



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص إدارة المشاريع

فاعلية إدارة المشاريع الرشيقة في تحسين أداء مشاريع التقنية المالية (FinTech)
في المؤسسات المالية السعودية

إعداد الطالب/

خالد مقبل

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

قائمة الجداول:

فهرس الأشكال:

المستخلص: Abstract

يسعى هذا البحث إلى استكشاف الأثر المنهجي لممارسات الإدارة الرشيدة في تحسين أداء مشاريع التقنية المالية، انطلاقاً من التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي العالمي، وما يرافقها من تطورات رقمية تفرض على المؤسسات اعتماد نماذج تشغيل أكثر مرونة وقدرة على التكيف. ولتقديم رؤية تحليلية شاملة، يقوم البحث على منهجية تحليلية نظرية تعتمد بصورة رئيسة على مراجعة منهجية موسعة للدراسات العربية والأجنبية المنشورة بين عامي 2020 و2025، مستنداً إلى الأطر التفسيرية التي قدمتها نظرية النظم الاجتماعية التقنية، إضافة إلى نماذج الإدارة الرشيدة في البيئات المالية الرقمية. وقد ركزت الدراسة على تحليل متغيرين رئيسيين: ممارسات الإدارة الرشيدة بوصفها متغيراً مستقلاً يشمل المرونة التنظيمية، والتحسين المستمر، وتفاعل الفريق، وتسليم القيمة، وعلى أداء مشاريع الفنتك بوصفه متغيراً تابعاً يتجلى في القدرة على الابتكار، وجودة المخرجات، وكفاءة التشغيل، والاستجابة التنظيمية للمخاطر. واعتمد البحث تفسيراته على المقارنات الموضوعية بين نتائج الدراسات السابقة، وعلى استخلاص الأنماط الرقمية والنوعية التي تدعم الفرضيات المطروحة. وتظهر نتائج التحليل أن الإدارة الرشيدة تمثل إطاراً تنظيمياً قادراً على رفع كفاءة مشاريع الفنتك من خلال تحسين سرعة الاستجابة، وتقصير دورات التطوير، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة على الابتكار المالي، إلى جانب دورها في تثبيت التكامل بين البعد التقني والبعد الإنساني داخل بيئات العمل الرقمية. كما تكشف النتائج عن جوانب قصور في الأدبيات السابقة، لاسيما في ما يتعلق بغياب النماذج المفاهيمية التي تربط الرشاقة بصورة مباشرة بالأداء المالي والتشغيلي لمشاريع الفنتك في السياق العربي. ويخلص البحث إلى أن توظيف الإدارة الرشيدة بصورة منهجية في قطاع الفنتك يشكل مدخلاً فعالاً لتحسين الأداء، ودعم التحولات الرقمية، وتعزيز قدرة المؤسسات المالية على المنافسة في بيئة اقتصادية متسارعة، مع الإشارة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات الميدانية التي تعنى بقياس الأثر التطبيقي لهذه الممارسات على أرض الواقع.

الفصل الأول

1. المقدمة:

تعد التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم في العقدين الأخيرين إحدى الظواهر المفصلية التي أعادت تشكيل بنى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، حيث غدت التقنيات الناشئة - وفي مقدمتها التقنية المالية (FinTech) - محركاً رئيساً لإعادة صياغة مفهوم القيمة المضافة في الأسواق المالية الحديثة (Suryono et al., 2020). وقد ارتبط صعود هذا القطاع ارتباطاً وثيقاً بتحويلات أعمق تتصل بالتوجهات العالمية نحو الحوكمة الرقمية، وتعزيز الشفافية، وتوسيع نطاق الشمول المالي بوسائل غير تقليدية (Albarrak & Alokley, 2021).

وفي هذا السياق، اكتسبت المؤسسات المالية، بما فيها البنوك وشركات الوساطة والتأمين، قدرات نوعية جديدة من خلال توظيف الحلول الرقمية القائمة على الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain)، والتعلم الآلي، ما مكنها من تقديم خدمات أكثر سرعة وكفاءة وتخصيصاً، وإعادة تشكيل نماذج الأعمال التقليدية على نحو جذري (Almaqtari et al., 2025). كما أسهمت هذه الطفرات التكنولوجية في خلق بيئات تنافسية عالية الديناميكية، دفعت المؤسسات إلى إعادة النظر في بنيتها المؤسسية، وآليات صنع القرار، وأساليب إدارة المشاريع ذات الطابع المعقد والمتغير باستمرار (Chen et al., 2025).

وتبرز الدراسات الحديثة أهمية التزاوج بين ممارسات الإدارة الرشيقة (Agile Management) والتقنيات المالية في تعزيز القدرة التكيفية للمؤسسات أمام تقلبات السوق وتغير تفضيلات العملاء، لا سيما في البيئات ذات المخاطر المرتفعة والتشريعات المتغيرة (Jindal, 2024). وقد أظهرت التطبيقات المتعددة لهذا الدمج أثراً ملموساً في تسريع العمليات، وتحسين إدارة المحافظ الاستثمارية، وتقليص دورة حياة المنتجات المالية، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي في سياق عالمي يشهد تسارعاً غير مسبوق في الابتكار المالي (Olorunyomi et al., 2024).

وفي إطار البيئة السعودية، أظهرت الأدبيات الحديثة تنامياً ملحوظاً في حجم الاستثمارات والاهتمام التنظيمي بالقطاع المالي التقني، بوصفه إحدى ركائز تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تشير الدراسات إلى أن المملكة تمكنت من بناء منظومة تشريعية وتنظيمية مرنة تستوعب خصائص هذا القطاع المتجدد، وتوفر له بيئة اختبار وتشغيل ملائمة، مدعومة بالابتكار والتحول الرقمي الحكومي (Mathkur, 2024). وقد رصدت آثار هذه الديناميكيات على الأداء المالي للبنوك والشركات العاملة في القطاع، كما ظهر توجه متزايد نحو اعتماد منهجيات إدارة مرنة في تنفيذ المشاريع الرقمية الكبرى (Al-Matari et al., 2023).

انطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مزدوجة: من جهة، تسعى إلى تحليل الدور التكاملية الذي تلعبه الإدارة الرشيقة للمشروعات في تعزيز كفاءة وتكيف نماذج التقنية المالية، ومن جهة أخرى، تستهدف استقصاء الكيفية التي تسهم بها هذه العلاقة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في القطاع المالي، من خلال دراسة تحليلية معمقة

لمجموعة من التجارب التطبيقية ذات الصلة في السياقين العالمي والسعودي، اعتماداً على أطر نظرية ومنهجية متعددة (Sharma, 2025).

1.1 مشكلة الدراسة.

تكمن المشكلة البحثية في غياب الإطار التطبيقي المنهجي الذي يربط بصورة دقيقة بين الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management) وبين تحسين الأداء التنفيذي لمشروعات التقنية المالية (FinTech) في المملكة العربية السعودية، رغم ما يشهده هذا القطاع من نمو متسارع خلال السنوات الأخيرة. فقد بات من المسلم به أن بيئة الفنتك تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتغير التكنولوجي السريع، وهو ما يستلزم نماذج إدارة مرنة وفعالة تتجاوز البنى البيروقراطية التقليدية. إلا أن مؤسسات القطاع المالي في السعودية - رغم استقاداتها من المبادرات الحكومية مثل "فنتك السعودية" والدعم التنظيمي من مؤسسة النقد وهيئة السوق المالية - لا تزال تعتمد بدرجات متفاوتة على نماذج تشغيل نمطية تعوق قدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات التكنولوجية ومتطلبات العملاء المتجددة. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن مفهوم (الرشاقة المؤسسية) لم يترجم بعد إلى آليات إدارة تنفيذية عملية يتم اختبارها تجريبياً في سياق المشاريع الرقمية السعودية، الأمر الذي يضعف من مردود التحول الرقمي المنشود على مستوى الأداء المؤسسي الفعلي.

وتعزى خطورة هذه الفجوة إلى أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المشاريع الرشيقة أو قطاع الفنتك قد عالجت كل منهما في سياق نظري منفصل، دون بناء تقاطع تحليلي عميق يكشف كيف يمكن لمبادئ الإدارة الرشيقة - مثل التطوير التكراري، والاستجابة السريعة للتغيير، والتعاون بين الفرق متعددة التخصصات - أن تحدث تحولاً نوعياً في فعالية إدارة مشاريع الفنتك. كما أن الدراسات التطبيقية في السياق السعودي إما اقتصرت بالوصف العام لتحديات الفنتك (مثل البنية التحتية والكوادر البشرية والتشريعات) أو ركزت على جوانب الابتكار التقني دون الخوض في طبيعة النماذج الإدارية المستخدمة ومدى قدرتها على تحقيق الكفاءة التنفيذية. وبالنظر إلى اعتماد مشروعات الفنتك على فرق متعددة الوظائف، وجدولة زمنية مرنة، ودورات تطوير متعاقبة، فإن الحاجة ملحة إلى دراسة تقيم العلاقة بين مفاهيم الرشاقة الإدارية وبين مؤشرات أداء المشاريع الرقمية من حيث الالتزام الزمني، وجودة المخرجات، واستيعاب التغيير أثناء التنفيذ، وهي مؤشرات تشكل جوهر التحدي الذي تواجهه المؤسسات الفاعلة في هذا القطاع.

