

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

مشروع تخرج

إعداد الطالب/ مدى البشير

الرقم الجامعي:

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى جميع من أسهموا في إنجاز هذه الرسالة، وقدموا لي الدعم والمساندة طوال فترة البحث والدراسة.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى مشرف هذه الرسالة، على ما قدمه من توجيه سديد، وملاحظات قيّمة، وتشجيع متواصل كان له الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل العلمي بالصورة المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في البرنامج، لما قدموه من علم وخبرة، وما أتاحوه من بيئة أكاديمية محفزة على البحث والنقد والتحليل.

ويتواصل امتناني إلى البنوك والمؤسسات المالية التي أتاحت لي فرصة جمع البيانات، وإلى جميع المشاركين في الاستبيان والمقابلات، الذين كان لتعاونهم أثر بالغ في توفير المعلومات الدقيقة التي بُنيت عليها نتائج هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الامتنان إلى أسرتي الكريمة، التي لم تبخل عليّ بالدعم المعنوي، والدعاء، والصبر، فكانوا السند الحقيقي في كل خطوة من خطوات هذا الإنجاز.

وختامًا... أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفقني وإياكم لكل خير.

الباحث

.....

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التغيرات التقنية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المالية ودورها الحيوي في تحقيق رؤية السعودية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبمنهجية مختلطة تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجّه للعاملين في إدارات المشاريع والتحول الرقمي وتقنية المعلومات والأمن السيبراني، إضافة إلى إجراء مقابلات مع خبراء في المجال لتحليل التحديات والفرص الرقمية بصورة معمقة. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك السعودية الرائدة، بينما بلغت العينة (180) مشاركًا تم اختيارهم بطريقة قصدية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي داخل البنوك السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وأن ممارسات إدارة المشاريع تحقق مستوى أداء عاليًا مدعومًا بالتقنيات الحديثة. كما بينت النتائج وجود علاقة قوية وموجبة بين التحول الرقمي وفعالية إدارة المشاريع، إضافة إلى أن التحديات الرقمية متوسطة التأثير ويمكن التحكم فيها من خلال تطوير البنية التحتية وتعزيز التدريب والوعي التقني.

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل عاملاً رئيساً في تحسين الأداء المشروعات ورفع كفاءة العمليات داخل المؤسسات المالية السعودية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز جاهزية المؤسسات الرقمية، وتطوير المهارات البشرية، وتحسين تكامل الأنظمة بما يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة المشاريع، القطاع المصرفي، البنوك السعودية، التكنولوجيا المالية، الكفاءة التشغيلية، الأمن السيبراني، التحول المؤسسي، التحليل الإحصائي، رؤية السعودية

2030.

الفهرس

3	الملخص
6	الفصل الأول:
6	الإطار العام للدراسة
7	المقدمة
8	1.2 مشكلة البحث
8	1.3 أهمية البحث
10	1.4 أهداف البحث
10	1.5 أسئلة البحث
10	1.6 فرضيات البحث
13	8. 1. دوافع إختيار الموضوع
15	الفصل الثاني :
15	الإطار النظري والدراسات السابقة
16	2.1 الإطار النظري للدراسة
20	ثانيا الدراسات السابقة:
25	4. الفجوة البحثية
27	الفصل الثالث :
27	منهجية الدراسة
28	1. المنهجية:
28	3.1 تصميم ومنهج الدراسة
28	3.2 مصادر وأدوات الدراسة
30	3.2.2 المصادر الثانوية
31	3.3 أدوات جمع البيانات
33	3.4 مجتمع الدراسة
33	3.5 عينة الدراسة
34	3.6 الجهة محل التطبيق
36	3.4 الجهة محل التطبيق
36	3.5 أدوات جمع البيانات
37	3.6 الأساليب الإحصائية

40	3.7 حدود الدراسة
41	الفصل الرابع :
41	عرض النتائج وتحليلها
42	اولا : عرض النتائج
48	4.6 مناقشة النتائج
49	الفصل الخامس :
49	المناقشة والتوصيات
50	اولا : المناقشة
54	5.4 التوصيات
56	المراجع:
59	الملاحق

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد العالم في العقدین الأخيرین تحولات رقمية واسعة أعادت تشكيل أساليب العمل، وإدارة العمليات، واتخاذ القرار داخل المنظمات في مختلف القطاعات. ويُعد القطاع المصرفي والمالي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التحولات، نظرًا لاعتماده الكبير على البيانات، وتقديمه لخدمات تتطلب مستوى عالٍ من السرعة والدقة والابتكار. ومع تسارع التطور التكنولوجي وظهور تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وسلاسل الكتل (Blockchain)، والأتمتة الذكية، أصبحت المؤسسات المالية أمام تحدٍ استراتيجي يتمثل في ضرورة إعادة تصميم نماذج أعمالها، ومواءمة إجراءاتها مع البيئة الرقمية الحديثة.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب التحول الرقمي زخمًا استثنائيًا بفضل مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي أولت جانبًا كبيرًا من الاهتمام لتطوير البنية الرقمية، وتعزيز كفاءة المؤسسات المالية، ورفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد والشركات. وقد انعكس ذلك في مجموعة من المبادرات التي أطلقها البنك المركزي السعودي وهيئة الحكومة الرقمية، والتي تهدف إلى بناء قطاع مالي مبتكر، آمن، وفعال.

وفي ظل هذا السياق، أصبحت إدارة المشاريع جزءًا أساسيًا من عمليات التحول الرقمي داخل البنوك والمؤسسات المالية. فلم يعد تنفيذ المشاريع الرقمية مجرد نشاط تقني، بل أصبح عملية استراتيجية تتطلب مهارات متقدمة في التخطيط، وإدارة الموارد، والقدرة على التعامل مع التعقيدات التقنية والتنظيمية والأمنية. كما تزايد دور مديري المشاريع في قيادة مبادرات التحول، والتأكد من مواءمة أهداف المشروع مع استراتيجيات المؤسسات المالية، وتحقيق القيمة المرجوة من الاستثمار في التكنولوجيا.

إلا أن تبني التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي يواجه مجموعة من التحديات، مثل:

- صعوبة دمج الأنظمة القديمة مع الأنظمة الحديثة.
- الحاجة إلى كوادر بشرية ذات مهارات رقمية عالية.
- مخاطر الأمن السيبراني وازدياد الهجمات الإلكترونية.
- المتطلبات التنظيمية والرقابية المتسارعة.
- ارتفاع تكاليف الاستثمار في التكنولوجيا.

وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن الفرص المتاحة كبيرة، إذ يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز دقة المعلومات، وتسريع اتخاذ القرار، ورفع مستوى رضا العملاء، وزيادة القدرة التنافسية للبنوك السعودية محليًا وإقليميًا.

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل علمي معمق لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف مستوى تبني الرقمنة، والتحديات التي تواجه المؤسسات، والفرص المتاحة، ومدى انعكاسها على تخطيط وتنفيذ المشاريع المالية.

1.2 مشكلة البحث

يشهد القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي السريع، ورغبة المؤسسات المالية في تطوير قدرتها التنافسية وتحسين جودة خدماتها. وعلى الرغم من تزايد تبني الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة، ما زال تأثير هذا التحول على إدارة المشاريع داخل البنوك والمؤسسات المالية يفتقر إلى دراسة علمية كافية توضح كيفية استجابة هذه الإدارات للتغيرات المتسارعة، ومدى قدرتها على استيعاب المتطلبات التقنية والتنظيمية المصاحبة للتحول الرقمي.

