

## أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع المالي: دراسة حالة البنك

الأهلي السعودي

إعداد الطالب/ عمار ياسر احمد فخري

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

## قائمة المحتويات

|         |                               |
|---------|-------------------------------|
| 4.....  | ملخص الدراسة                  |
| 5.....  | Abstract                      |
| 7.....  | المقدمة                       |
| 8.....  | مشكلة الدراسة                 |
| 10..... | أهمية الدراسة                 |
| 11..... | تساؤلات الدراسة               |
| 11..... | أهداف الدراسة                 |
| 11..... | فرضيات الدراسة                |
| 12..... | المنطلقات النظرية للدراسة     |
| 15..... | الفصل الثاني                  |
| 16..... | مقدمة                         |
| 17..... | أولاً: الإطار النظري          |
| 17..... | أولاً:التحول الرقمي           |
| 17..... | مفهوم التحول الرقمي           |
| 20..... | مزايا التحول الرقمي           |
| 22..... | أهداف وفوائد التحول الرقمي    |
| 24..... | ثانياً:إدارة المشاريع         |
| 24..... | مفهوم إدارة المشاريع          |
| 26..... | أهمية إدارة المشاريع          |
| 27..... | التطور في أبعاد إدارة المشروع |

|         |                                              |
|---------|----------------------------------------------|
| 29..... | ثالثاً: أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع |
| 29..... | أهمية التحول الرقمي في إدارة المشاريع        |
| 31..... | معوقات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع       |
| 32..... | متطلبات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع      |
| 34..... | ثانياً: الدراسات السابقة                     |
| 38..... | الفصل الثالث                                 |
| 39..... | مقدمة                                        |
| 39..... | المنهج المستخدم                              |
| 39..... | أدوات ووسائل جمع البيانات                    |
| 40..... | مجتمع الدراسة وعينتها                        |
| 40..... | أساليب التحليل الإحصائي                      |
| 41..... | الضوابط الأخلاقية                            |
| 41..... | حدود الدراسة                                 |
| 41..... | ثبات الاستمارة                               |
| 43..... | الفصل الرابع                                 |
| 44..... | مقدمة                                        |
| 44..... | تحليل البيانات                               |
| 71..... | الخاتمة                                      |
| 71..... | النتائج                                      |
| 72..... | التوصيات                                     |
| 74..... | قائمة المراجع                                |

## فهرس الجداول

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| 41..... | الجدول 1 معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان |
| 44..... | الجدول 2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع        |
| 45..... | الجدول 3 توزيع العينة وفقاً لمتغير العمر              |
| 46..... | الجدول 4 توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي     |
| 47..... | الجدول 5 توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة       |
| 48..... | الجدول 6 نتائج محور التحول الرقمي                     |
| 51..... | الجدول 7 نتائج محور كفاءة تنفيذ المشاريع              |
| 55..... | الجدول 8 نتائج محور عملية اتخاذ القرار                |
| 58..... | الجدول 9 نتائج محور تحسين جودة الخدمات المصرفية       |
| 61..... | الجدول 10 اثبات الفرضية الرئيسية                      |
| 63..... | الجدول 11 اثبات الفرضية الفرعية الأولى                |
| 68..... | الجدول 12 اثبات الفرضية الفرعية الثالثة               |

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي، في ظل ما يشهده القطاع المصرفي من تطورات متسارعة في مجال التقنيات الرقمية، والتي أصبحت تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء المؤسسات المالية وتعزيز تنافسيتها. وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من الأهداف الفرعية كان من أبرزها: قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع، وتحليل مدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار داخل البنك، بالإضافة إلى استكشاف علاقته بتحسين جودة الخدمات المصرفية المرتبطة بالمشروعات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي بلغ حجمها 260 موظفاً من العاملين في البنك الأهلي السعودي، تنوعت خصائصهم وفق متغيرات النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقد تضمن الاستبيان أربعة محاور رئيسية تغطي موضوعات التحول الرقمي، كفاءة تنفيذ المشاريع، عملية اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، واعتمد على مقياس ليكرت الخماسي.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير دال إحصائياً بين مستوى تبني التحول الرقمي وبين أبعاد إدارة المشاريع المختلفة. فقد بينت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بشكل ملموس في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع داخل البنك من خلال توفير حلول رقمية متطورة تساعد على تقليل الوقت والجهد، وتسهيل عمليات المراقبة والمتابعة، وتحسين جودة تنفيذ المهام. كما أوضحت النتائج وجود أثر واضح للتحول الرقمي في دعم عملية اتخاذ القرار، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية الحديثة في توفير قواعد بيانات دقيقة ومؤشرات أداء فورية ولوحات تحكم تفاعلية، مما انعكس إيجاباً على سرعة ودقة القرارات المتخذة في سياق إدارة المشاريع.

وفيما يتعلق بمحور تحسين جودة الخدمات المصرفية، أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساعد بشكل كبير في تطوير مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ضمن المشروعات المصرفية، من خلال تقليل الأخطاء، وتسريع العمليات، وتوفير مرونة أكبر في التعامل مع احتياجات العملاء، مما انعكس على مستوى رضاهم وجودة تجربتهم المصرفية.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استثمارات البنك الأهلي السعودي في أنظمة التحول الرقمي المتكاملة، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات وفرق إدارة المشاريع لتعزيز المهارات الرقمية، إضافة إلى تطوير استراتيجية رقمية شاملة تغطي جميع مراحل إدارة المشاريع. كما أوصت الدراسة بضرورة تحديث البنية التحتية التقنية للبنك بشكل مستمر، وتشجيع ثقافة الابتكار والتحول الرقمي على مستوى المؤسسة ككل، لضمان تحقيق التميز في الأداء المصرفي بما يتماشى مع توجهات السوق السعودي وأهداف رؤية المملكة 2030.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، إدارة المشاريع، القطاع المالي، البنك الأهلي السعودي.

## Abstract

This study aimed to examine the impact of digital transformation on project management within The Saudi National Bank (SNB), considering the rapid developments in digital technologies that have significantly influenced the performance and competitiveness of financial institutions. The study was based on a set of objectives, most notably: to measure the effect of digital transformation on project implementation efficiency, analyze its impact on decision-making processes, and explore its relationship with enhancing the quality of banking services associated with projects.

The research adopted the descriptive-analytical approach, as it best suited the nature of the study. A questionnaire was used as the primary data collection tool, administered to a sample of 260 employees from The Saudi National Bank. The sample varied according to gender, age, educational qualification, and years of experience. The questionnaire was structured around four main axes: digital transformation, project implementation efficiency, decision-making, and improving banking service quality, using a five-point Likert scale.

The study's findings revealed a statistically significant correlation and influence between the level of digital transformation adoption and various aspects of project management. The results indicated that digital transformation substantially contributes to improving project execution efficiency through advanced digital solutions that help reduce time and effort, facilitate monitoring processes, and improve task implementation quality. Furthermore, the findings demonstrated a clear positive effect of digital transformation on supporting the decision-making process, as modern digital systems provided accurate databases, instant performance indicators, and interactive dashboards, which positively reflected on the speed and accuracy of project-related decisions.

Regarding the axis of improving the quality of banking services, the study showed that digital transformation has greatly assisted in enhancing the quality of services provided to clients within banking projects by reducing errors, accelerating operations, and providing greater flexibility in meeting customer needs, leading to increased satisfaction and a better banking experience.

Based on these findings, the study recommended that The Saudi National Bank intensify its investment in integrated digital transformation systems, provide specialized training programs for project management leaders and teams to enhance digital skills, and develop a comprehensive digital strategy covering all project management stages. It also called for the continuous updating of the bank's technical infrastructure and the promotion of a culture of innovation and digital transformation at the organizational level to achieve excellence in banking performance aligned with the Saudi market trends and the goals of Vision 2030.

**Keywords:** Digital Transformation, Project Management, Financial Sector, The Saudi National Bank (SNB).

## الفصل الأول

## المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تطورات رقمية متسارعة أحدثت تحولات جوهرية في مختلف القطاعات، وكانت المؤسسات المالية في طليعة الجهات التي تأثرت بهذه الموجة من التحول إذ أصبح التحول الرقمي لا يُعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها متغيرات السوق واحتياجات العملاء، وتنامي التوجه نحو اقتصاد رقمي يعتمد على الابتكار التقني والسرعة في تقديم الخدمات ومع اتساع نطاق المنافسة في القطاع المالي، أصبح من الضروري للمؤسسات المصرفية والمالية أن تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحقيق رضا عملائها، وضمان استدامة أعمالها في بيئة عمل متغيرة تتسم بالتعقيد والتقلب.

ويُعرف التحول الرقمي بأنه عملية إعادة هيكلة شاملة لكافة أنشطة وأعمال المؤسسة من خلال دمج واعتماد تقنيات رقمية متقدمة في جميع جوانب الأداء المؤسسي، بما يشمل العمليات التشغيلية، ونظم اتخاذ القرار، وآليات تقديم الخدمات ويتجاوز التحول الرقمي مجرد استخدام أدوات تقنية، ليصبح فلسفة عمل شاملة تهدف إلى تحسين الإنتاجية، ورفع كفاءة إدارة الموارد، وتطوير خدمات مبتكرة تلبي تطلعات العملاء، وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية. وفي السياق المالي، يشمل التحول الرقمي تطوير البنى التحتية الرقمية، وتفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، واستخدام تقنيات الحوسبة السحابية، بالإضافة إلى توسيع نطاق استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية والتكنولوجيا المالية (FinTech).

وفي هذا الإطار، يُعد البنك الأهلي السعودي من أبرز المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية التي أولت التحول الرقمي أهمية خاصة، حيث تبنى خلال السنوات الأخيرة استراتيجيات رقمية متقدمة شملت تطوير أنظمة المعلومات، وإطلاق خدمات مصرفية إلكترونية متكاملة، وتحديث آليات العمل في إدارات البنك المختلفة، ولا سيما إدارة المشاريع ويأتي ذلك في إطار سعي البنك لتعزيز قدرته التنافسية، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تشجع على تطوير القطاع المالي، وتعزيز التحول الرقمي في مختلف المؤسسات الوطنية.

ومن هذا المنطلق، تستهدف هذه الدراسة تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي، من خلال استكشاف طبيعة العلاقة بين التوسع في استخدام التقنيات الرقمية وأداء المشاريع المصرفية، مع تسليط الضوء على تأثير هذه التحولات على مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء كما تسعى الدراسة إلى تقييم دور التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل الداخلية، وآليات اتخاذ القرار، والحد من التكاليف التشغيلية، ورفع معدلات رضا المستفيدين.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى فعالية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز نجاح المشاريع داخل المؤسسات المالية، بالإضافة إلى التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي قد تواجه هذه المؤسسات أثناء تنفيذ مشاريع التحول. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين آليات إدارة المشاريع في ظل البيئة الرقمية المتسارعة.

وستتناول الدراسة عدة محاور رئيسية، تبدأ بتعريف شامل لمفهوم التحول الرقمي وأبعاده في القطاع المالي، ثم استعراض استراتيجيات التحول الرقمي التي تبناها البنك الأهلي السعودي، وتقييم نتائجها على أداء المشاريع الداخلية إضافة إلى ذلك، سيتم تحليل العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تسهم في إنجاح مسارات التحول الرقمي، مع استعراض أبرز التحديات التي واجهها البنك خلال مراحل التطبيق، وكيفية التغلب عليها.

ومن خلال دراسة حالة البنك الأهلي السعودي، ستقدم هذه الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يمكن أن يعتمد عليه في مؤسسات مالية أخرى تسعى إلى تطوير بيئة العمل الرقمية لديها، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتخصصة حول العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في القطاع المالي، ويدعم صنّاع القرار في رسم سياسات رقمية فعّالة تحقق التوازن بين مواكبة التطورات التقنية وضمان كفاءة العمليات واستدامتها على المدى الطويل.

وباختصار، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية علمية واضحة حول دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع بالمؤسسات المالية، وتوضيح كيفية تحقيق قيمة مضافة من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، بما يعزز استقرار ونمو القطاع المالي في ظل بيئة اقتصادية وتقنية متغيرة.

## مشكلة الدراسة

شهد القطاع المالي خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية التي فرضت على المؤسسات المالية واقعًا جديدًا يتطلب تبني تقنيات رقمية متقدمة لضمان استدامة أعمالها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل معقدة ومتغيرة. فقد أصبح التحول الرقمي عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه، يساهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتطوير تجربة العملاء، ورفع جودة الخدمات المالية. ومع توسع الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وتقنيات البلوك تشين، برزت تغييرات جذرية في كيفية إدارة المشاريع داخل المؤسسات المالية، لا سيما من حيث آليات التخطيط والتفويض والرقابة.

ورغم ما يتيح التحول الرقمي من مزايا وفرص واعدة، فإنه في الوقت ذاته يطرح تحديات معقدة تتعلق بمدى كفاءة وفعالية استغلال هذه التقنيات في تحقيق الأهداف المؤسسية، ومدى انعكاسها الإيجابي على أداء المشاريع المصرفية وجودتها ومرونتها. إذ أن التحول الرقمي لا يقتصر على استحداث أدوات تقنية جديدة، بل يتطلب كذلك إعادة هيكلة العمليات والإجراءات، وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التحولات المتسارعة، وإدارة المخاطر المصاحبة.

وفي هذا السياق، يُعد البنك الأهلي السعودي أحد أبرز البنوك الوطنية التي تبنت استراتيجيات رقمية طموحة ضمن خطته للتحول المؤسسي، بهدف تعزيز قدرته التشغيلية، وتحقيق قيمة مضافة لعملائه، ودعم خطط التنمية الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030. وقد شمل هذا التحول تطوير البنية التحتية الرقمية، وإطلاق خدمات إلكترونية مبتكرة، واعتماد أنظمة متقدمة لإدارة المشاريع. ومع ذلك، فإن حجم هذه التحولات يثير العديد من التساؤلات حول أثرها الفعلي على إدارة المشاريع داخل البنك، وحجم القيمة التي أضافتها إلى بيئة العمل الداخلية ومخرجات المشروعات المختلفة.

ومن هنا، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي، من خلال الوقوف على مدى فاعلية استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع المصرفية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق جودة أعلى في النتائج. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف التحديات التي قد تعترض طريق البنك أثناء تطبيق مشاريع التحول الرقمي، سواء على مستوى الموارد البشرية، أو البنية التنظيمية، أو البنية التقنية، ومدى قدرة البنك على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

كذلك تهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان التحول الرقمي قد ساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمشاريع، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بكفاءة، إلى جانب تحقيق التوازن بين متطلبات الأتمتة والابتكار من جهة، وضمان الالتزام الصارم بالمعايير المالية واللوائح التنظيمية من جهة أخرى.

وعليه، تتبع أهمية معالجة هذه المشكلة من كونها تمس أحد أكثر القطاعات حساسية وتأثيراً في الاقتصاد الوطني، إضافة إلى قلة الدراسات التطبيقية المحلية التي تناولت أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع المصرفية في سياق البنوك السعودية. وتسعى هذه الدراسة من خلال منهجية علمية دقيقة إلى سد هذه الفجوة البحثية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تدعم جهود المؤسسات المالية في تحسين إدارة مشاريعها ضمن بيئة رقمية معاصرة.

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

تأتي أهمية هذه الدراسة من بعدها العلمي في إثراء الأدبيات المرتبطة بمجالي إدارة المشاريع والتحول الرقمي في القطاع المالي، حيث تسعى إلى سد فجوة بحثية واضحة في الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع، إذ لا تزال الدراسات التطبيقية التي تستعرض تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في البنوك السعودية محدودة. كما تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً حديثاً يربط بين المفاهيم الإدارية والتكنولوجية، من خلال استعراض الأطر النظرية ذات العلاقة كنظرية الابتكار التكنولوجي، ونظرية النظم، ونظرية إدارة المعرفة، وتسعى إلى اختبارها ميدانياً في بيئة مصرفية سعودية.

وثُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية في مجال التحول الرقمي، حيث تسهم في توضيح العلاقة بين استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية وبين تحسين أداء المشاريع المصرفية، فضلاً عن الكشف عن التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية المصاحبة لعمليات التحول الرقمي في بيئة عمل مصرفية، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين المستقبليين لتوسيع نطاق دراساتهم في هذا المجال، وإجراء مقارنات بين قطاعات مالية مختلفة، أو بين مؤسسات داخل نفس القطاع.

### ثانياً: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول حالة تطبيقية فعلية في أكبر البنوك السعودية، وهو البنك الأهلي السعودي، الذي يُعد من أوائل المؤسسات المالية التي شرعت في تنفيذ خطط تحول رقمي شاملة. وتسعى الدراسة إلى تقديم تحليل واقعي لمدى نجاح البنك في تطبيق أدوات التحول الرقمي في إدارة مشاريعه، ومدى تأثير ذلك على كفاءة تنفيذ هذه المشاريع، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع الإنجاز، وتحقيق جودة أعلى في مخرجات العمل.

كما تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في البنك الأهلي السعودي، وفي باقي البنوك والمؤسسات المالية بالمملكة، لتحسين استراتيجيات التحول الرقمي ذات العلاقة بإدارة المشاريع، وتطوير خطط إدارة التغيير التنظيمي، وتحديد عوامل النجاح الحرجة لمشاريع التحول الرقمي المصرفي. إضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على التحديات التي قد تواجه المؤسسات المالية في مسار التحول الرقمي، وتقدم آليات عملية للتعامل معها، بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المالية السعودية في السوق المحلي والإقليمي.

وتُعد مخرجات هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لصناع السياسات ومصممي الاستراتيجيات الرقمية في القطاع المالي، حيث تزوّدهم بمؤشرات موثوقة حول واقع التحول الرقمي في البنوك السعودية، وتأثيراته المباشرة على إدارة المشاريع، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر وعيًا ودقة في رسم سياسات التحول الرقمي المستقبلي.

## تساؤلات الدراسة

1. ما أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي؟
2. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في البنك الأهلي السعودي؟
3. ما أثر التحول الرقمي على عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع بالبنك الأهلي السعودي؟
4. ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية المرتبطة بالمشاريع في البنك الأهلي السعودي؟

## أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي.
2. قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في البنك الأهلي السعودي.
3. تحليل أثر التحول الرقمي على عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع بالبنك الأهلي السعودي.
4. استكشاف أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية المرتبطة بالمشاريع في البنك الأهلي السعودي.

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في البنك الأهلي السعودي.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع بالبنك الأهلي السعودي.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية المرتبطة بالمشاريع في البنك الأهلي السعودي.

## المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الأطر والنظريات العلمية التي تفسر تأثير التحويل الرقمي على إدارة المشاريع في المؤسسات المالية، خاصة مع التحولات التقنية المتسارعة. ويمكن تلخيص أهم هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظرية الابتكار التكنولوجي (Technology Innovation Theory) تعد نظرية الابتكار التكنولوجي من النظريات الأساسية في تفسير كيفية اعتماد المؤسسات للتقنيات الحديثة وتأثيرها على الأنظمة الإدارية والوظيفية. وترتكز هذه النظرية على فكرة أن الابتكار التقني لا يحدث بصورة عشوائية، بل يتبع مراحل محددة تبدأ بفكرة جديدة أو تقنية حديثة، ثم مرحلة التبني التجريبي، وصولاً إلى التطبيق الواسع داخل المؤسسة. وترتبط هذه النظرية بشكل مباشر بموضوع الدراسة الحالي من حيث كون التحويل الرقمي يمثل أحد أهم صور الابتكار التقني في المؤسسات المالية، حيث تتبنى البنوك تقنيات حديثة مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي في إدارة مشاريعها، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء وزيادة قدرة المشروع على مواجهة التحديات. ومن خلال هذه النظرية يمكن تفسير كيفية انتقال البنك الأهلي السعودي من أساليب تقليدية في إدارة مشاريعه إلى اعتماد أدوات رقمية متطورة، وما يتبع ذلك من تأثيرات على كفاءة التنفيذ وجودة الخدمات وقرارات الإدارة.

