



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.16, Issue 32 (2024), 14394- 14436**

**USRIJ Pvt. Ltd**

تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية

**Analyzing the Impact of Digital Transformation on the “  
Financial Companies’ Strategies in the Kingdom of Saudi  
”.Arabia**

الباحث: عبد الله ناصر الرتيق

Name: Abdullah Nasser Al-Rateiq

Job Title: Relationship Organaization: Saudi National Bank

Email: Abdullah.nasser600@gmail.com

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية. وذلك من خلال تحديد مدى اعتماد الشركة المالية على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها؛ والتعرف على استراتيجيات الشركات المالية في تحديد الأهداف المالية؛ وتعرف استراتيجيات الشركات المالية في تطوير المنتجات والخدمات واستراتيجياتها في إدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي، واستراتيجياتها في الاستثمار والتمويل، وفي تحسين الأداء العام للشركة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها وذلك من خلال الاعتماد على استبيان موجهة لموظفي الشركات المالية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراية إلى مجموعة من النتائج حيث تبين الشركات المالية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب أعمالها. كما تبين أن الشركات المالية تستخدم استراتيجيات متنوعة في تحديد الأهداف المالية مع اعتماد كبير على مؤشرات الأداء الرئيسية الرقمية وبرامج التحليل المالي الرقمي. كما بينت النتائج أن هناك اعتماداً كبيراً على التقنيات الرقمية لتطوير المنتجات والخدمات، مع استخدام تطبيقات الهاتف المحمول وتقنيات تطوير البرمجيات المرنة. أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي بين متغير التحول الرقمي واستراتيجيات الشركات المالية وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين أنظمة الأمان السيبراني وتبني استراتيجيات تحليل الأداء لتحديد الأهداف المالية بدقة وتحسين الأداء العام، ويجب على الشركات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي باستخدام تقنيات التشفير وأنظمة الكشف عن الاحتيال الرقمية. كما أوصت بضرورة تطوير منتجات وخدمات مبتكرة للاستمرار في تحقيق النمو والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - الاستراتيجيات المالية - إدارة المخاطر - استراتيجية الاستثمار والتمويل



## **Abstract**

This study aimed to analyze the impact of digital transformation on the strategies of financial companies in the Kingdom of Saudi Arabia, focusing on the extent to which these companies rely on digital technology in their operations, their strategies for setting financial goals, approaches to product and service development, risk management strategies resulting from digital transformation, investment and financing strategies, and methods for improving overall performance. Utilizing a descriptive analytical methodology, the research employed a questionnaire directed at employees of financial companies in Saudi Arabia, yielding significant findings that indicate a heavy reliance on digital technology across various operational aspects. The companies utilize diverse strategies for setting financial goals, emphasizing digital key performance indicators and financial analysis tools, alongside a substantial reliance on digital technologies for product and service development, including mobile applications and agile software development techniques. Linear regression analysis revealed a statistically significant relationship between digital transformation and financial company strategies, indicating a substantial impact of digital transformation on these strategies. The study recommends improving cybersecurity systems, adopting performance analysis strategies to accurately define financial goals and enhance overall performance, developing effective risk management strategies using encryption techniques and digital fraud detection systems, and innovating products and services to maintain growth and competitiveness. Overall, this research highlights the profound influence of digital transformation on financial companies in Saudi Arabia, emphasizing the need for strategic adaptation to leverage digital technologies effectively while managing associated risks.

**Key words:** Digital Transformation, Financial Strategies, Risk Management, Investment and Financing Strategy

## المقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية هائلة تُغيّر جميع جوانب الحياة، بما في ذلك قطاع الخدمات المالية. حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية قوة دافعة رئيسية تُشكل مستقبل هذا القطاع. وتواجه الشركات المالية تحديات وفرصًا جديدة مع ظهور تقنيات متطورة مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل (blockchain) والحوسبة السحابية .

تُتيح التكنولوجيا الرقمية للشركات المالية تطوير نماذج أعمال جديدة تُعزز كفاءتها وتُوسع قاعدة عملائها. حيث تقدم الخدمات المصرفية الرقمية للعملاء إمكانية الوصول إلى حساباتهم وإجراء المعاملات المالية من أي مكان في أي وقت. يساعد التحول الرقمي شركات التكنولوجيا المالية على تقديم منتجات وخدمات مالية مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مثل حلول الدفع الإلكتروني وإدارة الثروات (Mergel et al., 2019) .

يُمكن للتحول الرقمي أن يُساهم في توسيع نطاق الخدمات المالية وتوفيرها لمزيد من الأشخاص، بما في ذلك الفئات المهمشة. كما يُمكن أن يُساهم في تعزيز مستوى الوعي المالي لدى الأفراد. كما أن للتحول الرقمي دور مهم في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال زيادة كفاءة القطاع المالي وخفض التكاليف. كما يُمكن أن يُساهم في خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى المعيشة ( Carbó, 2017)

من جهة أخرى تواجه الشركات المالية تحديات تنظيمية جديدة مع ظهور تقنيات جديدة مثل العملات الرقمية. حيث تُطالب الجهات التنظيمية بوضوح قانوني و ضمانات لحماية المستهلكين. يُلزم ذلك الشركات المالية بفهم القوانين واللوائح الجديدة والتأكد من امتثالها لها. بالإضافة لذلك

أصبحت مخاطر الأمن السيبراني أكثر مع ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية. حيث تُواجه الشركات المالية تهديدات متزايدة من المتسللين والهجمات الإلكترونية. مما يُلزم الشركات المالية بتنفيذ تدابير أمنية قوية لحماية بيانات عملائها وأنظمتها (Ozili، ٢٠١٨).

وأخيرا يُؤدي التحول الرقمي إلى زيادة حدة المنافسة في قطاع الخدمات المالية. حيث تُصبح الشركات التي تُقدم منتجات وخدمات رقمية مبتكرة أكثر قدرة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وبالتالي فالشركات المالية مُطالبَة بالابتكار والتكيف مع التغييرات في السوق للحفاظ على قدرتها التنافسية. أما الحكومات فتلعب دورًا هامًا في توفير بيئة مواتية للتحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية. وذلك من خلال وضع سياسات تنظيمية داعمة وتوفير البنية التحتية اللازمة وتشجيع الابتكار.

### مشكلة الدراسة

يُواجه قطاع الخدمات المالية تحديات جمة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وأبرزها التحول الرقمي الذي يُلقي بظلاله على نماذج الأعمال واستراتيجيات الشركات بشكل جذري. تكمن مشكلة الدراسة في فهم ماهية تأثير هذا التحول على استراتيجيات الشركات المالية، وذلك من خلال تحليل شامل للعوامل الدافعة له، والفوائد والمخاطر المرتبطة به، وتحديد الفرص والتحديات التي تُقدمها هذه الثورة الرقمية. ومن جهة أخرى تفرض اللوائح والقواعد الجديدة المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية والامتثال مخاطر وتكاليف إضافية على الشركات المالية، مما يتطلب منها تكيفًا مستمرًا. وتُصبح التهديدات السيبرانية أكثر تعقيدًا، مما يُشكل خطرًا كبيرًا على سمعة الشركات المالية وتُظمها وبيانات عملائها. ولذلك، فإن هذه الدراسة تهدف إلى البحث في هذا الموضوع،

وتقديم مساهمة علمية وعملية في مجال التحول الرقمي واستراتيجيات الشركات المالية. وبناءً على

ما سبق، فإن سؤال البحث الرئيس هو:

ما أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية للدراسة:

- توفير فهم عميق لتأثير التكنولوجيا الرقمية على النماذج التجارية والعمليات التشغيلية

للشركات المالية في المملكة العربية السعودية

- المساهمة في تطوير النظريات المتعلقة بالابتكار التكنولوجي وتأثيره على الأداء المالي

والتنافسي للشركات

- تعزيز البحث الأكاديمي في مجال الاقتصاد الرقمي

- تقديم إسهامات جديدة في الأدبيات الخاصة بالتحول الرقمي والتطور المالي

الأهمية التطبيقية للدراسة:

- تقديم رؤى قيمة لصانعي السياسات والمديرين في القطاع المالي السعودي

- المساعدة في تشكيل استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠

- توفير إرشادات للشركات المالية حول استغلال التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة وخلق

قيمة مضافة.

