

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : إدارة المشاريع



العنوان باللغة العربية

تحليل تأثير التحول الرقمي علي عمليات ادارة المشاريع الماليه في البنوك السعودية بالتطبيق علي البنك العربي

الوطني بالرياض

إعداد الطالب/

مريم محمود سالم المدوح

إشراف/

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتوى:

قائمة الجداول:

المستخلص: Abstract

الفصل الأول

المقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم في العصر الحديث، فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات المالية والبنكية لتحسين كفاءتها وتنافسيتها وتلبية احتياجات عملائها. ويعرف التحول الرقمي بأنه "استخدام التكنولوجيا لإحداث تغييرات جذرية في كيفية إدارة وتشغيل المؤسسات وإنشاء قيمة جديدة للعملاء والشركاء" (Gartner, 2019). ومن بين المجالات التي يؤثر فيها التحول الرقمي بشكل كبير هو مجال إدارة المشاريع المالية، والذي يهدف إلى "تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشاريع المالية بطريقة فعالة وفعالة" (PMI, 2017).

وتعتبر المملكة العربية السعودية من أهم الأسواق المالية والبنكية في منطقة الشرق الأوسط، حيث أنها تضم 12 بنكًا تجاريًا يعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية. وتسعى هذه البنوك إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي لزيادة قدرتها على مواجهة التحديات والفرص في سوق متغير ومتطور. ومن بين هذه البنوك يبرز البنك العربي الوطني، والذي يعد ثاني أكبر بنك في المملكة من حيث حجم الأصول، وأول بنك سعودي يحصل على شهادة ISO 9001 لإدارة جودة خدماته. وقد أطلق هذا البنك مبادرة "ANB 2020" لتحقيق رؤية "أن نكون أفضل بنك في المملكة"، والتي تستند إلى أربعة محاور رئيسية هي: التحول الرقمي، والابتكار، والتميز، والانخراط. ويقوم البنك بالتالي :

- استراتيجيات التحول الرقمي: يُولي البنك اهتمامًا كبيرًا للتحول الرقمي، حيث قام باستثمار مبالغ كبيرة في تطوير التقنيات الرقمية وتحسين الخدمات المصرفية الرقمية.
- التأثير على عمليات إدارة المشاريع المالية: لقد أدى التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك، مما أدى إلى زيادة الأرباح وتحسين تجربة العملاء.

أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي:

يشهد القطاع المصرفي السعودي تحولًا رقميًا هائلًا في السنوات الأخيرة، مدفوعًا برؤية المملكة 2030، وازدياد اعتماد العملاء على القنوات الرقمية لإجراء معاملاتهم المالية. حيث يُعد التحول الرقمي ضروريًا لتعزيز كفاءة وفعالية العمليات المصرفية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة القدرة على التنافس في السوق.

تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية:

يُمكن للتحول الرقمي أن يُحدث تأثيرًا كبيرًا على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية.

- تحسين كفاءة العمليات: يمكن للتقنيات الرقمية أتمتة العديد من المهام اليدوية، مثل جمع البيانات وتحليلها، وإعداد التقارير، مما يُقلل من الوقت والجهد اللازم لإدارة المشاريع المالية.
- تعزيز فعالية العمليات: يمكن للتقنيات الرقمية تحسين دقة المعلومات، وتوفير تحليلات أكثر عمقًا، مما يُساعد البنوك على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر ذكاءً.
- تحسين تجربة العملاء: يمكن للتقنيات الرقمية توفير قنوات أكثر سهولة وراحة للعملاء للاطلاع على معلومات المشاريع المالية، وإجراء المعاملات، والتواصل مع البنك.

مشكلة الدراسة

في العقد الأخير، شهدت المؤسسات المالية والبنوك في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك البنوك السعودية، تحولاً رقمياً هائلاً يهدف إلى تحسين الكفاءة العملية، تعزيز تجربة العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق متغير باستمرار. فالبنك العربي الوطني في الرياض، كواحد من اللاعبين الرئيسيين في القطاع المالي السعودي، لم يكن استثناءً من هذه الحركة نحو الرقمنة. ومع ذلك، فبرغم الفوائد الواضحة للتحول الرقمي، يُظهر التحول أيضاً تحديات كبيرة تؤثر على عمليات إدارة المشاريع المالية داخل هذه المؤسسات.

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في تحليل وفهم تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التركيز بشكل خاص على البنك العربي الوطني بالرياض. وهذا يشمل استكشاف كيف يمكن للتحولات الرقمية أن تعزز أو تعيق الكفاءة العملية، إدارة المخاطر، التوافق التنظيمي، والابتكار في المنتجات والخدمات المالية. ومن الجوانب الأساسية لهذه المشكلة فهم الحواجز التي تواجه البنوك خلال عملية التحول الرقمي، بما في ذلك المسائل التقنية، التحديات التنظيمية، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات الأولية إلى أن التحول الرقمي قد يؤدي إلى تغييرات في بنية وثقافة المؤسسات المالية، مما يطرح تساؤلات حول كيفية إدارة هذه التغييرات لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لتأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، من خلال دراسة حالة محددة على البنك العربي الوطني. وسيتم استكشاف الأساليب التي تتبعها البنوك لمواجهة التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي وكيف يمكن لهذه المؤسسات تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الابتكار والتطور التكنولوجي مع الحفاظ على استقرار وأمان النظام المالي.

من خلال توضيح وتحليل هذه المشكلة بشكل مفصل، تسعى الدراسة إلى المساهمة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المالي، وتقديم توصيات ملموسة للبنوك السعودية بشأن كيفية التعامل مع التحديات واغتنام الفرص التي يوفرها هذا التحول.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية الرئيسية لهذه الدراسة في فهم التأثير المعقد للتحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، بالتركيز على دراسة حالة البنك العربي الوطني بالرياض. تأتي أهميتها من عدة جوانب تشمل النواحي الأكاديمية، العملية، التنظيمية، والاستراتيجية كما يلي:

- **الإسهام في البحث العلمي والأدبيات الأكاديمية:** تسد هذه الدراسة فجوة في الأدبيات الأكاديمية من خلال توفير تحليل مفصل لتأثير التحول الرقمي على العمليات المالية وإدارة المشاريع داخل البنوك السعودية، ما يعزز فهم الديناميكيات المعقدة والتحديات التي تواجه القطاع المالي في سياق الرقمنة.
- **تعزيز الفهم العملي لتأثيرات التحول الرقمي:** تقدم الدراسة رؤى عملية للمؤسسات المالية بشأن كيفية التنقل في عملية التحول الرقمي، مع التركيز على إدارة المشاريع المالية، وكيفية التغلب على التحديات المرتبطة بهذه العملية، مثل قضايا الأمن السيبراني، إدارة التغيير، والتوافق التنظيمي.
- **دعم صنع القرار والمخططين الاستراتيجيين:** توفر الدراسة معلومات قيمة للمديرين التنفيذيين وصناع القرار داخل البنوك السعودية، مما يساعدهم على صياغة استراتيجيات متطورة تستفيد من التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات إدارة المشاريع المالية وتعزيز الابتكار والكفاءة.