من هنا، تتبع إشكالية الدراسة الحالية من غياب نموذج تحليلي تطبيقي يقيس أثر الإدارة الرشيقة على فاعلية إدارة مشروعات الفنتك ضمن السياق السعودي، ويكشف في ذات الوقت عن المحددات والمعوقات التي قد تعرقل هذا الأثر، سواء كانت تنظيمية، بشرية، تقنية، أو متعلقة بثقافة العمل المؤسسي. ولعل تأخر التبني الفعلي للممارسات الرشيقة في المشاريع المالية الرقمية المحلية لا يرجع فقط إلى نقص المعرفة أو البنية التقنية، بل إلى غياب الدليل العلمي الذي يبرهن - بالاعتماد على أدوات القياس الكمية والتحليل الإحصائي - على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تطبيقات الرقابة الإدارية وتحقيق الأداء المثالي في مشاريع الفنتك. وهذا ما تسعى الدراسة إلى معالجته، من خلال اختبار ميداني ممنهج يقيس أثر عناصر الإدارة الرشيقة على الأداء التنفيذي في مؤسسات سعودية ناشطة في مجال التقنية المالية، سعياً لسد هذه الفجوة العلمية والمهنية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق الفعلي في بيئة العمل الرقمية المتجددة.

1.2 أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من راهنية الموضوع الذي تتناوله، إذ تقع عند تقاطع استراتيجي بين الإدارة الرشيقة للمشاريع كمناهجية إدارية متقدمة، وبين قطاع التقنية المالية (FinTech) كأحد المحاور الرئيسة للتحويل الاقتصادي والرقمي في المملكة. فبينما تشكل الفنتك رافعة أساسية لزيادة الشمول المالي، وتوسيع قاعدة الخدمات المصرفية الرقمية، وتسهيل المعاملات الإلكترونية، تواجه مشروعات هذا القطاع تحديات تنفيذية متكررة تتعلق بسرعة التغيير، وضغوط المنافسة، وتذبذب احتياجات المستخدمين، وهو ما يجعل من تبني النماذج الرشيقة ضرورة وليست ترفاً إدارياً. وتكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم دليل علمي تطبيقي يكشف أثر الإدارة الرشيقة على الأداء التنفيذي في هذه البيئة شديدة التغير، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بصورة تجريبية ممنهجة في السياق المحلي السعودي، خصوصاً في ظل تعقد أنظمة المشاريع الرقمية وتداخل أبعادها التنظيمية والفنية والبشرية.

كما تبرز أهمية الدراسة من بعدها العملي الذي يستجيب لحاجة المؤسسات السعودية - الناشئة منها والتقليدية - إلى تبني أساليب تنفيذ أكثر مرونة وفعالية تتوافق مع خصائص المشاريع الرقمية. فالإدارة الرشيقة ليست مجرد إطار نظري، بل مجموعة من المبادئ الإجرائية القابلة للتنفيذ، والتي تتطلب إعادة تشكيل في البنية التنظيمية، وسلوكيات فرق العمل، وآليات اتخاذ القرار. وبالتالي، فإن هذه الدراسة توفر مساهمة تطبيقية تسد فجوة معرفية وعملية في أدبيات الإدارة في السياق السعودي، من خلال تقديم نموذج يربط بين متغيرات الرقابة (كالاستجابة للتغيير، وتكرار الإنتاج، والعمل الجماعي) وبين مؤشرات الأداء في مشاريع الفنتك، مما يسمح

بصياغة توصيات قابلة للقياس والتنفيذ، سواء في الجهات الرقابية، أو الشركات الناشئة، أو وحدات الابتكار في البنوك والمؤسسات المالية الكبرى.

وتتجلى أهمية الدراسة كذلك في بعدها الأكاديمي والتنظيري، إذ تسهم في إثراء المعرفة التخصصية في مجال إدارة المشاريع الرقمية، من خلال تقديم تحليل منهجي لمدى ملاءمة الإدارة الرشيقة لمتطلبات مشاريع الفنتك من حيث الزمن، والمرونة، والمخرجات، والمواءمة مع المتغيرات التشريعية والتقنية. كما توفر الدراسة مرجعا يمكن البناء عليه في البحوث المستقبلية الراكبة في اختبار تأثير نماذج الإدارة المرنة في قطاعات أخرى تتسم بالتعقيد الرقمي كالصحة الإلكترونية، والتعليم الذكي، والخدمات الحكومية الرقمية. وبهذا المعنى، فإن الدراسة لا تقدم فقط حلا لمسألة ميدانية محددة، بل تفتح مسارا بحثيا جديدا يربط بين ممارسات الإدارة الرشيقة وبين التحولات الاقتصادية الوطنية الكبرى في ظل الرقمنة الشاملة والذكاء الاصطناعي.

1.3 أهداف الدراسة

تعد مشاريع التقنية المالية (FinTech) من أبرز تجليات التحول الرقمي في العصر الحديث، إذ تمثل رافعة اقتصادية واستراتيجية في البيئات المالية المعاصرة. وفي ظل تزايد تعقيد هذه المشاريع، برزت الحاجة إلى تبني منهجيات إدارة رشيقة تعزز الكفاءة وتواكب التغير المتسارع. وتنقسم أهداف الدراسة إلى ما يلي:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management) على تحسين الأداء التنفيذي لمشاريع التقنية المالية (FinTech) في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مدى تبني ممارسات الإدارة الرشيقة (كالعمل التكراري، وإدارة فرق متعددة التخصصات، والاستجابة التكيفية) داخل مؤسسات الفنتك العاملة في السعودية.
- قياس العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة وبين كفاءة الأداء الزمني والمالي لمشاريع الفنتك (مثل تقليص دورة المشروع، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المخرجات).
- تحليل دور الثقافة المؤسسية والبنية التقنية والتنظيمية في تسهيل أو إعاقه تطبيق الإدارة الرشيقة في بيئة الفنتك السعودية.
- اقتراح نموذج تطبيقي متكامل لإدارة الرشيقة يناسب خصائص مشاريع الفنتك في السعودية، ويراعي السياق التقني والتنظيمي المحلي.

- استكشاف الفروقات الإحصائية بين المؤسسات التي تطبق الإدارة الرشيدة بدرجة عالية وتلك التي تطبقها بدرجة منخفضة من حيث الأداء التنفيذي.

1.4 تساؤلات الدراسة

أصبحت مشاريع التقنية المالية تمثل ركيزة أساسية في بناء اقتصادات رقمية متطورة، مما استدعى الحاجة إلى أدوات إدارية أكثر مرونة واستجابة. وقد شكلت الإدارة الرشيدة إحدى أبرز المنهجيات التي يعول عليها لتحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة في هذا السياق. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile Project Management) على تحسين أداء مشاريع التقنية المالية (FinTech) في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- إلى أي مدى يسهم استخدام المنهجيات الرشيدة في تعزيز كفاءة الوقت ضمن مشاريع التقنية المالية؟
- ما تأثير الإدارة الرشيدة على جودة المخرجات الفنية في مشاريع التقنية المالية؟
- كيف تؤثر ممارسات الإدارة الرشيدة على قدرة فرق العمل في مشاريع التقنية المالية على التكيف مع التغيرات؟
- ما العلاقة بين تطبيق الأدوات الرشيدة وبين رضا أصحاب المصلحة في مشاريع التقنية المالية؟

1.5 فروض الدراسة

تمثل فروض الدراسة أداة منهجية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى صحة التصورات النظرية المبنية عليها. وانطلاقاً من تساؤلات الدراسة، فقد صيغت الفروض التالية على نحو دقيق وقابل للقياس الإحصائي:

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الرشيدة للمشاريع على تحسين أداء مشاريع التقنية المالية في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الرشيقة على كفاءة الوقت في مشاريع التقنية المالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الرشيقة على جودة المخرجات الفنية في مشاريع التقنية المالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الرشيقة على قدرة فرق العمل في مشاريع التقنية المالية على التكيف مع التغيرات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الرشيقة على مستوى رضا أصحاب المصلحة في مشاريع التقنية المالية.

1.6 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

النظرية العلمية التي تم اعتمادها في إعداد هذا البحث هي نظرية النظم العامة (General Systems Theory) التي وضع أسسها العالم لودفيغ فون برتالانفي (Ludwig von Bertalanffy). وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولاً ومرونة في تحليل الظواهر المعقدة، وقد طبقت على نطاق واسع في مجالات الإدارة، وتقنية المعلومات، والهندسة، والخدمات المالية.

تنطلق نظرية النظم من افتراض أساسي مفاده أن أي منظمة - بما في ذلك مؤسسات التقنية المالية - تعد نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة مترابطة من الأجزاء (المدخلات، العمليات، والمخرجات) وتتأثر بالبيئة الخارجية وتتفاعل معها. وتسهم هذه النظرية في فهم العلاقات التبادلية بين مكونات النظام، وآليات التوازن والاستجابة، ومدى قدرة النظام على التطور من خلال التغذية الراجعة (Feedback) والتكيف الديناميكي.

