

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : إدارة المشاريع



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

الوطني بالرياض

إعداد الطالب/

مريم محمود سالم المدوح

إشراف/

دكتور: الفيصـل عبد الحميد

دكتور: وليد سليمان

العام الدراسي:

2024

5	المستخلص: Abstract
7	المقدمة
8	مشكلة الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	أسئلة الدراسة
11	فرضيات الدراسة
12	الإطار النظري للدراسة
13	المنطلقات النظرية للدراسة
14	المنهجية وطرق البحث
15	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)
16	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني)
16	الدراسات السابقة
30	الجانب النظري
31	تعريف التحول الرقمي في البنوك وأهميته
32	مفهوم إدارة المشاريع المالية في البنوك
34	أهمية دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية
35	نظرية التحول الرقمي في البنوك:

36.....	العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي في البنوك.
38.....	أدوار القيادة والتنظيم في تنفيذ التحول الرقمي.
40.....	أساسيات إدارة المشاريع المالية:
40.....	تعريف وأهمية إدارة المشاريع المالية.
41.....	أساليب وتقنيات إدارة المشاريع المالية التقليدية.
43.....	التحديات التي تواجه إدارة المشاريع المالية في بيئة رقمية.
45.....	تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك:
46.....	الفوائد المحتملة والتحديات المترتبة عن التحول الرقمي في هذا السياق.
49.....	دور التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المشاريع المالية:
49.....	استخدام التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في إدارة المشاريع المالية.
50.....	الحلول التقنية المتقدمة لتحسين كفاءة عمليات إدارة المشاريع المالية.
51.....	تطبيق البحث على البنك العربي الوطني بالرياض:
51.....	وصف للبنك العربي الوطني وبيئته الرقمية.
52.....	تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك.
54.....	الجانب التطبيقي.
55.....	التحليلات الاحصائية.
68.....	الملخص : Summary
69.....	التوصيات المستقبلية.
71.....	المراجع والمصادر:

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
جدول رقم 1	تحليلات البيانات الديموغرافية والتكنولوجية لعينة الدراسة
جدول رقم 2	متوسطات وانحرافات معيارية للمتغيرات التكنولوجية وتأثير التحول الرقمي والعقبات
جدول رقم 3	متوسطات وانحرافات معيارية للمتغيرات في الاستبانة
جدول رقم 4	الارتباطات بين المتغيرات في الاستبانة ومستوى التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية
جدول رقم 5	ملخص النموذج لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية
جدول رقم 6	تحليل التباين (ANOVA) لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالي
جدول رقم 7	جدول الانحدار الخطي لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية
جدول رقم 8	جدول إحصائيات البقايا لنموذج الانحدار الخطي لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية
جدول رقم 9	جدول تحليل التباين (ANOVA) لعوامل مختلفة على تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية
جدول رقم 10	جدول ملخص معالجة الحالات
جدول رقم 11	جدول الاعتمادية (Reliability)

المستخلص : Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في مجموعة متنوعة من القطاعات في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من المشاركين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي لتحديد العلاقات بين متغيرات مختلفة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين مستوى التحول الرقمي وتأثيره على إدارة المشاريع المالية. كما تم اكتشاف عدد من العوائق التي تواجه عملية التحول الرقمي. يُظهر هذا البحث أهمية فهم التحول الرقمي وتأثيره على مجال إدارة المشاريع المالية في السعودية.

Abstract:

This study aims to evaluate the impact of digital transformation on financial project management in various sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. Data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of participants. The data were analyzed using statistical software to determine the relationships between different variables. The results showed a strong positive relationship between the level of digital transformation and its impact on financial project management. Several obstacles facing the digital transformation process were also identified. This research demonstrates the importance of understand

الفصل الأول

المقدمة

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

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

البنك يهدف إلى تحقيق التحول الرقمي في جميع أنشطته وخدماته، وذلك من خلال استثمار موارده في تطوير التقنيات الرقمية الحديثة وتحسين الخدمات المصرفية الرقمية التي تلبي احتياجات العملاء. ومن خلال هذا التحول، يسعى البنك إلى تعزيز كفاءة وفعالية عمليات إدارة المشاريع المالية، والتي تشمل تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم المشاريع المتعلقة بالأنشطة المصرفية. وبالتالي، يحقق البنك زيادة في الأرباح وتحسين في تجربة العملاء، ما يعزز مكانته في السوق المالية.

أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي:

يشهد القطاع المصرفي السعودي تحولاً رقمياً هائلاً في السنوات الأخيرة، مدفوعاً برؤية المملكة 2030، وازدياد اعتماد العملاء على القنوات الرقمية لإجراء معاملاتهم المالية. حيث يُعد التحول الرقمي ضرورياً لتعزيز كفاءة وفعالية العمليات المصرفية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة القدرة على التنافس في السوق.

تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية:

تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية يمكن أن يكون ضخماً. يقدم التحول الرقمي فرصاً متنوعة لتحسين كفاءة وفعالية عمليات الإدارة المالية، ويساهم في تعزيز تجربة العملاء أيضاً.

أحد أهم آثار التحول الرقمي هو تحسين كفاءة العمليات. بفضل التقنيات الرقمية، يمكن أتمتة العديد من المهام التي كان يتعين تنفيذها يدوياً مثل جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير. هذا التطوير يقلل من الوقت والجهد المطلوب لإدارة المشاريع المالية، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

بالإضافة إلى ذلك، يُعزز التحول الرقمي فعالية العمليات. حيث يمكن لتقنيات الرقمنة تحسين دقة المعلومات وتوفير تحليلات أعمق وأكثر دقة. وبذلك، يمكن للبنوك اتخاذ قرارات استثمارية أكثر ذكاءً وأسرع استجابة لتغيرات السوق والظروف الاقتصادية.

ومن جهة أخرى، يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء. فتقنيات الرقمنة توفر قنوات أكثر سهولة وراحة للعملاء للوصول إلى معلومات المشاريع المالية وإجراء المعاملات والتواصل مع البنك. وهذا يساهم في تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات قوية معهم، مما يؤدي إلى زيادة الولاء وتحقيق نمو مستدام في الأعمال.

باختصار، يمثل التحول الرقمي فرصة كبيرة للبنوك السعودية لتحسين عمليات إدارة المشاريع المالية، وتعزيز فعاليتها وتحسين تجربة العملاء. ومن المتوقع أن يكون لهذا التحول تأثير إيجابي على القطاع المالي بشكل عام في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

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

عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التركيز بشكل خاص على البنك العربي الوطني بالرياض. وهذا يشمل استكشاف كيف يمكن للتحويلات الرقمية أن تعزز أو تعيق الكفاءة العملية، إدارة المخاطر، التوافق التنظيمي، والابتكار في المنتجات والخدمات المالية.

أهمية الدراسة

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

- تسد الفجوة في الأدبيات الأكاديمية بتوفير تحليل مفصل لتأثير التحويل الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مما يعزز فهم الديناميكيات المعقدة لهذا السياق.
- تقدم رؤى عملية للمؤسسات المالية حول التحويل الرقمي وكيفية التغلب على التحديات المرتبطة به، مثل قضايا الأمن السيبراني وإدارة التغيير.
- توفر معلومات قيمة للمديرين التنفيذيين وصناع القرار في البنوك السعودية لصياغة استراتيجيات متطورة تستفيد من التكنولوجيا الرقمية.
- تسلط الضوء على الحاجة إلى تطوير أطر تنظيمية وسياسات داعمة لتمكين البنوك من تحقيق الفوائد الكاملة للتحويل الرقمي.
- تشجع الابتكار والتطوير المستمر في البنوك السعودية، مما يساهم في تطوير خدمات مالية أكثر فعالية وشمولاً.
- تساهم في تعزيز التنافسية للبنوك في السوق المالي المحلي والعالمي من خلال استخدام التحويل الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين تجربة العملاء.

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التركيز بشكل خاص على البنك العربي الوطني بالرياض. ولتحقيق هذا الهدف العام، تتبلور الأهداف الفرعية للدراسة كالتالي:

1. تحديد ملامح التحول الرقمي في البنوك السعودية: يهدف البحث إلى فهم كيفية تطبيق البنوك السعودية لمبادرات التحول الرقمي، بما في ذلك استخدام التكنولوجيات الجديدة مثل البلوكشين، الذكاء الاصطناعي، والتحليلات الكبيرة للبيانات في عملياتها.
2. تقييم تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية: يتعلق هذا الهدف بالبحث في كيفية تأثير التحول الرقمي على كفاءة وفعالية عمليات إدارة المشاريع المالية، بما في ذلك التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق.
3. استكشاف التحديات والحواجز أمام التحول الرقمي: يهدف البحث إلى تحليل العقبات التي تواجه البنوك خلال عملية التحول الرقمي، بما في ذلك المقاومة الداخلية، القيود التنظيمية، والتحديات التقنية.
4. تقييم فوائد التحول الرقمي: يستهدف هذا الهدف تحديد الفوائد التي حققتها البنوك من خلال التحول الرقمي، مثل تحسين تجربة العملاء، زيادة الكفاءة العملية، وتعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات المالية.
5. تحليل تأثير التحول الرقمي على ثقافة وهيكـل المؤسسة: يهدف هذا الهدف إلى دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على ثقافة العمل داخل البنوك وتأثيره على الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية.
6. صياغة استراتيجيات لتعزيز التحول الرقمي: يهدف هذا الهدف إلى تطوير توصيات استراتيجية للبنوك السعودية لتحسين عمليات التحول الرقمي ومعالجة التحديات المحددة.
7. المساهمة في السياسة والتنظيم: يهدف هذا الهدف إلى تقديم اقتراحات للتغييرات السياسية والتنظيمية التي يمكن أن تساعد البنوك السعودية على تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي مع ضمان الاستقرار المالي والامتثال للوائح.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تهدف الدراسة إلى توفير فهم شامل لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، وبالأخص البنك العربي الوطني بالرياض، مما يساهم في تعزيز ممارسات الإدارة المالية ودعم التطور الاستراتيجي للقطاع المصرفي في السعودية.

أسئلة الدراسة

1. ما هي ملامح التحول الرقمي التي تطبقها البنوك السعودية، بما في ذلك استخدام التكنولوجيات الجديدة مثل البلوكشين، الذكاء الاصطناعي، والتحليلات الكبيرة للبيانات في عملياتها؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، بما في ذلك التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق؟
3. ما هي العقبات التي تواجه البنوك السعودية خلال عملية التحول الرقمي، بما في ذلك المقاومة الداخلية، القيود التنظيمية، والتحديات التقنية؟
4. ما هي الفوائد التي حققتها البنوك من خلال التحول الرقمي، مثل تحسين تجربة العملاء، زيادة الكفاءة العملية، وتعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات المالية؟
5. كيف يؤثر التحول الرقمي على ثقافة العمل داخل البنوك وهيكلها التنظيمي والعمليات الداخلية؟
6. ما هي التوصيات الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها لتحسين عمليات التحول الرقمي في البنوك السعودية ومعالجة التحديات المحددة؟
7. ما هي الاقتراحات للتغييرات السياسية والتنظيمية التي يمكن أن تساعد البنوك السعودية على تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي مع ضمان الاستقرار المالي والامتثال للوائح؟

فرضيات الدراسة

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

- فرضية أن التحول الرقمي في البنوك السعودية يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية عمليات إدارة المشاريع المالية.
- فرضية أن هناك عقبات تقنية معينة تواجه عملية التحول الرقمي في البنوك السعودية، مثل قيود الأنظمة التكنولوجية الموجودة.
- فرضية أن التحول الرقمي يسهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم في البنوك السعودية.
- فرضية أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للتحول الرقمي على ثقافة العمل داخل البنوك السعودية، مما يؤدي إلى تعزيز التفاعل والابتكار.
- فرضية أن هناك حاجة إلى سياسات وتنظيمات جديدة تدعم التحول الرقمي في البنوك السعودية وتعزز استقرار النظام المالي.

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

الإطار النظري للدراسة

لتعميق الفهم حول تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، خاصةً في البنك العربي الوطني بالرياض، من المهم بناء إطار نظري مفصل يركز على ثلاثة محاور رئيسية: التحول الرقمي في القطاع المالي، إدارة المشاريع المالية في البنوك، والأثر المترتب على الأداء المؤسسي. سأقدم هذا الإطار :

التحول الرقمي في القطاع المالي

حسب (Smith & Tushman 2021)، التحول الرقمي يعبر عن الانتقال الاستراتيجي للشركات نحو استخدام التقنيات الرقمية بغية تحقيق مستويات عالية من الفعالية والابتكار. في السياق المالي، يشمل هذا التوجه تبني أنظمة الأتمتة المتقدمة، التحليلات الضخمة للبيانات المالية، وتوفير خدمات مصرفية عبر الإنترنت مما يؤدي إلى تحسين تجربة العميل وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

إدارة المشاريع المالية في البنوك

يناقش Kerzner (2019) كيف أن إدارة المشاريع تشكل جوهر العمليات في القطاع المالي، مؤكّدًا على أهمية التخطيط الدقيق، التنفيذ المنظم، والمتابعة المستمرة لضمان النجاح المالي والتشغيلي للمشاريع. في ظل التحول الرقمي، تبرز الحاجة لتكامل أدوات جديدة ومنهجيات مبتكرة في إدارة المشاريع لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

يؤكد Bharadwaj et al. (2020) على أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز بشكل ملحوظ الأداء المؤسسي، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة رضا العملاء، وتشجيع الابتكار المؤسسي. هذه التأثيرات تكون ملموسة بشكل خاص في القطاع المالي حيث يساهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل عمليات إدارة المشاريع المالية، مما يتطلب من البنوك، مثل البنك العربي الوطني بالرياض، إعادة النظر في استراتيجياتها لضمان تحقيق النجاح والاستدامة.

من خلال توسيع نطاق الإطار النظري بهذه الطريقة، نحصل على فهم أعمق للديناميكيات المعقدة التي تحيط بالتحول الرقمي في القطاع المالي وتأثيره على إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية. يُشجع الباحثون على استكشاف هذه الأبعاد بتفصيل أكبر وتقييم كيفية تطبيقها في السياق الخاص بالبنك العربي الوطني للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة.

المنطلقات النظرية للدراسة

لصياغة المنطلقات النظرية لدراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التركيز على البنك العربي الوطني بالرياض، من المهم تحديد وتوضيح الأسس النظرية التي تقوم عليها الدراسة.

1. التحول الرقمي كعامل تمكيني في القطاع المالي: يعتبر التحول الرقمي عاملاً أساسياً يساهم في إعادة تشكيل

البنية التحتية والعمليات في القطاع المالي، مما يدفع نحو تحسين الكفاءة وزيادة الابتكار Smith & Tushman.

(2021) يؤكدان على أن "التحول الرقمي يوفر للمؤسسات المالية فرصاً جديدة لتطوير خدمات مبتكرة

وتحسين التجربة العملائية."

2. أهمية إدارة المشاريع المالية: تُعد إدارة المشاريع المالية مكونًا حيويًا لنجاح البنوك، حيث تساعد على تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية بكفاءة (Kerzner (2019). يصف كيف أن "إدارة المشاريع المالية تتطلب نهجًا منهجيًا يشمل التخطيط الفعال والتنفيذ المنظم لضمان الأداء المثالي وتحقيق النتائج المرجوة."

3. العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي: يربط البحث الحديث بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المالي (Bharadwaj et al. (2020). يناقشون كيف "يمكن للتحول الرقمي تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين رضا العملاء، ودعم الابتكار، مما يساهم في النجاح المؤسسي على المدى الطويل."

التطبيق على البنك العربي الوطني بالرياض

تستند الدراسة إلى فرضية أن التحول الرقمي في البنك العربي الوطني بالرياض سيكون له تأثير ملحوظ على إدارة المشاريع المالية والأداء المؤسسي. هذا الافتراض يستند إلى المنطلقات النظرية المذكورة أعلاه ويهدف إلى فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يمكن البنك من مواجهة التحديات الحالية واستغلال الفرص المستقبلية.