- التأثير على السياسات والتنظيمات: تسلط الدراسة الضوء على الحاجة إلى تطوير أطر تنظيمية وسياسات داعمة تمكن البنوك من تحقيق الفوائد الكاملة للتحويل الرقمي مع معالجة المخاطر والتحديات المرتبطة به. هذا يشمل النظر في التشريعات والقواعد التي تعزز الابتكار المالي مع ضمان الاستقرار والأمان في النظام المالي.
- تحفيز الابتكار والتطوير المستمر: من خلال تحليل الفرص والتحديات المرتبطة بالتحويل الرقمي، تشجع الدراسة البنوك السعودية على اعتماد نهج مستمر في الابتكار والتحسين، مما يساهم في تطوير خدمات مالية أكثر فعالية وشمولاً تلبي احتياجات العملاء المتطورة.
- تعزيز التنافسية في السوق المالي: تساعد الدراسة البنوك على فهم كيفية استخدام التحويل الرقمي كأداة لتحقيق ميزة تنافسية، من خلال تقديم خدمات مبتكرة وتحسين تجربة العملاء، مما يعزز مكانتها في السوق المالي المحلي والعالمي.

بشكل عام، تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في تعميق الفهم النظري والعملي لتأثير التحويل الرقمي على إدارة المشاريع المالية في القطاع المصرفي، مع التركيز على تحديات وفرص البنوك السعودية في هذا السياق المتغير.

أهداف الدراسة.

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحويل الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التركيز بشكل خاص على البنك العربي الوطني بالرياض. ولتحقيق هذا الهدف العام، تتبلور الأهداف الفرعية للدراسة كالتالي:
- تحديد ملامح التحويل الرقمي في البنوك السعودية: فهم كيفية تطبيق البنوك السعودية لمبادرات التحويل الرقمي، بما في ذلك استخدام التكنولوجيات الجديدة مثل البلوكشين، الذكاء الاصطناعي، والتحليلات الكبيرة للبيانات في عملياتها.
 - تقييم تأثير التحويل الرقمي على إدارة المشاريع المالية: البحث في كيفية تأثير التحويل الرقمي على كفاءة وفعالية عمليات إدارة المشاريع المالية، بما في ذلك التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق.
 - استكشاف التحديات والحواجز أمام التحويل الرقمي: تحليل العقبات التي تواجه البنوك خلال عملية التحويل الرقمي، بما في ذلك المقاومة الداخلية، القيود التنظيمية، والتحديات التقنية.

- تقييم فوائد التحول الرقمي: تحديد الفوائد التي حققتها البنوك من خلال التحول الرقمي، مثل تحسين تجربة العملاء، زيادة الكفاءة العملية، وتعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات المالية.
 - تحليل تأثير التحول الرقمي على ثقافة وهيكـل المؤسسة: دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على ثقافة العمل داخل البنوك وتأثيره على الهيكـل التنظيمي والعمليات الداخلية.
 - صياغة استراتيجيات لتعزيز التحول الرقمي: استنادًا إلى النتائج، تطوير توصيات استراتيجية للبنوك السعودية لتحسين عمليات التحول الرقمي ومعالجة التحديات المحددة.
 - المساهمة في السياسة والتنظيم: تقديم اقتراحات للتغييرات السياسية والتنظيمية التي يمكن أن تساعد البنوك السعودية على تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي مع ضمان الاستقرار المالي والامتثال للوائح.
- من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى توفير فهم شامل لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، وبالأخص البنك العربي الوطني بالرياض، مما يسهم في تعزيز ممارسات الإدارة المالية ودعم التطور الاستراتيجي للقطاع المصرفي في السعودية.

تساؤلات الدراسة (الفروض)

في إطار الدراسة التي تهدف إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التركيز بشكل خاص على البنك العربي الوطني بالرياض، فيمكن صياغة تساؤلات الدراسة (الفروض) كالتالي:

➤ **فرضية البحث الرئيسية:** هل يؤدي التحول الرقمي في البنوك السعودية، وتحديدًا في البنك العربي الوطني

بالرياض، إلى تحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المشاريع المالية؟

➤ **فرضيات فرعية:**

- **فرضية 1:** هل يؤدي التحول الرقمي إلى تسريع عمليات إدارة المشاريع المالية من خلال تحسين

الوصول إلى البيانات وتحليلها في البنك العربي الوطني بالرياض؟

- **فرضية 2:** هل التحول الرقمي يعزز الابتكار في المنتجات والخدمات المالية في البنك العربي الوطني

بالرياض؟

- **فرضية 3:** هل يواجه البنك العربي الوطني بالرياض تحديات كبيرة، مثل المقاومة التنظيمية أو التقنية، خلال عملية التحول الرقمي التي تؤثر على إدارة المشاريع المالية؟

- **فرضية 4:** هل التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات في ثقافة وهيكـل المنظمة في البنك العربي الوطني بالرياض، مما يؤثر على عمليات إدارة المشاريع المالية؟

- **فرضية 5:** هل هناك علاقة بين مستوى الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والتحسين في إدارة المخاطر المالية في البنك العربي الوطني بالرياض؟

وتسعى هذه الفروض إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومختلف جوانب عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية. من خلال التحقق من صحة هذه الفروض، ويمكن للدراسة تقديم رؤى قيمة حول كيفية تأثير التحول الرقمي على القطاع المصرفي السعودي، وبالتحديد على البنك العربي الوطني بالرياض، وتوجيه البنوك نحو استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي.

الدراسات السابقة

- **التحول الرقمي و انعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق (Digital Transformation and Its**

Implications for the Practice of the Accounting and Auditing Profession) للباحثين عبد

الرحمن رشوان ومحمد أبو رحمة، والتي نشرت في **The 1st International Conference on**

.Information Technology & Business ICITB2020

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق في قطاع غزة، وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من مدقي الحسابات وأعضاء نقابة المحاسبين والمدققين الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يوفر المهارات التكنولوجية اللازمة لنجاح ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل واقعي ويجعلها أكثر فاعلية ودقة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين من خدمات مهنة المحاسبة.

