتفوق حيث تهدف إلى دمج الاستراتيجية الرقمية مع أهداف العمل بشكل يتماشى مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وكما تؤثر المواءمة الاستراتيجية على استدامة التحول حيث وجدت دراسة (Coltman et al. (2015 أن الشركات التي تحقق تناغماً بين استراتيجياتها التكنولوجية والتجارية تميل إلى التفوق على نظيراتها من حيث الاستدامة والأداء وهذا ينطبق بشكل خاص على القطاع البنكي الذي يعتمد على التحول الرقمي لضمان نموه واستدامته في ظل التغيرات المستمرة والمواءمة الاستراتيجية تعمل على تحقيق التناسق بين الأهداف الاستراتيجية للبنك والتغيرات التكنولوجية المطلوبة لتحسين الأداء وفقاً لدراسة (Kotusev et al., 2020) فإن هذه المواءمة تسهم في تعميق فعالية استراتيجيات الأعمال وتعزيز استدامتها وتُظهر دراسة (Kasera, 2022) أن المواءمة الاستراتيجية تسهم في تقليل الفجوات بين الإدارة والتشغيل، مما يزيد من فعالية التحول الرقمي ويعزز من قدرة البنوك على الاستجابة للتحديات السوقية وهذه الدراسة تؤكد على ضرورة تعزيز التواصل الداخلي والتكامل بين وحدات العمل المختلفة.

وتعتبر المواءمة الاستراتيجية بين أهداف المؤسسة واستراتيجيات التحول عاملاً رئيسياً وأساسياً لتحقيق القيمة وتجنب العوائق المحتملة وتتلخص أهمية هذه المواءمة فيما يلي:26

تحقيق رؤية المؤسسة: من خلال ربط أهداف التحول مع رؤية البنوك يمكن ضمان تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة مما يساهم في بناء مسار رقمي واضح ومتوافق مع تطلعات الإدارة العليا (Brown & Green, 2019).

تحسين الكفاءة التشغيلية: تساعد المواءمة الاستراتيجية على توجيه جهود التحول لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استثمار الموارد بشكل أفضل وتوجيهها نحو المبادرات الرقمية التي تتماشى مع احتياجات المؤسسة (Anderson, 2021)

- عبد اللطيف مصلح محمد عايض عادل محمد أحسن بشر (2020) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي 25 المستدام في البنوك اليمنية مجلة الدارسات الاجتماعية.

28-محمود محمد عبد العزيز، إيمان (2022) متطلبات التحول الرقمي كالية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية .

تعزير تجربة العملاء: تساهم المواءمة بين استراتيجية البنك والتحول في تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم حيث تركز على تصميم خدمات رقمية تتوافق مع سلوكيات العملاء ومتطلباتهم (Jones, 2018).

تحديات المواءمة الاستراتيجية:

كانت إحدى النتائج الرئيسية هي تعقيد مواءمة استراتيجيات الأعمال الرقمية مع جهود التحول تم تحديد تحديات مثل الأنظمة القديمة، والبيانات المنعزلة، وعدم تكامل الجهود والعمل بشكل مستقل في إدارات المنظمة نفسها ومقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية، والأهداف الاستراتيجية غير الواضحة كحواجز أمام مواءمة الاستراتيجية بشكل فعال.

دور مهندسي الأعمال:²⁷

أكد البحث على الدور الحاسم لمهندسي الأعمال في سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ ويعمل مهندسو الأعمال على تسهيل ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ وتطوير خرائط طريق التحول الرقمي ومواءمة الحلول التكنولوجية مع احتياجات العمل ودفع التغيير التنظيمي لتحقيق التوافق بين استراتيجية الأعمال الرقمية.

المواءمة الاستراتيجية ودورها في التحول:

يأتي دور المواءمة الاستراتيجية وأهميتها للحد والتغلب من التحديات التي تظهر أثناء عملية تحول الأعمال من التقليدية إلى الرقمية وتلعب المواءمة الاستراتيجية دوراً أساسياً في نجاح عملية التحول بجميع أبعادها. حيث تعد البنوك استراتيجياتها التي تسعى عبرها للتحول من الطرق التقليدية إلى الرقمية وذلك لتحقيق أهداف رؤية 2030، والتي تهدف إلى تحويل المملكة إلى مركز مالي عالمي باستخدام التكنولوجيا الحديثة بينما تبقى المواءمة بين هذه الأهداف الاستراتيجية وعمليات التحول العامل الأساسي لتحقيق نجاح مستدام وذلك وفقاً لدراسة Henderson & Venkatraman (1993) تعتبر المواءمة الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المتفوق حيث تهدف إلى دمج الاستراتيجية الرقمية مع أهداف العمل بشكل يتماشى مع الأهداف طويلة الأجل للبنوك.

أهداف استراتيجية التحول الرقمي:²⁸

تتنوع غايات الاستراتيجية الرقمية نظراً للعلاقات المباشرة والقوية للمنظمات في الوقت الحالي بالتكنولوجيا الحديثة والتي تتميز بالحدثة والتطور ومدى الاهتمام بتطبيقها من قبل الموارد البشرية وهذا بدوره يعبر عن مخرجات نمط معين من أنماط الاستراتيجية الرقمية والتي تظهرها.

- تحديد التوجه الاستراتيجي الرقمي: تنجح المؤسسات عندما تتوافق مهامها ورؤيتها مع الأهداف البعيدة والقريبة والمتزامنة.

²⁷ - عبد الله، نورهان أحمد شوقي أحمد. (2022) الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020 مجلة البحوث الإدارية.

²⁸ - ASQ. (2021). what is Organizational Excellence? Retrieved May 15, 2021, from American Society for Quality: <http://asq.org/learn-about-quality/organizational-excellence>.

- انعكاس المهام نتيجة تطبيق الاستراتيجية الرقمية: يتم عبر وضع خطة لتحويل الاستراتيجيات إلى إجراءات تُنجز عبر التخطيط والتفكير في خطوات التنفيذ بفعالية وابتكار في ظل التكنولوجيا الرقمية المتطورة ويتم ذلك من خلال ثلاث خطوات أساسية: تحديد الحقائق الأساسية والأداء السابق للمؤسسة لتقييم نقاط الضعف والقوة ووضع خطط وفقاً لكفاءات المؤسسة العامة والعمل ضمن إطار محدد.
- تنمية الكفاءات الرقمية الاستراتيجية: تتحقق عبر تعزيز المهارات الأساسية للمؤسسة وتغيير المناهج والتقنيات العلمية وتهيئة العمليات المتطورة وتبادل المعرفة الرقمية إضافةً إلى التدريب وإيجاد الحلول للمشاكل ومواجهة المخاطر من الأنشطة التقليدية وهذا كله يتم من خلال الأنشطة التي تساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة.
- تنسيق إدارة الموارد البشرية والأهداف المؤسسية عبر الاستراتيجية الرقمية. يتم هنا تخطيط وتنظيم جميع الموارد في نظام واحد لتحقيق النتائج المرجوة، باستخدام التقنيات الحديثة. يركز العمل على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية، مع الالتزام والتحمس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية للمنظمة.²⁹
- ومن خلال الاستراتيجية الرقمية يتم تحسين وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وذلك عبر تغيير الهياكل التنظيمية القديمة وتبني السياسات الرقمية بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وكذلك اعتماد أساليب متقدمة لزيادة الإنتاج.
- تحقيق القدرة على التكيف مع الاستراتيجية الرقمية: التغيير لا يمكن أن يحدث بلا تخطيط، لذا من المهم مخطط الاستراتيجية الرقمية تحديد متطلبات البدء بالتغيير والتفكير في كيفية تنفيذ التحول المنشود في المؤسسات لتقليل أي مقاومة بين العاملين.
- تحفيز المهمم للتغيير: عبر إشراك العاملين وجميع المعنيين في إحداث التعديلات والتطويرات في المؤسسة ويجب أن يكون الهدف الاستراتيجي الرقمي هو الارتقاء بالتميز المؤسسي والحفاظ عليه في عالم تنافسي وتعزيز الكفاءات الأساسية عن طريق تعزيز مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تُساعد الحكمة في وضع الاستراتيجية الرقمية على بلوغ الغايات المنشودة للمؤسسات ولذا يجب أن تتصف الاستراتيجية الرقمية بالروية لكي تُعين العاملين والموارد البشرية على التكيف السريع مع الأزمات وتحقيق الانسجام في بيئة العمل وتفادي المخاطر المتوقعة.
- الطاقة الاستيعابية للاستراتيجية الرقمية: تتحقق عبر نشر الوعي الرقمي في المؤسسات في كل المجالات وذلك بجمع البيانات وتحليلها وقريرها ليتمكن الأعضاء من مناقشتها بهدف اكتساب المهارات والخبرات والقدرات الجديدة مع بناء الكفاءات الأساسية للمنظمة.

خصائص استراتيجية التحول الرقمي:³⁰

تعمل الاستراتيجية الرقمية في سياق العمل على تطوير المنظمة بشكل إيجابي وذلك من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية وتحقيق أهدافها بموضوعية وهذه هي أبرز سمات الاستراتيجية الرقمية.

²⁹ - Berghaus، S.، Back، A.، & Kaltenrieder، B. (2017). Digital Maturity and Transformation Report 2017. Switzerland: Universität St.Gallen.
Retrieved from www.crosswalk.ch/dmcheck

³⁰ - العازمي، فهد (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13 (3)، جامعة مدينة السادات | جمهورية مصر العربية.

- بناء وتكوين ثقافة رقمية فعالة وبالتالي يجب الحفاظ عليها.
- القدرة على صياغة رؤية رقمية للمنظمة ونشرها بين الموظفين.
- تطوير وتنفيذ نظم رقمية في المؤسسة وتساهم في تقليل الأخطاء وتحقيق أهدافها.
- توظيف واستخدام أدوات وتقنيات التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة.
- القدرة على بناء القدرات والإمكانات الرقمية للمنظمة.
- استقطاب الموظفين المبدعين للاستراتيجية الرقمية والحفاظ عليهم والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

أبعاد استراتيجية التحول الرقمي:

أصبح استراتيجية التحول الرقمي محط اهتمام كبير من قبل العديد من المؤسسات وذلك لما لوحظ من تأثيرات تغييرية للرقمنة على جميع المستويات داخل وخارج المؤسسات والمؤسسات التي تتبع الأساليب التقليدية في بداياتها مثل المؤسسات المالية والمؤسسات الصناعية التي تهتم بصناعة السيارات وتجارة التجزئة كانت الأكثر عرضة للتهديد مع تطور الرقمنة في الوقت الحالي مقارنة بالمؤسسات الرقمية بطبيعتها. غالبًا ما تحتاج المؤسسات التقليدية إلى تغيير كامل في بنيتها وأساليب عملها عند التحول الرقمي لأنها تعتمد على التقنيات الرقمية وتقوم بتحويل منتجات المنظمة وأنشطتها وخدماتها وبيئاتها التنافسية وبالنسبة للمنظمات ما قبل الرقمنة يُعتبر التحول الرقمي شكلاً جوهرياً من تحويل الأعمال يتم تفعيله عبر أنظمة معلومات تواكب التغيرات الحاصلة في الجوانب التكنولوجية والاقتصادية على المستويات التنظيمية والصناعية وبالنظر إلى أبعاد تطبيق التحول الرقمي، نجد أنها تنحصر في أربعة أبعاد رئيسية:³¹

- هذه التحولات الهيكلية تستدعي تغييرات في الهيكل لتأسيس قاعدة مناسبة للعمليات الحديثة وهي تعني اختلافات في تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الرقمية داخل هياكل ووحدات الإدارة.
- توظيف التقنيات الرقمية المتطورة: تُعنى بتحسين أوضاع المنظمات عبر الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية الحديثة المتاحة بما يخدم تحقيق أهدافها. هذا يبرز الدور الاستراتيجي لتقنية المعلومات وتطلعات المنظمات التكنولوجية المستقبلية.
- الجوانب المالية: يعتبر الجانب المالي ركيزة أساسية بل هو الأكثر أهمية لأنه يعتمد عليه ما سبقه وقدرة المنظمة على توفير التمويل خاصة مع تراجع الإيرادات التي تغذي متطلبات التحول الرقمي وهذا الجانب هو المحرك الفعال لهذا التحول فضعف الوضع المالي يعيق التحول والمنظمات التي تواجه ضغوطاً مالية قد لا تجد مصادر تمويل كافية للاستمرار والنجاح في التحول الرقمي وهنا يجب على المنظمات أن تلبى متطلبات التحول الرقمي وتكشف عن خياراتها في الوقت المناسب.

³¹ - جابان، ريم. شوكت، نمارة. (2020) استراتيجيات إدارة العمليات وتأثيرها في بهجة الزبون دراسة استطلاعية في معمل الكنز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (122)، 295-314

- التحولات في إبداع القيمة: ما تأثير الاستراتيجيات الرقمية على سلاسل القيمة والإمداد في المؤسسات وإلى أي حد يمكن للأنشطة الرقمية الحديثة أن تختلف عن الأعمال التقليدية وهذه الاختلافات تفتح آفاقاً لتوسيع وتنويع مجموعة المنتجات والخدمات الحالية وهذا يتطلب تحديد متطلبات تقنية ورقمية حديثة مرتبطة بعمليات الإنتاج مع وجود مخاطر أكبر بسبب قلة الخبرة في المجالات الجديدة.³²

التحول الرقمي:

تمهيد حول التحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي أمراً أساسياً لكل المؤسسات والجهات التي تهدف إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للجمهور التحول الرقمي يشمل أكثر من مجرد تطبيق التكنولوجيا بل هو برنامج شامل يؤثر على طريقة تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بهدف تحسين كل جوانب المؤسسة وأساليب عملها الداخلية لتصبح الخدمات أسهل وأسرع وأيضاً تبنت المملكة العربية السعودية استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي وخططاً خماسية واعدة وغاية في الطموح وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية ووضعت ثلاث خطط تنفيذية: الأولى امتدت من سنة 2006 إلى سنة 2010، والثانية من سنة 2012 إلى سنة 2016، والعمل جارٍ على الخطة الثالثة التي انطلقت من سنة 2019 إلى سنة 2022 ومن أبرز ما تضمنته من مخططات استراتيجية: الصحة الرقمية، والتعليم الرقمي، والتجارة الرقمية، والمدن الذكية.

مفهوم التحول الرقمي:³³

يُعرف التحول الرقمي بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والجهات سواء الحكومية أو الخاصة مثل شبكات المعلومات والإنترنت وتقنيات الاتصال عبر الهاتف النقال وهذه التقنيات قادرة على تغيير علاقات العملاء والمؤسسات المالية بهدف تحسين الأداء المؤسسي والخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية والإنتاجية مما يفيد سير العمل في البنوك بجميع أقسامها وبالإضافة إلى ذلك يساعد في التعامل مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يوفر الوقت والجهد وكما يُعرف بأنه عملية تغيير تكنولوجي وثقافي ضرورية للمؤسسة بأكملها للارتقاء إلى مستوى عملاتها الرقمية.

الرقمنة هي استثمار في العقول وتغيير في السلوكيات يهدف لإحداث تغيير كبير في أساليب العمل بالاعتماد على التقدم التقني الهائل لتحسين الخدمات وتقديمها بشكل أسرع والرقمنة تتيح فرصاً كبيرة لبناء مجتمعات ناجحة وقادرة على المنافسة ومُستدامة من خلال إحداث تحول كبير في خدمات الأطراف المتنوعة سواء كانوا مستهلكين أو موظفين أو مستفيدين وذلك مع تطوير تجاربهم ورفع إنتاجيتهم عبر مجموعة من العمليات المتكاملة، مصحوبة بإعادة هيكلة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ والمتابعة.

³² - حماد، محمد محمود (2020) " دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7 (2) 465-486

³³ - خنفر، واكريم (2022)، أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة امن المعلومات دراسة على المصارف التجارية الليبية". المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

التحول الرقمي: هو عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة تنفذها البنوك لتلبية متطلبات عملائها المتغيرة والتأقلم مع احتياجات موظفيها عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال مصرفية جديدة وابتكار خدمات مصرفية حديثة وتحسين تجارب المستخدم وأتمته العمليات التشغيلية بهدف تعزيز الأداء المالي وتقليل المخاطر المصرفية ودعم التفوق التنافسي وبالتالي تحقيق القيمة للشركة.

فوائد التحول الرقمي: 34

أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي موجدًا منافع جمة للمنظمات والمجتمعات. يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية عبر أتمته العمليات وتخفيض المصاريف ويفتح أبواباً جديدة للتوسع عالمياً من خلال التجارة الرقمية ويعزز التحول الرقمي تجربة المستخدمين ويزيد الشفافية والإبداع في المنظمات.

ومن منافع تحسين الكفاءة الإدارية باستعمال تقنيات حديثة مثل CRM و ERP وتطوير العمليات الإنتاجية عبر تقنيات كالطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي وكما يتيح بيانات دقيقة لتحسين عملية اتخاذ القرارات ويعزز أمن المعلومات.

ويساعد التغيير الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وابتكار فرص عمل جديدة ويعطي للمنظمات أفضلية تنافسية ويعزز قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق وفي الختام يعتبر التغيير الرقمي شيئاً ضرورياً للمنظمات والمجتمعات التي تسعى للتطور والازدهار في العصر الرقمي.

مراحل التحول الرقمي: 35

التحول الرقمي هو عملية شاملة ومتشعبة تتطلب معرفة عميقة من عدة تخصصات وبناءً على دراسة radar & Davison لفهم التحول الرقمي بشكل كامل يجب الأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة من مجالات متنوعة مثل التسويق وتقنية المعلومات والإبداع والإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات.

