

نموذج

خطة بحث علمي مقترح بعنوان

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

مقدم من

اسم الباحث : **تغريد محمد الخوتاني**

الرقم الاكاديمي : **2021200782**

1445هـ - 2024 م

الفهرس

3	المقدمة
3	الفصل الأول: مشكلة وتساؤلات الدراسة
3	فكرة الدراسة:
6	مشكلة الدراسة:
6	تساؤلات الدراسة:
7	الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة:
7	الكلمات الدالة:
8	الفصل الثاني: أهداف وفرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة:
9	فرضيات الدراسة:
9	متغيرات الدراسة:
10	هيكل الدراسة:
12	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
12	الدراسات السابقة:
15	الفجوة البحثية:
16	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة
16	منهج الدراسة:
17	مجتمع الدراسة:
17	عينة الدراسة:
21	وسائل جمع بيانات الدراسة:
21	خطوات تنفيذ خطة الدراسة:
22	الفصل الخامس: المراجع
22	المراجع العربية:
22	المراجع الإنجليزية:

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 واثرت على الطريقة التي تعمل بها البنوك. فتقع البنوك في المملكة العربية السعودية في مرحلة حرجية حيث لم يعد تبني التحول خيارا استراتيجيا 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.

الفصل الأول: مشكلة ونسأولات الدراسة

فكرة الدراسة:

تحول الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية عملية شاملة تقوم بها البنوك لإحداث تغييرات في كيفية إدارتها وتشغيلها بهدف تطوير التجربة المصرفية وتسهيل الخدمات المصرفية والحفاظ على الاستدامة ومرونة سرعة التكيف مع التغيرات السوقية لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

عملية تحول الأعمال من التقليدية إلى الرقمية تتطلب تحول أعمال استراتيجي يشمل جوانب عديدة 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.

من أهم وأبرز أنواع التحول في الأعمال ما يلي:

- **التحول التنظيمي:** ويشمل إعادة الهيكلة التنظيمية والأدوار والمسؤوليات بما يتلاءم مع استراتيجية تحول الأعمال.
- **التحول الإداري:** ويشمل تغيير المنهج الإداري المتبع والانتقال من الطريقة الإدارية الهرمية التقليدية والمركزية باتخاذ القرار إلى أسلوب إداري رشيق أكثر افقية ومرونة والتمكين بالسلطة واتخاذ القرار لتتلاءم مع استراتيجية تحول الأعمال.
- **التحول الثقافي:** ويشمل تغيير الثقافة والقيم وأسلوب العمل وتعزيز التعاون والابتكار والشفافية وتقبل التغيير والتكيف معه لتنفيذ استراتيجية تحول الأعمال.
- **التحول الرقمي:** ويشمل تبني التقنيات الجديدة والخدمات والمنتجات التقنية لتحسين وتسريع تقديم الخدمة وزيادة الكفاءة لتحقيق استراتيجية تحول الأعمال.
- **التحول في عمليات الأعمال:** ويشمل إعادة هندسة الإجراءات والعمليات لتتماشى مع استراتيجية تحول الأعمال.

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 المواءمة ما بين استراتيجية تحول الأعمال الواسع والشامل لجميع جوانب البنك وبين تنفيذ وتطبيق هذه الاستراتيجية على أرض الواقع. تعد هذه المواءمة ضرورية لضمان ترجمة استراتيجية تحول الأعمال إلى مبادرات تنفيذية لتطبيق النموذج التشغيلي المستهدف والذي يندمج بسلاسة في الإطار التنظيمي للبنك لتحقيق الفعال للاستراتيجية وتقليل الفجوات في التنفيذ وتجنب تكرار الجهود المبذولة.

مواجهة تحدي المواءمة 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 سيتم تسليط الضوء على بنية الأعمال المؤسسية 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،

