

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

الإطار النظري



مقدم من

اسم الباحث : **تغريد محمد الخوتاني**

الرقم الأكاديمي : **2021200782**

1445هـ - 2024 م

الفهرس

3	المقدمة
3	التحول في الأعمال (Business Transformation)
5	التحول في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية
5	التحديات المرتبطة بالتحول:
7	المواءمة الاستراتيجية ودورها في التحول
8	أهمية المواءمة في التحول :
9	المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحول القطاع البنكي :
10	بنية الأعمال المؤسسية
10	مفهوم بنية الأعمال المؤسسية:
12	المراجع
12	المراجع العربية:
12	المراجع الإنجليزية:



المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة، ولا سيما بعد جائحة كوفيد-19، تحولات جوهرية في التكنولوجيا والرقمنة أثرت على مختلف القطاعات الاقتصادية. يُعدُّ التحول في الأعمال أحد أبرز محركات التطور المؤسسي، حيث أصبح الانتقال من النماذج التقليدية إلى الرقمية ضرورة استراتيجية لاستمرارية الأعمال وتعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة المتغيرات السريعة في السوق وارتفاع توقعات العملاء.

يبرز القطاع البنكي كأحد القطاعات الأكثر تأثرًا بتلك التحولات، خاصة في المملكة العربية السعودية، التي تبنت التحول كجزء من رؤيتها الطموحة "رؤية المملكة 2030". يأتي هذا التحول لتلبية المتطلبات المتزايدة لتقديم خدمات بنكية آمنة، مبتكرة، وسهلة الوصول، مما يدفع نحو تحقيق الاستدامة الاقتصادية وتحسين الكفاءة التشغيلية.

التحول في الأعمال (Business Transformation)

يشير مفهوم التحول في الأعمال إلى التغيير الجوهري والشامل في طريقة إدارة المؤسسات 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. ووفقًا لـ (Brown and Green (2019)، يتجاوز التحول مجرد تحسين العمليات ليشمل إعادة تصميم النموذج التنظيمي بأكمله ليتماشى مع المتغيرات المستقبلية.

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.

ويزداد اهتمام الحكومات والمؤسسات بالتحول في الأعمال مع التقدم التكنولوجي السريع وانتشار استخدام الإنترنت والهواتف الذكية. وشهدت المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في مجال التحول، خاصةً ضمن خطط "رؤية المملكة 2030" ويلعب التحول أهمية كبيرة تبرز في:

- **تحسين الإنتاجية:** يساعد التحول على تسريع العمليات وتقليل التكاليف من خلال أتمتة العمليات (Brown & Green, 2019).
- **تعزيز تجربة العملاء:** من خلال التطبيقات الرقمية وتحول الأعمال من التقليدية للرقمية، يمكن للمؤسسات تقديم تجربة أفضل للعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر دقة (Jones, 2018).
- **زيادة التنافسية:** يدعم التحول المؤسسات في مواكبة المنافسة في السوق عبر تقديم خدمات مبتكرة وجديدة (Anderson, 2021).

التحول في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية

يشهد القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية تحولاً ملحوظاً بهدف تقديم خدمات بنكية متميزة تلبي 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. أكدت 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:

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

التحديات المرتبطة بالتحول:

وعلى 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. قد 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 وتهيئة 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.
- **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.

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 دورًا أساسيًا 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 وفقًا 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.

المواءمة الاستراتيجية

هي عملية تنسيق الأهداف الاستراتيجية العامة للبنك مع أهداف التحول، وتوجيهها نحو تحقيق رؤية البنك بشكل متكامل. تشمل المواءمة الاستراتيجية عدة مستويات. وجدت دراسة *Coltman et al. (2015)* أن الشركات التي تحقق تناغمًا 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. وفقًا لدراسة *(Kotusev et al., 2020)*، فإن هذه المواءمة تسهم في تعميق فعالية استراتيجيات الأعمال وتعزيز استدامتها

تُظهر 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. هذه 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. أشارت 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 دورًا أساسيًا في تحقيق المواءمة الاستراتيجية، حيث يصبح الموظفون جزءًا من الاستراتيجية العامة للبنك.

