

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر



أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية: دراسة
تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

الحسن محمد صالح ال مرضمه

٢٤٣٠٠٢٠٧٢

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

٣	مقدمة:
٨	أهمية الدراسة:
١٠	أهداف الدراسة:
١٠	تساؤلات الدراسة:
١١	فروض الدراسة:
١٢	نموذج الدراسة:
١٣	الدراسات السابقة:
٢١	الفجوة البحثية:
٢٢	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٤	المنهجية وطرق البحث:
٢٤	مصادر جمع البيانات:
٢٥	أدوات الدراسة:
٢٧	حدود الدراسة:
٢٨	المراجع:

مقدمة:

يُعد التحول الرقمي من أبرز الملامح التي تُميز العصر الحديث، حيث أصبح بمثابة محرك رئيس للتغيير الجذري في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. وقد فرضت الثورة التكنولوجية المعاصرة، وما تبعها من تطورات في مجالات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، ضرورة تبني المؤسسات لمفاهيم التحول الرقمي بوصفه نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتقديم تجارب أكثر تفاعلاً وابتكاراً للمستفيدين. ويُشير التحول الرقمي إلى عملية متكاملة تُعاد من خلالها صياغة الهياكل التنظيمية، ونماذج العمل، والعمليات الداخلية والخارجية، استنادًا إلى الإمكانيات الرقمية الحديثة، بما يضمن للمؤسسات التكيف مع متغيرات السوق ومواكبة التحديات العالمية.

وفي سياق المؤسسات التعليمية، يكتسب التحول الرقمي أهمية مضاعفة، حيث يُنظر إليه كأداة استراتيجية لإعادة هندسة العمليات التعليمية والتربوية، بما يواكب متطلبات القرن الحادي والعشرين. فالتعليم الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا في القاعات الدراسية فحسب، بل يشمل كذلك التحول في الفلسفة التربوية، وأساليب التقويم، وإدارة المحتوى، ونظم التواصل بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. كما أن اعتماد المؤسسات التعليمية على المنصات الذكية، والتعلم الإلكتروني، ونظم إدارة التعلم، أصبح ضرورة لتعزيز جودة التعليم، وتحقيق العدالة في الوصول إلى المعرفة، خاصةً في ظل التغيرات الطارئة مثل جائحة كوفيد-١٩ التي كشفت عن الفجوات الرقمية ودفعت نحو تسريع وتيرة التحول الرقمي في التعليم.

علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي لا يُعد مجرد تحديث للتقنيات أو الأتمتة البسيطة للمهام، بل هو تحول ثقافي عميق يتطلب إعادة صياغة العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا. وهذا التحول يفرض

تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، وبناء القدرات البشرية، وضمان أمن البيانات وحمايتها، إضافة إلى ضرورة سن تشريعات تنظيمية تتماشى مع البيئة الرقمية الجديدة. كما أن نجاح أي عملية تحول رقمي يتطلب تبني رؤية قيادية واضحة، ونهجًا إداريًا مرئيًا، وثقافة مؤسسية منفتحة على التغيير، ومستعدة للاستفادة القصوى من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء، وزيادة التنافسية، وابتكار نماذج أعمال جديدة.

ومن هنا، فإن التحول الرقمي لا يُعد خيارًا ترفيلاً أو توجهًا مؤقتًا، بل يمثل ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة التحديات العالمية الراهنة، خاصة في الدول التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة، وتنويع اقتصادها، وتعزيز مكانتها على الخريطة الرقمية العالمية. لذا فإن دراسة هذا التحول، وتحليل آثاره، وتحديد معوقاته وسبل تفعيله، تمثل أولوية بحثية ومجتمعية بالغة الأهمية في السياق المعاصر.

تُعد إدارة مخاطر الائتمان من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المالية والمصرفية في العصر الحديث، حيث تحتل موقعًا محوريًا في استراتيجيات الحوكمة المالية، نظرًا لما ينطوي عليه النشاط الائتماني من احتمالية التعرض لخسائر ناتجة عن عدم قدرة المقترضين على الوفاء بالتزاماتهم المالية في الوقت المحدد أو بشكل كامل. وتتبع أهمية هذا النوع من المخاطر من كونه يشكل أحد المصادر الرئيسية للخسائر التي قد تهدد استقرار وربحية البنوك، بل وقد تؤثر على سلامة النظام المالي ككل. وقد دفعت الأزمات المالية العالمية، وعلى رأسها أزمة الرهن العقاري عام ٢٠٠٨، إلى تسليط الضوء بشكل مكثف على ضرورة وجود أنظمة فعالة لإدارة الائتمان ومخاطره، بما يضمن استمرارية النشاط المالي ويقلل من التعثرات.

