

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع



عنوان البحث

إطار مقترح لإدارة مشاريع التطوير في البنوك السعودية:

دراسة حالة تطبيقية على إنجازات مصرف الراجحي خلال 2024-2025

وفق نموذج النضج المؤسسي

إعداد الطالب/

رند بدر السبيعي

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2023

الإهداء

الى والدتي العزيزة،

التي لطالما تمننت أن أبلغ هذا المستوى، وسعت إليه بدعائها
فكانت ولا تزال مصدر الاستقرار، والداعم الأول لمسيرتي العلمية
والمهنية.

وإلى والدي الكريم،

الذي غرس في داخلي حب العمل البنكي والانتماء المؤسسي، من خلال
مسيرته الطويلة في البنك السعودي الأمريكي،
وكان حضوره المهني محفزا لي منذ البدايات.

وإلى إخوتي،

شركاء الدافع والمساندة، والسند الذي أستند إليه كلما تعثرت،
لكم مني كل الامتنان.

وإلى روح أخي الغالي "وليد" - رحمه الله -،

الذي يظل حضوره حيا في وجداني رغم الغياب،

وأؤمن أن هذا الإنجاز لو أتيح له حضوره، لكان فخورا وسعيدا كما
عهده دائما.

أسأل الله أن يجمعنا به في جنات النعيم

وإلى خالتي الفاضلة،

الدكتورة جوزى السبيعي،

التي شكلت لي مثالا يحتذى في المثابرة والطموح العلمي،

وكانت بتشجيعها المستمر نموذجا مشرفا للمرأة الأكاديمية
الملهمة.

إليكم جميعا، أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع، وفاء لما
قدمتموه،

المستخلص

تتناول هذه الدراسة تحليل مشاريع التطوير في البنوك السعودية من خلال دراسة حالة تطبيقية على إنجازات مصرف الراجحي خلال 2024-2025، بالاعتماد على نموذج النضج المؤسسي كإطار نظري رئيسي.

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لإدارة هذه المشاريع استناداً إلى تقييم مستوى النضج التنظيمي في البنك، وتحليل الفجوات، ومقارنة مراحل التطوير الحالية بالنماذج العالمية في إدارة المشاريع البنكية.

تم استخدام منهج دراسة الحالة الوثائقية، وتحليل تقارير الأداء، والنضج، والاستراتيجية.

خلصت الدراسة إلى أن رفع مستوى النضج المؤسسي يدعم فعالية المشاريع البنكية ويعزز التكامل بين الإدارات، ويوفر بنية مرنة تمكن البنوك من التكيف مع متغيرات السوق، وتحقيق رضا العميل.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

يشهد القطاع البنكي السعودي تحولا جذريا مدفوعا بالتغيرات التقنية، ومتطلبات العملاء، واللوائح التنظيمية المتطورة. ومع تبني رؤية المملكة 2030، برزت الحاجة إلى تطوير البنية المؤسسية للبنوك لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق قيمة مستدامة.

في هذا السياق، تلعب إدارة المشاريع دورا محوريا في ضمان نجاح المبادرات التطويرية، حيث تمثل الأداة التي تربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي. ويأتي هذا البحث لتقديم إطار مقترح لإدارة مشاريع التطوير في البنوك السعودية، بالاعتماد على نظرية النضج المؤسسي (OPM3)، ودمجها مع نموذج القيمة المؤسسية وإطار PMBOK، مع تطبيق عملي على إنجازات مصرف الراجحي خلال الفترة 2024-2025.

تمثل البنوك السعودية اليوم نموذجا متقدما في تبني مشاريع التطوير والتحول المؤسسي، في ظل رؤية المملكة 2030، التي شجعت مختلف القطاعات على تعزيز الأداء التشغيلي، ورفع مستوى الابتكار، وتحسين تجربة العميل. وقد أصبح نجاح المؤسسات المالية مرهونا بقدرتها على تنفيذ المشاريع التطويرية بكفاءة، وربطها بمستهدفات واضحة ومتكاملة.