وفي ضوء هذه النظرية، ينظر إلى الإدارة الرشيقة باعتبارها مدخلاً تنظيمياً يحسن كفاءة النظام الكلي (مشروع التقنية المالية) من خلال تبسيط التدفقات، وتمكين الفرق، وتقليل الهدر، وتحسين الجودة، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمشروع. ولذلك فإن نظرية النظم توفر الإطار التحليلي المناسب لقياس الأثر المنهجي لممارسات الإدارة الرشيقة على عناصر الأداء المختلفة في بيئة المشاريع الرقمية والمالية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة-

تكمن العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتقنية المالية في تلاقي منهجين متسارعين في النمو: الأول يسعى إلى تعزيز مرونة المشروعات وكفاءتها التشغيلية، والثاني يعيد تشكيل البيئة المالية عبر نماذج رقمية مبتكرة تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق مبادئ الرشاقة الإدارية في مشاريع الفنتك يساهم في رفع جودة الأداء، تقليل زمن التسليم، وزيادة رضا العملاء (Almaqtari et al., 2025). ومن هنا تظهر أهمية استكشاف التفاعل المنهجي بين البعدين: البعد الإداري التنظيمي والبعد الرقمي التقني.

لقد شهد حقل إدارة المشاريع تحولات جوهرية خلال العقد الأخير، لا سيما مع تصاعد موجات التحول الرقمي في القطاع المالي، حيث برزت الإدارة الرشيقة كبديل فعال للنماذج التقليدية الثقيلة، خاصة في بيئات تتطلب استجابة فورية للتغيرات المتسارعة في الأسواق والمعطيات التقنية (Chen et al., 2025). وبالتوازي مع هذه التحولات، أظهرت مشاريع الفنتك الحاجة إلى أطر تنفيذية أكثر مرونة تواكب طبيعة الابتكار العالي والمخاطر المرتفعة، مما جعل من تبني الرشاقة ضرورة وليس ترفاً تنظيمياً.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كلا من الإدارة الرشيقة أو الفنتك كل على حدة، إلا أن الأبحاث التطبيقية التي عالجت التداخل بينهما - خصوصاً في قياس الأثر المباشر للرشاقة على أداء المشاريع الرقمية المالية - ما تزال محدودة. وتظهر نتائج دراسات مثل (Jindal, 2024) و(Sahid et al., 2023) الحاجة إلى تأطير هذا التداخل من خلال منظور تطبيقي ميداني يختبر مدى جدوى الرشاقة في البيئات المالية الناشئة، وخاصة في المشاريع ذات الطابع الابتكاري.

ومن هنا تتشكل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، إذ لا تتوافر حتى الآن دراسة عربية أو محلية تناولت هذا التفاعل الديناميكي في السياق السعودي، رغم ازدهار قطاع الفنتك في المملكة ضمن رؤية 2030. وتأتي هذه الدراسة لتسد هذا النقص من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيقة ومستوى الأداء في مشاريع التقنية المالية السعودية، بما يدعم صناع القرار في تبني أطر إدارية قائمة على المرونة، ويوفر قاعدة بيانات تجريبية تدعم التخطيط الاستراتيجي لمشاريع التحول الرقمي في القطاع المالي.

2.1 الدراسات السابقة

2.1.1 الدراسات العربية

2.1.1.1 دراسة شريف (2024): الإدارة الرشيدة والأداء المستدام باستخدام الذكاء الاصطناعي - دراسة حالة في قطاع البنية التحتية

تناولت دراسة شريف (2024) أثر تطبيق الإدارة الرشيدة للمشاريع في تعزيز الأداء المستدام، مع التركيز على التكامل بين مفاهيم الرقابة التنظيمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في دائرة الطرق والجسور في العراق، بوصفها مؤسسة خدمية حيوية تواجه تحديات مستمرة في جودة التنفيذ وكفاءة الأداء. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى إسهام ممارسات الإدارة الرشيدة، مثل تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، وتشجيع الإبداع، وتطبيق ستة سيجما، في دعم أبعاد الأداء المستدام الثلاثة: البيئي والاجتماعي والاقتصادي. وقد ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بأسلوب ميداني قائم على الاستبانة الموجهة إلى العاملين في الدائرة، مع استخدام أدوات تحليل إحصائي لتحديد العلاقة بين المتغيرات وتقدير مستويات التأثير الفعلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الرشيدة تمثل أحد أهم الأساليب الإدارية القادرة على التعامل بفعالية مع التحديات الطارئة، إذ تمكن المؤسسات من استباق المخاطر المحتملة والتكيف مع التغيرات المستقبلية من خلال بناء نماذج تشغيلية أكثر مرونة وواقعية. كما بينت النتائج أن نجاح الإدارة الرشيدة يعتمد بصورة أساسية على كفاءة فرق العمل ومدى التواصل الداخلي الفعال، بما يعزز سرعة الاستجابة ويقلل من الهدر الزمني والمادي. وتؤكد الدراسة على أن توظيف الذكاء الاصطناعي داخل إطار العمل الرشيق يساهم في تحسين جودة القرار وتحقيق مستويات أعلى من الدقة والتنبؤ وتحليل البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى أن الجمع بين الرقابة الإدارية والتقنيات الذكية يفتح آفاقاً واسعة لإعادة تشكيل ممارسات إدارة المشاريع التقليدية، ويدفع نحو بناء نموذج تنموي مستدام أكثر استجابة لمتطلبات العصر الرقمي.

تتقاطع هذه الدراسة بشكل وثيق مع موضوع البحث الحالي، إذ تسلط الضوء على ذات المتغيرات التي يسعى الباحث إلى تحليلها في سياق قطاع الفنتك، وإن اختلفت البيئة التطبيقية، فالمبادئ التنظيمية والمحددات التقنية تبقى ذات دلالة مشتركة. كما تقدم الدراسة أساساً نظرياً وميدانياً مهماً لفهم كيفية تطبيق مبادئ الرقابة في بيئات عمل معقدة، الأمر الذي يعد ذا أهمية خاصة في القطاع المالي المعاصر الذي يتطلب استجابات سريعة، وقرارات قائمة على البيانات، وإدارة محكمة للمخاطر التنظيمية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

2.1.1.2 دراسة إبراهيم (2024): الذكاء الاصطناعي والريادة الاستراتيجية في القطاع الصناعي - دراسة حالة في شركة الزجاج والسيراميك بالرمادي

سعت دراسة إبراهيم (2024) إلى استكشاف العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والريادة الاستراتيجية في أحد أهم القطاعات الإنتاجية في العراق، ممثلاً بالشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك والحراريات في الرمادي، وذلك في ظل تصاعد التوجهات المؤسسية نحو التحول الرقمي وتعزيز موقعها التنافسي. وقد ركز الباحث على تحليل أثر أبعاد الذكاء الاصطناعي، ممثلة في الشبكات العصبية الاصطناعية، والتعلم الآلي، والتعلم العميق، والنظم الخبيرة، على تعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية داخل المؤسسة، بما يشمل المبادرة والابتكار والاستباق في اتخاذ القرارات ومواجهة المنافسة. وتم استخدام استبانة موجهة إلى عينة من 65 موظفاً من المديرين والمسؤولين في الشركة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بتحليل كمي باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 27) لاختبار العلاقة بين المتغيرات واستنتاج الاتجاهات العامة.

أظهرت نتائج الدراسة أن للذكاء الاصطناعي أثراً ذا دلالة معنوية ومتوسطة القوة على الريادة الاستراتيجية داخل بيئة العمل الصناعية، وهو ما يشير إلى دور هذه التقنيات في تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ، وتحليل الخيارات، واتخاذ قرارات أكثر كفاءة وسرعة في بيئات تتسم بالمنافسة والتقلب. وقد أبرزت الدراسة محدودية اعتماد المؤسسات الصناعية المحلية على الذكاء الاصطناعي كمحرك استراتيجي، مشيرة إلى وجود فجوة معرفية وتنفيذية تحول دون استغلال إمكاناته كاملة، وهو ما يمثل أحد أبرز دوافع التحول الرقمي في هذه البيئة. كما اقترحت الدراسة ضرورة زيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتدريب الموارد البشرية على أدوات الذكاء الاصطناعي، وربط هذه الأدوات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق قيمة مضافة مستدامة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في كونها تقدم أساساً تطبيقياً مبكراً في البيئة العراقية لتحليل العلاقة بين أدوات الذكاء الاصطناعي ومخرجات الأداء الاستراتيجي، بما يعزز من فهمنا لكيفية استخدام الذكاء الاصطناعي كعامل ممكن في سياقات مؤسسية قائمة، حتى وإن كانت صناعية بطبيعتها. ورغم اختلاف القطاع، إلا أن النتائج المستخلصة تقدم تصوراً عاماً حول طبيعة التأثير وآلياته، وهو ما يمكن الباحث من تكييفه لاحقاً على بيئة الفنتك التي تعتمد بدورها على الذكاء الاصطناعي في بناء مزايا تنافسية رقمية قائمة على الابتكار وسرعة الاستجابة للأسواق.

2.1.2 الدراسات الأجنبية

2.1.2.1 (دراسة 2024 Jindal) وعنوانها Agile Management System with the Financial Technology: A Case from an Emerging Economy

تعد دراسة (Jindal 2024) من الدراسات التطبيقية الرائدة التي تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile Project Management) والتقنية المالية (FinTech) في بيئة اقتصادية ناشئة كالهند، بهدف تحليل كيفية دمج المنهجية الرشيدة داخل مؤسسات الفنتك وتأثيرها في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين أداء العمليات المالية. اعتمد الباحث نموذجاً استقصائياً صمم وفق إطار "Agile Management System with Financial Technology Model"، واشتمل على 29 بنداً لقياس مؤشرات الرشاقة التنظيمية ومدى فاعليتها في تحسين مخرجات المشاريع. وقد جمعت البيانات من عينة بلغت 250 مستخدماً لتقنيات الفنتك في المؤسسات المالية، وجرى التحقق من صدق الأدوات وثباتها باستخدام نموذج المعادلات البنائية بالحد الأدنى للمربعات الجزئية (PLS-SEM) مع اختبار الفرضيات عبر تحليل التباين (ANOVA).