أهمية المواءمة في التحول :

المواءمة الاستراتيجية لها أهمية بالغة في تحسين الأداء المؤسسي وفقًا لدراسة Henderson (1993) & Venkatraman، تعتبر المواءمة الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المتفوق، حيث تهدف إلى دمج الاستراتيجية الرقمية مع أهداف العمل بشكل يتماشى مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة. كما تؤثر المواءمة الاستراتيجية على استدامة التحول حيث وجدت دراسة Coltman et al. (2015) أن الشركات التي تحقق تناغمًا 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. المواءمة الاستراتيجية تعمل على تحقيق التناسق بين الأهداف الاستراتيجية للبنك والتغيرات التكنولوجية المطلوبة لتحسين الأداء. وفقًا 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. هذه الدراسة تؤكد على ضرورة تعزيز التواصل الداخلي والتكامل بين وحدات العمل المختلفة. وتعتبر المواءمة الاستراتيجية بين أهداف المؤسسة واستراتيجيات التحول عاملاً رئيسيًا وأساسيًا لتحقيق القيمة وتجنب العوائق المحتملة. وتتلخص أهمية هذه المواءمة فيما يلي:

- **تحقيق رؤية المؤسسة:** من خلال ربط أهداف التحول مع رؤية البنك، 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).
- **تعزيز 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).

المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحول القطاع البنكي :

- **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).

بنية الأعمال المؤسسية

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

يعرف 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.

وتشمل على المكونات الرئيسية التالية:

- الرؤية والاستراتيجية: توضح الاتجاه العام والأهداف طويلة المدى للمؤسسة.
- النماذج التشغيلية: تحدد كيفية تنفيذ الأنشطة لتحقيق الأهداف.
- العمليات التجارية: تشمل تحديد العمليات الرئيسية وتحليلها لتحسين الكفاءة.
- البيانات والمعلومات: تمثل كيفية إدارة البيانات لدعم القرارات.
- التكنولوجيا: تحدد الأدوات والأنظمة التي تدعم العمليات.
- البنية التنظيمية: توضح كيفية تنظيم الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.

وتهدف إلى تحقيق التكامل بين جميع مكونات المؤسسة ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على رؤية شاملة وتعزيز الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد وأخيرًا تقوم بضمان التوافق بين الأنظمة التكنولوجية والعمليات التجارية.

تمثل بنية الأعمال الوسيط الذي يترجم الاستراتيجية المؤسسية إلى عمليات تشغيلية قابلة للتنفيذ. فهي تمثل خريطة شاملة تربط بين الرؤية طويلة المدى والخطط اليومية، مما يسهم في تحسين الكفاءة والابتكار. وتعمل على جسر يربط ما بين الاستراتيجية وتنفيذها عن طريق:

- **تحليل الاستراتيجية:** بتفصيل الأهداف الاستراتيجية وتحويلها إلى مهام ومبادرات قابلة للتنفيذ والقياس.
- **تحديد المبادرات:** تساعد في توجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر أهمية والتي تدعم الأهداف الكبرى واقتراح مبادرات تستهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **التنسيق بين الأقسام:** تربط بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ العملي من خلال توفير لغة موحدة ونماذج متسقة وتعمل بنية الأعمال على تسهيل التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة (Gill & Chew, 2020)
- **تحقيق الكفاءة التشغيلية:** تقليل التداخل بين العمليات وتعزيز التكامل بين الأنظمة (Porter & Millar, 2019)
- **تخصيص الموارد:** تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق كل مبادرة.
- **رصد ومراقبة الأداء:** تقدم معايير ومؤشرات لقياس نجاح التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف ومتابعة تقدم التنفيذ وضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- **تعزيز الابتكار:** توفير بيئة داعمة لاستكشاف حلول مبتكرة.