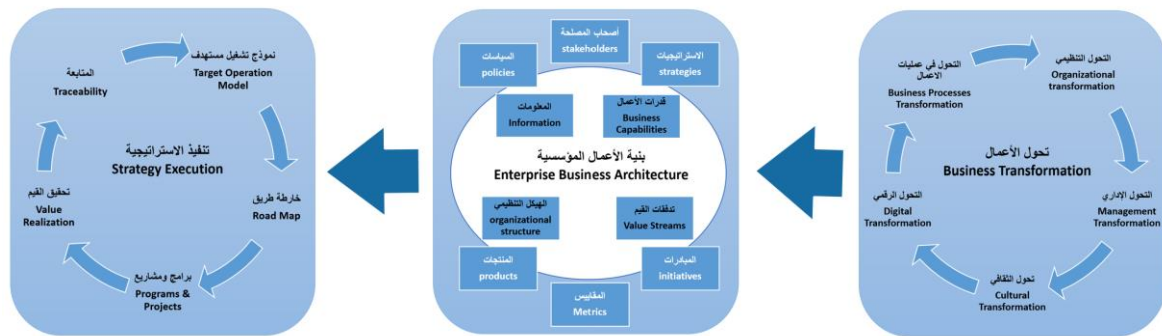
المنتجات، السياسات، المبادرات، وأصحاب المصلحة" (BIZBOK Guide v13.0,2024,P2). تقوم بنية الأعمال المؤسسية بممارسات ترجمة المخططات الاستراتيجية الكبيرة إلى فهم واضح ومشارك وخطط تنفيذية شاملة حيث تركز على قدرات الأعمال من الأشخاص، العمليات، البيانات، التكنولوجيا وتقوم بعمليات التواصل والتكامل وتسهيل طرق 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:

1. المساعدة في تحديد وتوضيح الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
2. تصميم وتحسين النماذج التشغيلية.
3. تحليل وإعادة هندسة عمليات الأعمال.
4. الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ.
5. المساعدة في التوجيه وتعزيز التغيير الثقافي.
6. دمج استخدام البيانات والتكنولوجيا مع النماذج التشغيلية.
7. التواصل مع أصحاب المصلحة وتعزيز التعاون.
8. الامتثال وإدارة المخاطر المحتملة المرتبطة بعمليات التحول

فمن خلال الدور المحوري لبنية الأعمال المؤسسية تعتمد فكرة الدراسة إلى اكتشاف والتعمق في فهم بنية الأعمال المؤسسية كأداة لتحقيق المواءمة الاستراتيجية وتوضيح نطاق عملها في دعم المواءمة استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية. وكذلك تحديد الدور الذي تقوم به 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. كما ستقوم 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 الاستراتيجية إلى الأعمال البنكية الرقمية

في المملكة العربية السعودية. وأخيرا 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. يمكن 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 الدراسة:

تواجه البنوك في المملكة العربية السعودية تحديات في عملية المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال مع نموذج الأعمال التشغيلي المطلوب لتحقيق ونجاح استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية وذلك نتيجة أسباب عديدة منها طبيعة بيئة البنوك شديدة التنظيم وتعقيد عملياتها، التطورات التقنية السريعة وصعوبة دمجها مع الأنظمة القديمة، مقاومة التغيير، وشدة التنافس السوقية. من هنا تبرز أهمية تفعيل دور بنية الأعمال المؤسسية التي تلعب دورا حيويا وحاسما للتغلب على هذه التحديات وتحقيق المواءمة الاستراتيجية لإنجاح تحول أعمال فعال ومستدام. حتى 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؟

الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة:

عنوان الدراسة "أثر بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية" يعتبر من العناوين الدراسية العلمية الجديدة حيث لا توجد دراسات سابقة تناولت هذا العنوان وأيضاً لا توجد دراسات سابقة - وبالأخص باللغة العربية - سلطت الضوء على دور بنية الأعمال المؤسسية وممارساتها التطبيقية في عمليات المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال.

كما ستقوم الدراسة بإثراء المعرفة العلمية والأكاديمية باللغة العربية وتقديم مساهمات قيمة للمجتمع الأكاديمي والمهني حول دور بنية الأعمال المؤسسية في عملية المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

الكلمات الدالة:

تحول الأعمال، بنية الأعمال المؤسسية، المواءمة الاستراتيجية، البنوك.

الفصل الثاني: أهداف وفرضيات الدراسة

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 استراتيجيات 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 والهيكلة 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 علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم بنية الأعمال المؤسسية ونطاق عملها ودورها وعمليات المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الثانية (H2):** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات والمنهجيات المستخدمة في بنية الأعمال المؤسسية وعمليات المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الثالثة (H3):** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين ودعم الإدارة العليا لتفعيل بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة استراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الرابعة (H4):** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وموقع بنية الأعمال المؤسسية في الهيكل التنظيمي ومهارات القيادة وفاعلية دورها في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة:

الدراسة تحتوي على متغير مستقل ومتغير تابع والذان 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.