الموضوع والأهمية: الدراسة تتناول موضوعاً مهماً وحديثاً في مجال المحاسبة والتدقيق، وهو التحول الرقمي الذي يشمل استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وغيرها

في تنفيذ العمليات المحاسبية والتدقيقية بشكل أسرع وأدق وأرخص. ويعتبر هذا الموضوع ذا أهمية خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والمتغيرات البيئية التي تواجه مهنة المحاسبة والتدقيق في العصر الرقمي.

المنهجية والأدوات: الدراسة تستخدم منهجية مناسبة لطبيعة البحث، وهي المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الواقع وتحليله واستنباط النتائج والتوصيات. كما تستخدم الدراسة أداة فعالة لجمع البيانات، وهي الاستبانة التي تم توزيعها على عينة ممثلة من المجتمع البحثي، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

النتائج والاستنتاجات: الدراسة تصل إلى نتائج مهمة ومفيدة، وهي أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق في قطاع غزة، ويوفر العديد من الفوائد والمزايا للمحاسبين والمدققين والمستفيدين من خدماتهم، مثل تحسين الجودة والكفاءة والفعالية والابتكار والتنافسية والموثوقية والشفافية والامتثال للمعايير والقوانين. وتستنتج الدراسة أن هناك حاجة ملحة للتكيف مع التحول الرقمي والاستفادة منه في تطوير مهنة المحاسبة والتدقيق في قطاع غزة.

التوصيات والمقترحات: الدراسة تقدم توصيات ومقترحات عملية وواقعية للمحاسبين والمدققين والنقابة والجامعات والمؤسسات المعنية بمهنة المحاسبة والتدقيق في قطاع غزة، وتشمل هذه التوصيات والمقترحات ما يلي: توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، تطوير المناهج والبرامج التعليمية والتدريبية لتنمية المهارات التكنولوجية للمحاسبين والمدققين، تعزيز الشراكة بين القطاع الأكاديمي والمهني والحكومي والخاص لتبادل الخبرات والمعرفة والممارسات الجيدة في مجال التحول الرقمي، تبني المعايير والقوانين والضوابط اللازمة لضمان جودة وموثوقية وأمن البيانات والمعلومات المحاسبية والتدقيقية في البيئة الرقمية.

• دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات (The Role of the Digital

Transformation In Raising The Efficiency Of The Banks' Performance And Attract The

Investments) للباحثين عبد الرحمن رشوان وزينب عبد الحفيظ قاسم، والتي نشرت في The 1st

2020 International Conference on Information Technology & Business ICITB

الدراسة تهدف إلى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، وتستخدم قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة على عينة من البنوك العاملة في قطاع غزة.

الدراسة توصلت إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات الرقمية ومراقبة الأداء والحوكمة والتنافسية للبنوك، ويساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

الدراسة تقدم عدة توصيات للبنوك الفلسطينية لتعزيز التحول الرقمي، مثل مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة، والالتزام بالمهام والمسئوليات وفقاً لإطار الحوكمة، ورفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية.

الدراسة تمثل إسهاماً علمياً في مجال البحث عن التحول الرقمي وأثره على البنوك والاستثمارات، وتفتح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

• التحول الرقمي للموارد البشرية: تطورات وتحديات وفرص للمؤسسات في ظل جائحة كورونا، للباحثة سارة علي، والتي نشرت في مجلة رائد الأعمال العربي (2020).

الهدف والمنهجية: تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير جائحة كورونا على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات العربية، وكيفية استخدام التحول الرقمي كأداة للتكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية. وتستخدم الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، وتعتمد على جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى مديري وموظفي الموارد البشرية في 120 مؤسسة عربية من مختلف القطاعات والدول.

النتائج والاستنتاجات: تكشف الدراسة عن وجود تأثير سلبي لجائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في المؤسسات العربية، خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب والتقييم والحوافز. كما تبين الدراسة أن هناك فجوة بين مستوى الاستعداد والتطبيق للتحول الرقمي في الموارد البشرية، حيث يواجه المسؤولون عدة تحديات تتعلق بالبنية التحتية والثقافة التنظيمية والمقاومة للتغيير والمهارات الرقمية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل فرصة للموارد البشرية لتحسين كفاءتها وفعاليتها وقيمتها المضافة للمؤسسات في ظل جائحة كورونا، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وأدوات وحلول رقمية مبتكرة ومتكاملة.

التوصيات: تقدم الدراسة عدة توصيات للمؤسسات العربية لتعزيز التحول الرقمي للموارد البشرية، منها: تحديد الأهداف والمؤشرات والمخاطر والفوائد المتوقعة من التحول الرقمي، وإشراك جميع المستفيدين والشركاء في عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتوفير البنية التحتية والموارد اللازمة لدعم التحول الرقمي، وتطوير الثقافة التنظيمية

والقيادة الرقمية والمهارات الرقمية للموظفين، واستخدام البيانات والتحليلات الرقمية لاتخاذ القرارات وتحسين الأداء والابتكار، وتبني أفضل الممارسات والمعايير العالمية في مجال التحول الرقمي للموارد البشرية.

• التحول الرقمي وعلاقته بالحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة، للباحثين مروان

علي حسن وأسامة مصطفى علي، والتي نشرت في مجلة المجتمع والتنمية. (2020)

الموضوع والأهمية: الدراسة تتناول موضوعاً معاصراً وحيوياً في مجال الحوكمة والتقارير المالية، وهو التحول الرقمي الذي يشمل استخدام التقنيات الرقمية والحلول الذكية في تنظيم وإدارة وتقييم وتقديم الخدمات والمعلومات المالية بشكل أكثر كفاءة وشمولية ومسؤولية. ويعتبر هذا الموضوع ذا أهمية بالغة في ظل التحديات والفرص التي تواجه العالم في مجال التنمية المستدامة، والتي تتطلب تحسين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي للمؤسسات والمجتمعات.