وقد حددت أغلب الدراسات، مثلما أشار Verhoef وآخرون (٢٠١٩)، ثلاث مراحل أساسية للتحول الرقمي:

- 1- **الرقمنة:** هي الخطوة الأولى في التحول الرقمي، وتعني تحويل البيانات غير الرقمية إلى صيغة رقمية وتتضمن هذه العملية تحويل الإجراءات الخارجية والداخلية إلى رقمية دون تغيير أساسي في الأعمال التي تخلق القيمة.
- 2- **التمثيل البصري:** المرحلة الثانية تشمل توظيف التكنولوجيا الرقمية لتعديل الإجراءات التجارية القائمة. هذه المرحلة تهدف إلى تطوير العمليات وإنشاء قيمة مضافة للزبائن، وذلك عبر تحسين تجاربهم.
- 3- **التحول الرقمي:** تعد المرحلة الأشمل حيث تصف التغيير على نطاق الشركة بأكمله وتشمل ابتكار نماذج أعمال جديدة وإعادة تنظيم العمليات لتغيير طريقة عمل الشركة أو عملية خلق القيمة.

34 - شحاته، محمد موسى علي (2020) دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري كمرتكز للحد من التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030 بين حتمية التغيير ونتائج التطبيق رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس.

35 - هيثم إبراهيم، ونصر الله، عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٠) دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين.

هذه المراحل تمثل تطوراً تدريجياً في عملية التحول الرقمي بدءاً من التعديلات الصغيرة وصولاً إلى التغييرات الكلية التي تؤثر على الشركة بأكملها وأساليب عملها.

عناصر التحول الرقمي:³⁶

- توظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات:

يعتبر استعمال التكنولوجيا في تقديم الخدمات جزءاً أساسياً من التحول الرقمي ويشمل ذلك استخدام تقنيات مثل التجارة الإلكترونية وتطبيقات الجوال لتحسين الكفاءة والفعالية وبناءً على دراسة Salind وآخرون فإن المؤسسات التي تدمج التكنولوجيا في خدماتها تحصد مستويات أعلى من رضا العملاء ووفائهم ومن الأمثلة على ذلك الخدمات البنكية الرقمية وتطبيقات الهاتف المحمول التي تمكن العملاء من الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان مما يحسن تجربتهم ويزيد مستوى رضاهم.

- توظيف التقنية لتعزيز ثقافة خدمة الزبائن:

يُعتبر توظيف التكنولوجيا في تعزيز ثقافة خدمة الزبائن أمراً أساسياً في التحول الرقمي وفقاً لـ Lemon & Verhoef فإن الشركات التي تركز على الزبائن وتستخدم التقنية لفهم متطلباتهم تحقق نتائج مالية أفضل ونموً ثابتاً وتشمل هذه التقنيات أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي ومنصات التواصل الاجتماعي التي تساعد في جمع وتحليل البيانات لفهم سلوك الزبائن وتفضيلاتهم مما يزيد من رضاهم وارتباطهم.

إنشاء القيمة هو نتاج للتحول الرقمي:³⁷

يُعتبر إنشاء القيمة من بين الأهداف الأساسية للتحول الرقمي وتستطيع المؤسسات تحقيق ذلك عن طريق زيادة الكفاءة وتقديم منتجات وخدمات حديثة وتعزيز ولاء العملاء ووفقاً لدراسة "ويريتز وآخرون" فإن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي قد حققت أداءً مالياً أفضل وتساهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف وفي تطوير منتجات مبتكرة لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز تجربة العملاء وولائهم وكذلك في خلق فرص تجارية جديدة عبر التجارة الإلكترونية.

خاتمة حول التحول الرقمي:

يحظى التحول الرقمي باهتمام بالغ في حقل الإدارة والتسيير مؤخراً ويعتبر عاملاً أساسياً في نجاح وتميز المنظمات خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تؤثر على تحقيق الأهداف والتكنولوجيا الرقمية تحسن الكفاءة الاتصالات تبسيط إدارة المعلومات وتقديم تحليلات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات مما يعزز الاتصال التنظيمي الفعال وكفاءة التنظيم وتعزيز التعاون بين الفرق والأفراد واتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة بفضل التواصل الجيد وتبادل المعلومات

³⁶ - المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠) التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلد السادس والثلاثون، العدد السابع، المملكة العربية السعودية.

³⁷ - هباز عفاف وبن محسن شيما (٢٠١٩) دور أنظمة الدفع الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

الفعال بناء الثقة وتقوية العلاقات الإيجابية من خلال التواصل الصادق يظهر مستوى الاتصال التنظيمي وفعالته ويجب على المؤسسات وضع استراتيجية شاملة للاتصال التنظيمي تحدد الأهداف التوجيهية والخطط المستقبلية للتواصل مع تحديد الجمهور المستهدف القنوات والأدوات المناسبة وتخطيط الأنشطة والحملات الاتصالية.

يمكن القول إن بنية الأعمال المؤسسية تؤدي دوراً مهماً في التوافق الاستراتيجي لتحويل الأعمال المصرفية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحليل العلاقة بين هيكل الأعمال المؤسسية والتوافق الاستراتيجي ونستطيع أن نرى أن هيكل الأعمال المؤسسية تؤثر بشكل كبير على قدرة البنوك على التأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق غاياتها.

المبحث الثالث: تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في القطاع البنكي تمهيد حول القطاع البنكي:

بعد ضخ الأموال في المصارف وهي درة التطور الاقتصادي لكل بلد لكونه الأساس لأي تقدم لذا يجب التركيز على أداء البنوك وزيادة قوتها لمواجهة الأزمات المالية.

وأصبح الاستثمار في القطاع المصرفي من المجالات الحاسمة التي تؤثر في النمو الاقتصادي ولكن هذا التأثير يختلف حسب وضع البنوك وكفاءتها الإنتاجية التي تضمن استخدام الموارد المصرفية بأفضل طريقة ونرى أن معظم الدول تعتمد على البنوك في تمويل التنمية وتوفير السيولة اللازمة للقطاعات الاقتصادية المختلفة.

كذلك تبرز دراسات عديدة أهمية الاستثمار في المصارف لما له من دور في زيادة النمو الاقتصادي والتخلص من الفقر والبطالة وتحسين مستوى الحياة.

التحول في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:³⁸

يشهد القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية تحولاً ملحوظاً بهدف تقديم خدمات بنكية متميزة تلي تطلعات العملاء وتناسب مع التطورات التقنية العالمية. يعد التحول البنكي جزءاً من رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير القطاعات المالية. كما أشارت لذلك الدراسة الحديثة من (McKinsey & Company 2021) إلى أن التحول في القطاع المالي السعودي أصبح عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف رؤية 2030، حيث تتوقع البنوك السعودية تحقيق نمو أعلى إذا استثمرت في تبني التقنيات الحديثة والتحسينات الرقمية وفي دراسة أجراها Westerman et al. (2014) أشارت إلى أن التحول لم يعد خياراً بل ضرورة للبنوك لتعزيز القدرة التنافسية وأكدت الدراسة أن التحول يساهم في تحسين الأداء والفعالية التشغيلية، مع ضرورة التركيز على الابتكار وإعادة تصميم الخدمات المصرفية.

ولعب التحول في القطاع البنكي دوراً كبيراً في تحسين الخدمات البنكية وتحولها من التقليدية إلى الرقمية والتي تمثلت في المحاور التالية:

38 - مذكور، بشرى (٢٠١٧)، أثر وسائل الدفع الإلكتروني على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي ٣٢٤، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

تعزيز تجربة العملاء: يوفر التحول من الأعمال التقليدية إلى الرقمية أدوات مبتكرة مثل التطبيقات البنكية الإلكترونية مما يمكن العملاء من الوصول إلى خدماتهم المالية بسهولة (Banking Review, 2023).

زيادة الأمان المالي: ساهمت التقنيات الحديثة في تقليل معدلات الاحتيال المالي من خلال نظم التحقق والأمان المعتمدة على الذكاء الاصطناعي (Al-) (Sayed et al., 2022).³⁹

تسريع العمليات: يساعد تحول الأعمال على تسريع إنجاز العمليات البنكية، مما يساهم في توفير وقت العملاء والموظفين (Khan & Ahmad, 2021).

المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحول القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:

تحقيق الفعالية التشغيلية: تساعد المواءمة الاستراتيجية على توجيه الجهود الرقمية نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتجنب الفجوات التشغيلية الناتجة عن تداخل الأهداف (Porter & Millar, 2019).

تعزيز التركيز الاستراتيجي: من خلال ربط التحول برؤية البنك، تُصبح كل المبادرات الرقمية جزءًا من الأهداف الاستراتيجية للبنك مما يساعد على ضمان تحقيق أهداف البنك وتجنب التشتت.

إدارة المخاطر: تساعد المواءمة الاستراتيجية في تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالتحول من خلال تقنيات التحكم وتحليل بيانات المخاطر، مما يساهم في تقليل المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والأمان السيبراني (Davenport & Prusak, 2020).

تحفيز الابتكار: يؤدي تحديد أهداف رقمية واضحة تتماشى مع الاستراتيجية العامة إلى خلق بيئة مشجعة على الابتكار مما يدفع الموظفين لاستكشاف حلول جديدة للتحديات التي تواجههم في العمل (Anderson, 2021).

وتستنتج الباحثة من العرض السابق أن المواءمة الاستراتيجية ليست حالة ثابتة تتحقق عند إعداد الاستراتيجية فقط، وإنما عملية مستمرة تتطلب مراجعة القرارات والمبادرات والقدرات والنماذج التشغيلية مع تغير الأولويات والبيئة التنظيمية والتقنية. كما أن المواءمة في القطاع البنكي لا تقتصر على التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات، بل تشمل كذلك توافق المنتجات والخدمات والعمليات والبيانات والموارد والمخاطر والمتطلبات التنظيمية مع توجه الاستراتيجية للبنك.

³⁹ - . Pakurár, Miklós, Haddad, Hossam, Nagy, János, Popp, József, Oláh, Judit (2019) the Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector, Sustainability 2019, 11, 1113., pp 24-1.

وفي ضوء ذلك، ترى الباحثة أن بنية الأعمال المؤسسية توفر الآلية التي يمكن من خلالها المحافظة على هذه المواءمة؛ لأنها تحول الاستراتيجية من عبارات وأهداف عامة إلى خرائط قدرات وتدفعات قيمة ونماذج تشغيلية واعتماديات ومبادرات محددة. وهذا الربط يفسر الأساس النظري لاختيار المواءمة الاستراتيجية متغيراً تابعاً، وأبعاد بنية الأعمال المؤسسية متغيرات مستقلة في نموذج الدراسة.

التحديات التي تواجه القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية:⁴⁰

على الرغم من الفوائد العديدة لتحول الأعمال من التقليدية إلى الرقمية، يواجه القطاع البنكي بعض التحديات، منها:

التكيف مع التغيرات: يتطلب التحول تحديث المهارات الفنية لدى الموظفين لمواكبة التكنولوجيا المتغيرة.

التكاليف المرتبطة بالتطوير: تعتبر التكاليف العالية لتغيير طريقة الأعمال وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وتحديث الأنظمة من التحديات التي تواجه البنوك.

التكلفة العالية: يتطلب التحول في الأعمال استثمارات كبيرة لتبني التقنيات وتطوير الأنظمة وتدريب الموظفين.

التغيرات الثقافية: التحديات الثقافية مثل مقاومة التغيير التنظيمي تشكل عائقاً رئيسياً. توضح دراسة (Muyenga Kasera, 2022) أن التحول يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية والتقبل للتكنولوجيا الجديدة، حيث يجب تدريب الموظفين وتعزيز وعيهم بأهمية التحول الرقمي وقد يكون من الصعب على بعض الموظفين والعملاء التكيف مع التكنولوجيا الحديثة وفي دراسة لـ (Schmidt et al., 2018) أوضحت أن مقاومة التغيير هي إحدى العقبات الأساسية أمام التحول الرقمي. هذه الدراسة بينت أن تعزيز الثقافة المؤسسية وتحبئة الموظفين لمواجهة التغيير هما من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تجاوز هذه التحديات.

التكامل بين الأنظمة: تحتاج البنوك إلى تكامل بين الأنظمة التقليدية والأنظمة الرقمية الجديدة، مما يشكل تحدياً تقنياً.⁴¹

تحديات هيكلية وتنظيمية: وفقاً لدراسة (Beese et al., 2022)، تواجه البنوك تحديات متعددة، من ضمنها مقاومة التغيير التنظيمي وصعوبة دمج التقنيات الحديثة مع الهيكل التنظيمي القديم، الذي سيؤثر على مرونة واستدامة الأعمال.

خاتمة حول القطاع البنكي:

من خلال بحثنا في هذا الأمر اتضح لنا الدور المؤثر الذي تؤديه البنوك في تنشيط الاقتصاد القومي فبروز البنوك كان بمثابة حل للمعضلات المتمثلة في عجز التمويل الذي يمثل أحد دعائم التنمية الاقتصادية كونه يتيح الملاذ الأخير للمستثمرين.

⁴⁰ - Saidi Atanda Mustapha (2018) E-Payment Technology Effect on Bank Performance in Emerging Economies-Evidence from Nigeria, Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2018, 4, 43.

⁴¹ - Sakanko, Musa Abdullahi, David, Joseph (2019) The Effect of Electronic Payment Systems on Financial Performance of Microfinance Banks in Niger State, Jurnal Bisnis dan Mongiomon Volume 00

وتنفذ البنوك عملية التمويل عن طريق تجميع أكبر حجم من الودائع بغية دعم مركزها المالي وتعمل جاهدة على استثمار هذه الأموال في منح القروض للعملاء بهدف الحصول على ربح لضمان ودائع الناس وتحقيق أرباح لبقائها والحاجة إلى التمويل تكون في الغالب من قبل أصحاب المشاريع الذين يودون تطبيقها كمشاريع استثمارية لتحقيق الاكتفاء الذاتي لهم وللاقتصاد وإيجاد فرص عمل إضافة إلى اكتساب المهارات كونه ميداناً خصباً لإظهار القدرات والمهارات وتحصيل عائد.

لذا فالبنك يقرر لتمويل المشاريع يعتمد على دراسات وتحليلات للمعطيات المرتبطة بالمستثمر وفق شروط ومقاييس ليضمن بذلك المشروع وبقائه الذي يتيح له استعادة القروض الممنوحة من جهته.

ولاحظنا من خلال البحث كذلك أن هنالك نوع آخر للتمويل يكون فيه البنك أحد الأطراف الثلاثة

للمويل والدولة الطرف الثاني فقد سعت الدولة لتسهيل تمويل الشباب الراغبين في الاستفادة وعبر تحمل جزء من عبء فائدة القرض الممنوح من طرف البنك في تعزيز عملية الاستثمار للقضاء على المشكلات التي تعاني منها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والفجوة البحثية

دراسات تناولت بنية الأعمال المؤسسية

(حسن الغامدي، 2024) وفقا للدراسة التي أجراها بعنوان تقييم تأثير بنية المؤسسة على نجاح التحول الرقمي: منظور عالمي كان الهدف من البحث هو بناء نموذج لبنية الأعمال باستخدام إطار (TOGAF ADM) كما عرضت الدراسة ثلاثة مفاهيم مختصرة حول كيفية فهم البنية المؤسسية التي تحتاجها شركة (STMIK Pontianak) من أجل تنفيذ استراتيجية تحول الأعمال واعتمدت الدراسة على نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية للعلاقات بين بنية المؤسسة والتحول الرقمي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أهمية البنية المؤسسة تلعب دورا حاسما في تحقيق التحول الرقمي في المنظمات وأيضا توفر البنية المؤسسية للشركات طريقة تتمكن من خلالها لتشغيل أعمالها والاستجابة الديناميكية للتغيرات السوقية كما ناقشت الدراسة بنية الأعمال المؤسسية من وجهة نظر أكاديمية ووضحت وظيفتها في دمج عمليات الأعمال مع موارد تقنية المعلومات لتحقيق التحول الرقمي للأعمال.

استنادا إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات: تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجية الأعمال، وتعزيز القدرات التكنولوجية للمنظمة لتحقيق التحول الرقمي، وتطوير استراتيجية التحول الرقمي لتحقيق أهداف المنظمة.

وفقا للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان هي البنية المؤسسية (Svyatoslav Kotusev)، (2020) تهدف الدراسة إلى تقديم ورقة مفاهيمية علمية حول أربع مشكلات عملية تتعلق باستراتيجية الأعمال ودور البنية المؤسسية ودورها في المبادرات الاستراتيجية كما تهدف الدراسة إلى تحفيز عمليات البحث العلمي المستقبلية من أجل توضيح الدور الفعلي للبنية المؤسسية في استراتيجية الأعمال نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية.

أظهرت نتائج الدراسة إلى ضرورة تعمق ممارسي البنية المؤسسية في المنظمة ونماذج أعمالها وعملياتها لتقديم فائدة أكبر لاستراتيجية الأعمال وبنية المؤسسة تلعب دورا حاسما في تحليل المؤسسة وتطوير استراتيجية الأعمال وأيضا تساعد بنية المؤسسة على تحسين الفعالية والكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.

استنادا إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات تطوير بنية المؤسسة: تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجية الأعمال وتطوير القدرات التكنولوجية للمنظمة لتحقيق التحول الرقمي وتطوير استراتيجية التحول الرقمي لتحقيق أهداف المنظمة.

