



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص ادارة الأعمال

تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية
السعودية: التحديات والفرص

مشروع تخرج

إعداد الطالب/.....

الرقم الجامعي:.....

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

لقد برز التحول الرقمي كمحرك رئيسي للتغيير عبر الصناعات، حيث أعاد تشكيل العمليات التجارية، وتفاعلات العملاء، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أساسي. وفي القطاع المصرفي والمالي، يعد هذا التحول مهمًا بشكل خاص بسبب التقدم السريع للتكنولوجيا المالية (FinTech)، والأتمتة، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات. وضعت المملكة العربية السعودية، كجزء من مبادرة رؤية 2030، تركيزًا قويًا على التحول الرقمي لتعزيز التنوع الاقتصادي، وتحسين الشمول المالي، وإنشاء بنية تحتية رقمية من الطراز العالمي. لم يعمل دمج التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والبلوك تشين، وأتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، والحوسبة السحابية على تحويل الخدمات المالية فحسب، بل كان له أيضًا تأثير عميق على الطريقة التي تُدار بها المشاريع داخل المؤسسات المصرفية والمالية.

يتطلب التحول نحو الخدمات المصرفية الرقمية، والخدمات المالية عبر الإنترنت، ومعالجة المعاملات الآلية من البنوك والمؤسسات المالية تبني منهجيات جديدة لإدارة المشاريع تتوافق مع متطلبات النظام البيئي الرقمي سريع التطور. إن مناهج إدارة المشاريع التقليدية التي تعتمد على هياكل جامدة وعمليات موافقة مطولة قد لا تكون مناسبة بعد الآن في بيئة تتطلب المرونة والسرعة والقدرة على التكيف. لقد سمح صعود المنهجيات الرشيقة و DevOps وأطر إدارة المشاريع الهجينة للمؤسسات المالية بالاستجابة بكفاءة أكبر للاضطرابات التكنولوجية وتوقعات العملاء والتغيرات التنظيمية. مع استمرار البنوك السعودية في دمج منصات الخدمات المصرفية الرقمية والروبوتات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي وحلول الدفع غير التلامسية، يجب على مديري المشاريع التنقل في مشهد معقد بشكل متزايد حيث يجب أن يسير الابتكار التكنولوجي والامتثال التنظيمي جنبًا إلى جنب.

ومع ذلك، وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يجلبها التحول الرقمي لإدارة المشاريع، فإنه يفرض أيضًا العديد من التحديات التي يجب على المؤسسات المالية معالجتها. أحد التحديات الأكثر إلحاحًا هو دمج الحلول الرقمية الحديثة مع أنظمة الخدمات المصرفية القديمة، والتي لم يتم تصميم العديد منها لدعم التقنيات المستندة إلى السحابة أو التحليلات في الوقت الفعلي أو الأتمتة المدعومة بالذكاء الاصطناعي. يتطلب ترقية أو استبدال هذه الأنظمة القديمة تخطيطًا دقيقًا للمشروع واستثمارًا ماليًا كبيرًا وتنسيقًا وثيقًا بين فرق تكنولوجيا المعلومات وقادة الأعمال والسلطات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت مخاوف الأمن السيبراني قضية رئيسية في القطاع المالي، حيث يعرض التحول

الرقمي المتزايد البنوك لأنواع جديدة من التهديدات السيبرانية وانتهاكات البيانات والاحتيال المالي. يجب على مديري المشاريع إعطاء الأولوية لتدابير الأمن السيبراني واستراتيجيات تخفيف المخاطر والامتثال لقوانين حماية البيانات والأمن السيبراني المتطورة في المملكة العربية السعودية.

التحدي الرئيسي الآخر هو الإطار التنظيمي الذي يحكم الخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية في المملكة العربية السعودية. قدم البنك المركزي السعودي (ساما) لوائح وسياسات مختلفة لضمان نظام بيئي مالي آمن وشفاف ومنظم جيدًا. ومع ذلك، مع ظهور الخدمات المالية الرقمية الجديدة - مثل الخدمات المصرفية المفتوحة والعملات المشفرة والمحافظ الرقمية - يجب على مديري المشاريع التنقل في مشهد قانوني وامتثالي متطور يتطلب تحديثات وتكيفًا مستمرين. تتطلب إدارة الامتثال التنظيمي في مشاريع التحول الرقمي نهجًا استباقيًا وتعاونًا وثيقًا مع الخبراء القانونيين والقدرة على دمج متطلبات الامتثال بسلاسة في مبادرات الخدمات المصرفية الرقمية.

وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن الفرص التي يقدمها التحول الرقمي لإدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية هائلة. ومن أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها زيادة الكفاءة والدقة بفضل الأتمتة والتحليلات المدعومة بالذكاء الاصطناعي. ومن خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية، يمكن للمؤسسات المالية تعزيز تتبع مشاريعها، وتحسين تخصيص الموارد، وتحسين عمليات صنع القرار من خلال التحليلات التنبؤية ورؤى البيانات في الوقت الفعلي. وعلاوة على ذلك، تسهل منصات إدارة المشاريع الرقمية التعاون بشكل أفضل بين فرق المشاريع، وتمكين العمل عن بعد، والتكامل بين الإدارات، والتواصل الأكثر كفاءة بين أصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن صعود الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية والخدمات المصرفية الرقمية في المملكة العربية السعودية يقدم فرصًا للابتكار والتعاون بين البنوك التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة. ويتولى مديرو المشاريع بشكل متزايد مهمة قيادة الشراكات الرقمية، والإشراف على تطوير الخدمات المالية التي تعتمد على واجهة برمجة التطبيقات، وإدارة فرق متعددة الوظائف تضم مقدمي التكنولوجيا والهيئات التنظيمية والمديرين التنفيذيين في البنوك. كما يتيح تبني الحلول المصرفية القائمة على السحابة وتقنية البلوك تشين للمؤسسات المالية تبسيط العمليات المعقدة مثل الموافقات على القروض والتحقق من الهوية واكتشاف الاحتيال، مما يعزز الكفاءة التشغيلية بشكل أكبر.

وعلاوة على ذلك، يسمح التحول الرقمي لمديري المشاريع بتعزيز تجربة العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات مالية تركز على المستخدم. أصبحت الحلول المصرفية الشخصية، والخدمات الاستشارية المالية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول البديهية مكونات أساسية للخدمات المالية الحديثة في

المملكة العربية السعودية. ومع تطور توقعات العملاء، يجب على المؤسسات المالية تبني مناهج إدارة المشاريع الرشيقة التي تعطي الأولوية للابتكار والنشر السريع والتحسينات التكرارية للمنتجات الرقمية.

ولذلك، يعمل التحول الرقمي على إعادة تشكيل إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية من خلال تقديم منهجيات جديدة وتحسين الكفاءة وتمكين المزيد من الابتكار. ورغم التحديات التي يفرضها التحول إلى الخدمات المصرفية والمالية الرقمية. مثل تكامل الأنظمة القديمة، ومخاطر الأمن السيبراني، والتعقيدات التنظيمية. فإن هذه العقبات يمكن التغلب عليها بالتخطيط الاستراتيجي والاستثمار التكنولوجي وممارسات إدارة المشاريع الرشيقة. ومن خلال تبني الأدوات الرقمية والأتمتة واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، تستطيع المؤسسات المالية السعودية تعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين تجارب العملاء، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية الأوسع نطاقاً للبلاد في إطار رؤية 2030. وسوف يتحدد مستقبل إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي بشكل متزايد من خلال التحول الرقمي، الأمر الذي يتطلب من المهنيين أن يظلوا في طليعة الاتجاهات التكنولوجية والتطورات التنظيمية والفرص الناشئة في الاقتصاد الرقمي.

1.2 مشكلة البحث

يواجه قطاع الخدمات المالية تحديات كبيرة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، حيث تعمل التحولات الرقمية على إعادة تشكيل نماذج الأعمال والاستراتيجيات المؤسسية بشكل أساسي. تكمن القضية الأساسية لهذه الدراسة في فهم تأثير هذا التحول على استراتيجيات الشركات المالية من خلال تحليل شامل لعوامل الدفع والفوائد والمخاطر المرتبطة به والفرص والتحديات التي يفرضها هذا الثورة الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن اللوائح المتطورة المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية والامتثال تفرض مخاطر وأعباء مالية جديدة، مما يتطلب التكيف المستمر من المؤسسات المالية. كما أصبحت تهديدات الأمن السيبراني معقدة بشكل متزايد، مما يشكل مخاطر كبيرة على سمعة الشركات المالية وأنظمتها وبيانات العملاء.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه القضية الحرجة وتقديم مساهمات أكاديمية وعملية في مجال التحول الرقمي واستراتيجيات الشركات المالية. وبناءً على ذلك، فإن السؤال البحثي الرئيسي هو:

ما هو تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المصرفية والمالية في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية البحث

إن التحول الرقمي يعيد تشكيل القطاع المالي، ويدفع الابتكار والكفاءة والنهج الاستراتيجية الجديدة. وفي المملكة العربية السعودية، يتماشى هذا التحول مع رؤية 2030، التي تؤكد على التقدم التكنولوجي في الخدمات المصرفية والمالية. إن فهم تأثير التحول الرقمي أمر بالغ الأهمية للمؤسسات المالية للتكيف والبقاء على القدرة التنافسية وتعزيز تجارب العملاء. هذه الدراسة مهمة أكاديمياً وعملياً، حيث تستكشف العوامل الرئيسية والمخاطر والآثار الاستراتيجية للتحول الرقمي. من خلال تحليل هذه العوامل، يهدف البحث إلى تقديم رؤى قيمة للشركات المالية وصناع السياسات والباحثين، لمساعدتهم على التغلب على التحديات والاستفادة من الفرص في المشهد المالي المتطور.