تشمل إدارة مخاطر الائتمان جملة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وقياسها، ومراقبتها، والسيطرة عليها. تبدأ هذه العملية بتقييم الجدارة الائتمانية للعملاء من

خلال نماذج تحليلية تعتمد على مؤشرات مالية وسلوكية، وتتضمن كذلك مراجعة تاريخ العميل في سداد الالتزامات، ودرجة استقراره المالي، وطبيعة الضمانات المقدمة، وظروف السوق والقطاع الاقتصادي الذي ينتمي إليه. ولا تقتصر إدارة المخاطر على مرحلة ما قبل منح الائتمان، بل تمتد إلى ما بعد منحه عبر عمليات المراقبة الدورية، والتحديث المستمر للتقييمات الائتمانية، ووضع خطط للطوارئ واستراتيجيات للتحصيل في حال حدوث تعثر أو تخلف عن السداد.

ومع تطور البيئة المصرفية وتوسع المنتجات الائتمانية، ازدادت الحاجة إلى استخدام أدوات تحليل أكثر دقة ومرونة لإدارة مخاطر الائتمان، خاصة في ظل تعقيد العلاقات المالية العالمية وتنوع العملاء والمشروعات. وقد ساهم التقدم التكنولوجي في تطوير آليات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data) في تحسين دقة التنبؤات وتقليل مستويات التعرض للمخاطر. كما أضحت الجهات الرقابية والمصرفية تطالب بتطبيق معايير صارمة لإدارة الائتمان، كتلك المنصوص عليها في اتفاقيات "بازل" بأنساقها الثلاثة، التي تلزم البنوك برفع كفايتها المالية وتخصيص احتياطيّات رأسمالية كافية لمواجهة أي انكشافات ائتمانية محتملة.

ومن الناحية الإدارية، فإن كفاءة إدارة مخاطر الائتمان لا تتفصل عن كفاءة العنصر البشري والمستوى التنظيمي داخل المؤسسة. فكلما توفرت لدى البنك كوادر مدربة ومؤهلة، وإطار تنظيمي مرّن، ونظام داخلي للرقابة والتدقيق، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق توازن دقيق بين تحقيق الأرباح من خلال منح الائتمان، وبين تقليل المخاطر المصاحبة له. كما أن وجود ثقافة تنظيمية تعزز الشفافية والانضباط المالي، وتشجع على اتخاذ قرارات ائتمانية مبنية على أسس علمية وتحليلية، يُعد من العوامل الجوهرية في نجاح إدارة المخاطر.

في ضوء ما سبق، تتضح أهمية إدارة مخاطر الائتمان كمجال بحثي وتطبيقي يتطلب فهماً عميقاً ودقيقاً للمتغيرات المالية والاقتصادية، والقدرة على الاستجابة السريعة للظروف الطارئة، واتخاذ قرارات رشيدة توازن بين متطلبات النمو وتحقيق الاستقرار المالي. لذلك، فإن دراسة هذا الموضوع لا تمثل فقط ضرورة مهنية للمؤسسات المالية، بل تسهم أيضاً في دعم الاقتصاد الوطني ومنع الأزمات المالية والحد من تداعياتها السلبية.

أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الجوهرية لإعادة تشكيل البيئة المصرفية، حيث أفرز مجموعة من التغيرات العميقة في الطريقة التي تُدار بها البنوك وتُقدّم من خلالها الخدمات المالية، ولا سيما في مجال إدارة مخاطر الائتمان. فقد أدى هذا التحول إلى تحديث الأدوات والتقنيات التي تستخدمها البنوك التجارية لتقييم الجدارة الائتمانية، ورصد سلوكيات المقترضين، والتنبؤ بالتعثّرات المحتملة، بما يسهم في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار وتقليل مستويات المخاطر المرتبطة بالائتمان. ويُعد هذا التغير بمثابة ثورة في منظومة إدارة المخاطر، إذ لم يعد الاعتماد قاصراً على النماذج التقليدية، بل أضى يعتمد على أنظمة ذكية تعتمد على تحليل البيانات الكبيرة والتعلم الآلي.

من أبرز تأثيرات التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان هو تعزيز قدرة البنوك على جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات في وقت قصير. فبفضل تكنولوجيا الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، يمكن للبنوك اليوم تحليل البيانات السلوكية والمالية والاجتماعية للمقترضين من مصادر متعددة، تشمل سجلات المعاملات، وأنماط الإنفاق، والتفاعلات الرقمية، وحتى المحتوى المنشور على وسائل التواصل الاجتماعي. هذا التحليل المتقدم يتيح للبنوك تقييم المخاطر بشكل أكثر دقة وتفصيلاً، ويمنحها قدرة استباقية على اكتشاف المؤشرات المبكرة للتعثّر، ما يمكّنها من اتخاذ إجراءات وقائية قبل تفاقم الأوضاع.