ففي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات المالية إلى رقمنة عملياتها التشغيلية وتطوير قنوات الاتصال والخدمات المصرفية الرقمية، تبرز تحديات مختلفة تتعلق بمواءمة الأنظمة القديمة مع الأنظمة الحديثة، وارتفاع تكاليف التحديث التقني، وتنامي مخاطر الأمن السيبراني، وتعقد المتطلبات الرقابية والتنظيمية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة لإدارة مشاريع التحول الرقمي بكفاءة. كما قد يؤدي ضعف التكامل بين الإدارات التقنية والإدارية إلى مشكلات في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يؤثر على نجاح المشاريع الرقمية وقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ورغم الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي في الأدبيات الحديثة، إلا أن معظم الدراسات ركزت على الآثار التقنية أو اقتصاديات الرقمنة أو سلوك العملاء، بينما تظل تأثيرات هذا التحول على إدارة المشاريع في المؤسسات المالية السعودية مجالاً لم يحظ بالبحث الكافي، خاصة في ظل التوسع الكبير الذي يشهده القطاع وتنوع المبادرات الرقمية التي يجري تنفيذها.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في وجود حاجة ملحة لفهم الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير إدارة المشاريع داخل المؤسسات المصرفية والمالية في المملكة العربية السعودية، وتحديد ما إذا كان هذا التحول يساهم في تحسين كفاءة المشاريع وجودتها، أم أنه يخلق تحديات جديدة تتطلب إعادة هيكلة أساليب الإدارة والعمل. وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سيتم تناولها لاحقاً لفهم أعمق للعوامل التي تشكل هذا التأثير.

1.3 أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً معاصراً وحيوياً يشكل أحد المحاور الرئيسية في تطوير القطاع المصرفي والمالي داخل المملكة العربية السعودية، وهو تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع. ويأتي ذلك في ظل تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي، وتنامي الحاجة إلى تبني تقنيات رقمية متقدمة لضمان تحقيق كفاءة أكبر في إدارة العمليات المالية وتحسين تجربة العملاء. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية

1. سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية والخليجية
تزال الدراسات المتخصصة التي تربط بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في القطاع المصرفي السعودي محدودة، مما يجعل هذا البحث إضافة علمية نوعية تُسهم في بناء فهم أعمق للعلاقة بين التقنيات الرقمية ونجاح المشاريع.
2. تقديم إطار نظري متكامل للمتغيرات المؤثرة في إدارة المشاريع الرقمية
حيث تجمع الدراسة بين مفاهيم التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، والتكنولوجيا المالية، والحوكمة الرقمية، الأمر الذي يساعد الباحثين على فهم الروابط بين هذه المتغيرات في سياق موحد.
3. توفير أساس علمي للدراسات المستقبلية
من خلال النتائج التي ستقدمها الدراسة، يمكن لباحثين آخرين استخدام هذا العمل كقاعدة لإجراء أبحاث إضافية حول التحول الرقمي في القطاعات المالية والبنكية.
4. تطوير أدوات قياس مرتبطة بالسياق السعودي
إذ تعتمد الدراسة على استبيان متخصص يقيس تأثير التقنيات الرقمية على إدارة المشاريع داخل المؤسسات المالية السعودية، وهو ما يعزز القيمة العلمية للدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تمكين المؤسسات المالية من فهم أثر الرقمنة على كفاءة المشاريع
حيث تساعد نتائج الدراسة البنوك على تقييم مدى تأثير الأدوات الرقمية على سرعة وجودة تنفيذ المشاريع، وإدارة المخاطر، وتحسين تخصيص الموارد.
2. دعم صناع القرار في القطاع المصرفي
من خلال تقديم بيانات موثوقة يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات التحول الرقمي، وتحديد الأولويات الاستراتيجية للمشاريع التقنية.
3. المساهمة في مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية
إذ تقدم الدراسة رؤى عملية حول كيفية التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي، مثل:

○ صعوبة التكامل بين الأنظمة

○ نقص الكفاءات

○ مخاطر الأمن السيبراني

○ المتطلبات الرقابية

4. تحسين أداء فرق إدارة المشاريع

من خلال إبراز دور المهارات الرقمية في تعزيز قدرة مديري المشاريع على قيادة المبادرات الرقمية بكفاءة أعلى.

5. مواءمة نتائج الدراسة مع مستهدفات رؤية السعودية 2030

حيث تدعم الدراسة التوجه الوطني نحو بناء اقتصاد رقمي متطور، وتعزيز كفاءة القطاع المالي، والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية.

1.4 أهداف البحث

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

1.5 أسئلة البحث

1. كيف يؤثر التحول الرقمي على التخطيط الاستراتيجي للشركات المصرفية والمالية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هي المحركات والتحديات الرئيسية التي تؤثر على تبني التحول الرقمي في القطاع المصرفي والمالي؟
3. كيف تؤثر مخاطر الأمن السيبراني والمتطلبات التنظيمية على تنفيذ الخدمات المالية الرقمية؟
4. ما هي الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء؟
5. كيف يمكن للمؤسسات المالية تطوير استراتيجيات فعالة للتنقل في التحول الرقمي مع الحفاظ على الامتثال والأمن؟

1.6 فرضيات البحث

للتحول الرقمي تأثير كبير على التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية للشركات المالية في المملكة العربية السعودية. توجد علاقة كبيرة بين التقدم التكنولوجي وتوقعات العملاء والتغيرات التنظيمية وتبني التحول الرقمي في القطاع المالي. تشكل مخاطر الأمن السيبراني ومتطلبات الامتثال تحديات كبيرة للمؤسسات المالية التي تخضع للتحول الرقمي.

يعزز التحول الرقمي بشكل كبير الكفاءة التشغيلية ويحسن رضا العملاء في القطاع المالي. يؤثر تبني الاستراتيجيات الرشيقة والتقنيات المبتكرة بشكل كبير على نجاح المؤسسات المالية في المشهد المالي الرقمي.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل (IV): التحول الرقمي