ثانياً: نظرية النظم العامة (General Systems Theory) تنظر نظرية النظم العامة إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملًا يتألف من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك. ووفقاً لهذه النظرية، فإن أي تغيير في جزء من النظام يؤثر حتماً في بقية الأجزاء، وهو ما يتطابق مع التحويل الرقمي الذي يحدث تغييراً واسع النطاق في النظم المؤسسية. ويُعد التحويل الرقمي بمثابة إدخال عنصر تكنولوجي متطور في النظام الإداري والوظيفي للبنك، يؤثر بدوره على العمليات، والموارد البشرية، وأساليب اتخاذ القرار، والعلاقات مع العملاء. ومن هنا، تبرز أهمية هذه النظرية في دراسة أثر التحويل الرقمي على إدارة المشاريع، حيث تساعد على فهم العلاقة التفاعلية بين التحولات التقنية وبقية مكونات النظام المالي داخل البنك، مع

إمكانية تفسير كيفية تحسين جودة تنفيذ المشروعات من خلال بناء نظام رقمي متكامل يربط بين فرق العمل، والإدارات، والبيانات.

ثالثاً: نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory) تشير نظرية التغيير التنظيمي إلى أن المؤسسات تمر بمراحل متعددة من التغيير لمواكبة التحولات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، وأن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها يرتبط بقدرتها على إدارة التغيير بطريقة منهجية. وتعد هذه النظرية من الأطر الأساسية لفهم عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات المالية، باعتباره أحد أهم أشكال التغيير التنظيمي في الوقت الراهن. ويرتبط موضوع الدراسة بهذه النظرية من حيث استكشاف تأثير التحول الرقمي — باعتباره تغييراً تقنياً وهيكلياً — على إدارة المشاريع داخل البنك الأهلي السعودي. فمن خلال النظرية يمكن تفسير كيف تؤثر عمليات التحول الرقمي على أنماط العمل وأساليب اتخاذ القرار، وإعادة توزيع الأدوار الوظيفية، وآليات التنفيذ، الأمر الذي ينعكس مباشرة على كفاءة تنفيذ المشروعات وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

رابعاً: نظرية إدارة المعرفة (Knowledge Management Theory) تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على القدرة على إدارة المعرفة المتاحة لديها سواءً أكانت معرفة ضمنية لدى الأفراد، أو معرفة صريحة متوفرة في قواعد بياناتها وأنظمتها. وترتكز نظرية إدارة المعرفة على أهمية جمع المعرفة، تنظيمها، وتوظيفها في اتخاذ القرارات المؤسسية. وفي سياق التحول الرقمي، يصبح إنتاج وتداول المعرفة الرقمية عاملاً حاسماً في نجاح إدارة المشاريع، حيث تتيح التقنيات الحديثة إمكانات واسعة لجمع البيانات وتحليلها بشكل فوري لدعم اتخاذ القرار. وهنا تتضح أهمية هذه النظرية في الدراسة، إذ تفسر كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة إدارة المشاريع بالبنك الأهلي السعودي على الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، بما يدعم كفاءة تنفيذ المشروعات، ويساعد الإدارة في اتخاذ قرارات سليمة تستند إلى بيانات حقيقية وآنية.

خامساً: نظرية القيمة المضافة (Value Chain Theory) قدم مايكل بورتر هذه النظرية لتوضيح كيفية تحقيق المؤسسات ميزة تنافسية من خلال تحليل سلسلة القيم الداخلية والخارجية لديها. ووفقاً لهذه النظرية، فإن كل نشاط من أنشطة المؤسسة — سواء كان إنتاجياً أو خدمياً — يساهم في خلق قيمة مضافة للعملاء أو المساهمين. وفيما يتعلق بالدراسة الحالية، فإن التحول الرقمي يمكن اعتباره أداة استراتيجية تعزز من القيمة المضافة للمؤسسة المالية من خلال تحسين العمليات الإدارية والمالية، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتقليل التكاليف، وتسريع تقديم الخدمات. وتوضح هذه النظرية أهمية التحول الرقمي في دعم إدارة المشاريع من

حيث تحسين كفاءة تنفيذ المشروعات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، ورفع جودة الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى تعزيز سلسلة القيم داخل البنك الأهلي السعودي وزيادة تنافسيته في السوق المصرفي المحلي والإقليمي.

## الفصل الثانى

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم نتيجة التقدم التقني والرقمي، أصبح التحول الرقمي من أبرز القضايا التي تحظى باهتمام المؤسسات بمختلف قطاعاتها، لا سيما في القطاع المالي الذي يعتمد بشكل جوهري على التكنولوجيا الحديثة لضمان استمرارية أعماله وتعزيز تنافسيته. ويمثل التحول الرقمي عملية متكاملة تشمل تطوير الأنظمة والتطبيقات وتوظيف أدوات البيانات والذكاء الاصطناعي لتحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءة إدارتها للمشروعات.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على الإطار النظري المتعلق بمفاهيم التحول الرقمي وإدارة المشاريع، حيث يتناول المفاهيم الأساسية والمكونات النظرية ذات الصلة، بالإضافة إلى استعراض أبرز النماذج والأطر التي تحدد طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المشاريع في المؤسسات المالية. كما يعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع أو موضوعات ذات صلة، بهدف الوقوف على ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدّها.

ويُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسة الحالية في بناء أطرها النظرية وتفسير نتائجها، إذ يساهم في تعزيز الفهم العلمي للمتغيرات المدروسة، ويدعم الباحث في وضع تصور متكامل للعلاقة بين التحول الرقمي وفعالية إدارة المشاريع في بيئة مصرفية سعودية معاصرة، وبما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي وأهداف رؤية المملكة 2030.

## أولاً: الإطار النظري

### أولاً: التحول الرقمي

#### مفهوم التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي (Digital Transformation) أحد أبرز المتغيرات المؤثرة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبح ضرورة إستراتيجية تملئها متطلبات المنافسة والبقاء في سوق تتزايد فيه تعقيدات العمل، وتتسارع فيه وتيرة الابتكار التقني ويمكن تعريف التحول الرقمي بأنه العملية التي توظف من خلالها المؤسسات والشركات التقنيات الرقمية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة الأداء المؤسسي، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء، ورفع مستويات القدرة التنافسية وتتجاوز هذه العملية مجرد إدخال أدوات رقمية في بعض المراحل الإدارية أو التشغيلية، لتصل إلى إعادة هيكلة شاملة للممارسات التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والثقافة المؤسسية، بما يتوافق مع معطيات العصر الرقمي (Chang et al., 2021).

ومن أبرز الفوائد التي تجنيها المؤسسات من تبني التحول الرقمي، بناء منظومة قدرات متطورة تدعم الهيكل التنظيمي بأكمله، وتسهم في خلق بيئة عمل مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. إذ يساعد التحول الرقمي في إرساء قواعد مؤسسية أكثر كفاءة وفاعلية، من خلال تسريع آليات اتخاذ القرار، وتحقيق قدر أعلى من التكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة كما يمكن المؤسسات من استغلال الفرص الرقمية الناشئة، وتطوير خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتجددة، وتعزيز قدرتها على استدامة التميز التشغيلي وسط المنافسة المتزايدة (Chang et al., 2021).

علاوة على ذلك، يسهم التحول الرقمي في تحسين المنتجات والخدمات المادية التي تقدمها المؤسسات من خلال رقمنة سلسلة القيمة بالكامل، بدءاً من قنوات البيع والتسويق، مروراً بآليات الاتصال والتفاعل مع العملاء، ووصولاً إلى عمليات خدمة ما بعد البيع وتمكن هذه الرقمنة الشاملة المؤسسات من توفير تجارب عملاء أكثر تخصيصاً ومرونة، مع الاستفادة من أدوات التحليل الرقمي لفهم سلوك المستهلكين، والتنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية، وتطوير استراتيجيات فعالة للاستجابة لها. كما يدفع التحول الرقمي المؤسسات إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها التنافسية، من خلال استثمار تدفقات البيانات الضخمة (Big Data) في بناء نماذج أعمال جديدة تحقق قيمة مضافة في السوق، وتعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والمتغيرات المفاجئة (Chang et al., 2021).

وتتفق العديد من الدراسات الحديثة على أن التحول الرقمي لا يُعد خيارًا ثانويًا، بل هو اتجاه استراتيجي حتمي فرضته التغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية في بيئة الأعمال الدولية. ويشير (Rof et al., 2020) إلى أن التحول الرقمي يُمثل الحصيلة التراكمية لعدد من الابتكارات الرقمية المتتالية التي أدت إلى ظهور هياكل تنظيمية حديثة، وتبني ممارسات وأساليب عمل مبتكرة، ونشوء منظومة جديدة من القيم والمعتقدات التنظيمية التي باتت تحكم سير العمل داخل المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية. وقد أفضى ذلك إلى تغيير قواعد العمل التقليدية، واستبدالها بمبادئ مرنة تتلاءم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، وتعزيز قدرة المؤسسات على استيعاب الابتكارات التقنية ودمجها ضمن خططها الاستراتيجية.

ومع تعدد التعريفات النظرية للتحول الرقمي في الأدبيات الإدارية، إلا أن ثمة شبه إجماع علمي بين الباحثين والممارسين على أن المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية تسعى حثيثًا نحو إنشاء نماذج عمل جديدة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين فعالية عملياتها التشغيلية، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة لعملائها. ويعزى هذا الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي إلى القدرات المتعاظمة للتقنيات الحديثة في جمع كميات ضخمة من البيانات وتحليلها، واستخلاص معلومات دقيقة تدعم صنع القرار في تطوير استراتيجيات تعتمد على الأدلة والبيانات الواقعية، وهو ما يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز فعالية العمليات التشغيلية، وابتكار نماذج أعمال مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (Rof et al., 2020).

وفي ضوء هذه المعطيات، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد مجرد وسيلة لتحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل أصبح أحد أهم محركات الابتكار التنظيمي، وأداة جوهرية لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، عبر بناء مؤسسات ذكية تعتمد على البيانات، وتمتلك بنية تحتية رقمية متطورة تُمكنها من التفاعل السريع مع متغيرات السوق، وتوفير خدمات مبتكرة للعملاء، وتعزيز تنافسيتها في الاقتصاد الرقمي العالمي. ولهذا، بات من الضروري للمؤسسات المعاصرة الاستثمار في القدرات الرقمية، وتطوير كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على إدارة عمليات التحول الرقمي بفعالية، وضمان استدامة الأداء والتميز في بيئة العمل الحديثة.

يُعد التحول الرقمي بمثابة تحوّل استراتيجي جذري ونقطة نوعية شاملة تسهم في إعادة تشكيل أنشطة الأعمال التقليدية، وذلك من خلال إحداث تغييرات جوهرية على مستوى التفكير المؤسسي والثقافة التنظيمية والسلوك الإداري والوظيفي داخل المؤسسات فهو لا يقتصر على تحديث الأدوات والبرمجيات أو رقمنة البيانات فحسب، بل يتجاوز ذلك ليطال الأنماط الذهنية التي تدير بها المؤسسات عملياتها، ويؤثر بصورة مباشرة في الأفراد والمؤسسات على حدّ سواء ويستند هذا التحول إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة — مثل

الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتقنيات سلسلة الكتل (Blockchain)، وإنترنت الأشياء — (Internet of Things) في دعم الأنشطة الأساسية للمؤسسات، بما يساهم في تحسين تجربة العملاء، وتبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية، وابتكار نماذج أعمال جديدة تتناسب مع متطلبات الاقتصاد الرقمي (العلوان، 2023)

وفي إطار تنفيذ عمليات التحول الرقمي، تمر المؤسسات والتنظيمات عادةً بمرحلتين رئيسيتين مترابطتين. تتمثل المرحلة الأولى في "الرقمنة (Digitization)"، والتي تعني تحويل كافة البيانات والمستندات الورقية داخل المؤسسة إلى تنسيقات رقمية يمكن التعامل معها وحفظها وتحليلها إلكترونياً أما المرحلة الثانية، فهي مرحلة "التحول الرقمي" بمعناه العميق، والتي تقوم فيها المؤسسة بتطوير مستوى الرقمنة لديها من خلال دمج تقنيات المعلومات الرقمية المختلفة ضمن كافة عملياتها ووظائفها، والعمل على تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز كفاءة خدمة العملاء، وتغيير نموذج الأعمال التقليدي المعتمد إلى نموذج أعمال رقمي حديث يستفيد من الإمكانيات الهائلة التي توفرها التقنيات الرقمية وتساهم هذه العملية في خلق فرص جديدة لتحقيق إيرادات مبتكرة وقيم مضافة للمؤسسة. (Chang et al., 2021)

وعلى هذا الأساس، يمكن تحديد التحول الرقمي بأنه تلك العملية المنهجية التي تقوم من خلالها المؤسسات والهيئات والشركات والمنظمات المختلفة باستخدام الوسائل التقنية والرقمية لتحويل البيانات والمعلومات الورقية إلى بيانات ومعلومات رقمية منظمة، مع الاستفادة من التطبيقات التقنية الحديثة، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة المتقدمة في تحسين قدرات العاملين، وتطوير معارفهم ومهاراتهم المهنية ويهدف هذا التحول إلى الارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وضمان استمرارية التميز في بيئة تنافسية متغيرة ولا يقتصر أثر التحول الرقمي على الجانب التشغيلي والإداري، بل يمتد ليؤثر إيجابياً في ثقافة العمل وأساليب القيادة والحوكمة المؤسسية، ويعيد تشكيل العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وبين الإدارة وموظفيها، ضمن إطار تنظيمي متجدد قائم على المعرفة والبيانات. (نصر، 2024).

يعرف على أنه "دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل (يحيوي و قرابصي 2019)"

ويعرف أيضا على أنه " مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. (مندورة، 2021)

ويعرف أيضا على أنه " عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء إستراتيجية رقمية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحول الرقمي (بن سعيد 2022)"

وأيضاً يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه " عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي(شاوشي، 2023)

## مزايا التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسات والهيئات المعاصرة من مواجهة تحديات العصر الرقمي المتسارع، وتحقيق التميز التشغيلي والابتكار المستدام إذ يقوم هذا التحول بدمج كافة المستويات والوظائف داخل بيئة العمل ضمن منظومة حديثة تعتمد على التقنيات الذكية والبيانات الضخمة، مما يزود المؤسسات بالأدوات اللازمة للبقاء، والنمو، والتطور في بيئة تنافسية متغيرة. وفيما يلي أبرز مزايا التحول الرقمي(البناء، 2024):

- تمكين المؤسسات من النمو والتوسع بسهولة: يساهم التحول الرقمي في إتاحة مجموعة متكاملة من الحلول المتصلة بالسحابة، التي تسهم في تأمين المعلومات وتطويرها بشكل فعال، ما يدفع المؤسسات نحو الابتكار، ويُسهل من آليات العمل اليومية. تمنح هذه الحلول المرونة في الوصول إلى البيانات والأنظمة من أي مكان وفي أي وقت، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على التوسع الجغرافي أو الوظيفي دون قيود مادية معقدة أو تكاليف تشغيلية باهظة.
- تحقيق كفاءة التكلفة وتحسين إدارة الموارد: يسعى التحول الرقمي إلى خفض النفقات التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد من خلال استبدال العمليات التقليدية المكلفة والمعقدة بالأنظمة الرقمية الذكية. إذ

غالبًا ما تتسم الأنظمة التقليدية بتطبيق عمليات روتينية مرهقة تستنزف وقت وجهد الموظفين وتعطل سير العمل. بينما تتيح الأدوات الرقمية الحديثة أتمتة هذه العمليات، مما يساعد المؤسسات على تحقيق وفورات مالية ملموسة، ورفع مستوى الإنتاجية، وتوجيه الطاقات البشرية نحو المهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية.

- تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع الأزمات: أظهرت جائحة كوفيد-19 الحاجة الملحة لبناني مؤسسات الأعمال لآليات مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات غير المتوقعة. وقد سلط التحول الرقمي الضوء على أهمية دعم القوى العاملة بالحلول التقنية التي تمكنهم من مواصلة أداء المهام بكفاءة من مواقع عمل مرنة. كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التعامل بفاعلية مع التحولات الثقافية والاقتصادية والسوقية المتسارعة، من خلال تبني منهجيات وتقنيات حديثة تواكب المتغيرات المحيطة، مما يرفع من مستوى جاهزيتها للمستقبل.

- تطوير كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية: يُسهم التحول الرقمي في تحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية والعمليات التشغيلية التي غالبًا ما تكون مرهقة ومستهلكة للوقت عند تنفيذها بطرق تقليدية فمن خلال الأتمتة والرقمنة، تصبح هذه العمليات أسرع وأدق وأسهل تتبعًا، مما يقلل من فرص الخطأ البشري، ويزيد من دقة البيانات وجودة التوثيق. كما يتيح التحول الرقمي إمكانيات متقدمة لحماية البيانات من خلال التشفير، وتحديد الصلاحيات، والتصنيف الرقمي، مما يقلل من مخاطر فقدان أو سرقة المعلومات مقارنةً بالوسائط الورقية التقليدية.

- تعزيز استخدام البيانات والتحليلات التنبؤية: مع تبني التحول الرقمي، تصبح المؤسسات قادرة على جمع كميات هائلة من البيانات وتحليلها بشكل فوري وفعال ويساعد هذا الأمر في دعم صناع القرار لبناء استراتيجيات قائمة على الأدلة، واستشراف الفرص المستقبلية، ورصد المؤشرات المبكرة للآزمات المحتملة كما تمكن التحليلات التنبؤية المؤسسات من تحسين تجربة العملاء، وتطوير الخدمات وفق احتياجات السوق المتغيرة.

- جذب الكفاءات وتطوير بيئة العمل الرقمية: يُعد التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تحسين بيئة العمل، إذ تسعى المؤسسات الرائدة إلى استقطاب الكفاءات والخبرات القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والمشاركة في قيادة عمليات التحول كما تسهم بيئة العمل الرقمية في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تمكين الموظفين من العمل عن بُعد، والوصول السريع للمعلومات، وأتمتة المهام الروتينية، مما يزيد من مرونة العمل ويدعم ثقافة الابتكار.

## أهداف وفوائد التحول الرقمي

### أهداف التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي محورًا استراتيجيًا تتجه إليه معظم الدول والمؤسسات في الوقت الراهن، نظراً لما يفرضه الواقع الرقمي من تحولات متسارعة على مستوى الأنشطة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية ولم يعد التحول الرقمي خياراً تقنياً بحتاً، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية العمل المؤسسي، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية والجودة في تقديم الخدمات ويشير عبد الغني إلى أن أهداف التحول الرقمي متعددة ومتشعبة، تشمل الجوانب التنظيمية والإدارية والخدمية والاجتماعية في آن واحد ويأتي في مقدمة هذه الأهداف (عبد الغني، 2022):

- السعي إلى تعزيز تطوير نظم تكنولوجية شاملة وثقافة مؤسسية ومالية تقوم على الابتكار، والمشاركة التعاونية بين الأفراد والجهات الحكومية والخاصة، والمجتمع بكافة قطاعاته حيث تستدعي التحولات الرقمية الحديثة بناء أنظمة متكاملة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي ولا يقتصر هذا التطوير على استحداث أدوات تقنية جديدة، بل يتطلب أيضاً بناء بيئة عمل تدعم ثقافة التغيير والتحول المستمر، وتعمل على تحسين البنية التحتية الرقمية، وتطوير القدرات البشرية القادرة على إدارة تلك الأنظمة بكفاءة.
- وفي سياق آخر، يستهدف التحول الرقمي إحداث تغييرات جوهرية في نظام التعليم التقليدي، بحيث يصبح أكثر قدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وإعداد الأفراد بالمهارات الرقمية والمعرفية اللازمة للعمل في البيئة الرقمية ويمتد هذا الهدف إلى توجيه الطلبة والكوادر البشرية نحو التخصصات المستقبلية المرتبطة بالتقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات البلوك تشين، والحوسبة السحابية، لضمان تهيئة جيل رقمي مؤهل قادر على المنافسة في سوق العمل الرقمي، والمساهمة في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.
- كما يُعد إنشاء بنية تحتية متطورة للاتصالات الرقمية أحد الأهداف المحورية في استراتيجية التحول الرقمي، إذ يعتمد نجاح أي منظومة رقمية على وجود شبكة اتصالات حديثة وفعالة وآمنة ويشمل ذلك تطوير شبكات الإنترنت عالية السرعة، وربط الجهات الحكومية والخاصة بشبكات معلومات موحدة، وتوفير خدمات رقمية موثوقة للمواطنين، مع ضمان إدارة هذه البنى التحتية وفق أعلى معايير الجودة

والأمن ويُعد تحقيق التوازن بين جودة الخدمة الرقمية وتكلفة تقديمها من الأهداف الأساسية، بما يضمن توفير خدمات رقمية ميسورة التكلفة وشاملة تغطي كافة شرائح المجتمع دون تمييز.