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي للشركات المالية في المملكة العربية السعودية.

يتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف التالية:

- تحديد مدى اعتماد الشركة المالية على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها.
- التعرف على استراتيجيات الشركات المالية في تحديد الأهداف المالية.
- تعرف استراتيجيات الشركات المالية في تطوير المنتجات والخدمات.
- تعرف استراتيجيات الشركات المالية في إدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي.
- تعرف استراتيجيات الشركات المالية في الاستثمار والتمويل.
- تعرف استراتيجيات الشركات المالية في تحسين الأداء العام للشركة.

## فروض الدراسة

بناء على أهداف الدراسة وتساؤلاتها تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ للتحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية.

## مفاهيم الدراسة

التحول الرقمي: يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيات الرقمية، مثل الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لإحداث تغييرات جذرية في جميع جوانب العمل، بما في ذلك المنتجات والخدمات والعمليات والنماذج التجارية (البلوشية وآخرون، ٢٠٢٠).

استراتيجيات الشركات المالية: تُشير استراتيجيات الشركات المالية إلى الخطط والأهداف التي

تتبعها هذه الشركات لتحقيق أهدافها طويلة المدى (صديقي، ٢٠١٩).

الشمول المالي: يُشير الشمول المالي إلى إمكانية وصول جميع الأفراد والشركات إلى الخدمات

المالية الرسمية، مثل الحسابات المصرفية والقروض والتأمين. يُعد الشمول المالي ضروريًا للنمو

الاقتصادي والتنمية المستدامة. يُمكن للتحول الرقمي أن يُساهم في تعزيز الشمول المالي من خلال

توفير خدمات مالية أكثر سهولة وبأسعار معقولة للأشخاص المحرومين من الخدمات المصرفية

(أبو العز، ٢٠٢١).

#### الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أن التحول الرقمي يحدث تغييرات جوهرية في القطاع المالي والمصرفي

على مستوى العالم. فقد أظهرت دراسة Cuesta وآخرون (٢٠١٥) أن التحول الرقمي يغير بشكل

كبير طريقة عمل البنوك، مما يفرض تحديات وفرص جديدة. وتوصي الدراسة البنوك بالاستثمار

في التكنولوجيا وتطوير مهارات الموظفين وبناء شراكات استراتيجية.

وفي سياق مشابه، وجدت دراسة البلوشية وآخرون (٢٠٢٠) أن هناك جهودًا للتحويل الرقمي في

سلطنة عمان، لكنها غير كافية. وأوصت بوضع استراتيجية وطنية وتعزيز التعاون وتوفير التدريب

اللازم. كما أشارت دراسة العنزي (٢٠٢٠) إلى أن التحول الرقمي يزيد من المخاطر التكنولوجية

في القطاع المالي الكويتي، لكنه يحسن الخدمات في الوقت نفسه.

وعلى صعيد تجربة العملاء، أكدت دراسة Abuhasan و Moreb (2021) أن التحول الرقمي

يحسن تجربة العملاء في البنوك الفلسطينية. وأوصت بالاستثمار في تطوير الخدمات الرقمية

وتدريب الموظفين. وفي السياق الأفريقي، وجدت دراسة أبو العز (٢٠٢١) أن الرقمنة المالية تزيد من الشمول المالي، موصية بتعزيز البنية التحتية الرقمية ونشر الوعي وتطوير المنتجات المالية. وفيما يتعلق بالتقنيات الحديثة، درس أبو النصر (٢٠٢٢) تأثير تقنية سلسلة الكتل في البنوك السعودية، مشيرًا إلى مزاياها العديدة رغم وجود تحديات. أما على صعيد الموارد البشرية، فقد أظهرت دراسة خميس (٢٠٢٣) أن التحول الرقمي يغير متطلبات التوظيف في البنوك المصرية، موصية بتطوير مهارات الموظفين واستقطاب كفاءات جديدة.

وأخيرًا، أكدت دراسات حديثة مثل Chen (2024) و Zhang (2024) و Ramzani وآخرون (٢٠٢٤) على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء المالي والتنظيمي للشركات، مع التأكيد على أهمية وضع استراتيجيات فعالة ودعم القيادة العليا لنجاح هذا التحول.

### التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت جميع الدراسات على أن التحول الرقمي يُؤثر بشكل كبير على صناعة الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في نماذج الأعمال واستراتيجيات الشركات. وتناولت الدراسات فوائد التحول الرقمي من حيث تحسين الكفاءة والربحية وتوسيع قاعدة العملاء وتطوير المنتجات والخدمات وتقديم تجربة عملاء أفضل. حددت الدراسات العديد من العوامل التي تدفع التحول الرقمي في هذه الصناعة، مثل تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية من قبل العملاء، وظهور شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) المنافسة، وتغير التوقعات التنظيمية. أشارت الدراسات إلى أن التحول الرقمي يُشكل أيضًا تحديات كبيرة، مثل الحاجة إلى الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة وتطوير مهارات الموظفين والتعامل مع مخاطر الأمن السيبراني.

أما أوجه الاختلاف فقد ركزت بعض الدراسات على جوانب محددة من التحول الرقمي، مثل تأثيره على الأداء المالي أو مخاطر التكنولوجيا المالية أو تجربة العملاء. بينما تناولت دراسات أخرى تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية بشكل عام. اتبعت الدراسات منهجية مختلفة، بما في ذلك الدراسات التحليلية والدراسات الميدانية وتحليلات البيانات. اختلفت الدراسات من حيث حجم العينة ونوعها، حيث شملت بعض الدراسات بنوكاً في دول محددة، بينما شملت دراسات أخرى شركات من مختلف القطاعات.

ساعدت الدراسات السابقة على فهم تأثير التحول الرقمي على صناعة الخدمات المصرفية بشكل أفضل. وحددت الدراسات فرصاً وتحديات مرتبطة بالتحول الرقمي يمكن للبنوك الاستفادة منها أو التغلب عليها. قدمت الدراسات توصيات للبنوك حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق النجاح في المستقبل.

## الإطار النظري

### المبحث الأول: التحول الرقمي

#### مفهوم التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها. وهو ضرورة حتمية وخيار استراتيجي في عالم اليوم، حيث أصبحت المعلومات الكنز الذي يبحث عنه الجميع، وثروة وطنية ورافداً أساسياً من روافد البناء الحضاري في كافة المجالات الحياتية (الحداد، ٢٠٢٢).

## فوائد التحول الرقمي

أضحى التحول الرقمي عنصراً أساسياً في الاقتصاد العالمي، محققاً فوائد عديدة للمؤسسات والمجتمعات. يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية عبر أتمته العمليات وخفض التكاليف، ويفتح آفاقاً جديدة للتوسع العالمي من خلال التجارة الإلكترونية. يعزز التحول الرقمي تجربة العملاء، ويزيد الشفافية والابتكار في المؤسسات.

تشمل فوائده تحسين الكفاءة الإدارية باستخدام تقنيات متطورة مثل CRM و ERP، وتطوير العمليات الإنتاجية عبر تقنيات كالطباعة ثلاثية الأبعاد والنكاه الاصطناعي. كما يوفر بيانات دقيقة لتحسين اتخاذ القرارات، ويعزز أمن المعلومات.

يساهم التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وخلق فرص عمل جديدة. يمنح المؤسسات ميزة تنافسية ويعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية. في النهاية، يعتبر التحول الرقمي ضرورة للمؤسسات والمجتمعات الساعية للتطور والنمو في العصر الرقمي ( Mergel et al., 2019).