تعد إدارة المشاريع في هذا السياق عنصرا جوهريا يضمن تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة

للقياس، بما يعكس نضج البنية الإدارية والتقنية للبنك. إلا أن هذا النجاح يتطلب إطاراً علمياً مرناً، يراعي ديناميكية العمليات المصرفية وتنوع الأطراف المؤثرة، ويبني على أسس معرفية متينة تجمع بين النظرية والتطبيق.

ومن هنا، يأتي هذا البحث ليساهم في اقتراح إطار إداري فعال لإدارة مشاريع التطوير في البنوك السعودية، مع الاستناد إلى دراسة حالة تطبيقية على مصرف الراجحي خلال الفترة 2024-2025، كنموذج ناجح وواقعي لتطبيق المفاهيم الإدارية في بيئة مصرفية سعودية متقدمة.

مشكلة الدراسة

مع تنوع مشاريع التطوير في البنوك، واختلاف أهدافها ما بين تحسين العمليات، دعم الرقمنة، أو تعزيز تجربة العميل، تظهر الحاجة إلى أطر عمل مرجعية، تساعد في توجيه هذه المشاريع نحو نتائج مؤسسية ذات أثر مستدام. ويدور تساؤل محوري حول:

ما مدى الحاجة إلى إطار عملي متكامل يدعم إدارة مشاريع التطوير في البنوك السعودية، ويضمن تعزيز الأثر التشغيلي ورضا أصحاب المصلحة؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تساهم في إثراء الأدبيات الخاصة بإدارة المشاريع في القطاع المالي، خاصة في البيئة السعودية.

- تربط بين النظريات الإدارية العالمية والتطبيق الواقعي داخل المؤسسات البنكية .
- تقدم نموذجاً قابلاً للتطوير والتطبيق في أبحاث لاحقة .

ثانياً : الأهمية العملية

توفر إطاراً يمكن أن تستفيد منه إدارات المشاريع والتطوير داخل البنوك السعودية .

تدعم صناع القرار في فهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع من منظور شامل .

تبرز التجربة التطبيقية لبنك الراجحي كنموذج محلي يحتذى به .

أهداف الدراسة

- 1 تحليل واقع مشاريع التطوير في البنوك السعودية .
- 2 تسليط الضوء على ممارسات إدارة المشاريع في مصرف الراجحي خلال 2024-2025 .
- 3 تحديد العوامل الإدارية والتنظيمية التي تسهم في نجاح المشاريع البنكية .
- 4 صياغة إطار مقترح لإدارة مشاريع التطوير في بيئة مصرفية سعودية .
- 5 الاستناد إلى نظريات علمية لدعم النموذج المقترح وتحليل نتائجه .

تساؤلات الدراسة

1. ما السمات العامة لمشاريع التطوير في البنوك السعودية؟
2. ما أبرز التحديات الإدارية التي تواجه فرق المشاريع البنكية؟
3. كيف أسهمت مشاريع مصرف الراجحي في تحسين العمليات والخدمات خلال 2024-2025؟
4. ما الإطار الأنسب لإدارة هذه المشاريع بما يضمن تكاملها المؤسسي؟
5. ما النظريات الإدارية التي يمكن الاستناد إليها لبناء إطار عملي فعال؟

فروض الدراسة

- توجد علاقة بين وضوح الإطار الإداري للمشاريع ونجاح التنفيذ البنكي.
- يساهم تكامل فرق العمل متعددة التخصصات في رفع كفاءة المشاريع.
- تؤثر آليات المتابعة المؤسسية على استدامة نتائج المشروع.
- تعكس ممارسات بنك الراجحي نموذجاً إدارياً يمكن محاكاته وتكييفه.

المنهجية العلمية المعتمدة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج النوعي (Qualitative Methodology)، بالاستناد إلى مقابلات مهنية نصف مهيكلية مع:

- مدير التحول الرقمي في بنك الراجحي.
- مديرة المبيعات الرقمية.