كذلك، يسهم التحول الرقمي في أتمتة الإجراءات المرتبطة بإدارة المخاطر، مما يقلل من التدخل البشري، ويخفض من فرص الخطأ والتحيز في عمليات التقييم. كما تمكّن أنظمة الإقراض الرقمية الآلية البنوك من تنفيذ قرارات الموافقة أو الرفض على طلبات القروض في غضون دقائق، استنادًا إلى معايير خوارزمية دقيقة، مع الحفاظ على إطار صارم للامتثال والمعايير الرقابية. ويساعد هذا التوجه على توسيع نطاق الخدمات الائتمانية لتشمل شرائح أكبر من العملاء، وخصوصًا في قطاع الأفراد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذين غالبًا ما كانوا يُستبعدون من النظام المالي التقليدي.

إلى جانب ذلك، كان للتحول الرقمي دور جوهري في تطوير نظم الرصد والإنذار المبكر. فالنظم الرقمية الحديثة تتيح مراقبة أداء محفظة القروض بشكل لحظي، وتوليد تقارير تحليلية وافية حول التغيرات الطارئة على سلوك العملاء أو القطاعات الاقتصادية التي يعملون بها. ويمكن لهذه النظم أن تقترح إجراءات تدخل تلقائية، كتعديل شروط السداد أو تعزيز الضمانات، استنادًا إلى التغيرات الطارئة. وقد أسهم ذلك في رفع قدرة البنوك التجارية على الاستجابة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية وتقليل حجم القروض غير العاملة (NPLs)، وبالتالي تحسين الكفاءة المالية وتقليل المخصصات الائتمانية.

من الناحية التنظيمية، تطلب التحول الرقمي من إدارات المخاطر داخل البنوك أن تُعيد هيكلة عملياتها ومهارات كوادرها بما يتناسب مع الطابع التكنولوجي الجديد. فقد أصبح لزامًا على فرق العمل في إدارة المخاطر أن تمتلك معارف تقنية إلى جانب الخبرة المالية، وأصبح من الضروري تطوير مهارات في تحليل البيانات، وأمن المعلومات، والنمذجة الرقمية، لضمان كفاءة استخدام الأدوات الجديدة، ومواكبة معايير الامتثال الرقابية التي تطورت بدورها لتشمل ضوابط الأمن السيبراني وحماية الخصوصية.

رغم ما يقدمه التحول الرقمي من فرص غير مسبوقة، إلا أنه لا يخلو من تحديات، خصوصًا فيما يتعلق بالمخاطر السيبرانية، واحتمالية الاعتماد الزائد على الخوارزميات دون رقابة بشرية دقيقة،

الأمر الذي قد يؤدي إلى قرارات غير عادلة أو منحازة. كما أن بعض البنوك، خاصة الصغيرة منها، قد تواجه صعوبات في تمويل التحول الرقمي الشامل أو في توفير الكفاءات البشرية اللازمة لتفعيله بالشكل الأمثل.

في ضوء هذه المعطيات، فإن التحول الرقمي قد غيّر بشكل جذري من طبيعة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية، وجعلها أكثر ديناميكية ومرونة واستباقية. ومع استمرار هذا التحول، سيكون على البنوك أن توازن بين الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة، وبين المحافظة على مبادئ الحوكمة والانضباط الرقابي، بما يضمن تحقيق إدارة متكاملة وفعالة لمخاطر الائتمان، تسهم في تعزيز الاستقرار المالي وزيادة القدرة التنافسية في القطاع المصرفي.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال العمل المصرفي من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق أدوات

التحول الرقمي وفاعلية إدارة مخاطر الائتمان، خصوصاً في بيئة مصرفية ديناميكية مثل مدينة

الرياض.