المنهجية والأدوات: الدراسة تستخدم منهجية مناسبة لطبيعة البحث، وهي المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها واستنباط النتائج والتوصيات. كما تستخدم الدراسة أداة فعالة لجمع البيانات، وهي الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المؤسسات العاملة في مجالات مختلفة في قطاع غزة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

النتائج والاستنتاجات: الدراسة توصلت إلى نتائج مهمة ومفيدة، وهي أن التحول الرقمي يلعب دوراً إيجابياً في تعزيز الحوكمة الرقمية وتحسين جودة وموثوقية وشفافية وملاءمة التقارير المالية، ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مجالات الاقتصاد والمجتمع والبيئة. وتستنتج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة، وأن هناك تأثير قياسي معنوي للتحول الرقمي على الحوكمة الرقمية والتقارير المالية والتنمية المستدامة.

التوصيات والمقترحات: الدراسة تقدم توصيات ومقترحات عملية وواقعية للمؤسسات والجهات المعنية بمجال الحوكمة والتقارير المالية والتنمية المستدامة، وتشمل هذه التوصيات والمقترحات ما يلي: تبني استراتيجية شاملة ومتكاملة للتحول الرقمي تتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وتحديد المتطلبات والموارد والمؤشرات والمخاطر والفوائد المتعلقة بالتحول الرقمي، وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر للتحول الرقمي، وتوفير البنية التحتية والتقنية والقانونية والتنظيمية والثقافية والبشرية اللازمة لدعم التحول الرقمي، وتطوير الحوكمة الرقمية والتقارير المالية الرقمية باستخدام أحدث الأدوات والحلول والمنصات

والمعايير الرقمية، واستخدام البيانات والتحليلات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتحقيق من الأداء والابتكار والتنافسية، والالتزام بمبادئ وقيم ومسؤوليات التنمية المستدامة في جميع مجالات العمل والتفاعل مع المجتمع والبيئة.

- أثر التحول الرقمي على تطوير أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة بنك مصر، للباحث مصطفى عادل عبد الغفار، والتي نشرت في مجلة إدارة الأعمال. (2020)

الهدف والمنهجية: تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على تطوير أداء بنك مصر من خلال تطبيق نموذج متكامل يضم خمسة متغيرات رئيسية هي: الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية، القيمة الرقمية، والأداء الرقمي. وتستخدم الدراسة منهجاً تحليلياً واستقصائياً بالاعتماد على البيانات الثانوية والأولية التي تم جمعها من خلال استبيان وزع على عينة من موظفي وعملاء بنك مصر.

النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على تطوير أداء بنك مصر، وأن البنك يمتلك استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة تتوافق مع رؤيته وأهدافه، وأنه يسعى إلى نشر ثقافة رقمية تشجع على الابتكار والتعلم والتعاون، وأنه يملك قدرات رقمية عالية تمكنه من تقديم خدمات رقمية متميزة ومتنوعة تضيف قيمة للعملاء والمساهمين والمجتمع، وأنه يحقق أداء رقمي متميز ينعكس على تحسين مؤشرات المالية والتشغيلية والاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير الخدمات الرقمية وتحسين تجربة العملاء وتعزيز الأمن الرقمي وتحقيق التكامل الرقمي مع الجهات المعنية.

- دور التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات المالية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المالية في مصر، للباحث أشرف سعد على، والتي نشرت في مجلة إدارة الأعمال. (2020)

الموضوع والأهمية: الدراسة تتناول موضوعاً مهماً ومتطوراً في مجال المالية، وهو التحول الرقمي الذي يشمل استخدام التقنيات والحلول الرقمية في تنفيذ وإدارة وتقييم وتقديم الخدمات والمنتجات المالية بشكل أكثر كفاءة وفعالية وابتكاراً. ويعتبر هذا الموضوع ذا أهمية خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات المالية في العصر الرقمي، والتي تتطلب تحسين الأداء المالي والتنافسي والاستراتيجي للمؤسسات المالية.

المنهجية والأدوات: الدراسة تستخدم منهجية مناسبة لطبيعة البحث، وهي المنهج التحليلي والاستقصائي الذي يهدف إلى تحليل الظاهرة واستقصاء الواقع واستنباط النتائج والتوصيات. كما تستخدم الدراسة أداة فعالة لجمع البيانات، وهي الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المؤسسات المالية العاملة في مصر، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

النتائج والاستنتاجات: الدراسة توصلت إلى نتائج مهمة ومفيدة، وهي أن التحول الرقمي يلعب دوراً إيجابياً في تطوير أداء المؤسسات المالية في مصر، ويساهم في تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والكفاءة والنمو والقيمة السوقية، ويساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل الابتكار والتميز والتنوع والتكيف. وتستنتج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة، وأن هناك تأثير قياسي معنوي للتحول الرقمي على تطوير أداء المؤسسات المالية.

التوصيات والمقترحات: الدراسة تقدم توصيات ومقترحات عملية وواقعية للمؤسسات المالية والجهات المعنية بمجال المالية، وتشمل هذه التوصيات والمقترحات ما يلي: تبني رؤية واضحة ومشتركة للتحول الرقمي تتوافق مع رؤية ورؤية وأهداف المؤسسة المالية، وتحديد الأولويات والمتطلبات والموارد والمؤشرات والمخاطر والفوائد المتعلقة بالتحول الرقمي، وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر للتحول الرقمي، وتوفير البنية التحتية والتقنية والقانونية والتنظيمية والثقافية والبشرية اللازمة لدعم التحول الرقمي، وتطوير الخدمات والمنتجات المالية الرقمية باستخدام أحدث الأدوات والحلول والمنصات والمعايير الرقمية، واستخدام البيانات والتحليلات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتحقيق من الأداء والابتكار والتنافسية.

• **التحول الرقمي في قطاع المصارف:** دراسة تطبيقية على بنك ABC في لبنان، للباحث حسام حسن حسن،

والتي نشرت في مجلة إدارة الأعمال. (2021)

الهدف: تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تأثير التحول الرقمي على أداء البنك ABC في لبنان، وذلك من خلال دراسة أربعة محاور رئيسية هي: الابتكار، الكفاءة، الجودة، والرضا الوظيفي.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من موظفي البنك، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاختبارات الفرضية باستخدام برنامج SPSS.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التحول الرقمي وأداء البنك من حيث الابتكار، الكفاءة، الجودة، والرضا الوظيفي، وأن التحول الرقمي يساهم في تحسين أداء البنك وزيادة قدرته التنافسية في السوق. التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير الخدمات والمنتجات الرقمية التي تلبي احتياجات وتوقعات العملاء، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر لدى الموظفين، وتحسين جودة العمليات والإجراءات الرقمية ومراقبة مستوى الجودة والكفاءة باستخدام مؤشرات الأداء الرقمية.