المراجع

المراجع العربية:

- الراشد، محمد (2020). "التحديات التكنولوجية والامتثال في التحول الرقمي للبنوك: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية". مجلة الدراسات المالية، المجلد 19، العدد 2، الصفحات 95-115.
- الصبحي، عبدالله (2021). "التحول الرقمي في القطاع البنكي السعودي: الفرص والتحديات". مجلة الاقتصاد السعودي، المجلد 27، العدد 3، الصفحات 112-130.
- 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.
- الشريف، أحمد، والعمري، نورة (2022). "دور الاستراتيجية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك السعودية". مجلة الإدارة والتخطيط، المجلد 30، العدد 1، الصفحات 67-83.
- البنك المركزي السعودي (SAMA). (2022). تقرير التحول الرقمي في القطاع المالي السعودي. الرياض، السعودية: البنك المركزي السعودي.
- البنك المركزي السعودي (2022). "دليل بنية الأعمال في القطاع المالي". الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السبيعي، خالد، وبندر العنزي (2023). "أثر التحول الرقمي على أداء البنوك في المملكة العربية السعودية". مجلة الأبحاث الإدارية، المجلد 25، العدد 4، الصفحات 210-232.

المراجع الإنجليزية:

Books:

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

- TOGAF Foundation (2022). "The Open Group Architecture Framework: A Guide to Enterprise and Business Architecture". The Open Group.
- 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:

- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research.
- Winter, R., & Fischer, R. (2007). Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture.
- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. C. (2006). Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution.
- Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R., & Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: twenty-five years on.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., ... & Urbach, N. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.
- Lankhorst, M. (2017). Enterprise Architecture at Work: Modelling, Communication, and Analysis.
- Bloomberg, J. (2018). Digitally Transforming Organizations: The Digital Transformation Playbook.
- Schmidt, R., Zimmermann, A., Möhring, M., Jugel, D., & Schweda, C. (2018). Digital Transformation and Enterprise Architecture Management.
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve

performance of digitalizing SMEs?. Telecommunications Policy, 43(9), 101828.

- Gat Gat, Kosasi Sandy and Sulsatri Kartika. (2019). Enterprise Architecture: Key to Successful Digital Business Transformation. *Research Gate*.
- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. (2019). Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution. Harvard Business Review Press.
- Urbach, N., & Röglinger, M. (2019). Introduction to digitalization cases: How organizations rethink their business for the digital age.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2020). Information Management in Banking. MIT Press.
- Almashalah Sultan. (2020). Strategic alignment for digital transformation. *CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden 2020, Report No. E2020:112*.
- Simon, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2020). Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management.
- McKinsey & Company (2020). "The Role of Business Architecture in Digital Transformation". McKinsey Reports.
- Gill, A., & Chew, E. (2020). "Business Architecture: Driving Digital Transformation". *Journal of Digital Business*, Vol. 15, No. 3, pp. 120-135.
- Saudi Monetary Authority. (2020). Regulatory Framework for Digital Banking in Saudi Arabia. Saudi Central Bank.
- Kasera Josef. (2022). A Guideline for Business Transformations through Enterprise Architecture (BTEA) in Namibia. *Research Gate*.
- Anderson, R. (2021). "Innovation and Competition in the Digital Market." *Economics Today*, 32(4), 301-315.
- McKinsey & Company. (2021). Saudi Arabia's Fintech Journey.
- Alqahtani, F., & Alhassan, R. (2021). "Digital Banking Transformation in Saudi Arabia: An Empirical Study on Customer Experience and Operational Efficiency". *International Journal of Banking and Finance*, Vol. 12, No. 3, pp. 87-101.

- 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.*
- Christensen, C., et al. (2022). *Digital Transformation and Organizational Culture*. Harvard Business School Press.
- Al-Farsi, H., & Al-Qahtani, S. (2022). "The Role of Strategic Alignment in Successful Digital Transformation: Evidence from Saudi Banks". *Journal of Financial Transformation*, Vol. 39, pp. 121-134.
- 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.
- Al-Ghamdi, M. A. (2023). "Digital Transformation in Saudi Banking: Challenges and Strategic Alignment". *Saudi Journal of Business and Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 45-62.
- Banking Review. (2023). "Digital Banking in Saudi Arabia: An Overview." *Saudi Banking Report*, 20(1), 50-60.
- McKinsey & Company. (2023). *Digital Transformation Insights*.

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>