الأهمية العلمية:

1. تساهم هذه الدراسة في مجموعة الأبحاث الحالية من خلال تقديم تحليل شامل لكيفية تأثير التحول الرقمي على الاستراتيجيات المالية في المملكة العربية السعودية.
2. التحول الرقمي هو اتجاه عالمي، تركز الدراسات المحدودة بشكل خاص على آثاره داخل القطاع المالي السعودي، مما يجعل هذا البحث إضافة قيمة.
3. تقدم الدراسة فحصاً متعمقاً للعوامل التي تدفع التحول الرقمي، جنباً إلى جنب مع المخاطر والتحديات المرتبطة به، لبناء فهم أكثر هيكلية.

الأهمية العملية:

1. تقدم الدراسة رؤية عملية للشركات المالية حول كيفية التعامل مع التحول الرقمي ومواءمة استراتيجياتها مع التقنيات الناشئة.
2. يمكن للمديرين التنفيذيين الماليين ومديري المشاريع استخدام النتائج لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تبني التكنولوجيا وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي.
3. من خلال تحديد الفرص والتحديات الرئيسية، يساعد البحث الشركات المالية على تطوير استراتيجيات لتعزيز مكانتها في السوق في مشهد رقمي سريع التطور.
4. تسلط الدراسة الضوء على أفضل الممارسات للاستفادة من الأدوات الرقمية لتحسين الخدمات المصرفية وتحسين مشاركة العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية.

1.4 أهداف البحث

1. دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية وعملياتها وقدرتها التنافسية في المملكة العربية السعودية.
2. التحقيق في العوامل التي تدفع التحول الرقمي والتحديات التي تواجهها المؤسسات المالية في التكيف مع التقنيات الجديدة.
3. تقييم تهديدات الأمن السيبراني والمتطلبات التنظيمية ومخاوف حماية البيانات المرتبطة بالتحول الرقمي.
4. تحديد الفرص الناشئة في التكنولوجيا المالية والأتمتة والخدمات المصرفية الرقمية لتعزيز الكفاءة وتجربة العملاء.
5. تقديم رؤى وإرشادات عملية لمساعدة المؤسسات المالية على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال مع التخفيف من المخاطر.

1.5 أسئلة البحث

1. كيف يؤثر التحول الرقمي على التخطيط الاستراتيجي للشركات المصرفية والمالية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هي المحركات والتحديات الرئيسية التي تؤثر على تبني التحول الرقمي في القطاع المصرفي والمالي؟
3. كيف تؤثر مخاطر الأمن السيبراني والمتطلبات التنظيمية على تنفيذ الخدمات المالية الرقمية؟

4. ما هي الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء؟
5. كيف يمكن للمؤسسات المالية تطوير استراتيجيات فعالة للتنقل في التحول الرقمي مع الحفاظ على الامتثال والأمن؟

1.6. فرضيات البحث

للتحول الرقمي تأثير كبير على التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية للشركات المالية في المملكة العربية السعودية. توجد علاقة كبيرة بين التقدم التكنولوجي وتوقعات العملاء والتغيرات التنظيمية وتبني التحول الرقمي في القطاع المالي.

تشكل مخاطر الأمن السيبراني ومتطلبات الامتثال تحديات كبيرة للمؤسسات المالية التي تخضع للتحول الرقمي.

يعزز التحول الرقمي بشكل كبير الكفاءة التشغيلية ويحسن رضا العملاء في القطاع المالي.

يؤثر تبني الاستراتيجيات الرشيقة والتقنيات المبتكرة بشكل كبير على نجاح المؤسسات المالية في المشهد المالي الرقمي.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل (IV): التحول الرقمي

يتضمن ذلك تبني التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والحوسبة السحابية والأتمتة في الخدمات المصرفية والمالية.

المتغير التابع (DV): إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي

يشير هذا إلى كيفية تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة المشاريع والكفاءة وإدارة المخاطر واتخاذ القرار والنجاح العام للمشروع في المؤسسات المالية.