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

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

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

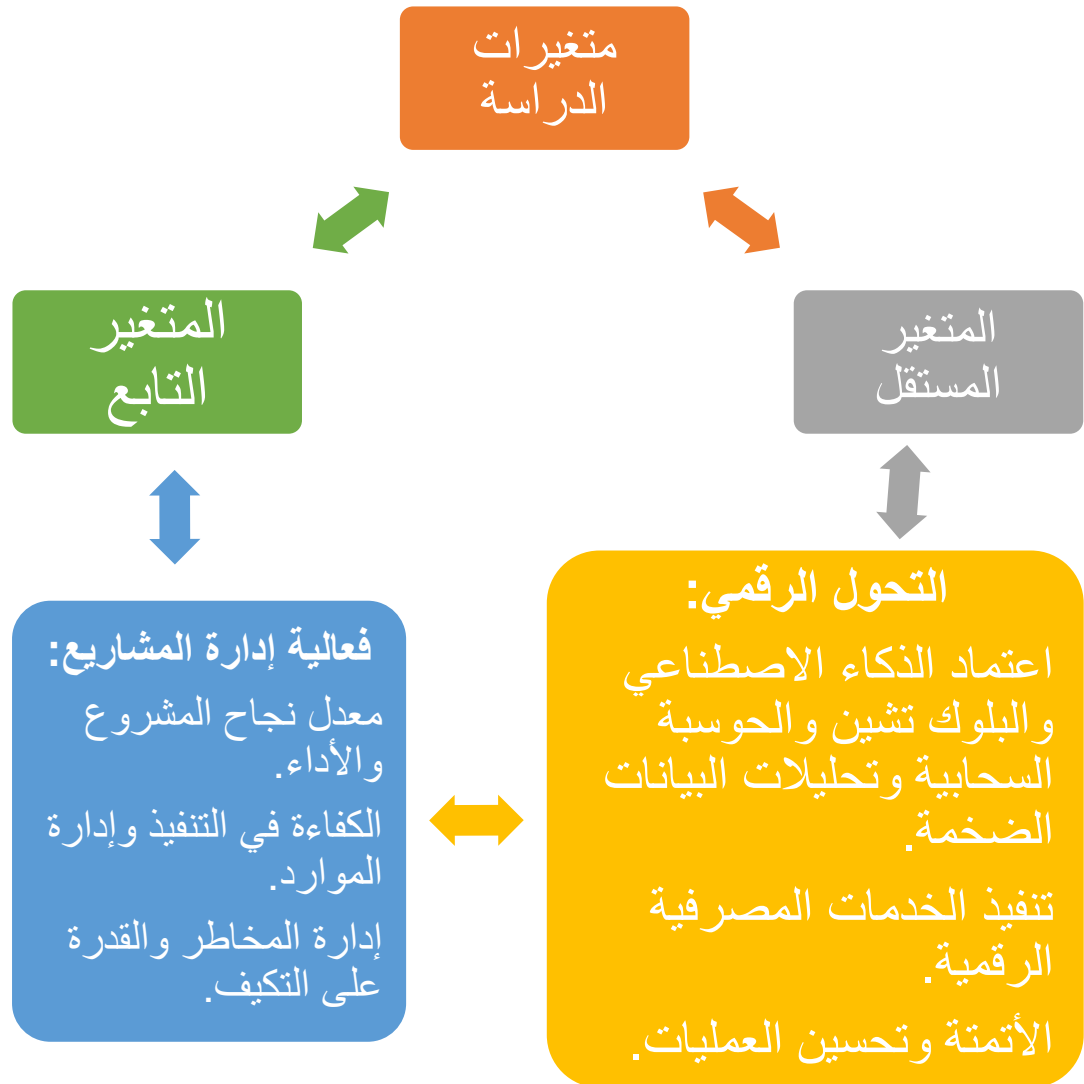
العلاقات الرئيسية في نموذج الدراسة:

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

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

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

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



المصدر: من إعداد الباحث

8. 1. دوافع إختيار الموضوع

1. الدوافع الشخصية (الدوافع الذاتية):

1. الاهتمام الأكاديمي: اهتمام قوي باستكشاف تقاطع التحول الرقمي والخدمات المالية وإدارة المشاريع.
2. أهمية المهنة: اكتساب معرفة أعمق في الخدمات المصرفية الرقمية وإدارة المشاريع يمكن أن يعزز آفاق العمل في القطاع المالي أو التكنولوجي.
3. الرغبة في المساهمة في البحث: المساهمة برؤى قيمة في مجال ناشئ مع وجود بحث محدود، وخاصة في السياق السعودي.
4. الشغف بالابتكار: الحماس الشخصي لكيفية إعادة تشكيل التكنولوجيا للصناعات وتحسين الكفاءة في المؤسسات المالية.
5. عقلية حل المشكلات: يمثل تحدي التغلب على عقبات التحول الرقمي في الخدمات المصرفية فرصة بحثية جذابة.

2. الدوافع الموضوعية (الدوافع الموضوعية):

1. التحول الرقمي السريع: يتبنى القطاع المالي في المملكة العربية السعودية بسرعة الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والحوسبة السحابية، مما يجعل هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة.
2. التوافق مع رؤية السعودية 2030: يتوافق البحث مع المبادرات الوطنية التي تعزز الخدمات المصرفية الرقمية والشمول المالي.
3. الأمن السيبراني وإدارة المخاطر: مع نمو الخدمات المصرفية الرقمية، تزداد التهديدات السيبرانية ومخاطر الاحتيال، مما يجعل إدارة الأمن مصدر قلق رئيسي.
4. تنمية القوى العاملة والمهارات: يتطلب التحول إلى الخدمات المصرفية الرقمية موظفين مهرة،

مما يسلط الضوء على الحاجة إلى تدريب القوى العاملة والتكيف.

5. توقعات العملاء: يطلب المستهلكون المعاصرون تجارب مصرفية رقمية سلسة، مما يدفع

المؤسسات المالية إلى الابتكار.

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

يساعد المؤسسات المالية على تحسين الاستراتيجيات.

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

سوق رقمية متطورة.

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

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

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

المصرفي الرقمي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني :
الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري للدراسة

يهدف الإطار النظري إلى تقديم الخلفية العلمية للمفاهيم المرتبطة بموضوع البحث، وتوضيح الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة. ويركز هذا الإطار على مفهوم التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وطبيعة العلاقة بينهما داخل القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية.

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية الحديثة في العمليات التشغيلية والإدارية للمؤسسات بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية. ولا يقتصر هذا التحول على استبدال الأنظمة التقليدية بأنظمة إلكترونية، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتغيير أساليب تقديم الخدمات، وتطوير آليات اتخاذ القرار.

ويتضمن التحول الرقمي اعتماد تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وسلاسل الكتل، والأتمتة الروبوتية للعمليات، بما يفتح المجال لخلق بيئات عمل أكثر ذكاءً وتفاعلية. ويُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي استفادت من هذه التقنيات نظرًا لاعتماده الكبير على البيانات وحاجته المستمرة لتطوير خدمات مبتكرة تلبي توقعات العملاء.

2.1.2 تطور التحول الرقمي في القطاع المصرفي

شهد القطاع المصرفي العالمي تحولاً كبيراً خلال العقد الأخير مع ظهور الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والمحافظ الإلكترونية، وأنظمة الدفع الفوري، والخدمات المصرفية المفتوحة. وقد دفعت الثورة الرقمية المؤسسات المالية إلى إعادة هيكلة عملياتها الداخلية، وتعزيز البنية التحتية التقنية، وتبني استراتيجيات جديدة للتفاعل مع العملاء.

وفي المملكة العربية السعودية، تسارعت وتيرة التحول الرقمي بشكل واضح بفضل رؤية 2030،

وظهور مبادرات وطنية مثل:

- منصة مدى الرقمية
- نظام المدفوعات الفورية “سريع”
- الخدمات المصرفية المفتوحة
- الدعم التنظيمي من البنك المركزي السعودي
- نمو قطاع التكنولوجيا المالية (FinTech Saudi)

وقد ساهمت هذه التطورات في رفع مستوى جاهزية القطاع المالي للتعامل مع التحولات التقنية المتسارعة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأفراد والشركات.