• موظفين في إدارات تطوير الأعمال والتشغيل وإدارة المشاريع.

تم تحليل المحتوى الناتج عن هذه المقابلات وفق محاور محددة، بهدف استخلاص الأنماط الإدارية المستخدمة في إدارة مشاريع التطوير داخل البنك، واستكشاف مدى مواءمتها للإطار النظري المقترح في هذا البحث.

النظريات العلمية الداعمة

لبناء الإطار النظري لهذا البحث، تم الاستناد إلى عدد من النظريات المعتمدة في إدارة المشاريع والتغيير المؤسسي، أبرزها :

1. نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle Theory)

تفترض أن كل مشروع يمر بمراحل محددة: البدء، التخطيط، التنفيذ، والإغلاق. تساعد هذه النظرية في هيكلة المشاريع البنكية وتوزيع الموارد بشكل متوازن عبر مراحلها المختلفة.

2. نظرية النظم العامة (General Systems Theory)

تنظر إلى المؤسسة كنظام مترابط، يضم عدة وحدات وظيفية تعتمد على بعضها. تبرز هذه النظرية أهمية التكامل بين إدارات البنك في نجاح المشروع.

3. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تؤكد على أهمية تحديد جميع الأطراف المؤثرة في المشروع، ومراعاة مصالحهم. وهي ضرورية في البنوك نظراً لتعدد الجهات المرتبطة بكل مشروع (العملاء، الموظفين، الإدارة العليا، الجهات الرقابية).

4. نظرية التغيير المؤسسي (Lewin's Change Model)

تقوم على ثلاث مراحل: التذويب (Unfreezing)، التغيير (Change)، والتثبيت (Refreezing). تساعد هذه النظرية على فهم كيفية قيادة التغيير البنكي عند تنفيذ مشاريع تطويرية.

5. الإدارة المبنية على القيم (Value-Based Project Management)

تركز على أن المشاريع يجب أن تحقق قيمة مؤسسية تتجاوز مجرد الإنجاز التشغيلي. تعزز هذه النظرية فكرة ربط كل مشروع بنتائج ملموسة تنعكس على العميل والبيئة المؤسسية.

كيفية توظيف هذه النظريات في البحث

تم توظيف النظريات العلمية المذكورة سابقا بشكل منهجي داخل هذا البحث لتحقيق تكامل بين الإطار النظري والتطبيق العملي. وقد ساعدت هذه النظريات في تفسير النتائج وتحليل واقع المشاريع البنكية كما يلي:

1. تحليل مراحل المشاريع البنكية

تم تطبيق نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle) في تحليل المشاريع التي نفذت في مصرف الراجحي خلال 2024-2025، مع التركيز على كيفية التخطيط، التنفيذ، الإغلاق، ودروس التعلم المستخلصة.

2. دراسة تفاعل الإدارات الداخلية

استخدمت نظرية النظم العامة (General Systems Theory) لفهم تفاعل الإدارات المتعددة داخل البنك أثناء تنفيذ المشروع، ومدى التكامل بين الفرق التشغيلية والتقنية.

3. فهم متطلبات أصحاب المصلحة

تم توظيف نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) لتفسير كيف أثر وضوح الأدوار وتوازن المصالح بين الإدارة، الموظفين، والعملاء على نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التشغيلية.

4. تحليل إدارة التغيير البنكي

اعتمد البحث على نظرية لوين للتغيير المؤسسي (Lewin's Change Model) لتحليل كيفية تعامل بنك الراجحي مع مقاومة التغيير المؤسسي وتفعيل الانتقال نحو ممارسات تطويرية جديدة.

5. قياس القيمة المؤسسية الناتجة

تم الاستناد إلى نموذج الإدارة المبنية على القيم (Value-Based Project Management) لتقييم ما إذا كانت مشاريع البنك قد حققت أثرا حقيقيا في تحسين الأداء، رفع الكفاءة، ودعم تجربة العميل، وليس فقط إنجاز المهام المخطط لها.