من خلال التركيز على هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل معمق لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع تطبيق خاص على البنك العربي الوطني بالرياض، بغرض توفير فهم شامل للتحديات والفرص التي يواجهها القطاع المالي في عصر الرقمنة.

المنهجية وطرق البحث.

في هذه الدراسة، سأستخدم المنهج الوصفي لتحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التطبيق على البنك العربي الوطني بالرياض. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظواهر كما هي دون التركيز على التفسيرات أو التنبؤات، مما يساعد في فهم الوضع الحالي بشكل دقيق وشامل.

طرق البحث:

1. تصميم الاستبانة:

- سأبدأ بتصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التركيز على البنك العربي الوطني بالرياض.

2. تحديد العينة:

- سأقوم بتحديد عينة من الموظفين في البنك العربي الوطني بالرياض، والذين يمتلكون خبرة في مجال إدارة المشاريع المالية.

3. توزيع الاستبانة:

- سأقوم بتوزيع الاستبانة على العينة المحددة، سواء عبر البريد الإلكتروني أو من خلال توزيعها وجهاً لوجه.

4. جمع البيانات:

- سأقوم بجمع البيانات المتعلقة بالاستبانة من المشاركين وضمان تكملة البيانات بشكل كامل ودقيق.

5. تحليل البيانات:

- بعد جمع البيانات، سأقوم بتحليلها باستخدام أساليب إحصائية لاستخراج النتائج المهمة والتوصيات عن طريق برنامج SPSS V 27

6. توثيق الدراسة وكتابة التقرير النهائي:

- سأقوم بتوثيق جميع الخطوات التي اتبعتها في البحث، وكتابة تقرير نهائي يشمل جميع النتائج والتوصيات المستندة إلى البيانات المحللة.

باستخدام هذه الأساليب والخطوات، سأتمكن من تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية بشكل شامل وموثوق.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

أدوات الدراسة التي تم استخدامها في هذا البحث هي الاستبيان والمقابلة. الاستبيان هو أداة تستخدم لجمع بيانات كمية من عينة محددة من المشاركين، ويتكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة أو المفتوحة أو المختلطة، تتعلق بموضوع البحث. المقابلة هي أداة تستخدم لجمع بيانات نوعية من عدد قليل من المشاركين، وتتضمن حواراً مباشراً بين الباحث

والمقابل، يسأل فيه الباحث أسئلة مرتبطة بالمشكلة البحثية والأهداف والفرضيات. في هذا البحث، تم تصميم استبيان يتألف من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن بيانات شخصية عن المشاركين، مثل الجنس والعمر والمؤهل والخبرة. القسم الثاني يتضمن أسئلة تقييمية عن مستوى التحول الرقمي في عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك العربي الوطني، باستخدام مقياس ليكرت خماسي. القسم الثالث يتضمن أسئلة تحليلية عن التأثيرات المحتملة للتحول الرقمي على جوانب مختلفة من إدارة المشاريع المالية، مثل الجودة والكفاءة والابتكار والرضا. كما سيتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي البنك العربي الوطني في فروعه بالرياض، وآرائهم حول موضوع البحث.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

مجالات الدراسة لهذا البحث هي كالتالي:

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

الدراسات السابقة

- **التحول الرقمي و انعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق (Digital Transformation and Its Implications for the Practice of the Accounting and Auditing Profession)** للباحثين عبد الرحمن رشوان ومحمد أبو رحمة، والتي نشرت في The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020.

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق في قطاع غزة، وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من مدقي الحسابات وأعضاء نقابة

المحاسبين والمدققين الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يوفر المهارات التكنولوجية اللازمة لنجاح ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل واقعي ويجعلها أكثر فاعلية ودقة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين من خدمات مهنة المحاسبة.

الموضوع والأهمية: الدراسة تتناول موضوعاً مهماً وحديثاً في مجال المحاسبة والتدقيق، وهو التحول الرقمي الذي يشمل استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وغيرها في تنفيذ العمليات المحاسبية والتدقيقية بشكل أسرع وأدق وأرخص. ويعتبر هذا الموضوع ذا أهمية خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والمتغيرات البيئية التي تواجه مهنة المحاسبة والتدقيق في العصر الرقمي.

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

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

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

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

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

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

2020 International Conference on Information Technology & Business ICITB.

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

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

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

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

• التحول الرقمي للموارد البشرية: تطورات وتحديات وفرص للمؤسسات في ظل جائحة كورونا، للباحثة

سارة علي، والتي نشرت في مجلة رائد الأعمال العربي (2020).

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

النتائج والاستنتاجات: تكشف الدراسة عن وجود تأثير سلبي لجائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في المؤسسات العربية، خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب والتقييم والحوافز. كما تبين الدراسة أن هناك فجوة بين مستوى الاستعداد والتطبيق للتحول الرقمي في الموارد البشرية، حيث يواجه المسؤولون عدة تحديات تتعلق بالبنية التحتية

والثقافة التنظيمية والمقاومة للتغيير والمهارات الرقمية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل فرصة للموارد البشرية لتحسين كفاءتها وفعاليتها وقيمتها المضافة للمؤسسات في ظل جائحة كورونا، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وأدوات وحلول رقمية مبتكرة ومتكاملة.

التوصيات: تقدم الدراسة عدة توصيات للمؤسسات العربية لتعزيز التحول الرقمي للموارد البشرية، منها: تحديد الأهداف والمؤشرات والمخاطر والفوائد المتوقعة من التحول الرقمي، وإشراك جميع المستفيدين والشركاء في عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتوفير البنية التحتية والموارد اللازمة لدعم التحول الرقمي، وتطوير الثقافة التنظيمية والقيادة الرقمية والمهارات الرقمية للموظفين، واستخدام البيانات والتحليلات الرقمية لاتخاذ القرارات وتحسين الأداء والابتكار، وتبني أفضل الممارسات والمعايير العالمية في مجال التحول الرقمي للموارد البشرية.

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

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

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

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

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

التوصيات والمقترحات :الدراسة تقدم توصيات ومقترحات عملية وواقعية للمؤسسات والجهات المعنية بمجال الحوكمة والتقارير المالية والتنمية المستدامة، وتشمل هذه التوصيات والمقترحات ما يلي: تبني استراتيجية شاملة ومتكاملة للتحول الرقمي تتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وتحديد المتطلبات والموارد والمؤشرات والمخاطر والفوائد المتعلقة بالتحول الرقمي، وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر للتحول الرقمي، وتوفير البنية التحتية والتقنية والقانونية والتنظيمية والثقافية والبشرية اللازمة لدعم التحول الرقمي، وتطوير الحوكمة الرقمية والتقارير المالية الرقمية باستخدام أحدث الأدوات والحلول والمنصات والمعايير الرقمية، واستخدام البيانات والتحليلات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتحقق من الأداء والابتكار والتنافسية، والالتزام بمبادئ وقيم ومسؤوليات التنمية المستدامة في جميع مجالات العمل والتفاعل مع المجتمع والبيئة.

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

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

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

• دور التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات المالية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المالية في مصر،

للباحث أشرف سعد على، والتي نشرت في مجلة إدارة الأعمال. (2020)

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

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

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

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

- التحول الرقمي في قطاع المصارف: دراسة تطبيقية على بنك ABC في لبنان، للباحث حسام حسن حسن، والتي نشرت في مجلة إدارة الأعمال. (2021)

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

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

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

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

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

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

التعريف بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في قطاع التمويل: تقدم الدراسة تعريفاً وافياً بمفهوم الذكاء الاصطناعي وأنواعه ومكوناته وخوارزمياته، وتوضح كيف يمكن استخدامه في مجالات مختلفة من قطاع التمويل، مثل التحليل

الاستباقي والتخفيف من المخاطر والتنبيه بالتدفق النقدي والتحسين من درجات الانتماء والكشف عن الاحتيال وغيرها.

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

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

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

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

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

النتائج: تظهر النتائج أن المملكة المتحدة والولايات المتحدة وألمانيا والصين هي الدول التي أجرت معظم الدراسات حول التحول الرقمي للخدمات المصرفية. ويعتبر الصين والهند فقط اقتصاديات ناشئة؛ وينظر الجميع إليه من منظور

الاقتصاد المتقدم. وتكشف الأبحاث الإضافية أن الأوراق المصنفة بدرجة A* و A تنشر بشكل متكرر دراسات حول التحول الرقمي للخدمات المصرفية. ومرة أخرى، يحدد التحليل الأسس النظرية الرئيسية والاتجاهات الجديدة واتجاهات البحث. ويشير الاتجاه البحثي الحالي نحو FinTech والسلسلة الكتلية وتطبيقات الخدمات المالية المحمولة والذكاء الاصطناعي ومنصات الخدمات المصرفية المحمولة ونماذج الأعمال المستدامة. ولا يمكن التأكيد بما فيه الكفاية على أهمية التركيز على الحاجة إلى إجراء مزيد من الأبحاث في هذه المجالات الدراسية، نظرًا للشعبية المتزايدة لتكنولوجيا السلسلة الكتلية والعملية الرقمية في الأدبيات.

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

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

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

من الممكن تلخيص أهم النقاط التي تطرقت إليها الدراسة على النحو التالي:

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

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

الابتكار والتحول الرقمي في التمويل الإسلامي: تولي المملكة اهتماما كبيرا بتطوير البيئة النظامية والتشريعية والبنوية لدعم نمو قطاع التكنولوجيا المالية، وتشجيع الابتكار والتحول الرقمي في القطاع المالي الإسلامي. وقد أطلقت مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالية مبادرة "التكنولوجيا المالية السعودية" لتحفيز قطاع التكنولوجيا المالية وتعزيز دوره في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. كما أنشأت مؤسسة النقد العربي السعودي مساحة تجريبية تنظيمية تمكن المؤسسات المالية وشركات التكنولوجيا المالية من اختبار منتجاتها المبتكرة في بيئة آمنة، وتعزيز ثقافة الابتكار وإنشاء اتصالات متكاملة في قطاع الخدمات المالية.

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

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

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

النتائج والتوصيات: تكشف الدراسة عن وجود فجوة كبيرة بين الرؤية والواقع فيما يتعلق بالتحول الرقمي في البنوك. فبينما يدرك معظم المشاركين في المسح أهمية الابتكار والتكيف مع توقعات العملاء والمنافسة، إلا أن القليل منهم يمتلكون استراتيجية واضحة ومتكاملة وموارد كافية لتحقيق ذلك. وتقدم الدراسة توصيات عملية للبنوك لتسريع

وتحسين عملية التحول الرقمي، مثل تعزيز الثقافة الرقمية، وتبني نماذج أعمال مرنة ومتعاونة، واستخدام البيانات والتحليلات لتقديم حلول مخصصة وقيمة مضافة للعملاء.

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

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

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

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

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

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

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

الدراسة تقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** يتناول وجهة نظر الصناعة المصرفية والحاجة إلى التحول الرقمي لمواكبة متطلبات العملاء والمنافسة في السوق. والدراسة تستعرض بعض الاتجاهات والمبادرات الرقمية في القطاع المصرفي
 - **القسم الثاني:** يتناول وجهة نظر العملاء والحاجة إلى تقديم خدمات مصرفية رقمية متكاملة ومخصصة ومريحة وأمنة ومستدامة. والدراسة تستخدم نموذج القيمة المضافة الرقمية (DVA) لتحليل ما يريده ويحتاجه العملاء من البنوك الرقمية. النموذج يتكون من أربعة عناصر هي: الجودة الرقمية (DQ) والتجربة الرقمية (DX) والعلاقة الرقمية (DR) والمسؤولية الرقمية (DA).
 - **القسم الثالث:** يتناول وجهة نظر البنوك والحاجة إلى تبني استراتيجيات ونماذج وتقنيات وثقافة رقمية لتحقيق التحول الرقمي. والدراسة تقدم إطاراً متكاملاً للتحول الرقمي في القطاع المصرفي يتضمن خمسة مستويات هي: الرؤية الرقمية (DV) والقيادة الرقمية (DL) والابتكار الرقمي (DI) والتنفيذ الرقمي (DE) والتقييم الرقمي (DA).
- الدراسة تختتم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات للبنوك والعملاء والمنظمين والمجتمع لتحقيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي بشكل فعال ومستدام.

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

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

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

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

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

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

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

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

هذه الدراسة تتناول الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات المالية في تطوير حلول للهوية الرقمية، والتي تعتبر عنصراً أساسياً لتمكين الابتكار والنمو والشمول في الاقتصاد الرقمي. الدراسة تقدم رؤية استراتيجية للهوية الرقمية، وتحدد الفرص والتحديات والمخاطر المرتبطة بها، وتقترح نموذجاً للتعاون بين الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص.

والدراسة تركز على أربعة مجالات رئيسية للهوية الرقمية، وهي: الهوية الشخصية، والهوية المؤسسية، والهوية الجماعية، والهوية الجسدية. كما تستعرض الدراسة عدة حالات استخدام للهوية الرقمية في مختلف القطاعات المالية، مثل الخدمات المصرفية، والتأمين، والأسواق المالية، والتمويل الجماعي، والعملات الرقمية. وتوضح الدراسة كيف يمكن للهوية الرقمية أن تسهم في تحسين الكفاءة والأمن والشفافية والامتثال والتجربة العملاء والتأثير الاجتماعي.

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

- **The Impact of Digital Technologies on Innovations in Retail Business Models by David Prepletaný & Peter Štarchoň(2016)**

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

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

الدراسة تخلص إلى أن التقنيات الرقمية تمثل فرصة وتحدياً للشركات التجارية، وأنها تتطلب منها إعادة النظر في نماذج أعمالها واستراتيجياتها وعملياتها وثقافتها وقيمتها. وتوصي الدراسة بأن الشركات التجارية يجب أن تستثمر في التقنيات

الرقمية لتحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة والابتكار والتميز التنافسي. وتقترح الدراسة أيضاً بعض الاتجاهات المستقبلية للتقنيات الرقمية في مجال التجزئة، مثل التطبيقات المستندة إلى الموقع والترويجات المخصصة والموجهة للهواتف المحمولة ونقاط البيع المتنقلة والمساعدین الشخصیین للتسوق وتقنية التعرف على الترددات اللاسلكية.

الجانب النظري

مقدمة

في ظل التحول الرقمي العالمي، تبرز البنوك السعودية كركائز اقتصادية تسعى لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عملياتها وخدماتها. تعتبر إدارة المشاريع المالية من العناصر الأساسية في هذا السياق، حيث تشكل الأساس للأنشطة المالية والاستثمارية للمؤسسات المصرفية. وتتطلب هذه الإدارة مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية لمواجهة التحديات المالية المتزايدة التعقيد، ومع التطور المستمر للتكنولوجيا، يصبح من الضروري للبنوك أن تتكيف مع هذه التغيرات للحفاظ على مكانتها التنافسية وتحسين أدائها المالي.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة نظرية تفصيلية حول تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، مع التركيز بشكل خاص على البنك العربي الوطني في الرياض. سيتم تحليل التحديات والفرص التي تواجه إدارة المشاريع المالية في ظل التحول الرقمي، وكيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في هذه العمليات.

من خلال دراسة معمقة للعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع المالية، يمكن للبنوك تطوير استراتيجياتها بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهدافها المالية وتلبية احتياجات عملائها. ستكون نتائج هذا البحث ذات قيمة للمتخصصين في مجال إدارة المشاريع المالية والقطاع المصرفي، حيث ستبرز التحديات والفرص الناتجة عن التحول الرقمي.

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على تأثير التحول الرقمي على العمليات المالية للبنوك السعودية وكيف يمكن لهذه البنوك استغلال هذا التحول لتعزيز تنافسيته وتحسين خدماتها للعملاء والمستثمرين. من خلال استكشاف هذا الموضوع، نأمل في تقديم رؤى قيمة حول كيفية الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحقيق نجاح مستدام.

تعريف التحول الرقمي في البنوك وأهميته.