(Josef Muyenga Kasera، 2022) **وفقا للدراسة التي أجراها بعنوان** دليل التحولات التجارية من خلال بنية المؤسسة في ناميبيا، كان

الهدف من البحث هو تحديد العلاقة وتأثير البنية المؤسسية في تحقيق تحول الأعمال في المؤسسة والأهداف الفرعية هي:

- مراجعة الأدبيات وفهم المصطلحات الأساسية مثل تحويل الأعمال، والتحول الرقمي، وإدارة بنية المؤسسات.
- تحديد التحديات التي تؤثر على دعم البنية المؤسسية لتحولات الأعمال في ناميبيا.
- تقديم التوصيات وصياغة المبادئ التوجيهية التي ينبغي مراعاتها عندما تسعى إحدى المنظمات إلى دعم التحولات التجارية في مجال الأعمال.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك نقص في مفهوم البنية المؤسسية في نامبيا وأوصت الدراسة إلى تطوير المؤسسات التعليمية لتشمل هذا المفهوم، وعدم تبني أطر ومنهجيات البنية المؤسسية عند عمل التقييمات للمنظمات وأوصت الدراسة وزارة المعلومات والتقنية بتطوير وفرض استخدام هذه الأطر والمنهجيات الخاصة بالبنية المؤسسية، وجدت الدراسة أن عدم وجود الدعم من القيادة يؤثر على البنية المؤسسية وتمكينها في المنظمات.

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات: تحسين الفعالية بنية المؤسسة تساعد على تحسين الفعالية من خلال ربط الاستراتيجيات بالبيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية بنية المؤسسة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد الاستراتيجيات الفعالة وتحسين الكفاءة بنية المؤسسة تساعد على تحسين الكفاءة من خلال تحديد الاستراتيجيات الفعالة.

دراسات تناولت المواءمة الاستراتيجية

وفقاً لدراسة (Jannis et al, 2023)، تهدف الدراسة إلى استعراض دور إدارة الهندسة المؤسسية (EAM) في تنسيق جهود تطوير نظم المعلومات المحلية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية على مستوى المنظمة، مع تجنب التكرار وعدم الاتساق. وأوضحت الدراسة أن رغم نضوج أدوات وعمليات إدارة الهندسة المؤسسية خلال العقد الماضي، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق أثر ملموس من مبادراتها في هذا المجال.

وقد ركزت الدراسة على تجربة بنك Commerzbank الدولي، حيث استخدم مهندسو المؤسسة آلية مراقبة قائمة على منظور المحفظة لتعزيز توطيد إدارة الهندسة المؤسسية داخل المنظمة بفعالية أكبر. ويتيح هذا النهج الجمع المتعمد بين مجموعة واسعة من آليات التحكم الرسمية وغير الرسمية، متجاوزين بذلك الآليات الرسمية التي يتم توجيهها من الأعلى والمناقشة غالباً في أدبيات EAM، كما أن استخدام محافظ آليات التحكم هذه يوفر وسيلة فعالة لإعادة توجيه إدارة الهندسة المؤسسية استجابةً للتغيرات الاستراتيجية الكبرى. وقد تم توضيح تطبيق هذا المنظور من خلال تتبع تطور EAM في Commerzbank على مدار أكثر من عقد (2008-2018) وسط بيئة تنافسية مضطربة وصعبة، مما استدعى عدة إعادة توجيه استراتيجية كبرى تتطلب تعديلات مقابلة في إدارة الهندسة المؤسسية. وتلخص الدراسة إلى أن تصميم محافظ آليات التحكم المتنوعة بوعي يعد وسيلة مفيدة أيضاً للمنظمات الكبيرة الأخرى لإجراء إدارة الهندسة المؤسسية بشكل أكثر فاعلية.

(Beese Jannis, Haki Kazem ، 2022) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان دراسة حول التوافق الاستراتيجي لإدارة بنية المؤسسة في Commerzbank، كان الهدف من البحث الهدف الأساسي تهدف الدراسة إلى تحليل تطور البنية المؤسسية داخل المنظمة وكيفية تمكينها وإدارتها كرد فعل للظروف المتغيرة واعتمدت الدراسة على نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية وشملت الدراسة تحليلاً لعدة منظمات في Commerzbank.

أظهرت نتائج الدراسة نهج البنية المؤسسية الذي اعتمدته Commerzbank ناجحاً، كما يتضح من إتمام عملية اندماج كبيرة خلال الأزمة المالية والقضاء الفعال على نظم المعلومات المكررة خلال فترة زمنية قصيرة وتم اعتبار مفهوم آلية المراقبة مفيداً في توجيه أنشطة البنية المؤسسية استجابة للظروف المتغيرة داخل المنظمة وتبعت الدراسة تطور البنية المؤسسية في Commerzbank على مدى أكثر من عقد من الزمن ومن خلال ثلاث فترات

متميزة، مما يدل على إمكانية تطبيق النهج على مواقف مختلفة وأظهرت المنظمة تقديرًا متزايدًا لتكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين للأعمال وقدرة أساسية في نهاية فترة الدراسة، مما يسمح لـ البنية المؤسسية بدعم مبادرات الابتكار والتعامل مع التقنيات الجديدة.

استنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات، بما في ذلك ضرورة تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجيات الأعمال وتعزيز القدرات التكنولوجية للمنظمة لتحقيق التحول الرقمي.

(أ.د. هاشم فوزي العبادي، ليث شناوه الجابري، 2022) وفقًا للدراسة التي أجراها بعنوان دراسة حول دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، كان الهدف من البحث الهدف الرئيس للدراسة هو الوصول إلى علاقة قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية، شملت الدراسة تحليلًا لعدة منظمات في مختلف القطاعات.

أظهرت نتائج الدراسة يعد الاحتواء الاستراتيجي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية ويعد الاحتواء الاستراتيجي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة وهناك علاقة إيجابية قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية وتعتبر ريادة الأعمال الرقمية من المواضيع المعاصرة الحديثة وتعد أسلوب ونمط عمل جديد للمنظمات في زمن الثورة التقنية التي يشهدها العالم وريادة الأعمال الرقمية تعتمد على العالم الرقمي بشكل كبير في تنفيذ عملياتها.

استنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات، بما في ذلك ضرورة تطوير الاحتواء الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجيات الأعمال.

ووفقًا لدراسة (Gideon et al, 2020)، تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى أهمية التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات (BITA) والعوامل المرتبطة به في تحقيق التحول الرقمي داخل المنظمات. وقد أشارت الدراسة إلى أن التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات يعد جهداً أساسياً لكنه يمثل تحدياً لكل من الباحثين والممارسين، ويزداد تعقيداً عند قيام المنظمات بصياغة وتنفيذ التغييرات اللازمة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، فضلاً عن التعديلات الهيكلية والثقافية لضمان نجاح التحول الرقمي.

وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة بين عامي 2016 و 2020 للكشف عن أهمية التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات والعوامل المؤثرة فيه. وأكدت النتائج أن هذا التوافق يساهم في تعزيز القيمة المستمدة من تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الرقمية، وتمكين المرونة التنظيمية، وتسهيل دمج التقنيات الرقمية الجديدة. كما حددت الدراسة العوامل التنظيمية والإدارية المتعلقة بالتوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات والتي تعد أساسية للتحول الرقمي، مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التوافق مع البيئة الخارجية، ومهارات القيادة. وأخيراً، قدمت الدراسة مقترحات لأجندة البحث المستقبلي والتطبيقات العملية للباحثين والممارسين.

الدراسات الاستطلاعية

في إطار تحديد مشكلة الدراسة وتكوين الفرضيات، قامت الباحثة ببحث استطلاعي بعنوان "التحول الرقمي للمؤسسات الحديثة ومواءمة استراتيجية الأعمال الرقمية" الذي تم عرضه في

"ICEADB-24)- International Conference on Enterprise Architecture and Digital Business"
" Kuwait City , 12-13 Feb, 2024 ,

وتم نشره في مجلة "Journal of Research of Administration"

هدف البحث إلى تسليط الضوء على ركائز التحول الرقمي وأهمية كل ركيزة في المنظمات الحديثة وكيف تحقق المنظمات المرونة والحداثة من خلال رحلة التحول الرقمي، وأيضاً تناول البحث أهمية المواءمة الاستراتيجية ما بين استراتيجية التحول الرقمي للأعمال وبين تنفيذها مع التركيز على دور مصمم الأعمال "Business Architect" الذي يمثل المترجم وجسر الوصل ما بين الاستراتيجية وتنفيذها بالشكل الملائم وبأقل انحرافات ممكنة.

تم البحث عن طريق مراجعة شاملة للأدبيات التي تضمنت البحث بشكل منهجي وتقييم وتلخيص الأدبيات الأكاديمية والأدبيات المنشورة في موضوع البحث والموجودة والمتعلقة بموضوع التحول الرقمي ومواءمة استراتيجية الأعمال الرقمية داخل المؤسسات الحديثة. اتبعت عملية مراجعة الأدبيات الخطوات الرئيسية التالية:

تحديد الأدبيات ذات الصلة: تتضمن الخطوة الأولى تحديد المقالات العلمية ذات الصلة والكتب وأوراق البحث والتقارير ودراسات الحالة وغيرها من المصادر المتعلقة بالتحول الرقمي واستراتيجية الأعمال الرقمية ومواءمة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي والقيادة وتبني التكنولوجيا والموضوعات ذات الصلة. معايير البحث وقواعد البيانات: تم تحديد معايير البحث بناءً على الكلمات الرئيسية والمفاهيم والموضوعات المتعلقة بأهداف البحث. يتم استخدام قواعد البيانات مثل المجالات الأكاديمية (على سبيل المثال، IEEE Explore و Science Direct) وقواعد بيانات البحث (على سبيل المثال، ProQuest و EBSCO) والمنشورات العلمية والمنصات عبر الإنترنت ذات السمعة العالية لإجراء البحث في الأدبيات.

معايير الإدراج والاستبعاد: تم وضع معايير الإدراج لتشمل الأدبيات ذات الصلة المباشرة بأهداف البحث والتي توفر رؤية قيمة حول ركائز التحول الرقمي وتحديات محاذاة الاستراتيجية وأفضل الممارسات والموضوعات ذات الصلة. يتم تطبيق معايير الاستبعاد لاستبعاد الأدبيات غير ذات الصلة أو القديمة.

جمع البيانات وتحليلها: تم جمع الأدبيات ذات الصلة وتنظيمها وتحليلها بشكل منهجي لاستخراج النتائج الرئيسية والموضوعات والاتجاهات والأطر النظرية والمنهجيات ودراسات الحالة والرؤى العملية المتعلقة بالتحول الرقمي ومحاذاة الاستراتيجية. قد تشمل تقنيات تحليل البيانات التحليل الموضوعي وتحليل المحتوى والتحليل المقارن وتوليف النتائج.

نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

تلخيص النتائج: تم تلخيص النتائج من مراجعة الأدبيات لتطوير سرد مترابط يسلط الضوء على الحالة الحالية للمعرفة والمفاهيم الرئيسية والمنظورات النظرية والأدلة التجريبية والثغرات في الأدبيات والتحديات والفرص وأفضل الممارسات المتعلقة بالتحول الرقمي ومواءمة استراتيجية الأعمال الرقمية.

التقييم النقدي: تم تقييم الأدبيات بشكل نقدي بناءً على مصداقية المصادر وأهميتها لموضوع البحث والدقة المنهجية والأطر النظرية والأدلة التجريبية والآثار العملية ويتم النظر في نقاط القوة والضعف والقيود والتحيزات في الأدبيات أثناء عملية التقييم.

عرض النتائج: تم تقديم نتائج مراجعة الأدبيات في ورقة البحث، وتم تنظيمها وفقاً للموضوعات، والموضوعات الفرعية، وأسئلة البحث ومناقشة الأفكار الرئيسية والحجج والنظريات وأمثلة الحالات والتوصيات المستمدة من الأدبيات بطريقة شاملة ومتراصة ومنطقية.

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

أهداف الورقة البحثية:

البحث عن الركائز المهمة لإنجاح رحلة التحول الرقمي وإبراز أفضل الممارسات لعملية مواءمة استراتيجيات تحول الأعمال للرقمية.

مناقشة أثر تحول الأعمال للرقمية على العمليات ونماذج العمل.

تقديم الحلول للتحديات التي تواجهها المنظمات عند مواءمة استراتيجية تحول الأعمال للرقمية ومبادرات التحول التنفيذية.

التعليق على الدراسات السابقة حول بنية الأعمال المؤسسية

الدراسات السابقة تشير إلى أهمية هيكل المؤسسة في إنجاز التحول الرقمي الناجح في المؤسسات ويمكن أن تساعد هذه الدراسات في فهم كيفية تأثير هيكل المؤسسة على التحول الرقمي وكيفية تطوير هيكل المؤسسة لبلوغ أهداف المؤسسة.

النتائج الأساسية:

1. تأثير هيكل المؤسسة: هيكل المؤسسة يؤدي دوراً مهماً في إنجاز التحول الرقمي الناجح في المؤسسات.
2. تحسين الفعالية والكفاءة: هيكل المؤسسة يساعد على تحسين الفعالية والكفاءة وتحقيق غايات المؤسسة.

التأثير الواقعي للدراسات:

الدراسات السابقة بإمكانها أن تدعم في إحداث استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة في المنظمات. باستطاعتها أيضاً أن تحسّن هيكلية المؤسسة لتحقيق غايات المنظمة.

مقارنة بين البحوث:

الدراسات السابقة تتشابه في النتائج الجوهرية حيث تؤكد جميعها على أهمية هيكلية المؤسسة في تحقيق التحول الرقمي المثمر في المنظمات مع هذا، يمكن أن تتباين الدراسات في المنهجية والنتائج التفصيلية.

أهمية هيكل المؤسسة:

بنية المؤسسة يلعب دوراً هاماً في تحقيق التحول الرقمي الناجح في المنظمات باستطاعة هيكل المؤسسة أن يدعم في رفع الفعالية والكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.

التعليق على دراسات السابقة حول المواءمة الاستراتيجية:

تشير الدراسات السابقة إلى ضرورة التضمن الاستراتيجي والتناغم الاستراتيجي في إنجاز التغيير الرقمي الناجح بالمؤسسات. باستطاعة هذه الدراسات أن تدعم استيعاب كيفية تأثير التضمن الاستراتيجي والتناغم الاستراتيجي على التغيير الرقمي وكيفية وضع استراتيجيات فعالة لبلوغ غايات المؤسسة.

النتائج الأساسية:

- 1- أثر التضمن الاستراتيجي: التضمن الاستراتيجي يؤدي دوراً هاماً في تدعيم الريادة الرقمية.
- 2- أهمية التناغم الاستراتيجي: التناغم الاستراتيجي لإدارة هيكل المؤسسة يعاون على تحقيق التغيير الرقمي الناجح في المؤسسات.

الأثر العملي للدراسات:

الدراسات السابقة يمكن أن تساعد في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة في المؤسسات. يمكن أن تساعد أيضاً في تحسين الاحتواء الاستراتيجي والتوافق الاستراتيجي لإدارة هيكل المؤسسة لتحقيق غايات المؤسسة.

مقارنة بين الدراسات:

الدراسات السابقة تتشابه في النتائج الأساسية حيث تؤكد كلها على أهمية الاحتواء الاستراتيجي والتوافق الاستراتيجي في تحقيق التحول الرقمي الناجح في المؤسسات. ومع هذا يمكن أن تختلف الدراسات في المنهجية والنتائج التفصيلية.

جدول الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية:

جدول 1 الدراسات السابقة المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية

اسم الباحث	سنة النشر	عنوان الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	المنهج المستخدم	النتائج	التوصيات
حسن الغامدي	2024	تقييم تأثير بنية المؤسسة على نجاح التحول الرقمي: منظور عالمي	اعتمدت الدراسة على نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية للعلاقات بين بنية المؤسسة والتحول الرقمي.	شملت الدراسة تحليلًا لعدة دول عبر قارات مختلفة بما في ذلك الاقتصادات المتقدمة والنامية والاقتصادات الانتقالية.	استخدمت الدراسة نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية.	توصلت الدراسة إلى أن بنية المؤسسة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التحول الرقمي في المنظمات.	أوصت الدراسة بضرورة تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف التحول الرقمي.
Svyatoslav Kotusev Sherah Kurnia Rod Dilnutt Paul Taylor	2020	ما هي البنية المؤسسية ولماذا هي مهمة لتحليل المؤسسة	منظمات والشركات في مختلف القطاعات	غير متوفر	نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية	تشير النتائج إلى ضرورة تعمق ممارسي البنية المؤسسية في المنظمة ونماذج أعمالها وعملياتها لتقديم فائدة أكبر لاستراتيجية الأعمال.	أوصت الدراسة بضرورة تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجيتها الأعمال.

Josef Muyenga Kasera	2022	دليل التحولات التجارية من خلال بنية المؤسسة في ناميبيا	اعتمدت الدراسة على نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية.	شملت الدراسة تحليلاً لعدة منظمات في ناميبيا.	استخدمت الدراسة نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية	هناك نقص في مفهوم البنية المؤسسية في ناميبيا.	وأوصت الدراسة إلى تطوير المؤسسات التعليمية لتشمل هذا المفهوم.
----------------------------	------	--	---	--	---	---	---

الدراسات المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية

جدول 2 الدراسات المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية

Beese Jannis , Haki Kazem , Schilling Raphael , KrausMartin , et al.	2022	دراسة حول التوافق الاستراتيجي لإدارة بنية المؤسسة في Commerzbank	اعتمدت الدراسة على نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية	شملت الدراسة تحليلاً لعدة منظمات في Commerzbank .	استخدمت الدراسة نهج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية.	كان نهج البنية المؤسسية الذي اعتمده Commerzbank k ناجحاً، كما يتضح من إتمام عملية اندماج كبيرة خلال الأزمة المالية والقضاء الفعال على نظم المعلومات المكررة خلال فترة زمنية قصيرة.	أوصت الدراسة بضرورة تطوير بنية المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجيتها الأعمال وتعزيز
--	------	--	--	---	--	--	--

القدرات التكنولوجية للمنظمة لتحقيق التحول الرقمي.							
أوصت الدراسة بضرورة تطوير الاحتواء الاستراتيجي ي لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين استراتيجية الأعمال.	يعد الاحتواء الاستراتيجي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة. هناك علاقة إيجابية قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وزيادة الأعمال الرقمية.	استخدم ت الدراسة نمذج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية.	شملت الدراسة تحليلًا لعدة منظمات في مختلف القطاعات. نمذج التحليل التجميعي والمراجعة المنهجية.	اعتمدت الدراسة على نمذج التحليل التجميع ي والمراجعة المنهجية.	دراسة حول دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.	202 2	أ.د. هاشم فوزي العبادي ليث شناوه الجابري.