- ✓ تقديم إطار نظري حديث يربط بين مكونات التحول الرقمي (مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تحليلات البيانات الضخمة، وأتمتة العمليات) وبين مخرجات إدارة المخاطر مثل دقة التقييم الائتماني، تحسين أدوات الإنذار المبكر، وتقليل معدلات التعثر.
- ✓ سد فجوة معرفية في الدراسات الإدارية والمصرفية العربية التي لم تتناول بشكل كافٍ الأثر المتكامل للتحول الرقمي على مؤشرات الأداء في مجال إدارة الائتمان والمخاطر.
- ✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية تُستخدم مستقبلاً لقياس مدى تأثير الرقمنة في كفاءة إدارات الائتمان والمخاطر، وتحديد مدى الاستفادة الفعلية من التكنولوجيا المالية في البنوك السعودية.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ دعم صنّاع القرار في القطاع المصرفي بمؤشرات دقيقة حول أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على فاعلية إدارة مخاطر الائتمان، مما يساعد في تطوير سياسات ائتمانية أكثر مرونة وكفاءة.
- ✓ تحقيق تحسين فعلي في جودة إدارة المخاطر الائتمانية من خلال تقديم توصيات قائمة على نتائج علمية تدعم الأتمتة والاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الائتماني.
- ✓ رفع كفاءة الفرق الإدارية والفنية في إدارات المخاطر، من خلال تسليط الضوء على أدوات التحول الرقمي كوسائل لتعزيز التنبؤ بالمخاطر وتقليل التحيز البشري في تحليل الملفات الائتمانية.
- ✓ تحقيق وفورات مالية وتقليل الخسائر المرتبطة بالتعثر الائتماني عبر تحسين دقة تقييم المخاطر، وتسريع الإجراءات، وتعزيز قدرة البنوك على إدارة محافظها الائتمانية بفاعلية أكبر.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- ✓ التعرف على مستوى الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- ✓ التعرف على مستوى الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- ✓ التعرف على مستوى الأنشطة المتعلقة بالعملاء على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى يسهم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على إدارة مخاطر الائتمان في

البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

➤ ما أثر الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية

وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

➤ كيف يؤثر الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية

وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

➤ إلى أي مدى يسهم الأنشطة المتعلقة بالعملاء على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية

وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في

(الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد

البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق

على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

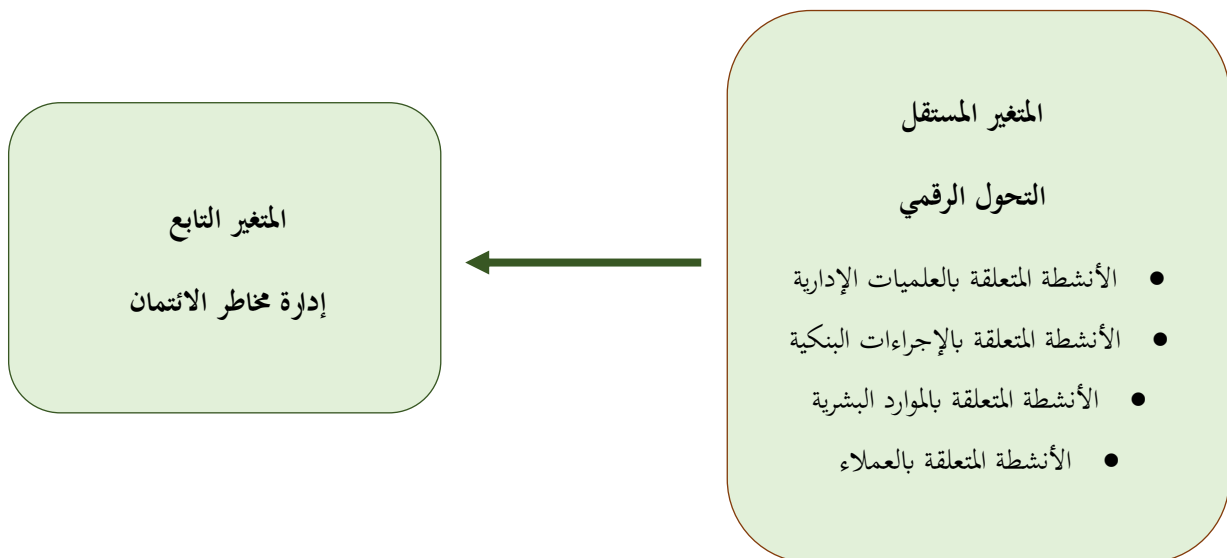
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على إدارة مخاطر الائتمان

في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة المتعلقة بالعملاء على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.

نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء).
- المتغير التابع: إدارة مخاطر الائتمان.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسات عن التحول الرقمي