يشهد القطاع المصرفي والمالي في العصر الحالي تحولاً كبيراً نحو التكنولوجيا الرقمية، وهذا ما يُعرف بالتحول الرقمي. يُعرّف التحول الرقمي في البنوك بأنه "العملية التي تهدف إلى تبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية والبنية التحتية الرقمية لتحسين وتطوير عمليات البنوك وخدماتها بشكل شامل" (الشمري، 2021). ويشمل هذا التحول استخدام التطبيقات المصرفية عبر الإنترنت، وتوفير الخدمات المالية عبر الهواتف الذكية، واعتماد التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في عمليات البنوك (العتيبي، 2020).

تكمن أهمية التحول الرقمي في البنوك في العديد من الجوانب والتي منها

أولاً، يساهم في تعزيز تجربة العملاء من خلال توفير خدمات مصرفية أكثر سهولة وسرعة، مما يعزز رضاهم ويحافظ على ولائهم (الحربي، 2019).

ثانياً، يمكن للتحول الرقمي تحسين كفاءة عمليات البنك وتقليل التكاليف الإدارية عن طريق الأتمتة وتبسيط الإجراءات (السعدون، 2022).

ثالثاً، يساعد التحول الرقمي البنوك في مواكبة التطورات التكنولوجية وتقديم خدمات مبتكرة، مما يعزز تنافسيتها في السوق ويجذب المزيد من العملاء (العمري، 2021).

رابعاً، يمكن للتحول الرقمي المساهمة في تحسين إدارة المخاطر من خلال تطبيق تقنيات التحليل الضخم للبيانات للكشف عن الاحتمالات السلبية وتقديم الحلول المناسبة (الغامدي، 2020).

بناءً على هذا التعريف وفهم الأهمية، يتعين على البنوك السعودية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز خدماتها المالية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل. ويعد التحول الرقمي ضرورة حتمية في عالم البنوك الحديث، وفهم هذه الديناميات وأهميتها يعتبر خطوة أساسية للنجاح والاستمرارية في السوق المالية سريعة التغير (الزهراني، 2023).

تتماشى هذه الأهمية مع ما توصلت إليه الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية في هذا المجال. فقد أشار Vial (2019) إلى أن التحول الرقمي يمكن البنوك من تقديم خدمات مالية مبتكرة وتحسين تجربة العملاء، مما يعزز تنافسيتها في

السوق. كما أكد Gomber et al (2018) على أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات المصرفية وتقليل التكاليف من خلال الأتمتة والتشغيل الذاتي.

من جانب آخر، أشار Arner et al (2017) إلى أن التحول الرقمي يساعد البنوك في تحسين إدارة المخاطر من خلال استخدام تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، مما يساهم في اكتشاف المخاطر المحتملة وتقديم الحلول المناسبة. كما أكد Shaikh & Karjaluo (2015) على أهمية التحول الرقمي في تعزيز تجربة العملاء من خلال توفير خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهواتف الذكية.

بناءً على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي يعد ضرورة حتمية لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق المالية سريعة التغير. لذلك، يجب على البنوك السعودية تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز خدماتها المالية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل.

مفهوم إدارة المشاريع المالية في البنوك.

تمثل إدارة المشاريع المالية في البنوك عملية شاملة تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرصد والتقييم لجميع الأنشطة المالية المرتبطة بمشاريع محددة داخل البنك. وتهدف هذه العملية إلى ضمان تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية مالية، وضمان تنفيذها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة، مع الوفاء بمتطلبات الجودة والتحكم في المخاطر المالية (الغامدي، 2021).

ولفهم مفهوم إدارة المشاريع المالية في البنوك بشكل أفضل، يمكن تقسيمه إلى عدة جوانب رئيسية:

- **التخطيط المالي:** والذي يتضمن تحديد الأهداف المالية للمشروع، وتقدير التكاليف المالية المرتبطة بتنفيذه، وتحديد مصادر التمويل المناسبة لتغطية هذه التكاليف، سواء كانت تمويلًا ذاتيًا من البنك أو تمويلًا خارجيًا (العتيبي، 2019؛ Kerzner, 2017).
- **التنظيم المالي:** والذي يشمل تحديد هيكل التكاليف والميزانية للمشروع، وتوزيع الموارد المالية بشكل فعال لضمان استخدامها بطريقة مستدامة ومناسبة لأهداف المشروع (الشمري، 2020؛ Larson & Gray, 2018).

• **التنفيذ المالي :** والذي يتضمن إدارة التكاليف والإيرادات والنفقات المالية خلال مراحل تنفيذ المشروع، وضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المشروع (الحربي، 2022؛ Meredith & Mantel, 2011).

• **الرصد المالي:** والذي يتمثل في متابعة ومراقبة الأداء المالي للمشروع خلال فترة تنفيذه، وتحديث المعلومات المالية وتقارير التقدم لضمان تحقيق الأهداف المالية بشكل مستدام وفعال (السعدون، 2021؛ Schwalbe, 2021).

• **التقييم المالي:** والذي يشمل تقييم الأداء المالي للمشروع بعد الانتهاء من تنفيذه، وتحليل النتائج المالية وتحديد درجة تحقيق الأهداف المالية والتحسينات المستقبلية المطلوبة (العمري، 2020؛ Higgins et al., 2016).

وتتميز إدارة المشاريع المالية في البنوك بالتعقيد العالي نظرًا للطبيعة المالية للعمليات المصرفية والتحديات المحتملة مثل تقلبات الأسواق المالية والتشريعات المالية الدولية والمحلية. لذلك، يتطلب إدارة المشاريع المالية في البنوك فهمًا عميقًا للأسواق المالية والتكنولوجيا المالية بالإضافة إلى مهارات قوية في التخطيط والتحليل المالي وإدارة المخاطر المالية (الزهراني، 2023؛ Brealey et al., 2020).

وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول الرقمي في القطاع المصرفي، أصبحت إدارة المشاريع المالية في البنوك تعتمد بشكل متزايد على الأدوات والتقنيات الرقمية، مثل تطبيقات إدارة المشاريع وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والتحليلات المتقدمة للبيانات (الغامدي، 2021؛ Gandomi & Haider, 2015). وتساهم هذه التقنيات في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع المالية، وتمكين البنوك من اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وسرعة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال المصرفية (العتيبي، 2019؛ Gomber et al., 2018).

وفي الختام، تعد إدارة المشاريع المالية في البنوك عملية حيوية لضمان نجاح المشاريع المصرفية وتحقيق الأهداف المالية المنشودة. وتتطلب هذه العملية تكاملاً بين مختلف الجوانب المالية، بدءاً من التخطيط والتنظيم وصولاً إلى التنفيذ والرصد والتقييم. كما تتطلب فهمًا عميقًا للأسواق المالية والتكنولوجيا المالية، ومهارات قوية في التحليل المالي وإدارة المخاطر. ومع التحول الرقمي المتسارع في القطاع المصرفي، أصبحت إدارة المشاريع المالية تعتمد بشكل متزايد على الأدوات والتقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة والفعالية وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المالية السليمة (الزهراني، 2023؛ Vial, 2019).

أهمية دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية.

تعد دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب رئيسية:

- **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع المالية من خلال أتمتة العمليات وتطبيق التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات (Khamatkhanova et al., 2023). وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد المطلوب لإنجاز المهام، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل في وقت أقل.
 - **تحسين اتخاذ القرارات:** يوفر التحول الرقمي وسائل تحليلية أقوى وأكثر دقة لتحليل البيانات المالية، مما يمكن إدارة المشاريع من اتخاذ قرارات أفضل مدعومة بالأدلة (Kuzmin, 2023). يمكن لتحليل البيانات الضخمة والتنبؤات المالية الدقيقة تقديم رؤى مهمة لاتخاذ قرارات استراتيجية.
 - **تقليل المخاطر المالية:** يمكن للتحول الرقمي تعزيز قدرة إدارة المشاريع على تحليل وإدارة المخاطر المالية بفعالية أكبر. من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات، يمكن تحديد العوامل المحتملة للمخاطر المالية واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لتقليل تأثيرها (Jiang et al., 2023).
 - **تحسين تجربة العملاء:** يمكن للتحول الرقمي تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات مالية أكثر سهولة ووصولاً أسرع إلى المعلومات المالية. هذا يعزز رضا العملاء ويساهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء (Gomber et al., 2018).
 - **تعزيز التنافسية:** يعزز التحول الرقمي قدرة البنوك على التنافس في سوق الخدمات المالية من خلال تقديم خدمات مبتكرة وفعالة ومواكبة للتطورات التكنولوجية. وبالتالي، يمكن لإدارة المشاريع المالية الناجحة أن تكون عنصراً رئيسياً في تحسين التنافسية البنكية (Vial, 2019).
- بناءً على هذه الأسباب، يمكن القول بأن دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية تعد أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في البيئة المالية الحديثة. تحليل هذا التأثير بشكل متفصل يمكن أن يوفر رؤى قيمة لتحسين عمليات إدارة المشاريع المالية وتحقيق الأهداف المالية المحددة.

نظرية التحول الرقمي في البنوك:

مراحل التحول الرقمي في البنوك تتضمن عدة خطوات متتالية، وهي كما يلي:

- **التقييم والتحليل:** في هذه المرحلة، تقوم البنوك بتقييم الوضع الحالي لتكنولوجيا المعلومات والأنظمة المالية القائمة لديها. ويتم تحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد الفجوات التكنولوجية والمالية التي تحتاج إلى تحسين . (Gimpelson & Barnhill, 2021) تعتمد هذه المرحلة على استخدام مؤشرات مهمة مثل مستوى الإنفاق على التكنولوجيا، ومعدل تبني التكنولوجيا، ومدى تكامل الأنظمة المالية.
- **وضع الاستراتيجية:** بناءً على التقييم السابق، تقوم البنوك بوضع استراتيجية تحول رقمي متكاملة. يتم تحديد الأهداف والتوجهات الرئيسية للتحول الرقمي، بالإضافة إلى وضع خطط عمل محددة لتنفيذ هذه الاستراتيجية. (Gomber et al., 2018) تُعتبر مؤشرات النجاح المهمة في هذه المرحلة مثل وضوح الرؤية الرقمية وتوافقها مع أهداف البنك، وقدرة البنك على تنفيذ الخطط الرقمية.
- **تطبيق التقنيات الرقمية:** تتمثل هذه المرحلة في تطبيق التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب العمل المصرفي. يشمل ذلك تحديث وتحسين الأنظمة المالية القائمة، وتبني تطبيقات الهاتف المحمول ومواقع الويب، وتطوير منصات الدفع الرقمية، واعتماد التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي في عمليات البنك (Vial). (2019) تُعتبر مؤشرات النجاح المهمة في هذه المرحلة مثل نسبة تطبيق التقنيات الجديدة، ومعدل تبني التطبيقات الرقمية من قبل العملاء.
- **التدريب والتطوير:** يجب على البنوك توفير التدريب اللازم للموظفين على استخدام التقنيات الجديدة وفهم العمليات المالية الرقمية. يتم تطوير مهارات العملاء والموظفين في مجالات مثل الأمان السيبراني، وتحليل البيانات، وإدارة المشاريع الرقمية . (Kuzmin, 2023) مؤشرات النجاح في هذه المرحلة تتضمن معدل الاستجابة للتدريب وتحسين مستوى الكفاءة والفعالية في استخدام التقنيات الرقمية.
- **الرصد والتقييم:** يجب على البنوك مراقبة وتقييم أداء التحول الرقمي بانتظام. يتم قياس تقدم تطبيق الاستراتيجية الرقمية ومراقبة الأداء المالي والعمليات. تُعتبر مؤشرات النجاح المهمة في هذه المرحلة مثل معدل النجاح في تحقيق الأهداف المالية وتقييم رضا العملاء ومعدل التبني التكنولوجي (Khamatkhanova et al., 2023).

- التحسين المستمر : تعتبر هذه المرحلة حاسمة لضمان استمرار نجاح التحول الرقمي في البنوك. يجب على البنوك تحليل البيانات واستخدام التقييمات المستمرة لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها بشكل مستمر. يجب أن يكون هناك التزام بالابتكار وتطوير الحلول الجديدة لتلبية احتياجات العملاء والموظفين بشكل مستمر. (Jiang et al., 2023) تعتبر مؤشرات النجاح في هذه المرحلة مثل معدل الابتكار ومعدل تحسين الأداء بناءً على تقييمات الأداء السابقة.

- التكامل مع البيئة الخارجية : لضمان التحول الرقمي الناجح، يجب على البنوك التفاعل مع البيئة الخارجية بشكل فعال. يجب التعاون مع الشركات التكنولوجية والشركاء الخارجيين الآخرين لتبادل المعرفة والخبرات وتطبيق أفضل الممارسات. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون البنوك على اتصال مع السلطات التنظيمية والمنظمات الدولية لضمان التوافق مع القوانين واللوائح الخاصة بالقطاع المالي الرقمي. (Arner et al., 2017) تُعتبر مؤشرات النجاح في هذه المرحلة مثل معدل التعاون ومستوى التوافق مع القوانين واللوائح.

من خلال اتباع هذه المراحل ومراقبة المؤشرات المهمة، يمكن للبنوك تحقيق التحول الرقمي بنجاح وتعزيز مكانتها في سوق الخدمات المالية.

العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي في البنوك.

نجاح التحول الرقمي في البنوك يتأثر بعدد من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها وفهمها بشكل جيد، وفيما يلي تفصيل لهذه العوامل:

- الرؤية القيادية والإدارة الاستراتيجية : تُعتبر الرؤية القيادية الواضحة والقوية من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي. يجب أن تكون الإدارة التنفيذية قادرة على وضع رؤية محددة وملهمة للتحول الرقمي وتحديد الأهداف الاستراتيجية المحددة لتحقيقها. (Gimpelson & Barnhill, 2021)
- الاستثمار المالي والتكنولوجي : يلعب الاستثمار المالي دوراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب تبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير البنية التحتية الرقمية استثمارات كبيرة. يجب أن يخصص البنك موارد كافية لتحقيق التحول الرقمي بنجاح. (Vial, 2019)

- **ثقافة التغيير والتبني التكنولوجي:** تُعتبر ثقافة التغيير الإيجابية والتبني التكنولوجي أساسية لنجاح التحول الرقمي في البنوك. يجب أن يكون لدى الموظفون إرادة واستعداد للتعلم واستخدام التقنيات الجديدة بفعالية (Kuzmin, 2023).
- **توافر المهارات الفنية:** يعتمد نجاح التحول الرقمي على توافر المهارات الفنية اللازمة لتطوير وتشغيل التكنولوجيا الرقمية. يجب أن يتمتع الموظفون بالمعرفة والخبرة في مجالات مثل علوم الحاسوب، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي. (Khamatkhanova et al., 2023).
- **الأمان السيبراني والتوافق التنظيمي:** يجب أن تولي البنوك اهتمامًا كبيرًا لضمان الأمان السيبراني والتوافق مع اللوائح والقوانين المتعلقة بالخدمات المالية الرقمية. يجب أن تتبنى البنوك إجراءات أمان سيبراني قوية وتلتزم بالمعايير والتوجيهات القانونية المعمول بها. (Arner et al., 2017).
- **تجربة العميل والتواصل الرقمي:** يعتبر توفير تجربة عميل رقمية متميزة أمرًا أساسيًا لنجاح التحول الرقمي في البنوك. يجب أن تكون الخدمات المالية الرقمية سهلة الاستخدام ومرنة ومبتكرة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. (Gomber et al., 2018).
- **تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي:** يعتمد نجاح التحول الرقمي في البنوك على قدرتها على استخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي بشكل فعال للحصول على رؤى قيمة واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة (Jiang et al., 2023).
- **التوافق مع الثقافة المؤسسية:** يجب أن يتمتع التحول الرقمي بالدعم والتوافق مع الثقافة المؤسسية للبنك. يجب أن يكون هناك استعداد لتغيير العمليات والسياسات والإجراءات الداخلية بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة للبنك الرقمي. (Gimpelson & Barnhill, 2021).
- **التواصل الداخلي والشراكات الخارجية:** يُعتبر التواصل الفعال داخل البنك وخارجه من العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي. يجب أن تكون هناك آليات تسهل التواصل بين الأقسام المختلفة داخل البنك لتبادل المعرفة والخبرات. بالإضافة إلى ذلك، يجب تطوير الشراكات الخارجية مع الشركات التكنولوجية والجهات الرقابية والمنظمات الحكومية لتحقيق التحول الرقمي بنجاح. (Vial, 2019).
- **تقييم الأداء والتحسين المستمر:** يُعد تقييم الأداء والتحسين المستمر أساسيًا في نجاح التحول الرقمي في البنوك. يجب على البنوك تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبتها بانتظام لقياس تقدم التحول الرقمي

وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يجب أن تكون هناك آليات لتنفيذ التحسينات المستمرة وتحديث

الاستراتيجية بناءً على تقييم الأداء. (Khamatkhanova et al., 2023)

➤ **التوجيه السياسي والتنظيمي:** يلعب الدعم السياسي والتوجيه السياسي دورًا هامًا في نجاح التحول الرقمي

في البنوك. يجب أن يكون هناك التزام من قبل القيادة العليا والمسؤولين التنفيذيين بتعزيز التحول الرقمي

وتوفير الدعم اللازم لتنفيذه. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع التحول الرقمي بالتنظيم المناسب داخل البنك

بما في ذلك الهياكل التنظيمية والعمليات والسياسات الملائمة. (Gimpelson & Barnhill, 2021)

➤ **التكامل بين القطاعات والخدمات:** يجب أن يكون هناك تكامل فعال بين مختلف القطاعات والخدمات

داخل البنك لتحقيق التحول الرقمي بنجاح. يجب أن تعمل الأنظمة والتطبيقات المالية الرقمية بسلاسة

وتتكامل مع بعضها البعض لتقديم تجربة متميزة للعملاء وتحسين الكفاءة الداخلية (Kuzmin, 2023)

تحقيق نجاح التحول الرقمي في البنوك يتطلب النظر إلى هذه العوامل وتوافرها بشكل متزامن، وتنسيق الجهود بين

العوامل الداخلية والخارجية لضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي بنجاح وفعالية.