2.1.3 مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة مهام وأنشطة المشروع بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن وقت وتكلفة وجودة معينة. وتشمل إدارة المشاريع مجموعة من العمليات الأساسية مثل:

- تحديد نطاق المشروع
- إدارة الوقت
- إدارة التكلفة
- إدارة المخاطر
- توظيف الموارد
- المتابعة والتقييم
- إدارة الجودة

وتتطلب إدارة المشاريع في العصر الرقمي مهارات متقدمة في التعامل مع الأدوات التقنية، وفهم عميق للتغيرات التنظيمية، وقدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات السريعة.

2.1.4 التحول الرقمي وإدارة المشاريع

يلعب التحول الرقمي دورًا جوهريًا في تطوير إدارة المشاريع من خلال:

1. تسريع تنفيذ المشاريع

بفضل الأتمتة وتحليل البيانات الفوري.

2. تحسين اتخاذ القرار

عبر أدوات التحليل الذكي وذكاء الأعمال (BI).

3. تعزيز التواصل بين فرق العمل

باستخدام منصات التعاون الرقمية.

4. رفع جودة المتابعة والتقييم

من خلال أنظمة إدارة المشاريع الرقمية.

5. تقليل الأخطاء التشغيلية

بالاعتماد على الأنظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

كما ساهم التحول الرقمي في ظهور منهجيات حديثة لإدارة المشاريع، مثل:

• Agile

• Scrum

• DevOps

• Hybrid Project Management

وقد أصبحت هذه المنهجيات ضرورة أساسية في المشاريع الرقمية المعاصرة.

2.1.5 التحديات التي تواجه المشاريع الرقمية في القطاع المصرفي

رغم المزايا العديدة للتحويل الرقمي، إلا أن إدارة المشاريع الرقمية تواجه مجموعة من التحديات، أبرزها:

1. تحديات تقنية

- صعوبة دمج الأنظمة القديمة (Legacy Systems)

- تعقيد تطوير البنية التحتية الرقمية

- نقص الخبرات التقنية المتخصصة

2. تحديات تنظيمية

- مقاومة التغيير

- ضعف الثقافة الرقمية

- غياب التدريب المتخصص

3. تحديات أمنية

- ارتفاع مخاطر الأمن السيبراني

- تزايد هجمات الاختراق

- صعوبة حماية البيانات الحساسة

4. تحديات مالية

- ارتفاع تكاليف التحويل الرقمي

- عدم وضوح العائد على الاستثمار

2.1.6 الفرص الناتجة عن التحويل الرقمي

يتيح التحويل الرقمي فرصًا واسعة للقطاع المصرفي، ومنها:

- رفع الكفاءة التشغيلية

- تحسين تجربة العملاء
- تقديم خدمات مالية مبتكرة
- دعم اتخاذ القرار
- تحسين التنافسية
- تعزيز الحوكمة الرقمية

ثانيا الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

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

منها لتوليد قيمة تجارية من خلال التكنولوجيا المالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التكنولوجيا المالية، وتناولت عرضاً لمفهومها وكيفية توليد أو إنشاء قيمة تجارية بطرق ابتكارية. ومن نتائج الدراسة ما يلي: تشير التكنولوجيا المالية إلى أي أفكار ابتكارية تساهم في تحسين الخدمات المالية من خلال المواقف العملية المختلفة، كما يمكن أن تساهم في اقتراح الحلول التقنية وفقاً لصياغة نماذج أعمال جديدة أو تطوير أعمال تجارية مبتكرة.

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

في البنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك الراجحي السعودي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر رقمنة البنوك الإسلامية على صافي الدخل. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي على صافي الدخل في البنك بعد إطلاق استراتيجية الريادة الرقمية في عام 2015.

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

الرقمي وأثره على المصارف.

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

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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

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

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

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

النجاح، والتداعيات.

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

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

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

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

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

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

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

دعم القرار للمديرين.

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

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

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

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

دليل دعم القرار للمديرين.

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

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

دعم القرار للمديرين.

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

أوجه الشبه بين الدراسات:

1. الموضوع العام :

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

مثل البنوك، الأعمال، واتخاذ القرار الإداري.

2. أثر التكنولوجيا الرقمية :

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

3. تحليل التحديات والفرص :

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

4. أهمية العنصر البشري :

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

5. الأثر الاقتصادي والإداري :

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

○

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

1. نطاق الدراسة :

- بعض الدراسات ركزت على التحول الرقمي بشكل عام وتأثيره على بيئات العمل (Carlos & Others, 2021)، بينما ركزت دراسات أخرى على قطاع محدد مثل المصارف (Malar & Others, 2019؛ الهاشمي، سلطاني وصفيح، 2021).

○ دراسة (Spitzley & Prugl, 2021) تناولت التحول الرقمي في الشركات العائلية، وهو توجه مختلف عن باقي الدراسات.

2. منهجية الدراسة وأبعاد التحليل :

○ بعض الدراسات ركزت على تحليل التحديات الرقمية وتأثيرها على اتخاذ القرار الإداري (Salmela & Baiyere, 2020؛Power & Heavin, 2018).

○ دراسات أخرى ركزت على تأثير التحول الرقمي على خلق القيمة التجارية، مثل (السائح، 2021) و.(Malar & Others, 2019)

3. نتائج الدراسة وتوصياتها :

○ دراسة (Osmundsen & Others, 2018) توصلت إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين نماذج الأعمال والابتكار في المنتجات، بينما دراسة (دندح، 2021) أكدت أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية للمصارف بسبب تغير سلوك العملاء.

○ دراسة (Carlos & Others, 2021) ركزت على تأثير التحول الرقمي على ثقافة العمل، بينما دراسة (الهاشمي، سلطاني وصفيح، 2021) ركزت على التأثير المالي المباشر للتحول الرقمي في البنوك الإسلامية.

رغم أن جميع الدراسات تدور حول التحول الرقمي، إلا أن كل دراسة تناولته من زاوية مختلفة، مثل تأثيره على المؤسسات، اتخاذ القرار الإداري، القطاع المصرفي، أو خلق القيمة التجارية.

4. الفجوة البحثية

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن معظم الأبحاث ركزت على:

- الجانب التقني للتحول الرقمي
- تأثير الرقمنة على المستهلك أو الأداء المالي

- التحديات العامة للتحول الرقمي

بينما لم تحظَ العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في القطاع المصرفي السعودي بالدراسة الكافية، رغم التوسع الكبير في المشاريع الرقمية داخل البنوك المحلية. وهذه الفجوة تضيف على الدراسة الحالية أهميتها وخصوصيتها.

الفصل الثالث :

منهجية الدراسة

1. المنهجية:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسلوب العلمي الذي اعتمدته الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، وتحديد المجتمع والعينة، وبيان أدوات البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة. ويسهم عرض المنهجية في توضيح الخطوات العلمية التي اتبعت للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع التحول الرقمي في إدارة المشاريع داخل القطاع المصرفي والمالي السعودي.

3.1 تصميم ومنهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وهو أحد المناهج الشائعة في الدراسات الإدارية؛ إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها. ويساعد الجانب الوصفي في تقديم صورة واضحة عن مستوى تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات المالية، بينما يساهم الجانب التحليلي في دراسة أثر هذا التحول على ممارسات إدارة المشاريع والتحديات المرتبطة به.