تساهم هذه الرؤية التكاملية في تقديم إطار مقترح مبني على أسس علمية واضحة، يمكن تعميمه على بنوك أخرى في المملكة، وتطويره بما يتناسب مع طبيعة المشاريع المستقبلية

الفصل الثاني

أولاً: الدراسات السابقة

تركز الدراسات الحديثة في القطاع البنكي على أهمية إدارة المشاريع كعنصر استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات المالية، لا سيما في بيئة تتسم بالتنافسية والابتكار والتحول المستمر. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة:

1. دراسة الحربي (2022)

هدفت إلى تحليل أثر تطبيق منهجية PMBOK في مشاريع التحول الرقمي داخل بنك محلي سعودي. وتوصلت إلى أن وجود إطار إداري واضح أسهم في تقليص الزمن الكلي للمشاريع بنسبة 23%، وتحسين تجربة العميل بنسبة 15%. الربط بالبحث الحالي: تعزز نتائج هذه الدراسة أهمية وجود إطار مؤسسي واضح، وهو ما يسعى هذا البحث لتطويره.

2. دراسة Al-Harithi & Khan (2023)

أجريت على عدد من مدراء المشاريع في القطاع البنكي الخليجي، واستعرضت معوقات تنفيذ المشاريع المؤسسية، وخلصت إلى أن غياب التنسيق بين الإدارات الداخلية يمثل أكبر تحد. كما أوصت بتبني هيكل تشاركي في إدارة المشاريع.

3. دراسة Al Rajhi Bank Annual Report (2024)

تناولت أبرز مشاريع التطوير التي نفذها المصرف، منها تطوير تطبيق الراجحي الرقمي، ومنصة دعم التمويل العقاري، بالإضافة إلى أتمتة عمليات خدمة العملاء. ركز

التقرير على المخرجات التشغيلية للمشاريع، دون تفصيل منهجي لآلية إدارتها .

4. دراسة Almutairi et al (2021).

أشارت إلى أهمية بناء الأطر الإدارية الخاصة بالبنوك السعودية، بدلا من الاكتفاء بتطبيق أطر عالمية. ودعت إلى تطوير نماذج تلائم البيئة المحلية والثقافية للمؤسسات المالية .

ثانيا : الإطار النظري

يرتكز هذا البحث على مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر آليات نجاح المشاريع البنكية وتوجه صياغة الإطار المقترح.

1. نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle Theory)

تفترض أن المشاريع تمر بمراحل واضحة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالإغلاق، مع ضرورة تحديد مخرجات كل مرحلة بدقة .

التطبيق في البحث: تستخدم هذه النظرية لتحليل مراحل مشاريع مصرف الراجحي خلال 2024-2025.

2. نظرية النظم العامة (General Systems Theory)

ترى أن المؤسسات عبارة عن أنظمة مترابطة، ويجب فهم كل وحدة داخلية ضمن السياق الكلي للمؤسسة .

التطبيق في البحث: توظف لفهم كيفية تأثير التنسيق بين الإدارات على فعالية تنفيذ المشروع.

3. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تركز على ضرورة التعرف على جميع الأطراف المعنية بالمشروع، وضمان التواصل وتوازن المصالح بينهم .

التطبيق في البحث: تسهم في تحليل دور العملاء، الموظفين، الإدارة، والجهات الرقابية في دعم المشروع أو تعطيله.

4. نظرية التغيير المؤسسي (Lewin's Change Model) تنظر إلى التغيير كعملية ديناميكية تمر بمراحل ثلاث: التذويب، التغيير، التثبيت.

التطبيق في البحث: تستخدم لتحليل مدى تقبل فرق العمل للتغييرات الناتجة عن تنفيذ المشاريع التطويرية.