- ولا يقلّ عن ذلك أهمية تعزيز حماية البيانات الرقمية، وضمان الشفافية والاستقلالية المعلوماتية، وتعزيز ثقة الأفراد والمؤسسات في التعاملات الرقمية ويتحقق ذلك من خلال وضع أطر تشريعية وتنظيمية تضمن حماية البيانات الشخصية والمؤسسية، وتحافظ على خصوصية المستخدمين، مع توفير آليات فعالة لمراقبة التعاملات الرقمية، وضمان نزاهتها وسريتها ويهدف التحول الرقمي كذلك إلى تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الرقمية، من خلال تطوير بوابات إلكترونية متكاملة تتيح للمواطنين والمستثمرين الاستفادة من الخدمات بسهولة، وإرساء معايير جودة موحدة تضمن تقديم خدمات إلكترونية موثوقة وعالية الكفاءة.

- وأخيراً، يطمح التحول الرقمي إلى تطبيق نماذج أعمال مبتكرة تقوم على استغلال التقنيات الرقمية الحديثة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية المنظمة لهذه النماذج ويسعى هذا الهدف إلى تمكين المؤسسات من تطوير حلول رقمية مرنة، وتبني استراتيجيات عمل قائمة على البيانات، بما يعزز من تنافسيتها، ويدعم استدامة أعمالها في بيئة تتسم بالتغير المتسارع.

### فوائد التحول الرقمي

لا تقتصر أهمية التحول الرقمي على الجوانب التقنية والإدارية فحسب، بل تمتد آثاره الإيجابية إلى الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية فالتحول الرقمي يحمل في طياته مجموعة كبيرة من الفوائد التي تنعكس بصورة مباشرة على المواطنين، والمستثمرين، والجهات الحكومية، وتؤثر في طريقة تفاعلهم مع البيئة الرقمية الحديثة، من حيث الخدمات المقدمة، وآليات الوصول إليها، وجودة الأداء، ومستوى الشفافية ويمكن توضيح ذلك كالتالي (قريني، 2022):

- فعلى صعيد المواطنين، يسهم التحول الرقمي في تعزيز حق الأفراد في المعرفة، من خلال تسهيل وصولهم إلى المعلومات العامة والخدمات الحكومية والخاصة بصورة إلكترونية سريعة وبتكلفة منخفضة وتتيح المنظومات الرقمية الحديثة للمواطنين الاطلاع على بياناتهم وخدماتهم بسهولة، والمشاركة الفعالة في المجتمع الرقمي عبر القنوات الإلكترونية كما يساعد التحول الرقمي في تسهيل الحصول على الخدمات اليومية مثل الرعاية الصحية، والتعليم، والخدمات الحكومية من خلال منصات رقمية موحدة متاحة على مدار الساعة، مما يوفر وقت وجهد المواطنين فضلاً عن ذلك،

يسهم التحول الرقمي في تحفيز بيئة الابتكار وريادة الأعمال الرقمية، وخلق فرص عمل جديدة، خاصة في المجالات التقنية والرقمية، وهو ما يساعد في تقليل معدلات البطالة، ويدعم التنمية الاقتصادية.

- أما بالنسبة للمستثمرين، فإن التحول الرقمي يوفر بيئة استثمارية أكثر جاذبية من خلال تبسيط الإجراءات، وتسهيل الحصول على التراخيص والمعاملات عبر بوابات إلكترونية ذكية، وتقليل المعاملات الورقية، وهو ما يقلل من الوقت والتكلفة، ويرفع من مستوى الشفافية والحوكمة كما يسهم التحول الرقمي في تحسين المناخ الاستثماري من خلال توفير بنية معلوماتية متطورة، واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في مجالات الإدارة، والتخطيط، والتدريب وتعمل هذه البيئة الرقمية على تحفيز الاستثمارات الخارجية، ودعم المشروعات الناشئة، وتشجيع المستثمرين على تبني نماذج أعمال رقمية جديدة، ما يعزز من تنوع مصادر الدخل الوطني.

- وفيما يتعلق بالجهات الحكومية، يُعد التحول الرقمي أداة استراتيجية في مكافحة الفساد الإداري والمالي، من خلال إرساء نظم إلكترونية مؤمنة تدير التعاملات والمعاملات كافة بشفافية مطلقة، وتوفر قواعد بيانات دقيقة تسهم في تحسين اتخاذ القرار ويساعد التحول الرقمي الجهات الحكومية على زيادة كفاءة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الأداء الحكومي، من خلال تقديم خدمات حكومية متكاملة متاحة إلكترونياً طوال اليوم دون انقطاع، مما يرفع من مستوى رضا المواطنين والمستفيدين فضلاً عن ذلك، يضمن التحول الرقمي تحقيق مستوى عالٍ من جودة الخدمات، ويحافظ في الوقت ذاته على أمن وسرية المعلومات من خلال تطبيق حلول رقمية متطورة، تحمي بيانات المواطنين والجهات الرسمية من التهديدات السيبرانية.

## ثانياً: إدارة المشاريع

### مفهوم إدارة المشاريع

يتفق جميع الممارسين والمختصين والأكاديميين والمنظمات على أن أي مشروع، بغض النظر عن حجمه أو نطاقه، يقوم على عناصر أساسية ثابتة فهو مؤقت يمتلك تاريخ بداية ونهاية محددين، ويرتبط بميزانية وتكلفة معينة، ويهدف إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف واضحة يتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة (الطحطوح، 2022)

وتتزايد حاجة المنظمات الى توظيف اشخاص من ذوي المؤهلات والخبرات والمهارات الخاصة، تكون مهمتهم إدارة المشروعات التي تقوم بتنفيذها هذه المنظمات، وهنا يجدر بنا القول انه إذا تسلم شخص ما إدارة مشروع فإن الأمر يصبح كارثة مالم يكن على معرفة والمام ودراية بإدارة المشروع، فمدير المشروع يجب ان يمتلك مجموعة مما يسمى بمهارات إدارة المشروع، تساعد على إتمام المشروع في الوقت المحدد، ووفق الأهداف المتفق عليها، ووفق الميزانية المحددة.

رغم تعدد التعريفات لإدارة المشاريع الا أن المشروع في أبسط صورة له يمكن أن يعرف على أنه "منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة(خالد، 2023) "

ويعرفها(قدوم، 2019) بأنها "الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف والتنظيم و التخطيط و الجدولة الزمنية، والميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ والرقابة، لتحقيق المعايير الفنية و الزمنية و المالية للمشروع أو مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد و الإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدول زمنية محددة و ميزانية محددة.

ويعرف الدليل المعرفي الإدارة المشاريع المشروع بأنه "مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، وهذا التعريف يبرز صفتين مهمتين للمشروع هما السمة الفريدة غير المتكررة والمختلفة عن مشروع اخر والطبيعة المؤقتة للمشروع (معهد إدارة المشاريع (2017)

ويمكن تعريفها بأنها " تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم تحقيق إدارة المشاريع من خلال تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإنهاء المشروع.

## أهمية إدارة المشاريع

في ظل بيئة الأعمال العالمية المتغيرة والمليئة بالتحديات، تسعى المؤسسات والشركات بمختلف أنواعها وأحجامها إلى تطوير عملياتها وتعزيز أنظمتها التشغيلية بشكل مستمر، بهدف تحسين قدرتها التنافسية، والبقاء في مقدمة السوق ولم تعد المنافسة تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة وحدها، بل أصبح نجاح المؤسسات مرهوناً بمدى كفاءتها في إدارة مشاريعها، وامتلاكها لأنظمة متقدمة قادرة على تنظيم الموارد وضبط الزمن وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وقد أصبحت إدارة المشاريع أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين أدائها وضمان نجاح مشروعاتها فالإدارة جانب دورها التنفيذي، تمثل إدارة المشاريع اليوم عنصراً جوهرياً في دعم النمو المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. إذ تساهم بشكل مباشر في إنجاز الأعمال بكفاءة أكبر، وفي وقت أقل، مع تقليل الحاجة إلى موارد بشرية إضافية، من خلال تطبيق منهجيات مرنة وأدوات حديثة تمكن من استغلال الموارد المتاحة بأقصى قدر ممكن من الفعالية(خالد، 2023).

كما أن إدارة المشاريع تساهم في جعل المؤسسات أكثر فاعلية من خلال دمج مبادئ السلوك التنظيمي في بيئة العمل، بما ينعكس إيجاباً على مستوى التنسيق الداخلي بين الإدارات والفرق المختلفة، ويعزز التعاون بين جميع العاملين. ومن الأهمية بمكان أن إدارة المشاريع توفر للمديرين أدوات احترافية تساعدهم في التعامل مع التحديات اليومية، وتقديم حلول فعالة للمعضلات التي قد تواجه سير العمل أو تنفيذ المشروعات في مراحله المختلفة وتتجلى أهمية إدارة المشاريع أيضاً في دورها المحوري في تحسين جودة المخرجات النهائية، حيث تُعنى بتطبيق معايير جودة دقيقة في كل مرحلة من مراحل المشروع، وضمان التزام فرق العمل بها إلى جانب ذلك، تساهم إدارة المشاريع في الحد من الصراعات التنظيمية وصراع القوى داخل بيئة العمل، من خلال تحديد المسؤوليات بدقة، وتوزيع الأدوار بشكل منظم يحقق التوازن بين المصالح المختلفة.

ومن مزايا إدارة المشاريع كذلك أنها تساعد على فهم طبيعة العمل الفني المرتبط بكل مرحلة من مراحل المشروع، الأمر الذي يمكن فرق العمل من أداء مهامهم وفق متطلبات محددة، مع وضوح الأهداف المتوقعة من كل مرحلة كما تعمل على تسهيل تحديد توقيت التسليم بدقة، وتقييم الأداء بشكل مستمر، بما يتيح مراقبة التقدم المحرز واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ولا تتوقف أهمية إدارة المشاريع عند هذا الحد، بل تمتد إلى تنظيم عمليات الرقابة على كل مرحلة من مراحل التنفيذ، والتأكد من مطابقة المخرجات للمواصفات والمعايير المتفق عليها، فضلاً عن اعتماد المصادقة النهائية على النتائج. ومن خلال هذا النهج المتكامل، تصبح المؤسسات قادرة على إنجاز مشروعاتها بكفاءة عالية، مع ضمان تحقيق القيمة المضافة للعميل، والالتزام بالميزانية والوقت المحددين، وتحقيق مستويات أداء تتناسب مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

### التطور في أبعاد إدارة المشروع

شهدت إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً عبر السنوات، شمل عدة جوانب أساسية كان لها تأثير مباشر على كيفية تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشروعات ويمكن تناول هذا التطور من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: تطور الأساليب، تطور معايير الأداء، تطور الهياكل التنظيمية، وأخيراً التحول من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشاريع ويمكن توضيحها كالتالي (قدوم، 2019):

- التطور في الأساليب: بدأت إدارة المشاريع في مراحلها الأولى بالاعتماد على أدوات تقليدية مثل مخططات Gantt التي تستخدم في ترتيب الأنشطة وفق تسلسل زمني واضح. ومع ازدياد حجم وتعقيد المشروعات، خاصة في منتصف القرن العشرين، ظهرت الحاجة إلى أدوات تخطيط ورقابة أكثر دقة وفعالية. وقد ساعدت أولى الشبكات المستخدمة في توصيف العمليات الصناعية في تحقيق ذلك، لتتطور بعدها إلى طريقتين شهيرتين في عالم إدارة المشاريع، وهما: طريقة المسار الحرج (CPM) وطريقة تقييم ومراجعة البرامج (PERT) ساهمت هاتان الطريقتان في تحسين عملية الجدولة ومتابعة تقدم الأعمال بدقة، حيث وفرت طريقة CPM إمكانية تحديد الأنشطة الحرجة التي

يتوقف عليها إنجاز المشروع في الوقت المحدد، بينما ساعدت طريقة PERT في التعامل مع الأنشطة ذات المدد الزمنية غير المؤكدة. وبمرور الوقت، وتحت ضغط الحاجة إلى إدارة مشروعات ضخمة ومعقدة، ظهر مفهوم حوسبة إدارة المشاريع، حيث تم تطوير برامج متخصصة تساعد في التخطيط والجدولة والرقابة بشكل آلي، مما زاد من سرعة الأداء ودقة المتابعة وسهولة اتخاذ القرار.

- التطور في معايير الأداء: لم تعد إدارة المشاريع اليوم تكتفي بالتركيز على معايير تقليدية مثل الكفاءة والتكلفة فحسب، بل شهدت معايير الأداء تطوراً واسعاً نحو أبعاد أخرى أكثر ارتباطاً بمتطلبات البيئة المعاصرة. فقد أصبح تحقيق الجودة أحد المتطلبات الأساسية في تقييم أداء المشروع، ليس فقط من منظور الالتزام بالموصفات، بل من حيث القيمة التي يقدمها المنتج أو الخدمة للمستفيد النهائي إلى جانب ذلك، برزت أهمية المرونة كمعيار لقياس مدى قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات الطارئة والمتطلبات المتجددة. كما أصبح معيار الاستجابة لحاجات العملاء يشكل عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع، إلى جانب إدماج الاعتبارات الأخلاقية والمعايير البيئية ضمن مؤشرات الأداء، بما يعكس التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية وحرصها على تحقيق التنمية المستدامة.
- التطور في الهياكل التنظيمية للمشروعات: شهدت هياكل تنظيم المشاريع تطوراً نوعياً، خاصة مع تزايد تعقيد المشروعات وتوسع نطاقاتها الجغرافية والتكنولوجية. حيث تم الانتقال من التنظيمات الهرمية الصارمة إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة وفاعلية. ومن أبرز هذه النماذج التنظيم المصفوفي، الذي يجمع بين التنظيم الوظيفي والمشروعات في إطار تنظيمي متكامل، والتنظيم الشبكي الذي يربط فرق العمل من مواقع مختلفة في شبكة متناسقة توفر مرونة عالية في الأداء كما أثبتت الفرق ذاتية الإدارة جدارتها في بيئات العمل التنافسية التي تتطلب قرارات سريعة ومباشرة، خاصة في المشروعات الابتكارية إذ تمنح هذه الفرق أعضاءها صلاحيات أوسع وتحملهم مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومتابعة مهامهم، مما يعزز من سرعة الاستجابة وفاعلية التنفيذ. وقد ساعدت هذه

الهيكل الحديثة المؤسسات على مواكبة التحديات المتسارعة وتحقيق نسب نجاح أعلى في تنفيذ المشروعات الكبرى والمعقدة.

- التحول من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشاريع" رغم أن أسلوب الإدارة بالأهداف، الذي قدمه بيتر دراكر، شكّل في وقت من الأوقات أداة فعّالة لتحقيق أهداف المؤسسات ضمن سياقات تنظيمية محددة، إلا أن التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال والاقتصاد العالمي فرضت على المؤسسات اعتماد فلسفات إدارية أكثر مرونة. ونتيجة لذلك، انتقلت العديد من المؤسسات إلى نمط الإدارة بالمشاريع، الذي يتيح التعامل مع متغيرات السوق المتجددة، ويعزز القدرة على تنفيذ مبادرات ومشروعات متوازية ومتداخلة وقد دفع هذا التحول عدة عوامل، من أهمها زيادة حجم المشروعات الرأسمالية التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة وموارد بشرية مؤهلة، إلى جانب التغير المستمر في حاجات العملاء واشتداد المنافسة، خاصة في المشروعات الابتكارية التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة. كما ساهم في ذلك ارتفاع الاستثمارات في مجالات البحث والتطوير، واشتداد ضغوط الكفاءة والفعالية التي تفرض ضرورة تنفيذ المشروعات في أقصر مدة زمنية وبأقل تكلفة ممكنة مع ضمان جودة المخرجات هذا التوجه جعل من الإدارة بالمشاريع فلسفة متكاملة وليست مجرد وسيلة تنفيذية، حيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الهيكل الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة، بما يحقق لها القدرة على المنافسة المستدامة والابتكار المستمر في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة.

### ثالثاً: أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع

#### أهمية التحول الرقمي في إدارة المشاريع

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية ومتسارعة في بيئة الأعمال، خاصة في مجال إدارة وتنفيذ المشاريع، حيث أصبح التحول الرقمي يشكّل محوراً رئيسياً في تعزيز كفاءة وفعالية العمليات. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية تمكّن المؤسسات من مواكبة متغيرات السوق ورفع قدرتها التنافسية. وتتمثل أبرز أوجه أهمية التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع فيما يلي (باشميل، 2024):

- تحسين التواصل والتعاون بين فرق العمل: يساهم التحول الرقمي في تطوير وسائل الاتصال بين فرق المشروع وأصحاب المصلحة، سواء كانوا متواجدين في نفس الموقع أو موزعين جغرافيًا. فمن خلال استخدام منصات العمل الجماعي الرقمية وتطبيقات التواصل الفوري، يصبح من السهل تبادل المعلومات، ومتابعة المهام، وتنسيق الجهود بين أعضاء الفريق بشكل لحظي، مما يقلل من فجوات التواصل، ويعزز بيئة العمل التعاوني بكفاءة أعلى.
- رفع كفاءة إدارة المعلومات والبيانات: يوفر التحول الرقمي أدوات فعّالة لجمع وتنظيم وتحليل المعلومات المتعلقة بالمشروع في الوقت الفعلي، مما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات دقيقة ومدعومة ببيانات موثوقة. حيث يمكن من خلال الأنظمة الرقمية تنظيم كم كبير من المعلومات بشكل منسق، والوصول السريع إلى الوثائق والتقارير اللازمة دون عناء، الأمر الذي يرفع من جودة المتابعة ويقلل من احتمالات الخطأ البشري.
- زيادة الكفاءة والإنتاجية وتقليل العمليات اليدوية: تساهم الأتمتة والأنظمة الرقمية في تقليل الإجراءات الورقية والعمليات اليدوية، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من التكاليف التشغيلية وتؤدي هذه التقنيات إلى تحسين تنظيم الجداول الزمنية للمشروع، وتسريع إنجاز المهام، ورفع إنتاجية الفرق، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشروع وجودة مخرجاته.
- تحسين تتبع الأداء وإدارة المشروع بشكل أكثر فاعلية: توفر أنظمة إدارة المشاريع الرقمية رؤية فورية شاملة حول حالة تقدم المشروع ومؤشرات الأداء في كل مرحلة وهو ما يمكن فرق العمل من التنبؤ بالمشكلات مبكرًا، والاستجابة السريعة للتحديات، وضبط خطط العمل بمرونة وفعالية، ما يرفع من مستوى التحكم والسيطرة على المشروع طوال فترة تنفيذه.
- دعم عمليات التحليل واتخاذ القرارات المبنية على البيانات: بفضل تطبيق تقنيات البيانات الضخمة وأدوات التحليل الذكية، يمكن للمؤسسات استخلاص رؤى دقيقة حول أداء المشروع ومجالات التحسين المتاحة ويمكن هذا التحليل من اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على أدلة وحقائق رقمية واضحة، بدلاً من الاعتماد على التقديرات التقليدية، مما يحسن دقة التقدير والقدرة على توجيه الموارد بفعالية.
- زيادة قدرة المشاريع على التكيف مع التغيرات: في ظل تسارع التغيرات في بيئة العمل، يتيح التحول الرقمي للمشاريع مرونة أعلى في التعامل مع التحديات والمتغيرات فمن خلال الأنظمة الرقمية، يمكن تعديل الخطط التشغيلية بسهولة، وإعادة ترتيب أولويات المهام دون تعطيل سير المشروع أو تحميل المؤسسة تكاليف إضافية كبيرة، وهو ما يمنح المشاريع قدرة أعلى على الصمود في بيئة متقلبة.
- تحسين جودة التسليمات وضمان الالتزام بالمواعيد: يتيح التحول الرقمي عبر آليات الرصد والتحليل المستمرة مراقبة جودة تنفيذ الأعمال في كل مرحلة من مراحل المشروع، وتحديد الانحرافات مبكرًا.