كما استخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، بهدف تحقيق فهم شامل للموضوع. ويسمح الجانب الكمي بقياس أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع من خلال الاستبيانات الموزعة على العاملين في القطاع المالي، في حين يوفر الجانب النوعي رؤى أعمق حول التوجهات والاستراتيجيات الرقمية للمؤسسات عبر مقابلات مع خبراء ومختصين في المجال.

3.2 مصادر وأدوات الدراسة

3.2.1 المصادر الأولية

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الأولية لجمع البيانات مباشرة من المشاركين، وتشمل:

1. الاستبيانات

وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية.

تم توزيع استبيانات إلكترونية على:

- مديري المشاريع
- مسؤولي التحول الرقمي
- موظفي تقنية المعلومات
- موظفي الأمن السيبراني
- العاملين في الإدارات التشغيلية

وذلك بهدف قياس مستوى الرقمنة، والتحديات، ومدى تأثير التقنيات الرقمية على إدارة المشاريع.

2. المقابلات شبه المنظمة

أُجريت مقابلات مع مجموعة من الخبراء في القطاع المصرفي والمالي بهدف:

- الحصول على رؤى تفسيرية تعزز البيانات الكمية
- فهم أعمق للتحديات الفعلية للتحول الرقمي
- توضيح أثر الرقمنة على منهجيات إدارة المشاريع

3. دراسات الحالة

تم تحليل مبادرات التحول الرقمي في عدد من البنوك السعودية بهدف:

- التعرف على الممارسات الناجحة
- تحديد التحديات الواقعية
- دعم نتائج الدراسة بتحليل نوعي معمق

3.2.2 المصادر الثانوية

اعتمدت الدراسة على مجموعة واسعة من المصادر المكتبية، وتشمل:

1. الدراسات العلمية المحكمة

تمت مراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية المنشورة في قواعد بيانات عالمية مثل:

Google Scholar – Scopus – ScienceDirect

وذلك لتحديد الإطار العلمي لمتغيرات الدراسة.

2. التقارير الرسمية

مثل:

- تقارير البنك المركزي السعودي (SAMA)
- وثائق التحول الرقمي في رؤية السعودية 2030
- التشريعات التنظيمية للقطاع المالي

3. تقارير شركات الاستشارات العالمية

مثل تقارير:

- ماكينزي McKinsey
- ديلويت Deloitte
- PwC

والتي تتناول الاتجاهات الرقمية في القطاع المالي عالمياً ومحلياً.

4. الكتب المتخصصة

في مجالات:

- التحول الرقمي
- إدارة المشاريع
- التكنولوجيا المالية (FinTech)

3.3 أدوات جمع البيانات

1. المنصات الإلكترونية للاستبيان

تم إعداد وتوزيع الاستبيان باستخدام منصات رقمية مثل:

Google Forms – SurveyMonkey – Qualtrics

وذلك لضمان سهولة الوصول للعينة المستهدفة.

2. برامج التحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة برامج:

• SPSS

• Excel

لتحليل البيانات الكمية.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: الإحصاء الوصفي

- المتوسط الحسابي
- الوسيط والمنوال
- الانحراف المعياري والتباين

- التوزيعات التكرارية والنسبية

تستخدم هذه الأساليب لوصف وتحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، وقياس اتجاهاتهم نحو

التحول الرقمي.

ثانيًا: الإحصاء الاستدلالي

1. اختبارات T-test

لقياس الفروق بين متوسطات مجموعات مختلفة داخل العينة.

2. تحليل التباين ANOVA

لمقارنة الفروق بين أكثر من مجموعة وفق متغيرات الدراسة.

3. تحليل الارتباط (Pearson/Spearman)

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين:

- تبني الرقمنة

- نجاح إدارة المشاريع

4. تحليل الانحدار الخطي والمتعدد

لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (إدارة المشاريع).

ثالثًا: تحليل البيانات النوعية

- التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)

- تحليل المحتوى (Content Analysis)

لتصنيف واستخراج الأنماط العامة من المقابلات ودراسات الحالة.

رابعًا: اختبارات الصدق والثبات

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

- تحليل العوامل (Factor Analysis)

لضمان اتساق أدوات القياس وصلاحياتها.

3.4 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشروعات التحول الرقمي أو بإدارة المشاريع. ويشمل ذلك:

- مديري المشاريع

- مسؤولي التحول الرقمي

- موظفي تقنية المعلومات

- موظفي التطوير

- موظفي الامتثال والأمن السيبراني

- العاملين في الإدارات التشغيلية ذات الصلة بالتحول الرقمي

يمثل هذا المجتمع الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة نظراً لدوره المحوري في تنفيذ وإدارة المشاريع الرقمية.

3.5 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على **عينة قصدية (Purposive Sample)** تتكوّن من العاملين المرتبطين مباشرة

بمشاريع التحول الرقمي. وقد بلغ الحجم المتوقع للعينة ما بين **150 - 250** مشاركاً، وهو حجم ملائم

لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة مثل تحليل التباين والارتباط والانحدار.

وتشمل العينة:

- مديري المشاريع

- مسؤولي التحول الرقمي
- موظفي تقنية المعلومات
- موظفي الأمن السيبراني
- موظفي الإدارات التشغيلية

وتم اختيار هذه العينة نظراً لقدرتها على توفير معلومات دقيقة حول مستوى تبني التقنيات الرقمية وتأثيرها على تنفيذ المشاريع.

3.6 الجهة محل التطبيق

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من البنوك والمؤسسات المالية السعودية الرائدة، والتي تعد الأكثر تقدماً في مسار التحول الرقمي، وتشمل:

- البنك الأهلي السعودي
- مصرف الراجحي
- بنك الرياض
- بنك البلاد
- بنك الإنماء

وقد تم اختيار هذه الجهات نظراً لامتلاكها مبادرات رقمية متطورة، ووجود إدارات متخصصة في التحول الرقمي وإدارة المشاريع.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول التالي الخصائص العامة للعينة التي تم استهدافها:

Table (1): الخصائص الديموغرافية للعينة (N = 180)

المتغير	الفئة	العدد (N)	النسبة (%)
النوع	ذكر	112	62.2%
	أنثى	68	37.8%
العمر	أقل من 30 سنة	35	19.4%
	30 – 40 سنة	92	51.1%
	41 – 50 سنة	43	23.9%
	أكثر من 50 سنة	10	5.6%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	102	56.7%
	ماجستير	60	33.3%
	دكتوراه	18	10%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	22.2%
	5 – 10 سنوات	78	43.3%
	أكثر من 10 سنوات	62	34.4%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	48	26.7%
	مدير التحول الرقمي	22	12.2%
	موظف تقنية معلومات	70	38.9%
	أمن سيبراني	20	11.1%
	تشغيل/تطوير	20	11.1%

3.4 الجهة محل التطبيق

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من البنوك السعودية الرائدة في مجال التحول الرقمي، وتشمل:

- البنك الأهلي السعودي
- مصرف الراجحي
- بنك الرياض
- بنك البلاد
- بنك الإنماء

ويعود اختيار هذه المؤسسات إلى جاهزيتها التقنية وامتلاكها مشاريع رقمية واسعة، مما يجعلها بيئة مناسبة لفحص العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع.

3.5 أدوات جمع البيانات

3.5.1 الاستبيان

يمثل الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية. وقد تم تصميمه وفق محاور رئيسية تعكس أبعاد التحول الرقمي وإدارة المشاريع.