يتضح للباحثة من مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن البنية المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية تمثلان من العوامل المهمة في دعم التحول المؤسسي والرقمي. وقد ركزت بعض الدراسات على دور البنية المؤسسية في تنظيم الأنظمة والتقنيات والحد من التكرار، بينما ركزت دراسات أخرى على توافق الأعمال وتقنية المعلومات أو على الاحتواء الاستراتيجي والقدرة على تنفيذ التغيير.

وترى الباحثة أن هذه الدراسات قدمت أساسًا نظريًا مهمًا لفهم العلاقة بين الاستراتيجية والتنفيذ، إلا أن معظمها تناول البنية المؤسسية بمفهومها العام أو من منظور تقني، ولم يركز بالقدر الكافي على بنية الأعمال المؤسسية بوصفها مجالًا مستقلًا يهتم بقدرات الأعمال وتدفعات القيمة والنماذج التشغيلية

وأصحاب المصلحة. كما أن عددًا من الدراسات اعتمد على دراسات الحالة أو المراجعات النظرية، في حين ظل القياس الكمي لأثر الأبعاد التنظيمية والمهنية لبنية الأعمال المؤسسية محدودًا.

وفيما يتعلق بالمواءمة الاستراتيجية، تبين للباحثة أن الأدبيات ركزت بصورة أكبر على المواءمة بين الأعمال وتقنية المعلومات، بينما تتطلب طبيعة تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية مفهومًا أوسع يشمل مواءمة الاستراتيجية مع القدرات والعمليات والمبادرات والموارد والنماذج التشغيلية. ولذلك لا تنظر الدراسة الحالية إلى المواءمة باعتبارها توافقًا تقنيًا فقط، بل باعتبارها قدرة مؤسسية على ترجمة استراتيجية التحول إلى تنفيذ مترابط وقابل للمتابعة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيد أهمية وضوح الأدوار، ودعم الإدارة العليا، والتكامل التنظيمي، واستخدام الممارسات المنهجية. إلا أنها تختلف عنها في جمع هذه العوامل ضمن نموذج واحد واختبار أثرها في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في سياق البنوك السعودية.

الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بتحول الأعمال والمواءمة الاستراتيجية والبنية المؤسسية أن معظم الدراسات ركزت على التحول الرقمي من منظور تقني أو تشغيلي، أو تناولت المواءمة بين استراتيجية الأعمال وتقنية المعلومات، دون التوسع في دراسة تحول الأعمال بوصفه تغييرًا مؤسسيًا شاملاً يمتد إلى نماذج الأعمال والقدرات والعمليات والهياكل التنظيمية والمبادرات التنفيذية. كما تناولت غالبية الدراسات البنية المؤسسية بمفهومها العام، مع تركيز واضح على الجوانب التقنية وبنية الأنظمة والمعلومات، في حين ظل تناول بنية الأعمال المؤسسية بوصفها مجالًا مستقلًا يربط الاستراتيجية بقدرات الأعمال وتدفقات القيمة والنماذج التشغيلية وأصحاب المصلحة محدودًا.

وتحدد الفجوة البحثية بصورة أكثر دقة في محدودية الدراسات التطبيقية التي اختبرت كميًا وبصورة متكاملة أثر أبعاد بنية الأعمال المؤسسية، والمتمثلة في وضوح المفهوم ونطاق العمل، والممارسات والمنهجيات المستخدمة، وتمكين ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، والموقع في الهيكل التنظيمي، ومهارات القيادة والممارسين، في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية. كما لم تقدم الدراسات التي تمت مراجعتها قياسًا مقارنًا يحدد مقدار إسهام كل بُعد من هذه الأبعاد في تفسير المواءمة الاستراتيجية أو يبين الأبعاد الأكثر تأثيرًا فيها.

وتزداد أهمية هذه الفجوة في السياق السعودي؛ نظرًا لمحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بصورة مباشرة في البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية، رغم ما يشهده القطاع البنكي من توسع في مبادرات تحول الأعمال إلى الرقمية في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال بناء نموذج كمي متكامل واختبار أثر كل بُعد من أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية، بما يساهم في تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا، ويوفر نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسة بنية الأعمال المؤسسية وتعزيز الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ داخل البنوك السعودية.

ملخص الفصل الثاني

تهدف هذه الدراسة إلى الإلمام بواقع التغير الرقمي في المصارف السعودية، بحيث يعد التغير الرقمي توجهاً عصبياً يساهم في رفع مستوى أداء المصارف خصوصاً مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات التي شهدتها النشاط المصرفي، وهذا ألزمها على محاولة التكيف أو التوافق مع هذه التطورات لتبسيط العمليات وتعزيز كفاءتها وسهولة توفير الخدمات.

ومن خلال دراستنا هذه، تناولنا تجربة السعودية في تطبيق التغير الرقمي في المصارف التي أظهرت فعالية وقدرة كبيرة وتحكماً عالياً في أدوات التغير الرقمي واستخدامها في عمل المصارف وتطوير المنتجات والخدمات المالية الرقمية.

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة في تنفيذ الدراسة؛ إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات،

والطرق المتبعة في جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ أتاح وصف واقع بنية الأعمال المؤسسية في البنوك محل الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة، وقياس أثر أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية. ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة في واقعها، وجمع البيانات المتعلقة بها بطريقة علمية منظمة، ثم تحويلها إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل والتفسير.

وطُبق المنهج بالاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث صُممت الاستبانة وحُكمت، ثم وُزعت إلكترونياً على العاملين والمتخصصين المشاركين في مجالات الاستراتيجية والتخطيط والتحول والتشغيل في البنوك السعودية. وقد جُمعت (357) استجابة أولية، ثم رُوِّجعت وُثِّقت، واستُبعدت الاستجابات غير المكتملة أو غير المستوفية لمتطلبات جودة البيانات، وانتهت عملية التنقية إلى اعتماد (160) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي. وبعد ذلك حُللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لوصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وقياس أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

متغيرات الدراسة:

الدراسة تحتوي على متغير مستقل ومتغير تابع واللذان سيساهمان في فهم العلاقة بين تمكين وتفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية وتطبيق ممارساتها وبين المواءمة الاستراتيجية ونجاح تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل:

■ بنية الأعمال المؤسسية وهي المتغير المستقل والتي ستؤثر على المتغير التابع إما بطريقة موجبة أو سالبة وتتكون من الأبعاد الآتية:

- تمكين ودعم الإدارة العليا لبنية الأعمال المؤسسية.
- الثقافة التنظيمية والوعي بمفهوم ودور بنية الأعمال المؤسسية.
- الهيكل التنظيمي وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل.
- القيادة والمهارات القيادية لموظف بنية الأعمال المؤسسية.
- الممارسات والمنهجيات والأطر العلمية المستخدمة في ممارسات بنية الأعمال المؤسسية.

المتغير التابع:

■ المواءمة الاستراتيجية ومدى تكامل المبادرات والعمليات التشغيلية وتنفيذها بأقل فجوات وهي المتغير التابع كنتاج متوقع من المتغير.

قياس متغيرات الدراسة:

قيست متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال الاستبانة التي أُعدت وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتضمنت الاستبانة عبارات تقيس بنية الأعمال المؤسسية بوصفها المتغير المستقل، من خلال أبعاد وضوح المفهوم ونطاق العمل، والممارسات والمنهجيات المستخدمة، وتمكين ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة. كما تضمنت عبارات لقياس المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية بوصفها المتغير التابع.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المتخصصين العاملين في البنوك المحلية والبنوك الرقمية المرخصة في المملكة العربية السعودية، ممن ترتبط مهامهم بصورة مباشرة بإعداد الاستراتيجيات والتخطيط وعمليات التحول والتنفيذ والتشغيل. ويشمل مجتمع الدراسة المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، ومهندسي الأعمال والمتخصصين المكلفين بمواءمة استراتيجية الأعمال مع العمليات التشغيلية، والمستشارين وخبراء التحول المشاركين في مشروعات المواءمة الاستراتيجية وتحول الأعمال، إضافة إلى مديري المشروعات المسؤولين عن إدارة المبادرات ومتابعة تنفيذها.

وقد اختيرت البنوك المحلية والرقمية مجتمعًا للدراسة لارتباطها المباشر بموضوع تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية، ولكونها تمثل البيئة الفعلية التي تُصاغ فيها استراتيجيات التحول وتنفذ من خلالها المبادرات والعمليات والنماذج التشغيلية المرتبطة بها. كما يتيح الجمع بين البنوك المحلية والبنوك الرقمية تمثيل نماذج بنكية مختلفة؛ إذ تعمل البنوك المحلية على تطوير أعمالها وأنظمتها ونماذجها التشغيلية القائمة، في حين تقوم البنوك الرقمية على نماذج أعمال تركز بدرجة أساسية على القنوات والتقنيات الرقمية، مما يساهم في توفير تصور أكثر شمولاً عن واقع المواءمة الاستراتيجية في القطاع البنكي السعودي.

واختيرت الفئات الوظيفية المشار إليها نظرًا لارتباط أدوارها المهنية بمتغيرات الدراسة، وامتلاكها المعرفة والخبرة اللازمة لتقييم مدى وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها، والممارسات والمنهجيات المستخدمة فيها، ومستوى دعم الإدارة العليا لها، وتأثير الثقافة التنظيمية والموقع التنظيمي ومهارات القيادة في فاعلية دورها. كما أن مشاركة هذه الفئات في صياغة الاستراتيجيات وإدارة التحول وتنفيذ المبادرات ومتابعة العمليات تجعلها أكثر قدرة على تقييم مستوى المواءمة بين استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية وتنفيذها التشغيلي.

عينة الدراسة:

وفقاً للمعلومات المشار إليها في موقع البنك المركزي السعودي يتراوح إجمالي عدد البنوك المحلية والرقمية المرخصة في المملكة العربية السعودية 14 بنك منهم 11 بنك محلي و 3 بنوك رقمية وبعد الرجوع إلى التقارير السنوية المتوفرة كمصادر مفتوحة في مواقع البنوك على الشبكة العنكبوتية وذلك لتحديد عدد الموظفين في البنوك وعدد الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة كما هو موضح للجدول رقم 42-1-التالي:

جدول 3 قائمة البنوك السعودية

البنك	النوع	تقرير عام	الإجمالي	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التشغيلية	أخرى
البنك الأهلي السعودي	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	15,906	20	1539	7,281	7,066
مصرف الراجحي	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2023	20,878	453	1371	18963	91
بنك الرياض	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	5,593	233	1,660	3,700	-
البنك السعودي الأول	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	5,288	44	1106	3,391	747
البنك العربي الوطني	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2023	4,206	20	506	3,444	236
مصرف الأمانة	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	2,862	14	322	2,438	88

⁴² الموقع الإلكتروني للبنك المركزي، <https://www.sama.gov.sa/ar-sa/LicenseEntities/Pages/LicensedBanks.aspx> ، تاريخ الوصول 13-04-2024 ومصادر أخرى من التقارير السنوية للبنوك

البنك السعودي الفرنسي	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	3,327	-	-	-	-
البنك السعودي للاستثمار	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	1,321	143	319	853	6
بنك الجزيرة	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2023	3,179	22	633	1,920	604
بنك البلاد	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2023	3,787	-	-	-	-
بنك الخليج الدولي السعودي	بنك محلي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	1,069	17	196	630	226
بنك أس تي سي	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص - في مرحلة الإطلاق التجريبي)	2022	-	-	-	-	-
بنك فيجن	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص ولم يباشر النشاط بعد)	2023	-	-	-	-	-
بنك دال ثلاثمائة وستون	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص - في مرحلة الإطلاق التجريبي)	2022	-	-	-	-	-

الإجمالي	67,416	966	7652	42,620	9,064
----------	--------	-----	------	--------	-------

في ضوء الحجم التقديري لمجتمع الدراسة، حُدد الحجم المستهدف للعينة بنحو (369) مفردة، بالاعتماد على معادلة تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة باستخدام المعادلة الموضحة بالشكل رقم (3)، وعند مستوى ثقة بلغ (95%) وهامش خطأ قدره (5%)

وُزعت الاستبانة إلكترونياً على العاملين والمتخصصين الذين تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة في البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية. وقد بلغ عدد الاستجابات المستلمة (357) استجابة أولية.

وبعد انتهاء مرحلة جمع البيانات، خضعت الاستجابات للمراجعة والتنقية للتحقق من اكتمالها واتساقها ومدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وأسفرت عملية المراجعة عن استبعاد (197) استجابة، لعدم اكتمال بعض الاستبانات، أو وجود نقص أو عدم اتساق في البيانات المقدمة، أو عدم استيفائها متطلبات جودة البيانات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

وبذلك بلغ عدد الاستجابات المكتملة والصالحة للتحليل (160) استجابة، واعتمدت بوصفها العينة النهائية للدراسة التي أُجريت عليها التحليلات الإحصائية واختُبرت من خلالها فرضيات الدراسة.

البيان	العدد
حجم العينة المستهدف	369
الاستجابات المستلمة	357
الاستجابات المستبعدة	197
الاستجابات الصالحة للتحليل	160

شكل رقم 3- معادلة العينة العشوائية البسيطة

$$n = \frac{q(1-q)}{d^2} + \frac{q(1-q)}{N}$$

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة والوحيدة لجمع البيانات الكمية اللازمة لقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وتحديد أثر أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية. وقد اختيرت الاستبانة لملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي، وقدرتها على جمع بيانات منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي من العاملين والمتخصصين في البنوك المحلية والرقمية محل الدراسة.

مراحل بناء الاستبانة

مرت عملية بناء الاستبانة بالمراحل الآتية:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة ببنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية وتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية.
2. تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وفرضياتها.
3. صياغة مجموعة من العبارات التي تقيس كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
4. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها للتحكيم؛ للتحقق من وضوح العبارات وسلامة صياغتها ومدى ارتباطها بالأبعاد التي وضعت لقياسها.
5. مراجعة العبارات وتعديلها في ضوء الملاحظات الواردة، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة.
6. توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة، ثم مراجعة الاستجابات والتحقق من اكتمالها واتساقها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

أقسام الاستبانة ومحاورها

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسين:

القسم الأول: البيانات الأولية

اشتمل هذا القسم على أسئلة تهدف إلى التعرف إلى الخصائص العامة لأفراد العينة، وتضمنت:

- الجنس.
- العمر.
- سنوات الخبرة.

القسم الثاني: عبارات قياس متغيرات الدراسة

اشتمل هذا القسم على (25) عبارة موزعة على خمسة محاور، منها أربعة أبعاد تقيس بنية الأعمال المؤسسية بوصفها المتغير المستقل، ومحور واحد يقيس المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية بوصفها المتغير التابع، وذلك على النحو الآتي:

المتغير	المحور أو البعد	العدد
بنية الأعمال المؤسسية – المتغير المستقل	وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها	5
بنية الأعمال المؤسسية – المتغير المستقل	الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	5
بنية الأعمال المؤسسية – المتغير المستقل	تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	5
بنية الأعمال المؤسسية – المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	5
المواءمة الاستراتيجية – المتغير التابع	المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية	5

25	المجموع الكلي	
----	---------------	--

وبذلك اشتمل المتغير المستقل على (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، في حين اشتمل المتغير التابع على (5) عبارات.

مقياس الاستجابة وترميز البيانات

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وُمرت الاستجابات على النحو الآتي:

الترميز	الاستجابة
1	موافق بشدة
2	موافق
3	محايد
4	لا أوافق
5	لا أوافق بشدة

وبناءً على اتجاه الترميز المستخدم في الدراسة، يشير انخفاض المتوسط الحسابي إلى ارتفاع درجة موافقة أفراد العينة، بينما يشير ارتفاع المتوسط الحسابي إلى انخفاض درجة الموافقة.

واعتمدت الدراسة المستويات الآتية لتفسير المتوسطات الحسابية:

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من 1.00 إلى 1.80	موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	لا أوافق
من 4.21 إلى 5.00	لا أوافق بشدة

ولم تستخدم المقابلات أو تحليل المستندات بوصفهما أداتين لجمع بيانات الدراسة أو اختبار فرضياتها، واقتصرت الرجوع إلى المناقشات المهنية والمصادر الوثائقية على دعم الاستدلال الأولي بظواهر المشكلة وبناء الإطار النظري، دون إدخالها ضمن بيانات التحليل الإحصائي أو نتائج اختبار الفرضيات

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة ومدى ملائمة عباراتها لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري وصدق المحتوى؛ إذ عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المتخصصين وذوي الخبرة في مجالات الإدارة وبنية الأعمال المؤسسية والتحول الرقمي ومنهجية البحث العلمي. وطلب منهم تقييم مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتماء كل عبارة إلى البعد الذي تقيسه، ومدى شمول الأداة لأهداف الدراسة ومتغيراتها. وفي ضوء الملاحظات الواردة، أُجريت التعديلات اللازمة على صياغة بعض العبارات، وحُذفت أو عُدلت العبارات غير الواضحة أو المتكررة، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة، بما يدعم صدق محتواها وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل محور، إلى جانب معامل الثبات الكلي للاستبانة، كما يتضح في الجدول التالي:

إليك الجدول بعد التقدير:

جدول 4 معامل ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الاستبانة

م	محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
1	المحور الأول.. بنية الأعمال المؤسسية	0.82	5
2	البعد الأول: وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها	0.79	5
3	البعد الثاني.. الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	0.84	5
4	البعد الثالث.. تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	0.87	5
5	البعد الرابع.. الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	0.80	5
6	المحور الثاني.. المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية	0.76	5
	المجموع الكلي	0.783	25

توضح النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة إلى مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي؛ إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.783)، وتراوح قيم معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة بين (0.76) و(0.87). وتشير هذه القيم إلى اتساق إجابات أفراد العينة وإمكانية الاعتماد على الأداة في قياس متغيرات الدراسة.