دراسة (ندا، ٢٠٢٠)، بعنوان التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقمنة على عناصر الاستدامة الرئيسية، الاقتصاد والمجتمع والبيئة، كما تهدف إلى التعرف على أثر الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي وأبرز المعوقات التي تواجهها. واعتمدت الدراسة على منهج أسلوب تحليل المضمون. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) فقرة لمصادر إعلامية (١٠) فقرات رسمية حكومية و(١٠) غير رسمية، وتحديد فئات للشكل والمضمون. وأوضحت الدراسة أنها استفادت من نظرية الاستخدامات والاشباع لفهم طبيعة توفير الفقرات الرسمية وغير الرسمية (عينة الدراسة) للمعلومات التي يحتاجها الجمهور حول التحول الرقمي ومدى إشباع حاجاتهم للمعلومات حول ذلك. وأظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني أتى في المرتبة الأولى في المصادر الرسمية وغير الرسمية وهو يعكس رغبة واتجاه عام إلى التحول من الأساليب التقليدية في الدفع إلى الأسلوب الرقمي نظراً لسهولة وسرعته، واتضح أن تناول الفقرات الرسمية وغير الرسمية لقضايا البعد الأمني ممثلة في (تتبع مصادر التمويل الخارجي، وكشف الجرائم، وتجفيف منابع الإرهاب، وتأمين البيانات، وإنفاذ القانون) لكنه تناول بالقدر اليسير لم يتفوق فيه مصدر على الآخر.

دراسة (زيدان، ٢٠٢١)، بعنوان التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص

والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

استهدفت الدراسة الحالية قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك

باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

دراسة (سقاط، ٢٠٢٤)، بعنوان التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي في المنظمات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (٥٢) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان أداة مناسبة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج ومن أبرزها: توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي لتحويل التحديات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا

للوزارة للتحويل الرقمي من خلال توفير الإدارة موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحويل الرقمي، وتخصيص الوزارة لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

دراسة (أحمد، ٢٠٢٣)، بعنوان العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي:

دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

هدف هذا البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٩٩ مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصي منه عن طريق المقابلة الشخصية أو باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت Online Survey والذي تم تصميمه على محرك البحث Google Drive وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق برنامج (Warp PLS.7). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي على كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسة وفقاً للنوع، بينما توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للتحويل الرقمي وفقاً للعمر، في حين لا توجد فروق معنوية بين إدراكهم للتعلم التنظيمي والابتكار الرقمي وفقاً للعمر، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

دراسة (حماد، ٢٠٢٠)، بعنوان دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

دراسة (عبدالفتاح، ٢٠٢٢)، بعنوان الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي... دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن الهوية المهنية للصحفيين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. واعتمدت الدراسة على أداة التحليل النصي، وتم تطبيقها على عينة من منشورات الفيسبوك من خلال مواقع صحفية وقنوات تلفزيونية، والبالغ قوامها (٢٢٠) نصاً منشوراً. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أثار وقف طباعة الصحف المسائية وتحويلها لإصدارات إلكترونية حالة من التفكير المهني بشأن واقع ومستقبل الصحافة المصرية وتحديداً القومية، والتمركز حول جدلية اندثار الصحافة المطبوعة لصالح الرقمية في صراع

بين من يرون أن وقف المطبوع لن يؤثر سوى في افتقاد الكلمات المتقاطعة، وأن دراسة التصورات وتفهم تلك التهديدات وفتح قنوات الحوار بشأنها وصياغة سياسات لإدارتها يعزز من صياغة سياسات للتحول الرقمي تضع في حساباتها الاعتبارات الثقافية.

دراسة (العيسى، ٢٠٢٤)، بعنوان التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

هدف البحث الحالي إلى دراسة التحول الرقمي وعلاقته بجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية؛ بغية فهم الأبعاد المختلفة لهذا التحول والتي تشمل البعد التنظيمي، والبشري والتقني، وأيضاً، بعد سوق العمل. ويتبنى البحث منهج المسح الاجتماعي، مستهدفاً أعضاء هيئة التدريس في أقسام الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، ومنتقياً عينة قصدية من ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض. بلغ عدد المشاركين في الدراسة ٦٣ عضواً. واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أقسام، بالإضافة إلى جزء يتعلق بالبيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة، وجمعت عبر رابط إلكتروني. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من بينها أن هناك تحولاً رقمياً مرتفعاً وعلاقة إيجابية بين الرقمية وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية. وجاء "بعد سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره ٢.٦٤، يليه البعد البشري بمتوسط ٢.٤٤، ثم البعد التقني بمتوسط ٢.٣٨. ثم ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات؛ للاستفادة من تطبيق التحول الرقمي في تحقيق جودة تعليم الخدمة الاجتماعية.