## عناصر التحول الرقمي

### ١. استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات

يُعد استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات عنصراً جوهرياً في التحول الرقمي، حيث يتضمن توظيف تقنيات مثل التجارة الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية لتحسين الكفاءة والفعالية. وفقاً لدراسة أجراها Salkind et al. (٢٠٢٠)، فإن المؤسسات التي تتبنى التكنولوجيا في خدماتها تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء وولائهم. تشمل الأمثلة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت

وتطبيقات الهواتف الذكية التي تتيح للعملاء الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز تجربتهم ويرفع مستوى رضاهم (Salkind et al., 2020).

## ٢. استخدام التكنولوجيا لتطوير ثقافة التعامل مع العملاء

يعد استخدام التكنولوجيا لتطوير ثقافة التعامل مع العملاء عنصراً حيوياً في التحول الرقمي. وفقاً لدراسة Lemon & Verhoef (٢٠١٦)، فإن المؤسسات التي تركز على العملاء وتستخدم التكنولوجيا لفهم احتياجاتهم تحقق أداءً مالياً أفضل ونموً مستداماً. تتضمن هذه التقنيات أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي ومنصات التواصل الاجتماعي التي تساعد في جمع وتحليل البيانات لفهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم، مما يعزز رضاهم وولاءهم (Lemon & Verhoef, 2016).

## ٣. خلق القيمة كنتيجة للتحول

يُعد خلق القيمة أحد الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي، حيث يمكن للمؤسسات تحقيق ذلك من خلال تحسين الكفاءة، تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتعزيز ولاء العملاء. وفقاً لدراسة Weritz وآخرين (٢٠٢٤)، فإن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي حققت أداءً مالياً أفضل. تسهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، وتطوير منتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء، وتعزيز تجربة العملاء وولائهم، وخلق فرص تجارية جديدة عبر التجارة الإلكترونية (Weritz et al., 2024).

## مراحل التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي عملية متعددة التخصصات وواسعة النطاق، تتطلب فهماً شاملاً من مختلف المجالات المعرفية. وفقاً لدراسة Tarafdar & Davison (٢٠١٨)، فإن فهم التحول الرقمي يتطلب دراسة وجهات نظر متعددة من مختلف الحقول المعرفية، بما في ذلك التسويق، نظم المعلومات، الابتكارات، الإدارة الاستراتيجية، وإدارة العمليات.

حددت معظم الدراسات، كما أشار Verhoef وآخرون (٢٠١٩)، ثلاث مراحل رئيسية للتحول الرقمي:

١. النمذجة (Digitization): تمثل المرحلة الأولى من التحول الرقمي، وتشير إلى تحويل المعلومات التناظرية إلى تنسيق رقمي. تشمل هذه المرحلة رقمنة العمليات الداخلية والخارجية دون تغيير جوهري في أنشطة خلق القيمة (Muehlburger et al., 2019).

٢. التمثيل المرئي (Digitalization): المرحلة الثانية تتضمن استخدام التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية الحالية. تهدف هذه المرحلة إلى تحسين العمليات وخلق قيمة إضافية للعملاء من خلال تعزيز تجاربهم (Li et al., 2018).

٣. التحول الرقمي (Digital Transformation): المرحلة الأكثر شمولاً، حيث تصف التغيير على مستوى الشركة ككل. تتضمن تطوير نماذج أعمال جديدة وإعادة ترتيب العمليات لتغيير منطق عمل الشركة أو عملية خلق القيمة (Li et al., 2018).

هذه المراحل تمثل تطوراً تدريجياً في عملية التحول الرقمي، بدءاً من التغييرات البسيطة وصولاً إلى التغييرات الشاملة التي تؤثر على الشركة بأكملها وطرق ممارستها للأعمال.

## المبحث الثاني: استراتيجيات الشركات المالية

استراتيجيات الشركات المالية تعتبر من العناصر الأساسية التي تحدد مسارها نحو النجاح والنمو المستدام. تشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة واسعة من الخطط والتكتيكات التي تهدف إلى تحقيق أهداف مالية وتنظيمية محددة، وتشمل تحسين الأداء المالي، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقديم قيمة مضافة للعملاء. في الوقت الحاضر، حيث يتمتع العالم بتقدم هائل في مجال التكنولوجيا، أصبح استراتيجيات الشركات المالية أكثر تعقيدًا وتطلبًا، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي.

### أسس استراتيجيات الشركات المالية

وضع أسس استراتيجيات الشركات المالية للتحويل الرقمي تتضمن عدة عناصر أساسية: وضع استراتيجية رقمية شاملة تتوافق مع رؤية المؤسسة وأهدافها، مع التركيز على تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية. الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتقنية البلوك تشين لتحسين العمليات وتقديم خدمات مبتكرة. بناء ثقافة رقمية داخل المؤسسة من خلال تشجيع الابتكار والتعلم المستمر، وتقديم برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين. تعزيز الشمول المالي عبر تطوير حلول رقمية تسهل الوصول إلى الخدمات المالية لجميع فئات المجتمع. الامتثال للقوانين والتنظيمات المتعلقة بالخدمات المالية الرقمية وحماية البيانات، مع تطوير سياسات داخلية لضمان الامتثال وتعزيز ثقة العملاء. تحسين البنية التحتية الرقمية من خلال الاستثمار في شبكات الإنترنت عالية السرعة وخدمات الحوسبة السحابية.

تطوير المهارات الرقمية للموظفين والعملاء من خلال برامج تعليم وتدريب، ودعم الشركات الناشئة وريادة الأعمال في مجال التكنولوجيا المالية (خمس، ٢٠٢٣).

تتطلب هذه الاستراتيجيات تخطيطاً دقيقاً واستثمارات مستدامة في التكنولوجيا والبنية التحتية والمهارات البشرية لتحقيق نمو مستدام وتعزيز القدرة التنافسية في السوق العالمية.

### مكونات الاستراتيجية المالية

تتكون الاستراتيجية المالية من ٥ مكونات رئيسية تبعاً لمحمود (٢٠٢٣) وهي كالاتي:

١- القرارات المالية: وفيها يعتمد المُدراء الماليون على توفير الدعم المالي للشركة وهو الهدف الرئيسي لتنفيذ العديد من الاستراتيجيات المالية عن طريق إصدار أسهم حقوق الملكية أو الأسهم الممتازة.

٢- القرارات الإستثمارية: حيث يشير الاستثمار المالي إلى وضع الأموال في الأوراق المالية، والتي تشمل الأسهم أو السندات، والعقارات، والرهون العقارية، وما إلى ذلك.

٣- توزيع الأرباح: من المهم أن تقرر مقدار الأرباح التي يجب دفعها كأرباح ومقدار ما يجب الاحتفاظ به للنمو؟ يجب على الشركة أن تحقق توازناً جيداً بين دفع مبلغ معقول من الأرباح للمساهمين ومتطلبات نمو الشركة.

٤- رأس المال العامل: تعتبر إدارة رأس المال العامل مهمة للغاية لأنها يمكن أن تزيد من ثروة المساهمين، إذا تمت إدارتها بكفاءة. تشمل مصادر رأس المال العامل الائتمان التجاري، والقروض المصرفية، وخصم الفواتير، وما إلى ذلك.

٥ - التدفق النقدي: يجب على الإدارة المالية تنسيق التدفقات النقدية في الأسواق الداخلية والخارجية بحيث يرى أصحاب الأسهم والأرباح مثل المساهمين والدائنين معدلات العائد المطلوبة.

### المبحث الثالث: التحول الرقمي واستراتيجيات الشركات المالية

التحول الرقمي يمثل تغييراً جذرياً في الطريقة التي تعمل بها الشركات المالية، حيث يستخدمون التكنولوجيا لتحسين خدماتهم وتقديم تجارب أفضل للعملاء. هذا التحول يتطلب من الشركات المالية التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة والاستفادة من الفرص التي تتيحها التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الصناعي، والشبكات blockchain، والأنظمة الآلية. لتحقيق هذا، يجب على الشركات المالية أن تقوم بتخطيط استراتيجي دقيق يشمل الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة، تطوير البنية التحتية اللازمة لدعم هذه التكنولوجيا، وتدريب الموظفين على استخدامها بكفاءة.