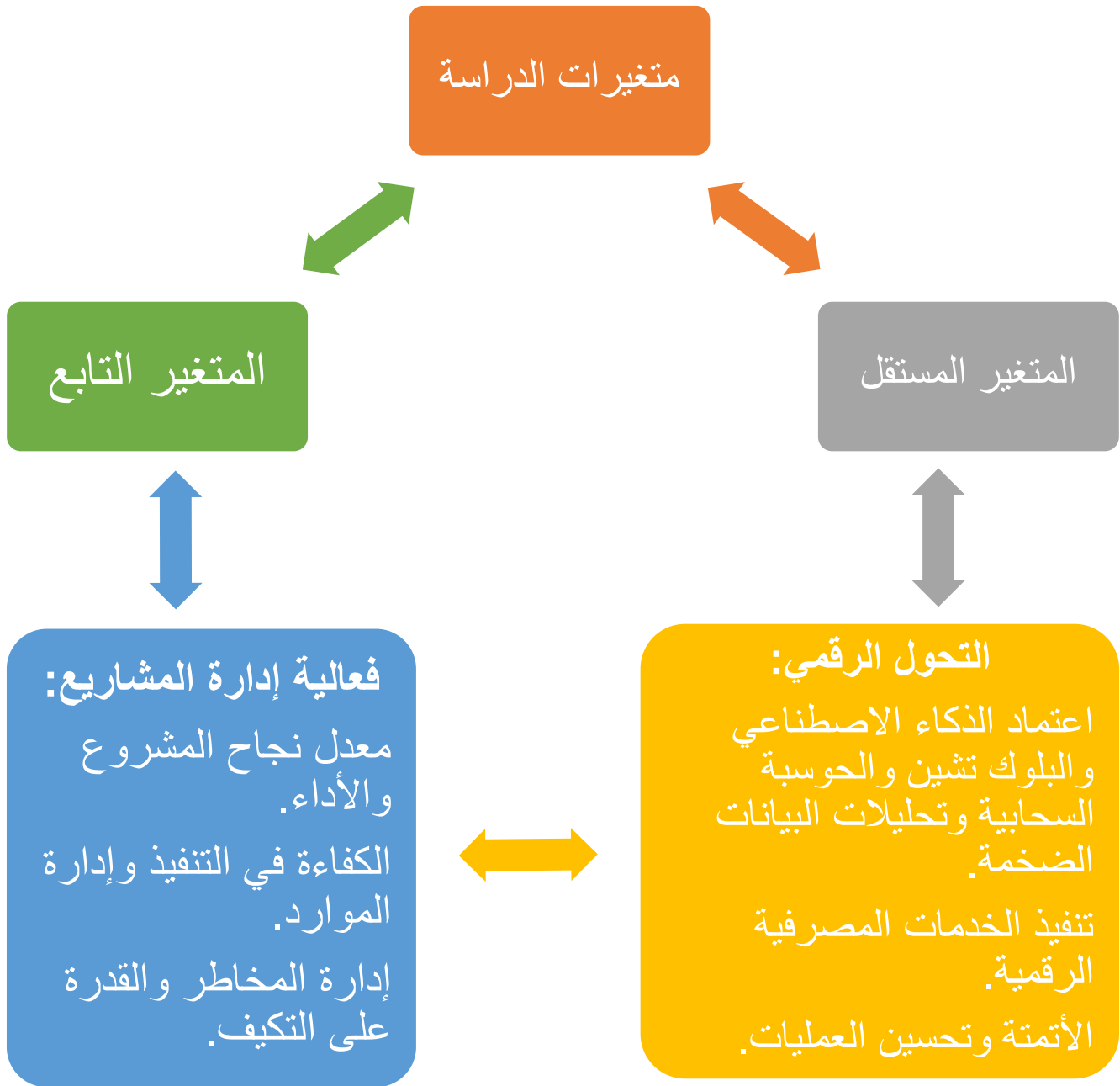
العلاقات الرئيسية في نموذج الدراسة:

تأثير التحول الرقمي على كفاءة المشروع - تقييم كيفية تحسين الأتمتة والأدوات الرقمية لتنفيذ المشروع وإدارة الموارد.

التحديات التي يفرضها التحول الرقمي - تحديد مخاطر الأمن السيبراني والقيود التنظيمية وقضايا التكامل مع الأنظمة القديمة.

فرص الابتكار في إدارة المشاريع - تقييم إمكانات المؤسسات المالية للاستفادة من الرقمنة لتحسين التخطيط الاستراتيجي وتجربة العملاء والمرونة التشغيلية.

سيساعد هذا النموذج في تحليل كيفية إعادة تشكيل التحول الرقمي لإدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي السعودي من خلال معالجة التحديات والفرص.



المصدر: من إعداد الباحث

8. 1. دوافع إختيار الموضوع

1. الدوافع الشخصية (الدوافع الذاتية):

1. الاهتمام الأكاديمي: اهتمام قوي باستكشاف تقاطع التحول الرقمي والخدمات المالية وإدارة

المشاريع.

2. أهمية المهنة: اكتساب معرفة أعمق في الخدمات المصرفية الرقمية وإدارة المشاريع يمكن أن يعزز آفاق العمل في القطاع المالي أو التكنولوجي.

3. الرغبة في المساهمة في البحث: المساهمة برؤى قيمة في مجال ناشئ مع وجود بحث محدود، وخاصة في السياق السعودي.

4. الشغف بالابتكار: الحماس الشخصي لكيفية إعادة تشكيل التكنولوجيا للصناعات وتحسين الكفاءة في المؤسسات المالية.

5. عقلية حل المشكلات: يمثل تحدي التغلب على عقبات التحول الرقمي في الخدمات المصرفية فرصة بحثية جذابة.

2. الدوافع الموضوعية (الدوافع الموضوعية):

1. التحول الرقمي السريع: يتبنى القطاع المالي في المملكة العربية السعودية بسرعة الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والحوسبة السحابية، مما يجعل هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة.

2. التوافق مع رؤية السعودية 2030: يتوافق البحث مع المبادرات الوطنية التي تعزز الخدمات المصرفية الرقمية والشمول المالي.