• **The Artificial Intelligence Revolution in Digital Finance in Saudi Arabia: A Comprehensive Review and Proposed Framework by Heyam H. Al-Baity (2023)**

الدراسة التي أجرتها الباحثة هيام حسن البيتي تهدف إلى استكشاف فوائد وتحديات وقيود استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) في قطاع التمويل في المملكة العربية السعودية، وتسلط الضوء على الجوانب الأخلاقية والتنظيمية التي تؤثر على تبني هذه التقنية في القطاع. وتستند الدراسة إلى مراجعة شاملة للأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث، وتقدم إطاراً تسلسلياً على مستوى الإدارة الكلية والجزئية لتوجيه تطوير وتكامل الذكاء الاصطناعي في قطاع التمويل.

من بين النقاط الرئيسية التي تناولتها الدراسة، يمكن تلخيصها كما يلي:

التعريف بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في قطاع التمويل: تقدم الدراسة تعريفاً وافياً بمفهوم الذكاء الاصطناعي وأنواعه ومكوناته وخوارزمياته، وتوضح كيف يمكن استخدامه في مجالات مختلفة من قطاع التمويل، مثل التحليل الاستباقي والتخفيف من المخاطر والتنبؤ بالتدفق النقدي والتحسين من درجات الائتمان والكشف عن الاحتيال وغيرها.

الفوائد والتحديات والقيود لاستخدام الذكاء الاصطناعي في قطاع التمويل: تناقش الدراسة الفوائد المحتملة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في قطاع التمويل، مثل توفير الوقت والتكلفة والجهد وزيادة الدقة والكفاءة والابتكار والتنافسية والاستدامة. كما تسلط الضوء على التحديات والقيود التي تواجه تبني هذه التقنية في القطاع، مثل نقص الموارد البشرية والمادية والبنية التحتية والبيانات والثقافة والمعرفة والمهارات والتوافق والتكامل والأمن والخصوصية والمسؤولية والموثوقية والشفافية والحوكمة والتنظيم والأخلاق والقيم والمعايير والمبادئ والمخاوف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والدينية.

إطار مقترح لتطوير وتكامل الذكاء الاصطناعي في قطاع التمويل: تقدم الدراسة إطاراً تسلسلياً يتكون من خمس مراحل رئيسية لتطوير وتكامل الذكاء الاصطناعي في قطاع التمويل، وهي: التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم والتحسين. ويشمل الإطار عدة عناصر ومتغيرات ومؤشرات ومعايير ومعوقات ومحفزات ومخرجات ومخاطر وفرص وتوصيات لكل مرحلة. ويستند الإطار إلى الأدبيات الحالية والممارسات العالمية والمحلية والتجارب الناجحة والفاشلة في مجال الذكاء الاصطناعي والتمويل.

- **Unlocking the full potential of digital transformation in banking: a bibliometric review and emerging trend by Lambert Kofi Osei, Yuliya Cherkasova & Kofi Mintah Oware (2023)**

الغرض من الدراسة: هذه الدراسة تهدف إلى إجراء مراجعة شاملة وتحديد الإطار الفكري لمجال البحث في التحول الرقمي للخدمات المصرفية (DBT).

منهجية الدراسة: هذه الدراسة استخدمت التحليل الببليومتري والتحليل الشبكي لرسم شبكة في دراسة واحدة، واستخدمت ما مجموعه 268 منشوراً نُشرت بين عامي 1989 و 2022.

النتائج: تظهر النتائج أن المملكة المتحدة والولايات المتحدة وألمانيا والصين هي الدول التي أجرت معظم الدراسات حول التحول الرقمي للخدمات المصرفية. ويعتبر الصين والهند فقط اقتصاديات ناشئة؛ وينظر الجميع إليه من منظور الاقتصاد المتقدم. وتكشف الأبحاث الإضافية أن الأوراق المصنفة بدرجة A* و A تنشر بشكل متكرر دراسات حول التحول الرقمي للخدمات المصرفية. ومرة أخرى، يحدد التحليل الأسس النظرية الرئيسية والاتجاهات الجديدة واتجاهات البحث. ويشير الاتجاه البحثي الحالي نحو FinTech والسلسلة الكتلية وتطبيقات الخدمات المالية المحمولة والذكاء الاصطناعي ومنصات الخدمات المصرفية المحمولة ونماذج الأعمال المستدامة. ولا يمكن التأكيد بما فيه الكفاية على أهمية التركيز على الحاجة إلى إجراء مزيد من الأبحاث في هذه المجالات الدراسية، نظراً للشعبية المتزايدة لتكنولوجيا السلسلة الكتلية والعملية الرقمية في الأدبيات.

الأصالة: يبدو أن هذه هي الدراسة الأولى التي تدرس الدراسات النظرية للتحويل الرقمي للخدمات المصرفية باستخدام التحليل الببليومتري. والعنصر الثاني من الأصالة هو عن الأبعاد المتعددة لتأثير التكنولوجيا في القطاع المصرفي، والتي تشمل العميل والشركة والبنك والسلطة التنظيمية والمجتمع.

- **EXCELLENCE AND LEADERSHIP: The State of Islamic Finance in Saudi Arabia (2021) by SAMA**

هذه الدراسة هي تقرير صادر عن مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) بالتعاون مع مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) ومنظمة البنك الإسلامي للتنمية (IsDB)، وتهدف إلى تسليط الضوء على مشهد التمويل الإسلامي في المملكة ودوره في دعم رؤية 2030. وتتضمن الدراسة نظرة عامة على الاقتصاد السعودي والقطاع المالي، وتحليل مختلف مكونات التمويل الإسلامي، مثل البنوك الإسلامية والتأمين التعاوني وسوق رأس المال الإسلامي والوقف والتكنولوجيا المالية الإسلامية، وكذلك استعراض للمبادرات والاتجاهات الرئيسية في هذا المجال، والتحديات والفرص المستقبلية. من الممكن تلخيص أهم النقاط التي تطرقت إليها الدراسة على النحو التالي:

التمويل الإسلامي في المملكة العربية السعودية: يعد التمويل الإسلامي في المملكة الأكبر عالمياً من حيث حجم الأصول، حيث بلغت قيمتها 842 مليار دولار بنهاية عام 2020، وشهد نموا ملحوظا رغم تأثير جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد والأسواق المالية. ويسهم التمويل الإسلامي في دعم المبادرات الاقتصادية التي تستهدف تنويع الاقتصاد وتطوير القطاع الخاص والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الإطار التنظيمي للتمويل الإسلامي: تتمتع المملكة بإطار تنظيمي متطور ومتكامل للتمويل الإسلامي، يشمل معايير وقواعد ولوائح وإرشادات تنظم نشاطات البنوك الإسلامية وشركات التأمين التعاوني والصكوك والصناديق الاستثمارية الإسلامية والوقف والتكنولوجيا المالية الإسلامية. وتسعى مؤسسة النقد العربي السعودي إلى تعزيز الرقابة والإشراف على القطاع المالي الإسلامي وتحسين جودة الإفصاح والشفافية والحوكمة والتوافق مع الشريعة.