دراسة (Lebda, 2024)، بعنوان The Impact of Fintech on Credit Risk

Management: An Applied Study on the Egyptian Banking Sector

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر التكنولوجيا المالية على إدارة مخاطر الائتمان للبنوك العاملة في مصر، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة تطبيقية على عينة مكونة من ١٦ بنكاً من البنوك المسجلة لدى البنك المركزي المصري خلال الفترة من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٣. تعتمد الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة في القوائم والتقارير المالية للبنوك، وقواعد بيانات البنك الدولي، كما تعتمد على أسلوب البيانات الذي يجمع بين كل من بيانات السلاسل الزمنية وبيانات السلاسل المقطعية (Data Panel) لإجراء الدراسة، وتم تحليل البيانات من خلال الاعتماد على حزم البرامج الإحصائية Stata 14. أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً معنوياً للتكنولوجيا المالية التي تقاس بأرصدة مخاطر الائتمان على إدارة مخاطر الائتمان. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مقياسي التكنولوجيا المالية ونسبة كفاية رأس المال CAR ونسبة السيولة LR. بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة سلبية معنوية بين مقياسي التكنولوجيا المالية ونسبة التكلفة إلى الدخل CIR ونسبة القروض إلى الودائع LDR. في حين أن نسبة القروض المتعثرة NPL قد تأثرت بشكل متناقض. وقد أدت الزيادة في أرصدة بطاقات الائتمان إلى انخفاض في نسبة القروض المتعثرة، في حين أدت الزيادة في قيمة الأصول التكنولوجية إلى زيادة في نسبة القروض المتعثرة.

دراسة (Ammar, 2020)، بعنوان The Impact of Strategic Planning on Credit

Risk Management of the Palestinian Banks

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك العاملة في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث منهج البحث الكمي، وطور استبانة ذات غرض محدد ووزعها على عينة مكونة من (١٢٠) موظفا وموظفة يعملون في البنوك في محافظة رام الله والبيرة، وبواقع (١٤) بنك محلي وأجنبي، و ٣ بنوك إسلامية) والتي تمثلت بـ (٦٦) مدير فرع، و(١٤) مدير لإدارة المخاطر، و(١٤) مدير لدائرة الائتمان، و(١٤) مدير في قسم التخطيط، وتم اختبار صدق وثبات الاستبانة. أظهرت النتائج وجود نسبة مرتفعة لإدارة المخاطر لدى القطاع المصرفي في فلسطين، ونسبة مرتفعة من التخطيط الاستراتيجي أيضا. وأثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي المبني على معايير بازل III & II على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين، كما بينت النتائج وجود مجموعة من محددات إدارة مخاطر الائتمان والتي تهدف إلى تطوير منهجية التخطيط الاستراتيجي عند إدارة مخاطر الائتمان. وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين جميع المتغيرات وإدارة مخاطر الائتمان، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعض هذه المحددات على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين. وأوصت الدراسة إلى تعزيز تطبيق الحوكمة الرشيدة في البنوك، وإجراء المزيد من الأبحاث حول الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية، بما في ذلك إدارة المخاطر التشغيلية، وإدارة مخاطر السوق وأسعار الفائدة والصرف الأجنبي.

دراسة (Al-Dosari, 2023)، بعنوان 'Competition, Credit Risk and Banks'

Franchise Value: Evidence from Kuwait and COVID-19 Policy Insights

هدف الدراسة: تتناول هذه الدراسة نظرية قيمة الامتياز التي اقترحها Keeley (١٩٩٠) بشأن العلاقة بين المنافسة ومخاطر الائتمان في قطاع البنوك في الكويت قبل جائحة كوفيد-١٩ وبعدها. تستكشف

الدراسة نظريات جدل لتقييم السلوك التنافسي فيما يتعلق بمخاطر الائتمان. تصميم/ منهجية/ طريقة الدراسة: استخدمت الدراسة تقنيات بيانات اللوحة مثل الانحدار الخطي العادي، والتأثيرات العشوائية والثابتة، قسمت العينة إلى فترتين: ٢٠١٠-٢٠١٩ و ٢٠٢٠-٢٠٢١ لالتقاط الصدمة الخارجية. عينة الدراسة وبياناتها: تتضمن العينة خمسة بنوك تجارية تعمل في الكويت، وقد جمعت البيانات من التقارير السنوية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢١. نتائج الدراسة: تدعم النتائج الحجة غير الخطية، مشيرة إلى أن التنافس المكثف بين البنوك يؤدي إلى تأكل قيمة الامتياز لها ويحفز مخاطر الائتمان، كما يفترض ذلك فرضية الهشاشة. فضلا عن ذلك يزيد التركيز الأعلى من مخاطر الائتمان والإفلاس؛ مما يتفق مع الفكرة الشهيرة بأن البنوك الكبيرة لا يمكن أن تفشل وأن المنافسة تسهم في الاستقرار (Boyd & De Nicolo, 2005; Mishkin, 2006) ومن الجدير بالذكر أن رؤوس الأموال الاحتياطية للبنوك نجحت في استيعاب مخاطر الائتمان خلال فترة كوفيد- ١٩، لكنها فشلت في التنويع بعيدا عن الأنشطة المتعلقة بالدخل من الفوائد. أصالة الدراسة: تعرض الدراسة للسلوك التنافسي واستراتيجيات التسعير فوق التكاليف الحدية. وتستكشف التأثير من خلال مراعاة مجموعة من المتغيرات التحكيمية للبنك؛ مثل رأس المال والحجم والربحية والسيولة والتنويع فيما يتعلق بديناميكيات التنافس ووجود كوفيد- ١٩. حدود الدراسة وتطبيقاتها: تقدم هذه النتائج تصورات لصناع السياسات بشأن كيفية التعامل مع العلاقة بين التنافس والاستقرار وتقدم توصيات سياسية حول سلوك الرقابة في أثناء التعامل مع التقلبات المالية.