إجراءات تنفيذ خطة الدراسة:

نُفذت الدراسة وفق مجموعة من الإجراءات والمراحل المنظمة التي بدأت بتحديد المشكلة وصياغة الأهداف والفرضيات، وانتهت بتحليل البيانات وتفسير النتائج وصياغة التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: إعداد الدراسة

تضمنت هذه المرحلة تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، واختيار عناونها، وصياغة أهدافها وفرضياتها، وتحديد متغيراتها ومجتمعها وعينتها والمنهج المستخدم فيها.

المرحلة الثانية: إعداد الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

اشتملت هذه المرحلة على جمع الأدبيات العلمية المرتبطة ببنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية والتحول البنكي إلى الرقمية، وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

المرحلة الثالثة: إعداد أداة الدراسة وجمع البيانات

أعدت الاستبانة بالاستناد إلى أهداف الدراسة ومتغيراتها وأبعادها، ثم جرى التحقق من ملاءمتها، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. وبعد استلام الاستجابات، رُوِّجَت الاستبانات واستُبعدت الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، واعتمدت الاستجابات المكتملة في التحليل الإحصائي.

المرحلة الرابعة: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

حُلَّت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما شمل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومعامل الثبات وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية.

المرحلة الخامسة: استخلاص النتائج والتوصيات

فُسِّرَت نتائج التحليل الإحصائي في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها والإطار النظري والدراسات السابقة، ثم صيغت النتائج العامة والتوصيات والمقترحات المرتبطة بموضوع الدراسة.

المرحلة السادسة: إعداد الرسالة بصورتها النهائية

أعدت الرسالة وأُخرجت وفق المتطلبات العلمية والأكاديمية، ووثقت المصادر والمراجع المستخدمة فيها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضا أعلى متوسط حسابي. اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، وزُمرت درجات الاستجابة على النحو الآتي: (1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) لا أوافق، و(5) لا أوافق بشدة. وبناءً على هذا الترميز، تشير المتوسطات الحسابية المنخفضة إلى ارتفاع درجة الموافقة، بينما تشير

المتوسطات المرتفعة إلى انخفاض درجة الموافقة. ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية، قُسم مدى المقياس إلى خمس فئات متساوية على النحو الآتي: من (1.00 إلى 1.80) موافق بشدة، ومن (1.81 إلى 2.60) موافق، ومن (2.61 إلى 3.40) محايد، ومن (3.41 إلى 4.20) لا أوافق، ومن (4.21 إلى 5.00) لا أوافق بشدة.

- **الانحرافات المعيارية:** يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
- **معامل ألفا كرونباخ:** من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- **الانحدار الخطي البسيط:** وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- **معامل الاختلاف:** استُخدم لقياس درجة تشتت النسبي في إجابات أفراد العينة ومقارنة مستوى التجانس بين عبارات وأبعاد الدراسة، ويُحسب بقسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي وضرب الناتج في (100). وتشير القيمة المنخفضة لمعامل الاختلاف إلى ارتفاع درجة التجانس والاتفاق بين إجابات أفراد العينة، بينما تشير القيمة المرتفعة إلى زيادة التشتت والاختلاف في الإجابات.

معايير تفسير مؤشرات الارتباط والانحدار:

اعتمدت الدراسة المعايير التفسيرية الآتية للحكم على نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط. ويُراعى أن قوة معامل الارتباط تُفسر اعتماداً على القيمة المطلقة للمعامل، بينما تحدد الإشارة الموجبة أو السالبة اتجاه الأثر.

أولاً: معيار تفسير معامل الارتباط (R)

مستوى الارتباط	قيمة معامل الارتباط المطلقة
ارتباط ضعيف جداً	من 0.00 إلى أقل من 0.20
ارتباط ضعيف	من 0.20 إلى أقل من 0.40
ارتباط متوسط	من 0.40 إلى أقل من 0.60
ارتباط قوي	من 0.60 إلى أقل من 0.80
ارتباط قوي جداً	من 0.80 إلى 1.00

تشير الإشارة الموجبة لمعامل الارتباط إلى أن المتغيرين يتحركان في الاتجاه نفسه، بينما تشير الإشارة السالبة إلى تحركهما في اتجاهين متعاكسين

ثانياً: معيار تفسير معامل التحديد (R^2)

قيمة معامل التحديد	القدرة التفسيرية للنموذج
--------------------	--------------------------

أقل من 0.10	ارتباط ضعيف قدرة تفسيرية منخفضة
من 0.10 إلى أقل من 0.30	قدرة تفسيرية محدودة
من 0.30 إلى أقل من 0.50	قدرة تفسيرية متوسطة
من 0.50 إلى 1.00	قدرة تفسيرية مرتفعة

يوضح معامل التحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يفسرها المتغير المستقل. وتُحوّل قيمة معامل التحديد إلى نسبة مئوية بضرها في (100)، فمثلاً تعني القيمة ($R^2 = 0.621$) أن المتغير المستقل يفسر (62.1%) من التباين في المتغير التابع.

ثالثاً: معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)

يمثل معامل التحديد المعدل تقديرًا أكثر تحفظًا لقدرة النموذج التفسيرية، ويأخذ في الاعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة. ويشير تقارب قيمته مع معامل التحديد (R^2) إلى استقرار النموذج وعدم وجود تضخم كبير في قدرته التفسيرية.

رابعاً: معامل الانحدار غير المعياري (B)

يوضح معامل الانحدار غير المعياري مقدار التغير المتوقع في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة. وتشير القيمة الموجبة إلى وجود أثر إيجابي، بينما تشير القيمة السالبة إلى وجود أثر سلبي. ولا يُصنّف معامل (B) منفردًا إلى ضعيف أو متوسط أو قوي؛ لأنه يتأثر بوحدة قياس المتغيرات.

خامساً: معامل الانحدار المعياري (Beta)

يُستخدم معامل الانحدار المعياري لتحديد اتجاه الأثر وقوته النسبية، كما يمكن استخدامه للمقارنة بين المتغيرات المستقلة، ويُفسر إرشادياً على النحو الآتي:

القيمة المطلقة لمعامل Beta	قوة الأثر
أقل من 0.10	أثر محدود جدًا
من 0.10 إلى أقل من 0.30	أثر ضعيف
من 0.30 إلى أقل من 0.50	أثر متوسط
0.50 فأكثر	أثر قوي

سادساً: اختبار (F)

يُستخدم اختبار (F) للتحقق من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار ككل، ولا توجد قيمة ثابتة لتصنيفه إلى ضعيف أو قوي. ويُحكم على معنوية النموذج من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المصاحب له؛ فإذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05)، كان نموذج الانحدار دالاً إحصائياً وصالحاً لتفسير الأثر.

سابعاً: اختبار (t)

يُستخدم اختبار (t) للتحقق من الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل. ويُعد أثر المتغير المستقل دالاً إحصائياً عندما تكون قيمة الدلالة المصاحبة لاختبار (t) أقل من (0.05).

ثامناً: مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)

قيمة الدلالة الإحصائية	التفسير
أكبر من أو تساوي 0.05	النتيجة غير دالة إحصائياً
أقل من 0.05	النتيجة دالة إحصائياً
أقل من 0.01	النتيجة دالة بدرجة مرتفعة
أقل من 0.001	النتيجة دالة بدرجة مرتفعة جداً

وعندما يعرض برنامج SPSS قيمة الدلالة بالصورة (0.000)، فإنها لا تعني أن قيمة الدلالة تساوي صفراً، وإنما تُكتب أكاديمياً بالصورة الآتية (p: < 0.001).

الفصل الرابع

تهييد الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الأولية لأفراد العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، ثم يقدم التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد بنية الأعمال المؤسسية، والمتمثلة في وضوح المفهوم ونطاق العمل، والممارسات والمنهجيات المستخدمة، وتمكين ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة. كما يعرض مستوى المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية بوصفها المتغير التابع في الدراسة.

ويتضمن الفصل كذلك اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ بهدف قياس أثر كل بُعد من أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية. ولا يقتصر عرض النتائج على بيان القيم والمؤشرات الإحصائية، بل يتضمن تفسيرها ومناقشتها، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة والسياق البنكي السعودي، بما يسهم في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً واستخلاص الدلالات العلمية والتطبيقية للنتائج.

تحليل البيانات

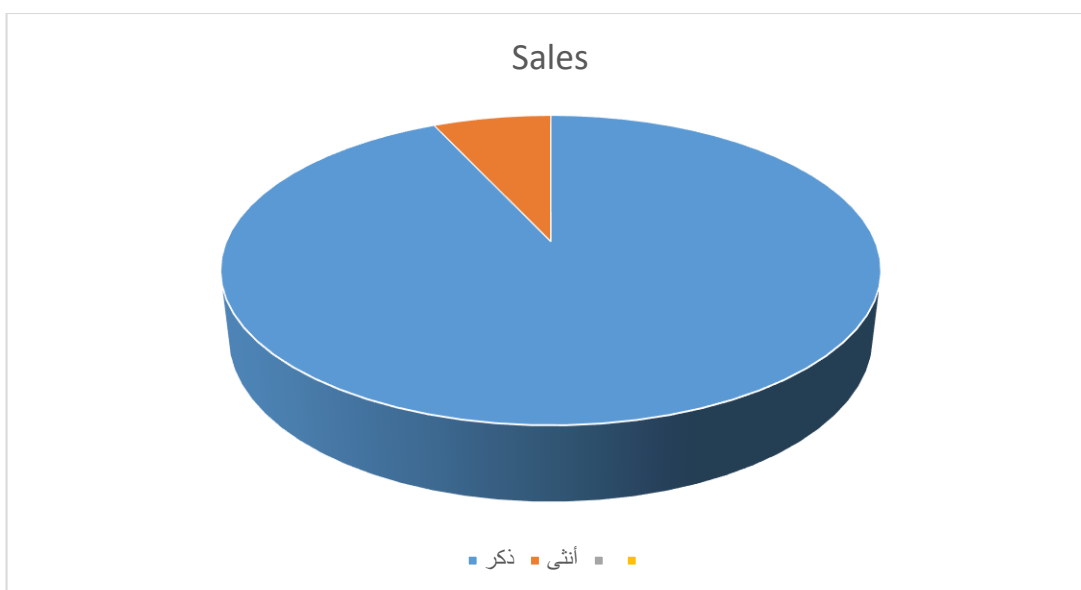
أولاً: البيانات الأولية:

أ- الجنس:

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة علي حسب الجنس أن نسبة الذكور 93.1% ، والإناث 6.9% .

جدول 5 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	149	93.1
أنثى	11	6.9
المجموع	160	100.0



ب- العمر

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للعمر، أن أعلي نسبة من من 25 إلى أقل 35 سنة 75.6 % ، وبلي ذلك من 35 إلى أقل 45 سنة بنسبة 14.4 % ، و من 45 إلى أقل 55 سنة بنسبة 5.0 % أقل من 25 سنة بنسبة 3.8 % ، وأكثر من 55 سنة بنسبة 1.3 %.

جدول 6 توزيع العينة طبقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	6	3.8
من 25 إلى أقل 35 سنة	121	75.6
من 35 إلى أقل 45 سنة	23	14.4
من 45 إلى أقل 55 سنة	8	5.0
أكثر من 55 سنة	2	1.3
المجموع	160	100.0

ت- سنوات الخبرة:

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة، أن أعلي نسبة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 61.3 % ، وبلي ذلك من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 25.0 % ، و من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 5.6 % ، و 20 سنة فأكثر بنسبة 4.4 % ، و أقل من 5 سنوات بنسبة 3.8 %.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	3.8
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	98	61.3
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	40	25.0
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	9	5.6
20 سنة فأكثر	7	4.4
المجموع	160	100.0

ثانيا: ابعاد الخور الأول.. بنية الأعمال المؤسسية

1. البعد الأول: وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها

م	وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه	الترتيب
1	أفهم بشكل واضح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنك.	1.21	.576	47.60%	موافق بشدة	4
2	توجد وثائق أو مصادر معتمدة توضح دور البنية المؤسسية في البنك.	1.20	.512	42.67%	موافق بشدة	5
3	نطاق عمل البنية المؤسسية محدد ومفهوم لجميع العاملين.	1.24	.511	41.21%	موافق بشدة	2
4	يوجد تواصل فعال لشرح أهمية البنية المؤسسية في تحقيق أهداف البنك.	1.26	.627	49.76%	موافق بشدة	1
5	أرى أن البنية المؤسسية مرتبطة بشكل مباشر بالتحول الرقمي في البنك.	1.23	.501	40.73%	موافق بشدة	3
وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها		1.2275	.47872	39%	موافق بشدة	

جاءت العبارة رقم (4): "يوجد تواصل فعال لشرح أهمية البنية المؤسسية في تحقيق أهداف البنك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.26 وانحراف معياري 0.627، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي.

جاءت العبارة رقم (3): "نطاق عمل البنية المؤسسية محدد ومفهوم لجميع العاملين" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.24 والانحراف المعياري 0.511، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بشدة.

جاءت العبارة رقم (5): "أرى أن البنية المؤسسية مرتبطة بشكل مباشر بالتحول الرقمي في البنك" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 1.23 وانحراف معياري 0.501، وهو ما يعكس موافقة شديدة من قبل أفراد العينة.

كما جاءت العبارة رقم (1): "أفهم بشكل واضح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنك" في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي بلغ 1.21 وانحراف معياري 0.576، مما يشير إلى موافقة شديدة كذلك.

أما العبارة رقم (2): "توجد وثائق أو مصادر معتمدة توضح دور البنية المؤسسية في البنك" فقد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.20 والانحراف المعياري 0.512، وبهذا فإن اتجاه أفراد العينة هو أيضًا نحو الموافقة بشدة.

وبشكل عام:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للبعد "وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها" بلغ 1.2275، والانحراف المعياري 0.47872، مما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان نحو الموافقة بشدة، وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس إدراكًا مرتفعًا لأهمية هذا البعد في سياق المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية. بناءً على معامل الاختلاف، العبارة رقم 5 هي الأكثر تجانسًا بين إجابات المشاركين، ثم العبارة رقم 3. أما العبارة رقم 4 فهي الأعلى تشتتًا.

وترى الباحثة أن ارتفاع مستوى الموافقة على عبارات وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية يعكس وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لأهمية هذه الوظيفة وعلاقتها بتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية. ومع ذلك، لا تعني هذه النتيجة بالضرورة اكتمال النضج المؤسسي أو توحيد الممارسة بين جميع البنوك، لأن القياس يعبر عن تصورات أفراد العينة، ويتطلب الحكم على النضج الفعلي فحص الحوكمة والمخرجات ومدى استخدامها في القرارات والمبادرات.

2. البعد الثاني: الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية

م	الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه	الترتيب
1	يستخدم البنك منهجيات معروفة (مثل TOGAF) في تطبيق البنية المؤسسية.	1.21	.584	48.26%	موافق بشدة	5
2	يتم توثيق العمليات المرتبطة بالبنية المؤسسية بشكل منتظم.	1.26	.659	52.30%	موافق بشدة	1
3	توجد أدوات وتقنيات مخصصة تدعم تنفيذ البنية المؤسسية.	1.23	.644	52.36%	موافق بشدة	2
4	يتم تحديث الممارسات والمنهجيات بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.	1.22	.590	48.36%	موافق بشدة	4
5	توجد معايير واضحة يتم اتباعها في تصميم وتطبيق نماذج البنية المؤسسية.	1.23	.596	48.46%	موافق بشدة	3
	الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	1.2275	.590	48.07%	موافق	

جاءت العبارة رقم (2): "يتم توثيق العمليات المرتبطة بالبنية المؤسسية بشكل منتظم" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.26 والانحراف المعياري 0.659، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جاءت العبارة رقم (3): "توجد أدوات وتقنيات مخصصة تدعم تنفيذ البنية المؤسسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 1.23 وانحراف معياري 0.644، ما يدل على وجود موافقة شديدة لدى أفراد العينة.

كما جاءت العبارة رقم (5): "توجد معايير واضحة يتم اتباعها في تصميم وتطبيق نماذج البنية المؤسسية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 1.23 وانحراف معياري 0.596، مما يعكس أيضاً موافقة شديدة من قبل المشاركين.

جاءت العبارة رقم (4): "يتم تحديث الممارسات والمنهجيات بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 1.22 وانحراف معياري 0.590، وهو ما يشير إلى موافقة شديدة.

أما العبارة رقم (1): "يستخدم البنك منهجيات معروفة (مثل TOGAF في تطبيق البنية المؤسسية" فقد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.21 والانحراف المعياري 0.584، مما يدل على موافقة شديدة كذلك.