أدوار القيادة والتنظيم في تنفيذ التحول الرقمي.

تنفيذ التحول الرقمي يتطلب دورًا حاسمًا من القيادة والتنظيم في البنوك، حيث يتولى القادة مهمة وضع الرؤية

والاستراتيجية اللازمة لتحقيق التحول الناجح وتوجيه الجهود لتنفيذها. فيما يلي شرح لأدوار القيادة والتنظيم في تنفيذ

التحول الرقمي:

➤ **وضع الرؤية والأهداف:** يتولى القادة دورًا أساسيًا في وضع الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للتحول

الرقمي في البنك. يتمثل هذا الدور في تحديد الاتجاه الرئيسي للتحول ووضع أهداف قابلة للقياس والتحقق

. (Gimpelson & Barnhill, 2021)

➤ **تحفيز وتلهم الموظفين:** يجب أن يقود القادة بالمثل ويكونوا قدوة للموظفين من خلال تحفيزهم وتلهمهم

بأهمية التحول الرقمي وفوائده للبنك والعملاء. يتم ذلك من خلال التواصل الفعال وتوضيح الرؤية وتحفيز

الفرق لتحقيق الأهداف المحددة. (Kuzmin, 2023)

- تخصيص الموارد والاستثمارات: تتطلب عملية التحول الرقمي تخصيص موارد كافية من البنك، وهنا يأتي دور القيادة في تحديد وتوجيه الاستثمارات المالية والموارد البشرية والتكنولوجية بشكل مناسب لضمان نجاح التحول. (Vial, 2019)
- إنشاء بيئة داعمة: يجب على القادة خلق بيئة داعمة للتحول الرقمي داخل البنك، وذلك من خلال تعزيز ثقافة التغيير والتبني التكنولوجي وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتطوير المهارات والمعرفة اللازمة. (Khamatkhanova et al., 2023).
- توجيه وإشراف على التنفيذ: تقع على عاتق القادة مسؤولية توجيه عمليات التنفيذ للتحول الرقمي والتأكد من تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بشكل فعال وفقاً للجدول الزمني المحدد (Gimpelson & Barnhill, 2021)
- التواصل والتفاعل مع الأطراف الخارجية: يتعين على القادة التفاعل مع الأطراف الخارجية مثل الشركات التكنولوجية والجهات الحكومية والمنظمات الدولية لتبادل المعرفة والخبرات والاستفادة من أفضل الممارسات في مجال التحول الرقمي. (Arner et al., 2017).
- المراقبة والتقييم: يتولى القادة دوراً في مراقبة تقدم التحول الرقمي وتقييم الأداء بانتظام وتقييم النتائج المحققة مقارنةً بالأهداف المحددة. يتطلب ذلك اتخاذ القرارات التصحيحية وإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرارية التحول الرقمي بالشكل المطلوب. (Khamatkhanova et al., 2023)
- تحفيز التعاون والفريق العمل: يجب على القادة تعزيز التعاون وبناء الفرق العمل المتكاملة التي تعمل بروح الفريق والتعاون المشترك. يساهم ذلك في تعزيز التواصل وتبادل المعرفة والخبرات، وبناء جو من التعاون والتفاعل الإيجابي. (Kuzmin, 2023)
- التعامل مع التحديات والمخاطر: يعتمد نجاح التحول الرقمي على قدرة القادة على التعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة بشكل فعال. يجب أن يكون لديهم القدرة على تحديد وتقييم المخاطر وتطبيق استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها على سير عملية التحول. (Jiang et al., 2023)
- تعزيز الثقافة التحويلية: يجب على القادة أن يعززوا الثقافة التحويلية داخل البنك، وذلك من خلال تعزيز قيم الابتكار والتجديد والتطوير المستمر، وتشجيع الموظفين على تبني المبادرات الجديدة واستخدام التكنولوجيا بشكل إبداعي وفعال. (Gimpelson & Barnhill, 2021)

➤ التوجيه والتدريب: يُعتبر دور القيادة في توجيه وتدريب الموظفين أمرًا حيويًا، حيث يجب توجيه الموظفين

وتزويدهم بالتدريب اللازم لتطوير المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح. (Kuzmin, 2023)

➤ تحفيز الابتكار والتجديد: يجب على القادة تشجيع ودعم الابتكار والتجديد داخل البنك، وتحفيز الموظفين

على اقتراح الأفكار الجديدة وتطبيقها لتحقيق التحول الرقمي بشكل مستمر ومبتكر. (Vial, 2019)

من خلال أداء هذه الأدوار بشكل فعال، يمكن للقيادة والتنظيم في البنوك أن يسهما بشكل كبير في نجاح عملية التحول

الرقمي وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح وفعالية.

أساسيات إدارة المشاريع المالية:

تعريف وأهمية إدارة المشاريع المالية.

إدارة المشاريع المالية هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورصد وتقييم المشاريع ذات الطابع المالي في الشركات أو

المؤسسات. وتهدف إدارة المشاريع المالية إلى ضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة للمشروع بشكل فعال وفي الوقت

المناسب، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو والربحية للشركة. (Khamatkhanova et al., 2023) تتضمن

مهام إدارة المشاريع المالية التخطيط للموارد المالية وتحديد التكاليف وتقدير الميزانيات، وتنفيذ استراتيجيات التمويل

المناسبة، وإدارة السيولة النقدية، وتقييم الاستثمارات وتحليل العائد عليها، بالإضافة إلى رصد الأداء المالي وتقديم

التقارير المالية لإدارة الشركة وأصحاب المصلحة. (Kuzmin, 2023)

أهمية إدارة المشاريع المالية:

➤ تحقيق الأهداف المالية: تساعد إدارة المشاريع المالية على تحقيق الأهداف المالية المحددة للمشروع، سواء

كانت زيادة الربحية، تقليل التكاليف، أو زيادة قيمة الشركة. (Vial, 2019)

➤ تخطيط وتنظيم الموارد المالية: تساعد إدارة المشاريع المالية في تخطيط وتنظيم استخدام الموارد المالية بشكل

فعال، وضمان توفر التمويل اللازم لتنفيذ المشروع بنجاح. (Gimpelson & Barnhill, 2021)

➤ تقليل المخاطر المالية: من خلال تحليل الاستثمارات المالية وتقدير المخاطر المحتملة، يمكن لإدارة المشاريع

المالية تقليل المخاطر المالية وتحقيق التوازن بين المخاطر والعائدات. (Jiang et al., 2023)

- اتخاذ قرارات مالية مستنيرة: توفر إدارة المشاريع المالية المعلومات والتقارير المالية اللازمة لاتخاذ القرارات المستنيرة، سواء كانت فيما يتعلق بتمويل المشروع أو استثماراته أو تخصيص الموارد. (Kuzmin, 2023)
 - زيادة كفاءة العمليات المالية: تسهم إدارة المشاريع المالية في تحسين كفاءة العمليات المالية، وذلك من خلال تحسين إجراءات الرقابة المالية وتطبيق أفضل الممارسات المالية. (Khamatkhanova et al., 2023)
 - تعزيز الشفافية والتواصل: تعمل إدارة المشاريع المالية على تعزيز الشفافية والتواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة، مما يسهل فهم وتقبل القرارات المالية ويعزز الثقة بإدارة الشركة. (Arner et al., 2017)
- باختصار، تعتبر إدارة المشاريع المالية أساسية لنجاح الشركات وتحقيق استدامتها من خلال ضمان تحقيق الأهداف المالية، وتخطيط وتنظيم الموارد المالية، وتقليل المخاطر المالية، واتخاذ القرارات المالية المستنيرة.

أساليب وتقنيات إدارة المشاريع المالية التقليدية.

تعتمد أساليب وتقنيات إدارة المشاريع المالية التقليدية على الممارسات المعتمدة منذ فترة طويلة لتخطيط وتنفيذ المشاريع المالية بشكل فعال. فيما يلي شرح لبعض هذه الأساليب والتقنيات:

1. تقنيات التقدير والتخطيط:

- تقدير التكاليف: تعتمد على تحليل مفصل للعوامل التكلفة المختلفة للمشروع، مثل تكاليف العمالة والمواد والمعدات والتسويق، لتقدير التكلفة الإجمالية للمشروع. (Larson & Gray, 2018)
- تقدير الإيرادات: يتم استخدام تقنيات متنوعة مثل تحليل السوق والتوقعات المالية لتقدير الإيرادات المتوقعة من المشروع على مدى فترة زمنية محددة. (Meredith & Mantel, 2011)
- تخطيط الميزانية: تقوم على وضع ميزانية مالية تفصيلية تحدد التكاليف المتوقعة والإيرادات المتوقعة وتوزيع الموارد المالية بشكل مناسب خلال مدة المشروع. (Kerzner, 2017)

2. تقنيات التمويل:

- القروض البنكية: تعتمد على الحصول على قروض من البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى لتمويل المشروع، مع تحديد أوقات سداد وفائدة محددة. (Brealey et al., 2020)

- الأسهم والأسواق المالية : يتم جمع رأس المال من خلال بيع الأسهم أو التداول في الأسواق المالية لتمويل المشروع. (Ross et al., 2019)
- 3. إدارة السيولة النقدية
- تتضمن تقنيات لضمان توافر السيولة النقدية اللازمة لتمويل النشاطات اليومية للمشروع، مثل تحليل التدفقات النقدية وإدارة الحسابات المصرفية. (Brigham & Ehrhardt, 2017)
- 4. تقنيات التحليل المالي:
- تحليل نقاط التحول (Break-Even Analysis) : يهدف إلى تحديد نقطة التعادل حيث تكون الإيرادات تساوي التكاليف، مما يساعد في تحديد عتبة الربحية للمشروع. (Higgins et al., 2016)
- تحليل التركيب التمويلي (Capital Structure Analysis) : يقوم بتحليل هيكل رأس المال للمشروع لتحديد النسب بين الديون وحقوق المساهمين وتأثيرها على هامش الربح. (Brealey et al., 2020)
- 5. الرقابة المالية والتقارير
- تشمل على إعداد التقارير المالية المنتظمة والمفصلة لرصد أداء المشروع ومقارنته بالميزانية المحددة، بالإضافة إلى تطبيق أنظمة الرقابة المالية الداخلية لضمان التزام المشروع بالمعايير المالية والقانونية (Schwalbe, 2015).
- 6. إدارة المخاطر المالية
- تعتمد على تحليل وتقييم المخاطر المالية المحتملة للمشروع، وتطبيق استراتيجيات لإدارة وتقليل هذه المخاطر، مثل التأمين واستخدام الآليات المالية المختلفة. (Hillson, 2017)
- 7. التخطيط الضريبي والقانوني
- يتضمن الالتزام بالقوانين واللوائح المالية والضريبية المحلية والدولية، وتحليل تأثيرات الضرائب على المشروع، وتطبيق استراتيجيات التخطيط الضريبي لتقليل الضرائب وتحقيق التوازن المالي المناسب. (Scholes et al., 2014).
- 8. تقنيات التقييم الاقتصادي

- تشمل تقنيات لتقييم الاستثمارات المالية المحتملة للمشروع، مثل تحليل القيمة الحاضرة وتقدير معدل العائد الداخلي وتقييم الأصول والديون. (Brealey et al., 2020)

9. التخطيط للتمويل الطويل الأجل

- يتضمن تخطيطاً لتوفير التمويل اللازم للمشروع على المدى البعيد، بما في ذلك استراتيجيات تمويل الديون وإصدار السندات وإدارة رأس المال. (Ross et al., 2019)

10. التقديرات المالية والتحليل

- تتضمن تقديرات مالية دقيقة لتقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة على مدى فترة المشروع، مما يساعد في اتخاذ القرارات المالية المستنيرة وتحقيق الأهداف المحددة. (Meredith & Mantel, 2011)

11. إدارة العمليات المالية

- تشمل تقنيات لضمان سير العمليات المالية بكفاءة، مثل تطبيق أنظمة إدارة المخزون والحسابات المالية وأنظمة المدفوعات والتقارير المالية. (Brigham & Ehrhardt, 2017)

12. التقييم المستمر والتحسين

- تشمل على تقييم دوري لأداء المشروع ومقارنته بالمعايير والمؤشرات المالية المحددة، وتطبيق التحسينات المستمرة لتحقيق الكفاءة المالية وتحسين النتائج (Kerzner, 2017)

باستخدام هذه الأساليب والتقنيات، يمكن لإدارة المشاريع المالية التقليدية ضمان تحقيق أهداف المشروع المالية بشكل فعال ومنظم، وتحقيق الاستدامة المالية للشركة على المدى الطويل.

التحديات التي تواجه إدارة المشاريع المالية في بيئة رقمية.

تواجه إدارة المشاريع المالية في بيئة رقمية مجموعة من التحديات التي تتطلب التكيف مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي. فيما يلي شرح مفصل لبعض هذه التحديات:

- ❖ أمن المعلومات والبيانات: يعتبر أمن المعلومات والبيانات من التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع المالية في البيئة الرقمية. فمع زيادة الانتقال إلى الأنظمة الرقمية، تزداد المخاطر المتعلقة بالاختراقات

الإلكترونية وسرقة البيانات المالية، مما يتطلب تطبيق إجراءات أمنية صارمة واعتماد تقنيات تشفير متقدمة (Bouvry, 2018).