3. الأمن السيبراني وإدارة المخاطر: مع نمو الخدمات المصرفية الرقمية، تزداد التهديدات السيبرانية ومخاطر الاحتيال، مما يجعل إدارة الأمن مصدر قلق رئيسي.

4. تنمية القوى العاملة والمهارات: يتطلب التحول إلى الخدمات المصرفية الرقمية موظفين مهرة، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى تدريب القوى العاملة والتكيف.

5. توقعات العملاء: يطلب المستهلكون المعاصرون تجارب مصرفية رقمية سلسة، مما يدفع المؤسسات المالية إلى الابتكار.

6. كفاءة إدارة المشاريع: إن فهم كيفية تعزيز الأدوات الرقمية أو إعاقة تنفيذ المشروع يمكن أن

يساعد المؤسسات المالية على تحسين الاستراتيجيات.

7. الضغوط التنافسية: يجب على المؤسسات المالية التكيف بسرعة لتظل قادرة على المنافسة في

سوق رقمية متطورة.

8. أبحاث محدودة في السياق السعودي: هناك حاجة إلى دراسات محلية تعالج التحديات والفرص

الفريدة للتحويل الرقمي في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات وتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع في المشهد

المصرفي الرقمي في المملكة العربية السعودية.

9. 1. المنهجية:

تتبنى هذه الدراسة تصميم بحث وصفي تحليلي، بهدف تحليل تأثير التحويل الرقمي على إدارة المشاريع

في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية. يساعد النهج الوصفي في فهم الحالة الحالية

للتحويل الرقمي، في حين يدرس الجانب التحليلي آثاره وتحدياته وفرصه.

كما تم استخدام نهج مختلط الأساليب، يجمع بين أساليب البحث الكمية والنوعية. يسمح البحث الكمي

بالقياس الإحصائي لتأثيرات التحويل الرقمي من خلال المسوحات المنظمة، في حين يوفر البحث النوعي

رؤى أعمق لاتجاهات الصناعة والمنظورات الإدارية من خلال المقابلات مع الخبراء. يتضمن هذا المزيج

فهماً شاملاً للموضوع.

10. 1. مصادر وأدوات الدراسة:

1. مصادر الدراسة:

أ. المصادر الأولية (جمع البيانات من مصادرها الأصلية):

❖ الاستطلاعات والاستبيانات:

تم توزيعها على مديري المشاريع ومتخصصي تكنولوجيا المعلومات والمحترفين المصرفيين لجمع البيانات الكمية حول التحول الرقمي وفعالية إدارة المشاريع.

❖ المقابلات:

أجريت مع خبراء في مجال الخدمات المصرفية والمالية والتحول الرقمي للحصول على رؤى نوعية.

❖ دراسات الحالة:

فحص أمثلة واقعية لمبادرات التحول الرقمي في البنوك السعودية لفهم التحديات وأفضل الممارسات.

ب. المصادر الثانوية (الأدبيات والتقارير الموجودة):

❖ الدراسات والمجلات الأكاديمية:

مراجعة المقالات العلمية حول التحول الرقمي وإدارة المشاريع والتكنولوجيا المالية من قواعد البيانات ذات السمعة الطيبة (على سبيل المثال، Google Scholar وScopus).

❖ التقارير واللوائح الرسمية:

منشورات من البنك المركزي السعودي (ساما)، ووثائق رؤية السعودية 2030، واللوائح التنظيمية للصناعة المالية.

❖ أوراق العمل وتحليلات السوق:

تقارير من شركات الاستشارات (مثل ماكينزي وديلويت) والمؤسسات المالية حول اتجاهات الخدمات المصرفية الرقمية.

❖ الكتب والأبحاث المنشورة:

الإشارة إلى الكتب ذات الصلة بالتكنولوجيا المالية والخدمات المصرفية الرقمية ومنهجيات إدارة المشاريع.

2. أدوات البحث:

❖ منصات المسح:

نماذج Google أو Qualtrics أو SurveyMonkey لإجراء الاستبيانات عبر الإنترنت.

❖ برامج التحليل الإحصائي:

SPSS أو Excel أو Python لمعالجة وتحليل بيانات المسح الكمي.

❖ الأساليب الإحصائية (تقنيات تحليل البيانات)

لضمان دقة وموثوقية نتائج الدراسة، سيتم استخدام أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات الكمية والنوعية.

1. الإحصاء الوصفي:

- المتوسط والوسيط والمنوال: لتلخيص الاتجاه المركزي للاستجابات في بيانات المسح.
- الانحراف المعياري والتباين: لقياس تشتت وتنوع الاستجابات.
- التوزيعات التكرارية والنسبية: لعرض البيانات الديموغرافية والمتغيرات التصنيفية بوضوح.