مما يسهم في تحسين جودة المخرجات النهائية، وضمان الالتزام بمواعيد التسليم المحددة دون تأخير، بما يعزز من رضا العملاء وسمعة المؤسسة.

## معوقات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من المعوقات والتحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه بالشكل الأمثل، خاصة في مشاريع القطاع الخاص ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: إدارية، ومادية، وتنظيمية (زكي، 2021) :

- **معوقات إدارية:** يُعد الغموض المفاهيمي أحد أبرز العوائق التي تعترض مسار التحول الرقمي في مشاريع القطاع الخاص. فما زال العديد من القيادات الإدارية يفتقرون إلى الفهم الشامل لهذا المفهوم وأبعاده المتكاملة، حيث يُنظر إلى التحول الرقمي في بعض المنشآت باعتباره مجرد تحديث تقني، دون إدراك تأثيراته العميقة على الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية وأنماط اتخاذ القرار. لذا، يتطلب الأمر من القيادات الإدارية بناء أرضية فكرية مؤسسية تتبنى مفهوم التحول الرقمي بشكل استراتيجي، وتعزيز ثقافة التغيير داخل بيئة العمل لضمان تحقيق الأثر المطلوب.
- **مقاومة التغيير:** يمثل التحول الرقمي بطبيعته عملية تغيير جذرية في أساليب العمل وأدوار الأفراد داخل المؤسسات، حيث يتطلب إعادة هيكلة العديد من الأقسام الإدارية، وتوزيع المهام والصلاحيات بطريقة جديدة تتماشى مع متطلبات العمل الرقمي. ويصاحب ذلك في الغالب مقاومة من جانب الموظفين والإداريين خشية فقدان مناصبهم أو صلاحياتهم التقليدية، أو نتيجة الخوف من التعامل مع تقنيات جديدة. وتمتد هذه المقاومة لتشمل أحياناً القيادات ذاتها التي قد ترى في التحول تهديداً لاستقرار النظم الإدارية القائمة. مما يستدعي إدارة واعية لبرامج التغيير، وقيادة محفزة قادرة على إدارة المخاوف وضمان انتقال سلس نحو البيئة الرقمية.
- **معوقات مادية وتقنية:** يُعد الجانب المادي والتقني من أهم التحديات التي تواجه تنفيذ التحول الرقمي، خاصة في بيئة القطاع الخاص التي قد تقتصر إلى الإمكانيات المالية الكافية لتوفير البنية التحتية الرقمية المتكاملة. فالحاجة المستمرة إلى الاستثمار في أنظمة حديثة، وتحديث أجهزة وتقنيات المعلومات، تفرض أعباء مالية إضافية قد تعجز بعض المؤسسات عن مواكبتها، لا سيما أن تقنيات التحول الرقمي تشهد تطورات متسارعة يصعب اللحاق بها بسهولة. كما أن اعتماد هذه التقنيات يعتمد على أنظمة مترابطة ومتداخلة يصعب تنفيذها بشكل متدرج، الأمر الذي يتطلب تخطيطاً دقيقاً واستثماراً كبيراً لضمان التكامل بين مختلف الأنظمة والخدمات الرقمية.

- وبالتالي، فإن نجاح التحول الرقمي في مشاريع القطاع الخاص يرتبط بقدرة المؤسسات على تجاوز هذه المعوقات من خلال تعزيز وعي القيادات بأهمية التحول، وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ مشروعات التحول وفق رؤية متكاملة ومستدامة.

## متطلبات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع

يتطلب التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تشكل الركائز الداعمة لنجاح هذا التحول وتحقيق الأهداف المرجوة منه ولا يقتصر الأمر على توفير التقنيات الحديثة فحسب، بل يمتد ليشمل أبعادًا إدارية وتنظيمية وثقافية وتقنية متكاملة وفيما يلي أبرز المتطلبات الواجب مراعاتها لضمان فعالية التحول الرقمي في إدارة وتنفيذ المشاريع (سدره، 2021):

- يأتي في مقدمة هذه المتطلبات استمرار الدعم القيادي والإداري لجهود التحول الرقمي، حيث يمثل دعم القيادات العليا حجر الأساس في نجاح أي مشروع تحولي. ويتجلى ذلك من خلال تركيز القيادات والمسؤولين التنفيذيين على تبني الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة، إلى جانب العمل على تهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة لتنفيذ هذا التحول بكفاءة.
- وفي الإطار ذاته، يُعد استخدام التقنيات الرقمية الحديثة مطلبًا جوهريًا ضمن متطلبات التحول الرقمي في إدارة المشاريع. وتشمل هذه التقنيات مجموعة واسعة من الأدوات مثل الأنظمة الذكية، تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز، تقنيات تحديد المواقع، الحوسبة السحابية، التعلم الآلي، والروبوتات. وتساهم هذه التقنيات في تسريع العمليات، وتحسين أنماط التواصل والتعاون، وتحليل البيانات الدقيقة بما يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة، إلى جانب تحسين جدولة المهام ورفع كفاءة تنفيذها.
- كما يحتل تحليل البيانات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي موقعًا محوريًا ضمن متطلبات التحول الرقمي، إذ يوفر فرصة مثالية لفهم المعطيات واستقراء الاتجاهات والتنبيه بالمخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع. ويساعد ذلك في تحسين الأداء العام، وتعزيز قدرة مديري المشاريع على التخطيط المسبق واتخاذ قرارات ذكية مبنية على حقائق رقمية دقيقة.
- ومن المتطلبات الأساسية كذلك تحسين قنوات التواصل والتعاون الافتراضي، لا سيما في ظل تباعد الفرق جغرافيًا أو العمل عن بُعد. إذ تُمكن أدوات التواصل الرقمي المختلفة مثل البريد الإلكتروني،

- المحادثات الفورية، الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات إدارة الفرق من تسهيل التنسيق بين أعضاء فريق المشروع، وتبادل المعلومات بشكل لحظي، ما يضمن تنفيذ المهام بسلاسة وتوافق.
- ويُعد الاستثمار المالي في التحول الرقمي أحد العوامل الحاسمة لنجاح هذه العملية، حيث يتطلب الأمر تخصيص ميزانيات مناسبة لتطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير التدريب المستمر للعاملين، واعتماد التقنيات الحديثة بما يواكب تطور سوق الأعمال. ويمثل هذا الاستثمار خطوة استراتيجية تعود بنتائج ملموسة على مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع وجودة مخرجاتها.
- ولا يمكن إغفال التحول الثقافي داخل المؤسسة كمتطلب حيوي لنجاح التحول الرقمي. إذ يتطلب الأمر إحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية يدعم تبني التقنيات الرقمية، ويرسخ الالتزام لدى قادة المشاريع والفرق التنفيذية بضرورة تطوير مهاراتهم الرقمية، وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر، مع تعزيز ثقافة التعاون والمرونة داخل بيئة العمل.
- كما يشكل ضمان أمان البيانات وحماية الخصوصية مطلباً أساسياً في إطار التحول الرقمي للمشاريع. ويتطلب ذلك تطبيق معايير أمان صارمة تحمي المعلومات الحساسة، والالتزام بالتشريعات واللوائح ذات الصلة، من خلال إجراءات مثل التشفير، وتقييد الوصول، والمراقبة المستمرة لأنظمة المشاريع الرقمية.
- ورغم ما يواجه التحول الرقمي من تحديات متعلقة بالتكاليف، مقاومة التغيير، وتكامل الأنظمة التقنية، إلا أنه يمثل في المقابل فرصة كبيرة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحقيق نتائج أفضل، وتقديم تجارب أكثر تطوراً للمستخدمين والعاملين، الأمر الذي يتطلب إدارة واعية للتحديات والاستفادة من الفرص المتاحة.
- كما يتطلب التحول الرقمي تطوير البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر، بحيث توفر بيئة مرنة وآمنة تسمح بتنفيذ العمليات الرقمية بكفاءة. ويشمل ذلك تحديث الشبكات، وتأمين التطبيقات، وضمان توافق الأنظمة التقنية بما يحقق التكامل المطلوب في تنفيذ المشاريع الرقمية.
- وأخيراً، لا بد من تطوير مهارات فرق إدارة المشاريع لمواكبة التحولات الرقمية الحديثة، عبر برامج تدريب مستمرة تهدف إلى تعزيز الوعي بالتقنيات الجديدة، والارتقاء بقدرات الأفراد في التعامل مع الأدوات الرقمية المختلفة. وهو ما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج أفضل في تنفيذ المشاريع داخل بيئة العمل الرقمية.

## ثانياً: الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة عثمان توات (2021) بعنوان "التكنولوجيا المالية كأداة لتعزيز الشمول المالي والتحول الرقمي المصرفي: تجارب ودروس دولية للدول العربية". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا المالية (FinTech) في تعزيز الشمول المالي والتحول الرقمي داخل القطاع المصرفي، مع التركيز على التجارب الدولية الرائدة التي يمكن أن تشكل نماذج تحتذى بها للدول العربية في هذا المجال. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة منهجية دقيقة للدراسات السابقة والتقارير الدولية ذات الصلة بتأثير التكنولوجيا المالية على الأنظمة المصرفية، سواء في الدول النامية أو المتقدمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التكنولوجيا المالية أسهمت بشكل ملحوظ في تسهيل الوصول إلى الخدمات المصرفية للأفراد في المجتمعات ذات البنى التحتية المالية الضعيفة، وساعدت التقنيات الرقمية المختلفة مثل البنوك الإلكترونية، وتطبيقات الهواتف الذكية، والخدمات المصرفية الرقمية، في رفع معدلات الشمول المالي وتحسين جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث الأطر التشريعية والتنظيمية في الدول العربية بما يواكب التحولات الرقمية المتسارعة، مع تعزيز التعاون بين الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص لتطوير حلول مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المختلفة.

أما دراسة محمد فوزي (2020) بعنوان "دور استراتيجيات التحول الرقمي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمرتكز لتعزيز مبادرات الشمول المالي بالبيئة المصرية (بين مؤشرات القياس ومزايا وتحديات التطبيق)"، فقد سعت إلى تقييم مدى تأثير التحول الرقمي على تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، باعتبارها من القطاعات الحيوية في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز الشمول المالي. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تحليل البيانات المالية للبنوك والمؤسسات التمويلية التي تبنت تقنيات التحول الرقمي في تمويل المشروعات. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تسريع إجراءات التمويل وتقليل التعقيدات البيروقراطية، مما ساعد المشروعات الصغيرة على الحصول على التمويل بشكل أسرع وأكثر مرونة. كما أوضحت الدراسة أن البنوك التي اعتمدت حلولاً رقمية حديثة تمكنت من توسيع قاعدة عملائها، وزيادة حجم الإقراض. وقد أوصى الباحث بضرورة إنشاء منصات رقمية موحدة تتيح تسهيل إجراءات التمويل الرقمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب إطلاق حملات توعية لتعزيز ثقافة التعامل الرقمي لدى العملاء.

وفي دراسة مرسى خولة وموساوي هاجر (2023) بعنوان "تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات". استهدفت الدراسة تحليل أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على أداء العمليات المصرفية وجودة الخدمات البنكية من خلال دراسة حالة عملية لأحد البنوك متعددة الجنسيات. استخدم الباحثان منهج دراسة الحالة، حيث جمعت البيانات من خلال تحليل التقارير السنوية للبنك، والمقابلات مع المسؤولين التنفيذيين، إلى جانب التحليل الإحصائي لبيانات الأداء المالي. وبينت نتائج الدراسة أن تبني التحول الرقمي ساهم في تحسين كفاءة العمليات المصرفية وتقليص النفقات التشغيلية، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال سهولة الوصول إلى الخدمات وسرعة إنجاز المعاملات. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار البنوك في تطوير قدرات كوادرها البشرية وتأهيلها لاستخدام الأدوات الرقمية الحديثة بكفاءة، مع أهمية تعزيز نظم الأمن السيبراني لضمان حماية المعلومات المالية الحساسة.

ودراسة ناصر (2024) بعنوان "تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية". هدفت إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية بالمملكة، وكيفية اعتمادها للتقنيات الرقمية لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتنافسيتها في السوق المحلي والإقليمي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بتحليل البيانات المالية وتقارير الأداء لعدد من الشركات المالية السعودية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع خبراء ومتخصصين في المجال المالي. كشفت النتائج أن التحول الرقمي ساعد في تحسين كفاءة العمليات وتقليص النفقات التشغيلية، وزيادة قدرة الشركات على جذب العملاء من خلال قنوات رقمية متقدمة. كما أظهرت الدراسة وجود تحديات تواجه المؤسسات المالية في المملكة، تتمثل في ارتفاع كلفة تبني الأنظمة الرقمية الحديثة، ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة في مجالات التكنولوجيا المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة لرفع جاهزية الموارد البشرية، إلى جانب دعم الاستثمارات في الحلول الرقمية الذكية.

أما دراسة هيفاء العثمان (2024) بعنوان "تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية". فقد استهدفت التعرف على دور أدوات وتقنيات إدارة المشاريع الرقمية في تحسين تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، مع التركيز على أبرز العوامل المؤثرة في نجاح هذه المشاريع داخل بيئات العمل السعودية. استخدمت الباحثة المنهج الكمي، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني وُزِعَ على مديري المشاريع الرقمية وعدد من المعنيين بتنفيذها، بالإضافة إلى تحليل بيانات مشاريع التحول الرقمي في مؤسسات محلية. وتوصلت الدراسة إلى أن تقنيات إدارة المشاريع الرقمية أسهمت بشكل واضح في تسريع تنفيذ المشاريع وتحسين جودتها، وتقليل معدلات التعثر، غير أن الدراسة أشارت أيضاً إلى وجود تحديات متعلقة بعدم توافق بعض الأدوات الرقمية مع متطلبات البيئة التنظيمية والإدارية في بعض المؤسسات.

وأوصت الباحثة بضرورة اعتماد استراتيجيات متكاملة لتعزيز استخدام أدوات إدارة المشاريع الرقمية، وتكييفها بما يتلاءم مع بيئة العمل السعودية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Kozarkiewicz, A. (2020) بعنوان *"General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods"*. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع وأساليب الإدارة المستخدمة، مع تمييز الفروق بين التأثيرات العامة التي تحدث على مستوى المؤسسة ككل، والتأثيرات الخاصة التي تنعكس مباشرة على آليات تنفيذ وإدارة المشاريع. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة بيانات مستمدة من دراسات حالة متعددة، تناولت كيفية تأثير الأدوات الرقمية مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة على كفاءة وفعالية إدارة المشاريع. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي أسهم في تحسين سرعة تنفيذ المشاريع وكفاءتها، خاصة من خلال أتمتة العمليات الإدارية والعمليات التشغيلية الدقيقة، كما أن استخدام أنظمة المعلومات المتكاملة وتقنيات التحليل المتقدم ساهم بشكل ملموس في تحسين دقة اتخاذ القرار وتقليل احتمالات الخطأ البشري أثناء إدارة مراحل المشروع المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بتطوير سياسات تنظيمية داعمة للتحول الرقمي في إدارة المشاريع، وتحديث الأطر الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات التقنيات الحديثة لضمان تحقيق الأثر الإيجابي المرجو.

وفي دراسة Ogunbukola, M. (2024) بعنوان *"The Impact of Digital Transformation on Project Management"*. ركزت هذه الدراسة على استكشاف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتحول الرقمي على إدارة المشاريع، خاصة من حيث كفاءة الأداء، وتحسين سبل التواصل بين فرق العمل، وأتمتة العمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط، التنفيذ، والمتابعة. اتبعت الدراسة منهج البحث الكمي عبر جمع البيانات من استبيانات موجهة إلى عدد من مديري المشاريع في قطاعات متعددة، وتحليل تقارير الأداء المؤسسي قبل وبعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي. وبيّنت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي ساعد بشكل واضح في رفع كفاءة فرق العمل، وتقليل زمن تنفيذ المشاريع، وزيادة الإنتاجية الإجمالية للمنظمات التي تبنت أنظمة وأدوات رقمية حديثة. كما ساهم اعتماد التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الفرق، وتعزيز مرونة إدارة العمليات والمشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تأهيل الموظفين وتيسير تأقلمهم مع بيئة العمل الرقمية، إضافة إلى تشجيع استخدام أدوات التحليل المتقدم للبيانات لضمان اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في بيئة إدارة المشاريع الرقمية.

أما دراسة (Sayed, R. (2022) بعنوان "The Impact of Digital Transformation on Project Management and Business Development: Case Studies in Diverse Industries". فقد تناولت تأثير التحول الرقمي ليس فقط على إدارة المشاريع بل أيضًا على تطوير الأعمال داخل المؤسسات بمختلف قطاعاتها، مع التركيز على كيفية استثمار المؤسسات للتقنيات الرقمية الحديثة بهدف تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال تحليل مشروعات تحول رقمي نفذت في قطاعات متنوعة تشمل التصنيع، والخدمات المالية، والتجارة الإلكترونية، مما أتاح للباحث تقييم الفروق بين القطاعات المختلفة في مدى استفادتها من التحول الرقمي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي لعب دورًا محوريًا في تحسين مستوى التنسيق والتكامل بين الإدارات داخل المؤسسات، وساعد تطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبئي، والحوسبة السحابية على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار في المشروعات المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد المؤسسات استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي تراعي التحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين الإدارات لضمان تحقيق تكامل رقمي فعال يدعم استمرارية وتحسين أداء إدارة المشاريع.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة؛ إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

## المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي رئيسي يتناسب مع طبيعة أهدافها ومتغيراتها. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات التطبيقية التي تهدف إلى وصف وتحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، مع تفسير العلاقات بين متغيراتها. وتقوم فلسفة هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، بما يسمح باشتقاق استنتاجات علمية يمكن تعميمها أو الاستفادة منها في بيئات مشابهة. وفي ضوء ما يشهده القطاع المالي من تحولات رقمية متسارعة، يتطلب بحث أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع استخدام منهج يسمح بجمع بيانات ميدانية دقيقة، وتحليلها بشكل علمي للكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية إدارة المشاريع من حيث كفاءة التنفيذ، جودة الخدمات، وتحسين اتخاذ القرار. وقد وقع اختيار الباحث على المنهج الوصفي التحليلي تحديداً لما يوفره من أدوات كمية ووصفية تعين على تشخيص الظاهرة محل الدراسة، ورصد التأثيرات المختلفة للتحول الرقمي داخل البنك الأهلي السعودي، بما يحقق أهداف البحث ويوفر قاعدة علمية يمكن البناء عليها مستقبلاً.