❖ **تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي:** يتطلب التحول الرقمي اعتماد تقنيات وأنظمة معلوماتية متطورة، وهذا يعني أنه يجب على إدارة المشاريع المالية التعامل مع تحديات تطبيق التكنولوجيا الجديدة وتكاملها في العمليات المالية بشكل فعال. (Gomber et al., 2018)

❖ **التحليل البياني والبيانات الضخمة:** مع كميات البيانات الكبيرة المتاحة في البيئة الرقمية، تصبح التحديات المتعلقة بتحليل هذه البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات المالية أكثر تعقيداً، مما يتطلب اعتماد تقنيات تحليل بيانات متقدمة وتطبيقها بشكل فعال. (Gandomi & Haider, 2015)

❖ **التحول إلى السحابة والحوسبة السحابية:** يعد التحول إلى استخدام خدمات الحوسبة السحابية وتخزين البيانات في السحابة تحدياً لإدارة المشاريع المالية، حيث يتعين على الشركات التأكد من أمان وسرية بياناتها المالية في بيئة السحابة وضمان الوصول السريع والموثوق إليها. (Armbrust et al., 2010)

❖ **تحديات التكلفة والتكنولوجيا:** قد تكون التحديات المتعلقة بالتكلفة والتكنولوجيا من أبرز التحديات، حيث يتعين على الشركات استثمار موارد مالية كبيرة في تحديث الأنظمة المالية وتطويرها بما يتناسب مع المتطلبات الرقمية الحديثة. (Davenport & Westerman, 2018)

❖ **التنظيم والتشريعات المالية:** قد تواجه إدارة المشاريع المالية في البيئة الرقمية تحديات قانونية وتنظيمية، حيث قد تتغير التشريعات المالية والقوانين المتعلقة بالبيانات والتحول الرقمي، مما يتطلب الامتثال للوائح والتحديثات القانونية المستمرة، وضمان التوافق معها يتطلب جهوداً استثنائية لتحسين الالتزام المالي والقانوني. (Arner et al., 2017)

❖ **التحديات التنافسية:** في بيئة رقمية متطورة، يواجه المشاريع المالية تحديات التنافس مع شركات أخرى في السوق. تطور التكنولوجيا يجعل العملية التنافسية أكثر تعقيداً، حيث يجب على الشركات الابتكار وتطوير خدماتها المالية بشكل مستمر للبقاء في المنافسة. (Vial, 2019)

❖ **تحديات التواصل والتعاون:** تتطلب بيئة العمل الرقمية تواصلاً وتعاوناً فعالاً بين أعضاء فريق إدارة المشاريع المالية، وهذا يمكن أن يكون تحدياً بسبب البعد الجغرافي واستخدام التقنيات الرقمية في عملية التواصل والتعاون. (Gilson et al., 2015)

❖ **تحديات التغيير والتبني :** قد تواجه الشركات تحديات في عملية تغيير ثقافة العمل وتبني التحول الرقمي، حيث قد يواجه بعض الموظفين مقاومة للتغيير أو صعوبة في استيعاب التقنيات الجديدة، مما يتطلب جهودًا إضافية في توجيه وتدريب العاملين.(Tabrizi et al., 2019)

❖ **تحديات التكامل والتوافق :** يتطلب استخدام التكنولوجيا الرقمية التكامل بين أنظمة مختلفة وتوافقها مع بعضها البعض، وهو تحدي يمكن أن يواجه إدارة المشاريع المالية في بيئة رقمية معقدة، حيث قد تواجه صعوبة في توافق الأنظمة المالية مع أنظمة الإدارة الأخرى داخل الشركة(Bharadwaj et al., 2013)

باستيعاب ومواجهة هذه التحديات، يمكن لإدارة المشاريع المالية في البيئة الرقمية تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المالية بشكل فعال ومستدام.

تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك:

تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية يشمل مجموعة من التحديات والفرص التي تؤثر على كيفية تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع المالية في بيئة رقمية. فيما يلي تحليل لبعض هذه التأثيرات:

❖ **تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف :** التحول الرقمي يتيح استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات إدارة المشاريع المالية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. على سبيل المثال، استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية والحوسبة السحابية يمكن أن يساهم في تحسين تخطيط الموارد وتقليل النفقات التشغيلية . (Remington, 2021)

❖ **تحسين التواصل والتعاون :** يسمح التحول الرقمي بتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء فريق إدارة المشاريع المالية، سواء داخل الشركة أو مع أطراف أخرى مثل الموردين والعملاء. فاستخدام التطبيقات والأدوات الرقمية يمكن أن يسهل تبادل المعلومات والبيانات بشكل أسرع وأكثر فعالية. (Schwalbe, 2021)

❖ **زيادة الوصول إلى المعلومات :** يتيح التحول الرقمي الوصول السريع والسهل إلى المعلومات المالية الحيوية، مما يساعد في اتخاذ القرارات السريعة والمستنيرة. فيمكن لنظم إدارة المشاريع الرقمية توفير إحصائيات وتقارير مفصلة ومباشرة حول أداء المشاريع المالية. (Kerzner, 2017)

❖ **زيادة الشفافية والمساءلة :** يعزز التحول الرقمي شفافية عمليات إدارة المشاريع المالية من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر. وهذا يسهل متابعة التقدم وتحديد المسؤوليات بوضوح، مما يعزز المساءلة والمسؤولية. (Larson & Gray, 2018)

❖ **تحسين تحليل البيانات واتخاذ القرارات :** توفر التقنيات الرقمية فرصًا لتحليل البيانات بشكل أكبر وأدق، وبالتالي تحسين عمليات اتخاذ القرارات المالية. فيمكن استخدام تقنيات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي لاستخراج الأنماط والاتجاهات من البيانات المالية وتوجيه القرارات بناءً على أدلة موثوقة (Gandomi & Haider, 2015).

❖ **توفير الوقت والجهد :** بفضل التحول الرقمي، يمكن توفير الوقت والجهد في إدارة المشاريع المالية من خلال الأتمتة والتشغيل الذاتي لعمليات معينة. على سبيل المثال، يمكن استخدام الروبوتات لتنفيذ المهام الروتينية بدقة وسرعة أكبر. (Davenport & Kirby, 2016)

تلخيصًا، يظهر أن التحول الرقمي يعمل على تحسين الأداء والكفاءة في عمليات إدارة المشاريع المالية من خلال توفير الوصول السهل والسريع إلى المعلومات، وتعزيز التواصل والتعاون بين الأطراف المعنية، وزيادة الشفافية والمساءلة، إلى جانب تحسين تحليل البيانات واتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التحول الرقمي في توفير الوقت والجهد من خلال الأتمتة والتشغيل الذاتي لبعض العمليات، وهذا يعزز القدرة على التكيف مع التحديات والفرص الناشئة في بيئة الأعمال المالية الرقمية. ومع ذلك، يجب على الشركات وإدارة المشاريع المالية أن تتبنى استراتيجيات فعالة لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي، بما في ذلك تطوير القدرات التقنية، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدعم التغيير، وتوفير التدريب المستمر للموظفين، وتطوير أنظمة مراقبة فعالة لضمان الامتثال والجودة في تنفيذ المشاريع المالية.

الفوائد المحتملة والتحديات المترتبة عن التحول الرقمي في هذا السياق.

التحول الرقمي في مجال إدارة المشاريع المالية يحمل معه العديد من الفوائد المحتملة والتحديات المترتبة.

أولاً : الفوائد المحتملة:

- ❖ **زيادة الكفاءة وتحسين الأداء:** يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والأداء في إدارة المشاريع المالية، حيث يمكن استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات، وتحسين توزيع الموارد، وتقليل الأخطاء البشرية، مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية وتحسين في جودة الخدمات المالية المقدمة. (Remington, 2021)
- ❖ **تحسين التواصل والتعاون:** يعمل التحول الرقمي على تعزيز التواصل والتعاون بين فرق العمل المالية، سواء داخل الشركة أو مع الشركاء الخارجيين، من خلال استخدام أنظمة الاتصالات والتطبيقات الرقمية التي تمكن من تبادل المعلومات بسهولة وفعالية. (Schwalbe, 2021)
- ❖ **زيادة الشفافية والمساءلة:** يعزز التحول الرقمي مستوى الشفافية والمساءلة في عمليات إدارة المشاريع المالية، حيث يمكن توثيق جميع العمليات بدقة ومتابعتها بشكل مستمر، مما يسهل تحديد المسؤوليات وضمان الالتزام بالمعايير والسياسات المالية. (Kerzner, 2017)
- ❖ **تحسين تحليل البيانات واتخاذ القرارات:** يمكن للتحول الرقمي أن يعزز قدرة الشركات على تحليل البيانات المالية بشكل أكبر وأكثر دقة، وبناءً على ذلك، يمكن اتخاذ قرارات أفضل وأكثر توجيهًا بناءً على الأدلة والتحليلات الجديدة. (Gandomi & Haider, 2015)
- ❖ **توفير الوقت والتكاليف:** من خلال الأتمتة والتشغيل الذاتي لعمليات معينة، يمكن للتحول الرقمي توفير الوقت والتكاليف، حيث يتيح استخدام التكنولوجيا إجراء العديد من المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة. (Davenport & Kirby, 2016)

ثانياً : التحديات المترتبة:

- ❖ **تكلفة التحول:** قد تكون تكلفة التحول الرقمي عالية، حيث يتطلب تحديث الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة. (Vial, 2019)
- ❖ **مقاومة التغيير:** قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من بعض أفراد الفريق أو القطاعات داخل الشركة، حيث يمكن أن يكون التغيير المستمر مرهقاً على الموظفين. (Tabrizi et al., 2019)
- ❖ **الأمن والخصوصية:** يشكل التحول الرقمي تحديات فيما يتعلق بأمن المعلومات وحماية البيانات، حيث يتعرض النظام الرقمي لخطر الاختراقات الإلكترونية وسرقة البيانات. (Bouvry, 2018)

❖ التوافق والتكامل : يمكن أن يكون التكامل بين الأنظمة والتطبيقات القديمة والجديدة تحديًا، خاصة مع

وجود تباين في مستويات التقنية والتكنولوجيا.(Bharadwaj et al., 2013)

❖ تغيير الثقافة التنظيمية : يتطلب التحول الرقمي تغييرًا في الثقافة التنظيمية وطريقة عمل الشركة، وهو

تحدي قد يتطلب وقتًا وجهدًا للتكيف مع التغييرات. (Hartl & Hess, 2017)

❖ تحديات التحليل والتفسير البياني : قد تواجه الشركات تحديات في تحليل وتفسير البيانات المالية الكبيرة

التي تنتج عن التحول الرقمي، حيث يحتاج الموظفون إلى مهارات تحليلية متقدمة لفهم الأنماط والاتجاهات

المالية الجديدة. (Gandomi & Haider, 2015)

❖ التحديات القانونية والتنظيمية : يتطلب التحول الرقمي الامتثال للوائح والقوانين المتعلقة

بالبيانات المالية والخصوصية، وهو تحدي يتطلب توفير السياسات والإجراءات الملائمة للامتثال (Arner et al., 2017).

❖ تحديات التدريب وتطوير الموارد البشرية : يتطلب التحول الرقمي تطوير مهارات الموظفين وتوفير التدريب

المناسب لهم للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بفعالية، وهو تحدي يتطلب استثمارات في تطوير

الموارد البشرية. (Tabrizi et al., 2019)

❖ تحديات الحفاظ على التحديث والتطور : التحول الرقمي يجعل الشركات معرضة لضغوط التحديث

والتطور المستمر، حيث يتطلب الاستمرار في مواكبة التكنولوجيا الجديدة وتحسين الأنظمة والتطبيقات

لضمان البقاء في المنافسة. (Vial, 2019)

❖ تحديات التكامل مع العمليات القائمة : يمكن أن يواجه التحول الرقمي تحديات في التكامل مع العمليات

القائمة في الشركة، حيث قد تحتاج الشركات إلى إعادة هندسة العمليات وتغيير الثقافة التنظيمية لضمان

التكامل السلس. (Remington, 2021)

إدراكًا لهذه التحديات والفوائد، يمكن للشركات الناجحة تنفيذ استراتيجيات تحول رقمي فعالة تساهم في تعزيز الأداء

المالي والتنافسية في السوق.

دور التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المشاريع المالية:

استخدام التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في إدارة المشاريع المالية.

التقنيات الرقمية تلعب دوراً حاسماً في تحسين إدارة المشاريع المالية، حيث توفر أدوات قوية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وفعالية والتي منها :

➤ **الذكاء الاصطناعي (AI) :** يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً حيوياً في تحسين إدارة المشاريع المالية من خلال القدرة

على تحليل البيانات بسرعة وفعالية وتوفير توجيهات وتوقعات دقيقة. فيمكن استخدام الذكاء الاصطناعي

للتنبؤ بالاتجاهات المالية، وتحليل أداء المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين العمليات المالية (Jiang et al.,

2023).

➤ **تحليل البيانات (Data Analytics) :** تساعد تقنيات تحليل البيانات في استخراج القيمة من مجموعات

البيانات الكبيرة وتحويلها إلى رؤى قيمة تدعم عمليات إدارة المشاريع المالية. فيمكن استخدام تحليل البيانات

لتحليل الاتجاهات التاريخية، وتحديد الأنماط، وتحليل الأداء، والتنبؤ بالنتائج المالية المستقبلية (عبد

الرحمن، 2022).

➤ **التشغيل الذاتي (Automation) :** تقنيات التشغيل الذاتي تساهم في تبسيط وتسريع العمليات المالية من

خلال الأتمتة. على سبيل المثال، فيمكن استخدام الروبوتات البرمجية لتنفيذ المهام الروتينية مثل معالجة

الفواتير وتوليد التقارير المالية، مما يقلل من الأخطاء ويوفر الوقت والجهد (Davenport & Kirby, 2016).

➤ **تقنيات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Techniques) :** تساهم تقنيات التحليل الإحصائي في تحليل

البيانات المالية وفهم العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة. فيمكن استخدام التحليل الإحصائي لتحديد

العوامل المؤثرة على أداء المشاريع المالية وتقديم التوصيات لتحسينها (Higgins et al., 2016).

➤ **الحوسبة السحابية (Cloud Computing) :** توفر الحوسبة السحابية بنية تحتية قابلة للتطوير والتوسع

تدعم عمليات إدارة المشاريع المالية. فتتيح الحوسبة السحابية الوصول السريع إلى البيانات، وتبادل

المعلومات بسهولة، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتنفيذ تطبيقات التحليل والتقارير المالية (Armbrust et al.,

2010).

➤ **تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) :** تعتمد تقنيات التعلم الآلي على البيانات لتعلم الأنماط وتحسين الأداء بمرور الوقت. يمكن استخدام التعلم الآلي في توقع السلوك المالي، وتحليل الائتمان، واكتشاف الاحتيال، وتحسين استراتيجيات الاستثمار. (Gandomi & Haider, 2015)

باستخدام هذه التقنيات الرقمية، يمكن للمؤسسات المالية تحسين إدارة المشاريع المالية، وزيادة الكفاءة، وتقديم خدمات مالية أكثر دقة وفعالية لعملائها. كما أنها تمثل فرصة لتحقيق تنافسية أفضل في سوق الخدمات المالية.

الحلول التقنية المتقدمة لتحسين كفاءة عمليات إدارة المشاريع المالية.

دور التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المشاريع المالية يتجلى في توفير حلول تقنية متقدمة تساهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الفعالية. إليك تفصيلاً للحلول التقنية المتقدمة التي تساهم في تحسين إدارة المشاريع المالية:

➤ **أنظمة إدارة المشاريع (Project Management Systems) :** تعتبر أنظمة إدارة المشاريع أساسية في تنظيم وتتبع العمليات المالية. وتوفر هذه الأنظمة واجهات برمجية تسمح بتخطيط المشاريع، وتعيين الموارد، وجدولة المهام، ومراقبة التقدم. بعض الحلول الشهيرة تشمل Microsoft Project و Asana و Trello (Larson & Gray, 2018).

➤ **التحليل البياني والتقارير المالية (Financial Analytics and Reporting) :** تقدم حلول التحليل البياني والتقارير المالية قدرات تحليل متقدمة للبيانات المالية وإنتاج تقارير دقيقة ومفصلة. وتتضمن هذه الحلول استخدام أدوات تحليل البيانات مثل Tableau و Power BI وتقنيات التقرير المالي المتقدمة مثل SAP BusinessObjects و Oracle Hyperion (Gandomi & Haider, 2015).