2. الإحصاء الاستدلالي:

- اختبارات T (العينات المستقلة والمقترنة): لمقارنة المتوسطات بين المجموعات المختلفة (على سبيل المثال، فرق مشروع الخدمات المصرفية التقليدية مقابل الرقمية).
- تحليل التباين: لتحليل الاختلافات بين مجموعات متعددة بناءً على المتغيرات الرئيسية.
- تحليل الارتباط (بيرسون/سبيرمان): لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات (على سبيل المثال، تبني الخدمات الرقمية ومعدلات نجاح المشروع).
- تحليل الانحدار (الخطي والمتعدد): لتقييم تأثير المتغيرات المستقلة (مثل عوامل التحول الرقمي) على المتغير التابع (فعالية إدارة المشروع).

3. تحليل البيانات النوعية:

- التحليل الموضوعي: يستخدم لبيانات المقابلات ودراسات الحالة لتحديد الموضوعات والرؤى

المتكررة.

- تحليل المحتوى: لتصنيف الاستجابات النوعية بشكل منهجي.

4. اختبارات الموثوقية والصلاحية:

- ألفا كرونباخ: لاختبار الاتساق الداخلي وموثوقية أدوات المسح.
- تحليل العوامل: لضمان صحة مقاييس القياس المستخدمة في الدراسة.

إن استخدام هذه الأساليب الإحصائية سيضمن أن تكون نتائج البحث قوية ومستندة إلى البيانات وقابلة للتطبيق على التحول الرقمي للقطاع المصرفي السعودي.

1.11. حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

- تركز هذه الدراسة بشكل خاص على تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع داخل القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية.

- وتتناول التحديات والفرص والاستراتيجيات اللازمة للتبني الرقمي الفعال في إدارة المشاريع.

- ولا تغطي الدراسة الصناعات الأخرى أو الرقمنة العامة للأعمال خارج القطاع المصرفي والمالي.

2. الحدود المكانية:

- يقتصر البحث على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على البنوك والمؤسسات المالية العاملة داخل البلاد.

3. الحدود الزمنية (الإطار الزمني):

- تغطي الدراسة اتجاهات التحول الرقمي وممارسات إدارة المشاريع والتغيرات التنظيمية من السنوات الأخيرة (2018 حتى الآن) لتتماشى مع أهداف رؤية السعودية 2030.

4. الحدود البشرية:

- تستهدف الدراسة المتخصصين في مجال الخدمات المصرفية ومديري المشاريع ومتخصصي

تكنولوجيا المعلومات وصناع القرار المالي المشاركين في مشاريع التحول الرقمي.

تحدد هذه القيود حدود الدراسة، مما يضمن تحليلاً مركّزاً وذا صلة بالتحول الرقمي في مشهد إدارة

المشاريع المصرفية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة السائح، محمد وفيق (2021) بعنوان التكنولوجيا المالية: مفهومها وكيفية الاستفادة

منها لتوليد قيمة تجارية من خلال التكنولوجيا المالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التكنولوجيا المالية، وتناولت عرضاً لمفهومها وكيفية توليد أو إنشاء قيمة

تجارية بطرق ابتكارية. ومن نتائج الدراسة ما يلي: تشير التكنولوجيا المالية إلى أي أفكار ابتكارية تساهم

في تحسين الخدمات المالية من خلال المواقف العملية المختلفة، كما يمكن أن تساهم في اقتراح الحلول

التقنية وفقاً لصياغة نماذج أعمال جديدة أو تطوير أعمال تجارية مبتكرة.

2. دراسة الهاشمي، سلطاني وصفيح، صادق (2021) بعنوان تأثير الرقمنة على الدخل الصافي

في البنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك الراجحي السعودي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر رقمنة البنوك الإسلامية على صافي الدخل. وقد توصلت الدراسة إلى

وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على صافي الدخل في البنك بعد إطلاق استراتيجية الريادة الرقمية في

عام 2015.

3. دراسة دندح، آلاء محمود (2021) بعنوان هل سيتم انتزاع وظيفة المصارف تدريجياً؟ التحول

الرقمي وأثره على المصارف.

نُشرت هذه الدراسة في مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، وسلطت الضوء على التحول الرقمي وأثره على المصارف، حيث تسعى البنوك إلى توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء. وتوصلت الدراسة إلى أنه مع انتشار الوباء وبقاء الناس في منازلهم، أصبح العملاء أكثر تقبلاً للمعاملات الإلكترونية وتعلمها. كما ذكر المقال أن البنك المركزي السعودي تلقى طلبات ترخيص لبنكين رقميين محليين لمزاولة الأعمال المصرفية في المملكة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Carlos & Others, 2021) بعنوان: التحول الرقمي للعمال: وجهات نظر علاقوية.

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس آثار التأثيرات الحالية والمحتملة للتقنيات الرقمية بأبعادها المختلفة، المتمثلة في: الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية، الأتمتة، على طبيعة العمل داخل المجتمعات العملية والممارسين، وذلك من خلال خضوع العمال لتحولات سريعة وعميقة في مجال العمل.

توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا الرقمية بأبعادها المختلفة تؤثر على ثقافة العمل، مما يؤدي إلى تغييرات تتجه نحو تبادل القيمة وإعادة تشكيل الاقتصاد من أجل تقديم الخدمات المتبادلة والتوافق مع الاحتياجات البشرية الأساسية.