أدوات قياس المتغيرات:

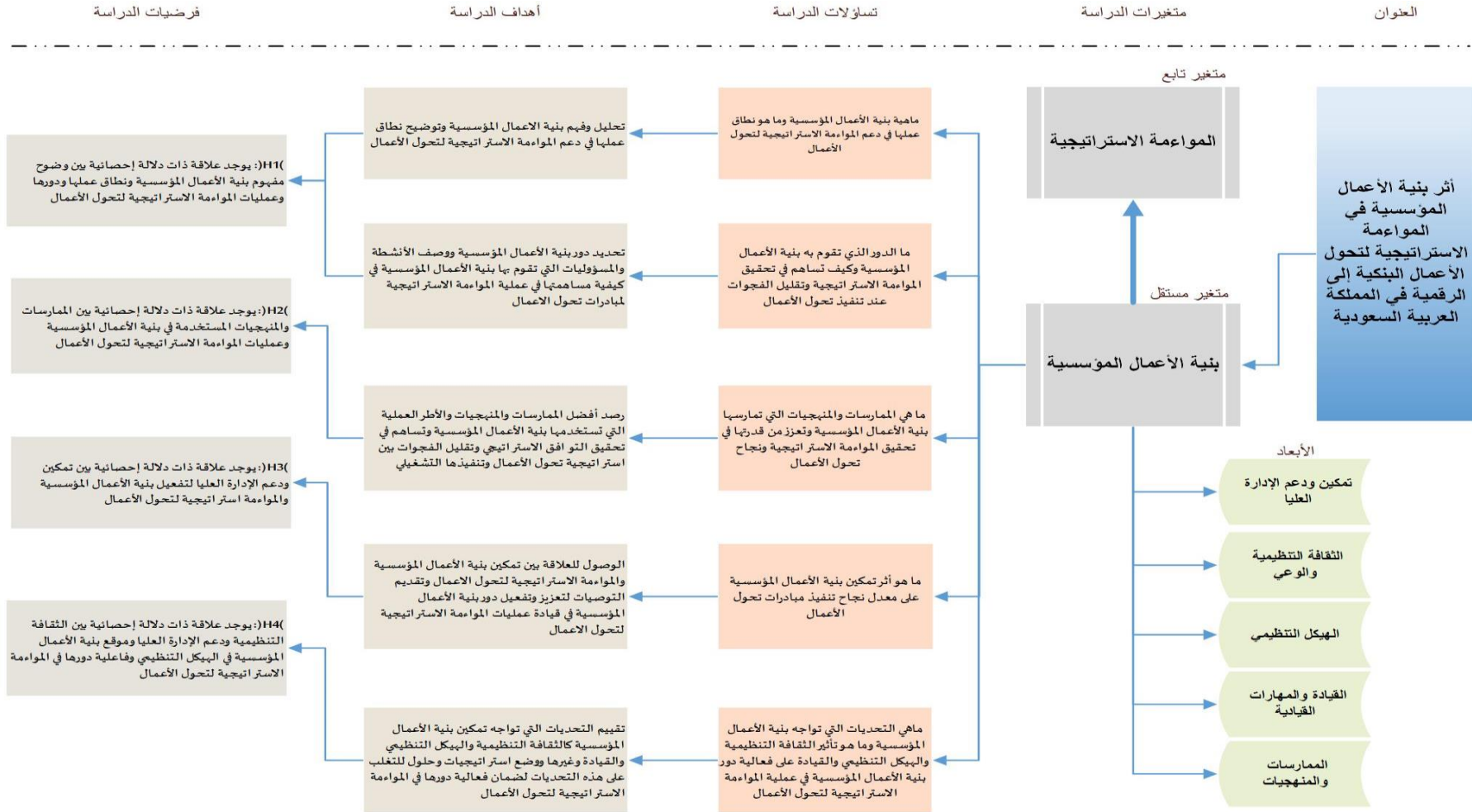
أدوات قياس المواءمة الاستراتيجية تعد جزءاً أساسياً من تخطيط الأعمال وتنفيذ الاستراتيجيات، تساعد هذه الأدوات البنوك من التأكد من أن أهدافها ومبادراتها تتماشى بشكل صحيح مع استراتيجيتها ومنها:

- نموذج بالانسد سكوركارد (Balanced Scorecard) يربط هذا النموذج بين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، مما يوفر إطاراً شاملاً لقياس الأداء وإدارته.
- قياس نسبة التواجد في الاجتماعات الاستراتيجية والمشاركة في عمليات صنع القرار لقياس مدى تمكين ودعم الإدارة العليا.
- قياس نسبة الموارد المخصصة لتمويل وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
- المخططات الخاصة ببنية الأعمال المؤسسية والتي تشمل مخطط استراتيجية الأعمال، مخطط قدرات الأعمال، مخطط الهياكل التنظيمية، مخطط تدفقات القيم، مخطط أصحاب المصلحة وغيرها من المخططات المختصة ببنية الأعمال المؤسسية والتي تقوم من خلالها بترجمة الاستراتيجية ليسهل فهمها وتنفيذها.
- قياس مستوى المحاذاة عن طريق مقارنة التطابق والاعتدال ويعتمد هذا القياس على عملية قياس أبعاد المتغير التابع مع المتغير المستقل ويطبق على أسئلة الاستبانة لاكتشاف الفروق والتوصل لدرجة التوافق بين المتغيرات.

هيكل الدراسة:

تم بناء نموذج هيكل الدراسة الموضح في الشكل رقم 2- وذلك في إطار السعي لعرض الدراسة في تصور شامل يوضح تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة كما يعبر عن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير واتجاهات التأثير بينهم بهدف تسهيل قياس وتتبع مسار الدراسة.

شكل رقم 2- وصف توضيحي لهيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation			عنوان الدراسة
Gat Gat Sandy Kosasi Kartika Sulsatri	المؤلف	2019	السنة
هدفت الدراسة إلى 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.			أهداف الدراسة
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.			نتائج الدراسة

Can Enterprise Architecture Be Based on the Business Strategy?			عنوان الدراسة
Svyatoslav Kotusev Sherah Kurnia Rod Dilnutt Paul Taylor	المؤلف	2020	السنة
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			أهداف الدراسة

العلمي المستقبلية من أجل توضيح الدور الفعلي للبنية المؤسسية في استراتيجية الأعمال.	
تشير النتائج إلى ضرورة تعمق ممارسي البنية المؤسسية في المنظمة ونماذج أعمالها وعملياتها لتقديم فائدة أكبر لاستراتيجية الأعمال.	نتائج الدراسة

A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia			عنوان الدراسة
Josef Muyenga Kasera	المؤلف	2022	السنة
الهدف الأساسي 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			أهداف الدراسة
1. هناك نقص في مفهوم البنية المؤسسية في ناميبيا وأوصت الدراسة إلى تطوير المؤسسات التعليمية لتشمل هذا المفهوم. 2. عدم تبني أطرومناهجيات البنية المؤسسية عند عمل التقييمات للمنظمات وأوصت الدراسة وزارة المعلومات والتقنية بتطوير وفرض استخدام هذه الأطرومناهجيات الخاصة بالبنية المؤسسية. 3. وجدت الدراسة أن عدم وجود الدعم من القيادة يؤثر على البنية المؤسسية وتمكينها في المنظمات.			نتائج الدراسة

Strategic alignment of enterprise architecture management – how portfolios of control mechanisms track a decade of enterprise transformation at Commerzbank			عنوان الدراسة
Beese Jannis , Haki Kazem , Schilling Raphael , KrausMartin, et al.	المؤلف	2022	السنة
الهدف الأساسي تهدف الدراسة إلى تحليل تطور البنية المؤسسية داخل المنظمة وكيفية تمكينها وإدارتها كرد فعل للظروف المتغيرة.			أهداف الدراسة
تشمل النتائج أو النتائج الرئيسية لهذه الدراسة ما يلي: 1. كان نهج البنية المؤسسية الذي اعتمدته Commerzbank ناجحًا، كما يتضح من إتمام عملية اندماج كبيرة خلال الأزمة المالية والقضاء الفعال على نظم المعلومات المكررة خلال فترة زمنية قصيرة. 2. تم اعتبار مفهوم آلية المراقبة مفيدًا في توجيه أنشطة البنية المؤسسية استجابة للظروف المتغيرة داخل المنظمة. 3. تتبع 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. 4. أظهرت المنظمة تقديرًا متزايدًا لتكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين للأعمال وقدرة أساسية في نهاية فترة الدراسة، مما يسمح للبنية المؤسسية بدعم مبادرات الابتكار والتعامل مع التقنيات الجديدة.			نتائج الدراسة

الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز زيادة الأعمال الرقمية			عنوان الدراسة
أ.د. هاشم فوزي العبادي ليث شناوه الجابري	المؤلف	2022	السنة
الهدف الرئيس للدراسة هو الوصول إلى علاقة قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وزيادة الأعمال الرقمية.			أهداف الدراسة

1. يعد الاحتواء الاستراتيجي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة. 2. هناك علاقة إيجابية قوية بين الاحتواء الاستراتيجي وزيادة الأعمال الرقمية. 3. تعتبر زيادة الأعمال الرقمية من المواضيع المعاصرة الحديثة وتعد أسلوب ونمط عمل جديد للمنظمات في زمن الثورة التقنية التي يشهدها العالم. 4. زيادة الأعمال الرقمية تعتمد على العالم الرقمي بشكل كبير في تنفيذ عملياتها.	نتائج الدراسة
---	----------------------

الفجوة البحثية:

بعد الدراسة والاستطلاعات في البحوث والدراسات السابقة في مواضيع تحول الأعمال والمواءمة الاستراتيجية ودور بنية الأعمال المؤسسية في عمليات المواءمة، تناولت أغلب هذه الدراسات مواضيع التحول الرقمي بشكل خاص وركزت عليه دون التركيز على أوجه التحول الأخرى أيضاً أغلب الدراسات تناولت دور البنية المؤسسية بشكل عام في عمليات المواءمة الاستراتيجية وتمت الإشارة فقط لدور بنية الأعمال المؤسسية بشكل عام دون التعمق فيها. هذه الدراسات ساعدتنا في تحديد الفجوة البحثية التي تمثلت بعدم وجود دراسات بحثية تناولت أثر دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال. كما لم توجد دراسات سابقة أجريت على أثر دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية لضمان التكيف الفعال والمرن للبنوك مع التغييرات السريعة في السوق وتحقيق المواءمة مع أهداف النمو والتطوير والاستدامة وتعزيز القدرة التنافسية والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتطوير القطاع المالي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

سيتم اتباع المنهج المختلط الذي يجمع ما بين المنهج التحليلي الكمي والمنهج الوصفي لإعطاء فهم شامل ومتعمق وتعزيز صحة نتائج البحث عن أثر دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

■ المنهج التحليلي الكمي الذي سيتم من خلاله:

1. تصميم وتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة المشاركين في التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية والذي يتضمن أسئلة تغطي مجالات دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية وأثرها على نجاح تحول الأعمال.
2. جمع البيانات والنتائج المرتبطة بدور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
3. اختيار عينة متنوعة من البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية لضمان تعميم النتائج وتغطية عدد من البنوك المحلية والرقمية في المملكة العربية السعودية.
4. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد الأنماط والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

■ المنهج الوصفي لاكتشاف وجهات النظر واستخلاص التجارب حول دور بنية الأعمال المؤسسية في المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية والذي سيتم من خلاله:

1. إجراء المقابلات والمناقشات مع مجتمع الدراسة المشاركين في تخطيط وتنفيذ استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية لاكتساب فهم عميق حول دورهم وتجاربهم وتحدياتهم والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق المواءمة الاستراتيجية الناجحة لتحول الأعمال.

2. جمع وتحليل الوثائق والمستندات المتوفرة والمتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية ومبادرات تحول الأعمال من خطط التنفيذ وتقارير المشاريع وتقييمات الأداء وغيرها من المصادر العامة لقياس أثر دور بنية الأعمال المؤسسية والتحديات التي تواجهها الاستراتيجيات المستخدمة لعملية المواءمة الاستراتيجية لتحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يشمل المتخصصين العاملين في البنوك المحلية والبنوك الرقمية في المملكة العربية السعودية والمشاركين بشكل مباشر الاستراتيجيات والتخطيط وعمليات التحول والتشغيل ومنهم:

- الإدارة العليا من المدراء التنفيذيين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- مهندسي الأعمال أو المتخصصون المكلفون بالمواءمة لاستراتيجية الأعمال وإدارة العمليات التشغيلية.
- المستشارون وخبراء التحول سواء من داخل البنوك أو من المستشارين الخارجيين العاملين على مشاريع المواءمة الاستراتيجية وتحول الأعمال مع البنوك.
- مدراء المشاريع الذين يقومون بإدارة المشاريع ومتابعتها.