### العلاقة بين التحول الرقمي ومختلف المتغيرات الاقتصادية:

يمثل التحول الرقمي تغييراً جوهرياً في النسيج الاجتماعي والاقتصادي، حيث يشهد العالم تبنياً متزايداً للتقنيات الرقمية في شتى مناحي الحياة. هذا التحول يعيد تشكيل الطريقة التي تعمل بها الشركات، ويغير نمط تفاعل المستهلكين، ويعيد هيكلة الأسواق بأكملها. وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي يجلبها هذا التحول، إلا أنه يحمل في طياته تحديات لا يستهان بها. فمن ناحية، يعزز التحول الرقمي الإنتاجية والكفاءة من خلال أتمته المهام وتحسين سبل التواصل، مما يفتح الباب أمام فرص عمل جديدة في مجالات مثل تطوير البرمجيات وتحليل البيانات. كما أنه يدفع عجلة النمو الاقتصادي عبر زيادة الإنتاجية والاستهلاك، ويرتقي بجودة الحياة من خلال تقديم خدمات متطورة في مجالات الرعاية الصحية والتعليم عن بعد. ومن ناحية أخرى، يواجه المجتمع تحديات

جدية تتمثل في احتمالية فقدان بعض الوظائف نتيجة الأتمتة، وتفاقم عدم المساواة بين من يمتلكون المهارات الرقمية ومن لا يمتلكونها. إضافة إلى ذلك، يفرض هذا التحول مخاطر أمنية جديدة كسرقة البيانات، ويهدد بتوسيع الفجوة الرقمية بين الفئات المجتمعية المختلفة. وعليه، فإن تحقيق الاستفادة القصوى من هذا التحول يتطلب تبني سياسات حكيمة تعمل على تخفيف آثاره السلبية وتضمن إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في الاقتصاد الرقمي الجديد، مما يستدعي جهوداً متضافرة من قبل الحكومات والشركات والمجتمع المدني لضمان انتقال سلس وعادل نحو العصر الرقمي (رضوان والبدري، ٢٠٢٣. عبد الغني ٢٠٢٢).

### العلاقة بين التحول الرقمي والنمو الاقتصادي

تسلط نظرية النمو الداخلي الضوء على كيفية تأثير الأنشطة الاقتصادية على خلق معرفة تكنولوجية جديدة، مما يدفع النمو الاقتصادي على المدى الطويل. هذا النمو يتميز بقوة داخلية تعكس القدرة على خلق فرص وحوافز لتطوير المعرفة التكنولوجية. يعتمد النمو الاقتصادي على مدى نمو إنتاجية العامل، الذي يحدده التقدم التكنولوجي، وفقاً لأيروس (Ayres.,1997).

من ناحية أخرى، تقترح نظرية النمو الكلاسيكية الجديدة، أن التقدم التكنولوجي يحدث بشكل مستقل عن القوى الاقتصادية. هذا يعني أن الاقتصاديين يمكنهم النظر إلى معدل النمو الاقتصادي على المدى الطويل كما هو محدد خارج النظام الاقتصادي. ومع ذلك، تحدت نظرية النمو الداخلي هذه النظرة الكلاسيكية الجديدة، حيث اقترحت أن التقدم التكنولوجي يمكن أن يكون متأثراً بالأنشطة الاقتصادية، مما يؤثر بدوره على النمو الاقتصادي على المدى الطويل. فالتقدم التكنولوجي ينتج عن الابتكارات في المنتجات والعمليات والأسواق الجديدة، وهو نتيجة مباشرة للأنشطة الاقتصادية.

تشجع الشركات على التعلم من التجارب لتحسين كفاءة الإنتاج، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات النشاط الاقتصادي ويحفز ابتكار العمليات. الابتكارات الناتجة عن نفقات البحث والتطوير التي تقوم بها الشركات تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث يمكن للتغيرات السياسية والاقتصادية المتعلقة بالتجارة والمنافسة والتعليم والضرائب والملكية الفكرية أن تؤثر على معدل الابتكار. (Romer.,1990).

تعتبر نظرية النمو الاقتصادي الحديثة التقدم التقني، بما في ذلك التحول الرقمي، نتاجاً للفعالية الاقتصادية. تتميز هذه النظرية بأن المعرفة المتولدة من التحول الرقمي تقود النمو، حيث يمكن للأفكار التجدد وتجميعها دون قيود، ولا تخضع لقانون تناقص الغلة. هذه النظرية تساعد في فهم التحول من اقتصاد يعتمد على الموارد إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة، وتعكس القدرة على تحقيق عوائد متزايدة من التقنية (ميلود ٢٠١٤).

### التحول الرقمي للخدمات المالية

يُعرّف التحول الرقمي للخدمات المالية بأنه عملية توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة لتطوير وتحسين الخدمات المالية، وإعادة هيكلة العمليات التقليدية، وتعزيز تجربة العملاء. يشكل هذا التحول تغييراً جوهرياً في القطاع المالي، مدفوعاً بعدة عوامل رئيسية (محمود، ٢٠٢٣، Werth et al., 2020).  
دوافع التحول الرقمي للخدمات المالية: تُدفع العديد من العوامل نحو التحول الرقمي للخدمات المالية، منها:

تطور احتياجات المستهلكين: يتزايد الطلب على خدمات مالية رقمية متكاملة ومخصصة تلبي الاحتياجات الفردية للعملاء.

التطور التكنولوجي: أدى ظهور تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية السجلات الموزعة (البلوك

تشين) والحوسبة السحابية إلى فتح آفاق جديدة للابتكار في الخدمات المالية.

تزايد المنافسة: تواجه المؤسسات المالية التقليدية منافسة متزايدة من شركات التكنولوجيا المالية

والبنوك الرقمية، مما يحفز على الابتكار والتكيف.

تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم التحول الرقمي في أتمته العمليات وتقليل التكاليف، مما يؤدي

إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسات.

يتطلب تنفيذ التحول الرقمي في القطاع المالي استراتيجية شاملة تتضمن تحديث البنية التحتية

التكنولوجية، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وإعادة تصميم العمليات التجارية لتتوافق مع

النموذج الرقمي الجديد كما يجب على المؤسسات المالية مواجهة تحديات الأمن السيبراني وحماية

البيانات والامتثال للوائح التنظيمية المتطورة.

عوامل نجاح التحول الرقمي في المؤسسات لمالية: لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، يجب على

المؤسسات المالية اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات الهامة، هذه التدابير تساهم في تحقيق

تحول رقمي ناجح ومستدام في القطاع المالي، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع

التغيرات السريعة في السوق وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة. منها:

وضع استراتيجية واضحة: يتعين على المؤسسات تحديد أهداف التحول الرقمي ووضع خطة عمل

مفصلة لتحقيق هذه الأهداف.

الاستثمار في التكنولوجيا: يجب الاستثمار في التقنيات الحديثة اللازمة لتقديم خدمات مالية رقمية

متطورة.



بناء ثقافة رقمية: ينبغي تشجيع ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسة لتعزيز التكيف مع البيئة الرقمية.

اكتساب المهارات اللازمة: يتطلب التحول الرقمي تدريب الموظفين على المهارات الرقمية الضرورية للعمل بكفاءة في البيئة الرقمية.

الامتثال للقوانين والتنظيمات: يجب على المؤسسات الامتثال لجميع القوانين والتنظيمات المتعلقة بالخدمات المالية الرقمية لضمان الامتثال القانوني وحماية البيانات.