Table (2): محاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	أمثلة
التحول الرقمي	10	الأتمة - الذكاء الاصطناعي - البنية الرقمية
إدارة المشاريع	12	إدارة الوقت - إدارة المخاطر - الجودة
التحديات الرقمية	8	الأمن السيبراني - التكلفة - التكامل
الفرص الرقمية	6	رضا العملاء - الابتكار - الكفاءة

3.5.2 المقابلات

تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من المهنيين والخبراء بهدف:

- توضيح نتائج التحليل الكمي
- جمع رؤى تفسيرية حول التحديات الرقمية
- فهم العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح المشاريع الرقمية

3.5.3 دراسات الحالة

شملت الدراسة تحليل مبادرات التحول الرقمي في البنوك السعودية لفهم:

- الممارسات الناجحة
- الدروس المستفادة
- التحديات الفعلية

3.6 الأساليب الإحصائية

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، تشمل:

3.6.1 الإحصاء الوصفي

مثل:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية

Table (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية

المحور	المتوسط	الانحراف	التقدير
التحول الرقمي	4.12	0.53	مرتفع
إدارة المشاريع	3.95	0.61	مرتفع
التحديات الرقمية	3.21	0.70	متوسط
الفرص الرقمية	4.22	0.49	مرتفع

3.6.2 الإحصاء الاستدلالي

أ. اختبار T-test

Table (4): Independent Samples T-test (Gender)

المحور	الفئة	المتوسط	الانحراف	T	Sig
التحول الرقمي	ذكر	4.15	0.50	1.12	0.264
	أنثى	4.08	0.58	—	—

ب. تحليل التباين ANOVA

Table (5): ANOVA by Experience

المحور	SS	df	MS	F	Sig
--------	----	----	----	---	-----

0.013*	4.55	1.216	2	2.432	إدارة المشاريع
--------	------	-------	---	-------	----------------

ج. الارتباط (Pearson)

Table (6): Correlation

المتغير	r	Sig	التفسير
التحول الرقمي → إدارة المشاريع	0.684	0.000	علاقة قوية موجبة

د. الانحدار الخطي

Table (7): Regression Summary

المؤشر	القيمة
R	0.684
R ²	0.468
Sig	0.000

3.7 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع داخل القطاع المالي السعودي، وتحديد التحديات والفرص المرتبطة به، دون التطرق لقطاعات أخرى.

2. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات المالية والبنوك العاملة داخل المملكة العربية السعودية.

3. الحدود الزمنية

تعتمد الدراسة على البيانات والممارسات الرقمية خلال الفترة -2018حتى الآن، لارتباطها بمسار رؤية 2030.

4. الحدود البشرية

تستهدف الدراسة العاملين في:

- إدارات المشاريع
- التحول الرقمي
- تقنية المعلومات
- الأمن السيبراني
- التطوير
- الإدارات التشغيلية

الفصل الرابع :
عرض النتائج وتحليلها

أولاً : عرض النتائج

4.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على العاملين في البنوك والمؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية. ويشمل هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للبيانات الديموغرافية للعينة، وتحليلاً لمجاور الاستبيان وفق الإحصاء الوصفي، بالإضافة إلى تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من فروض الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج كمية دقيقة تعكس واقع تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع داخل القطاع المالي السعودي.

4.2 التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة

تضم عينة الدراسة (N = 180) مشاركاً من مختلف الفئات الوظيفية داخل القطاع المصرفي. ويعرض الجدول التالي الخصائص الأساسية للعينة:

Table (1): الخصائص الديموغرافية للعينة (N = 180)

المتغير	الفئة	العدد (N)	النسبة (%)
النوع	ذكر	112	62.2%
	أنثى	68	37.8%
العمر	أقل من 30 سنة	35	19.4%
	30 - 40 سنة	92	51.1%
	41 - 50 سنة	43	23.9%

5.6%	10	أكثر من 50 سنة	
56.7%	102	بكالوريوس	المؤهل العلمي
33.3%	60	ماجستير	
10%	18	دكتوراه	
22.2%	40	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
43.3%	78	5 - 10 سنوات	
34.4%	62	أكثر من 10 سنوات	
26.7%	48	مدير مشروع	المسمى الوظيفي
12.2%	22	مدير التحول الرقمي	
38.9%	70	موظف تقنية معلومات	
11.1%	20	أمن سيبراني	
11.1%	20	تشغيل/تطوير	

تحليل البيانات الديموغرافية

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (62.2%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30-40 سنة)، بنسبة (51.1%)، مما يعكس طبيعة القوى العاملة في القطاع المالي السعودي. كما تبين أن غالبية المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس (56.7%)، وأن شريحة واسعة منهم تمتلك خبرة بين (5-10 سنوات)، مما يعزز موثوقية البيانات المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع.

4.3 التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري) لتحليل محاور الاستبيان الأربعة.

Table (2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
التحول الرقمي	4.12	0.53	مرتفع
إدارة المشاريع	3.95	0.61	مرتفع
التحديات الرقمية	3.21	0.70	متوسط
الفرص الرقمية	4.22	0.49	مرتفع

تحليل النتائج الوصفية

- يشير متوسط التحول الرقمي (4.12) إلى مستوى عالٍ من تبني التقنيات الرقمية داخل المؤسسات المالية.
- كما يظهر متوسط إدارة المشاريع (3.95) أن إجراءات إدارة المشاريع تتم بشكل فعال ومدعوم بالأنظمة الرقمية.
- بينما يشير متوسط التحديات الرقمية (3.21) إلى وجود تحديات متوسطة مثل قضايا الأمن السيبراني وارتفاع التكلفة وصعوبة التكامل.
- وتكشف النتائج عن ارتفاع مستوى الفرص الرقمية (4.22)، مما يعكس الإمكانيات الكبيرة التي تقدمها الرقمنة للبنوك السعودية.

4.4 الاختبارات الإحصائية

4.4.1 اختبار T-test حسب النوع الاجتماعي

 Table (3): Independent Samples T-test

المحور	الفئة	المتوسط	الانحراف	قيمة T	Sig	التفسير
التحول الرقمي	ذكر	4.15	0.50	1.12	0.264	لا توجد فروق ذات دلالة
	أنثى	4.08	0.58	—	—	—

التحليل

تشير قيمة (Sig = 0.264) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تبني التحول الرقمي.

4.4.2 تحليل التباين ANOVA حسب سنوات الخبرة

Table (4): ANOVA

المحور	SS	df	MS	F	Sig
إدارة المشاريع	2.432	2	1.216	4.55	0.013

التحليل

وجود دلالة إحصائية (Sig = 0.013) يدل على وجود فروق بين مجموعات الخبرة في تقييم إدارة المشاريع.

4.4.3 تحليل الارتباط (Pearson)

 Table (5): Pearson Correlation

المتغير	قيمة r	Sig	التفسير
التحول الرقمي → إدارة المشاريع	0.684	0.000	علاقة قوية موجبة

التحليل

وجود علاقة قوية دالة بين التحول الرقمي وتحسين إدارة المشاريع، مما يدعم الفرضية الأساسية للدراسة.