الفجوة البحثية:

انطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التحول الرقمي وإدارة مخاطر الائتمان، يتبين أن هناك عددًا من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ما يُشكّل أساسًا منطقيًا لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

أولاً، اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء المؤسسي سواء في القطاع العام أو الخاص، كما أظهرت الدراسات (أحمد، ٢٠٢٣؛ العيسى، ٢٠٢٤؛ حماد، ٢٠٢٠) وجود تأثير إيجابي واضح للتحول الرقمي على الابتكار وتطوير أداء العاملين في قطاعات التعليم والصحة والخدمات، إلا أن هذه الدراسات ركزت بدرجة أساسية على الأبعاد الإدارية أو التعليمية، دون الغوص في البعد المالي والمصرفي المرتبط بإدارة المخاطر الائتمانية. ومن هنا، تظهر الحاجة إلى دراسة تطبيقية تسلط الضوء بشكل دقيق على الكيفية التي يؤثر بها التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان، وخاصة في البنوك التجارية.

من ناحية أخرى، تناولت بعض الدراسات مثل (Lebda، ٢٠٢٤؛ Ammar، ٢٠٢٠) إدارة مخاطر الائتمان في البنوك، مع ربطها بالتخطيط الاستراتيجي أو التكنولوجيا المالية (Fintech)، وقد ركزت هذه الدراسات على العلاقة بين تطبيقات التكنولوجيا المالية ومؤشرات مثل نسبة القروض المتعثرة أو كفاية رأس المال، إلا أنها لم تُركز على التحول الرقمي كمنظومة شاملة تضم الحوكمة الرقمية، أتمتة العمليات، الذكاء الاصطناعي، البنية التحتية التقنية، والتكامل الرقمي بين الوحدات المصرفية، مما يميز الدراسة الحالية ويُبرز حداثتها في التناول والمنهجية.

كما أن أغلب الدراسات السابقة أجريت في سياقات جغرافية واقتصادية مختلفة، مثل مصر وفلسطين والكويت، وتنوعت من حيث الفترة الزمنية وتعددت في طبيعة العينة وبيئة البحث، بينما تركز الدراسة

الحالية على البيئة المصرفية في مدينة الرياض، وهي بيئة مصرفية ذات طابع رقمي متقدم مدعوم برؤية السعودية ٢٠٣٠، ما يُكسبها خصوصية من حيث مستوى النضج الرقمي وتوجهات البنوك التجارية نحو تطوير نماذج العمل الائتماني بالاعتماد على تقنيات متطورة.

وعليه، فإن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها تتمثل في الافتقار إلى دراسات ميدانية تطبيقية تربط بين التحول الرقمي - كمنظومة متكاملة - وإدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على البنوك التجارية في مدينة الرياض، وباستخدام إطار تحليلي يدمج بين الأبعاد الرقمية والتقنية والبشرية والتنظيمية، وقياس تأثيرها الفعلي على أدوات وفاعلية إدارة المخاطر الائتمانية. كما تساهم هذه الدراسة في تقديم نماذج تفسيرية قد تكون مرجعية لصناع القرار في القطاع المصرفي السعودي في ظل التحول نحو الرقمنة الكاملة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز المنطلقات النظرية للدراسة الحالية المعنونة بـ"أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة الرياض" على مجموعة من الأسس المفاهيمية والنظرية التي تشكل الخلفية المعرفية التي تنطلق منها هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، وإدارة مخاطر الائتمان كمتغير تابع. وتقوم هذه المنطلقات على دمج الأطر النظرية ذات الصلة بمجالي التحول الرقمي والإدارة المصرفية، مع التركيز على التفاعل الديناميكي بين التقدم التكنولوجي والممارسات الائتمانية في المؤسسات المالية.