التربط بين التحول الرقمي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

سيتم التركيز في هذا المقطع على العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي والنمو الاقتصادي في المملكة

العربية السعودية. تُعد المملكة من الدول الرائدة في تبني التحول الرقمي على مستوى المنطقة

العربية، وتسعى إلى تحقيق رؤية ٢٠٣٠ التي تُركز على تنويع الاقتصاد وتعزيز تنافسيته العالمية.

وفقاً لدراسة السمري والمحيميد (٢٠٢٤) ودراسة سقاط (٢٠٢٤) يمكن أن نستنتج أن أبعاد تأثير

التحول الرقمي على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية هي كالتالي:

١. تنويع الاقتصاد: يُمكن للتحول الرقمي تطوير قطاعات اقتصادية جديدة مثل التجارة الإلكترونية

والاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يساهم التحول الرقمي في خلق فرص عمل

جديدة في قطاعات مختلفة، مما يُقلل من معدلات البطالة. كما يعزز التحول الرقمي تنافسية

الشركات السعودية في السوق العالمية من خلال تحسين قدرتها على الابتكار وتقديم خدمات

ومنتجات ذات جودة عالية.

٢. تعزيز الشمول المالي: يُساعد التحول الرقمي في توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية، بما في ذلك الخدمات المصرفية والقروض والتأمين، لجميع فئات المجتمع. يُمكن التحول الرقمي الشركات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى التمويل وخدمات أخرى ضرورية للنمو، مما يساهم في مكافحة الفقر من خلال تحسين فرص الحصول على الدخل والخدمات الأساسية.

٣. تحسين البنية التحتية: تُركز المملكة على تطوير البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك شبكات الإنترنت عالية السرعة وخدمات الحوسبة السحابية. يُمكن للتحول الرقمي تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال أتمتة المهام وتقديم خدمات إلكترونية. يعزز التحول الرقمي الشفافية والحكم الرشيد من خلال تحسين المساءلة والمسؤولية.

٤. تطوير المهارات الرقمية: تُقدم المملكة برامج تعليم وتدريب لتعزيز المهارات الرقمية لدى المواطنين. تسعى المملكة إلى تعزيز ثقافة الابتكار من خلال دعم الشركات الناشئة وريادة الأعمال، مما يساعد على خلق بيئة عمل جاذبة للكفاءات من مختلف أنحاء العالم.

#### إجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية المستخدمة في البحوث، ويتميز بتقديم وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة معينة أو موضوع محدد. تم تطبيق هذا المنهج بطريقتين: الأولى نوعية من خلال وصف موضوع الدراسة وفهمه وتوضيحه، والثانية كمية تقدم وصفاً رقمياً يُبين أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الشركات المالية في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بحيث جرى جمع بيانات من موظفي

الشركات المالية في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة البحث من ٨٤ موظفًا

يوضح الجدول التالي توزع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

جدول ١: توزع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	89.3
	أنثى	10.7
العمر	أقل من ٢٥ سنة	6
	من ٢٥ إلى ٣٤ سنة	22.6
	من ٣٥ إلى ٤٤ سنة	53.6
	من ٤٥ إلى ٥٤ سنة	14.3
	٥٥ سنة فأكثر	3.6
المستوى التعليمي	الثانوية العامة	2.4
	دبلوم	7.1
	بكالوريوس	56
	ماجستير	27.4
	دكتوراه	7.1
المستوى الوظيفي	موظف مبتدئ	8.3
	موظف خبير	40.5
	مدير	31
	مدير تنفيذي	20.2
	موظف مبتدئ	8.3
	أقل من ٥ سنوات	14.3

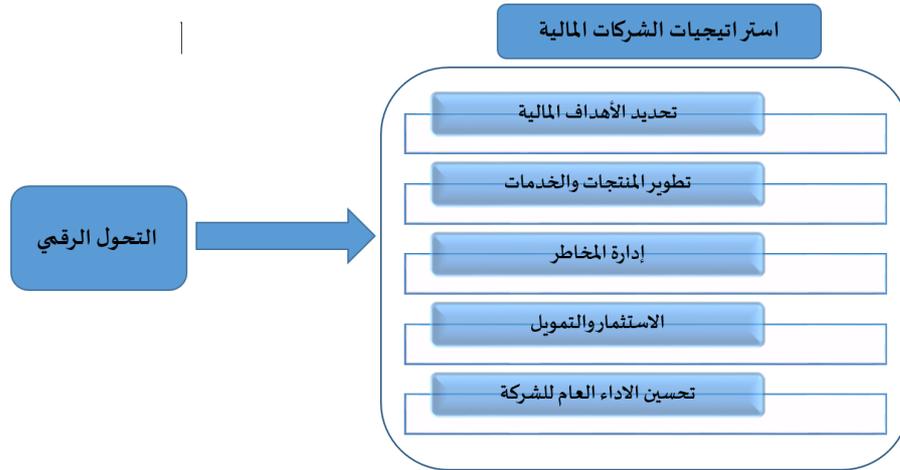
16.7	14	من ٥ إلى ١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة
23.8	20	من ١١ إلى ١٥ سنة	
28.6	24	من ١٦ إلى ٢٠ سنة	
16.7	14	أكثر من ٢٠ سنة	
<b>100</b>	<b>84</b>	<b>الكلي</b>	

نلاحظ من الجدول توزيع افراد المجتمع على جميع المتغيرات بنسب متقاربة عدا توزيع العينة وفق النوع حيث نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من الإناث في العينة.

#### متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: التحول الرقمي
- المتغير التابع: استراتيجيات الشركات المالية

#### نموذج الدراسة



شكل ١: نموذج الدراسة (المصدر: الباحث)

## أدوات الدراسة

جرى استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من مجموعة من الموظفين في الشركات المالية في المملكة العربية السعودية. تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء وعدة محاور واستخدم أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي وهذه المحاور هي:

- الجزء الأول: مدى اعتماد الشركة المالية على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها.
- الجزء الثاني: استراتيجيات الشركة المالية ويتضمن المحاور التالية: (محور "تحديد الأهداف المالية"؛ محور "تطوير المنتجات والخدمات"؛ محور "إدارة المخاطر"؛ محور "الاستثمار والتمويل"؛ محور تحسين الأداء العام للشركة".
- الجزء الثالث: خاص بجمع البيانات الديموغرافية لأفراد العينة والمتعلقة بالشركة التي يعملون بها والجنس والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

## نتائج تحليل بيانات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى اعتماد الشركة المالية على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان وهو المحور الخاص بمدى اعتماد الشركات المالية على التكنولوجيا الرقمية حيث جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التحقق، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ٢: نتائج تحليل محور اعتماد الشركة المالية على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اعتماد الشركة المالية على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها
٤	مرتفعة	0.92	3.98	تعتمد شركتي بشكل كبير على أنظمة إدارة العملاء (CRM) لتحسين خدمة العملاء.
٦	مرتفعة	1.00	3.82	تستخدم شركتي تقنيات التحليل الضخم للبيانات (Big Data) لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٧	متوسطة	1.19	3.60	تدعم شركتي التحول الرقمي من خلال الاستثمارات في تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI).
٥	مرتفعة	1.05	3.96	تتبنى شركتي حلول الحوسبة السحابية (Cloud Computing) لتحسين الكفاءة التشغيلية.
٨	متوسطة	1.01	3.52	تعتمد شركتي على تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) لتحليل السوق وتوقع التوجهات المستقبلية.
٢	مرتفعة	0.72	4.06	تستخدم شركتي التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات المالية وتحقيق الكفاءة.
١	مرتفعة	0.75	4.37	تعتمد شركتي على أنظمة الأمان السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.
٣	مرتفعة	0.86	4.01	تستثمر شركتي في تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة.
	مرتفعة	0.690	3.92	المحور ككل

تظهر النتائج توجهاً قوياً نحو رقمنة العمليات المالية في الشركات، مع التركيز على الأمن السيبراني وتحسين الكفاءة التشغيلية. هناك اهتمام واضح بتدريب الموظفين على التقنيات الجديدة، مما يعكس الوعي بأهمية تطوير المهارات الرقمية. رغم الاعتماد الكبير على التكنولوجيا الرقمية، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

التفاوت في درجات التحقق بين مختلف التقنيات يشير إلى أن الشركات المالية تتبنى نهجاً متدرجاً في التحول الرقمي، مع التركيز على الجوانب الأكثر أهمية لعملياتها الأساسية أولاً. هذه النتائج تتماشى مع التوجهات العالمية في قطاع التكنولوجيا المالية، حيث تسعى الشركات إلى تحسين خدماتها وعملياتها من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية المتطورة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي استراتيجيات الشركات المالية في تحديد الأهداف المالية؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات المحور الخاص به، حيث جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التحقق، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ٣: نتائج تحليل محور تحديد الأهداف المالية

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور "تحديد الأهداف المالية"
٢	مرتفعة	0.74	3.93	تعتمد شركتي على برامج التحليل المالي الرقمي لتحديد الأهداف المالية الدقيقة.
١	مرتفعة	0.86	4.10	يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الرقمية (KPIs) لتقييم الأداء المالي.