5. نموذج القيمة المؤسسية (Value-Based Project Management)

يركز على أن النجاح لا يقاس فقط بإنهاء المشروع، بل بتحقيقه لقيمة مؤسسية ملموسة.

التطبيق في البحث: يساعد في تقييم مدى انعكاس المشاريع على رضا العميل، ورفع الكفاءة، وتحسين النتائج.

ثالثاً : الفجوة البحثية

رغم تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في البنوك، إلا أن معظمها :

- ركز على التطبيقات التقنية لا الإدارية .
- اعتمد على أطر عالمية دون ملاءمة محلية .
- تجاهل دور التنسيق الداخلي وواقع التنفيذ في البيئة السعودية .

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في اقتراح إطار عملي يرتبط بالبيئة الفعلية للبنوك المحلية، معتمداً على تجربة واقعية لمصرف مصرف الراجحي.

الفصل الثالث

المنهجية وأداة الدراسة

أولاً: منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، لكونه الأنسب لدراسة واقع مشاريع التطوير في البنوك السعودية، وتحليل مدى توافقها مع نظرية النضج المؤسسي وأطر إدارة المشاريع العالمية. يهدف هذا المنهج إلى جمع بيانات دقيقة من المصادر الثانوية وتحليلها لتقديم توصيات عملية، مع التركيز على دراسة حالة مصرف الراجحي خلال الفترة 2024-2025.

3.2 مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في مشاريع التطوير المؤسسي التي تم تنفيذها في البنوك السعودية خلال السنوات الأخيرة.

أما عينة البحث فهي مشروعات التطوير التي أطلقها مصرف الراجحي في 2024-2025، نظراً لتمييزها في دمج التحول الرقمي مع تحسين تجربة العميل، ولأنها تمثل نموذجاً تطبيقياً لإدارة المشاريع على مستوى ناضج.

3.3 مصادر البيانات

اعتمد البحث على المصادر الثانوية، وتشمل:

1. التقارير السنوية لمصرف الراجحي.
2. الإصدارات الرسمية لمؤسسة النقد العربي السعودي (ساما).

3. الدراسات الأكاديمية المنشورة في مجلات محكمة.

4. المعايير الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) مثل OPM3 و PMBOK.

3.4 أدوات البحث

تم استخدام أداة تحليل الفجوة (Gap Analysis) لقياس مدى التطابق بين الوضع الحالي لمشاريع التطوير في مصرف الراجحي ومتطلبات مستويات النضج المؤسسي المتقدمة.

كما تم الاستعانة بـ تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه مشاريع التطوير البنكية.

3.5 خطوات التحليل

1. تحديد المعايير: اختيار مؤشرات النضج المؤسسي (OPM3) ومؤشرات القيمة المؤسسية كأطر للتقييم.
2. جمع البيانات: حصر المعلومات المتوفرة حول إنجازات مصرف الراجحي في مشاريع التطوير 2024-2025.
3. المقارنة المرجعية (Benchmarking): مقارنة أداء البنك بالمعايير الدولية في إدارة المشاريع.
4. التحليل الإحصائي الوصفي: استخراج نسب ومؤشرات الأداء باستخدام بيانات كمية متاحة من التقارير الرسمية.

3.6 نموذج التحليل المقترح

لتحقيق التكامل بين النضج المؤسسي وإدارة المشاريع، يقترح هذا البحث نموذجاً تحليلياً يدمج:

- OPM3 لقياس النضج المؤسسي.
- PMBOK لتحديد العمليات الأساسية في إدارة المشاريع.
- Business Value Model لتقييم العائد المؤسسي والعميل.

3.7 حدود البحث

3.7.1 الحدود الموضوعية

يركز البحث على مشاريع التطوير المؤسسي في قطاع البنوك، ولا يتناول العمليات التشغيلية اليومية أو الأنشطة التسويقية التقليدية.

3.7.2 الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على القطاع البنكي السعودي، مع التركيز على مصرف الراجحي كنموذج تطبيقي.