2. دراسة (Osmundsen & Others, 2018) بعنوان: التحول الرقمي: الدوافع، عوامل

النجاح، والتداعيات.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدوافع والأهداف وعوامل النجاح المرتبطة بالتحول الرقمي، وذلك من خلال المساهمات التجريبية في مجال نظم المعلومات المتعلقة بالتحول الرقمي. كما سعت الدراسة إلى تحديد أسباب تبني المؤسسات للرقمنة، وكيفية تحقيق التحول الرقمي، وتأثيره على المنظمة.

توصلت الدراسة إلى أن التعزيز الرقمي يسهم في ابتكار المنتجات، تطوير نماذج جديدة للأعمال، وتحسين القنوات الرقمية والعمليات التي تواجه العملاء. كما أوضحت الدراسة أن توفير منتجات رقمية حديثة يؤثر إيجابياً على مواكبة سلوكيات العملاء المتغيرة، مما يضمن استمرارية المنظمة وتحديث خدماتها بانتظام.

3. دراسة (Malar & Others, 2019) بعنوان: التحول الرقمي في الخدمات المصرفية:

استكشف خلق القيمة المشتركة في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في الهند.

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة تقنية المعلومات في خلق أو مضاعفة قيمة الأعمال في الخدمات المصرفية الرقمية في الهند، وذلك من خلال تبني منظور يعتبر العميل مشاركاً في خلق القيمة. تناولت الدراسة تحليل أبعاد متعددة، مثل: المخاطر والتوترات، التحديات الاجتماعية، والتقنيات المبتكرة المرتبطة بإدخال الخدمات المصرفية عبر الإنترنت.

توصلت الدراسة إلى أن التركيز على إيجاد حلول للتحديات الاجتماعية، مثل نشر الثقافة الرقمية وتطوير البنية التحتية التقنية، يعتبران من العوامل الأساسية في تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي الهندي.

4. دراسة (Power & Heavin, 2018) بعنوان: تحديات التحول الرقمي – نحو مفهوم دليل

دعم القرار للمديرين.

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات الرقمية التي تواجه المديرين، مسلطاً الضوء على دور التكنولوجيا كجزء من استراتيجية التحول الرقمي، وأهمية الابتكار وإعادة تصميم نماذج الأعمال التنظيمية لتحسين عملية اتخاذ القرار.

توصلت الدراسة إلى أن للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً من خلال أبعاده المختلفة، مثل: الرؤية الاستراتيجية، العنصر البشري، التكنولوجيا، العمليات التجارية، وعمليات تكنولوجيا المعلومات، حيث تسهم جميعها في

دعم اتخاذ القرار الإداري وإنشاء دورة استجابة قائمة على البيانات، مما يعزز تبني الابتكارات والحلول الرقمية التحويلية.

5. دراسة (Salmela & Baiyere, 2020) بعنوان: تحديات التحول الرقمي – نحو مفهوم

دليل دعم القرار للمديرين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الاختلافات البارزة في التحول الرقمي، والبيئات المؤسسية التي تدعمه من خلال تقنيات المعلومات، ودورها في إدارة عمليات الأعمال عبر تبني مناهج إدارية حديثة. توصلت الدراسة إلى أن دعم تكنولوجيا المعلومات يمثل البعد الأساسي في التحول الرقمي، حيث يساهم في تطوير إدارة عمليات الأعمال عبر توفير الكوادر البشرية المدربة، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، مما يزيد من سرعة التحول الرقمي وتأثيره على بيئة العمل.

6. دراسة (Spitzley & Prugl, 2021) بعنوان: تحديات التحول الرقمي – نحو مفهوم دليل

دعم القرار للمديرين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأنشطة المطلوبة للتحول الرقمي خارج حدود الشركات العائلية المتوسطة المغامرة في ألمانيا، من خلال تحليل أثر الابتكار والمخاطرة والتواصل وآليات السلوك على التحول الرقمي في تلك الشركات. توصلت الدراسة إلى أن أنماط التواصل داخل الشركات العائلية تؤثر على الأولويات الاستراتيجية للتحول الرقمي، وتلعب دورًا في تحمل المخاطر الخارجية.

أوجه الشبه بين الدراسات:

1. الموضوع العام :

○ جميع الدراسات تدور حول موضوع التحول الرقمي وتأثيره على القطاعات المختلفة،

مثل البنوك، الأعمال، واتخاذ القرار الإداري.

2. أثر التكنولوجيا الرقمية :

- تناولت جميع الدراسات دور التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية، والأتمتة في تغيير بيئات العمل والخدمات المالية والمصرفية.

3. تحليل التحديات والفرص :

- معظم الدراسات تطرقت إلى التحديات التي تواجه الشركات والبنوك في عملية التحول الرقمي، بالإضافة إلى الفوائد المحتملة لهذه العملية.

4. أهمية العنصر البشري :

- ركزت عدة دراسات على دور العنصر البشري في إنجاح التحول الرقمي، سواء من خلال تدريب الكوادر البشرية أو تحسين ثقافة العمل.