وبشكل عام:

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للبعد "الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية" بلغ 1.2275، مما يعكس موافقة شديدة من أفراد عينة الدراسة، وهو مؤشر على وعيهم وإطلاعهم على استخدام البنك لممارسات ومنهجيات فعالة في مجال البنية المؤسسية، مما يعزز جهود المواءمة الاستراتيجية مع التحول الرقمي. يتضح من قيم معامل الاختلاف أن العبارة رقم (1) هي الأكثر تجانساً بين إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث سجلت أقل معامل اختلاف بلغ (48.26%)، بينما كانت العبارة رقم (3) الأعلى تشتتاً بمعامل اختلاف بلغ (52.36%)، تليها العبارة رقم (2) بمعامل اختلاف بلغ (52.30%).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن وجود منهجيات وأدوات معتمدة يمثل مؤشراً إيجابياً، إلا أن القيمة الحقيقية لهذه المنهجيات لا تتحقق بمجرد توفرها، بل تعتمد على انتظام استخدامها وربط مخرجاتها بالتخطيط وترتيب الأولويات واتخاذ القرارات. ولذلك ترى الباحثة أن البنوك تحتاج إلى الانتقال من الاستخدام الوصفي للأطر إلى استخدامها كجزء من دورة التخطيط والتنفيذ والحوكمة

3. البعد الثالث: تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية

م	تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه	الترتيب
1	الإدارة العليا تدعم بشكل واضح جهود البنية المؤسسية في البنك.	1.26	.687	54.52%	موافق بشدة	2
2	يتم تخصيص ميزانيات كافية لتطوير وتفعيل البنية المؤسسية.	1.26	.607	48.17%	موافق بشدة	4

3	تشارك الإدارة العليا في متابعة تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.	1.24	.629	50.73%	موافق بشدة	5
4	تبنى القيادة العليا رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	1.26	.619	49.13%	موافق بشدة	3
5	هناك اهتمام مستمر من الإدارة العليا بتطوير الكفاءات البشرية في مجال البنية المؤسسية.	1.27	.670	52.76%	موافق بشدة	1
	تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	1.2575	.59701	47.48%	موافق بشدة	

جاءت العبارة رقم (5): "هناك اهتمام مستمر من الإدارة العليا بتطوير الكفاءات البشرية في مجال البنية المؤسسية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 1.27 وانحراف معياري 0.670، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

كما جاءت العبارات رقم (1) و(2) و(4) في مراتب متقاربة، حيث:

جاءت العبارة رقم (1): "الإدارة العليا تدعم بشكل واضح جهود البنية المؤسسية في البنك" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 0.687.

وجاءت العبارة رقم (4): "تبنى القيادة العليا رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 0.619.

أما العبارة رقم (2): "يتم تخصيص ميزانيات كافية لتطوير وتفعيل البنية المؤسسية" فجاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 0.607.

في حين جاءت العبارة رقم (3): "تشارك الإدارة العليا في متابعة تنفيذ مبادرات التحول الرقمي" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 0.629، مما يعكس كذلك موافقة شديدة من أفراد العينة.

وبشكل عام:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للبُعد "تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية" بلغ 1.2575، والانحراف المعياري 0.59701، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بشدة على وجود دعم فعال من الإدارة العليا، سواء من حيث التوجيه أو الموارد أو تبني الرؤية الاستراتيجية، مما يساهم بفعالية في مواءمة البنية المؤسسية مع متطلبات التحول الرقمي. وبناء على معامل الاختلاف، العبارة رقم 2 هي الأقل تشتتاً والأكثر تجانساً، بينما العبارة رقم 1 هي الأعلى تشتتاً نسبياً.

وترى الباحثة أن موافقة أفراد العينة على توفر دعم الإدارة العليا تؤكد أهمية الرعاية التنفيذية في تفعيل بنية الأعمال المؤسسية. إلا أن نتائج اختبار الأثر توضح لاحقاً أن الدعم الإداري، رغم أهميته، لا يكفي منفرداً لتحقيق المواءمة؛ إذ يجب أن يقترن بصلاحيات واضحة وموارد مناسبة وآليات تضمن استخدام مخرجات بنية الأعمال في القرارات والمبادرات الفعلية.

4. البعد الرابع: الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة

جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة

م	الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه	الترتيب
1	الثقافة التنظيمية في البنك تشجع على التغيير والتحول الرقمي.	1.24	.612	49.35%	موافق بشدة	5
2	البنية المؤسسية لها موقع واضح ومحدد في الهيكل التنظيمي للبنك.	1.25	.664	53.12%	موافق بشدة	4
3	يوجد فريق متخصص يقود جهود البنية المؤسسية داخل البنك.	1.25	.673	53.84%	موافق بشدة	3
4	يملك قادة البنية المؤسسية مهارات عالية في إدارة التحول الرقمي.	1.34	.838	62.54%	موافق بشدة	1
5	يتم تعزيز التعاون بين الإدارات لتطبيق مبادرات البنية المؤسسية.	1.30	.799	61.46%	موافق بشدة	2
	الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	1.2763	.65890	51.63%	موافق بشدة	

جاءت العبارة رقم (4): "يملك قادة البنية المؤسسية مهارات عالية في إدارة التحول الرقمي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 1.34 وانحراف معياري 0.838، مما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة.

تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (5): "يتم تعزيز التعاون بين الإدارات لتطبيق مبادرات البنية المؤسسية" بمتوسط حسابي 1.30 وانحراف معياري 0.799، ويعكس ذلك موافقة شديدة كذلك.

أما العبارة رقم (3): "يوجد فريق متخصص يقود جهود البنية المؤسسية داخل البنك" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.673، بما يشير إلى موافقة شديدة من العينة.

وجاءت العبارة رقم (2): "البنية المؤسسية لها موقع واضح ومحدد في الهيكل التنظيمي للبنك" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.664، مما يعكس اتجاهًا نحو الموافقة الشديدة أيضًا.

أما العبارة رقم (1): "الثقافة التنظيمية في البنك تشجع على التغيير والتحول الرقمي" فقد جاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 0.612، وهو ما يشير إلى موافقة شديدة من قبل أفراد العينة كذلك.

وبشكل عام:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لُبعد "الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة" بلغ 1.2763، والانحراف المعياري 0.65890، مما يدل على وجود اتفاق قوي من أفراد عينة الدراسة على أن الثقافة التنظيمية، وموقع البنية المؤسسية، وكفاءة القيادات تلعب جميعها دورًا محوريًا في دعم المواءمة الاستراتيجية مع التحول الرقمي في البنوك السعودية. وبناء على معامل الاختلاف، العبارة رقم 1 هي الأكثر تجانسًا، بينما العبارة رقم 4 هي الأعلى تشتتًا، تليها العبارة رقم 5.

وتستنتج الباحثة أن الثقافة التنظيمية والموقع الهيكلي والمهارات القيادية تمثل عوامل مترابطة؛ فوجود وظيفة بنية الأعمال في موقع تنظيمي مناسب لن يحقق قيمته كاملة ما لم تتوافر ثقافة تقبل العمل المشترك وتبادل المعلومات، إلى جانب ممارسين يمتلكون مهارات التحليل والتواصل والتأثير. ومن ثم فإن تحسين هذه العوامل يجب أن يتم بصورة متكاملة، لا من خلال معالجة كل عامل بمعزل عن الآخر

ثالثًا: ابعاد الخور الثاني.. المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية

جدول 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُحور المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية

م	المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه	الترتيب
1	توجد رؤية رقمية واضحة توجه أنشطة البنك نحو التحول الرقمي.	1.14	.396	34.74%	موافق بشدة	5

2	هناك توافق بين الخطط التشغيلية وأهداف التحول الرقمي في البنك.	1.21	.477	39.42%	موافق بشدة	2
3	تتكامل البنية المؤسسية مع الاستراتيجية العامة للبنك بشكل فعال.	1.21	.551	45.54%	موافق بشدة	1
4	يتم قياس مدى فعالية المواءمة بين البنية المؤسسية والتحول الرقمي بشكل دوري.	1.14	.396	34.74%	موافق بشدة	4
5	يستجيب البنك بسرعة للتغيرات التقنية بفضل المواءمة الاستراتيجية الفعالة.	1.18	.428	36.27%	موافق بشدة	3
	المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية	1.1725	.38948	33.22%	موافق بشدة	

جاءت العبارة رقم (3): "تتكامل البنية المؤسسية مع الاستراتيجية العامة للبنك بشكل فعال" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 1.21 وانحراف معياري 0.551، مما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة.

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (2): "هناك توافق بين الخطط التشغيلية وأهداف التحول الرقمي في البنك" بمتوسط حسابي 1.21 وانحراف معياري 0.477، مما يعكس كذلك موافقة شديدة من أفراد العينة.

أما العبارة رقم (5): "يستجيب البنك بسرعة للتغيرات التقنية بفضل المواءمة الاستراتيجية الفعالة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 1.18 وانحراف معياري 0.428، مما يشير إلى موافقة شديدة.

وجاءت العبارة رقم (4): "يتم قياس مدى فعالية المواءمة بين البنية المؤسسية والتحول الرقمي بشكل دوري" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 1.14 وانحراف معياري 0.396، مما يدل أيضًا على موافقة شديدة.

كما جاءت العبارة رقم (1): "توجد رؤية رقمية واضحة توجه أنشطة البنك نحو التحول الرقمي" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 1.14 وانحراف معياري 0.396، وهو ما يدل كذلك على موافقة شديدة من العينة.

وبشكل عام:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية" بلغ 1.1725، والانحراف المعياري 0.38948، مما يعكس اتفاقًا قويًا جدًا من أفراد العينة على وجود مواءمة استراتيجية فعالة تدعم التحول الرقمي في القطاع البنكي، مدعومة برؤية

واضح، تكامل استراتيجي، ومرونة في الاستجابة للتغيرات التقنية. بناء على معامل الاختلاف، العبارتان رقم 1 و4 هما الأكثر تجانسًا، بينما العبارة رقم 3 هي الأعلى تشنًا. والمحور ككل يتمتع بأقل معامل اختلاف مقارنة بأبعاد المتغير المستقل، بما يشير إلى تجانس أكبر في إجابات المشاركين حول المواءمة الاستراتيجية.

وترى الباحثة أن المستوى المرتفع للمواءمة الاستراتيجية يعكس إدراك أفراد العينة لوجود توافق جيد بين توجهات التحول والمبادرات التنفيذية في البنوك محل الدراسة. ومع ذلك، يجب تفسير هذه النتيجة في حدود طبيعة الأداة والعينة، لأنها تمثل تقييمًا إدراكيًا إجماليًا ولا تمثل قياسًا نضجًا مستقلًا لكل بنك. كما أن ارتفاع مستوى المواءمة لا ينفي وجود فجوات محددة في بعض المبادرات أو الوحدات التنظيمية

المستوى الحالي للمواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية

لقياس المستوى الحالي للمواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في البنوك محل الدراسة، اعتمد المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور المواءمة الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (1.1725)، بانحراف معياري قدره (0.38948)، ومعامل اختلاف بلغ (33.22%)

وبالرجوع إلى معيار تفسير مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، حيث تقع المتوسطات من (1.00 إلى 1.80) ضمن فئة «موافق بشدة»، تشير النتيجة إلى أن مستوى المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في البنوك محل الدراسة جاء مرتفعًا جدًا من وجهة نظر أفراد العينة. ولإظهار النتيجة في صورة درجة نسبية، عُكست درجات المقياس لأن القيمة (1) تمثل «موافق بشدة» والقيمة (5) تمثل «لا أوافق بشدة». وبذلك بلغ المتوسط بعد عكس الترميز (4.8275 من 5)، بما يعادل وزنًا نسبيًا إرشاديًا قدره (96.55%). وتشير هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة وجود مستوى مرتفع من المواءمة بين توجهات التحول الرقمي والأهداف الاستراتيجية والعمليات والمبادرات التنفيذية في البنوك محل الدراسة. ومع ذلك، تُفسر هذه النتيجة في حدود آراء أفراد العينة والعبارات المستخدمة في الاستبانة، ولا تمثل تقييمًا رقبائيًا أو قياسًا نضجًا مستقلًا لكل بنك على حدة، كما لا يجوز تعميمها بوصفها درجة موحدة لجميع البنوك السعودية.

مؤشر القياس	النتيجة	التفسير
المتوسط الحسابي قبل عكس الترميز	1.1725	يقع ضمن فئة موافق بشدة
المتوسط بعد عكس الترميز	4.8275 من 5	مستوى مواءمة مرتفع جدًا
الوزن النسبي الإرشادي	96.55%	إدراك مرتفع للمواءمة
الانحراف المعياري	0.38948	تشنت منخفض نسبيًا

معامل الاختلاف	33.22%	تجانس جيد في إجابات العينة
المستوى العام	مرتفع جداً	من وجهة نظر أفراد العينة

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

جدول 13 أ أثر وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها في المواءمة الاستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 ^a	.621	.618	.21206
a. Predictors: (Constant), وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.628	1	11.628	258.579	.000 ^b
	Residual	7.105	158	.045		
	Total	18.734	159			
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant) وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.462	.046		9.976	.000
	وضوح مفهوم بنية الأعمال	.565	.035	.788	16.080	.000
	المؤسسية ونطاق عملها					
	ودورها					
a. Dependent Variable: الموائمة الاستراتيجية						

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لوضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها في الموائمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.621$)، مما يعني أن هذا البعد يفسر ما نسبته (62.1%) من التباين في الموائمة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.788$)، ومعامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.565$)، وكانت قيمة ($F = 258.579$) عند مستوى دلالة إحصائية ($p < 0.001$) وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الأولى، ويُستنتج أن زيادة وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها تسهم إيجابياً في تعزيز الموائمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية ومن وجهة نظر أفراد العينة عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) وبناءً عليه قبلت الفرضية.

الفرضية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية في الموائمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

جدول 14 أثر الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية في الموائمة الاستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.684 ^a	.467	.464	.25134
a. Predictors: (Constant), الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.753	1	8.753	138.551	.000 ^b
	Residual	9.981	158	.063		
	Total	18.734	159			
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant), الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.645	.048		13.545	.000
	الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية	.415	.035	.684	11.771	.000
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.467$)، مما يدل على أن الممارسات والمنهجيات المستخدمة تفسر ما نسبته (46.7%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) (0.684)، ومعامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.415$)، وكانت قيمة ($F = 138.551$) عند مستوى دلالة إحصائية ($p < 0.001$) وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الثانية، ويُستنتج أن تبني ممارسات ومنهجيات منظمة لبنية الأعمال المؤسسية يسهم إيجابيًا في تعزيز المواءمة بين استراتيجية التحويل

الرقمي وتنفيذها التشغيلي ومن وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) وبناءً عليه قبلت الفرضية.

الفرضية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية..

جدول 15 أثر تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.304	.28636
Predictors: (Constant), a. تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.777	1	5.777	70.448	.000 ^b
	Residual	12.957	158	.082		
	Total	18.734	159			
Dependent Variable: a. المواءمة استراتيجية						
b. Predictors: (Constant), تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية						

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.754	.053		14.238	.000
	تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية	.319	.038	.555	8.393	.000
a. Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.308$)، مما يعني أن تمكين ودعم الإدارة العليا يفسر ما نسبته (30.8%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.555$)، ومعامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.319$)، وكانت قيمة ($F = 70.448$) عند مستوى دلالة إحصائية ($p < 0.001$) وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الثالثة، ويُستنتج أن زيادة مستوى دعم الإدارة العليا وتمكين بنية الأعمال المؤسسية يساهمان إيجابيًا في تحسين المواءمة الاستراتيجية للتحويل البنكي الرقمي ومن وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) وبناءً عليه قبلت الفرضية.

الفرضية الرابعة (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة في فاعلية المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

جدول 16 أثر الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية ومهارات القيادة في المواءمة الاستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 ^a	.316	.311	.28486
a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	5.912	1	5.912	72.860	.000 ^b
	Residual	12.821	158	.081		
	Total	18.734	159			
Dependent Variable: a. المواءمة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.781	.049		15.880	.000
	الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة	.293	.034	.562	8.536	.000
Dependent Variable: المواءمة الاستراتيجية						

ظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.316$)، مما يعني أن هذه العوامل تفسر ما نسبته (31.6%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) (0.562)، ومعامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.293$)، وكانت قيمة ($F = 72.860$) عند مستوى دلالة إحصائية ($p < 0.001$) وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الرابعة، ويُستنتج أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة، وموقع تنظيمي مناسب لبنية الأعمال المؤسسية، وتوافر المهارات القيادية، يسهم إيجابيًا في تعزيز المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية ومن وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) وبناءً عليه قبلت الفرضية.

ملخص تفسير نتائج نماذج الانحدار الخطي:

الفرضية	R	مستوى الارتباط	R ²	القدرة التفسيرية	B	Beta	قوة الأثر النسبي	F	الدلالة
الفرضية الأولى	0.788	قوي	0.621	مرتفعة؛ تفسر %62.1	0.565	0.788	أثر إيجابي قوي	258.579	p < 0.001
الفرضية الثانية	0.684	قوي	0.467	متوسطة؛ تفسر %46.7	0.415	0.684	أثر إيجابي قوي	138.551	p < 0.001
الفرضية الثالثة	0.555	متوسط	0.308	متوسطة؛ تفسر %30.8	0.319	0.555	أثر إيجابي قوي	70.448	p < 0.001
الفرضية الرابعة	0.562	متوسط	0.316	متوسطة؛ تفسر %31.6	0.293	0.562	أثر إيجابي قوي	72.860	p < 0.001

يتضح من الجدول أن جميع نماذج الانحدار كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية.

كما يتضح أن وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها حقق أعلى قدرة تفسيرية؛ إذ فسّر (62.1%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية، يليه بُعد الممارسات والمنهجيات بنسبة (46.7%)، ثم الثقافة التنظيمية وموقع البنية ومهارات القيادة بنسبة (31.6%)، وأخيراً تمكين ودعم الإدارة العليا بنسبة (30.8%).

وتشير معاملات الانحدار الموجبة إلى أن تحسن كل بُعد من أبعاد بنية الأعمال المؤسسية يصاحبه تحسن في مستوى المواءمة الاستراتيجية، مع اختلاف مقدار الأثر والقدرة التفسيرية بين الأبعاد.