الابتكار والتحول الرقمي في التمويل الإسلامي: تولي المملكة اهتماما كبيرا بتطوير البيئة النظامية والتشريعية والبنوية لدعم نمو قطاع التكنولوجيا المالية، وتشجيع الابتكار والتحول الرقمي في القطاع المالي الإسلامي. وقد أطلقت مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالية مبادرة "التكنولوجيا المالية السعودية" لتحفيز قطاع التكنولوجيا المالية

وتعزيز دوره في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. كما أنشأت مؤسسة النقد العربي السعودي مساحة تجريبية تنظيمية تمكن المؤسسات المالية وشركات التكنولوجيا المالية من اختبار منتجاتها المبتكرة في بيئة آمنة، وتعزيز ثقافة الابتكار وإنشاء اتصالات متكاملة في قطاع الخدمات المالية.

التمويل الإسلامي والتنمية المستدامة: تسعى المملكة إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة، وتعزيز دور التمويل الإسلامي في دعمها. وتشمل هذه الأهداف تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وتحسين مستوى المعيشة والرفاهية والتماسك الاجتماعي، وتقليل الفقر والتمييز والتفاوت، وتعزيز الشمول المالي والتعليمي والصحي. ويمكن للتمويل الإسلامي أن يساهم في تحقيق هذه الأهداف من خلال استخدام أدواته المالية والاجتماعية، مثل الصدقات والزكاة والوقف والقرض الحسن والتمويل الأخلاقي والمسؤول.

- **Digital Transformation in Banking: The Future of Banking Today by Jim Marous (2019)**

الهدف والمنهجية: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص التي تواجه البنوك في ظل التغيرات الرقمية السريعة في بيئة الأعمال. وتستند الدراسة إلى مسح شمل 305 مؤسسات مالية من مختلف الأحجام والمناطق والقطاعات، بالإضافة إلى مقابلات مع خبراء في مجال البنوك والتكنولوجيا.

النتائج والتوصيات: تكشف الدراسة عن وجود فجوة كبيرة بين الرؤية والواقع فيما يتعلق بالتحول الرقمي في البنوك. فبينما يدرك معظم المشاركين في المسح أهمية الابتكار والتكيف مع توقعات العملاء والمنافسة، إلا أن القليل منهم يمتلكون استراتيجية واضحة ومتكاملة وموارد كافية لتحقيق ذلك. وتقدم الدراسة توصيات عملية للبنوك لتسريع وتحسين عملية التحول الرقمي، مثل تعزيز الثقافة الرقمية، وتبني نماذج أعمال مرنة ومتعاونة، واستخدام البيانات والتحليلات لتقديم حلول مخصصة وقيمة مضافة للعملاء.

الأهمية والمساهمة: تعتبر هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والممارسين الذين يهتمون بموضوع التحول الرقمي في البنوك، حيث تقدم رؤية شاملة وعميقة للوضع الحالي والتحديات والفرص المستقبلية. كما تساهم الدراسة في تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح أو فشل التحول الرقمي في البنوك، وتقديم أمثلة عملية وأفضل الممارسات من مؤسسات مالية رائدة في هذا المجال.

- **The Impact of Digital Transformation on the Banking Industry by Noura Al-Mutairi**
(2019)

هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف التحديات والفرص التي تواجه البنوك في الكويت في ظل التحول الرقمي الذي يغير طبيعة العمل والتنافس في القطاع المصرفي. وتستخدم الدراسة منهجاً نوعياً يعتمد على المقابلات مع مديري وموظفين من عدة بنوك كويتية، وتحليل الوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بالتحول الرقمي في البنوك.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك الكويتية تواجه عدة تحديات في تطبيق التحول الرقمي، منها: مقاومة التغيير من بعض الموظفين والعملاء، وضعف البنية التحتية التقنية والتشريعية، وعدم وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي، ونقص الكفاءات والمهارات الرقمية لدى الموظفين والقيادات. وأشارت الدراسة إلى أن البنوك الكويتية تستفيد من فرص التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المصرفية، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وخلق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين، وتعزيز الابتكار والتميز، وتحقيق التنمية المستدامة.

واستنتجت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب تغييراً شاملاً في ثقافة وهيكلة وعمليات البنوك، وأن البنوك الكويتية بحاجة إلى تبني رؤية استراتيجية واقعية وطموحة للتحول الرقمي، والاستثمار في تطوير البنية التحتية والموارد البشرية والتقنية، والتعاون مع الجهات المعنية لتحديث القوانين والمعايير المنظمة للقطاع المصرفي، والاستفادة من الممارسات العالمية والمحلية الناجحة في التحول الرقمي.

- **Digital Transformation in Banking – The Future of Banking by Tharaka Gunarathne**
(2018)

هذه الدراسة تتناول موضوع التحول الرقمي في القطاع المصرفي وكيف يؤثر على سلوك وتوقعات العملاء والمؤسسات المالية. الدراسة تستخدم منهجية تحليلية واستنتاجية لتقديم رؤية شاملة ومتعمقة للتحديات والفرص التي يواجهها القطاع المصرفي في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة.

الدراسة تقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** يتناول وجهة نظر الصناعة المصرفية والحاجة إلى التحول الرقمي لمواكبة متطلبات العملاء والمنافسة في السوق. والدراسة تستعرض بعض الاتجاهات والمبادرات الرقمية في القطاع المصرفي

- القسم الثاني: يتناول وجهة نظر العملاء والحاجة إلى تقديم خدمات مصرفية رقمية متكاملة ومخصصة ومريحة وآمنة ومستدامة. والدراسة تستخدم نموذج القيمة المضافة الرقمية (DVA) لتحليل ما يريده ويحتاجه العملاء من البنوك الرقمية. النموذج يتكون من أربعة عناصر هي: الجودة الرقمية (DQ) والتجربة الرقمية (DX) والعلاقة الرقمية (DR) والمسؤولية الرقمية (DA).