أولاً، يستند التحول الرقمي في البنوك إلى نظرية النظم المفتوحة التي تنظر إلى المؤسسة على أنها كيان يتأثر بالبيئة الخارجية ويتفاعل معها، لا سيما في ظل تسارع التطورات التكنولوجية التي أصبحت تفرض

أنماطاً جديدة من التشغيل والإدارة. فالتحول الرقمي لا يُنظر إليه بوصفه مجرد إدخال أدوات تقنية، بل كعملية تحول شاملة في الثقافة المؤسسية والبنية التحتية، تشمل تطوير العمليات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتمكين العاملين، مع ما يصاحب ذلك من إعادة تشكيل لمفاهيم تقديم الخدمة المصرفية التقليدية نحو بيئة أكثر اعتماداً على الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وسلاسل الكتل.

من جانب آخر، فإن إدارة مخاطر الائتمان، التي تُعد من أهم مكونات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، تركز على عدد من النظريات الاقتصادية والإدارية، مثل نظرية المخاطرة والعائد، التي تؤكد على أهمية تحقيق توازن بين الربحية والمخاطر، ونظرية المعلومات غير المتماثلة التي تبرز التحديات التي تواجهها البنوك في تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء. كما تُبنى ممارسات إدارة المخاطر على مبادئ اتفاقيات بازل (Basel Accords)، التي تُعد المرجعية العالمية لضبط المخاطر المصرفية وتنظيم رأس المال.

وتكمن أهمية الربط بين هذين الإطارين في أن التحول الرقمي بات أداة فاعلة في تمكين البنوك من تحسين أدوات تقييم المخاطر وتطوير قدرات الكشف المبكر عن القروض المتعثرة، من خلال تطبيق تقنيات التعلم الآلي والنمذجة التنبؤية. كما يسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات الإجرائية، وتسريع اتخاذ القرار، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والامتثال التنظيمي.

لذلك، تتطرق هذه الدراسة من فرضية أساسية مؤداها أن التحول الرقمي - بأبعاده التقنية والبشرية والتنظيمية - يمكن أن يحدث تغييراً جوهرياً في أداء البنوك التجارية في مجال إدارة مخاطر الائتمان، سواء من خلال تحسين دقة المعلومات، أو تسريع الإجراءات، أو تقليص التكاليف، أو تعزيز القدرة على التعامل مع بيانات المخاطرة المتقلبة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري تطبيقي

يربط بين التحول الرقمي ومؤشرات فعالية إدارة مخاطر الائتمان في السياق السعودي، بما يعزز من قدرتها التفسيرية والتطبيقية.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لنتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي، ويُقاس من خلال ١٥ فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

١. الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية
٢. الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية
٣. الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية
٤. الأنشطة المتعلقة بالعملاء

ثانياً: المتغير التابع – إدارة مخاطر الائتمان، ويُقاس من خلال (١٠) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة الرياض.

المراجع:

- ندا، صفاء علي رفاعي. (٢٠٢٠). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع٢٣ ، ١٣٩ - ١٨٧.
- زيدان، أمل. (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع٧٥ ، ٤٦٣ - ٥١٠.
- سقاط، أحمد عادل. (٢٠٢٤). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج٨، ع٥٤ ، ١٢٠ - ١٣٧.
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (٢٠٢٣). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج٢، ع٧ ، ٦٠٥ - ٦٥٨.
- حماد، محمد محمد محمود. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج٧، ع٢ ، ١ - ٢٣.
- عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٢). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع٣٦ ، ٩٢ - ١٢٨.

– العيسى، سارة بنت عيسى. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج ١٧، ع ٤ ،

١٤١ – ١٧٣.

- Lebda, Raymond El-Saeed Mohamed. (2024). The Impact of Fintech on Credit Risk Management: An Applied Study on the Egyptian Banking Sector. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Vol. 61, No. 5, 381-422.
- Ammar, Aya, and Abu Sharbeh, M. T. (2020). The Impact of Strategic Planning on Credit Risk Management of the Palestinian Banks (Unpublished Master's Thesis). Arab American University – Jenin, Jenin.
- Al-Dosari, Abdullah Nasser, and Mohammed, Ahmed. (2023). Competition, Credit Risk and Banks' Franchise Value: Evidence from Kuwait and COVID-19 Policy Insights. Arab Journal of Administrative Sciences, Vol. 30, No. 3, 585-616.
- Bouchetara, M., and Kahyaoglu, S. B. (2020). Stress Testing Bank as Tools of Risk Management: Case of an Individual Algerian Bank Using Financial Projection Model. Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, Vol. 7, No. 2, 617-638.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**"The Impact of Digital Transformation on Credit Risk
Management in Commercial Banks: An Empirical Study
of Commercial Banks in Riyadh"**

Preparation:

Alhassan Mohammed Salih Al–Murdhimah

243002072

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1445–2025