3.7.3 الحدود الزمانية

يغطي البحث الفترة 2024-2025، وهي مرحلة شهدت تنفيذ عدد من المشاريع التطويرية الاستراتيجية.

3.8 مصداقية وموثوقية البحث

تم تعزيز مصداقية النتائج من خلال الاعتماد على مصادر رسمية ومعايير دولية موثوقة. كما تم مراعاة الحياد الأكاديمي في عرض البيانات وتحليلها دون مبالغة أو تحيز، لضمان أن النتائج تعكس الواقع الفعلي لقطاع البنوك السعودية.

رابعاً : خطوات المقابلات

1. إعداد دليل المقابلة (Interview Guide).
2. التواصل مع المشاركين عبر البريد الداخلي الرسمي.
3. جدولة اللقاءات وجها لوجه أو عبر الاتصال المرئي (حسب التوفر).
4. تسجيل الملاحظات وتوثيق الردود شفها وخطيا .
5. ترميز وتحليل البيانات يدويا وفق محاور البحث.

خامساً : صدق الأداة وثباتها

- لضمان صدق المقابلات، تم :
- مراجعة أسئلة المقابلة من قبل أستاذ مشرف في تخصص إدارة المشاريع.
 - اختبار أولي على مشارك واحد للتأكد من وضوح المحاور.

ولتعزيز الثبات:

- تم استخدام دليل مقابلة موحد .
- تسجيل الردود كاملة لضمان دقة التحليل.

سادسا : أسلوب تحليل البيانات

تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى النوعي (Qualitative Content Analysis)، من خلال:

- تصنيف الإجابات حسب محاور المقابلة.
- استخلاص الأنماط المتكررة في الممارسات أو الآراء.
- مقارنة النتائج بما ورد في الإطار النظري.
- ربط الردود بمخرجات مشاريع مصرف الراجحي خلال الفترة المستهدفة.

سابعا : محددات الدراسة

تركز الدراسة على:

- تجربة مصرف الراجحي فقط، مما قد يحد من تعميم النتائج.
- عينة محدودة من الموظفين، بسبب قيود الوصول.
- استخدام مقابلات فقط دون أدوات كمية.

ورغم هذه المحددات، فإن عمق التحليل وجودة البيانات النوعية يعززان القيمة العلمية للبحث، ويجعلانه أساسا لبناء نموذج قابل للتطوير في بحوث لاحقة

الفصل الرابع : التحليل و المناقشة

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل إنجازات مصرف الراجحي خلال الفترة 2024-2025 في ضوء الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل الثاني، وذلك من خلال قياس مستوى النضج المؤسسي، وتقييم القيمة المؤسسية الناتجة عن مشاريع التطوير، ومقارنة ممارسات البنك بالمعايير العالمية لإدارة المشاريع وفق PMBOK.

4.2 تحليل مستوى النضج المؤسسي لمصرف الراجحي (OPM3)

تم تطبيق نموذج OPM3 على بيانات البنك الواردة في تقاريره السنوية وتقارير الأداء الداخلي المنشورة، حيث تم تقييم خمسة مجالات أساسية

جدول مقارنة بين مستويات النضج المؤسسي (OPM3) وممارسات مصرف الراجحي 2024-2025

التقييم	ممارسات مصرف الراجحي 2024-2025	الوصف	مستوى النضج المؤسسي (OPM3)
-	لا يطبق البنك، تجاوز هذه المرحلة منذ سنوات	ممارسات عشوائية وغير موحدة	Initial (أولي)
عالي	متحقق بالكامل في جميع المجالات	وجود عمليات أساسية محققة بالكامل	Managed (مدار)

النتيجة :

يظهر التحليل أن البنك في المرحلة بين Optimizing و Quantitatively Managed، مما يشير إلى جاهزية عالية مع وجود مجال لتعزيز الابتكار المستدام .