٤	مرتفعة	0.88	3.79	تعتمد شركتي على منصات التخطيط المالي الرقمية لوضع الخطط المالية المستقبلية.
٥	مرتفعة	0.90	3.77	تستخدم شركتي تقنيات التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) لتحديد الأهداف المالية طويلة الأجل.
٣	مرتفعة	0.89	3.88	تعتمد شركتي على تقارير البيانات الضخمة لتحليل الأداء المالي وتحديد الأهداف.
	مرتفعة	0.692	3.888	المحور ككل

تظهر النتائج اعتماداً قوياً على التكنولوجيا الرقمية في تحديد الأهداف المالية للشركات. كما يبرز استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الرقمية كأداة رئيسية في تقييم الأداء المالي. وهناك توجه واضح نحو استخدام التحليل المالي الرقمي والبيانات الضخمة في عملية صنع القرار المالي. رغم أن جميع العناصر حصلت على درجة تحقق مرتفعة، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز استخدام تقنيات التحليل التنبؤي. تعكس هذه النتائج توجهاً قوياً نحو رقمنة عمليات تحديد الأهداف المالية في الشركات المالية، مما يشير إلى وعي متزايد بأهمية التكنولوجيا في تحسين دقة وفعالية التخطيط المالي والأداء العام للشركات.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي استراتيجيات الشركات المالية في تطوير المنتجات والخدمات؟**

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات المحور الخاص به، حيث جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التحقق، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ٤: نتائج تحليل محور استراتيجيات الشركات المالية في تطوير المنتجات والخدمات

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور "تطوير المنتجات والخدمات"
٤	مرتفعة	1.00	3.68	تستخدم شركتي تقنيات تطوير البرمجيات المرنة (Agile Development) لتسريع إطلاق المنتجات الجديدة.
٢	مرتفعة	0.92	3.78	يتم تحسين الخدمات المالية من خلال منصات التداول الإلكتروني.
٣	مرتفعة	0.95	3.70	تعتمد شركتي على أدوات تحليلات تجربة المستخدم (UX Analytics) لفهم احتياجات العملاء وتطوير المنتجات.
١	مرتفعة	0.93	4.00	تستخدم شركتي تطبيقات الهاتف المحمول لتقديم خدمات مالية مبتكرة.
٥	متوسطة	1.16	3.55	تعتمد شركتي على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم استشارات مالية مخصصة للعملاء.
مرتفعة		0.763	3.741	<b>المحور ككل</b>

تظهر هذه النتائج أن الشركات المالية تتبنى بشكل كبير استراتيجيات رقمية لتطوير منتجاتها وخدماتها، مع التركيز بشكل خاص على الخدمات المتنقلة والتداول الإلكتروني. هذا يتماشى مع التوجهات العالمية في قطاع التكنولوجيا المالية، حيث تسعى الشركات إلى تقديم خدمات أكثر سهولة وكفاءة للعملاء.

الاهتمام بتحليلات تجربة المستخدم يعكس التركيز على تحسين رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. في حين أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم الاستشارات المالية لا يزال في مرحلة متوسطة، مما قد يشير إلى وجود فرص للتطوير في هذا المجال مستقبلاً.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الشركات المالية تتبنى استراتيجيات متنوعة ومتطورة لتطوير منتجاتها وخدماتها، مع التركيز على التكنولوجيا الرقمية وتحسين تجربة العملاء.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هي استراتيجيات الشركات المالية في إدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات المحور الخاص به، حيث جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التحقق، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ٥: نتائج محور استراتيجيات الشركات المالية في إدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور "إدارة المخاطر"
٢	مرتفعة	0.97	3.95	تعتمد شركتي على أنظمة الكشف عن الاحتيال الرقمية (Fraud Detection Systems) لتحديد المخاطر المحتملة.
٤	مرتفعة	0.92	3.81	يتم استخدام منصات إدارة المخاطر الرقمية لتقييم وإدارة المخاطر المالية.
٥	متوسطة	1.06	3.43	تساهم حلول البلوك تشين (Blockchain Solutions) في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات في شركتي.
٣	مرتفعة	0.92	3.89	تعتمد شركتي على نماذج تقييم المخاطر الرقمية لتقليل الخسائر المالية.
١	مرتفعة	0.90	4.06	تستخدم شركتي تقنيات التشفير لحماية المعلومات الحساسة من الهجمات السيبرانية.
	مرتفعة	0.723	3.838	المحور ككل

تظهر هذه النتائج أن الشركات المالية تولي اهتماماً كبيراً لإدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي، مع التركيز بشكل خاص على أمن المعلومات ومكافحة الاحتيال. هذا يتماشى مع التحديات المتزايدة في مجال الأمن السيبراني والمخاطر الرقمية التي تواجهها المؤسسات المالية في العصر الحديث.

الاهتمام بتطوير نماذج وأدوات رقمية لتقييم وإدارة المخاطر يعكس الوعي المتزايد بأهمية التكنولوجيا في تحسين عمليات إدارة المخاطر وجعلها أكثر فعالية وكفاءة. في حين أن استخدام تقنيات البلوك تشين في إدارة الأزمات لا يزال في مرحلة متوسطة، مما قد يشير إلى وجود فرص للتطوير والابتكار في هذا المجال مستقبلاً.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الشركات المالية تتبنى استراتيجيات متنوعة ومتطورة لإدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي، مع التركيز على التكنولوجيا المتقدمة وأمن المعلومات لضمان استمرارية الأعمال وحماية أصول العملاء في البيئة الرقمية المتغيرة.

**خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما هي استراتيجيات الشركات المالية في الاستثمار والتمويل؟**

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات المحور الخاص به، حيث جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التحقق، والجدول التالي يوضح النتائج:

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور "الاستثمار والتمويل"
٢	مرتفعة	0.98	3.74	تعتمد شركتي على أدوات التحليل الاستثماري الرقمية لتقييم فرص الاستثمار.
٤	متوسطة	1.11	3.63	يتم استخدام تقنيات التمويل الجماعي الرقمي (Crowdfunding) لتوفير مصادر تمويل جديدة.
٣	متوسطة	0.99	3.64	تساهم تطبيقات التمويل الرقمي (Fintech Apps) في تحسين عمليات التمويل وتخفيض التكاليف.
٥	متوسطة	0.96	3.60	تعتمد شركتي على منصات التداول الإلكتروني لتتبع المحفظة الاستثمارية.
١	مرتفعة	0.93	3.80	تستخدم شركتي تحليلات البيانات الضخمة لتحديد الاستثمارات ذات العائد المرتفع.
	مرتفعة	0.850	3.678	<b>المحور ككل</b>

تظهر هذه النتائج أن الشركات المالية تتجه بشكل متزايد نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في استراتيجيات الاستثمار والتمويل، مع التركيز بشكل خاص على تحليل البيانات الضخمة وأدوات التحليل الاستثماري الرقمية. هذا يعكس الاتجاه العالمي نحو الاعتماد على البيانات والتحليلات المتقدمة في صنع القرارات المالية والاستثمارية.