وتكشف المقارنة بين نتائج الفرضيات أن وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها حقق أعلى قدرة تفسيرية للمواءمة الاستراتيجية بنسبة (62.1%)، يليه بُعد الممارسات والمنهجيات بنسبة (46.7%)، ثم الثقافة التنظيمية والموقع التنظيمي ومهارات القيادة بنسبة (31.6%)، وأخيراً تمكين ودعم الإدارة العليا بنسبة (30.8%).

وترى الباحثة أن تقدم بُعد وضوح المفهوم ونطاق العمل يمكن تفسيره بأن المؤسسة لا تستطيع الاستفادة من بنية الأعمال قبل تحديد ماهيتها وأدوارها ومسؤولياتها وعلاقتها بإدارات الاستراتيجية والأعمال والتحول وتقنية المعلومات. فغياب هذا الوضوح قد يؤدي إلى تداخل المسؤوليات أو اقتصار الدور على التوثيق والمراجعة التقنية.

كما تفسر الباحثة ارتفاع أثر الممارسات والمنهجيات بأن الأدوات، مثل خرائط القدرات وتدفقات القيمة والنماذج التشغيلية وتحليل الفجوات والاعتماديات، تمثل الوسيلة العملية التي تترجم المفهوم إلى قرارات ومبادرات قابلة للتنفيذ. أما انخفاض القدرة التفسيرية النسبية لدعم الإدارة العليا فلا يعني ضعف أهميته، بل يشير إلى أن الدعم لا يحقق المواءمة تلقائياً ما لم يتحول إلى تفويض وموارد ومشاركة فعلية في الحوكمة وصنع القرار.

وبناءً على ذلك، تستنتج الباحثة أن تفعيل بنية الأعمال المؤسسية يجب أن يبدأ بتوضيح نطاقها وقيمتها، ثم توحيد ممارساتها ومخرجاتها، مع توفير الدعم التنفيذي والبيئة التنظيمية والمهارات اللازمة لضمان استخدامها بصورة مستدامة

مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في البنوك محل الدراسة، مع تفاوت مقدار القدرة التفسيرية لكل بُعد. وقد حقق بُعد وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها أعلى قدرة تفسيرية؛ إذ فسر ما نسبته (62.1%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية، يليه بُعد الممارسات والمنهجيات المستخدمة بنسبة (46.7%)، ثم بُعد الثقافة التنظيمية وموقع البنية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة بنسبة (31.6%)، وأخيرًا بُعد تمكين ودعم الإدارة العليا بنسبة (30.8%)

وترى الباحثة أن تقدم بُعد وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها يعكس أهمية أن يكون دور هذه الوظيفة محددًا ومفهومًا لدى الأطراف المعنية قبل تطبيق أدائها وممارستها. فعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والعلاقة مع إدارات الاستراتيجية والأعمال والتحول وتقنية المعلومات قد يؤدي إلى تداخل المهام أو حصر دور بنية الأعمال المؤسسية في التوثيق والمراجعة، بدلًا من الاستفادة منها في ربط الاستراتيجية بالتنفيذ.

كما تفسر الباحثة ارتفاع أثر الممارسات والمنهجيات بأن القيمة العملية لبنية الأعمال المؤسسية تتحقق من خلال استخدام مخرجات واضحة، مثل خرائط قدرات الأعمال، وتدفعات القيمة، والنماذج التشغيلية، وتحليل الفجوات والاعتماديات. وتساعد هذه الممارسات على تحويل الأهداف الاستراتيجية العامة إلى قدرات ومبادرات وعمليات يمكن تنفيذها ومتابعتها وقياسها.

أما أثر الثقافة التنظيمية والموقع في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة، فيوضح أن فاعلية بنية الأعمال المؤسسية لا تعتمد على وجود الوظيفة رسميًا فقط، بل تتأثر بمدى قبول الإدارات لدورها، واستعدادها للتعاون ومشاركة المعلومات، وقدرة ممارسي بنية الأعمال على التواصل والتأثير وإدارة أصحاب المصلحة. وترى الباحثة أن هذه العوامل تعمل بصورة مترابطة؛ إذ لا يكفي الموقع التنظيمي المناسب في ظل ضعف الثقافة التعاونية أو نقص المهارات المهنية والقيادية. وعلى الرغم من أن بُعد تمكين ودعم الإدارة العليا حقق أقل قدرة تفسيرية مقارنة بالأبعاد الأخرى، فإن ذلك لا يعني انخفاض أهميته. وترى الباحثة أن الدعم الإداري لا يحقق المواءمة بصورة تلقائية ما لم يتحول إلى تفويض وصلاحيات وموارد، وإشراك فعلي لبنية الأعمال المؤسسية في التخطيط والحوكمة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية.

وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن تعزيز المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية يتطلب ممارسة متكاملة لبنية الأعمال المؤسسية تبدأ بتوضيح المفهوم والنطاق والأدوار، ثم تطبيق الممارسات والمنهجيات المناسبة، مع توفير البيئة التنظيمية والمهارات والدعم التنفيذي اللازم. ومن ثم ترى الباحثة أن بنية الأعمال المؤسسية ينبغي أن تُعامل بوصفها قدرة إدارية واستراتيجية مستمرة، وليس مجرد نشاط توثيقي أو تقني ينفذ في مراحل محددة من المشروعات.

الفصل الخامس

تهييد الفصل الخامس

يقدم هذا الفصل خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، ويعرض الاستنتاج العام المستخلص من نتائج التحليل الوصفي واختبارات الانحدار الخطي البسيط. كما يوضح الإسهامات العلمية والتطبيقية للدراسة، ويقدم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها، إلى جانب محددات الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية.

وقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج الوصفية ارتفاع درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية، كما أثبتت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية، مع تفاوت القدرة التفسيرية لهذه الأبعاد. وتجدر الإشارة إلى أن النتائج الوصفية تعبر عن تصورات أفراد عينة الدراسة وتقييماتهم، ولا تمثل قياسًا مستقلًا لمستوى نضج بنية الأعمال المؤسسية في كل بنك، أو حكمًا موضوعيًا موحدًا على جميع البنوك السعودية.

النتائج العامة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بنية الأعمال المؤسسية بأبعادها المختلفة في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية، في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي، مدعومة بتوجهات البنك المركزي السعودي ورؤية رؤية السعودية 2030 نحو التحول الرقمي وتعزيز الابتكار في القطاع المصرفي.

وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة يتمتعون بإدراك مرتفع لأهمية بنية الأعمال المؤسسية ودورها في دعم التحول الرقمي، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية ضمن مستوى "موافق بشدة"، مما يعكس نضجًا ملحوظًا في تطبيق مفاهيم البنية المؤسسية داخل البنوك السعودية.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد بنية الأعمال المؤسسية (وضوح المفهوم، الممارسات والمنهجيات، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية ومهارات القيادة) وبين المواءمة الاستراتيجية للتحول الرقمي، مما يؤكد أن بنية الأعمال المؤسسية تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والعمليات والتقنيات داخل القطاع البنكي السعودي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي في البنوك السعودية لا يعتمد فقط على الاستثمار في التكنولوجيا، وإنما يركز بصورة جوهرية على تفعيل بنية أعمال مؤسسية واضحة، مدعومة إداريًا، ومتكاملة ثقافيًا وتنظيميًا.

نتائج الدراسة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها لدى أفراد عينة الدراسة في البنوك السعودية.

2. تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لوضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها في المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية، وقد فسّر هذا البُعد ما نسبته (62.1%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية، وهو أعلى أثر بين أبعاد الدراسة.
3. تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية؛ إذ فسرت ما نسبته (46.7%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية.
4. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية، وقد فسّر هذا البُعد ما نسبته (30.8%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية.
5. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة في المواءمة الاستراتيجية، وقد فسرت هذه العوامل ما نسبته (31.6%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية.
6. يتضح من مقارنة قيم معامل التحديد أن وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها يمثل البُعد الأكثر تأثيراً في المواءمة الاستراتيجية، يليه بُعد الممارسات والمنهجيات المستخدمة، ثم الثقافة التنظيمية وموقع البنية ومهارات القيادة، وأخيراً تمكين ودعم الإدارة العليا.
7. تؤكد النتائج أن تعزيز المواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية لا يعتمد على التقنيات الرقمية وحدها، بل يتأثر بدرجة وضوح بنية الأعمال المؤسسية، ومستوى تطبيق ممارساتها، وتمكينها إدارياً، وتكاملها مع الثقافة والهيكل التنظيمي للبنك.
- وترى الباحثة أن النتائج مجتمعة تدعم النظر إلى بنية الأعمال المؤسسية بوصفها قدرة إدارية وتنظيمية، وليست مجرد مجموعة من الرسومات أو الوثائق. كما توضح أن البنوك التي تسعى إلى تعزيز المواءمة الاستراتيجية تحتاج إلى بناء ممارسة متكاملة تبدأ بالوعي ووضوح النطاق، وتتحول إلى منهجيات ومخرجات مستخدمة في التخطيط والحوكمة، وتحظى بالدعم والموقع والمهارات المناسبة.

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	R	R ²	Beta	F	الدلالة	القرار
أثر وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها	0.788	0.621	0.788	258.579	p < 0.001	قبول الفرضية
أثر الممارسات والمنهجيات المستخدمة	0.684	0.467	0.684	138.551	p < 0.001	قبول الفرضية
أثر تمكين ودعم الإدارة العليا	0.555	0.308	0.555	70.448	p < 0.001	قبول الفرضية
أثر الثقافة التنظيمية والموقع التنظيمي ومهارات القيادة	0.562	0.316	0.562	72.860	p < 0.001	قبول الفرضية

يتضح من الجدول قبول فرضيات الدراسة الأربع، لوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية. كما أظهرت المقارنة أن وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها حقق أعلى قدرة تفسيرية، يليه بُعد الممارسات والمنهجيات المستخدمة

الاستنتاج العام للدراسة

تكشف نتائج الدراسة أن بنية الأعمال المؤسسية تمثل قدرة إدارية واستراتيجية تسهم في ربط استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية بالتنفيذ، ولا ينبغي النظر إليها بوصفها نشاطاً تقنياً أو توثيقياً فقط. فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها يمثل العامل الأكثر تأثيراً في المواءمة الاستراتيجية؛ إذ فسر ما نسبته (62.1%) من التباين فيها، يليه استخدام الممارسات والمنهجيات المنظمة بنسبة تفسير بلغت (46.7%)

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعني أن نجاح ممارسة بنية الأعمال المؤسسية يبدأ من تحديد هويتها ونطاقها ومسؤولياتها وعلاقتها بإدارات الاستراتيجية والأعمال والتحول وتقنية المعلومات. فعندما يكون الدور غير واضح، قد تُحصر الممارسة في إعداد الرسومات أو مراجعة المشروعات، دون الاستفادة من مخرجاتها في التخطيط وترتيب الأولويات واتخاذ القرارات.

كما أظهرت النتائج أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية والموقع في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة بنسبة تفسير بلغت (31.6%)، وأثراً إيجابياً لتمكين ودعم الإدارة العليا بنسبة (30.8%). وعلى الرغم من انخفاض القدرة التفسيرية النسبية لهذين البُعدين مقارنة بوضوح المفهوم والممارسات، فإن ذلك لا يقلل من أهميتهما؛ إذ لا يمكن تحويل مخرجات بنية الأعمال إلى قرارات مؤسسية دون دعم تنفيذي، وصلاحيات مناسبة، وثقافة تشجع التعاون ومشاركة المعلومات، وممارسين يمتلكون القدرة على التحليل والتواصل والتأثير.

وبناءً على ذلك، تستنتج الباحثة أن تعزيز المواءمة الاستراتيجية يتطلب مساراً متكاملًا يبدأ بتوضيح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاقها، ثم توحيد ممارساتها ومخرجاتها، وربطها بدورات التخطيط والحوكمة واتخاذ القرار، مع توفير الموارد والموقع التنظيمي والمهارات والثقافة الداعمة. كما تؤكد النتائج أن الاستثمار في التقنيات الرقمية وحده لا يضمن تحولاً مؤسسياً مترابطاً ما لم يرتبط برؤية واضحة لقدرات الأعمال وعملياتها ونماذجها التشغيلية واعتمادياتها.

الإسهام العلمي للدراسة

تتمثل الإضافة العلمية للدراسة في تناولها بنية الأعمال المؤسسية بوصفها مجالاً يركز على قدرات الأعمال وتدفقات القيمة والنماذج التشغيلية والعلاقات بين الاستراتيجية والتنفيذ، بدلاً من الاقتصار على المفهوم التقني العام للبنية المؤسسية. ويسهم هذا التمييز في توسيع الفهم النظري لدور بنية الأعمال المؤسسية في التحول البنكي إلى الرقمية.

كما قدمت الدراسة نموذجاً كمياً جمع أربعة أبعاد تنظيمية ومهنية لبنية الأعمال المؤسسية، واختبر أثر كل بُعد بصورة مستقلة في المواءمة الاستراتيجية. وقد أتاح ذلك تحديد الترتيب النسبي للأبعاد وفق قدرتها التفسيرية، بدلاً من الاكتفاء بإثبات وجود علاقة عامة بين البنية المؤسسية والتحول الرقمي.

وتسهم الدراسة كذلك في توسيع مفهوم المواءمة الاستراتيجية؛ إذ لم تحصره في التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات، وإنما تناولته بوصفه اتساقاً بين استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية وبين القدرات والعمليات والمبادرات والموارد والتقنيات والنماذج التشغيلية اللازمة لتنفيذها.

وتوفر النتائج أساسًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات العربية اللاحقة عند تطوير مقاييس أكثر شمولاً لبنية الأعمال المؤسسية، أو اختبار نموذج الدراسة في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة.

الإسهام التطبيقي للدراسة

تقدم الدراسة للبنوك السعودية مجموعة من الدلالات التطبيقية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسة بنية الأعمال المؤسسية. وتتمثل أهم هذه الدلالات في ضرورة البدء بتحديد نطاق واضح للممارسة، وتوثيق أدوارها ومسؤولياتها ومخرجاتها وعلاقتها بالجهات المعنية بالتخطيط والتحول والأعمال وتقنية المعلومات.

كما توضح النتائج أهمية تحويل بنية الأعمال المؤسسية من نشاط منفصل إلى جزء من دورة التخطيط والحوكمة؛ بحيث تستخدم خرائط القدرات وتدفعات القيمة والنماذج التشغيلية وتحليلات الفجوات والاعتماديات في تقييم المبادرات وترتيب أولوياتها وتخصيص الموارد ومتابعة تنفيذها. وتوفر نتائج الدراسة ترتيبًا عمليًا لأولويات التطوير، يبدأ بوضوح المفهوم والنطاق، ثم توحيد الممارسات والمنهجيات، يليهما تطوير الثقافة التنظيمية والموقع والمهارات القيادية، مع تحويل دعم الإدارة العليا إلى تفويض وصلاحيات وموارد ومتابعة فعلية. ويساعد هذا الترتيب البنوك على توجيه جهود التطوير نحو العوامل التي أظهرت النتائج أنها الأكثر تأثيرًا في المواءمة الاستراتيجية.

توصيات الدراسة

استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي لتعزيز المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية:

1. تعزيز وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنك من خلال توفير برامج توعوية وتدريبية للموظفين، لضمان فهم جميع العاملين لأهداف البنية المؤسسية ودورها في دعم التحول الرقمي.
2. تحديد نطاق عمل البنية المؤسسية بوضوح لجميع العاملين، وتوفير دليل شامل يوضح مسؤوليات كل قسم وفريق، بما يضمن الانسجام والتناغم في تنفيذ العمليات الاستراتيجية.
3. توثيق العمليات المرتبطة بالبنية المؤسسية بشكل منظم، مع اعتماد سجلات وتقارير دورية لمتابعة تنفيذ المبادرات والتأكد من مطابقتها للمعايير المعتمدة.
4. اعتماد منهجيات وأدوات متخصصة في بنية الأعمال المؤسسية، تشمل خرائط قدرات الأعمال، وتدفعات القيمة، والنماذج التشغيلية، وتحليل الفجوات والاعتماديات، وربط مخرجاتها بالتخطيط والحوكمة وتقييم المبادرات الاستراتيجية.
5. تعزيز دعم الإدارة العليا للبنية المؤسسية عبر توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية، ومتابعة تنفيذ المبادرات بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. تعزيز التعاون بين الإدارات لتطبيق مبادرات البنية المؤسسية، وذلك من خلال تنظيم فرق عمل مشتركة، واجتماعات دورية لتنسيق جهود مختلف الوحدات داخل البنك، بما يساهم في تحقيق المواءمة الاستراتيجية الفعالة للتحول الرقمي.