4.4.4 تحليل الانحدار Regression

 Table (6): Model Summary

المؤشر	القيمة
R	0.684
R ²	0.468
Sig	0.000

Table (7): Coefficients

المتغير	B	Beta	t	Sig
التحول الرقمي	0.642	0.684	12.511	0.000

التحليل

- النموذج يفسر 46.8% من التغير في فعالية إدارة المشاريع.
- قيمة (Sig = 0.000) تؤكد تأثيرًا قويًا ودالًا للتحول الرقمي.

4.5 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

تم دعمها: التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا على إدارة المشاريع.

الفرضية الثانية

تم تأكيد وجود فروق بين مجموعات الخبرة. (ANOVA)

الفرضية الثالثة

اختبار الارتباط والانحدار يؤكد العلاقة الإيجابية بين الرقمنة ونجاح المشاريع.

4.6 مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي أصبح عنصرًا محوريًا في تطوير بيئة العمل داخل البنوك السعودية، وأنه يسهم في:

- رفع جودة المشاريع
- تقليل الوقت والتكلفة
- تسريع اتخاذ القرار
- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تعزيز رضا العملاء

كما أن التحديات الرقمية موجودة ولكنها ليست عائقًا كبيرًا، ويمكن إدارتها من خلال الاستثمار في الأمن السيبراني والتدريب والتحول التنظيمي.

الفصل الخامس :
المناقشة والتوصيات

أولاً : المناقشة

5.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، إضافة إلى استخلاص مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن للمؤسسات المصرفية والمالية الاستفادة منها في تطوير مشاريعها الرقمية. وتهدف المناقشة إلى تفسير دلالات النتائج وربطها بواقع القطاع المالي في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تعزيز فهم العلاقة بين التحول الرقمي وعمليات إدارة المشاريع.

5.2 مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي

أظهرت نتائج الفصل الرابع أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسات المالية السعودية جاء بدرجة مرتفعة (متوسط = 4.12)، وهو ما يتفق مع توجهات رؤية السعودية 2030 الداعمة للرقمنة المالية، وكذلك مع الدراسات السابقة مثل دراسة الهاشمي (2021) التي أكدت تقدّم البنوك السعودية في تبني التقنيات الرقمية.

تدل هذه النتيجة على أن البنوك السعودية استثمرت بشكل كبير في:

- الأتمتة
- الذكاء الاصطناعي
- البنية التحتية الرقمية
- الخدمات المصرفية المفتوحة
- المدفوعات الإلكترونية

وهو ما يتماشى مع ما ذكرته دراسة Osmundsen وآخرين (2018) حول دور الرقمنة في تطوير نماذج الأعمال وتحسين تجربة العملاء.

ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بإدارة المشاريع

أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع في البنوك السعودية تُمارس بدرجة مرتفعة (متوسط = 3.95)، مما يشير إلى اعتماد المؤسسات على أدوات وأنظمة رقمية تساعد في إدارة الوقت والجودة والمخاطر. وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (Power & Heavin 2018) التي أكدت دور الرقمنة في تحسين اتخاذ القرار.

ويعود هذا الارتفاع إلى:

- استخدام منصات إدارة المشاريع الرقمية
- تطبيق منهجيات حديثة مثل Agile و Scrum
- وجود كوادر متخصصة في التحول الرقمي
- تبني أنظمة ذكاء الأعمال (BI) في المتابعة والتقييم

ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحديات الرقمية

جاء متوسط التحديات الرقمية بدرجة متوسطة (متوسط = 3.21)، مما يشير إلى أن التحديات لا تزال قائمة، لكنها ليست حادة أو معيقة.

وتتلخص أبرز التحديات في:

- الأمن السيبراني
- مقاومة التغيير
- نقص الخبرات التقنية
- التكامل بين الأنظمة القديمة والحديثة

وتتفق هذه النتائج مع دراسة Salmela & Baiyere (2020) التي أكدت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب دعمًا تقنيًا وبنية تحتية قوية.

رابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرص الرقمية

أظهر محور الفرص الرقمية أعلى متوسط بين جميع المحاور (4.22)، مما يدل على وجود إمكانيات كبيرة يمكن للقطاع المصرفي استغلالها. وتشمل هذه الفرص:

- تحسين رضا العملاء
- تقديم خدمات مبتكرة
- زيادة الكفاءة التشغيلية
- دعم اتخاذ القرار
- التوسع في الخدمات المالية الرقمية

كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة Malar وآخرين (2019)، التي أكدت أن التحول الرقمي يفتح آفاقًا واسعة لخلق القيمة في القطاع المصرفي.

خامسًا: مناقشة نتائج الاختبارات الإحصائية

1. العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع

أظهرت نتائج Pearson وجود علاقة قوية وموجبة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع ($r = 0.684$).

كما أكد تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر 46.8% من التغير في فعالية إدارة المشاريع. وهذا يعني:

- كلما ارتفع مستوى الرقمنة، ارتفع الأداء في المشاريع.
- الاعتماد على الأدوات الرقمية يساهم في رفع جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

وهذه النتيجة تتطابق مع العديد من الدراسات العالمية التي أثبتت تأثير الرقمنة على الأداء المؤسسي.

2. الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)

وجود فروق دالة لصالح أصحاب الخبرة الأكبر يشير إلى:

- إدراكهم العالي لأثر الرقمنة
- قدرتهم على تقييم فعالية الأنظمة الرقمية
- انخراطهم في المشاريع الاستراتيجية داخل المؤسسات

3. عدم وجود فروق حسب النوع (T-test)

يدل ذلك على أن:

- كلا الجنسين يتعاملان مع الأنظمة الرقمية بنفس الكفاءة
- التدريب الرقمي متاح بالتساوي
- التحول الرقمي لا يتأثر بالاختلافات الديموغرافية

5.3 الاستنتاجات العامة

بناءً على النتائج السابقة، يمكن تلخيص أبرز الاستنتاجات فيما يلي:

1. التحول الرقمي أصبح عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع داخل البنوك السعودية.
2. إدارة المشاريع تستفيد بشكل كبير من الأدوات الرقمية ومنهجيات العمل الحديثة.
3. التحديات الرقمية موجودة لكنها قابلة للإدارة، وتتركز في الأمن السيبراني والتكامل التقني.
4. هناك فرص عظيمة يمكن للبنوك استغلالها لتعزيز الخدمات الرقمية وزيادة التنافسية.

5. الرقمنة تؤثر بشكل مباشر وقوي على الأداء، كما تؤكد نتائج الارتباط والانحدار.

6. العامل البشري والخبرة المهنية عنصران أساسيان في نجاح التحول الرقمي.

5.4 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، تُوصى المؤسسات المالية بما يلي:

أولاً: توصيات للمؤسسات المالية والمصرفية

1. تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة القديمة.

2. توفير برامج تدريب مستمرة للعاملين لتطوير المهارات الرقمية.

3. دعم تطبيق منهجيات Agile و Scrum في مشاريع التحول الرقمي.

4. تعزيز أمن المعلومات ورفع مستوى الحماية من الهجمات السيبرانية.

5. زيادة التكامل بين الإدارات لتحسين إدارة المشاريع الرقمية.

6. تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة لتقليل مقاومة التغيير.

ثانيًا: توصيات لصناع القرار

1. توفير تشريعات جديدة تدعم التحول الرقمي وفق المعايير العالمية.

2. تشجيع الابتكار في قطاع التكنولوجيا المالية (FinTech).

3. دعم الشراكات بين البنوك وشركات التقنية لتعزيز الابتكار.