5. الأثر الاقتصادي والإداري :

- تم تحليل تأثير التحول الرقمي على الاقتصاد والأعمال، سواء من خلال تحسين صافي دخل البنوك، تعزيز الابتكار، أو تحسين عمليات اتخاذ القرار.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

1. نطاق الدراسة :

- بعض الدراسات ركزت على التحول الرقمي بشكل عام وتأثيره على بيئات العمل (Carlos & Others, 2021)، بينما ركزت دراسات أخرى على قطاع محدد مثل المصارف (Malar & Others, 2019؛ الهاشمي، سلطاني وصفيح، 2021).
- دراسة (Spitzley & Prugl, 2021) تناولت التحول الرقمي في الشركات العائلية، وهو توجه مختلف عن باقي الدراسات.

2. منهجية الدراسة وأبعاد التحليل :

○ بعض الدراسات ركزت على تحليل التحديات الرقمية وتأثيرها على اتخاذ القرار الإداري

(Salmela & Baiyere, 2020؛ Power & Heavin, 2018).

○ دراسات أخرى ركزت على تأثير التحول الرقمي على خلق القيمة التجارية، مثل (السائح،

2021) و. (Malar & Others, 2019)

3. نتائج الدراسة وتوصياتها :

○ دراسة (Osmundsen & Others, 2018) توصلت إلى أن التحول الرقمي يؤدي

إلى تحسين نماذج الأعمال والابتكار في المنتجات، بينما دراسة (دندح، 2021) أكدت

أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية للمصارف بسبب تغير سلوك العملاء.

○ دراسة (Carlos & Others, 2021) ركزت على تأثير التحول الرقمي على ثقافة

العمل، بينما دراسة (الهاشمي، سلطاني وصفيح، 2021) ركزت على التأثير المالي

المباشر للتحول الرقمي في البنوك الإسلامية.

رغم أن جميع الدراسات تدور حول التحول الرقمي، إلا أن كل دراسة تناولته من زاوية مختلفة، مثل تأثيره

على المؤسسات، اتخاذ القرار الإداري، القطاع المصرفي، أو خلق القيمة التجارية.

المراجع:

1. مكاي، محمود عبد الرحمن (2019). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة

في مصر: دراسة إستكشافية، المؤتمر السنوي لبحوث الأزمات بعنوان: إدارة التحول الرقمي لتطبيق

رؤية مصر ، 2030 جامعة عين شمس.

2. يونس، أبوسمرة مرعى (2019). أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي - دراسة ميدانية بالتطبيق

على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات

بعنوان: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر، 2030 جامعة عين شمس.

3. أمين، مصطفى أحمد (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع

المعرفة، مجلة الإدارة التربوية.

4. أبو العز، نهلة (2021). أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالي في القطاع

المصرفي بالدول الإفريقية. مجلة كلية السياسة والإقتصاد 11، (20).

5. خميس، آسر احمد (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي

المصري " دراسة تجريبية". المجلة العلمية التجارة والتمويل، 34 (1).

6. سقاط، أحمد عادل (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة

بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

7. السمري، منى أحمد السباعي & المحيميد، محمد سعود (2024). التحول الرقمي وأثره في تحقيق

البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية

السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية .

8. العنزي، سالم محمد معطش جمعان (2020). دور التحول الرقمي في تفعيل آليات ضبط مخاطر

التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المالية المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد 19 (دراسة

ميدانية على البنوك الكويتية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.

9. Adamik,A&Nowicki,M.(2018).Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of industry .proceeding of the 12th international conference on business excellence,10-24.

10. Al allaq, H.A.E, Kareem,J.M & Ali,A.R.N,(2020).Marketing performance

requirements and its role in enhancing competitive advantage .Talent development and excellent, 12(2), 4106–4115.

11. Al– Daibat,B.(2017). The role of social capital in enhancing of business and management invention, 66– 78.
12. Avila,M.M.(2021).Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: the mediating role of innovative capability. Journal of the knowledge economy,1–26.
13. Baek,B&Lee,H.(2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. Springer science and business media (LIC), 14,883–925.
14. Baiyere,A, Salmela,H & Tapanainen,T.(2020). Digital transformation and the new logics of business process management.European journal of information systems, 29(3),238–259.
15. Carlos,R.L, Pablo,G.R & Javier,P.G.(2021).The digital transformation of work: Arelational view.Business ethics the environment and responsibility.WILEY,(30),157– 167.
16. Horlacher, A.(2016). Co–creating value– the dyadic CDoCIO relationship during the digital transformation. In ECIS (pp.Research.in)
17. Heavin,C & Power,D.J.(2018). Challenges for digital transformation– towards a conceptual decision support guide for managers. Journal of

decision systems , 27(1) , 38–45.

18. Katsoulis,N.D.(2017). Digital transformation effects and challenges for turning the disruptive opportunities to competitive advantage. Master's thesis, school of sciences university of the Aegean.
19. Koch,T& Windsperger,J.(2017). Seeing through the network: competitive advantage in digital economy. Journal of organization design, 6(6),1–30.