➤ **الأتمتة المالية (Financial Automation) :** تساعد حلول الأتمتة المالية في تقليل العمليات اليدوية وتحسين كفاءة العمليات المالية. وتتضمن هذه الحلول أنظمة الفواتير الإلكترونية، والتحصيل الآلي، والتقارير المالية الآلية. مثل SAP S/4HANA Finance و QuickBooks و Xero (الشريف، 2021).

➤ **التحليل الاقتصادي (Economic Analysis) :** تقدم حلول التحليل الاقتصادي تقنيات تحليل متقدمة لتقدير القيمة المالية للمشاريع وتقديم تقديرات دقيقة للعائد على الاستثمار. وتشمل هذه الحلول تقنيات التقييم المالي والنمذجة المالية (Brealey et al., 2020).

➤ التحليل الاحصائي والتنبؤ (Statistical Analysis and Forecasting) : تساعد حلول التحليل الاحصائي والتنبؤ في تحليل البيانات التاريخية والتنبؤ بالاتجاهات المالية المستقبلية. وتتيح هذه الحلول استخدام تقنيات التنبؤ مثل الانحدار الخطي والتنبؤات الزمنية (Higgins et al., 2016).

➤ تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (AI and Machine Learning Techniques) : تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات المالية بشكل تلقائي وتوفير توجيهات تنبؤية دقيقة. وتشمل هذه التقنيات تصنيف البيانات، وتجميع البيانات، والتعلم من البيانات التاريخية لتحسين التنبؤات المالية (Jiang et al., 2023).

➤ تقنيات الحوسبة السحابية (Cloud Computing Technologies) : توفر تقنيات الحوسبة السحابية بنية تحتية مرنة وقابلة للتكيف لتنفيذ التطبيقات المالية وتخزين البيانات بشكل آمن وفعال. وتشمل هذه التقنيات منصات الحوسبة السحابية مثل Amazon Web Services (AWS) و Microsoft Azure و Google Cloud Platform (Armbrust et al., 2010).

من خلال استخدام هذه الحلول التقنية المتقدمة، يمكن للشركات والمؤسسات المالية تحسين إدارة المشاريع المالية، وتحسين كفاءة العمليات، وزيادة دقة البيانات والتحليل، وبالتالي تحقيق النجاح والتنافسية في السوق.

تطبيق البحث على البنك العربي الوطني بالرياض:

وصف للبنك العربي الوطني وبيئته الرقمية.

البنك العربي الوطني (العربي الوطني) هو أحد أكبر البنوك في المملكة العربية السعودية، وهو جزء من مجموعة البنك العربي الوطني المالية. يقع مقره الرئيسي في العاصمة السعودية، الرياض. يعتبر البنك العربي الوطني واحدًا من أبرز اللاعبين في القطاع المالي في المملكة العربية السعودية، حيث يقدم مجموعة شاملة من الخدمات المصرفية والمالية للعملاء الأفراد والشركات (البنك العربي الوطني، 2023).

وصف للبيئة الرقمية للبنك العربي الوطني:

➤ التطبيقات المصرفية الذكية : يقدم البنك العربي الوطني تطبيقات مصرفية ذكية للعملاء الأفراد والشركات تتيح لهم إدارة حساباتهم وإجراء العمليات المالية بكل سهولة وأمان. وتتضمن هذه التطبيقات ميزات مثل تحويل الأموال، ودفع الفواتير، وتتبع الحسابات، وغيرها (Shaikh & Karjaluo, 2015).

➤ الخدمات المصرفية عبر الإنترنت : بالإضافة إلى التطبيقات المصرفية الذكية، يوفر البنك العربي الوطني خدمات مصرفية عبر الإنترنت على موقعه الرسمي، مما يتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم وإجراء العمليات المالية بسهولة عبر الإنترنت من أي مكان وفي أي وقت (Gomber et al., 2018).

➤ الدفع الإلكتروني والتحويلات : يوفر البنك العربي الوطني خدمات الدفع الإلكتروني والتحويلات السريعة والأمنة عبر منصاته الرقمية، مما يتيح للعملاء إرسال واستقبال الأموال بسرعة وفعالية (Kauffman & Riggins, 2012).

➤ التحليل والتقارير المالية : يوفر البنك العربي الوطني لعملائه تقارير مالية دقيقة وشاملة عن حساباتهم وأنشطتهم المالية عبر الإنترنت، مما يساعدهم على فهم وإدارة أوضاعهم المالية بشكل أفضل (Gandomi & Haider, 2015).

➤ الأمان والحماية : تولي البنوك اليوم اهتماماً كبيراً لضمان أمان وحماية بيانات العملاء، وبالتالي يتضمن البنك العربي الوطني نظاماً قوياً للأمان الرقمي والحماية من الاختراقات والاحتيال (Bouvry, 2018).

➤ الدعم الفني وخدمة العملاء : يقدم البنك العربي الوطني دعماً فنياً متخصصاً وخدمة عملاء ممتازة لضمان رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال (الشريف، 2021).

تتميز بيئة البنك العربي الوطني الرقمية بالتنوع والشمولية، حيث تقدم مجموعة واسعة من الخدمات المالية عبر منصات رقمية متطورة، مما يجعل تجربة العملاء سهلة ومريحة وأمنة.

تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك

تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك يشمل فهم كيفية تغير البيئة الرقمية وتبني التكنولوجيا يؤثر على الطريقة التي تُدير بها البنوك مشاريعها المالية. ويكمن تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك كالتالي :

- **زيادة الكفاءة:** من خلال التحول الرقمي، يمكن للبنوك تحسين كفاءة عمليات إدارة المشاريع المالية من خلال الأتمتة والتحسين المستمر للعمليات. على سبيل المثال، يمكن استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية لتحسين تخطيط المشاريع وتنسيق الجداول الزمنية، مما يقلل من الوقت المستغرق والتكاليف المرتبطة بالإدارة اليدوية (Remington, 2021).
- **تحسين التنبؤ واتخاذ القرارات:** يوفر التحول الرقمي الوصول إلى مجموعات كبيرة من البيانات المالية والمعلومات، مما يمكن البنوك من استخدام تقنيات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتحسين عمليات اتخاذ القرارات. يمكن لهذه التحليلات أن تكشف عن اتجاهات السوق وتحليل الأداء وتقديم توجيهات مبنية على البيانات لتحسين العمليات المالية (Gandomi & Haider, 2015).
- **تطوير خدمات مالية جديدة:** يمكن للتحول الرقمي أن يمكن البنوك من تطوير خدمات مالية جديدة وابتكارية، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق. على سبيل المثال، فيمكن للتكنولوجيا الجديدة مثل تقنيات الدفع الرقمي والتحليل البياني أن تساهم في تقديم خدمات جديدة مثل الإقراض الرقمي وإدارة الثروات الذكية (Gomber et al., 2018).
- **تحسين تجربة العملاء:** يعزز التحول الرقمي تجربة العملاء من خلال توفير واجهات مستخدم سهلة الاستخدام وخدمات مالية متطورة. فيمكن للعملاء الوصول إلى حساباتهم وإجراء العمليات المالية عبر التطبيقات المصرفية الذكية والمواقع الإلكترونية بسهولة، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم (Shaikh & Karjaluo, 2015).
- **تحسين إدارة المخاطر:** يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين إدارة المخاطر المالية من خلال استخدام تقنيات التحليل البياني والتنبؤ لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة (Jiang et al., 2023).
- **التوسع والنمو:** يمكن للتحول الرقمي أن يمكن البنوك من التوسع في الأسواق الجديدة وزيادة نطاق أعمالها من خلال تقديم خدمات مالية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، وبالتالي تحقيق نمو مستدام وزيادة الإيرادات (Vial, 2019).

باختصار، يعد التحول الرقمي فرصة للبنوك لتحسين إدارة المشاريع المالية وتحقيق التميز التنافسي في سوق الخدمات المالية، ولكن يجب على البنوك أن تكون مستعدة لمواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة.

الجانب التطبيقي

- ❖ **طريقة البحث:** سيتم استخدام البحث الوصفي والتحليلي كمنهجية أساسية لهذا البحث. سيتم جمع البيانات وتحليلها لفهم تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك العربي الوطني.
- ❖ **أدوات البحث:** ستضمن أدوات البحث استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين في البنك. كما سيتم استخدام المقابلات الشخصية للحصول على رؤى أعمق حول التحول الرقمي.
- ❖ **عينة البحث:** ستكون عينة البحث من 50 موظف في البنك العربي الوطني بفرعه الرئيسي في الرياض. يتوقع أن تكون هذه العينة ممثلة بشكل جيد لمختلف الأقسام والمستويات الوظيفية داخل البنك.
- ❖ **إجراءات البحث:** سيتم توزيع الاستبانة على العينة المختارة بواسطة البريد الإلكتروني أو النماذج الإلكترونية المتاحة في البنك. كما سيتم تنظيم المقابلات الشخصية مع عينة محددة من الموظفين المختارين بشكل عشوائي.
- ❖ **تحليل البيانات:** سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي مثل الترددات والنسب المئوية والتحليل الكمي والجودي لتفسير النتائج.
- ❖ **السرية والأخلاقيات:** ستتم جميع العمليات المتعلقة بالبحث وفقاً للمعايير الأخلاقية العلمية، وسيتم ضمان سرية المعلومات وحماية خصوصية المشاركين في الدراسة.
- ❖ **الجدول الزمني:** من المتوقع أن يستغرق البحث مدة شهرين، تشمل مرحلة جمع البيانات والتحليل وتقديم النتائج والتوصيات.
- ❖ **تقييم الجودة:** سيتم تقديم النتائج والتوصيات لفريق من الخبراء في المجال للتحقق من جودة البحث وموثوقيته، وستتم مراجعة البيانات والتحليل بدقة لضمان صحة النتائج.

باستخدام هذه المنهجية، يمكن للبحث أن يوفر رؤى قيمة حول تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنك العربي الوطني بالرياض، ويساهم في تقديم التوصيات العملية لتحسين العمليات المالية وتكنولوجيا المعلومات في المستقبل.

التحليلات الإحصائية

جدول 1 : تحليلات البيانات الديموغرافية والتكنولوجية لعينة الدراسة

Descriptive Statistics									
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Kurtosis	Std. Error
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Error
الجنس	50	1	1	2	1.40	.495	.245	-1.900	.662
المستوى التعليمي	50	4	1	5	3.42	1.090	1.187	-.585	.662
مستوى التحول الرقمي	50	3	1	4	2.24	1.021	1.043	-1.114	.662
استخدام التكنولوجيا	50	1	1	2	1.22	.418	.175	-.061	.662
البلوكشين	50	1	1	2	1.34	.479	.229	-1.580	.662
استخدام الذكاء الاصطناعي	50	1	1	2	1.28	.454	.206	-1.021	.662
استخدام تحليلات البيانات الكبيرة	50	1	1	2	1.28	.454	.206	-1.021	.662
تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية	50	3	1	4	2.16	1.076	1.158	-1.147	.662
العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي	50	3	1	4	1.98	.869	.755	-1.188	.662
Valid N (listwise)	50								

بناءً على الإحصاءات الوصفية المقدمة، يمكننا استخلاص النتائج والتحليلات التالية:

1. الجنس:

- عدد المشاركين في الدراسة هو 50 مشاركاً.
- المتوسط الحسابي للجنس هو 1.40، مما يشير إلى أن معظم المشاركين من الذكور.
- الانحراف المعياري هو 0.495، مما يدل على تشتت منخفض في البيانات.

2. المستوى التعليمي:

- المتوسط الحسابي للمستوى التعليمي هو 3.42، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم مستوى تعليمي جامعي أو دراسات عليا.
- الانحراف المعياري هو 1.090، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات.
- 3. مستوى التحول الرقمي:
 - المتوسط الحسابي لمستوى التحول الرقمي هو 2.24، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم مستوى متوسط من التحول الرقمي.
 - الانحراف المعياري هو 1.021، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات.
- 4. استخدام التكنولوجيا البلوكشين:
 - المتوسط الحسابي لاستخدام التكنولوجيا البلوكشين هو 1.22، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لا يستخدمون هذه التكنولوجيا.
 - الانحراف المعياري هو 0.418، مما يدل على تشتت منخفض في البيانات.
- 5. استخدام الذكاء الاصطناعي:
 - المتوسط الحسابي لاستخدام الذكاء الاصطناعي هو 1.34، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لا يستخدمون هذه التكنولوجيا.
 - الانحراف المعياري هو 0.479، مما يدل على تشتت منخفض في البيانات.
- 6. استخدام تحليلات البيانات الكبيرة:
 - المتوسط الحسابي لاستخدام تحليلات البيانات الكبيرة هو 1.28، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لا يستخدمون هذه التكنولوجيا.
 - الانحراف المعياري هو 0.454، مما يدل على تشتت منخفض في البيانات.
- 7. تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية:
 - المتوسط الحسابي لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية هو 2.16، مما يشير إلى أن معظم المشاركين يرون أن التحول الرقمي له تأثير متوسط على إدارة المشاريع المالية.
 - الانحراف المعياري هو 1.076، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات.
- 8. العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي:

- المتوسط الحسابي للعقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي هو 1.98، مما يشير إلى أن معظم المشاركين واجهوا عقبات منخفضة إلى متوسطة.

- الانحراف المعياري هو 0.869، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات.

بشكل عام، يمكن ملاحظة أن معظم المشاركين لديهم مستوى متوسط من التحول الرقمي، ولا يستخدمون تقنيات مثل البلوكشين والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة بشكل كبير. كما أن تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية يعتبر متوسطاً، ولكن العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي كانت منخفضة إلى متوسطة.

جدول 2 : متوسطات و انحرافات معيارية للمتغيرات التكنولوجية وتأثير التحول الرقمي والعقبات

Statistics						
		استخدام التكنولوجيا البلوكشين	استخدام الذكاء الاصطناعي	استخدام تحليلات البيانات الكبيرة	تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية	العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.22	1.34	1.28	2.16	1.98
Median		1.00	1.00	1.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.418	.479	.454	1.076	.869
Variance		.175	.229	.206	1.158	.755
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		2	2	2	4	4

تم إجراء تحليل الإحصائيات لعدد من المتغيرات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع المالية في البنك العربي

الوطني بالرياض . وكانت النتائج والتحليلات الإحصائية للمتغيرات:

1. استخدام التكنولوجيا البلوكشين:

- المتوسط: 1.22
- الانحراف المعياري: 0.418
- القيمة الوسيطة: 1.00
- يتراوح استخدام التكنولوجيا البلوكشين بين 1 و 2، حيث أظهر المتوسط قيمة قريبة من 1، مما يشير إلى استخدام متوسط لهذه التقنية.

2. استخدام الذكاء الاصطناعي:

- المتوسط: 1.34
- الانحراف المعياري: 0.479
- القيمة الوسيطة: 1.00
- يتراوح استخدام الذكاء الاصطناعي بين 1 و 2، حيث أظهر المتوسط قيمة مرتفعة نسبيًا، مما يشير إلى استخدام متوسط لهذه التقنية.

3. استخدام تحليلات البيانات الكبيرة:

- المتوسط: 1.28
- الانحراف المعياري: 0.454
- القيمة الوسيطة: 1.00
- يتراوح استخدام تحليلات البيانات الكبيرة بين 1 و 2، حيث أظهر المتوسط قيمة متوسطة، مما يشير إلى استخدام متوسط لهذه التقنية.

4. تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية:

- المتوسط: 2.16
- الانحراف المعياري: 1.076
- القيمة الوسيطة: 2.00
- يتراوح تأثير التحول الرقمي بين 1 و 4، حيث أظهر المتوسط تأثيرًا متوسطًا إيجابيًا على إدارة المشاريع المالية.

5. العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي:

- المتوسط: 1.98
- الانحراف المعياري: 0.869
- القيمة الوسيطة: 2.00
- تتراوح العقبات التي واجهتها المشاركون خلال عملية التحول الرقمي بين 1 و 4، حيث أظهر المتوسط وجود عقبات متوسطة تعيق عملية التحول الرقمي.