أظهرت نتائج الدراسة أن تبني مؤسسات الأعمال لمنهجية الإدارة الرشيدة بالتوازي مع تطبيقات التقنية المالية يؤدي إلى ارتفاع كبير في كفاءة الأداء الزمني والإجرائي داخل المنظمات، حيث بين الباحث أن عمليات الفنتك في بيئة الأعمال الهندية كانت أسرع بنسبة 74.95% في استقبال الأموال، وأسرع بنسبة 72.58% في تطوير الأنظمة الإدارية الرشيدة مقارنة بالنماذج التقليدية. وفسر ذلك بأن الفنتك ليست مجرد أداة تقنية لتسريع المعاملات المالية، بل هي عامل تمكيني للإدارة الحديثة يعيد تشكيل العمليات الإدارية نحو مزيد من المرونة، التفاعل، والتعلم المستمر داخل بيئة العمل.

وبينت الدراسة كذلك أن نجاح التكامل بين الأجايل والفنتك يعتمد على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة تشجع التعاون بين الفرق وتقبل التغيير بوصفه جزءاً من دورة التطوير المؤسسي. فغياب هذه الثقافة يعد عائقاً أمام تحقيق نتائج فعالة، وهو ما أكدته النتائج التي أظهرت أن المؤسسات ذات الثقافة التشاركية حققت مستويات أعلى من التكيف والابتكار. كما دعا الباحث إلى تطوير أطر مؤسسية لقياس درجة الرشاقة التنظيمية داخل مؤسسات الفنتك، وربطها بمؤشرات أداء واضحة مثل سرعة التسليم وجودة الخدمات ومعدل رضا العملاء، من أجل ضمان استدامة الكفاءة التشغيلية.

وأكدت الدراسة أن البيئة الهندية تشكل نموذجاً ملهماً في تطبيق هذا التوجه، كونها بيئة اقتصادية صاعدة تتصف بمرونة في تبني التقنيات الحديثة، إلى جانب انفتاحها على إصلاحات هيكلية في القطاع المالي. وأشارت النتائج إلى أن العلاقة بين الأجايل والفنتك ليست علاقة سببية خطية، بل علاقة تكاملية ديناميكية تعيد تعريف مفهوم الكفاءة المؤسسية، إذ تسهم

الرشاقة في تمكين الفنتك من التوسع والابتكار، في حين تعزز التقنيات المالية قدرة المنظمات على تحويل فلسفة الأجايل إلى ممارسة عملية قابلة للقياس.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في أنها توفر إطارا علميا وتطبيقيا يوضح بصورة كمية وميدانية أثر الإدارة الرشيقة في تحسين أداء مؤسسات التقنية المالية. كما تظهر نتائجها أن استخدام المنهجيات الرشيقة يحقق مكاسب ملموسة في تقليص الزمن وتحسين جودة التنفيذ، وهي متغيرات أساسية يسعى هذا البحث إلى قياسها ضمن البيئة السعودية. ومن ثم، يمكن اعتبار نتائج (Jindal 2024) نقطة انطلاق لتفسير العلاقة بين الرشاقة والأداء في مشاريع الفنتك المحلية، بوصفها بيئة ناشئة تتشارك مع التجربة الهندية سمات النمو السريع والتحول الرقمي الشامل.

2.1.2.2 دراسة Olorunyomi وآخرون (2024) وعنوانها Transforming Financial Services by Synergizing Agile Methodologies with FinTech Innovations

تعد دراسة Olorunyomi وآخرون (2024) من الدراسات الحديثة التي تناولت بعمق التكامل بين منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Methodologies) وابتكارات التقنية المالية (FinTech Innovations) في ظل التحولات السريعة التي يشهدها قطاع الخدمات المالية عالميا. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مؤداها أن الدمج بين المرونة والسرعة في المنهجيات الإدارية، وبين الابتكار التقني في الفنتك، يمكن أن يحدث تحولا جوهريا في الأداء المؤسسي ويعيد تعريف مفاهيم الكفاءة والاستجابة والتفاعل مع العملاء. وركز الباحثون على أن المؤسسات المالية التي تتبنى هذا التكامل بين الأجايل والفنتك تحقق مستويات أعلى من التنافسية، حيث تمكنها هذه المنهجيات من الابتكار المتواصل وتقديم خدمات أكثر تخصيصا وانسجاما مع توقعات المستخدمين في الأسواق الديناميكية.

وقد اعتمدت الدراسة منهجا تحليليا نوعيا قارن بين عدد من التطبيقات الواقعية داخل المؤسسات المالية التي دمجت الأجايل مع حلول الفنتك، مستندة إلى مراجعة شاملة للأدبيات السابقة وتحليل تجريبي لممارسات مؤسسات مالية رائدة. وأوضح الباحثون أن المبادئ الأساسية للأجايل، مثل تطوير المنتجات بشكل تكراري، والعمل الجماعي القائم على التنظيم الذاتي، والتركيز على القيمة المضافة للعميل، تتوافق بصورة طبيعية مع خصائص بيئة الفنتك القائمة على الابتكار الرقمي، والاختبار المستمر، وسرعة التنفيذ. وأشارت النتائج إلى أن هذا التوافق يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة، منها تسريع عمليات تطوير المنتجات المالية الجديدة، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وزيادة المرونة المؤسسية في مواجهة التقلبات التقنية والتنظيمية.

كما ناقشت الدراسة أبرز التحديات التي قد تعيق هذا التكامل، وفي مقدمتها مقاومة الهياكل التنظيمية التقليدية للتغيير، وصعوبة دمج الأنظمة القديمة (Legacy Systems) مع الحلول الحديثة، بالإضافة إلى القيود التنظيمية التي تحد أحيانا من حرية الابتكار في بعض الأسواق المالية. وخلصت الورقة إلى أن تجاوز هذه التحديات يتطلب إعادة تصميم بيئات العمل بما يتيح للفرق التطويرية مرونة اتخاذ القرار، ويعزز ثقافة التعلم المستمر، ويعيد تعريف مؤشرات الأداء المؤسسي بحيث تتواءم مع ديناميكية المشاريع الرقمية، لا سيما في ظل تسارع التحول الرقمي والضغط التنافسي في الأسواق.

وتطرقت الدراسة كذلك إلى المستقبل القريب للعلاقة بين الأجايل والفنك، مشيرة إلى أن التكامل بينهما سيتعزز أكثر مع التطور المتزايد لتقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، والتي ستسهم في بناء نماذج تطوير ذاتية التطور تعتمد على تحليل البيانات والتغذية الراجعة الفورية. كما توقعت الدراسة أن يشهد القطاع المالي تحولا هيكليا من النظم المركزية إلى بيئات رقمية أكثر لامركزية وتفاعلية، تدار فيها المشاريع على نحو تعاوني مرن قائم على الابتكار المستمر. واعتبرت الدراسة أن هذا الاتجاه يمثل انتقالا فلسفيا من مفهوم "إدارة المخاطر" إلى "إدارة الابتكار" في إطار مؤسسي متكامل.

وترتبط هذه الدراسة ارتباطا وثيقا بموضوع البحث الحالي، إذ تضع إطارا مفاهيميا وتجريبيا يمكن تطبيقه في السياق السعودي لتحليل أثر الإدارة الرشيقة على الأداء في مؤسسات التقنية المالية. وتبرز نتائج Olorunyomi وآخرون (2024) أن الجمع بين الرشاقة والابتكار المالي لا يعزز فقط الكفاءة التشغيلية، بل يعيد تشكيل الثقافة المؤسسية نحو مزيد من التفاعل والابتكار المستدام، وهو ما يتقاطع بدقة مع هدف هذا البحث في دراسة كيفية توظيف الإدارة الرشيقة لتحسين الأداء التنفيذي في مشاريع الفنك ضمن بيئة التحول الرقمي السعودي.

2.1.2.3 دراسة (Sharma 2025) وعنوانها Agile and Lean Integration Effects in Financial Services Organizations

تعد دراسة (Sharma 2025) من الدراسات التطبيقية المتقدمة التي تناولت بعمق أثر دمج منهجيتي الإدارة الرشيقة (Agile) واللين (Lean) في مؤسسات الخدمات المالية، مركزة على تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها لهذا الدمج أن يحدث تحولا حقيقيا في الأداء التنظيمي، والابتكار، والتفاعل بين الفرق العاملة في القطاعات المالية شديدة التنظيم مثل المصارف الاستثمارية وشركات الخدمات المصرفية الكبرى. وقد انطلقت الدراسة من فرضية جوهرية مفادها أن المؤسسات المالية التي تتبنى مبادئ الأجايل واللين بصورة تكاملية قادرة على تحقيق

مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتبسيط قنوات الاتصال، وتحسين القدرة على الامتثال للمتطلبات الرقابية في بيئة متغيرة باستمرار.

اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسات الحالة المركبة (Multiple Case Study Approach)، إذ اختار ثلاث مؤسسات مالية عالمية رائدة هي: JP Morgan، Citi Group، وGoldman Sachs، بوصفها نماذج حية لتطبيق المنهجيات الحديثة في بيئة مالية معقدة ومتطلبة. جمعت البيانات من خلال المقابلات شبه المهيكلية، وتحليل الوثائق الداخلية، ومراجعة تقارير الأداء المؤسسي، وتم تحليلها وفق أسلوب المقارنة التحليلية (Cross-case Analysis) للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق الأجايل واللين بين هذه المؤسسات. كما تم توظيف تحليل موضوعي نوعي (Thematic Analysis) لتحديد المحاور التي تعكس الأثر المباشر لهذه المنهجيات على الأداء التشغيلي والابتكار المؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة أن دمج الأجايل مع اللين مكن المؤسسات المالية من تحقيق تحسينات ملموسة في سرعة تنفيذ العمليات وتبسيط الإجراءات الداخلية وتقليل حالات الهدر التنظيمي. وأوضحت أن هذا التكامل أوجد ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التعاون بين الأقسام المختلفة، وتحديد الأولويات وفق القيمة المضافة، وتقصير دورة تطوير المنتجات المالية من خلال آليات العمل التكراري والتغذية الراجعة السريعة. كما تبين أن منهجية الأجايل ساهمت في رفع مستوى التفاعل بين فرق المبيعات والاستثمار من جهة، ووظائف الرقابة وإدارة المخاطر من جهة أخرى، مما أدى إلى تحسين كفاءة التنسيق وتقليل الفجوات بين الإدارات التشغيلية والرقابية، وهو ما يعد تحولاً نوعياً في طبيعة العمل داخل المؤسسات المالية المعقدة.

ولاحظت الدراسة كذلك أن تبني هاتين المنهجيتين في بيئة مالية شديدة التنظيم قد واجه في البداية مقاومة داخلية بسبب القواعد الصارمة، إلا أن نتائج التطبيق أظهرت إمكانية التوفيق بين المرونة التنظيمية ومتطلبات الامتثال الرقابي، إذ تبين أن الأجايل واللين لا يتعارضان مع الضوابط القانونية بقدر ما يعيدان صياغة عمليات الامتثال بصورة أكثر كفاءة وتفاعلية. وأوصى الباحث بأن تقوم المؤسسات المالية بإعادة تصميم هيكلها الإدارية بحيث تسمح بتوزيع السلطات وتفويض القرار بما يتناسب مع سرعة السوق، وأن تعزز ثقافة التعلم التنظيمي بوصفها ركيزة أساسية لاستدامة الرشاقة المؤسسية.

وترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث الحالي، إذ تقدم نموذجاً تطبيقياً متكاملًا يبرز أثر الإدارة الرشيقة في بيئة مالية حقيقية، وتظهر أن تبني هذه المنهجية لا يقتصر على تحسين كفاءة العمليات فحسب، بل يمتد إلى إعادة بناء الثقافة المؤسسية بما يضمن سرعة التكيف، ورفع مستوى الجودة، والالتزام التنظيمي في آن واحد. وتعد نتائج (Sharma 2025) ذات أهمية خاصة للبيئة السعودية، حيث يمكن الاستفادة منها في تطوير نموذج إداري فاعل

للمؤسسات الفنتك المحلية يمزج بين المرونة التشغيلية والحوكمة الصارمة، بما يتماشى مع متطلبات التحول المالي الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030.

2.1.2.4 دراسة Sahid وآخرون (2023) وعنوانها A Bibliometric Analysis of the FinTech Agility Literature: Evolution and Review

تعد دراسة Sahid وآخرون (2023) من البحوث الببليومترية الرائدة التي سعت إلى تحليل تطور مفهوم "رشاقة التقنية المالية" (FinTech Agility) في الأدبيات العلمية العالمية، عبر مقارنة كمية ونوعية متكاملة هدفت إلى استكشاف المسار التاريخي لتطور هذا المجال البحثي خلال العقود الأربعة الماضية، وتحديد الاتجاهات المفاهيمية والمنهجية التي شكلت بنيته المعرفية. انطلقت الدراسة من فرضية أن فهم تطور الدراسات المتعلقة برشاقة مؤسسات الفنتك يتيح بناء قاعدة نظرية قوية لتطوير أطر إدارية وتقنية أكثر فاعلية في مواجهة التحولات الرقمية. ولتحقيق ذلك، اعتمد الباحثون على تحليل ببليومتري واسع النطاق يغطي الفترة الممتدة من عام 1984 إلى عام 2022، شمل تحليل الاقتباسات المشتركة (Co-citation Analysis) والاقتران الببليوغرافي (Bibliographic Coupling) بهدف رسم خريطة دقيقة لتطور الاهتمام البحثي بمفهوم الرشاقة في الفنتك.

استخدم الباحثون في هذه الدراسة مزيجاً من أدوات التحليل الكمي والنوعي لتقييم اتجاهات النشر العلمي في هذا المجال، حيث تم استخراج البيانات من قاعدتي Scopus و Web of Science، ثم دمجها لبناء نموذج موحد يبرز التباينات بين النتائج التي تستخلص من كل قاعدة على حدة. وأظهرت الدراسة أن هذا الدمج أسهم في تحسين شمولية النتائج ودقتها، مما أتاح رؤية أوضح حول ديناميات البحث العلمي في موضوع رشاقة الفنتك. وقد تم تحليل أكثر من 1500 وثيقة علمية وفق معايير عدد الاستشهادات، وتأثير المؤلفين، وتوزيع الكلمات المفتاحية، لتحديد المحاور البحثية الأكثر تكراراً والأكثر تأثيراً في بناء نظرية الفنتك الرشاقة.

أظهرت النتائج أن الاهتمام الأكاديمي بمفهوم الرشاقة في الفنتك شهد تسارعاً ملحوظاً منذ عام 2015، تزامناً مع انتشار التحول الرقمي في القطاعات المالية وظهور التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوكتشين، وأن الدراسات الأكثر تأثيراً ركزت على موضوعات إدارة المخاطر، وكفاءة الأنظمة، والتكامل بين التكنولوجيا والابتكار المالي. كما بينت النتائج أن هناك تبايناً واضحاً بين منهجيات الباحثين في مقارنة مفهوم "Agility"؛ فبينما ركز بعضهم على البعد الإداري والتنظيمي، اتجه آخرون إلى دراسة البعد التقني والتحليلي للرشاقة، مما أوجد تحدياً في توحيد المفهوم عبر المجالات المختلفة.

وقد أبرزت الدراسة أهمية دمج المناهج البحثية الكمية والكيفية في تحليل الظواهر المعقدة مثل رشاقة الفنتك، إذ أثبتت أن الاختصار على التحليل الكمي وحده يؤدي إلى فقدان أبعاد جوهرية تتعلق بسلوك المؤسسات وثقافتها التنظيمية، بينما يسهم الدمج المنهجي في تقديم رؤية أكثر عمقا وتكاملا. كما دعت الدراسة إلى ضرورة توسيع نطاق الأبحاث المستقبلية لتشمل دراسة العلاقة بين الرشاقة والابتكار المستدام، والرشاقة والحوكمة، من أجل صياغة نماذج نظرية أكثر دقة في تفسير أداء مؤسسات التقنية المالية.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي من زاويتين رئيسيتين: الأولى أنها تقدم خلفية نظرية متينة توضح التطور التاريخي لمفهوم الرشاقة في مؤسسات الفنتك، مما يمكن الباحث من تحديد موقع دراسته ضمن السياق العلمي العالمي؛ والثانية أنها تؤكد الحاجة إلى الانتقال من الدراسات الوصفية إلى الدراسات التطبيقية الميدانية التي تختبر أثر الرشاقة على الأداء الفعلي للمشاريع التقنية. وتوفر نتائج Sahid وآخرون (2023) أساسا علميا راسخا يساعد في بلورة الإطار المفاهيمي للبحث الحالي، بوصفه امتدادا تطبيقيا لدراسة أثر الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء مؤسسات التقنية المالية ضمن بيئة اقتصادية نامية كسوق المملكة العربية السعودية.

2.1.3 دراسات تناولت العلاقة بين الفنتك والتحول الرقمي وإدارة المشاريع

2.1.3.1 دراسة Chen وآخرون (2025) وعنوانها Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda

تعد دراسة Chen وآخرون (2025) من الدراسات التحليلية الشاملة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي (Digital Transformation) وإدارة المشاريع (Project Management)، من خلال مراجعة منهجية دقيقة للأدبيات العلمية التي تناولت هذا الموضوع المتنامي. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد عملية تقنية أو تحديثا للأدوات، بل هو تحول استراتيجي وسلوكي ومؤسسي يعيد صياغة الطريقة التي تعمل بها المنظمات وتنشئ بها القيمة. ومن هذا المنطلق، سعى الباحثون إلى سد الفجوة المعرفية القائمة في الدراسات السابقة التي غالبا ما تناولت التحول الرقمي وإدارة المشاريع بشكل منفصل، دون الربط بينهما في إطار واحد متكامل.

اعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية (Systematic Review) لعدد 66 دراسة محكمة تم تحليلها باستخدام أسلوب الترميز الموضوعي (Thematic Coding) المستند إلى نظرية النظم الاجتماعية التقنية (Sociotechnical Systems Theory)، بهدف بناء نموذج مفاهيمي يظهر كيفية اندماج التحول الرقمي داخل بيئات المشاريع. وقد كشفت التحليلات عن أربعة محاور

مترابطة هي: تكامل الأدوات والمنهجيات الرقمية في بيئات العمل، الاختلالات في واجهات النظم الاجتماعية والتقنية، الحوكمة والقيادة كعوامل تمكينية، ومسارات التحول الخاصة بكل قطاع أو نوع مشروع. وأكدت النتائج أن هذه المحاور الأربعة تمثل الإطار البنيوي الذي يمكن من خلاله فهم العلاقة الجدلية بين التقنية والسلوك التنظيمي في تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسات.