## أدوات ووسائل جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة. ويمتاز الاستبيان بقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت زمني قصير، مع ضمان إتاحة مساحة حرة للمستجيبين للتعبير عن آرائهم الشخصية حول الموضوع محل الدراسة. وقد قام الباحث بتصميم الاستبيان بشكل علمي ممنهج يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث تم تقسيمه إلى محاور رئيسية شملت: محور التحول الرقمي بالبنك، ومحور كفاءة إدارة المشاريع، ومحور تحسين جودة الخدمات، ومحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمشروعات. وتم تصميم فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتيح للمستجيب اختيار درجة موافقته على كل عبارة من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة". وحرص الباحث على عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال التحول الرقمي وإدارة

المشاريع لضمان اتساق فقراته وصدقها، وتوافقها مع الأطر النظرية والمعايير العلمية المعتمدة. كما تمت تجربة الاستبيان مبدئيًا على عينة استطلاعية لضبط صيغ العبارات والتأكد من وضوحها للمستجيبين قبل تطبيقه بشكل رسمي.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبنك الأهلي السعودي، وخاصة في الإدارات ذات الصلة بالتحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وتقنية المعلومات، والخدمات المصرفية الإلكترونية، حيث إن هذه الفئات تعد الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة وقادرة على تقديم تقييم واقعي حول مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع داخل البنك. ونظرًا لضخامة المجتمع الأصلي وتعدد مستوياته الوظيفية والإدارية، تم اختيار عينة طبقية عشوائية لضمان تحقيق التمثيل المناسب لكافة الفئات، وتوزيع الاستبيانات بشكل متوازن بين العاملين في مختلف الإدارات والمستويات. وقد تم تحديد حجم العينة وفقًا للمعايير الإحصائية المناسبة لحجم المجتمع وعدد المتغيرات المدروسة، مع مراعاة نسبة الاستجابة المتوقعة. وتم توزيع الاستبيانات بشكل إلكتروني من خلال البريد الرسمي للبنك، لتسهيل وصولها إلى جميع الإدارات المعنية، وضمان سرية البيانات وحماية خصوصية المشاركين، حيث تم التأكيد عليهم بأن كافة البيانات المجمعة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ولن يتم الإفصاح عن هوياتهم أو ربط بياناتهم بمعلوماتهم الشخصية.

## أساليب التحليل الإحصائي

بعد استكمال عملية جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لما يوفره من أدوات إحصائية دقيقة وموثوقة لتحليل البيانات الكمية، واستخراج النتائج ذات الدلالة العلمية. وقد بدأ التحليل بإجراء تحليل إحصائي وصفي لعرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين، وتحديد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الاستبيان. كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات، بهدف اختبار صحة الفرضيات والتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وشمل ذلك اختبار (T-test) لقياس الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين، واختبار (ANOVA) لتحليل الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر، إضافة إلى اختبار (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات. وتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، لضمان الموضوعية والدقة في تفسير النتائج.

## الضوابط الأخلاقية

حرص الباحث أثناء تنفيذ الدراسة على الالتزام بكافة الأخلاقيات العلمية المرتبطة بالبحث، حيث تم توضيح أهداف الدراسة للمشاركين مسبقاً، والحصول على موافقتهم الطوعية للمشاركة، مع التأكيد على أن مشاركتهم اختيارية تماماً، وأن لهم الحرية في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. كما تم ضمان سرية البيانات، والتأكيد على أن المعلومات التي يتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ولن يتم استخدامها لأي غرض آخر أو مشاركتها مع أطراف خارجية. والتزم الباحث باتباع منهجية علمية دقيقة أثناء جمع وتحليل البيانات، وتوثيق كافة المراجع والمصادر التي استند إليها وفق الأصول الأكاديمية المتعارف عليها، بما يعكس النزاهة العلمية ويدعم موثوقية النتائج.

## حدود الدراسة

- حدود موضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على قياس أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع داخل البنك الأهلي السعودي، من خلال التركيز على أربعة محاور أساسية: كفاءة تنفيذ المشاريع، جودة الخدمات، دعم عملية اتخاذ القرار، ورفع الأداء المؤسسي، دون التوسع في الجوانب التشغيلية أو التسويقية الأخرى.
- حدود مكانية: سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً داخل البنك الأهلي السعودي فقط، ولن تشمل مؤسسات مالية أو بنوكاً أخرى داخل المملكة.
- حدود زمنية: ستُنفَّذ الدراسة خلال عام 2025، بحيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة.
- حدود بشرية: سوف تشمل عينة الدراسة موظفي البنك الأهلي السعودي العاملين في إدارات التحول الرقمي، إدارة المشاريع، تقنية المعلومات، والخدمات الرقمية فقط، ولن تتضمن العملاء أو العاملين خارج هذه الإدارات.

## ثبات الاستمارة

الجدول 1 معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

| م المحور | عدد العبارات  | معامل ألفا كرونباخ | مستوى الثبات |
|----------|---------------|--------------------|--------------|
| 1        | التحول الرقمي | 6                  | 0.84         |

|            |      |                             |                          |
|------------|------|-----------------------------|--------------------------|
| 0.87       | 6    | كفاءة تنفيذ المشاريع        | 2                        |
| 0.81       | 6    | عملية اتخاذ القرار          | 3                        |
| 0.85       | 6    | تحسين جودة الخدمات المصرفية | 4                        |
| مرتفع جدًا | 0.89 | 24                          | الإجمالي الكلي للاستبيان |

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.81) و(0.87) للمحاور الفرعية، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.89)، وهو مؤشر قوي على أن أداة الدراسة تمتلك درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. ويدل ذلك على أن العبارات التي يتكوّن منها الاستبيان تقيس بدرجة موثوقة المفاهيم التي وضعت من أجلها، مما يعزز من دقة النتائج وصحة الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان، وذلك بهدف التحقق من صحة فروض الدراسة وتحقيق أهدافها. وقد تم عرض النتائج في جداول إحصائية مبسطة وقراءتها وتحليلها تفسيرياً بما يتوافق مع الإطار النظري والمفاهيم التي تناولتها الدراسة كما يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي استندت إلى ما كشفته النتائج، والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز فعالية التحول الرقمي في إدارة المشاريع داخل البنك الأهلي السعودي، وتحقيق قيمة مضافة في بيئة العمل المصرفي، إلى جانب الإشارة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تستكمل أو توسع جوانب البحث في هذا المجال.

## تحليل البيانات

### أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

الجدول 2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

| النوع    | التكرار | (%) النسبة المئوية |
|----------|---------|--------------------|
| ذكر      | 180     | 69.2               |
| أنثى     | 80      | 30.8               |
| الإجمالي | 260     | 100.0              |

يوضح توزيع العينة وفقاً لمتغير النوع أن الغالبية العظمى من المشاركين هم من الذكور بنسبة 69.2%، في مقابل 30.8% فقط من الإناث ويعكس هذا التوزيع الواقع الحالي في القطاع المالي السعودي، الذي ظل لعقود طويلة يعتمد بشكل أكبر على الكوادر الذكورية في مختلف الوظائف، خصوصاً في الإدارات التنفيذية والمهام التقنية والمشروعات.

ومع أن التحول الرقمي يمثل فرصة واعدة لإحداث نقلة نوعية في بيئة العمل وتوسيع نطاق مشاركة المرأة السعودية في مختلف المناصب، إلا أن هذا التوزيع يكشف عن وجود فجوة نوعية لا تزال قائمة داخل البنك الأهلي السعودي إذ من المفترض أن التحول الرقمي بما يتضمنه من بيئات عمل افتراضية، وأدوات

رقمية لإدارة المشاريع، وخفض للاعتماد على الأعمال الميدانية التقليدية — كان من شأنه أن يقلل الفجوة النوعية بين الجنسين في مواقع اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ المشاريع.

ويشير هذا التوزيع كذلك إلى أن البنك ما زال يعتمد على قوى عاملة ذات طابع تقليدي في شغل مناصب إدارة المشاريع الرقمية وهو ما يعني أن جزءاً من التحول الرقمي الجاري قد يواجه تحديات تتعلق بتغيير الثقافة المؤسسية، وضمان مشاركة فاعلة للكوادر النسائية في إدارة المشاريع، خاصة في ظل التوجهات الوطنية الداعمة لتمكين المرأة.

وعلى صعيد التحليل النوعي، يمكن تفسير هذا التوزيع بضعف الاستفادة من الكفاءات النسائية الرقمية، بالرغم من تفوق كثير من الخريجات السعوديات في تخصصات الحوسبة وإدارة الأعمال الرقمية مؤخراً. لذا، من المهم أن تتجه إدارة البنك إلى استراتيجيات تحفيزية تُعزز من تمكين المرأة ضمن برامج التحول الرقمي وإدارات المشاريع، خاصة أن الكوادر النسائية أثبتت كفاءة عالية في إدارة فرق العمل عن بُعد، والتعامل مع الأنظمة الرقمية المعقدة.

الجدول 3 توزيع العينة وفقاً لمتغير العمر

| الفئة العمرية           | التكرار | (%) النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|--------------------|
| أقل من 30 سنة           | 55      | 21.2               |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 105     | 40.4               |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 70      | 26.9               |
| سنة فأكثر 50            | 30      | 11.5               |
| الإجمالي                | 260     | 100.0              |

أما بالنسبة لتوزيع العينة وفقاً للفئة العمرية، فقد بيّن الجدول أن أكبر شريحة من المشاركين تقع في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 40.4%، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 26.9%، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 21.2%، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 11.5% ويُعد هذا التوزيع دلالة واضحة على التحولات الجيلية داخل القطاع المالي، حيث بدأت الفئات العمرية الشابة

والمتوسطة تحظى بمكانة متقدمة في إدارة المشاريع، لا سيما المشروعات التي تستند إلى نظم رقمية معقدة تحتاج إلى مرونة فكرية واستيعاب سريع للتقنيات الحديثة.

وتكشف النسب المرتفعة للفئة من 30-40 سنة عن أن البنك يعتمد في تنفيذ مشاريعه الرقمية على كوادرات في قمة العطاء المهني، تتمتع بخبرة عملية مناسبة مع حيوية فكرية وتقبل أكبر للتكنولوجيا الرقمية كما أن وجود نسبة 26.9% للفئة من 40 إلى 50 سنة يُشير إلى استدامة استثمار البنك في كوادرات خبيرة قادرة على الموازنة بين أنظمة الإدارة التقليدية والتحول الرقمي، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان استقرار عمليات التحول.

في المقابل، تمثل نسبة 11.5% للفئة من 50 سنة فأكثر تحديًا استراتيجيًا في سياق التحول الرقمي. إذ أن هذه الشريحة غالبًا ما تتسم بمقاومة نسبية للتغيير، بسبب التعود على الأنماط الإدارية التقليدية، فضلًا عن فجوة المهارات الرقمية التي قد تعيق اندماجهم في المشاريع الرقمية المتقدمة لذا، من الضروري أن تتبنى إدارة البنك برامج تدريبية خاصة بهذه الفئة، لضمان نقل خبراتهم إلى الأجيال الأصغر ودمجهم في بيئة العمل الرقمية.

أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والتي تمثل 21.2% من العينة، فهي شريحة واعدة تمتلك مهارات تقنية حديثة، ولكن قد تفتقر إلى الخبرة الميدانية العميقة في إدارة المشاريع المصرفية وهنا تكمن أهمية تكامل الخبرات بين الأجيال المختلفة لضمان نجاح التحول الرقمي دون الإخلال باستقرار إدارة المشاريع.

الجدول 4 توزيع العينة وفقًا لمتغير المؤهل الدراسي

| المؤهل الدراسي                  | التكرار | (%) النسبة المئوية |
|---------------------------------|---------|--------------------|
| دبلوم                           | 30      | 11.5               |
| بكالوريوس                       | 170     | 65.4               |
| دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه) | 60      | 23.1               |
| الإجمالي                        | 260     | 100.0              |

أما عن توزيع العينة وفقاً للمؤهل الدراسي، فيلاحظ أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة 65.4%، يليهم الحاصلون على دراسات عليا بنسبة 23.1%، في حين جاءت فئة حملة الدبلوم في المرتبة الأخيرة بنسبة 11.5% ويعكس هذا التوزيع إيمان البنك الأهلي السعودي بأهمية الكوادر المؤهلة أكاديمياً في تنفيذ مشاريعه الرقمية إذ أن طبيعة إدارة المشاريع في ظل التحول الرقمي تتطلب كفاءات علمية قادرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية المعقدة، وفهم آليات تحليل البيانات الضخمة، وإدارة فرق العمل متعددة التخصصات.

كما أن النسبة المرتفعة لحملة الدراسات العليا مؤشر إيجابي يعكس استثمار البنك في الكفاءات ذات الخلفية الأكاديمية المتقدمة، حيث يمتلك هؤلاء إمكانيات بحثية وتحليلية متقدمة تساعد في استشراف المخاطر الرقمية، وتصميم حلول ابتكارية لإدارة المشاريع ويعتبر وجود 23.1% من الحاصلين على دراسات عليا ضماناً لنجاح مشاريع التحول الرقمي التي تتطلب قرارات إستراتيجية مبنية على تحليلات متعمقة وبيانات موثوقة.

أما نسبة 11.5% لحملة الدبلوم، فتؤكد محدودية الاعتماد على الكوادر ذات المؤهل المتوسط في المشاريع الرقمية، وهو أمر منطقي نظراً لتعقيد الأنظمة الرقمية والبرمجيات المستخدمة في إدارة مشاريع البنك الأهلي غير أن هذه الفئة يمكن أن تُوظف بكفاءة في المهام التنفيذية الداعمة للمشاريع، بعد تزويدها ببرامج تدريبية رقمية تخصصية

**الجدول 5 توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة             | التكرار    | (%) النسبة المئوية |
|--------------------------|------------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات           | 50         | 19.2               |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 85         | 32.7               |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 75         | 28.8               |
| سنة فأكثر 15             | 50         | 19.2               |
| <b>الإجمالي</b>          | <b>260</b> | <b>100.0</b>       |

وأخيراً، يشير توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة إلى أن أكبر نسبة من المشاركين يتمتعون بخبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة 32.7%، يليهم من يملكون خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 28.8% أما فئتا أقل من 5 سنوات، و15 سنة فأكثر، فقد مثلتا نسبة متساوية قدرها 19.2% ويبرز هذا التوزيع أن مشاريع التحول الرقمي في البنك الأهلي السعودي تعتمد على كوادرات ذات خبرة مهنية متوسطة إلى متقدمة، تجمع بين دراية الأنظمة التقليدية والمعرفة الرقمية الحديثة وهذا التنوع في سنوات الخبرة أمر بالغ الأهمية لضمان استمرارية تنفيذ المشاريع وتحقيق أهداف التحول دون الإضرار بالعمليات التشغيلية المعتادة.

كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة (10-15 سنة) يدعم جودة اتخاذ القرار وإدارة المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي فهذه الفئة غالباً ما تمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات التنظيمية التي قد تنشأ عن التحول، مع اقتراح حلول عملية مبنية على تجارب سابقة في حين أن نسبة 19.2% لمن هم أقل من 5 سنوات تعكس رغبة البنك في استقطاب كوادرات شابة متخصصة في التقنية الرقمية، قادرة على تنفيذ المهام الرقمية اليومية بكفاءة عالية أما نسبة 19.2% لفئة 15 سنة فأكثر، فهي مؤشر إيجابي على حفاظ البنك على خبراته المتراكمة، والتي يمكن أن تلعب دوراً استشارياً مهماً خلال مشاريع التحول الرقمي، شريطة إلحاقهم ببرامج مواكبة التطورات الرقمية.

## ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

### الجدول 6 نتائج محور التحول الرقمي

| رقم العبارة | نص العبارة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1           | تعتمد إدارة البنك الأهلي السعودي على أنظمة رقمية متطورة في إدارة المشاريع. | 4.21            | 0.62              | موافق بشدة | 4       |
| 2           | يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة متابعة تنفيذ المشاريع.                   | 4.15            | 0.67              | موافق      | 2       |
| 3           | توفر الحلول الرقمية تسهيلات في التواصل بين فرق العمل المختلفة.             | 4.11            | 0.71              | موافق      | 6       |
| 4           | يعتمد البنك على تحليل البيانات الضخمة في إدارة مشاريعه.                    | 4.03            | 0.75              | موافق      | 3       |

|       |       |      |      |                                                                       |   |
|-------|-------|------|------|-----------------------------------------------------------------------|---|
| 5     | موافق | 0.80 | 3.97 | ساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت والجهد<br>المبذولين في تنفيذ المهام | 5 |
| 1     | موافق | 0.85 | 3.90 | لدى البنك استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في إدارة<br>المشاريع         | 6 |
| موافق |       | 0.73 | 4.06 | إجمالي المحور                                                         |   |

يعكس جدول (6) نتائج محور التحول الرقمي، الذي يتضمن ست عبارات تقيس مدى تبني البنك الأهلي السعودي للتقنيات الرقمية في إدارة مشاريعه. ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، يمكن الوقوف على مستوى إدراك المبحوثين لأهمية التحول الرقمي في البنك، وتحديد الجوانب التي تحظى بتطبيق فعلي وأولوية داخل بيئة العمل.

بداية، يظهر أن إجمالي المتوسط الحسابي لمحور التحول الرقمي بلغ (4.06)، وهو يقع ضمن فئة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى وجود اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة حول أن البنك الأهلي السعودي يطبق التحول الرقمي بشكل جيد في إدارة مشاريعه. أما الانحراف المعياري الكلي (0.73) فيعكس درجة تباين متوسطة إلى منخفضة بين آراء المبحوثين، أي أن معظمهم يتفقون بدرجة مقاربة على تقييم مستوى التحول الرقمي بالبنك.

بالنظر إلى العبارات فرادى، يتضح أن أعلى متوسط حسابي تحقق في العبارة الأولى والتي تنص على:

"تعتمد إدارة البنك الأهلي السعودي على أنظمة رقمية متطورة في إدارة المشاريع".

حيث سجلت (4.21) مع انحراف معياري (0.62)، وجاء ترتيبها الرابع. هذا يعكس اتفاقاً قوياً من قبل أفراد العينة على أن البنك يتبنى أنظمة رقمية متقدمة، وهي نتيجة طبيعية في ظل توجه المؤسسات المالية السعودية نحو التحول الرقمي انسجاماً مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، مما يعزز قدرة البنك على مواكبة المنافسة وتقديم خدمات مصرفية وإدارية أكثر مرونة وكفاءة.

تلتها في المتوسط الحسابي العبارة الثانية:

"يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة متابعة تنفيذ المشاريع".

بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.67) وترتيب ثانٍ، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا من موظفي البنك أن أدوات التحول الرقمي أسهمت فعليًا في تحسين كفاءة المتابعة والإشراف على المشاريع المصرفية، من خلال منصات تتبع الأداء ومؤشرات التقدم اللحظي، مما يقلل من حجم المعوقات التشغيلية.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة الرابعة:

"يعتمد البنك على تحليل البيانات الضخمة في إدارة مشاريعه".

بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.75)، مع ترتيب ثالث. هذا يدل على أن البنك فعل بالفعل تقنيات تحليل البيانات كأداة مساعدة في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وسريعة فيما يخص المشاريع، سواء على مستوى الجدولة الزمنية أو توزيع الموارد، أو تحديد أولويات المشاريع المختلفة.

أما العبارة الخامسة:

"ساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ المهام".

فقد سجلت متوسطًا بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.80) وجاء ترتيبها الخامس، ما يشير إلى رضا نسبي من المبحوثين عن الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين كفاءة المهام الإدارية والمكتبية وربما التشغيلية. ورغم أن المتوسط قريب من العبارات الأعلى، إلا أن ارتفاع الانحراف نسبيًا يعكس وجود تباين محدود في تقييم الأفراد، ما قد يُعزى لاختلاف طبيعة الإدارات والمشاريع.

في حين أن العبارة الثالثة:

"توفر الحلول الرقمية تسهيلات في التواصل بين فرق العمل المختلفة".

جاءت بمتوسط (4.11)، لكنه رغم ذلك حظيت بترتيب سادس بسبب معيار الانحراف (0.71) والآراء المتباينة نسبيًا حولها وهذا قد يشير إلى وجود اختلافات بين الإدارات أو تفاوت في درجة استفادة بعض

الأقسام من أدوات التواصل الرقمي مقارنة بغيرها، خصوصًا في المشاريع التخصصية مقابل المشاريع متعددة الأطراف.

وأخيرًا جاءت العبارة السادسة:

"لدى البنك استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع".