عينة الدراسة:

وفقا 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 و3 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-1- التالي:

جدول رقم-1- 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 الانماء	بنك محلي ، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	2022	2,862	14	322	2,438	88
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

-	-	-	-	3,787	2023	بنك محلي ، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	بنك البلاد
226	630	196	17	1,069	2022	بنك محلي ، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية	بنك الخليج الدولي السعودي
-	-	-	-	-	2022	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص - في مرحلة الإطلاق التجريبي)	بنك اس تي سي
-	-	-	-	-	2023	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص ولم يباشر النشاط بعد)	بنك فيجن
-	-	-	-	-	2022	بنك رقمي، مرخص بمزاولة أعمال مصرفية (مرخص - في مرحلة الإطلاق التجريبي)	بنك دال ثلاثمائة وستون
9,064	42,620	7652	966	67,416	الإجمالي		

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

وجد أن إجمالي عدد مجتمع العينة يبلغ تقريبا 67416 موظف وستتم الدراسة بحصر عدد مجتمع العينة المعني بالدراسة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وبعض المعنيين من الإدارة التشغيلية بعدد تقريبي 9000 تقديريا موظف تقريبا وقدرت حجم عينة الدراسة تقريبا 368 موظف وذلك وفق لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) وهامش خطأ مسموح به هو 5%. وبعد التواصل مع البنوك والحصول على الموافقات الرسمية والمطلوبة للمشاركة في الدراسة والتأكد من عدد البنوك المشاركة سيتم إعادة احتساب الأعداد الفعلية لمجتمع الدراسة واستخراج حجم العينة الفعلي.

جدول رقم 2 Krejcie & Morgan Table

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size. *S* is sample size.

Source: Krejcie & Morgan, 1970

المصدر: Bukhari Syed(2021)Sample Size Determination Using Krejcie and Morgan Table.ResearchGate

وسائل جمع بيانات الدراسة:

1. الاستبيانات التي تحتوي على أسئلة يقاس من خلالها مدى صحة فرضيات الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة لاكتشاف الصلة بين بنية الأعمال المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية لتحويل الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية.
2. المقابلات الشخصية وجها لوجه والمناقشة مع المشاركين في تخطيط وتنفيذ استراتيجية تحول الأعمال البنكية إلى الرقمية في المملكة العربية السعودية للتعلم في فهم هذه الأدوار وارتباطها مع دور بنية الأعمال المؤسسية.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ستتم الدراسة على عدة مراحل وهي:

1. **المرحلة التمهيديّة:** والتي قمنا من خلالها بإنشاء خطة البحث العلمي المقترح لتسجيل درجة الدكتوراه والذي شملت التالي:
 - تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة.
 - اختيار عنوان للدراسة منبثق من مشكلة الدراسة.
 - تحديد أهداف الدراسة.
 - صياغة فرضيات الدراسة.
 - تحديد متغيرات الدراسة.
 - تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
 - تحديد المنهج المتبع في الدراسة.
2. **المرحلة الأولى:** والتي ستركز على الجانب النظري من الدراسة والتي ستشتمل على التالي:
 - الإطار النظري
 - مراجعة الأدبيات السابقة
3. **المرحلة الثانية:** والتي ستركز على الجانب العملي من الدراسة والذي سيشتمل على التالي:
 - اعداد أسئلة استبيان الدراسة وأسئلة المقابلات الشخصية وتحكيمها.
 - استخراج عينة الدراسة.
 - توزيع الاستبيان واجراء المقابلات.
 - جمع البيانات
4. **المرحلة الثالثة:** سيتم فيها تحليل البيانات باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية لإثبات فرضيات الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة والتوصل للنتائج.

5. المرحلة الرابعة: صياغة الاستنتاجات والتوصيات بناء على نتائج تحليل البيانات.
6. المرحلة الخامسة: كتابة الدراسة وإخراجها بالشكل العلمي الأكاديمي اللائق وتوثيق جميع المصادر والمراجع المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: المراجع

المراجع العربية:

- العبادي هاشم فوزي، الجابري ليث شناوه (2022). الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية. *Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Econ*. omics Vol. 18 (No.2) 2022 PP. 287-312

المراجع الإنجليزية:

Books:

- Gascoigne Heath. (2018). *The Business Transformation Playbook*. Published in Great Britain, by HOBA TECH LTD.
- KUEHN WHYNDE. (2023). *Strategy to Reality*. Published in New York, New York, by Morgan James Publishing.
- Business Architecture Guild. (2024). *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

Papers:

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