الاهتمام بتطبيقات التكنولوجيا المالية لتحسين عمليات التمويل يشير إلى وعي الشركات بأهمية الابتكار في تقديم الخدمات المالية وتحسين الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، فإن التبني المتوسط

لتقنيات مثل التمويل الجماعي ومنصات التداول الإلكتروني يشير إلى وجود مجال للتطوير والنمو في هذه المجالات.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الشركات المالية تتبنى استراتيجيات متنوعة في مجال الاستثمار والتمويل، مع التركيز على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين عملياتها وتعزيز قدراتها التنافسية في السوق المالي المتغير.

**سادسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما هي استراتيجيات الشركات المالية في تحسين الأداء العام للشركة؟**

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات المحور الخاص به، حيث جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التحقق، والجدول التالي يوضح النتائج:

**جدول ٧: نتائج تحليل محور تحسين الأداء العام للشركة**

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور "تحسين الأداء العام للشركة"
٢	مرتفعة	0.90	4.10	تساعد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية.
٣	مرتفعة	0.76	4.05	تساهم أدوات التعاون الرقمي (Digital Collaboration Tools) في تحسين التواصل بين فرق العمل.
٤	مرتفعة	1.00	3.88	تعتمد شركتي على لوحات المعلومات التفاعلية (Interactive Dashboards)

				لتعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5	مرتفعة	1.04	3.74	تستخدم شركتي تطبيقات إدارة المشاريع الرقمية لمتابعة التقدم وتحقيق الأهداف.
1	مرتفعة	0.74	4.24	تعتمد شركتي على برامج تقييم الأداء الرقمية لتحفيز الموظفين وتحسين الإنتاجية.
	مرتفعة	0.882	4	المحور ككل

تظهر هذه النتائج أن الشركات المالية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية لتحسين أدائها العام. يبرز التركيز على تحفيز الموظفين وتحسين الإنتاجية باستخدام الأدوات الرقمية كأولوية قصوى، مما يعكس الوعي بأهمية العنصر البشري في نجاح الشركات.

الاعتماد الكبير على أنظمة ERP وأدوات التعاون الرقمي يشير إلى توجه الشركات نحو تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز التواصل الداخلي. كما أن استخدام لوحات المعلومات التفاعلية وتطبيقات إدارة المشاريع يدل على اهتمام الشركات بتحسين عملية صنع القرار وإدارة المشاريع بشكل أكثر فعالية.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج استراتيجية شاملة لتحسين الأداء العام للشركات المالية من خلال الاستفادة من مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات الرقمية. هذا النهج المتكامل يساعد الشركات على تحسين عملياتها الداخلية، وتعزيز التعاون بين الموظفين، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

نتائج اختبار الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، للتحويل الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية جرى استخدام اختبار الانحدار الخطي بين متغير التحول الرقمي ومتغير

استراتيجيات الشركات المالية والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي بين التحول الرقمي والاستراتيجيات المالية

### Model Summary<sup>b</sup>

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
37780.0	695.0	699.0	836 <sup>a</sup> .0	1

a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

b. Dependent Variable: الاستراتيجيات المالية

### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
0..001 <sup>b</sup>	174.338	24.883	1	24.883	Regression 1
		0.143	75	10.705	Residual
			76	35.588	Total

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات المالية

b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

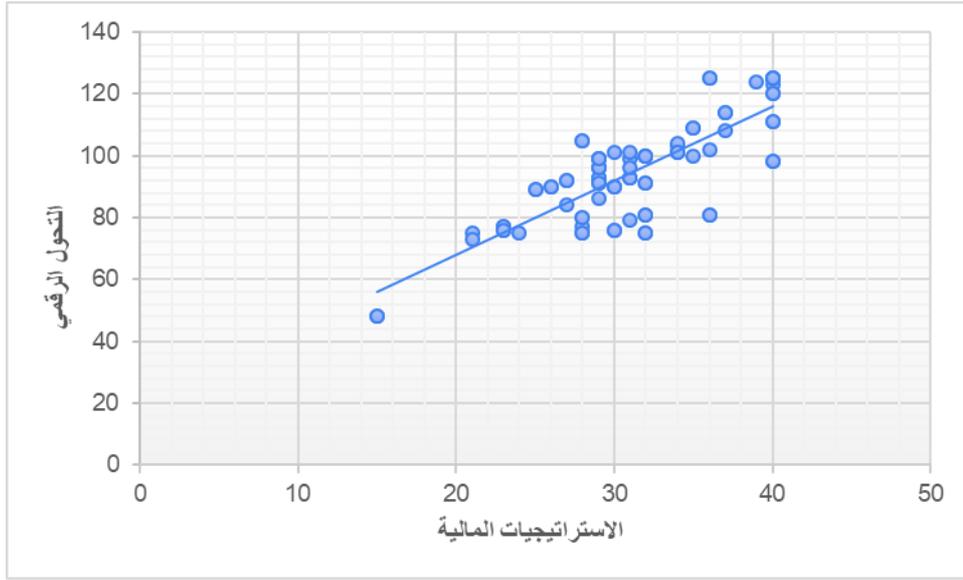
Sig.	t	Unstandardized Coefficients			Model
		Standardized Beta	Std. Error	B	
0.006	2.835		0.243	0.689	(Constant) 1
0.001	13.204	0.836	0.061	0.806	التحول الرقمي

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات المالية

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية. النتائج تؤكد وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥.

النموذج يفسر نسبة كبيرة (٦٩,٩%) من التباين في استراتيجيات الشركات المالية، مما يشير إلى أهمية التحول الرقمي في تشكيل وتوجيه هذه الاستراتيجيات. العلاقة القوية والإيجابية تؤكد أن الشركات المالية التي تتبنى التحول الرقمي بشكل أكبر تميل إلى تطوير استراتيجيات مالية أكثر تقدماً وفعالية.

هذه النتائج تسلط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي في القطاع المالي، وتشير إلى ضرورة استمرار الشركات المالية في الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتبني الابتكارات التكنولوجية لتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين أدائها العام. والشكل التالي يوضح النتيجة



شكل ٢: العلاقة بين التحول الرقمي والاستراتيجيات المالية

## مناقشة نتائج الدراسة

### السؤال الأول: مدى اعتماد الشركات المالية على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها

أظهرت النتائج أن الشركات المالية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب أعمالها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٣,٩٢ والانحراف المعياري ٠,٦٩٠ مما يشير إلى درجة تحقق مرتفعة. أعلى درجات الاعتماد كانت على أنظمة الأمان السيبراني (٤,٣٧) وأنظمة إدارة العملاء (٤,٠٦)، مما يعكس أهمية حماية البيانات وتحسين خدمة العملاء.

### السؤال الثاني: استراتيجيات الشركات المالية في تحديد الأهداف المالية

النتائج تشير إلى أن الشركات المالية تستخدم استراتيجيات متنوعة في تحديد الأهداف المالية مع اعتماد كبير على مؤشرات الأداء الرئيسية الرقمية (٤,١٠) وبرامج التحليل المالي الرقمي (٣,٩٣).

المحور ككل حقق متوسط حسابي ٣,٨٨٨ وانحراف معياري ٠,٦٩٢، مما يدل على درجة تحقق مرتفعة.

#### السؤال الثالث: استراتيجيات الشركات المالية في تطوير المنتجات والخدمات

بينت النتائج أن هناك اعتماداً كبيراً على التقنيات الرقمية لتطوير المنتجات والخدمات، مع استخدام تطبيقات الهاتف المحمول لتحسين الخدمات المالية (٤,٠٠) وتقنيات تطوير البرمجيات المرنة (٣,٦٨). المتوسط الحسابي للمحور ككل كان ٣,٧٤١ والانحراف المعياري ٠,٧٦٣، مما يشير إلى درجة تحقق مرتفعة.