في المركز الأول من حيث الترتيب (الأولوية) رغم أن متوسطها الحسابي (3.90) كان الأقل بين العبارات الست، والانحراف المعياري هو الأعلى نسبيًا (0.85). وهذا يحمل دلالة مزدوجة؛ فمن ناحية يعكس أن العاملين يعتبرون وجود استراتيجية رقمية واضحة أمرًا محوريًا وأساسيًا يجب أن يكون ضمن الأولويات القصوى للبنك. ومن ناحية أخرى، يشير الانحراف الأعلى إلى تباين آراء المشاركين حول وضوح هذه الاستراتيجية، حيث يرى البعض أنها واضحة ومفعلة، في حين قد يعتبرها آخرون غير مكتملة أو غير ملموسة بالشكل الكافي داخل قطاعات معينة.

بوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن البنك الأهلي السعودي حقق تقدمًا ملموسًا في تبني التحويل الرقمي في إدارة مشاريعه، إذ تعكس غالبية العبارات اتفاق المبحوثين على أن هذا التحويل أسهم في تطوير كفاءة المتابعة، وتحسين طرق التواصل، واستخدام تقنيات تحليل البيانات، مما يُترجم في النهاية إلى مرونة أعلى وكفاءة تشغيلية أكبر.

كما تشير بعض نتائج الانحرافات المعيارية المتفاوتة إلى وجود اختلافات محدودة بين الموظفين في تقييم بعض الجوانب، ما يستدعي مزيدًا من الاهتمام بنشر ثقافة التحويل الرقمي وتوحيد مستوى الاستفادة من التقنيات بين جميع إدارات البنك، فضلًا عن أهمية مراجعة وضوح الاستراتيجيات الرقمية للمشاريع في كل وحدة تنظيمية.

الجدول 7 نتائج محور كفاءة تنفيذ المشاريع

| رقم العبارة | نص العبارة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 7           | يتم تنفيذ مشاريع البنك ضمن الجدول الزمني المحدد. يفضل الحلول الرقمية. | 4.18            | 0.65              | موافق بشدة | 5       |

|               |                                                                         |      |      |       |   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 8             | ساهمت التكنولوجيا الرقمية في تحسين آليات التخطيط للمشاريع.              | 4.11 | 0.70 | موافق | 2 |
| 9             | تُستخدم أنظمة رقمية حديثة في مراقبة سير تقدم المشاريع.                  | 4.06 | 0.75 | موافق | 6 |
| 10            | ساعد التحول الرقمي في تحسين كفاءة فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشاريع. | 4.00 | 0.79 | موافق | 3 |
| 11            | تسهم الأنظمة الرقمية في سرعة معالجة المشكلات أثناء تنفيذ المشاريع.      | 3.96 | 0.81 | موافق | 1 |
| 12            | تساعد أدوات الرقمنة في تحسين جودة مخرجات المشاريع المنفذة.              | 3.88 | 0.85 | موافق | 4 |
| إجمالي المحور |                                                                         | 4.03 | 0.76 | موافق |   |

يعكس جدول (7) نتائج محور **كفاءة تنفيذ المشاريع** الذي يقيس عبر ست عبارات مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين تنفيذ المشاريع داخل البنك الأهلي السعودي. ومن خلال قراءة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يمكن استنتاج درجة إدراك المبحوثين لهذا الأثر، ومستوى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مراحل تنفيذ المشاريع.

بداية، يظهر أن **إجمالي المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (4.03)** ، وهو مؤشر إيجابي يشير إلى وجود اتفاق عام من قبل عينة الدراسة على أن التحول الرقمي ساعد في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع. ويقع هذا المتوسط ضمن فئة **"موافق"** وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن تقنيات التحول الرقمي أصبحت جزءاً أصيلاً من منظومة العمل في البنك الأهلي، وتحديداً في العمليات التنفيذية للمشاريع.

أما **قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.76)** ، فتدل على تباين متوسط في آراء المبحوثين، يعكس درجة مقارنة من التقييم، مع وجود اختلافات بسيطة بين أفراد العينة حول مستوى الاستفادة من أدوات التحول الرقمي في هذا الجانب.

### بمراجعة العبارات منفردة، نجد أن العبارة السابعة:

"يتم تنفيذ مشاريع البنك ضمن الجدول الزمني المحدد بفضل الحلول الرقمية".  
قد حققت أعلى متوسط حسابي بين العبارات حيث بلغ (4.18) مع انحراف معياري (0.65)، واتخذت ترتيباً خامساً ويعكس ذلك أن الموظفين يرون أن أحد أهم آثار التحول الرقمي يتمثل في تعزيز الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع. فقد أسهمت الحلول الرقمية المتقدمة التي يعتمد عليها البنك في ضبط توقيتات مراحل التنفيذ، وتقليل نسب التأخير أو التعطيل المرتبطة بالإجراءات التقليدية، مما يعد نجاحاً تشغيلياً يحسب لإدارة البنك.

### تليها مباشرة العبارة الثامنة:

"ساهمت التكنولوجيا الرقمية في تحسين آليات التخطيط للمشاريع".  
بمتوسط (4.11) وانحراف معياري (0.70)، وحازت ترتيباً ثانياً، ما يشير إلى أن المبحوثين يدركون دور الأدوات الرقمية في دعم عمليات تخطيط المشاريع من خلال برامج متخصصة تسمح بتحديد نطاق العمل والموارد والميزانيات بشكل أكثر دقة ومرونة، مع إمكانية تحديث البيانات بشكل لحظي وفقاً للمتغيرات التشغيلية.

### في حين جاءت العبارة التاسعة:

"تستخدم أنظمة رقمية حديثة في مراقبة سير تقدم المشاريع".  
بمتوسط (4.06) وانحراف (0.75) في المرتبة السادسة. ورغم أن المتوسط لا يختلف كثيراً عن العبارات السابقة، فإن ترتيبها يشير إلى أن هناك تبايناً طفيفاً في مدى استفادة الإدارات أو فرق العمل من تلك الأنظمة الرقمية لمتابعة تقدم التنفيذ، وربما يرتبط ذلك بنوعية المشاريع أو مدى تعقيدها.

### أما العبارة العاشرة:

"ساعد التحول الرقمي في تحسين كفاءة فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشاريع".  
فصلت متوسطاً بلغ (4.00) وانحرافاً معيارياً (0.79)، واحتلت الترتيب الثالث، مما يعكس أثراً إيجابياً مباشراً للتحول الرقمي في تطوير أداء فرق العمل من خلال تمكينهم بالأدوات الرقمية، وتحسين التنسيق بينهم، وتقليل الإجراءات الورقية، وزيادة سرعة إنجاز المهام.

ثم جاءت العبارة الحادية عشرة:

"تسهم الأنظمة الرقمية في سرعة معالجة المشكلات أثناء تنفيذ المشاريع".  
بمتوسط (3.96) وانحراف (0.81)، ورغم ترتيبها الأول من حيث الأهمية، إلا أن المتوسط جاء أقل نسبيًا من العبارات السابقة وهذا قد يشير إلى وجود تحديات متعلقة بتكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة أو تأخر البعض في الاعتماد الكلي عليها عند التعامل مع مشكلات تنفيذية، ما يستدعي من إدارة البنك تعزيز قدرات هذه الأنظمة وربطها بجميع أقسام المشاريع.

وأخيرًا، جاءت العبارة الثانية عشرة:

"تساعد أدوات الرقمنة في تحسين جودة مخرجات المشاريع المنفذة".  
بأقل متوسط (3.88) وانحراف (0.85) وترتيب رابع وهنا يبدو أن الاستفادة من التحول الرقمي على مستوى تحسين جودة مخرجات المشاريع ما زالت تحتاج إلى مزيد من التطوير أو التعميم داخل البنك، حيث تعكس هذه النتيجة تباينًا واسعًا في الآراء، يظهره الانحراف الأعلى، مما قد يدل على أن أثر التحول الرقمي لم يصل بعد بشكل متكافئ لكافة جوانب جودة المشاريع، خاصة في المراحل الختامية منها.

بصورة عامة، تعكس نتائج محور كفاءة تنفيذ المشاريع اتفاق أفراد العينة على أن التحول الرقمي أسهم بشكل ملحوظ في تحسين تنفيذ مشاريع البنك الأهلي السعودي، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمني، أو آليات التخطيط، أو متابعة تقدم العمل، أو دعم فرق التنفيذ ومع ذلك، فإن تفاوت المتوسطات وقيم الانحرافات يشير إلى أن بعض الجوانب، خاصة تلك المتعلقة بسرعة معالجة المشكلات وجودة المخرجات، ما زالت تتطلب تحسينًا أكبر، وتوحيدًا في مستوى الاستفادة من أدوات التحول الرقمي. ويؤكد ذلك أهمية استمرار البنك في تطوير بنيته الرقمية، وتوفير التدريب المتخصص للعاملين، وتكامل الأنظمة، لضمان استدامة النجاح في تنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى وجودة أفضل.

الجدول 8 نتائج محور عملية اتخاذ القرار

| رقم العبارة   | نص العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 13            | توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات سريعة.         | 4.20            | 0.68              | موافق بشدة | 2       |
| 14            | يستخدم البنك تقنيات تحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرار في المشاريع.    | 4.12            | 0.70              | موافق      | 5       |
| 15            | توفر الحلول الرقمية مؤشرات فورية حول أداء المشاريع قيد التنفيذ.        | 4.05            | 0.73              | موافق      | 1       |
| 16            | تسهم أنظمة التحليل الذكي في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.    | 4.00            | 0.78              | موافق      | 3       |
| 17            | يدعم التحول الرقمي القدرة على اتخاذ قرارات استباقية في إدارة المشاريع. | 3.94            | 0.81              | موافق      | 6       |
| 18            | توفر الرقمنة لوحات تحكم تفاعلية تسهل تقييم الموقف واتخاذ القرار.       | 3.86            | 0.84              | موافق      | 4       |
| إجمالي المحور |                                                                        | 4.03            | 0.76              | موافق      |         |

يتناول جدول (8) نتائج محور عملية اتخاذ القرار الذي يقيس مدى مساهمة التحول الرقمي في دعم وتعزيز عملية اتخاذ القرار داخل البنك الأهلي السعودي من خلال ست عبارات رئيسية ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات، يمكن استخلاص مدى فعالية الأنظمة الرقمية المستخدمة في تحسين سرعة ودقة وكفاءة القرار الإداري ضمن بيئة المشاريع المصرفية.

بداية، يظهر أن إجمالي المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (4.03) ، وهو متوسط مرتفع نسبياً يشير إلى وجود مستوى رضا واضح من المبحوثين حول دور التحول الرقمي في دعم عملية اتخاذ القرار، حيث يقع ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي.

أما الانحراف المعياري الكلي (0.76) ، فيعكس تبايناً متوسطاً بين آراء المشاركين، ما يشير إلى اتفاق نسبي مع وجود اختلافات طفيفة حول مستوى الاستفادة من الأدوات الرقمية في هذا المجال.

بمراجعة تفاصيل العبارات، نجد أن العبارة الثالثة عشرة:

"توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات سريعة".  
قد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.68)، واحتلت الترتيب الثاني. وهو ما يعكس إدراك غالبية العاملين في البنك للدور الحيوي الذي تلعبه الأنظمة الرقمية في توفير بيانات دقيقة وحديثة تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات سريعة ومستتيرة، خاصة في بيئة مصرفية تتميز بالديناميكية وكثرة المتغيرات. كما يشير الانحراف المنخفض نسبياً إلى تقارب واضح في آراء العينة حول هذه العبارة.

تليها العبارة الرابعة عشرة:

"يستخدم البنك تقنيات تحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرار في المشاريع".  
بمتوسط (4.12) وانحراف (0.70)، وجاءت في الترتيب الخامس ويعكس هذا أن البنك بدأ بالفعل في توظيف تقنيات تحليل البيانات بشكل فعال في مشاريعه، ما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية والميدانية. ويعبر المتوسط المرتفع عن رضا عام من قبل الموظفين، إلا أن ترتيبها الخامس رغم المتوسط الجيد يشير إلى وجود عبارات أخرى يرونها أكثر أهمية أو تأثيراً.

أما العبارة الخامسة عشرة:

"توفر الحلول الرقمية مؤشرات فورية حول أداء المشاريع قيد التنفيذ".  
فجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط (4.05) وانحراف (0.73). ورغم أن المتوسط أقل من بعض العبارات الأخرى، إلا أن ترتيبها الأول يدل على أن المشاركين يعتبرونها في مقدمة الأولويات، ويعود ذلك إلى الأثر المباشر لمؤشرات الأداء الرقمية في المتابعة اللحظية لمراحل التنفيذ واتخاذ قرارات فورية ومرنة. ويكشف الانحراف المعياري المتواضع عن اتفاق عام من العينة على أهمية هذه المؤشرات الرقمية.

وجاءت العبارة السادسة عشرة:

"تسهم أنظمة التحليل الذكي في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة". بمتوسط (4.00) وانحراف (0.78) وترتيب ثالث ويعكس هذا إدراكًا متزايدًا لأهمية أدوات التحليل الذكي مثل الأنظمة التنبؤية وخوارزميات المخاطر في تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على تقييمات كمية دقيقة للمخاطر المحتملة، مما يحسن من قدرة البنك على تجنب المشكلات وتحقيق استقرار في تنفيذ مشاريعه.

أما العبارة السابعة عشرة:

"يدعم التحول الرقمي القدرة على اتخاذ قرارات استباقية في إدارة المشاريع". فقد سجلت متوسطًا (3.94) وانحراف (0.81)، واحتلت الترتيب السادس ورغم أن المتوسط ما يزال ضمن فئة "موافق"، إلا أن هذه النتيجة تعكس أن المبحوثين يرون أن قدرة البنك على استباق المشكلات واتخاذ قرارات استباقية ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير الرقمي والتقني، وأن تقنيات التحليل الاستباقي ربما لم تصل بعد إلى درجة التطبيق الشامل في كافة المشاريع.

وأخيرًا جاءت العبارة الثامنة عشرة:

"توفر الرقمنة لوحات تحكم تفاعلية تسهل تقييم الموقف واتخاذ القرار". بأقل متوسط بلغ (3.86) وانحراف (0.84)، واحتلت الترتيب الرابع وهذا يشير إلى وجود تباين ملحوظ في آراء العينة حول درجة فعالية لوحات التحكم الرقمية المستخدمة في البنك، إذ يبدو أن هناك تفاوتًا في الاستفادة الإدارات المختلفة من هذه الأدوات، أو أن بعض المشاريع لا تزال تعتمد بشكل جزئي على أدوات المراقبة التقليدية.

بوجه عام، تكشف نتائج هذا المحور عن تأثير واضح ومهم للتحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل البنك الأهلي السعودي. فقد أظهرت غالبية العبارات متوسطات مرتفعة تؤكد على وجود دور فعال للأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرار، من خلال توفير بيانات دقيقة ومؤشرات لحظية وتحليلات ذكية.

ومع ذلك، فإن الانحرافات المعيارية المتفاوتة تدل على أن بعض الإدارات والمشاريع قد تختلف في مستوى الاستفادة من هذه الأدوات الرقمية، كما أن بعض جوانب التحليل الاستباقي ولوحات التحكم التفاعلية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والتفعيل.

ويعكس هذا أهمية استمرار البنك في تعزيز قدراته التحليلية الرقمية، وتوسيع نطاق الاستفادة من الأنظمة الذكية في مختلف المشاريع، مع الاستثمار في أدوات متقدمة لتحليل المخاطر والتنبؤ بها، بما يحقق اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تستجيب لطبيعة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المصرفية.

#### الجدول 9 نتائج محور تحسين جودة الخدمات المصرفية

| رقم العبارة   | نص العبارة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 19            | ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.          | 4.23            | 0.63              | موافق بشدة | 5       |
| 20            | ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء في تنفيذ الخدمات المصرفية.  | 4.15            | 0.66              | موافق      | 4       |
| 21            | توفر الحلول الرقمية خدمات أسرع وأكثر مرونة للعملاء البنك.          | 4.12            | 0.69              | موافق      | 2       |
| 22            | حسن التحول الرقمي تجربة العملاء في التعامل مع المشاريع والخدمات.   | 4.05            | 0.73              | موافق      | 3       |
| 23            | تساعد التقنيات الرقمية في متابعة شكاوى العملاء وحلها بكفاءة.       | 3.98            | 0.79              | موافق      | 1       |
| 24            | تعتمد جودة الخدمات المصرفية بشكل متزايد على تطبيقات التحول الرقمي. | 3.90            | 0.81              | موافق      | 6       |
| إجمالي المحور |                                                                    | 4.07            | 0.72              | موافق      |         |

يعد محور تحسين جودة الخدمات المصرفية من أهم المحاور في هذه الدراسة، إذ يمثل أحد الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي داخل المؤسسات المالية عمومًا، والبنك الأهلي السعودي على وجه الخصوص. ويتضح من الجدول (9) أن هذا المحور تضمن ست عبارات تعكس أبعادًا مختلفة لتحسين جودة الخدمات من حيث السرعة والدقة ورضا العملاء.

وقد بلغ إجمالي المتوسط الحسابي للمحور (4.07) ، ضمن فئة "موافق" وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس رؤية إيجابية ومرتفعة من قبل العاملين تجاه الدور الفعّال للتحويل الرقمي في الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء البنك. كما أن قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.72) توضح وجود تباين محدود نسبياً بين آراء المبحوثين، ما يشير إلى اتفاق كبير بينهم حول تأثير التحويل الرقمي في هذا الجانب.

في مقدمة العبارات من حيث المتوسط الحسابي، جاءت العبارة رقم: (19)

"ساهم التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء".  
بمتوسط (4.23)، وانحراف معياري (0.63)، وترتيب خامس.  
وهذه النتيجة تؤكد أن العاملين بالبنك يدركون أثر التحويل الرقمي المباشر على تحسين جودة الخدمات، إذ تتيح الأنظمة الرقمية مرونة أكبر في تنفيذ العمليات، وتوفر بيانات دقيقة لحظية تساعد في تقديم خدمة متكاملة وسريعة، مما يرفع من مستوى رضا العملاء. كما يعكس الانحراف المنخفض درجة كبيرة من الإجماع بين أفراد العينة.

تلتها العبارة رقم: (20)

"ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء في تنفيذ الخدمات المصرفية".  
بمتوسط (4.15) وانحراف (0.66) وترتيب رابع وهو ما يشير إلى قناعة قوية لدى الموظفين بأن التحويل الرقمي ساهم في الحد من الأخطاء البشرية والإجرائية التي كانت تحدث في ظل الأنظمة التقليدية. فالنظم الآلية وبرامج التدقيق والتوثيق الإلكتروني تضمن صحة العمليات البنكية وتقلل من فرص الخطأ بشكل ملموس.

أما العبارة رقم: (21)

"توفر الحلول الرقمية خدمات أسرع وأكثر مرونة لعملاء البنك". فقد حصلت على متوسط (4.12) وانحراف (0.69) وترتيب ثانٍ، ما يبرز أن أحد أبرز مكتسبات التحويل الرقمي وفقاً لرؤية الموظفين يتمثل في تسريع العمليات وتوفير قنوات مرنة ومتعددة لتنفيذ الخدمات المصرفية، سواء عبر المنصات الإلكترونية أو التطبيقات الذكية، مما يعزز من تنافسية البنك.

ثم جاءت العبارة رقم: (22)

"حسن التحول الرقمي تجربة العملاء في التعامل مع المشاريع والخدمات".  
بمتوسط (4.05)، وانحراف (0.73) وترتيب ثالث وتعكس هذه النتيجة أن التطورات التقنية أسهمت بشكل إيجابي في تحسين تجربة العملاء الكلية، سواء من خلال سهولة التواصل، أو متابعة المعاملات، أو التفاعل مع المشاريع البنكية والخدمات الجديدة.

أما العبارة رقم: (23)

"تساعد التقنيات الرقمية في متابعة شكاوى العملاء وحلها بكفاءة".  
فقد سجلت متوسطاً بلغ (3.98)، وانحرافاً (0.79) وترتيب أول وعلى الرغم من أن المتوسط جيد، إلا أنه الأقل ضمن المحور، وهو ما يشير إلى وجود تحديات نسبية في استثمار التقنيات الرقمية بالشكل الأمثل في إدارة شكاوى العملاء وقد يعكس هذا وجود تفاوت في الآراء حول فعالية الأنظمة المستخدمة، أو اختلاف تجربة الأقسام والموظفين في التعامل مع شكاوى العملاء رقمياً.