وأظهرت الدراسة أن إدارة المشاريع أصبحت الأداة الجوهرية في قيادة التحولات الرقمية الكبرى، إذ لم تعد المشاريع مجرد وسيلة لتنفيذ الخطط التقنية، بل أصبحت بيئة استراتيجية تمكن المؤسسات من اختبار، وتطبيق، وتوسيع نطاق التحول. كما بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد إلى حد كبير على قدرة مديري المشاريع على دمج الأدوات والمنصات الرقمية ضمن الأطر المنهجية للإدارة، وضبط التوازن بين الجانب التقني والبعد الإنساني في فرق العمل. وأشارت النتائج إلى أن الفجوة الأبرز تكمن في غياب التكامل بين الحوكمة الرقمية وممارسات إدارة المشاريع، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين المستويات الاستراتيجية والتنفيذية في أغلب المؤسسات.

وفي ختام التحليل، قدمت الدراسة أجندة بحثية مستقبلية تضمنت ثلاثة اتجاهات رئيسية: أولاً، دمج الأدوات الرقمية عبر وساطة منهجية تجمع بين التقنية والحوكمة؛ ثانياً، اعتبار القيادة والحوكمة الرقمية عناصر استراتيجية تمكينية للتحول؛ وثالثاً، تطوير رؤى قطاعية متخصصة للتحول الرقمي في مجالات محددة مثل الصناعة، والخدمات المالية، والرعاية الصحية. كما أكدت الورقة أن هذا الدمج بين الحوكمة الرقمية والإدارة الرشيقة في بيئات المشاريع هو الطريق الأمثل لبناء مؤسسات ذكية قادرة على التكيف والتعلم الذاتي ضمن بيئة رقمية متغيرة.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي من حيث إنها تبرز الدور المحوري لإدارة المشاريع الرشيقة في إنجاح التحولات التقنية الكبرى. فالتقاطع بين مفهومي التحول الرقمي والرشاقة يشكل الإطار الذي يستند إليه هذا البحث في دراسة كيفية إسهام الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء مشاريع الفنتك. وتوضح نتائج Chen وآخرون (2025) أن الرشاقة الإدارية ليست فقط منهجاً لتحسين الكفاءة، بل هي ضرورة استراتيجية لإنجاح التحول الرقمي في البيئات المالية المتقدمة، مما يجعلها أساساً علمياً متيناً يمكن البناء عليه في تحليل الواقع السعودي الذي يسير بخطى متسارعة نحو التحول الرقمي الكامل في قطاع التقنية المالية.

2.1.3.2 دراسة Zhang وآخرون (2023) وعنوانها Agile Meets Digital: A Systematic Literature Review on the Interplay Between Agile Project Management and Digital Transformation

تعد دراسة Zhang وآخرون (2023) من الأبحاث المنهجية الحديثة التي سعت إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي (Digital Transformation) ومنهجيات الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management)، في محاولة لتقريب الفجوة المفاهيمية بين المجالين اللذين تطورا تاريخيا بشكل منفصل في الأدبيات الإدارية. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها أن نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات المعاصرة يعتمد بدرجة كبيرة على مرونة المنهج الإداري المستخدم في إدارة المشاريع، وعلى قدرة المنظمات في استيعاب وتطبيق المنهجيات الرشيقة لتكييف عملياتها مع التغير التقني السريع. وقد هدفت الورقة إلى تحليل الأدبيات العلمية الصادرة بعد عام 2021، للكشف عن أنماط التفاعل والتأثير المتبادل بين الرشاقة والتحول الرقمي، وذلك باستخدام إطار المراجعة المنهجية PRISMA المعتمد في الدراسات التحليلية الحديثة.

اعتمد الباحثون منهجية المراجعة المنهجية (Systematic Review) من خلال تحليل شامل للأبحاث المحكمة المنشورة خلال الفترة 2021-2023، مستفيدين من أدوات التحليل النوعي لاستخلاص الأنماط المتكررة في كيفية توظيف المنهجيات الرشيقة لتسهيل عمليات التحول الرقمي في المؤسسات. وأظهرت نتائج التحليل أن المنهجية الرشيقة تسهم في إنجاح مبادرات التحول الرقمي من خلال تعزيز التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة (Stakeholders Engagement)، وتمكين المؤسسات من سرعة التكيف (Rapid Adaptation)، وتوفير بيئة تعلم تنظيمي دائم (Continuous Learning Environment). كما أوضحت الدراسة أن المشاريع الرقمية التي تدار وفق الأطر الرشيقة تحقق معدلات نجاح أعلى من تلك التي تدار بالأساليب التقليدية، خاصة في البيئات المعقدة التي تتطلب مرونة في اتخاذ القرار وتكرارا في تطوير الحلول.

وأشارت الورقة إلى وجود تحديات تطبيقية تحول دون تحقيق التكامل الكامل بين الرشاقة والتحول الرقمي، أهمها الفجوة بين المستوى الاستراتيجي الذي يتعامل مع سياسات التحول وبين المستوى التنفيذي الذي يتعامل مع التطبيق العملي للمنهجيات الرشيقة. كما لفت الباحثون إلى أن نقص الكفاءات الرقمية، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، يمثلان عقبتين رئيسيتين أمام دمج هذين الإطارين في بيئة واحدة متكاملة. وأكدت الدراسة أهمية تبني سياسات مؤسسية تدعم التحول الثقافي والهيكلية داخل المنظمات لضمان استدامة الرشاقة الإدارية في ظل التحولات التقنية المتسارعة.

كما بينت نتائج الدراسة وجود عوامل نجاح حرجة (Critical Success Factors) مشتركة بين التحول الرقمي والإدارة الرشيقة، منها وضوح الرؤية القيادية، وتكامل نظم المعلومات، وإشراك العملاء في عمليات التطوير، وتبني نموذج التعلم التنظيمي المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث ميدانية تجريبية (Empirical Studies) للتحقق من هذه النتائج على أرض الواقع، وتطوير أطر قياس دقيقة لتقييم أثر الإدارة الرشيقة على نتائج التحول الرقمي في مختلف القطاعات. وقد دعت إلى بناء نموذج تكاملي (Integrated Agile-Digital Framework) يمكن من خلاله توحيد الجهود البحثية والتنفيذية بين المختصين في إدارة المشاريع وخبراء التقنية الرقمية.

وترتبط هذه الدراسة ارتباطاً مباشراً بموضوع البحث الحالي، إذ تعد من أقرب الدراسات الأجنبية التي وضعت أسس الفهم النظري للعلاقة بين الإدارة الرشيقة والتحول الرقمي في سياق تقني متطور. وتبرز أهميتها في كونها توفر إطاراً مرجعياً متيناً لدراسة أثر الإدارة الرشيقة على أداء مشاريع الفنتك في المملكة العربية السعودية، حيث إن البيئة المالية الرقمية تتقاطع جوهرياً مع مبادئ الرشاقة في المرونة، والاستجابة السريعة، والابتكار المستمر. وتعد نتائج Zhang وآخرون (2023) امتداداً طبيعياً لتوجه البحث الحالي في بناء نموذج تطبيقي يختبر فعالية الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنفيذي والتنافسي في مؤسسات التقنية المالية السعودية.

2.1.3.3 دراسة (Weichbroth 2022) وعنوانها A Case Study on Implementing Agile Techniques and Practices: Rationale, Benefits, Barriers, and Business Implications for Hardware Development

تعد دراسة (Weichbroth 2022) من الدراسات التطبيقية التجريبية التي تناولت تحليلاً معمقاً لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Techniques and Practices) في بيئات تطوير المنتجات المادية (Hardware Development)، وذلك في سياق سعي الباحث إلى توسيع نطاق فهم الرشاقة الإدارية خارج نطاق البرمجيات لتشمل القطاعات الإنتاجية التقليدية. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن مبادئ الأجايل - القائمة على التعاون، والتطوير التكراري، والتعلم المستمر - يمكن تكييفها بنجاح في مجالات أخرى غير البرمجيات، بما في ذلك تصميم وإنتاج الأجهزة والمكونات الصناعية، إذا ما توفرت بيئة تنظيمية مرنة تدعم التجريب والتفاعل بين الفرق الفنية والإدارية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة المفردة (Single Case Study) في إحدى مؤسسات التصنيع المتقدمة، مستندا إلى بيانات أولية تم جمعها عبر مقابلات شبه مهيكلة مع قادة الفرق وأعضاء المشاريع، إضافة إلى بيانات ثانوية تمثلت في الوثائق الرسمية للمشاريع والتقارير الفنية الداخلية. وقد ركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل الدوافع وراء تبني المنهجية الرشيقية في بيئة الأجهزة الصلبة؛ ثانيها تحديد التقنيات والأدوات التي تم استخدامها لدعم هذا التحول؛ وثالثها تقييم الفوائد العملية والمعوقات التي واجهت المؤسسة أثناء التنفيذ.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الأجايل في بيئة تطوير الأجهزة مكن الفرق من تحسين مستوى التعاون والتنسيق بين المهندسين والمصممين والموردين، وأدى إلى تقليص دورة تطوير المنتج بشكل ملموس، مع الحفاظ على جودة المخرجات ضمن حدود الميزانية المقررة. كما بينت أن استخدام أدوات الرشاقة مثل Kanban و Scrum أسهم في زيادة الشفافية في مراحل التطوير المختلفة، وساعد على تحديد الاختناقات الإنتاجية مبكرا. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن النجاح في تطبيق هذه الممارسات لم يكن شاملا، إذ واجهت المؤسسة تحديات جوهرية تمثلت في صعوبة الموازنة بين الطبيعة الخطية لتطوير الأجهزة وبين الطبيعة التكرارية لمنهجيات الأجايل.