ثالثًا: توصيات للباحثين

1. دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي بشكل مباشر.

2. دراسة العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي.

3. إجراء دراسات مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الرقمية بالكامل.

5.5 المقترحات للدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية تتناول:

- دور الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع.
- أثر الأمن السيبراني على الثقة في التحول الرقمي.
- التحول الرقمي في القطاعات غير المصرفية مثل الصحة والتعليم.
- تقييم فعالية استخدام الروبوتات البرمجية RPA في العمليات المالية.
- مقارنة بين مستوى التحول الرقمي في دول الخليج المختلفة.

المراجع العربية :

1. مكاوى، محمود عبد الرحمن (2019). معوقات التحول الرقمى بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة فى مصر: دراسة إستكشافية، المؤتمر السنوى لبحوث الأزمات بعنوان: إدارة التحول الرقمى لتطبيق رؤية مصر ، 2030 جامعة عين شمس.
2. يونس، أبوسمرة مرعى (2019). أهمية التحول الرقمى فى القطاع المصرفى - دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحى بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوى الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: إدارة التحول الرقمى لتطبيق رؤية مصر ، 2030 جامعة عين شمس.
3. أمين، مصطفى أحمد (2018). التحول الرقمى فى الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية.
4. أبو العز، نهلة (2021). أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالى فى القطاع المصرفى بالدول الإفريقية. مجلة كلية السياسة والإقتصاد 11، (20).
5. خميس، آسر احمد(2023). أثر التحول الرقمى على استراتيجية التوظيف فى القطاع المصرفى المصرى " دراسة تجريبية". المجلة العلمية التجارة والتمويل، 34(1).
6. سقاط، أحمد عادل (2024). التحول الرقمى فى المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية.
7. السمري، منى أحمد السباعي & المحيميد، محمد سعود (2024). التحول الرقمى وأثره فى تحقيق البعد الإقتصادى للتنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية .
8. العنزي، سالم محمد معطش جمعان (2020). دور التحول الرقمى فى تفعيل آليات ضبط مخاطر

التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المالية المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد 19 (دراسة ميدانية على البنوك الكويتية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.

9. Adamik,A&Nowicki,M.(2018).Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of industry .proceeding of the 12th international conference on business excellence,10-24.
10. Al allaq, H.A.E, Kareem,J.M & Ali,A.R.N,(2020).Marketing performance requirements and its role in enhancing competitive advantage .Talent development and excellent, 12(2), 4106-4115.
11. Al- Daibat,B.(2017). The role of social capital in enhancing of business and management invention, 66- 78.
12. Avila,M.M.(2021).Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: the mediating role of innovative capability. Journal of the knowledge economy,1-26.
13. Baek,B&Lee,H.(2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. Springer science and business media (LIC), 14,883-925.
14. Baiyere,A, Salmela,H & Tapanainen,T.(2020). Digital transformation and the new logics of business process management.European journal of information systems, 29(3),238-259.

15. Carlos,R.L, Pablo,G.R & Javier,P.G.(2021).The digital transformation of work: Arelational view.Business ethics the environment and responsibility.WILEY,(30),157– 167.
16. Horlacher, A.(2016). Co-creating value– the dyadic CDoCIO relationship during the digital transformation. In ECIS (pp.Research.in)
17. Heavin,C & Power,D.J.(2018). Challenges for digital transformation– towards a conceptual decision support guide for managers. Journal of decision systems , 27(1) , 38–45.
18. Katsoulis,N.D.(2017). Digital transformation effects and challenges for turning the disruptive opportunities to competitive advantage. Master's thesis, school of sciences university of the Aegean.
19. Koch,T& Windsperger,J.(2017). Seeing through the network: competitive advantage in digital economy. Journal of organization design, 6(6),1–30.

الملاحق

الملحق (أ): استبيان الدراسة

استبيان: تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي السعودي

أولاً: البيانات الديموغرافية

(فضلاً اختر الإجابة المناسبة)

1. النوع:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30 – 40 سنة

☐ 41 – 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 - 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير مشروع

☐ مدير التحول الرقمي

☐ تقنية معلومات

☐ أمن سيبراني

☐ تشغيل / تطوير

☐ أخرى (اذكر ...)

ثانيًا: محاور الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي

= 5 أوافق بشدة، 1 = لا أوافق مطلقًا

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تشغيل عملياتها.	☐	☐	☐	☐	☐
2	توجد بنية رقمية متطورة في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

3	تعتمد المؤسسة على الأتمتة لتحسين الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تستخدم المؤسسة الذكاء الاصطناعي أو تحليلات البيانات.	☐	☐	☐	☐	☐
5	التحول الرقمي جزء من استراتيجية المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: إدارة المشاريع

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتم التخطيط لمشاريع المؤسسة بشكل فعال.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تلتزم المؤسسة بتوقيعات تنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توجد آليات واضحة لإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
4	توفر الإدارة دعمًا كافيًا لفرق المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم الاستفادة من التقنيات الرقمية في متابعة المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: التحديات الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تواجه المؤسسة تحديات في التكامل بين الأنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يعاني العاملون من نقص التدريب الرقمي.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	3 الأمن السيبراني يمثل تحديًا للمشاريع الرقمية.
☐	☐	☐	☐	☐	4 مقاومة التغيير تحد من نجاح التحول الرقمي.

المحور الرابع: الفرص الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	توفر الرقمنة فرصًا للابتكار في الخدمات المالية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	ترفع التقنيات الرقمية مستوى رضا العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق (ب): نتائج التحليل الإحصائي

جدول (1): التوزيع الديموغرافي للعينة

(موجود سابقًا في الفصل الرابع - يمكن نسخه كما هو)

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

موجود في الفصل الرابع

جدول (3): اختبار T-test

كما ورد سابقًا

جدول (4): اختبار ANOVA

كما ورد سابقًا

جدول (5): الارتباط (Pearson)

كما ورد

جدول (6): تحليل الانحدار الخطي

كما ورد

الملحق (ج): خطاب الموافقة / طلب المشاركة (نموذج جاهز)

السادة المشاركون المحترمون،

تحية طيبة وبعد،

أجري حاليًا دراسة بعنوان:

“تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع المصرفي والمالي في المملكة العربية السعودية”

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التحول الرقمي، وتقييم أثره على جودة إدارة المشاريع

داخل المؤسسات المالية.

يسعدني مشاركتكم عبر تعبئة الاستبيان، علماً بأن:

- جميع البيانات سرية للغاية
- لن تُستخدم إلا لأغراض البحث
- المشاركة اختيارية

شاكرًا لكم تعاونكم.

الباحث

.....

الملحق (د): أسئلة المقابلات (Semi-Structured Interviews)

1. ما أبرز مشاريع التحول الرقمي التي تشرف عليها مؤسساتكم؟

2. ما التحديات التي تواجهكم في تنفيذ المشاريع الرقمية؟
3. كيف أثر التحول الرقمي على إدارة الوقت والجودة في المشاريع؟
4. ما الأدوات الرقمية التي تعتمدون عليها في إدارة المشاريع؟
5. كيف تقيمون جاهزية المؤسسة للتحول الرقمي؟
6. ما التوصيات التي تقترحونها لتعزيز نجاح المشاريع الرقمية؟