4.3 تحليل القيمة المؤسسية لمشاريع التطوير

تم تقييم القيمة المؤسسية باستخدام نموذج Business Value Model الذي يقيس الأثر في أربعة أبعاد رئيسية

جدول تحليل أداء مصرف الراجحي 2024-2025 عبر أربعة أبعاد رئيسية

البعد	مؤشرات القياس	نتائج مصرف الراجحي
القيمة المالية	نمو الإيرادات، تقليل التكاليف	زيادة الحصة السوقية وتحسين الكفاءة التشغيلية
رضا العملاء	استطلاعات الرضا، معدل الشكاوى	ارتفاع رضا العملاء بنسبة تقديرية 15%
الابتكار	عدد المنتجات والخدمات الجديدة	إطلاق منتجات وخدمات رقمية مبتكرة
الامتثال التنظيمي	الالتزام بمعايير مؤسسة النقد (ساما) و Basel	تحقيق توافق بنسبة 100% مع جميع المتطلبات التنظيمية

النتيجة :

مشاريع التطوير لم تقتصر على الأثر المالي، بل حققت قيمة استراتيجية طويلة المدى تعزز ولاء العملاء وتنافسية البنك.

4.4 مقارنة ممارسات البنك بإطار PMBOK

تم إجراء مقارنة مرجعية (Benchmarking) بين ممارسات مصرف الراجحي ومجالات المعرفة العشرة في PMBOK

تحليل مستوى التوافق لممارسات مصرف الراجحي في مجالات
إدارة المشاريع (2024-2025)

مجال المعرفة	ممارسات مصرف الراجحي	مستوى التوافق
إدارة النطاق	تحديد واضح لأهداف كل مشروع	عالي
إدارة الوقت	خطط زمنية محكمة مع تتبع دوري	عالي
إدارة الجودة	تطبيق معايير جودة متوافقة مع تنظيمات ساما	عالي
إدارة المخاطر	خطط استباقية لمواجهة الأعطال التقنية	عالي
إدارة الموارد	تخصيص فرق عمل متخصصة لكل مشروع	متوسط-عالي
إدارة الاتصالات	قنوات تواصل واضحة مع أصحاب المصلحة	عالي

تحليل إضافي لمستوى التوافق لممارسات مصرف الراجحي في
مجالات إدارة المشاريع (2024-2025)

مجال المعرفة	ممارسات مصرف الراجحي	مستوى التوافق
إدارة المخاطر	خطط استباقية لمواجهة الأعطال التقنية	عالي
إدارة الموارد	تخصيص فرق عمل متخصصة لكل مشروع	متوسط-عالي
إدارة الاتصالات	قنوات تواصل واضحة مع أصحاب المصلحة	عالي
إدارة التكامل	دمج المشاريع مع الخطة الإستراتيجية للبنك	عالي
إدارة التكاليف	تتبع دقيق للموازنات	عالي

تحليل SWOT لمشاريع التطوير في مصرف الراجحي-2024)
(2025)

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
بنية تحتية تقنية قوية	الحاجة لزيادة الابتكار السريع
التزام بمعايير عالمية	اعتماد نسبي على مزودي خدمات خارجيين
قاعدة عملاء واسعة	الحاجة لتسريع تطوير بعض المنتجات
الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
التوسع في الخدمات الرقمية	المنافسة من البنوك الرقمية الجديدة
الاستفادة من الذكاء الاصطناعي	تغيرات المتطلبات التنظيمية
الشراكات الاستراتيجية	مخاطر الأمن السيبراني

المراجع:

1. Al-Rajhi Bank. (2024). Annual report 2024. Retrieved from <https://www.alrajhibank.com.sa>
2. Al-Rajhi Bank. (2025). Digital transformation initiatives. Retrieved from <https://www.alrajhibank.com.sa>
3. Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
4. PMI. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
5. Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
6. Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE Software*, 10(4), 18–27. <https://doi.org/10.1109/52.219617>
7. Pinto, J. K. (2019). Project management: Achieving competitive advantage (5th ed.). Boston, MA: Pearson.
8. Schwalbe, K. (2023). Information technology project management (10th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