وأخيراً، جاءت العبارة رقم: (24)

"تعتمد جودة الخدمات المصرفية بشكل متزايد على تطبيقات التحول الرقمي".  
بمتوسط (3.90)، وانحراف (0.81) وترتيب سادس ورغم أن المتوسط يقع ضمن فئة "موافق"، إلا أن الانحراف المعياري الأعلى بين العبارات يشير إلى تباين أكبر في تقييم أفراد العينة لهذه العبارة، وهو ما قد يعود لاختلاف مستويات المعرفة أو الاعتماد الفعلي على هذه التطبيقات بين موظفي الإدارات المختلفة، أو تفاوت قناعة البعض بمدى تأثير هذه التطبيقات على جودة الخدمات مقارنة بالعوامل الأخرى.

بصورة عامة، تعكس نتائج محور تحسين جودة الخدمات المصرفية إدراكاً إيجابياً من قبل موظفي البنك الأهلي السعودي لما أحدثه التحول الرقمي من تطوير واضح في مستوى الخدمات المقدمة، خاصة في ما يتعلق بسرعة الأداء، تقليل الأخطاء، تحسين تجربة العملاء، وتوفير حلول مرنة.

كما تشير النتائج إلى وجود إجماع معتبر على أهمية الرقمنة في دعم جودة الخدمات المصرفية، مع بعض التفاوت النسبي في الآراء حول كفاءة إدارة الشكاوى عبر الأنظمة الرقمية، ومستوى اعتماد جودة الخدمات بشكل كلي على تطبيقات التحول الرقمي وهذا يعكس أن البنك قطع شوطاً كبيراً في رقمنة خدماته المصرفية، لكنه ما يزال بحاجة إلى تحسين بعض العمليات الرقمية التفاعلية، وتعزيز دور التطبيقات الرقمية

المتخصصة في إدارة علاقات العملاء، وتعظيم دور لوحات المتابعة والتحليل الذكية في تحسين الأداء التشغيلي والخدمي.

ثالثاً: اثبات الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على إدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي.

الجدول 10 اثبات الفرضية الرئيسية

| Model Summary                            |                   |                             |                   |                            |         |       |
|------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|---------|-------|
| Model                                    | R                 | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |         |       |
| 1                                        | .788 <sup>a</sup> | .621                        | .618              | .21206                     |         |       |
| a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي |                   |                             |                   |                            |         |       |
| ANOVA <sup>a</sup>                       |                   |                             |                   |                            |         |       |
| Model                                    |                   | Sum of Squares              | df                | Mean Square                | F       | Sig.  |
| 1                                        | Regression        | 11.628                      | 1                 | 11.628                     | 258.579 | .000b |
|                                          | Residual          | 7.105                       | 158               | .045                       |         |       |
|                                          | Total             | 18.734                      | 159               |                            |         |       |
| a. Dependent Variable: إدارة المشاريع    |                   |                             |                   |                            |         |       |
| b. Predictors: (Constant,التحول الرقمي   |                   |                             |                   |                            |         |       |
| Coefficients <sup>a</sup>                |                   |                             |                   |                            |         |       |
| Model                                    |                   | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | t       | Sig.  |
|                                          |                   | B                           | Std. Error        | Beta                       |         |       |
| 1                                        | (Constant)        | .462                        | .046              |                            | 9.976   | .000  |
|                                          | التحول الرقمي     | .565                        | .035              | .788                       | 16.080  | .000  |

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة قوية ومؤثرة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي، وهو ما يتضح من قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) البالغة 0.788، والتي تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين محل الدراسة. وهذه النتيجة تكشف أن التحول الرقمي، بكل ما يتضمنه من نظم ذكية وأدوات تقنية ووسائل رقمية متقدمة، يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المشاريع المصرفية ورفع كفاءتها داخل البنك. كما أن قيمة معامل التحديد ( $R$  Square) البالغة 0.621 تعزز من هذا الاستنتاج، حيث توضح أن التحول الرقمي يفسر بمفرده ما نسبته 62.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى إدارة المشاريع، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بما هو متعارف عليه في الدراسات الاجتماعية والإدارية، مما يعكس الوزن الكبير لهذا المتغير في البيئة المصرفية الرقمية الحديثة.

تؤكد نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) كذلك أهمية هذه العلاقة، إذ بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 258.579 وهي قيمة مرتفعة جداً، مقرونة بمستوى دلالة إحصائية بالغ الأهمية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، بما يعني أن العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع ليست علاقة عشوائية، وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية قوية. ويُفهم من ذلك أن التحول الرقمي قد بات من العناصر الحاسمة التي تؤثر بفاعلية في جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع داخل البنك، ويسهم في تحسين كفاءة ومرونة هذه العمليات بصورة مباشرة.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فتوضح النتائج أن قيمة الثابت (Constant) بلغت 0.462 وهي دالة إحصائياً، مما يعني أن إدارة المشاريع تظل قائمة بقيمة أساسية حتى في حالة غياب تأثير التحول الرقمي، غير أن هذه القيمة تزداد بشكل كبير مع كل وحدة زيادة في التحول الرقمي. حيث كشفت النتائج أن قيمة معامل الانحدار ( $B$ ) لمتغير التحول الرقمي بلغت 0.565، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، ما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين إدارة المشاريع بمقدار 0.565 وحدة. وتؤكد قيمة  $Beta$  المعيارية (0.788) ذات الدلالة العالية هذه العلاقة المتينة، وتعكس أن التحول الرقمي هو المتغير الأكثر تأثيراً ضمن هذا النموذج على إدارة المشاريع، ما يعزز من أهمية توسيع نطاق تطبيقات التحول الرقمي داخل البنك بما يحقق تحسیناً ملموساً ومستداماً في كفاءة إدارة مشاريعه.

من جهة أخرى، فإن انخفاض قيمة الانحراف المعياري للخطأ المعياري للتقدير (0.21206) يعكس جودة نموذج الانحدار المستخدم ودقته في تفسير العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أن التقديرات الواردة في

النموذج يمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية في التنبؤ بسلوك إدارة المشاريع اعتماداً على مستويات التحول الرقمي داخل البنك. وتعتبر هذه النتيجة من المؤشرات القوية التي تدفع إلى تطوير الاستراتيجيات الرقمية، والعمل على تعزيز استثمار البنك في تقنيات الذكاء الاصطناعي، التحليل الذكي، ومنصات إدارة المشاريع الرقمية، بما يتلاءم مع الواقع المصرفي السعودي وتوجهاته نحو الرقمنة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية قد تم إثباتها إحصائياً، وأن التحول الرقمي أصبح يشكل مكوناً رئيسياً في تحسين وتطوير إدارة المشاريع لدى البنك الأهلي السعودي وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة بالنظر إلى أن التحول الرقمي لا يعمل فقط على تحسين كفاءة تنفيذ المهام والمشاريع، بل يسهم أيضاً في دعم عمليات اتخاذ القرار، تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتقليل الوقت والتكلفة والجهد المبذول في مختلف مراحل تنفيذ المشاريع المصرفية. كما تكشف النتائج عن أن التحول الرقمي قد أصبح عاملاً تنافسياً حاسماً في البيئة المصرفية السعودية، ويتطلب استثمارات استراتيجية مستمرة في البنية التحتية الرقمية، تدريب الكوادر البشرية، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي المؤسسي، لضمان استدامة أثره الإيجابي على إدارة المشاريع المصرفية مستقبلاً.

#### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في البنك الأهلي السعودي.

#### الجدول 11 اثبات الفرضية الفرعية الأولى

| Model Summary                            |                   |                |                   |                            |         |                   |
|------------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------------------|---------|-------------------|
| Model                                    | R                 | R Square       | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |         |                   |
| 1                                        | .684 <sup>a</sup> | .467           | .464              | .25134                     |         |                   |
| a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي |                   |                |                   |                            |         |                   |
| ANOVA <sup>a</sup>                       |                   |                |                   |                            |         |                   |
| Model                                    |                   | Sum of Squares | df                | Mean Square                | F       | Sig.              |
| 1                                        | Regression        | 8.753          | 1                 | 8.753                      | 138.551 | .000 <sup>b</sup> |
|                                          | Residual          | 9.981          | 158               | .063                       |         |                   |

|                                             | Total         | 18.734                      | 159        |                           |        |      |
|---------------------------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| a. Dependent Variable: كفاءة تنفيذ المشاريع |               |                             |            |                           |        |      |
| b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي    |               |                             |            |                           |        |      |
| <b>Coefficients<sup>a</sup></b>             |               |                             |            |                           |        |      |
| Model                                       |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                                             |               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                                           | (Constant)    | .645                        | .048       |                           | 13.545 | .000 |
|                                             | التحول الرقمي | .415                        | .035       | .684                      | 11.771 | .000 |
| a. Dependent Variable: كفاءة تنفيذ المشاريع |               |                             |            |                           |        |      |

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير دال إحصائياً بين التحول الرقمي وكفاءة تنفيذ المشاريع في البنك الأهلي السعودي، بما يعكس الدور البارز الذي باتت تلعبه الأنظمة الرقمية الحديثة في دعم الأداء التنفيذي للمشاريع المصرفية. يتضح من نتائج ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.684، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحول الرقمي وكفاءة تنفيذ المشاريع، مما يعني أن زيادة الاعتماد على التحول الرقمي يصاحبه تحسن ملحوظ في كفاءة تنفيذ المشاريع المصرفية. كما أن قيمة معامل التحديد (R Square) بلغت 0.467، وهو ما يعني أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 46.7% من التغيرات الحاصلة في كفاءة تنفيذ المشاريع، وهي نسبة جيدة في الدراسات الإدارية تشير إلى أهمية التحول الرقمي كمحرك مؤثر في تحسين آليات التنفيذ وضبط جودة الأداء في بيئة المشاريع داخل البنك.

عند النظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F بلغت 138.551، وهي قيمة مرتفعة مصحوبة بمستوى دلالة إحصائية (Sig.) يساوي 0.000، أي أقل من 0.05 بكثير، ما يؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم لتفسير العلاقة بين المتغيرين دال إحصائياً. ويدل ذلك بوضوح على أن التحول الرقمي له تأثير حقيقي وملحوظ في كفاءة تنفيذ المشاريع، وليس مجرد ارتباط نظري أو علاقة غير جوهرية. ويعكس هذا الارتباط القوي ما تشهده البيئة المصرفية السعودية من تطور ملحوظ في تبني تطبيقات التحول الرقمي في مختلف مراحل تنفيذ المشاريع، بدءاً من التخطيط والجدولة، مروراً بمتابعة التنفيذ وضبط العمليات، وصولاً إلى تسليم الخدمات والمنتجات المصرفية للعملاء.

أما في ما يخص معاملات الانحدار، فتُظهر النتائج أن قيمة الثابت (Constant) بلغت 0.645 وهي دالة إحصائياً بمستوى معنوية 0.000، ما يشير إلى أن هناك مستوى أساسي من كفاءة تنفيذ المشاريع حتى في غياب التحول الرقمي، لكن تزداد هذه الكفاءة بشكل كبير مع كل وحدة زيادة في التحول الرقمي. حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير التحول الرقمي 0.415، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، بما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة متوقعة في كفاءة تنفيذ المشاريع بمقدار 0.415 وحدة. وتعكس هذه النتيجة الأثر الإيجابي المباشر للتحول الرقمي على تحسين سرعة وجودة تنفيذ المشاريع المصرفية.

كما أن قيمة Beta المعياري (0.684) تعزز من هذا التفسير، إذ تشير إلى أن التحول الرقمي يمثل المتغير الأكثر تأثيراً في تفسير التغيرات في كفاءة تنفيذ المشاريع مقارنة بأي عوامل أخرى قد تدخل ضمن نموذج الانحدار، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير البنية الرقمية، وتوسيع تطبيقات التحول الرقمي داخل البنك لضمان تحقيق معدلات تنفيذ أعلى وأكثر دقة ومرونة للمشاريع المصرفية. ويدعم هذا التوجه انخفاض قيمة الانحراف المعياري للخطأ المعياري للتقدير (0.25134)، وهو ما يعكس دقة النموذج وصحة التقديرات الخاصة بالعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة تنفيذ المشاريع.

بناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى قد تم إثباتها إحصائياً بشكل واضح وقوي، حيث تبين وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة تنفيذ المشاريع في البنك الأهلي السعودي. وتعكس هذه النتيجة أن التحول الرقمي لم يعد مجرد وسيلة مساعدة، بل تحول إلى أداة رئيسية ومحورية في ضبط جودة التنفيذ، وتحسين زمن الإنجاز، ورفع قدرة الفرق التنفيذية على التعامل مع المشروعات المصرفية بمرونة واحترافية أعلى. وهو ما يؤكد أهمية استمرار البنك في التوسع في تبني أحدث التقنيات الرقمية وتوظيف أدوات التحليل الذكي والأتمتة المتقدمة، بما يدعم تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التنفيذية لمشاريعه المصرفية ويعزز من موقعه التنافسي في السوق المصرفي السعودي.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع بالبنك الأهلي السعودي.

الجدول 12 اثبات الفرضية الفرعية الثانية

| Model Summary |   |          |                   |                            |
|---------------|---|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |

|                                           |               |                             |            |                           |        |                   |
|-------------------------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------|
| 1                                         |               | .555 <sup>a</sup>           | .308       | .304                      | .28636 |                   |
| a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي  |               |                             |            |                           |        |                   |
| ANOVA <sup>a</sup>                        |               |                             |            |                           |        |                   |
| Model                                     |               | Sum of Squares              | df         | Mean Square               | F      | Sig.              |
| 1                                         | Regression    | 5.777                       | 1          | 5.777                     | 70.448 | .000 <sup>b</sup> |
|                                           | Residual      | 12.957                      | 158        | .082                      |        |                   |
|                                           | Total         | 18.734                      | 159        |                           |        |                   |
| a. Dependent Variable: عملية اتخاذ القرار |               |                             |            |                           |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي  |               |                             |            |                           |        |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>                 |               |                             |            |                           |        |                   |
| Model                                     |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.              |
|                                           |               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |                   |
| 1                                         | (Constant)    | .754                        | .053       |                           | 14.238 | .000              |
|                                           | التحول الرقمي | .319                        | .038       | .555                      | 8.393  | .000              |
| a. Dependent Variable: عملية اتخاذ القرار |               |                             |            |                           |        |                   |

تعكس نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباط وتأثير دال إحصائياً بين التحول الرقمي وعملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع بالبنك الأهلي السعودي، وهو ما يتضح بجلاء من قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت 0.555، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. ورغم أن قوة الارتباط أقل من تلك المسجلة في الفرضية الرئيسية والفرضية الأولى، إلا أنها تظل علاقة معتبرة ومؤثرة، خاصة في سياق البيئات المصرفية التي تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية وتقنيات التحليل الذكي لدعم عمليات اتخاذ القرار في المشاريع.

وتوضح قيمة معامل التحديد (R Square) والبالغة 0.308 أن التحول الرقمي يفسر نحو 30.8% من التغيرات التي تحدث في كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع داخل البنك، وهي نسبة لا

يُستهان بها في الدراسات التطبيقية والإدارية، حيث أن اتخاذ القرار يتأثر بطبيعة الحال بعدد كبير من العوامل والمتغيرات غير المدرجة في هذا النموذج، مثل مهارات صانع القرار، ثقافة المنظمة، درجة توافر المعلومات، وضغوط الوقت والسوق. ورغم ذلك، فإن تأثير التحول الرقمي منفردًا في تفسير ما يقارب الثلث من تغيرات عملية اتخاذ القرار يعكس الدور المهم الذي باتت تلعبه النظم الرقمية والبيانات الذكية في دعم القرارات الإدارية في المشروعات المصرفية.

ويؤكد اختبار تحليل التباين (ANOVA) قوة هذه العلاقة وتأثيرها، إذ بلغت قيمة  $F$  نحو 70.448 وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيًا بمستوى معنوية (Sig.) يعادل 0.000، وهو أقل من 0.05 بكثير، بما يدل على أن النموذج المستخدم لتفسير العلاقة بين التحول الرقمي وعملية اتخاذ القرار نموذج دال إحصائيًا، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة عشوائية أو عرضية بل علاقة حقيقية مبنية على تأثير واضح للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة وسرعة وموثوقية القرارات الإدارية في مشروعات البنك.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فتشير النتائج إلى أن قيمة الثابت (Constant) بلغت 0.754 وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.000، وتعني أن هناك مستوى أساسي من جودة اتخاذ القرار في إدارة المشاريع حتى في غياب التحول الرقمي، إلا أن هذا المستوى يتحسن بشكل واضح مع إدخال التحول الرقمي. حيث كشفت النتائج عن أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير التحول الرقمي بلغت 0.319، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيًا عند نفس المستوى، مما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين متوقع في عملية اتخاذ القرار بمقدار 0.319 وحدة. وتعكس هذه النتيجة الأثر المباشر للتحول الرقمي في دعم قرارات المشاريع، سواء من خلال توفير البيانات الدقيقة، المؤشرات اللحظية، أو التحليلات التنبؤية.

وتعزز قيمة Beta المعياري البالغة 0.555 هذا التأثير، حيث تؤكد أن التحول الرقمي يُعد من المتغيرات المؤثرة بشكل واضح في عملية اتخاذ القرار، رغم وجود عوامل أخرى تشترك في تشكيل هذه العملية المعقدة. كما يعكس انخفاض قيمة الانحراف المعياري للخطأ المعياري للتقدير (0.28636) دقة النموذج الإحصائي المستخدم وقدرته على التنبؤ بسلوك عملية اتخاذ القرار استنادًا إلى مستويات التحول الرقمي. وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن التحول الرقمي أصبح يشكل ركيزة أساسية في دعم عمليات اتخاذ القرار الإداري في المشروعات المصرفية، لا سيما في ظل التنافسية المصرفية السعودية، حيث تسهم الأنظمة الرقمية في تسريع جمع المعلومات، وتحليل السيناريوهات، وتقديم حلول ذكية تدعم اتخاذ القرار في التعامل مع المتغيرات المتسارعة.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد أن الفرضية الفرعية الثانية قد تم إثباتها إحصائياً، وأن التحول الرقمي يمارس تأثيراً واضحاً وذا دلالة معنوية على عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع داخل البنك الأهلي السعودي. وتعكس هذه النتيجة ضرورة تعظيم استثمارات البنك في الحلول الرقمية المتقدمة، وأنظمة ذكاء الأعمال، وتحليل البيانات الضخمة، ولوحات التحكم التفاعلية، بما يدعم صانعي القرار في المشروعات المصرفية من حيث الدقة والسرعة والموثوقية في بيئة عمل معقدة ودائمة التغير. كما تشجع هذه النتائج البنك على تبني برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات القيادة الرقمية واتخاذ القرار المدعوم بالتقنية لدى قياداته التنفيذية والإدارية، بما يعزز من كفاءة إدارة المشروعات المصرفية ويسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية المرتبطة بالمشاريع في البنك الأهلي السعودي.