#### السؤال الرابع: استراتيجيات الشركات المالية في إدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن الشركات المالية تعتمد على أنظمة الكشف عن الاحتيال الرقمية (٣,٩٥) وتقنيات التشفير لحماية المعلومات الحساسة (٤,٠٦) لإدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي. المحور ككل حقق متوسط حسابي ٣,٨٣٨ وانحراف معياري ٠,٧٢٣، مما يدل على درجة تحقق مرتفعة.

#### السؤال الخامس: استراتيجيات الشركات المالية في الاستثمار والتمويل

النتائج أشارت إلى أن الشركات تعتمد على أدوات التحليل الاستثماري الرقمية (٣,٧٤) وتحليلات البيانات الضخمة (٣,٨٠) لتحديد فرص الاستثمار وتحسين عمليات التمويل. المحور ككل حقق متوسط حسابي ٣,٦٧٨ وانحراف معياري ٠,٨٥٠، مما يشير إلى درجة تحقق مرتفعة.

#### السؤال السادس: استراتيجيات الشركات المالية في تحسين الأداء العام للشركة

تبين أن أنظمة تقييم الأداء الرقمية (٤,٢٤) وأدوات التعاون الرقمي (٤,٠٥) تساعد بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركات. المتوسط الحسابي للمحور ككل كان ٤,٠ والانحراف المعياري ٠,٨٨٢، مما يدل على درجة تحقق مرتفعة.

#### اختبار الفرضية

أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي بين متغير التحول الرقمي واستراتيجيات الشركات المالية وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما، حيث كانت قيمة  $R\text{ Square} = 0.699$  وقيمة  $\text{Sig.} = 0.001$ ، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية.

#### توصيات الدراسة

١. تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية: نظراً للأثر الإيجابي الذي أظهرته النتائج، ينصح بزيادة الاستثمارات في تقنيات الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والتحليل الضخم للبيانات لتعزيز الكفاءة التشغيلية واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.
٢. تطوير برامج تدريبية للموظفين: لضمان استفادة كاملة من التحول الرقمي، يجب على الشركات تقديم برامج تدريبية مكثفة للموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة.
٣. تحسين أنظمة الأمان السيبراني: نظراً لأهمية حماية البيانات والمعلومات الحساسة، ينبغي التركيز على تحسين وتطوير أنظمة الأمان السيبراني باستمرار.



٤. تبني استراتيجيات تحليل الأداء: لتحديد الأهداف المالية بدقة وتحسين الأداء العام، يُنصح

بتبني مؤشرات الأداء الرئيسية الرقمية وتحليل البيانات الضخمة.

٥. تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر: يجب على الشركات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة

المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي باستخدام تقنيات التشفير وأنظمة الكشف عن الاحتيال

الرقمية.

٦. تطوير منتجات وخدمات مبتكرة: للاستمرار في تحقيق النمو والتنافسية، ينبغي على

الشركات استخدام التقنيات الرقمية لتطوير منتجات وخدمات مالية مبتكرة تلبي احتياجات

العملاء المتغيرة.

هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز الفعالية والكفاءة التشغيلية للشركات المالية في المملكة العربية

السعودية من خلال الاستفادة المثلى من التكنولوجيا الرقمية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أبو العز، نهلة. (٢٠٢١). أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالي في القطاع المصرفي بالدول الأفريقية. *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، ١١ (٢٠)، ٣٧١-٣٤١.

أبو النصر، صلاح علي. (٢٠٢٢). تقنية سلسلة الكتل وأثر تطبيقها في القطاع المالي (البنوك) في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ٢٣ (١) ٣٩-

DOI:10.21608/JPSA.2022.211366 .٦٩

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

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.

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

رضوان، مصطفى أحمد حامد، & البدرى، عصام احمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، ٥٠ (٣)، ٤٠٢-٣٧٩.

<https://doi.org/10.21608/sjsc.2022.153715.1178>

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

١٢٠-١٣٧، (٥)١. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q040623>

السمري، منى أحمد السباعي، & المحيميد، 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*, ١٥ (١), ٢١٧-  
٢٤٨. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.349487>  
صديقي, صفيه. (٢٠١٩). *الاستراتيجية المالية*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير.

العنزي, سالم محمد معطش جمعان. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تفعيل آليات ضبط  
مخاطر التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المالية المصرفية الإلكترونية في ظل  
أزمة كوفيد ١٩ (دراسة ميدانية على البنوك الكويتية). *المجلة العلمية للدراسات  
والبحوث المالية والإدارية*. ٦ (١), ١٢٧-١٥٠.

DOI : MASF.2020.108162/١٠,٢١٦٠٨

الفضلي, على حامد كميل مانع. (٢٠٢٣). اثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية :  
دراسة نظرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*, ٥٠ (٣), ٩٨٣-  
١٠٠٥. <https://doi.org/10.21608/sjsc.2023.195703.1245>

محمود, هناء. (٢٠٢٣). العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المالية. *المجلة العلمية للبحوث  
التجارية (جامعة المنوفية)*, ٥١ (٤), ٧٣٨-٧٠٧.

<https://doi.org/10.21608/sjsc.2022.174899.1204>

ميلود, وعيل. (٢٠١٤). المحددات الحديثة للنمو الإقتصادي في الدول العربية و سبل تفعيلها  
: حالة الجزائر، مصر ، السعودية [رسالة دكتوراه].

## المراجع الأجنبية

Abuhasan, Firas. Moreb, Mohammed (2021). The Impact of the Digital Transformation on Customer Experience in Palestine Banks. Conference: 2021 International Conference on Information Technology (ICIT) pp. 43-48. DOI:10.1109/ICIT52682.2021.9491744.

Ayres, R., U. (1997). Theories of Economic Growth. INSEAD.



- Carbó, S. (2017): The impact of digitalization on banking and financial stability, *Journal of Financial Management Markets and Institutions*, 5(1). 133-140. doi: 10.12831/87063
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. *BBVA research*. 1, 1-10.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2019). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. Sagepub. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S., & Graham, G. (2016). How smart cities transform operations models: a new research agenda for operations management in the digital economy. *Production Planning & Control*, 27(6), 514–528. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1147096>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Muehlburger, M., Rueckel, D., & Koch, S. (2019). A Framework of Factors Enabling Digital Transformation Completed Research. [https://web.archive.org/web/20210812031133id\\_/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=amcis2019](https://web.archive.org/web/20210812031133id_/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=amcis2019)
- Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability, *Borsa Istanbul Review*.18(4).329-340. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.12.003>.
- Ramzani, Ikbal Putra, Anshari Sain, Muhammad. (2024). The Effect Of Digital Transformation On Organizational Performance: A Meta-analysis. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. 15(1):50-65. DOI:10.30996/die.v15i1.10643
- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71–S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Salkind, m, Polonsky, J. M., & Fox, s. (2020). Digital transformation and customer experience: An integrated service framework. *Journal of Service Management | Emerald Insight*, 31(1), 3–22. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1757-5818>



- Tarafdar, M., & Davison, R. (2018). Research in Information Systems: Intra-Disciplinary and Inter-Disciplinary Approaches. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(6), 523–551. <https://aisel.aisnet.org/jais/vol19/iss6/2/>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: a Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122(122), 889901. [doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022).
- Weritz, P., Braojos, J., Matute, J., & Benitez, J. (2024). Impact of strategic capabilities on digital transformation success and firm performance: theory and empirical evidence. *European Journal of Information Systems*, 2(2), 1–21. [doi.org/10.1080/0960085x.2024.2311137](https://doi.org/10.1080/0960085x.2024.2311137)
- Werth, O., Schwarzbach, C., Rodríguez Cardona, D., Breitner, M. H., & Graf von der Schulenburg, J.-M. (2020). Influencing factors for the digital transformation in the financial services sector. *Zeitschrift Für Die Gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(2-4), 155–179. <https://doi.org/10.1007/s12297-020-00486-6>