وقد رتبت الباحثة التوصيات السابقة وفقاً لنتائج الأثر، بحيث تبدأ الأولوية بتوضيح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاقها وأدوارها، ثم توحيد ممارساتها ومنهجياتها، يلي ذلك تعزيز الثقافة والموقع التنظيمي والمهارات، مع استمرار دعم الإدارة العليا. ويعكس هذا الترتيب القيم التفسيرية التي أظهرتها نماذج الانحدار، بدلاً من تقديم توصيات عامة منفصلة عن نتائج الدراسة

النتائج	التوصيات	آلية التنفيذ	اللجنة المسؤولة	المدى الزمني
وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية داخل البنوك السعودية يعزز فهم الموظفين لدورها في دعم التحول الرقمي	تعزيز وضوح مفهوم البنية المؤسسية لدى جميع الموظفين	تنظيم برامج تدريبية وورش عمل توعوية، توزيع كتيبات إرشادية	إدارة الموارد البشرية وإدارة التطوير المؤسسي	3-6 أشهر
لممارسات والمنهجيات في البنية المؤسسية تؤثر إيجاباً على المواءمة الاستراتيجية (R = 0.684)	توثيق الممارسات والمنهجيات المستخدمة وتحديثها دورياً	إعداد دليل إجرائي للعمليات، اعتماد سجلات وتقارير متابعة دورية	إدارة العمليات وإدارة التطوير المؤسسي	6 أشهر مستمر
دعم الإدارة العليا يعزز المواءمة الاستراتيجية (R = 0.555)	تعزيز تمكين ودعم الإدارة العليا للبنية المؤسسية	توفير موارد مالية وبشرية وتقنية، متابعة تنفيذ المبادرات بشكل دوري	مجلس الإدارة والإدارة العليا	مستمر، مراجعة نصف سنوية
الثقافة التنظيمية والهيكل ومهارات القيادة تؤثر إيجاباً على المواءمة الاستراتيجية (R = 0.562)	تعزيز بيئة تنظيمية داعمة وتطوير مهارات القيادة	تنظيم برامج تطوير قيادي، اجتماعات تنسيقية بين الإدارات	إدارة الموارد البشرية وإدارة التطوير المؤسسي	6-12 شهراً
وضوح الإطار المفاهيمي والتطبيقي للبنية المؤسسية هو العامل الأهم في دعم التحول الرقمي	اعتماد منهجية موحدة وأدوات متخصصة لإدارة مخرجات بنية الأعمال المؤسسية وربطها بالمبادرات وعمليات اتخاذ القرار.	تطبيق برامج إدارة العمليات، استخدام أدوات تقنية متقدمة	إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة التطوير المؤسسي	6-12 شهراً
أظهرت استجابات أفراد العينة مستوى مرتفعاً من إدراك التكامل بين بنية الأعمال المؤسسية والاستراتيجية المتعلقة بتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في البنوك محل الدراسة.	تعزيز التعاون بين الإدارات لتحقيق المواءمة الاستراتيجية	تشكيل فرق عمل مشتركة، اجتماعات دورية لتنسيق الجهود	جميع الإدارات المعنية، بإشراف إدارة التطوير المؤسسي	مستمر

محددات الدراسة

ينبغي تفسير نتائج الدراسة في ضوء عدد من المحددات المنهجية والتطبيقية. فقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة وعلى التقييمات الإدراكية لأفراد العينة، ولذلك تعكس النتائج وجهات نظر المشاركين ولا تمثل تقييماً موضوعياً مستقلاً لمستوى نضج بنية الأعمال المؤسسية أو المواءمة الاستراتيجية في كل بنك.

كما بلغ حجم العينة النهائية الصالحة للتحليل (160) استجابة، بعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير المستوفية لمتطلبات جودة البيانات، وهو ما يستدعي الحذر عند تعميم النتائج على جميع العاملين أو جميع البنوك السعودية.

واستخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بُعد بصورة مستقلة، ولذلك لم تختبر الأثر المشترك للأبعاد الأربعة في نموذج واحد، أو التداخل المحتمل بينها. كما لم تستخدم المقابلات أو تحليل المستندات للتحقق من مدى تطبيق مخرجات بنية الأعمال المؤسسية فعليًا داخل البنوك.

واقترنت الدراسة على البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية، وعلى فترة زمنية محددة لجمع البيانات؛ ومن ثم قد تختلف النتائج عند تطبيق النموذج في قطاعات أو دول أو فترات زمنية أخرى.

مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة ومحدداتها، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. اختبار أبعاد بنية الأعمال المؤسسية مجتمعة باستخدام الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات الهيكلية؛ لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر لكل بُعد والتحقق من التداخل بينها.
2. إجراء دراسات مقارنة بين البنوك المحلية والبنوك الرقمية، أو بين البنوك وفق الحجم والعمر ومستوى النضج الرقمي؛ للكشف عن الاختلافات في ممارسة بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية.
3. تطوير نموذج لقياس نضج بنية الأعمال المؤسسية في البنوك يعتمد على مؤشرات موضوعية، مثل الحوكمة والمخرجات ومدى استخدامها في القرارات والمبادرات، إلى جانب التقييمات الإدراكية للعاملين.
4. استخدام المنهج المختلط من خلال الجمع بين الاستبانة والمقابلات وتحليل المستندات؛ للحصول على تفسير أعمق لكيفية ممارسة بنية الأعمال المؤسسية والتحديات التي تواجه تفعيلها.
5. إجراء دراسات طولية تقيس أثر تطوير ممارسة بنية الأعمال المؤسسية في مستوى المواءمة الاستراتيجية قبل تنفيذ برامج التحسين وبعدها.
6. اختبار دور متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل النضج الرقمي، والرشاقة التنظيمية، وحوكمة التحول، وجودة القيادة، في العلاقة بين بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية.
7. تطبيق نموذج الدراسة في قطاعات أخرى، مثل التأمين والاتصالات والجهات الحكومية، ومقارنة النتائج بنتائج القطاع البنكي.

خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات المستخلصة منها، وأوضح الإسهامات العلمية والتطبيقية التي قدمتها. كما تناول التوصيات وآليات تنفيذها والمحددات التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج، وقدم عددًا من المقترحات للدراسات المستقبلية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن بنية الأعمال المؤسسية تؤدي دورًا مؤثرًا في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية، وأن فاعلية هذا الدور تبدأ بوضوح المفهوم والنطاق، وتتعزيز من خلال الممارسات المنظمة والدعم التنفيذي والثقافة والموقع التنظيمي والمهارات المناسبة. ومن ثم فإن الاستفادة من بنية الأعمال المؤسسية تتطلب إدماجها في التخطيط والحوكمة واتخاذ القرارات، بوصفها قدرة مؤسسية مستمرة تربط الاستراتيجية بالتنفيذ.

المراجع والمصادر

مراجع باللغة العربية

الكتب

- جواد، شوقي ناجي. (2000). إدارة الأعمال: منظور علمي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (2000). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عباس، سهيلة محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار روائع للنشر.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.

المقالات المنشورة في الدوريات العلمية

- أبو العز، نهلة. (2021). أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالي في القطاع المصرفي بالدول الأفريقية. مجلة كلية السياسة والاقتصاد.

- أبو النصر، صلاح علي. (2022). تقنية سلسلة الكتل وأثر تطبيقها في القطاع المالي «البنوك» في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

- البلوشية، نوال بنت علي؛ الحراصي، نيهان بن حارث؛ والعوئي، علي بن سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة بحوث ودراسات المكتبة الجامعية، 27(1)، 48.23-

- الحداد، رشا محمد حمدي. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي بمنشآت المراجعة على جودة عملية المراجعة: دراسة ميدانية على البيئة المهنية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2)، 113.88-

- الرب، ألفت إبراهيم. (2013). التميز الإداري في الإبداع: دراسة ميدانية على البنوك في مصر. المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر.

- جايان، ريم؛ وشوكت، تمارة. (2020). استراتيجيات إدارة العمليات وتأثيرها في بهجة الزبون: دراسة استطلاعية في معمل الكنز. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(122)، 314.295-

- حماد، محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2)، 486.465-

- خضير، أحمد محروس. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات.

- خيس، آسر أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات التوظيف في القطاع المصرفي المصري: دراسة تجريبية. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، 34(1)، 522.494-
- خنفر، واكرم. (2022). أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات: دراسة على المصارف التجارية الليبية. *المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- رضوان، مصطفى أحمد حامد؛ والبدر، عصام أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية*.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.
- السمري، منى أحمد السباعي؛ والحيميد، محمد سعود. (2024). التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*.
- عبد اللطيف، مصلح محمد عايض؛ وعادل، محمد أحسن بشر. (2020). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*.
- عبد الله، نورهان أحمد شوقي أحمد. (2022). الإدارة بالتحوّل وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي 2020 EFQM. *مجلة البحوث الإدارية*.
- العازمي، فهد. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، جامعة مدينة السادات، جمهورية مصر العربية.
- الفضلي، علي حامد كميل مانع. (2023). أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية*.
- محمود محمد عبد العزيز، إيمان. (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*.
- المطرف، عبد الرحمن بن فهد. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلد 36، العدد 7، المملكة العربية السعودية*.

الرسائل الجامعية

رسائل الدكتوراه

- ميلود، وعيل (2014). المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها: حالة الجزائر ومصر والسعودية. رسالة دكتوراه.

رسائل الماجستير

- شحاته، محمد موسى علي (2020). دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري كمرتكز للحد من التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030 بين حتمية التغير ونتائج التطبيق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- هباز، عفاف؛ وابن محسن، شيماء (2019). دور أنظمة الدفع الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية: دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- مذكور، بشرى (2017). أثر وسائل الدفع الإلكتروني على الأداء المالي للبنوك: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة أم البواقي 324. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

أبحاث المؤتمرات

- هيثم، إبراهيم؛ ونصر الله، عبد الفتاح أحمد (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين.

أبحاث ودراسات لم تكتمل بيانات نشرها

- العبادي، هاشم فوزي؛ والجابري، ليث شناه (2022). الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.
- صديقي، صفية (2019). الاستراتيجية المالية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

Books:

- Gascoigne Heath. (2018). The Business Transformation Playbook. Published in Great Britain, by HOBA TECH LTD.
- Gat Gat, Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*
- Kasera Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia. *Research Gate*.
- Business Architecture Guild. (2024). A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide).
- KUEHN WHYNDE. (2023). Strategy to Reality. Published in New York, New York, by Morgan James Publishing
- Kasera Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia. Research Gate.
- Almashalah Sultan. (2020). Strategic alignment for digital transformation. CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden 2020, Report No. E2020:112. <https://sis.midocean.edu.km/>
- ASQ. (2021). what is Organizational Excellence? Retrieved May 15, 2021, from American Society for Quality: <http://asq.org/learn-about-quality/organizational-excellence>.
- Berghaus, S., Back, A., & Kaltenrieder, B. (2017). Digital Maturity and Transformation Report 2017. Switzerland: Universität St.Gallen. Retrieved from www.crosswalk.ch/dmcheck

- Pakurár, Miklós, Haddad, Hossam, Nagy, János, Popp, József, Oláh, Judit (2019) the Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector, *Sustainability* 2019, 11, 1113., pp. 24–1.
- Saidi Atanda Mustapha (2018) E-Payment Technology Effect on Bank Performance in Emerging Economies–Evidence from Nigeria, *Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2018, 4, 43.
- Sakanko, Musa Abdullah, David, Joseph (2019) The Effect of Electronic Payment Systems on Financial Performance of Microfinance Banks in Niger State, *Jurnal Bisnis dan Mongiomon* Volume 0
- Gideon Mekonnen Jonathan, Lazar Rusu & Wim Van Grembergen, (2021), Business–IT Alignment and Digital Transformation: Setting A Research Agenda, 29TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT (ISD2021 VALENCIA, SPAIN).
- Jannis Beesea, Kazem Haki a,b, Raphael Schillingc, Martin Krausd, Stephan Aiera and Robert Winter, (2023), Strategic alignment of enterprise architecture management – how portfolios of control mechanisms track a decade of enterprise transformation at Commerzbank, *EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS* 2023, VOL. 32, NO. 1, 92–105 <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2085200>

Papers:

- Ibrahim Abunadi. (2019). Enterprise Architecture Best Practices in Large Corporations. Information by MDPI Journalist
- Eto'o Niemi and Samuli Bakl. (2019). The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation. Springer Journalist
- Svyatoslav Kotusev, Sherah Kurnia, et al. (2020). Can Enterprise Architecture Be Based on the Business Strategy?. ScholarSpace Journalist.

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

Conferences:

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

Website:

- Albilad Bank. Investor Relations, Annual Reports. Accessed on 16-04-2024. URL: <https://www.bankalbilad.com/en/about/investor-relations/pages/annual-reports.aspx>
- Gulf International Bank. Investor Relations, Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.gib.com/ksa/en/annual-reports>
- Aljazira Bank. Financial Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.bankaljazeera.com/en-us/About-Us/Corporate-Governance/Financial-Reports>

- Saudi Investment Bank. Corporate Governance, Annual Report. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.saib.com.sa/en/annual-report>
- Banque Saudi Fransi. Financial Information, Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.alfransi.com.sa/english/top-menu/investorrelation/financial-information/annual-reports>
- Alinma Bank. Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.alinma.com/en/about-the-bank/financial-reports/annual-reports>
- Arab National Bank. Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://anb.com.sa/web/anb/annual-reports>
- Riyadh Bank. Investor Relations, Annual Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.riyadbank.com/about-us/investor-relations/financial-results>
- Alrajhi Bank. Investor Relations. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.alrajhibank.com.sa/About-alrajhi-bank/Investor-Relations>
- Saudi Awwal Bank. Investor Relations, Financial & Regulatory Reports. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.sab.com/en/about-sab/about/Investor-Relations/financial-regulatory-reports/>
- Alahli Bank. Investor Relations. Accessed on 13-03-2024. URL: https://www.alahli.com/en-us/about-us/ncb_reports/Pages/NCB-Corporate-Reports.aspx
- Saudi Central Bank. Licensed Entities, Banks. Accessed on 13-03-2024. URL: <https://www.sama.gov.sa/en-us/licenseentities/pages/licensedbanks.aspx>
- Zahos, E. The banks with no branches taking on Australia's Big Four. (2019) [Accessed 2024 20 March]; Available from: <https://www.moneymag.com.au/neobanks-no-branches>
- McKinsey & Company. What is business transformation?. (2023) [Accessed 2024 20 March]; Available from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-business-transformation>

ملحق 1

الاستبانة

عزيزي/ عزيزي المشارك

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور بنية الأعمال المؤسسية في دعم وتحقيق المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار بحث علمي أكاديمي مقدم لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد أهم الممارسات والمنهجيات التي تسهم في نجاح المواءمة بين استراتيجية التحول والتنفيذ التشغيلي.
2. تحليل أثر تمكين ودعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية والقيادة على فاعلية البنية المؤسسية في التحول الرقمي.
3. تقديم توصيات عملية لتعزيز دور البنية المؤسسية في قيادة وتحقيق التحول البنكي الرقمي بكفاءة واستدامة.

أمل منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، حيث تمثل آراؤكم وملاحظاتكم جزءاً مهماً من نجاح هذا البحث العلمي.

- جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط
- ستعامل جميع المعلومات بسرية تامة، ولن يتم الكشف عنها لأي طرف آخر

نشكر لكم تعاونكم وحرصكم على دعم البحث العلمي، ونسأل الله أن يجعل في مشاركتكم خيراً وفائدة للمجتمع الأكاديمي والعملية

مع خالص التقدير

الباحثة: تغريد محمد الخوتاني

باحثة في جامعة ميدأوش

التعليمات العامة :

يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعكس رأيك بشكل أدق.

يُستخدم مقياس ليكرت الخماسي التالي للإجابة على العبارات:

1	2	3	4	5
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المحور الأول: خصائص مفردات العينة

☐ ذكر ☐ انثى	الجنس	العينة حسب الجنس
☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 إلى أقل من 55 سنة ☐ أكثر من 55 سنة	العمر	
☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة وأكثر	سنوات الخبرة	العينة تبعاً لسنوات الخبرة

المحور الثاني: المتغير المستقل

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	أفهم بشكل واضح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها البعد الأول: وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها
---	--

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	توجد وثائق أو مصادر معتمدة توضح دور البنية المؤسسية في البنك
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	نطاق عمل البنية المؤسسية محدد ومفهوم لجميع الموظفين في البنك
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يوجد تواصل فعال لشرح أهمية البنية المؤسسية في تحقيق أهداف البنك.
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	أرى أن البنية المؤسسية مرتبطة بشكل مباشر بالتحول الرقمي في البنك

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يستخدم البنك منهجيات معروفة مثل (TOGAF) في تطبيق البنية المؤسسية
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم توثيق العمليات المرتبطة بالبنية المؤسسية بشكل منتظم
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	توجد أدوات وتقنيات مخصصة تدعم تنفيذ البنية المؤسسية
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم تحديث الممارسات والمنهجيات بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	توجد معايير واضحة يتم اتباعها في تصميم وتطبيق نماذج البنية المؤسسية
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	الإدارة العليا تدعم بشكل واضح جهود البنية المؤسسية في البنك
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم تخصيص ميزانيات كافية لتطوير وتفعيل البنية المؤسسية
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	تشارك الإدارة العليا في متابعة تنفيذ مبادرات التحول الرقمي
☐ موافق بشدة	تتبنى القيادة العليا رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي

☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	هناك اهتمام مستمر من الإدارة العليا بتطوير الكفاءات البشرية في مجال البنية المؤسسية
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	الثقافة التنظيمية في البنك تشجع على التغيير والتحول الرقمي
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	البنية المؤسسية لها موقع واضح ومحدد في الهيكل التنظيمي للبنك

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يوجد فريق متخصص يقود جهود البنية المؤسسية داخل البنك
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يمتلك قادة البنية المؤسسية مهارات عالية في إدارة التحول الرقمي
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	يتم تعزيز التعاون بين الإدارات لتطبيق مبادرات البنية المؤسسية
المحور الثالث: المتغير التابع	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	توجد رؤية رقمية واضحة توجه أنشطة البنك نحو التحول الرقمي

☐ لا أوافق بشدة		هناك توافق بين الخطط التشغيلية وأهداف التحول الرقمي في البنك	
☐ موافق بشدة			
☐ موافق			
☐ محايد			
☐ لا أوافق			
☐ لا أوافق بشدة			
☐ موافق بشدة		تتكامل البنية المؤسسية مع الاستراتيجية العامة للبنك بشكل فعال	
☐ موافق			
☐ محايد			
☐ لا أوافق			
☐ لا أوافق بشدة			
☐ موافق بشدة		يتم قياس مدى فعالية المواءمة بين البنية المؤسسية والتحول الرقمي بشكل دوري	
☐ موافق			
☐ محايد			
☐ لا أوافق			
☐ لا أوافق بشدة			
☐ موافق بشدة		يستجيب البنك بسرعة للتغيرات التقنية بفضل المواءمة الاستراتيجية الفعالة	
☐ موافق			
☐ محايد			
☐ لا أوافق			
☐ لا أوافق بشدة			