- القسم الثالث: يتناول وجهة نظر البنوك والحاجة إلى تبني استراتيجيات ونماذج وتقنيات وثقافة رقمية لتحقيق التحول الرقمي. والدراسة تقدم إطاراً متكاملاً للتحول الرقمي في القطاع المصرفي يتضمن خمسة مستويات هي: الرؤية الرقمية (DV) والقيادة الرقمية (DL) والابتكار الرقمي (DI) والتنفيذ الرقمي (DE) والتقييم الرقمي (DA).

الدراسة تختتم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات للبنوك والعملاء والمنظمين والمجتمع لتحقيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي بشكل فعال ومستدام.

- **The Impact of Digitalization on the Banking Industry: A Case Study of Nordea Bank AB by Negin Ghavami & Negin Ghavami (2017)**

الهدف: تهدف الدراسة إلى فهم كيف يتأثر البنك بالتحول الرقمي وما هي التحديات والفرص التي يواجهها في هذا السياق.

المنهجية: استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة وجمعت البيانات من مقابلات شخصية مع موظفين من بنك نورديا ومن وثائق وتقارير رسمية للبنك وللهيئات الرقابية والمنظمات الدولية.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر على البنك في مجالات مختلفة مثل الاستراتيجية والثقافة والعمليات والتنظيم والمنافسة والابتكار. كما أوضحت الدراسة أن البنك يواجه تحديات مثل تغيير سلوك العملاء وزيادة المنافسة من الشركات المالية التكنولوجية والتكيف مع التنظيمات الجديدة والحفاظ على الأمن السيبراني. وفي المقابل، توفر الدراسة فرصاً مثل تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة والفعالية وتعزيز الابتكار والتعاون مع الشركاء الخارجيين.

الاستنتاجات: خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل فرصة استراتيجية للبنك لتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة لمتطلبات العملاء والمنظمين. ولكن لتحقيق ذلك، يحتاج البنك إلى تغيير ثقافته وهيكله ونموذجه الأعمال وتطوير قدراته الرقمية والابتكارية.

- **Digital Transformation in Financial Services: The Need to Rewire Organizational DNA by Capgemini Consulting (2017)**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص التي تواجه الخدمات المالية في ظل التحول الرقمي الذي يغير قواعد اللعبة في القطاع. وتقدم الدراسة نموذجاً لقياس نضج الشركات في مجال الرقمنة، وتحدد أربعة سمات أساسية للحمض النووي التنظيمي الرقمي، وهي: الرؤية والاستراتيجية، القدرات والمهارات، التكنولوجيا والبنية التحتية، والنتائج والأثر. تستند الدراسة إلى استطلاع لآراء أكثر من 250 مؤسسة مالية في آسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية، وتقارن بين خمسة أنماط للشركات حسب مستوى نضجها الرقمي. كما توصي الدراسة بضرورة إعادة توصيل الحمض النووي التنظيمي للشركات المالية لتحسين تجربة العملاء والموظفين، وتعزيز الابتكار والكفاءة، والاستفادة من الفرص الجديدة في السوق.

- **Digital Transformation of Industries: Financial Services by World Economic Forum (2016)**

هذه الدراسة تتناول الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات المالية في تطوير حلول للهوية الرقمية، والتي تعتبر عنصراً أساسياً لتمكين الابتكار والنمو والشمول في الاقتصاد الرقمي. الدراسة تقدم رؤية استراتيجية للهوية الرقمية، وتحدد الفرص والتحديات والمخاطر المرتبطة بها، وتقترح نموذجاً للتعاون بين الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص. والدراسة تركز على أربعة مجالات رئيسية للهوية الرقمية، وهي: الهوية الشخصية، والهوية المؤسسية، والهوية الجماعية، والهوية الجسدية. كما تستعرض الدراسة عدة حالات استخدام للهوية الرقمية في مختلف القطاعات المالية، مثل الخدمات المصرفية، والتأمين، والأسواق المالية، والتمويل الجماعي، والعملات الرقمية. وتوضح الدراسة كيف يمكن للهوية الرقمية أن تساهم في تحسين الكفاءة والأمن والشفافية والامتثال والتجربة العملاء والتأثير الاجتماعي.

الدراسة تخلص إلى أن المؤسسات المالية لديها دور قيادي في تشكيل مستقبل الهوية الرقمية، وذلك بفضل خبرتها وثقتها وبياناتها وشبكتها. وتدعو الدراسة إلى إنشاء منصة مشتركة للهوية الرقمية، تعتمد على مبادئ التشارك والتبادل والتوافق والمساءلة. وتقتصر الدراسة خطوات عملية لتحقيق هذا الهدف، مثل تحديد الاحتياجات والمتطلبات والمعايير والقواعد والحوافز والمسؤوليات للمشاركين في نظام الهوية الرقمية.

- **The Impact of Digital Technologies on Innovations in Retail Business Models by David**

Prepletaný & Peter Štarchoň(2016)

تتناول هذه الدراسة التي أجراها ديفيد بريليتاني وبتر ستارشون في عام 2016 بعنوان "تأثير التقنيات الرقمية على الابتكارات في نماذج الأعمال التجارية للتجزئة" الطرق التي تستخدمها الشركات التجارية للتكيف مع التغيرات السريعة في سلوك المستهلكين والمنافسة في السوق. وتركز الدراسة على دور التقنيات الرقمية في تحفيز وتسهيل الابتكار في نماذج الأعمال التجارية، وتقدم أمثلة على شركات تجزئة ناجحة في استخدام التقنيات الرقمية لخلق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين.

والمؤلفان يستخدمان المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الدراسي للحالات لتقييم الأدبيات المتعلقة بنماذج الأعمال التجارية والابتكار والتقنيات الرقمية، وتحليل حالات مختارة من شركات تجزئة معروفة مثل تيسكو وسيفواي وبربري وغيرها. ويقدمان نموذجاً مفاهيمياً للعوامل المؤثرة على الابتكار في نماذج الأعمال التجارية للتجزئة، والتي تشمل البيئة الخارجية والداخلية والقدرات التنظيمية والاستراتيجية.