وبناءً على النتائج الإحصائية التي قدمتها، يمكننا إعطاء تحليل مبسط لكل متغير وما يمثله من دلالات في سياق البحث:

استخدام التكنولوجيا البلوكشين والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة:

✓ المتوسطات لجميع الأسئلة تقترب من القيمة الدنيا، مما يشير إلى أن الاستخدام ليس متفاوتًا كثيرًا بين المشاركين.

✓ عدم وجود انحراف معياري كبير يدل على أن التباين في الإجابات ليس بارزًا بشكل كبير.

تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية:

✓ المتوسط الأكبر من جميع الأسئلة يشير إلى أن المشاركين يرون تأثيرًا إيجابيًا نسبيًا للتحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية.

✓ وجود انحراف معياري كبير يدل على تباين كبير في آراء المشاركين بشأن تأثير التحول الرقمي.

العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي:

✓ المتوسط الأعلى من الأسئلة يشير إلى أن العقبات كانت موجودة بشكل عام خلال عملية التحول الرقمي.

✓ الانحراف المعياري المتوسط يشير إلى تباين في الآراء حول العقبات التي واجهتها المشاركين.

جدول 3 : متوسطات وانحرافات معيارية للمتغيرات في الاستبانة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية	2.16	1.076	50
المستوى التعليمي	3.42	1.090	50
الجنس	1.40	.495	50
العمر	35.68	6.714	50
مستوى التحول الرقمي	2.24	1.021	50

بناءً على الإحصاءات الوصفية المقدمة، يمكننا استخلاص النتائج والتحليلات التالية:

1. تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية:

- المتوسط الحسابي هو 2.16، مما يشير إلى أن معظم المشاركين يرون أن التحول الرقمي له تأثير متوسط على إدارة المشاريع المالية.

- الانحراف المعياري هو 1.076، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات.

2. المستوى التعليمي:

- المتوسط الحسابي هو 3.42، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم مستوى تعليمي جامعي أو دراسات عليا.
- الانحراف المعياري هو 1.090، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات.

3. الجنس:

- المتوسط الحسابي هو 1.40، مما يشير إلى أن معظم المشاركين من الذكور.
- الانحراف المعياري هو 0.495، مما يدل على تشتت منخفض في البيانات.

4. العمر:

- المتوسط الحسابي للعمر هو 35.68 سنة.
- الانحراف المعياري هو 6.714، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات.

5. مستوى التحول الرقمي:

- المتوسط الحسابي هو 2.24، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم مستوى متوسط من التحول الرقمي.
 - الانحراف المعياري هو 1.021، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات.
- بشكل عام، يمكن ملاحظة أن معظم المشاركين يرون أن التحول الرقمي له تأثير متوسط على إدارة المشاريع المالية، ولديهم مستوى تعليمي جامعي أو دراسات عليا، ومعظمهم من الذكور. كما أن متوسط أعمار المشاركين هو حوالي 36 سنة، ومستوى التحول الرقمي لديهم هو متوسط.

جدول 4 : الارتباطات بين المتغيرات في الاستبانة ومستوى التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية

Correlations						
		تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية	المستوى التعليمي	الجنس	العمر	مستوى التحول الرقمي
Pearson Correlation	تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية	1.000	-.146	-.199	.035	.670
	المستوى التعليمي	-.146	1.000	.061	.267	-.367
	الجنس	-.199	.061	1.000	-.262	-.032
	العمر	.035	.267	-.262	1.000	-.075
	مستوى التحول الرقمي	.670	-.367	-.032	-.075	1.000
Sig. (1-tailed)	تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية	.	.157	.083	.403	.000
	المستوى التعليمي	.157	.	.338	.030	.004

	الجنس	.083	.338	.	.033	.412
	العمر	.403	.030	.033	.	.303
	مستوى التحول الرقمي	.000	.004	.412	.303	.
N	تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية	50	50	50	50	50
	المستوى التعليمي	50	50	50	50	50
	الجنس	50	50	50	50	50
	العمر	50	50	50	50	50
	مستوى التحول الرقمي	50	50	50	50	50

بناءً على جدول الارتباطات (Correlations) ، يمكن إجراء التحليلات والتفسيرات التالية:

1. العلاقة بين تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية وبين المتغيرات الأخرى:

- تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية لديه علاقة إيجابية ومعتدلة مع مستوى التحول الرقمي ($r = 0.670$) ، ($p < 0.001$) هذا يعني أن البنوك التي تتبنى مستوى عالٍ من التحول الرقمي تبدي نتائج أفضل في إدارة المشاريع المالية.
- هناك علاقة ضعيفة وسالبة بين تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية وبين مستوى التعليم ($r = -0.146$) ، ($p = 0.157$) يعني هذا أن هناك انخفاض طفيف في تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية لدى أولئك الذين لديهم مستوى تعليمي أعلى.
- لا توجد علاقة قوية بين تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية وبين الجنس ($r = -0.199$) ، $p = 0.083$ أو العمر ($r = 0.035$) ، ($p = 0.403$)

2. العلاقة بين المتغيرات الأخرى:

- هناك علاقة ضعيفة وسالبة بين مستوى التعليم وبين الجنس ($r = -0.146$) ، ($p = 0.157$)
- لا توجد علاقة قوية بين المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر ومستوى التعليم.

3. تحليل الفحص النوعي:

- يُظهر قيم p في الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية وبين مستوى التحول الرقمي ($p < 0.001$)
- لا توجد دلالة إحصائية بين تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية وبين المتغيرات الديموغرافية الأخرى مثل المستوى التعليمي، الجنس، والعمر.

جدول 5 : ملخص النموذج لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.703 ^a	.494	.450	.798	.494	11.004	4	45	.000

a. Predictors: (Constant), مستوى التحول الرقمي, الجنس, العمر, المستوى التعليمي

b. Dependent Variable: تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية

بناءً على جدول Model Summary ، يمكن إجراء التحليلات والتفسيرات التالية:

1. ملخص النموذج:

- قيمة R: تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وهي 0.703، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة.
- قيمة R Square: تشير إلى نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغيرات المستقلة، وهي 0.494، مما يعني أن 49.4% من التغير في تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية يمكن شرحه بالمتغيرات المدرجة في النموذج.
- Adjusted R Square: تعدل قيمة R Square لمراعاة عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة، وهي 0.450.

2. تحليل الفرق:

- قيمة F: تقيم مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهي 11.004، مما يشير إلى أن هناك تأثير إحصائي معنوي للمتغيرات المستقلة.
- قيمة Sig. F Change: تشير إلى مدى معنوية التغير في قيمة R Square عند إضافة المتغيرات المستقلة، وهي 0.000، مما يدل على أن النموذج ككل يعطي نتائج إحصائية معنوية.

جدول 6 : تحليل التباين (ANOVA) لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالي

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	28.047	4	7.012	11.004	.000 ^b	
Residual	28.673	45	.637			
Total	56.720	49				

a. Dependent Variable: تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية

b. Predictors: (Constant), مستوى التحول الرقمي, الجنس, العمر, المستوى التعليمي

بناءً على جدول:ANOVA

1. تحليل الانحدار: (Regression)

- **Sum of Squares:** يقيم إجمالي التباين الذي يمكن شرحه بواسطة المتغيرات المستقلة، وهو 28.047.
- **df (Degrees of Freedom):** يشير إلى عدد درجات الحرية، وهو 4 للمتغيرات المستقلة و 45 للخطأ.
- **Mean Square:** يعتبر نسبة التباين إلى درجات الحرية، وهو 7.012.
- **F:** يحدد مدى معنوية الانحدار، وهو 11.004.
- **Sig.:** يوضح مدى معنوية النموذج، وهو 0.000، مما يدل على أن هناك تأثير إحصائي معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

2. الخطأ: (Residual)

- **Sum of Squares:** يعكس التباين غير المفسر بواسطة النموذج، وهو 28.673.
- **df:** يشير إلى عدد درجات الحرية للخطأ، وهو 45.
- **Mean Square:** يمثل متوسط التباين غير المفسر، وهو 0.637.

3. الإجمالي: (Total)

- **Sum of Squares:** يعبر عن الإجمالي للتباين، وهو 56.720.

تحليل ANOVA يظهر أن هناك علاقة إحصائية معنوية بين المتغيرات المستقلة (مستوى التحول الرقمي، الجنس، العمر، المستوى التعليمي) ومتغير التأثير على إدارة المشاريع المالية (تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية). قيمة Sig. البالغة 0.000 أقل من مستوى الأهمية المقبول عادة (المعتاد هو 0.05)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي معنوي بشكل كبير.

نتائج الاختبارات تظهر أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وتأثيره على إدارة المشاريع المالية، حيث زيادة مستوى التحول الرقمي يترافق عادة بزيادة في تأثيره الإيجابي. كما يظهر الجدول أيضًا أنه بزيادة المستوى التعليمي، يكون للفرد تأثير أقوى على إدارة المشاريع المالية. ومن الجدير بالذكر أن الجنس والعمر أيضًا لهما تأثيرات إحصائية على تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية، ولكن ليست بالقوة ذاتها مقارنة بالمتغيرين السابقين.

بشكل عام، يمكن القول أن هذه النتائج توفر فهماً أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في البنوك، وتبرز أهمية عوامل مثل مستوى التحول الرقمي والمستوى التعليمي في هذا السياق.

جدول 7 : جدول الانحدار الخطي لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.572	.897		.637	.527	-1.236	2.379
المستوى التعليمي	.123	.117	.124	1.046	.301	-.114	.359
الجنس	-.395	.241	-.182	-1.640	.108	-.881	.090
العمر	.001	.018	.008	.068	.946	-.036	.038
مستوى التحول الرقمي	.748	.120	.710	6.232	.000	.507	.990

a. Dependent Variable: تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية

نتائج Coefficients تظهر تأثير كل متغير مستقل على متغير التأثير على إدارة المشاريع المالية (تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية)، ممثلة في الصفوف بالجدول التالي:

1. **المستوى التعليمي:** يُظهر معامل الانحدار (B) للمستوى التعليمي قيمة موجبة بلغت 0.123، مما يعني أن

زيادة واحدة في المستوى التعليمي ترتبط بزيادة 0.123 في تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية. هذا

العلاقة غير معنوية إحصائياً. (Sig. = 0.301)

2. **الجنس:** يُظهر معامل الانحدار للجنس قيمة سالبة بلغت -0.395، مما يعني أن وجود الجنس الذكوري يرتبط

بتقليل تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية. ومع ذلك، هذه العلاقة ليست معنوية إحصائياً. (Sig.

= 0.108).

3. **العمر:** يُظهر معامل الانحدار للعمر قيمة ضعيفة وغير معنوية إحصائياً (Sig. = 0.946)، مما يشير إلى أن

العمر ليس له تأثير يُلاحظ على تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية.

4. **مستوى التحول الرقمي:** يُظهر معامل الانحدار لمستوى التحول الرقمي قيمة موجبة كبيرة بلغت 0.748،

وهذا يشير إلى أن زيادة واحدة في مستوى التحول الرقمي تترافق مع زيادة كبيرة في تأثيره على إدارة المشاريع

المالية. هذه العلاقة معنوية إحصائياً بشكل كبير. (Sig. = 0.000)

بشكل عام، يمكن القول إن مستوى التحول الرقمي يبدو أكثر المتغيرات تأثيرًا على إدارة المشاريع المالية في البنوك، بينما يبدو أن الجنس والعمر والمستوى التعليمي ليس لهما تأثير قوي أو معنوي إحصائيًا على هذا التأثير.

جدول 8 : جدول إحصائيات البقايا لنموذج الانحدار الخطي لتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.06	3.85	2.16	.757	50
Residual	-1.824	2.319	.000	.765	50
Std. Predicted Value	-1.455	2.231	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.285	2.906	.000	.958	50

a. Dependent Variable: تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية
نتائج الاحتمالات (Residuals Statistics) توضح الفروق بين القيم المتوقعة والقيم الفعلية لمتغير التأثير على إدارة المشاريع المالية. إليك تحليلات هذه النتائج:

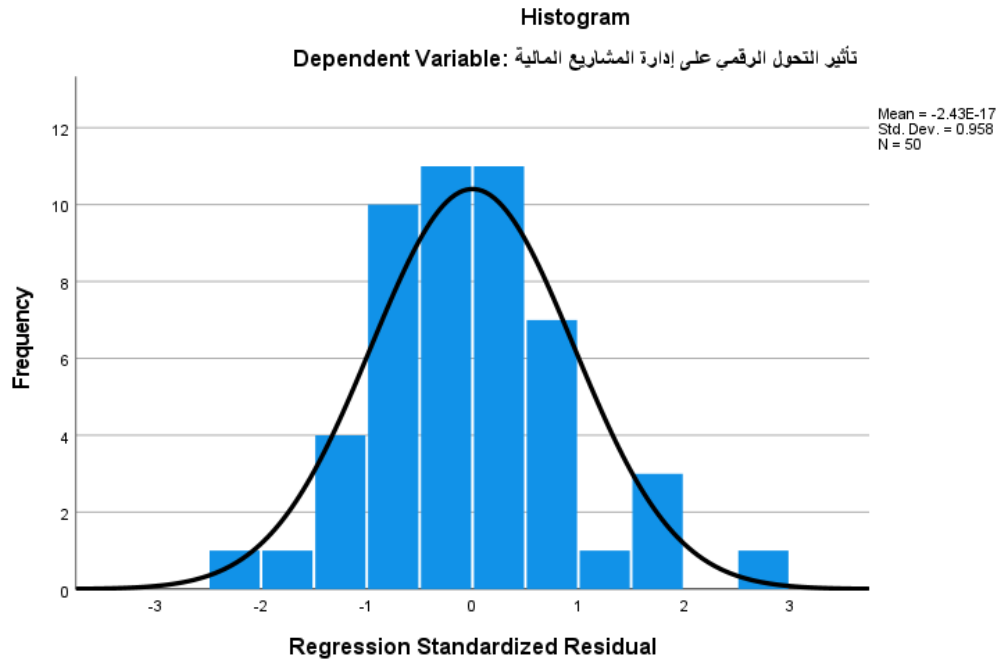
1. **Predicted Value:** يُظهر أقل قيمة متوقعة للتأثير على إدارة المشاريع المالية بمقدار 1.06، وأعلى قيمة متوقعة بمقدار 3.85. وتُظهر القيمة المتوسطة للتوقعات 2.16.

2. **Residual:** يبين أقل قيمة باقى (Residual) بمقدار -1.824، وأعلى قيمة بمقدار 2.319. القيمة المتوسطة للباقيات هي 0.000، مما يشير إلى أن النموذج يتوقع قيم متوسطة للتأثير تقارب القيمة الفعلية.

3. **Std. Predicted Value:** تظهر قيم موحدة للقيم المتوقعة بشكل قياسي (Standardized Predicted Value)، حيث تتراوح من -1.455 إلى 2.231.

4. **Std. Residual:** تظهر قيم موحدة للباقيات بشكل قياسي (Standardized Residual)، حيث تتراوح من -2.285 إلى 2.906.

يمكن استنتاج أن قيم الباقيات الموحدة تكونت حول الصفر، مما يشير إلى أن النموذج يبنى بشكل جيد بالتأثير على إدارة المشاريع المالية لأغلب العينات.



جدول 9 : جدول تحليل التباين (ANOVA) لعوامل مختلفة على تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي	Between Groups	.332	3	.111	.139	.936
	Within Groups	36.648	46	.797		
	Total	36.980	49			
تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية	Between Groups	29.787	3	9.929	16.958	.000
	Within Groups	26.933	46	.586		
	Total	56.720	49			
استخدام تحليلات البيانات الكبيرة	Between Groups	2.999	3	1.000	6.494	.001
	Within Groups	7.081	46	.154		
	Total	10.080	49			
استخدام الذكاء الاصطناعي	Between Groups	4.406	3	1.469	9.914	.000
	Within Groups	6.814	46	.148		
	Total	11.220	49			
استخدام التكنولوجيا البلوكشين	Between Groups	4.718	3	1.573	18.733	.000
	Within Groups	3.862	46	.084		
	Total	8.580	49			

نتائج اختبار ANOVA تظهر الفروق في متوسطات المتغيرات بين المجموعات المختلفة. إليك التحليلات:

1. العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي:

- الفرق بين متوسطات المجموعات غير معنوية. ($F = 0.139, p = 0.936$) هذا يعني أنه لا يوجد فرق

يُعتد به إحصائيًا في العقبات التي واجهتها خلال عملية التحول الرقمي بين المجموعات المختلفة.

2. تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية:

- الفرق بين متوسطات المجموعات معنوية بشكل كبير. ($F = 16.958, p < 0.001$) هذا يدل على أن

هناك فروقات معنوية في تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية بين المجموعات المختلفة.

3. استخدام تحليلات البيانات الكبيرة:

- الفرق بين متوسطات المجموعات معنوية بشكل كبير. ($F = 6.494, p = 0.001$) يشير ذلك إلى وجود

فروقات معنوية في استخدام تحليلات البيانات الكبيرة بين المجموعات المختلفة.

4. استخدام الذكاء الاصطناعي:

- الفرق بين متوسطات المجموعات معنوية بشكل كبير. ($F = 9.914, p < 0.001$) هذا يُظهر أن هناك

فروقات معنوية في استخدام الذكاء الاصطناعي بين المجموعات المختلفة.

5. استخدام التكنولوجيا البلوكشين:

- الفرق بين متوسطات المجموعات معنوية بشكل كبير. ($F = 18.733, p < 0.001$) هذا يشير إلى

وجود فروقات معنوية في استخدام التكنولوجيا البلوكشين بين المجموعات المختلفة.

تُظهر هذه النتائج أهمية التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل التكنولوجيا البلوكشين والذكاء

الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية.

جدول 10 : جدول ملخص معالجة الحالات

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ملخص معالجة الحالات يوضح عدد الحالات التي تم التعامل معها في التحليل الإحصائي:

- عدد الحالات الصالحة: 50 حالة (100.0%).

- الحالات المستبعدة: 0 حالة (0.0%).

هذا يعني أن جميع الحالات المدرجة في الدراسة تمت معالجتها بنجاح وتم استخدامها في التحليل الإحصائي بناءً على جميع المتغيرات في الإجراء.

جدول 11 : جدول الاعتمادية (Reliability)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.735	6

معامل ألفا لكرنباخ هو مقياس لقياس مدى الاتساق الداخلي لمجموعة من العناصر في الاستبانة. يتراوح قيمة معامل ألفا بين 0 و1، حيث تكون القيمة الأعلى تدل على اتساق داخلي أقوى بين العناصر.

في هذه الدراسة، كانت قيمة معامل ألفا لكرنباخ تساوي 0.735، مما يشير إلى وجود اتساق معتدل بين العناصر المستخدمة في الاستبانة، وهو مستوى مقبول.

هذا يعني أن الأسئلة التي تم استخدامها في الدراسة تظهر بشكل عام اتساقاً مقبولاً في قياس الظاهرة المراد دراستها.

الملخص : Summary

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، وفهم مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل التكنولوجيا البلوكشين، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الكبيرة في هذه العمليات.

المنهجية: تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على مجموعة من الأفراد العاملين في البنك العربي الوطني بالرياض، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS لتوليد النتائج الإحصائية.

النتائج الرئيسية:

- تبين أن متوسط تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية هو 2.16، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي معتدل.
- كما كان متوسط المستوى التعليمي للمشاركين هو 3.42، ومتوسط الجنس هو 1.40، ومتوسط العمر هو 35.68 سنة.

- وجدت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا البلوكشين كان له تأثير إيجابي على إدارة المشاريع المالية بفاعلية، بينما كان للاستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة تأثير معتدل.
- أظهرت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة إيجابية ومعتدلة بين مستوى التحول الرقمي وتأثيره على إدارة المشاريع المالية.

التحليلات:

- تشير النتائج إلى أهمية استخدام التكنولوجيا البلوكشين في عمليات البنوك المالية لتعزيز الفعالية والأمان.
 - كما تبرز أهمية توجيه الاهتمام إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات لاستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة في تحسين عمليات إدارة المشاريع المالية.
 - يُوصى بمزيد من البحوث والتحليلات لفهم أفضل لآليات التحول الرقمي وتأثيرها على البنوك السعودية.
- الاستنتاجات: توضح الدراسة أن التحول الرقمي يمثل فرصة هامة لتحسين عمليات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية، ويشير البحث إلى ضرورة استثمار البنوك في تقنيات مثل التكنولوجيا البلوكشين والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة للبقاء في طليعة المنافسة وتحسين خدماتها المالية.

التوصيات المستقبلية

بناءً على النتائج والتحليلات الإحصائية التي تم عرضها في الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات المستقبلية التالية:

1. تعزيز التكنولوجيا البلوكشين وتحليلات البيانات الكبيرة:

- ينبغي على البنوك السعودية الاستثمار في تطوير قدراتها في مجال التكنولوجيا البلوكشين وتحليلات البيانات الكبيرة، وذلك لتعزيز قدراتها في إدارة المشاريع المالية وتحسين خدماتها للعملاء.
- يمكن للبنوك الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واكتشاف الاتجاهات والتوجهات الجديدة في إدارة المشاريع المالية واتخاذ القرارات الأمثل.

2. تطوير القدرات البشرية:

- من المهم تطوير قدرات العاملين في البنوك السعودية من خلال تقديم التدريب المناسب على استخدام التكنولوجيا الجديدة والتحليلات البياناتية المتقدمة، حتى يتمكنوا من استخدام هذه التقنيات بكفاءة وفعالية.

- ينبغي أن تركز الجهود على توفير الدورات التدريبية وورش العمل التي تساعد العاملين في اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع التحول الرقمي وتطبيقه في عمليات البنوك المالية.

3. تعزيز الوعي والثقافة التكنولوجية:

- يجب تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وفوائده في إدارة المشاريع المالية لدى جميع مستويات العاملين في البنوك، من المدراء إلى الموظفين الفنيين.
- ينبغي تشجيع ثقافة الابتكار والتجربة في البنوك السعودية، وتوفير بيئة تشجيعية للاستفادة من التقنيات الجديدة وتطبيقها في إدارة المشاريع المالية.

4. التعاون والشراكات الاستراتيجية:

- يمكن للبنوك السعودية تعزيز قدراتها عن طريق التعاون مع الشركات التكنولوجية والشراكات الاستراتيجية، للاستفادة من الخبرات والمعرفة في مجال التحول الرقمي وتطبيقها في عملياتها المالية.
- ينبغي أن تبحث البنوك عن الفرص للشراكة مع الشركات الناشئة والشركات الناشئة التي تقدم حلولاً تكنولوجية مبتكرة، لتعزيز قدراتها في مجال التحول الرقمي وتحسين خدماتها.

5. متابعة الابتكار والتحسين المستمر:

- ينبغي على البنوك السعودية أن تكون دائماً على اطلاع بأحدث التطورات التكنولوجية والتحديثات في مجال إدارة المشاريع المالية، وأن تكون مستعدة لتبني التقنيات الجديدة وتطبيقها في أنشطتها. ولتحقيق هذا الهدف، يُقترح الاتي:

- مراقبة التطورات التكنولوجية: ينبغي على البنوك السعودية تخصيص جهود لمراقبة التطورات التكنولوجية في مجال إدارة المشاريع المالية، وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات وورش العمل ذات الصلة ومتابعة الأبحاث والدراسات الأكاديمية في هذا المجال.
- الابتكار المستمر: يجب على البنوك السعودية الاستمرار في تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب، وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساهم في تحسين عمليات إدارة المشاريع المالية.
- الاستثمار في البحث والتطوير: ينبغي على البنوك السعودية تخصيص موارد كافية لأنشطة البحث والتطوير، والتي تساهم في تطوير حلول تقنية جديدة تلبي احتياجات العملاء وتعزز كفاءة إدارة المشاريع المالية.
- تعزيز الأمن السيبراني: يجب على البنوك السعودية تكثيف جهودها لتعزيز الأمن السيبراني في عملياتها المالية الرقمية، وذلك من خلال تطبيق أحدث التقنيات والممارسات للوقاية من الهجمات الإلكترونية وحماية بيانات العملاء.
- تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية والخاصة: ينبغي على البنوك السعودية تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية والخاصة المعنية بتطوير التكنولوجيا المالية، وذلك لتبادل المعرفة والخبرات وتحقيق التكامل في تطبيق التحول الرقمي.
- استمرار التقييم والتحسين: ينبغي على البنوك السعودية استمرار في تقييم أداء عمليات إدارة المشاريع المالية الرقمية، والتحسين المستمر للعمليات والتقنيات المستخدمة، من خلال تحليل البيانات وتطبيق أفضل الممارسات وتقنيات إدارة الجودة.

المراجع والمصادر:

- Al-Baity, H. H. (2023). The artificial intelligence revolution in digital finance in Saudi Arabia: A comprehensive review and proposed framework. Sustainability, 15(18), 13725
- Ali, A. S. (2020). The role of digital transformation in developing the performance of financial institutions: An applied study on some financial institutions in Egypt.

- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., ... & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50-58.
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37(3), 371-413.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2020). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. MIS Quarterly.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 471-482.
- Bouvry, P. (2018). Cybersecurity in the era of cloud computing, big data, and Internet of Things. In *Cyber Security Intelligence and Analytics* (pp. 3-16). Springer, Cham.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory and practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Just how smart are smart machines?. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 20-25.
- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137-144.
- Gartner. (2019). Digital Transformation. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>
- Ghavami, N., & Ghavami, N. (2017). The impact of digitalization on the banking industry: A case study of Nordea Bank AB. Master's thesis, Jönköping University.

- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Gimpelson, V., & Barnhill, T. M. (2021). Digital transformation of banks: Revealing the gaps. *Journal of Banking Regulation*, 22(2), 135-150.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220-265.
- Gunarathne, T. (2018). Digital Transformation in Banking – The Future of Banking. Happiest Minds Technologies.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. In *Twenty-third Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2017)* (pp. 1-10).
- Hassan, M., & Ali, O. (2020). Digital transformation and its relation to digital governance and financial reporting for achieving sustainable development.
- Higgins, R. C., Koski, J. L., & Mitton, T. (2016). *Analysis for financial management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hillson, D. (2017). *Managing risk in projects*. Routledge.
- Jiang, Y., Huang, Y., & Zhu, Y. (2023). Investor response to financial news in the digital transformation era: the impact of accounting disclosures and herding behavior as indirect effect. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Kauffman, R. J., & Riggins, F. J. (2012). Information and communication technology and the sustainability of microfinance. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(5), 450-468.

- Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2019). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Khamatkhanova, M. A., Kuzmin, E. A., & Kuzmin, A. E. (2023). Financial Management of an Industrial Enterprise in the Context of Digital Transformation. In Proceedings of the International Scientific Conference "Digitalization of Education and Society" (DESO 2022) (pp. 1-8). Atlantis Press.
- Kuzmin, E. A. (2023). Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability*, 15(5), 4138.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). Project management: The managerial process (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Marous, J. (2019). Digital transformation in banking: The future of banking today
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2011). Project management: A managerial approach (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Osei, L. K., Cherkasova, Y., & Oware, K. M. (2023). Unlocking the full potential of digital transformation in banking: a bibliometric review and emerging trend.
- PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Prepletaný, D., & Štarchoň, P. (2016). The impact of digital technologies on innovations in retail business models. Aalborg Universitetsforlag. Ph.D.-serien for Det Ingeniør- og Naturvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet.

- Rashwan, A., & Kassem, Z. (2020). The role of the digital transformation in raising the efficiency of the banks' performance and attract the investments.
- Remington, K. (2021). Leading global projects: Transcending the processes. CRC Press.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F., & Jordan, B. D. (2019). Corporate finance (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Scholes, M. S., Wolfson, M. A., Erickson, M., Maydew, E. L., & Shevlin, T. (2014). Taxes and business strategy: A planning approach (5th ed.). Prentice Hall.
- Schwalbe, K. (2015). Information technology project management (8th ed.). Cengage Learning.
- Schwalbe, K. (2021). Information technology project management (9th ed.). Cengage Learning.
- Shaikh, A. A., & Karjaluoto, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. Telematics and informatics, 32(1), 129-142.
- Smith, J., & Tushman, M. (2021). *Navigating the digital age: The implications of digital technology for business strategy*. Harvard Business Review.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. Harvard Business Review, 13, 1-7.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- البنك العربي الوطني. (2023). نبذة عن البنك العربي الوطني. تم الاسترداد من <https://www.anb.com.sa/about-anb>
- الحربي، فهد (2019). تأثير التحول الرقمي على رضا العملاء في البنوك السعودية. مجلة الدراسات التجارية، 5(2)، 1-20.

- الحربي، فهد (2022). تحديات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 8(1)، 14-1.
- حسن، ح. (2021). التحول الرقمي في قطاع المصارف: دراسة تطبيقية على بنك ABC في لبنان. مجلة إدارة الأعمال، 13(1)، 22-1.
- رشوان، ع.، وأبو رحمة، م. (2020). التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق (Digital Transformation and Its Implications for the Practice of the Accounting and Auditing Profession). The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020.
- الزهراني، عبد الله (2023). إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية: الواقع والتطلعات. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 9(1)، 20-1.
- السعدون، محمد (2021). استراتيجيات إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 7(2)، 18-1.
- السعدون، محمد (2022). تحديات التحول الرقمي في البنوك السعودية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 8(1)، 16-1.
- الشريف، محمد (2021). الأتمتة المالية: تحديات وفرص في القطاع المصرفي. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 7(1)، 18-1.
- الشمري، عبد الله (2020). تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية. مجلة الدراسات التجارية، 6(2)، 20-1.
- الشمري، عبد الله (2021). التحول الرقمي في البنوك السعودية: الفرص والتحديات. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 7(2)، 18-1.
- عبد الرحمن، محمد عبد الرحمن (2022). تحليل البيانات الضخمة في المؤسسات المالية: الفرص والتحديات. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 4(2)، 25-1.

- عبد الغفار، م. ع. (2020). أثر التحول الرقمي على تطوير أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة بنك مصر. مجلة إدارة الأعمال، 12(1)، 30-1.
- العتيبي، سعود (2019). دور التكنولوجيا المالية في تحسين إدارة المشاريع المالية في البنوك. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 5(1)، 16-1.
- العتيبي، سعود (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 6(1)، 15-1.
- علي، س. (2020). التحول الرقمي للموارد البشرية: تطورات وتحديات وفرص للمؤسسات في ظل جائحة كورونا. مجلة رائد الأعمال العربي، 4(1)، 19-1.
- العمري، خالد (2020). تقييم أداء إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية. مجلة الدراسات التجارية، 6(1)، 16-1.
- العمري، خالد (2021). استراتيجيات التحول الرقمي في البنوك السعودية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 7(2)، 18-1.
- الغامدي، سلطان (2020). دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر المصرفية. مجلة الدراسات التجارية، 6(1)، 14-1.
- الغامدي، سلطان (2021). إدارة المشاريع المالية في البنوك السعودية: التحديات والفرص. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 7(2)، 18-1.
- كابجيميني كونسلتنج. (2017). التحول الرقمي في الخدمات المالية: الحاجة إلى إعادة توصيل الحمض النووي التنظيمي.
- المطيري، نورة (2019). التأثير التحويلي الرقمي على صناعة الخدمات المصرفية.
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (2016). التحول الرقمي للصناعات: الخدمات المالية

- مؤسسة النقد العربي السعودي، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، ومنظمة البنك الإسلامي للتنمية. (2021). التميز والريادة: حالة التمويل الإسلامي في المملكة العربية السعودية. [PDF]. مؤسسة النقد العربي

السعودي

Midocean University

College of Management

Department of : projects management



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

Prepared by:

"Mariam Mahmoud Salem Al Madouh."

Supervised by:

Dr: Alfayisal Abdelhamied

Dr: Waleed soliman

Year: 2024