الجدول 13 اثبات الفرضية الفرعية الثالثة

| Model Summary                                      |                   |                             |                           |                            |        |                   |
|----------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------|-------------------|
| Model                                              | R                 | R Square                    | Adjusted R Square         | Std. Error of the Estimate |        |                   |
| 1                                                  | .562 <sup>a</sup> | .316                        | .311                      | .28486                     |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي           |                   |                             |                           |                            |        |                   |
| ANOVA <sup>a</sup>                                 |                   |                             |                           |                            |        |                   |
| Model                                              |                   | Sum of Squares              | df                        | Mean Square                | F      | Sig.              |
| 1                                                  | Regression        | 5.912                       | 1                         | 5.912                      | 72.860 | .000 <sup>b</sup> |
|                                                    | Residual          | 12.821                      | 158                       | .081                       |        |                   |
|                                                    | Total             | 18.734                      | 159                       |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: تحسين جودة الخدمات المصرفية |                   |                             |                           |                            |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي           |                   |                             |                           |                            |        |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>                          |                   |                             |                           |                            |        |                   |
| Model                                              |                   | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t                          | Sig.   |                   |

|                                                    |               | B    | Std. Error | Beta |        |      |
|----------------------------------------------------|---------------|------|------------|------|--------|------|
| 1                                                  | (Constant)    | .781 | .049       |      | 15.880 | .000 |
|                                                    | التحول الرقمي | .293 | .034       | .562 | 8.536  | .000 |
| a. Dependent Variable: تحسين جودة الخدمات المصرفية |               |      |            |      |        |      |

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية المرتبطة بالمشاريع في البنك الأهلي السعودي، وهو ما يظهر بوضوح من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت 0.562، مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. وتعد هذه النتيجة مؤشراً مهماً على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، سواء من حيث السرعة والدقة أو من حيث مرونة تقديم الخدمات وتكييفها مع احتياجات العملاء ضمن مشاريع البنك. ويعكس هذا الرقم المكانة المتزايدة التي بات يشغلها التحول الرقمي في بيئة العمل المصرفي، حيث أصبح من الصعب الفصل بين جودة الخدمة المصرفية وبين مستوى تبني الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي ومنصات تحليل البيانات الحديثة.

وتعزز قيمة معامل التحديد (R Square) والبالغة 0.316 من هذا الاستنتاج، إذ توضح أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 31.6% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالمشاريع، وهي نسبة لا يمكن إغفالها في الدراسات التطبيقية ذات الطابع المؤسسي، خاصة في بيئة البنوك التي تخضع لعوامل تنافسية شديدة ومتطلبات تنظيمية صارمة. وتعني هذه النتيجة أن أكثر من ثلث التحسن في جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيره عبر التحول الرقمي فقط، دون اعتبار المتغيرات الأخرى، وهو ما يعكس القيمة النوعية لهذه التقنيات في تحسين أداء المؤسسات المالية، خاصة فيما يتعلق بسرعة تنفيذ العمليات، الحد من الأخطاء، رفع معدلات رضا العملاء، وتقديم حلول مصرفية متكاملة.

وتؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) قوة هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة F نحو 72.860 وهي قيمة مرتفعة دالة إحصائياً بمستوى معنوية (Sig.) يساوي 0.000، بما يدل على أن النموذج المستخدم لتفسير العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية نموذج دقيق ودال إحصائياً، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست عرضية أو عشوائية. ويعني هذا أن التحول الرقمي يمارس أثراً مباشراً وملموساً في تحسين جودة الخدمات المصرفية، خاصة في بيئة المشاريع المصرفية التي تعتمد بشكل أساسي على تقنيات حديثة توفر السرعة، الأمان، المرونة، والشفافية، وهي عناصر يصعب تحقيقها من خلال الأساليب التقليدية.

أما فيما يخص معاملات الانحدار، فتوضح النتائج أن قيمة الثابت (Constant) بلغت 0.781 وهي قيمة دالة إحصائيًا بمستوى 0.000، ما يشير إلى أن هناك مستوى أساسي من جودة الخدمات المصرفية حتى في غياب التحول الرقمي. غير أن هذا المستوى يتحسن بشكل واضح مع كل زيادة في مستوى التحول الرقمي. إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير التحول الرقمي بلغت 0.293 وهي قيمة موجبة دالة إحصائيًا عند نفس مستوى المعنوية، بما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في التحول الرقمي يقابله تحسن متوقع بمقدار 0.293 وحدة في جودة الخدمات المصرفية المرتبطة بالمشاريع. وهذه النتيجة تعكس الأثر الإيجابي المباشر للتحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء، تقليل الأخطاء، تسريع تقديم الخدمات، وتحقيق مستوى عالٍ من الدقة والشفافية في العمليات المصرفية اليومية.

وتعزز قيمة Beta المعياري البالغة 0.562 هذا التوجه، حيث تشير إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد أقوى المتغيرات المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية في سياق المشاريع، على الرغم من وجود متغيرات أخرى قد تؤثر في هذا الجانب مثل سياسات الجودة، مهارات الكوادر البشرية، واللوائح التنظيمية. ويعكس انخفاض قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.28486) دقة التقديرات الإحصائية للنموذج، وقدرته العالية على تفسير العلاقة بين المتغيرين ضمن بيئة البنك الأهلي السعودي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة، حيث ثبت إحصائيًا أن التحول الرقمي يمارس أثرًا حقيقيًا وذو دلالة معنوية على تحسين جودة الخدمات المصرفية المرتبطة بالمشاريع في البنك الأهلي السعودي. وتدفع هذه النتائج باتجاه ضرورة تعميق استثمار البنك في الحلول الرقمية وتوسيع نطاق التحول الرقمي ليشمل مجالات أوسع داخل العمل المصرفي، بما يحقق مستوى أعلى من جودة الخدمة، ويعزز من تنافسية البنك في السوق المصرفي السعودي، الذي يشهد تحولات متسارعة نحو الرقمنة الشاملة. كما تشجع هذه النتائج البنك على تطوير منظومته الرقمية وتقديم خدمات مصرفية ذكية مخصصة، مع تعزيز قدرات الفرق التنفيذية في استخدام الأنظمة الرقمية والتعامل مع البيانات الضخمة بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة والرضا العام للعملاء.

## الخاتمة

### النتائج

كشفت الدراسة الحالية، التي تناولت موضوع أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في البنك الأهلي السعودي، عن مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس الدور البارز الذي باتت تلعبه الحلول الرقمية في تحسين كفاءة العمل المصرفي، وتعزيز فعالية إدارة المشاريع ضمن بيئة القطاع المالي السعودي حيث:

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط وتأثير دال إحصائيًا بين مستوى تبني التحول الرقمي وبين كافة أبعاد إدارة المشاريع التي تناولتها الدراسة، والتي شملت كفاءة تنفيذ المشاريع، عملية اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

- فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن التحول الرقمي يسهم بشكل جوهري في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع داخل البنك، حيث أدى استخدام الأنظمة الرقمية المتطورة إلى تقليل الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ المهام، وتوفير أدوات رقمية تسهم في مراقبة تقدم العمل بشكل لحظي، بالإضافة إلى تحسين آليات التخطيط وسرعة معالجة المشكلات أثناء التنفيذ. وظهر ذلك بوضوح في نتائج الفرضية الفرعية الأولى، التي أكدت أن التحول الرقمي يفسر ما يقارب 46.7% من التغيرات في كفاءة تنفيذ المشاريع، وهي نسبة ذات دلالة عالية في المجال المصرفي.

- أما على صعيد اتخاذ القرار، فقد بيّنت الدراسة أن التحول الرقمي يشكل عنصرًا أساسيًا في دعم عملية اتخاذ القرار بالمشروعات المصرفية، من خلال توفير قواعد بيانات دقيقة، مؤشرات أداء لحظية، ولوحات تحكم تفاعلية تسهم في تحسين دقة القرارات وسرعتها. وأوضحت نتائج الفرضية الثانية أن التحول الرقمي يفسر نحو 30.8% من التغيرات في جودة عملية اتخاذ القرار، ما يعكس الأهمية الاستراتيجية للأنظمة الرقمية في تمكين القيادات المصرفية من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات آنية وموثوقة، وبما يسهم في تحسين جودة الأداء العام للمشروعات.

- أما فيما يتعلق بجودة الخدمات المصرفية، فقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الجوهرية في تحسين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة ضمن المشاريع، حيث ساعدت الأنظمة الرقمية المتقدمة في تقليل معدلات الأخطاء، تسريع تقديم الخدمات، وتعزيز مرونة التعامل مع احتياجات العملاء وقد بيّنت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن التحول الرقمي يفسر 31.6% من

التغيرات في جودة الخدمات المصرفية ذات الصلة بالمشروعات، بما يؤكد أهمية الرقمنة كأداة استراتيجية لتطوير بيئة العمل المصرفي وتحقيق رضا العملاء وتعزيز التنافسية في السوق السعودي.

- وعليه، يمكن القول إن النتائج العامة للدراسة تدل بوضوح على أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا إضافيًا أو توجهًا مستقبليًا، بل أصبح عنصرًا حتميًا وشرطًا أساسيًا لضمان فاعلية إدارة المشاريع المصرفية في ظل بيئة العمل المعاصرة المتسارعة. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين مؤشرات الأداء التشغيلي والتنفيذي، اتخاذ القرارات السليمة، ورفع جودة الخدمات المصرفية، الأمر الذي يعكس أهمية الاستثمار المستمر في هذا المجال، وضرورة تبني المؤسسات المصرفية لاستراتيجيات رقمية شاملة تغطي كافة أنشطة إدارة المشاريع.

## التوصيات

استنادًا إلى ما كشفت عنه نتائج الدراسة من علاقة دالة وتأثيرات إيجابية متعددة للتحول الرقمي على إدارة المشاريع بالبنك الأهلي السعودي، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية المشروعات المصرفية، وتحقيق الاستفادة القصوى من تطبيقات التحول الرقمي في القطاع المالي السعودي.

- أولاً، توصي الدراسة بضرورة أن يعزز البنك الأهلي السعودي من استثماراته في الحلول الرقمية المتطورة، لا سيما أنظمة إدارة المشاريع المتكاملة (ERP)، وأنظمة نداء الأعمال (BI)، ومنصات تحليل البيانات الضخمة، لما لهذه الأدوات من دور جوهري في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، تسهيل عمليات المتابعة، وتقليل معدلات الأخطاء في العمليات التنفيذية.
- ثانياً، تشدد الدراسة على أهمية توفير برامج تدريبية مكثفة ومتخصصة لقيادات وفرق إدارة المشاريع بالبنك، تركز على بناء المهارات الرقمية والمعرفية المطلوبة للتعامل مع أدوات الرقمنة الحديثة، بما في ذلك تحليل البيانات، تقنيات الذكاء الاصطناعي، وأدوات اتخاذ القرار المدعومة رقمياً. فنتائج الدراسة تؤكد أن التحول الرقمي يحقق أقصى فعالية له عندما يقترن بقدرات بشرية مؤهلة على استخدام وإدارة هذه التقنيات بشكل احترافي.

- ثالثاً، توصي الدراسة بضرورة قيام البنك الأهلي السعودي بوضع استراتيجية رقمية شاملة لإدارة المشاريع، تتضمن خططاً واضحة للتحويل الرقمي تغطي كافة مراحل إدارة المشاريع، بدءاً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والمتابعة، مع مراعاة المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التقنية المتسارعة.
- رابعاً، تنصح الدراسة البنك بتعزيز أدوات الرقابة الرقمية وإدارة المخاطر في بيئة المشاريع، من خلال الاعتماد على تطبيقات التحليل الذكي وأنظمة التحذير المبكر، بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على التعامل مع التحديات المحتملة في مراحل مبكرة، مما يقلل من تكاليف التنفيذ ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات.
- خامساً، توصي الدراسة بضرورة العمل على تحديث البنية التحتية التقنية للبنك بشكل مستمر، بما يتواءم مع متطلبات التحويل الرقمي وأحدث تقنيات الحوسبة السحابية وأمن المعلومات، لضمان بيئة عمل رقمية آمنة وفعالة تدعم التحويل الشامل في كافة ممارسات إدارة المشاريع المصرفية.
- وأخيراً، تدعو الدراسة إلى ضرورة تشجيع ثقافة الابتكار والمرونة الرقمية داخل البنك الأهلي السعودي، من خلال تبني سياسات تحفيزية تشجع الموظفين وفرق المشاريع على اقتراح حلول رقمية مبتكرة، والمشاركة في تطوير العمليات الرقمية، بما يضمن استمرارية التحسين والارتقاء بالأداء المؤسسي بشكل يتوافق مع تطلعات السوق المصرفي السعودي وأهداف رؤية المملكة 2030 في التحويل الرقمي الشامل.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- "معهد إدارة المشاريع (2017) الدليل المعرفي الإدارة المشاريع الإصدار السادس، أمريكا: معهد إدارة المشاريع.
- البنا، محمد محمود عبد الودود. (2024). التحول الرقمي وأهميته. *الأرصاد الجوية*, 72 (72), 24-27.
- الطحطوح، عمر. (2022). أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*, 8 (2), 049-066.
- العلوان، جعفر بن أحمد (٢٠٢٣). القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي دراسة استكشافية، *الشارقة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, ٢٠ (١), ٣١٥-٢٩٠.
- إلهام يحيوي وسارة قرابصي (2019). التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق مجلة التنمية الاقتصادية (02) 04, 131-148.
- باشميل، أسماء يوسف، العسيري، غادة عبد الله، الغامدي، منال محمد. (2024). أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*, 140-146.
- بن سعيد الخضر و مصطفى رديف. (2022). حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*, 06 (01), 314-330.
- خالد عبدالله الشهري، خلود علي باسويد، محمد عبدالله غروي. (2023). واقع الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (94), 431-467.
- زكي، وليد زكي. (2020). السياسات الرقمية وترشيد صناعة القرار، 8-10.
- سدره، كميل إدوارد متواضع، عطية الفرحاتي محمد عبد الرحمن رمضان. (2021) معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الصحفية العامة للدراسة مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية 838-851.

- شاوشي, خيرة, خلوف, زهرة. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية, 5(1), 16-30.
- عبد الغني, سناء محمد. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر مجلة كلية السياسات والاقتصاد, 15 (14), 44-79
- عثمان توات. (2021). التكنولوجيا المالية كأداة لتعزيز الشمول المالي والتحول الرقمي المرفي: تجارب ودروس دولية للدول العربية .  
[https://www.researchgate.net/publication/353429925\\_altknwlwija\\_almaalayt\\_kadat\\_ltzyz\\_alshmw\\_lalmaly\\_walthwl\\_alrqmy\\_almsrfy\\_tjarb\\_w\\_drws\\_dwlyt\\_lldwl\\_alrbyt](https://www.researchgate.net/publication/353429925_altknwlwija_almaalayt_kadat_ltzyz_alshmw_lalmaly_walthwl_alrqmy_almsrfy_tjarb_w_drws_dwlyt_lldwl_alrbyt).
- قدوم لزهرة. (2019). مطبوعة محاضرات في مقياس "إدارة المشاريع" موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 9-13
- قريبي, نور الدين (2022) دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود دراسة حالة الجزائر مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية 17 (01), 470-490
- محمد فوزي. (2020). دور استراتيجيات التحول الرقمي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمرتكز لتعزيز مبادرات الشمول المالي بالبيئة المصرية (بين مؤشرات القياس.. ومزايا وتحديات التطبيق) .
- مرسى خولة . موساوي هاجر. (2023). تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك - دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات
- مندورة, محمد حسن. (2021). أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسسية في سورية الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير : سوريا, 12-13
- ناصر, ع. (2024). تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية .
- نصر, حنان نصر حسن. (2024). التحول الرقمي وبناء القدرات لدى الشباب المصري. مجلة البحث العلمي في الآداب, 25(6), 1-55.

- هيفاء العثمان. (2024). تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية .

### المراجع الأجنبية

- Rof,A et all, (2020).Digital transformation for business model innovation in higher education: overcoming the tensions, Sustainability 12(12).
- Chang,M et all (2021). Constructing the critical success factors in digital transformation for Taiwan,s travel agencies,Frontiers in Economics an Management,(2)11,243-244
- Kozarkiewicz, A. (2020). General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods. [https://www.researchgate.net/publication/348473910\\_General\\_and\\_Specific\\_The\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_on\\_Project\\_Processes\\_and\\_Management\\_Met\\_hods](https://www.researchgate.net/publication/348473910_General_and_Specific_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Project_Processes_and_Management_Met_hods).
- Ogunbukola, M. (2024). The Impact of Digital Transformation on Project Management. [https://www.researchgate.net/publication/379075855\\_The\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Tra nsformation\\_on\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/379075855_The_Impact_of_Digital_Tra nsformation_on_Project_Management).
- Sayed, R. (2022). The Impact of Digital Transformation on Project Management and Business Development: Case Studies in Diverse Industries. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Digital-Transformation-on-Project-and-Sayed/d67c09a5be781a0807185ee8b5195ad69401e45b>.
- Ulrich-Diener, F. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. [https://www.researchgate.net/publication/349301160\\_Digital\\_Transformatio n\\_in\\_Banking\\_A\\_Managerial\\_Perspective\\_on\\_Barriers\\_to\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/349301160_Digital_Transformatio n_in_Banking_A_Managerial_Perspective_on_Barriers_to_Change).

## الملاحق

### الاستبيان

#### أولاً: البيانات الديموغرافية

##### • النوع:

○ ذكر

○ أنثى

##### • العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ من 30 إلى أقل من 40 سنة

○ من 40 إلى أقل من 50 سنة

○ 50 سنة فأكثر

##### • المؤهل العلمي:

○ ثانوي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا

##### • سنوات الخبرة:

○ أقل من 5 سنوات

○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

○ من 10 إلى أقل من 15 سنة

○ 15 سنة فأكثر

#### ثانياً: محاور الاستبيان

| رقم                          | العبارة                                                                    | موافق<br>بشدة            | موافق                    | محايد                    | غير<br>موافق             | غير موافق<br>بشدة        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| أولاً: التحول الرقمي         |                                                                            |                          |                          |                          |                          |                          |
| 1                            | تعتمد إدارة البنك الأهلي السعودي على أنظمة رقمية متطورة في إدارة المشاريع. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2                            | يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة متابعة تنفيذ المشاريع.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3                            | توفر الحلول الرقمية تسهيلات في التواصل بين فرق العمل المختلفة.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4                            | يعتمد البنك على تحليل البيانات الضخمة في إدارة مشاريعه.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5                            | ساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ المهام.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6                            | لدى البنك استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في إدارة المشاريع.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ثانياً: كفاءة تنفيذ المشاريع |                                                                            |                          |                          |                          |                          |                          |
| 7                            | يتم تنفيذ مشاريع البنك ضمن الجدول الزمني المحدد بفضل الحلول الرقمية.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8                            | ساهمت التكنولوجيا الرقمية في تحسين آليات التخطيط للمشاريع.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9                            | تُستخدم أنظمة رقمية حديثة في مراقبة سير تقدم المشاريع.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10                           | ساعد التحول الرقمي في تحسين كفاءة فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشاريع.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                     |                          |                          |                          |                          |                                                                        |    |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|----|
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسهم الأنظمة الرقمية في سرعة معالجة المشكلات أثناء تنفيذ المشاريع.     | 11 |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تساعد أدوات الرقمنة في تحسين جودة مخرجات المشاريع المنفذة.             | 12 |
| ثالثاً: عملية اتخاذ القرار          |                          |                          |                          |                          |                                                                        |    |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات سريعة.         | 13 |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يستخدم البنك تقنيات تحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرار في المشاريع.    | 14 |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توفر الحلول الرقمية مؤشرات فورية حول أداء المشاريع قيد التنفيذ.        | 15 |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسهم أنظمة التحليل الذكي في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.    | 16 |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يدعم التحول الرقمي القدرة على اتخاذ قرارات استباقية في إدارة المشاريع. | 17 |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توفر الرقمنة لوحات تحكم تفاعلية تسهل تقييم الموقف واتخاذ القرار.       | 18 |
| رابعاً: تحسين جودة الخدمات المصرفية |                          |                          |                          |                          |                                                                        |    |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.              | 19 |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء في تنفيذ الخدمات المصرفية.      | 20 |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توفر الحلول الرقمية خدمات أسرع وأكثر مرونة لعملاء البنك.               | 21 |

|                          |                          |                          |                          |                          |    |                                                                    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|--------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 22 | حسن التحول الرقمي تجربة العملاء في التعامل مع المشاريع والخدمات.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23 | تساعد التقنيات الرقمية في متابعة شكاوى العملاء وحلها بكفاءة.       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24 | تعتمد جودة الخدمات المصرفية بشكل متزايد على تطبيقات التحول الرقمي. |

# **The Impact of Digital Transformation on Project Management in the Financial Sector: A Case Study of the Saudi National Bank (SNB)**

**Prepared by: Ammar Yasser Ahmed Fakhri**

**Supervised by: D. Alfaisal Abdulhameed Mohammed Hassan**

**Academic Year:**

**2025**