كما ناقشت الدراسة العقبات الثقافية والتنظيمية التي واجهت الفرق أثناء التحول، ومنها مقاومة بعض العاملين لفكرة التغيير في تسلسل العمليات، ونقص الخبرة في استخدام الأدوات الرقمية الداعمة للرشاقة. وأكد الباحث أن التغلب على هذه التحديات يتطلب بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والانفتاح على التجريب، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لترسيخ مفاهيم الرشاقة في الممارسات اليومية. وقد خلصت الورقة إلى أن الجمع بين منهجية الأجايل والتصميم الصناعي التقليدي يؤدي إلى نشوء نموذج هجين أكثر مرونة وابتكارا في تطوير المنتجات.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي من زاويتين أساسيتين: الأولى أنها تؤكد عالمية منهجية الأجايل وقدرتها على التكيف مع البيئات المختلفة، سواء كانت صناعية أو رقمية، مما يدعم فرضية إمكانية تطبيقها بفعالية في قطاع التقنية المالية الذي يتميز بدناميكية عالية. والثانية أنها تقدم إطارا عمليا لتقييم فوائد ومعوقات تطبيق الأجايل في بيئات معقدة ومتعددة الأطراف، وهو ما يشبه إلى حد بعيد طبيعة مشاريع الفنتك التي تتطلب تكاملا بين فرق تقنية، وتنظيمية، وتشغيلية. ومن ثم، تسهم نتائج (Weichbroth 2022) في إثراء الأساس النظري للبحث الحالي، من خلال تقديم نموذج تجريبي يعكس كيف يمكن للرشاقة الإدارية أن تتحول من أداة تقنية إلى ثقافة تنظيمية شاملة قادرة على تحسين الأداء والجودة والاستجابة في البيئات الديناميكية المتغيرة.

2.1.3.4 دراسة Yoshikawa وآخرون (2020) وعنوانها Agile Approach as a Strategy in Digital Transformation Projects: A Bibliometric Review and Bibliographic Study

تعد دراسة Yoshikawa وآخرون (2020) من البحوث المرجعية التحليلية التي سعت إلى استكشاف المشهد العلمي العالمي المرتبط بتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Approach) كاستراتيجية لدعم مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات. وقد جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة واضحة في الأدبيات العلمية، إذ إن أغلب الأبحاث السابقة كانت تركز على التحول الرقمي بوصفه عملية تقنية بحتة، أو على الإدارة الرشيقة بوصفها منهجية تنفيذية، دون الربط بينهما ضمن إطار استراتيجي متكامل. انطلقت الورقة من فرضية جوهرية مفادها أن الأجايل ليست مجرد منهج لتنفيذ المشاريع، بل أداة استراتيجية شاملة لإدارة التغيير المؤسسي المطلوب لإنجاح مبادرات التحول الرقمي، بما في ذلك تطوير القدرات القيادية، والتحول الثقافي، وإعادة هيكلة عمليات صنع القرار في المؤسسات التي تتبنى الرقمنة كأساس لتنافسيتها.

اعتمدت الدراسة المنهج البibliومتري والتحليل البibliوغرافي (Bibliometric and Bibliographic Research) لتحليل الإنتاج العلمي العالمي حول الموضوع، وذلك من خلال فحص 116 بحثاً علمياً منشوراً في قواعد بيانات Scopus و ISI (Web of Science)، بهدف تحديد الاتجاهات العامة، وأبرز المؤلفين، ومجالات النشر، والروابط بين المفاهيم النظرية المستخدمة في هذه الدراسات. وأظهرت النتائج أن 88% من الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع لديهم عمل واحد فقط منشور في المجال، ما يشير إلى حداثة الموضوع وعدم تشكل مدرسة بحثية راسخة فيه بعد، إضافة إلى تركيز الأبحاث في السنوات الثلاث الأخيرة قبل عام 2020، وهو ما يعكس تصاعد الاهتمام العالمي بتطبيق الرشاقة في مشاريع التحول الرقمي تزامناً مع الموجة الرابعة من الثورة الصناعية.

كشفت الدراسة أن المفاهيم الأكثر تكراراً في الأدبيات تناولت العلاقة بين الأجايل واستراتيجيات التحول الرقمي عبر مفاهيم فرعية مثل: البيانات الضخمة (Big Data)، الصناعة 4.0، الثقافة التنظيمية، التغيير المؤسسي، والابتكار التقني. كما أظهرت أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق الإدارة الرشيقة ضمن مبادراتها الرقمية كانت تلك التي تبنت الرشاقة ليس كأداة تشغيلية فقط، بل كقيمة ثقافية ومبدأً استراتيجي يوجه عملياتها اليومية. وأكد الباحثون أن المؤسسات التي ربطت بين الرشاقة وعمليات التحول الرقمي من خلال القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي استطاعت تحقيق نتائج أكثر استدامة من المؤسسات التي اكتفت بالتطبيق التقني للأدوات دون تعديل في فلسفة العمل.

كما سلطت الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات في أثناء دمج الأجايل داخل استراتيجيات التحول الرقمي، وفي مقدمتها مقاومة التغيير من قبل القيادات الوسطى، ونقص

الكفاءات الرقمية القادرة على التعامل مع تقنيات حديثة كتحليل البيانات الذكية والأنظمة المؤتمتة. وأوصت الورقة بضرورة الاستثمار في تدريب القيادات الإدارية لتبني التفكير الرشيق، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر، والانفتاح على التجريب. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تفشل في تحويل الرشاقة إلى سلوك تنظيمي تظل عاجزة عن تحقيق تحول رقمي حقيقي مهما كانت التقنيات المستخدمة متقدمة.

وترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث الحالي في كونها توضح من خلال أدلة كمية ونوعية أن الإدارة الرشيقة تمثل الإطار المنهجي الأكثر ملاءمة لقيادة مشاريع التحول الرقمي الناجحة، خصوصاً في القطاعات المالية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد التنظيمي والتقني. وتبرز نتائج Yoshikawa وآخرون (2020) أن التحول الرقمي الفعال لا يمكن فصله عن ممارسات الرشاقة في إدارة المشاريع، إذ إن العلاقة بينهما تكاملية وليست تبادلية، فكل منهما يغذي الآخر في دورة مستمرة من التعلم والابتكار. وعليه، فإن الدروس المستفادة من هذه الدراسة تمثل أساساً علمياً لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، الذي يسعى إلى اختبار هذه العلاقة في سياق مشاريع الفنتك السعودية التي تشهد توسعاً متسارعاً في التحول الرقمي ضمن رؤية 2030.

2.1.4 تحليل مقارنة للدراسات السابقة

تكشف القراءة الشمولية لمتن الأدبيات عن تباين منهجي واضح بين دراسات كمية تجريبية، ونوعية قائمة على دراسات الحالة، ومراجعات منهجية منظمة، وبحوث بيليومترية ترسم خرائط المعرفة؛ إذ تمثل (Jindal 2024) نموذجاً كمياً صارماً (PLS-SEM و ANOVA) داخل بيئة فنتك ناشئة، بينما تقدم (Sharma 2025) مقارنة نوعية مقارنة عبر دراسات حالة مركبة لثلاث مؤسسات مالية كبرى، وتبني (Chen وآخرون 2025) مراجعة منهجية نوعية مقننة بالترميز الموضوعي، وتستند (Zhang وآخرون 2023) إلى إطار PRISMA قيد الإنجاز لتقاطعات الأجيال والتحول الرقمي، وتجسد (Yoshikawa وآخرون 2020) و (Sahid وآخرون 2023) المقاربة البيليومترية التي تعطي بنية حقلية للموضوع، وتقدم (Weichbroth 2022) حالة تطبيقية خارج البرمجيات، فيما ترفد الدراسات العربية شريف (2024) وإبراهيم (2024) المشهد بأدلة ميدانية محلية حول الرشاقة والذكاء الاصطناعي في بيئات عربية.

تكشف القراءة الشمولية لمتن الأدبيات عن تباين منهجي واضح بين دراسات كمية تجريبية، ونوعية قائمة على دراسات الحالة، ومراجعات منهجية منظمة، وبحوث بيليومترية ترسم خرائط المعرفة؛ إذ تمثل (Jindal 2024) نموذجاً كمياً صارماً (PLS-SEM و ANOVA) داخل بيئة

فنتك ناشئة، بينما تقدم Sharma (2025) مقارنة نوعية مقارنة عبر دراسات حالة مركبة لثلاث مؤسسات مالية كبرى، وتبني Chen وآخرون (2025) مراجعة منهجية نوعية مقننة بالترميز الموضوعي، وتستند Zhang وآخرون (2023) إلى إطار PRISMA قيد الإنجاز لتقاطعات الأجيال والتحول الرقمي، وتجسد Yoshikawa وآخرون (2020) و Sahid وآخرون (2023) المقاربة الببليومترية التي تعطي بنية حقلية للموضوع، وتقدم Weichbroth (2022) حالة تطبيقية خارج البرمجيات، فيما ترفد الدراسات العربية شريف (2024) وإبراهيم (2024) المشهد بأدلة ميدانية محلية حول الرشاقة والذكاء الاصطناعي في بيئات عربية.