الدراسة تخلص إلى أن التقنيات الرقمية تمثل فرصة وتحدياً للشركات التجارية، وأنها تتطلب منها إعادة النظر في نماذج أعمالها واستراتيجياتها وعملياتها وثقافتها وقيمها. وتوصي الدراسة بأن الشركات التجارية يجب أن تستثمر في التقنيات الرقمية لتحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة والابتكار والتميز التنافسي. وتقتصر الدراسة أيضاً بعض الانجاهات المستقبلية للتقنيات الرقمية في مجال التجزئة، مثل التطبيقات المستندة إلى الموقع والترويجات المخصصة والموجهة للهواتف المحمولة ونقاط البيع المتنقلة والمساعدات الشخصية للتسوق وتقنية التعرف على الترددات اللاسلكية.

المنهجية وطرق البحث.

المنهجية وطرق البحث التي سأتبعها في هذا البحث هي كالتالي:

- أولاً، سأقوم بدراسة نظرية للمفاهيم والمبادئ المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع المالية في البنوك، وذلك باستخدام المصادر العلمية والمهنية الموثوقة.
- ثانياً، سأقوم بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة ممثلة للعاملين في البنك العربي الوطني بالرياض، وذلك لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك، وكذلك لتحديد الفوائد والتحديات والمعوقات التي تواجه هذا التحول.
- ثالثاً، سأقوم بتحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك لاختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج والاستنتاجات. باستخدام برنامج SPSS V. 27
- رابعاً، سأقوم بتقديم التوصيات والمقترحات التي تساهم في تحسين عمليات إدارة المشاريع المالية في ظل التحول الرقمي، وذلك بناءً على ما توصلت إليه من نتائج.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

أدوات الدراسة التي تم استخدامها في هذا البحث هي الاستبيان والمقابلة. الاستبيان هو أداة تستخدم لجمع بيانات كمية من عينة محددة من المشاركين، ويتكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة أو المفتوحة أو المختلطة، تتعلق بموضوع البحث. المقابلة هي أداة تستخدم لجمع بيانات نوعية من عدد قليل من المشاركين، وتتضمن حواراً مباشراً بين الباحث والمقابل، يسأل فيه الباحث أسئلة مرتبطة بالمشكلة البحثية والأهداف والفرضيات. في هذا البحث، تم تصميم استبيان يتألف من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن بيانات شخصية عن المشاركين، مثل الجنس والعمر والمؤهل والخبرة. القسم الثاني يتضمن أسئلة تقييمية عن مستوى التحول الرقمي في عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك العربي الوطني، باستخدام مقياس ليكرت خماسي. القسم الثالث يتضمن أسئلة تحليلية عن التأثيرات المحتملة للتحول الرقمي على جوانب مختلفة من إدارة المشاريع المالية، مثل الجودة والكفاءة والابتكار والرضا. كما سيتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي البنك العربي الوطني في فروعته بالرياض، وآرائهم حول موضوع البحث.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

مجالات الدراسة لهذا البحث هي كالتالي:

- **مجال بشري:** يهدف البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على مهارات وكفاءات ودور مديري المشاريع المالية في البنوك السعودية، وكذلك على رضا وولاء العملاء والموظفين.
- **مجال مكاني:** يقتصر البحث على البنوك السعودية التي تنفذ استراتيجية التحول الرقمي في عملياتها المالية، وخاصة البنك العربي الوطني بالرياض كحالة دراسة.
- **مجال زمني:** يغطي البحث فترة من عام 2018 إلى عام 2023، وهي فترة شهدت تسارع وتطور كبير في مجال التحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية في المملكة.

الملخص : Summary

التوصيات:

- Al-Baity, H. H. (2023). The artificial intelligence revolution in digital finance in Saudi Arabia: A comprehensive review and proposed framework. *Sustainability*, 15(18), 13725
- Ali, A. S. (2020). The role of digital transformation in developing the performance of financial institutions: An applied study on some financial institutions in Egypt.
- Gartner. (2019). Digital Transformation. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>
- Ghavami, N., & Ghavami, N. (2017). The impact of digitalization on the banking industry: A case study of Nordea Bank AB. Master's thesis, Jönköping University.
- Gunarathne, T. (2018). Digital Transformation in Banking – The Future of Banking. Happiest Minds Technologies.
- Hassan, M., & Ali, O. (2020). Digital transformation and its relation to digital governance and financial reporting for achieving sustainable development.
- Marous, J. (2019). Digital transformation in banking: The future of banking today
- Osei, L. K., Cherkasova, Y., & Oware, K. M. (2023). Unlocking the full potential of digital transformation in banking: a bibliometric review and emerging trend.
- PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Prepletaný, D., & Štarchoň, P. (2016). The impact of digital technologies on innovations in retail business models. Aalborg Universitetsforlag. Ph.D.-serien for Det Ingeniør- og Naturvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet.

- Rashwan, A., & Kassem, Z. (2020). The role of the digital transformation in raising the efficiency of the banks' performance and attract the investments.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- حسن، ح. (2021). التحول الرقمي في قطاع المصارف: دراسة تطبيقية على بنك ABC في لبنان. مجلة إدارة الأعمال، 13(1)، 22-1.
- رشوان، ع.، وأبو رحمة، م. (2020). التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق (Digital Transformation and Its Implications for the Practice of the Accounting and Auditing Profession). The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020.
- عبد الغفار، م. ع. (2020). أثر التحول الرقمي على تطوير أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة بنك مصر. مجلة إدارة الأعمال، 12(1)، 30-1.
- علي، س. (2020). التحول الرقمي للموارد البشرية: تطورات وتحديات وفرص للمؤسسات في ظل جائحة كورونا. مجلة رائد الأعمال العربي، 4(1)، 19-1.
- كابجيميني كونسلتنج. (2017). التحول الرقمي في الخدمات المالية: الحاجة إلى إعادة توصيل الحمض النووي التنظيمي.
- المطيري، نورة (2019). التأثير التحويلي الرقمي على صناعة الخدمات المصرفية.
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (2016). التحول الرقمي للصناعات: الخدمات المالية
- مؤسسة النقد العربي السعودي، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، ومنظمة البنك الإسلامي للتنمية. (2021). التميز والريادة: حالة التمويل الإسلامي في المملكة العربية السعودية. [PDF]. مؤسسة النقد العربي السعودي

Midocean University

College of Management

Department of : projects management

Title in English

**Analyzing the Impact of Digital Transformation on Financial Project Management Processes in
Saudi Banks: A Case Study of the Arab National Bank in Riyadh**

Prepared by:

"Mariam Mahmoud Salem Al Madouh."

Supervised by:

Year:2024