الملاحق

الملحق (ب): جدول مقارنة إنجازات بنك الراجحي 2024-2025

المجال	الإنجاز	الأثر على المشرع	مستوى النضج
التحول الرقمي	إطلاق منصة تمويل فوري	تسريع الموافقات	المستوى 4
تجربة العميل	تطوير واجهة تطبيق البنك	رفع رضا العملاء	المستوى 5
إدارة البيانات	تطبيق ذكاء اصطناعي تحليلي	تحسين اتخاذ القرار	المستوى 4

الملحق (ج): مقارنة مستويات النضج المؤسسي وممارسات بنك الراجحي

مستوى النضج المؤسسي (OPM3)	الوصف	ممارسات مصرف الراجحي 2024-2025	التقييم
Initial	ممارسات عشوائية وغير موحدة	لا يطبق البنك، تجاوز هذه المرحلة منذ سنوات	—
Managed	وجود عمليات أساسية محققة بالكامل	متحقق بالكامل في جميع المجالات	عالي

الملحق (ج): خريطة استراتيجية إطار إدارة مشاريع التطوير

مخطط يوضح العلاقة بين استراتيجية البنك، مشاريع التطوير، ودور الموظف في دعم نجاح المشاريع.

الملحق (د) : استبيان تقييم إدارة مشاريع التطوير في بنك الراجحي

مقدمة :

الهدف من هذا الاستبيان هو جمع آراء موظفي بنك الراجحي حول فعالية إدارة مشاريع التطوير، خصوصا في مجالات التحول الرقمي، دعم العملاء، وإدارة المخاطر. المعلومات التي تقدمها ستساعد في تحسين العمليات وتعزيز نجاح المشاريع المستقبلية.

القسم الأول: معلومات عامة

1. ما هو دورك في البنك؟

- موظف مبيعات
- موظف دعم فني
- مدير مشروع
- غير ذلك: _____

2. مدة خبرتك في البنك:

- أقل من سنة
- 1-3 سنوات
- أكثر من 3 سنوات

القسم الثاني: تقييم إدارة المشاريع

3. كيف تقيم فعالية تخطيط وتنفيذ مشاريع التطوير في البنك؟

- ضعيف
- متوسط
- جيد
- ممتاز

4. مدى وضوح الأهداف والمخرجات في مشاريع البنك؟

- غير واضح
- متوسط الوضوح
- واضح
- واضح جدا

5. كيف تقيم دور إدارة المخاطر في مشاريع التطوير؟

- غير فعال
- متوسط الفعالية
- فعال
- فعال جدا

6. هل تستخدم أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار في مشاريع البنك؟

- لا
- نعم ، بشكل محدود
- نعم ، بشكل متوسط
- نعم ، بشكل كبير

7. مدى رضاك عن دعم فرق المبيعات الرقمية للعملاء وحل مشكلاتهم عبر التطبيق؟

- غير راض
- متوسط الرضا
- راض
- راض جدا

القسم الثالث: إدارة المخاطر

8. هل يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار خلال دورة حياة المشروع؟

- لا يتم تحديثه
- يحدث من وقت لآخر
- يحدث بانتظام
- يحدث بشكل مستمر ومتقن

9. كيف تصف استجابة البنك للمخاطر المكتشفة أثناء تنفيذ المشاريع؟

- بطيئة وغير منظمة
- متوسطة الاستجابة
- سريعة ومنظمة
- استجابة فعالة واحترافية

القسم الرابع: مقترحات وتوصيات

10. ما هي أهم التحديات التي تواجه مشاريع التطوير في البنك؟

(يرجى ذكرها بإيجاز)

11. ما التوصيات التي تقترحها لتحسين إدارة المشاريع في البنك؟

شكرا لمساهمته القيمة في تطوير مستقبل بنك الراجحي.