أما أدوات التحليل فتتراوح من نمذجة المعادلات البنائية والاختبارات الإحصائية الاستدلالية (Jindal) إلى التحليل الموضوعي المقارن عبر الحالات (Sharma)، والترميز الموضوعي المستند إلى نظرية النظم الاجتماعية-التقنية (Chen)، وإطارات المراجعة المنهجية (PRISMA) في Zhang، والتقنيات الببليومترية (الاقتباس المشترك والاقتران الببليوغرافي) لدى Yoshikawa و Sahid، ودراسة حالة معمقة لدى Weichbroth، والأساليب الوصفية التحليلية المدعومة بـ SPSS في شريف وإبراهيم. هذا التنوع في الأدوات يغني التوثيق السببي-التفسيري ويسعف في بناء إطار قياس مركب للأداء في مشاريع الفنتك.

في أوجه التشابه، تتلاقى النتائج على أن تبني الرشاقة—مفاهيمًا وممارسات—يرفع سرعة الإنجاز ويحسن جودة التسليم ويعزز مركزية العميل، مع بروز دور الحوكمة والقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم المستمر بوصفها ممكنات حاسمة (Chen؛ Olorunyomi؛ Sharma). كما تظهر الأدلة أن التكامل مع الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والدفع الفوري يوسع أثر الرشاقة من تحسينات تشغيلية إلى مكاسب تنافسية هيكلية في نماذج الأعمال الرقمية (Olorunyomi؛ شريف؛ إبراهيم).

وفي أوجه الاختلاف، تتباين حساسية النتائج بحسب شدة التنظيم والامتثال، وحدة إرث الأنظمة (Legacy) وتداخلها، ونضج القدرات الرقمية، وقابلية فرق العمل للتنظيم الذاتي؛ فالتأثيرات الإيجابية في بيئات ناشئة عالية المرونة (الهند) قد تواجه بهوامش أضيق داخل مصارف عالمية شديدة الضبط (Sharma)، بينما تكشف حالة الهاردوير عن قيود بنيوية لإسقاط دورات التطوير التكرارية على سلاسل تصنيع خطية (Weichbroth). كذلك تختلف مؤشرات الأداء المعتمدة (سرعة استقبال الأموال، زمن دورة التطوير، رضا العميل، الامتثال، الاستدامة البيئية-الاجتماعية-الاقتصادية)، ما يفرض حذرا عند المقارنة المباشرة.

تظهر أوجه القصور المنهجية فجوات متكررة: غلبة التصاميم المقطعية قصيرة الأمد (نقص الأدلة الطولية السببية)، اعتماد واسع على بيانات الاستبانة الذاتية (احتمال التحيز)، عينات محدودة التمثيل، ضعف تعميم نتائج الحالات المفردة، وحاجة ملحة إلى مقاييس أداء موحدة عابرة للقطاعات تربط بين الرشاقة ومخرجات الأعمال المالية الملموسة (ربحية، مخاطر، امتثال). كما أن

الأدبيات العربية—على قيمتها—لا تزال نادرة في الفنتك تحديداً، ما يبرر تصميم دراسات تطبيقية سعودية تراعي خصوصية التنظيم والأسواق.

انطلاقاً من هذا التحليل، يتبدى أن إطاراً تفسيرياً متماسكاً لـ أثر الرشاقة في أداء مشاريع الفنتك ينبغي أن يجمع بين ثلاثة أبعاد: تمكين تقني (ذكاء اصطناعي/منصات رقمية)، وضبط حوكمي-قيادي (مواءمة استراتيجية/امتثال)، وثقافة تنظيمية للتعلم المستمر؛ على أن يدعم ذلك منظومة قياس متعددة المستويات تربط مؤشرات العملية (السرعة، الإنتاجية، جودة الشيفرات/الخدمات) بمؤشرات النتائج (القيمة للعميل، الحصة السوقية، العائد المعدل بالمخاطر). ويعرض أدناه جدول جامع يصنف الدراسات وفق المنهج والقطاع والجغرافيا والأدوات والنتائج والقيود لتيسير المقارنة المعيارية.

الدراسة	المنهج	القطاع	النطاق الجغرافي	أبرز النتائج	القيود المنهجية
Jindal ((2024	كمي تجريبي	FinTech	الهند	الإدارة الرشيقة تحسن سرعة المعاملات وكفاءة الأنظمة المالية بنسبة تفوق 70%	تصميم مقطعي محدود التعميم
Olorunyo mi وآخرون (2024)	تحليلي تكاملي	الخدمات المالية	عالمي	التكامل بين الأجايل والفنتك يعزز الابتكار وتجربة العميل ويسرع التطوير	غياب أدلة ميدانية مباشرة
Sharma ((2025	دراسات حالة	مصارف استثمارية	عالمي	دمج الأجايل واللين يقلل الهدر ويحسن التواصل التنظيمي	عينات نوعية محدودة
Chen وآخرون (2025)	مراجعة منهجية	التحول الرقمي وإدارة المشاريع	عالمي	إدارة المشاريع تعد أداة تمكينية للتحول الرقمي من خلال الحوكمة والقيادة	لا بيانات أولية

دراسة أولية قيد التطوير	الرشاقة تعزز التحول الرقمي عبر المرونة والتعلم المستمر	عالمي	التحول الرقمي x الأجايل	مراجعة أدبيات PRIS) (MA	Zhang وآخرون (2023)
لا تختبر الأثر التجريبي	الرشاقة عنصر استراتيجي للتحول الثقافي المؤسسي	عالمي	التحول الرقمي	ببليومتري	Yoshikawa وآخرون (2020)
حالة واحدة فقط	تطبيق الأجايل خارج البرمجيات يحسن الكفاءة والشفافية	أوروبي	الصناعة/الهارد وير	حالة تطبيقية	Weichbrot (h (2022
سياق محلي محدود	الإدارة الرشاقة + الذكاء الاصطناعي = أداء مستدام وكفاءة زمنية	العراق	البنية التحتية العامة	وصفي تحليلي	شريف (2024)
عينة صغيرة ذاتية التقييم	الذكاء الاصطناعي يعزز الريادة الاستراتيجية والتنظيمية	العراق	الصناعة التحويلية	وصفي تحليلي	إبراهيم (2024)

جدول 1: ملخص مقارن للدراسات السابقة

يبين الجدول (1) البنية المقارنة بين أهم الدراسات التي تشكل القاعدة النظرية للبحث الحالي، حيث تتوزع بين مناهج كمية وتجريبية ومنهجيات نوعية تحليلية. يتضح أن أغلب الدراسات الأجنبية تميل إلى الطابع التحليلي والمنهجي الشامل، بينما ركزت الدراسات العربية على الجوانب التطبيقية المباشرة داخل بيئات مؤسسية محددة. أما من حيث القطاع، فإن معظم الأدبيات ركزت على مجال التقنية المالية والتحول الرقمي، مع قلة ملحوظة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئات العربية.

ويستفاد من هذا التحليل أن الاتجاه العام في الأدبيات العالمية يؤكد مركزية الإدارة الرشاقة بوصفها محركاً لنجاح التحول الرقمي ومؤشراً جوهرياً في رفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي، في حين تشير الأدبيات العربية إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية في سياق عربي

خليجي للتحقق من الأثر التطبيقي لهذا النموذج الإداري. وبذلك، يسد هذا البحث فراغا علميا واضحا من خلال تطبيق نموذج الرشاقة الإدارية على قطاع التقنية المالية في المملكة العربية السعودية، بما يمكنه من تقديم إسهام علمي قابل للقياس والمقارنة مع التجارب الدولية.

2.2 الفجوة البحثية

على الرغم من ثراء الأدبيات في تقاطعات الإدارة الرشيقة مع التحول الرقمي والفنك، فإن معظم الدراسات عانت أربع ثغرات رئيسية: (1) غلبة التصاميم المقطعية قصيرة الأمد وندرة الأدلة الطولية التي تختبر الأثر السببي للرشاقة على الأداء ضمن خطوط زمنية متعددة؛ (2) محدودية المقاييس الموحدة للأداء في بيئات الفنك، إذ جرى الاعتماد غالبا على مؤشرات إدراكية ذاتية (رضا/تصور) دون ربط منهجي بمنظومة مؤشرات تشغيلية-مالية صارمة (مثل: زمن الدورة، معدل الفشل، زمن الاستجابة للامتثال، تكلفة الحادث الامتثالي، معدل تبني المستخدمين النشطين)؛ (3) ضعف ضبط العوامل المربكة (confounders) مثل نضج البنية الرقمية، وحجم المؤسسة، وشدة القيود التنظيمية، وتركيب محفظة المنتجات، ما يحد من صدقية الاستدلال؛ (4) فقر الشواهد الميدانية العربية-والخليجية خصوصا—حول أثر الرشاقة في مؤسسات فنك تعمل تحت أطر تنظيمية متقدمة تستلزم امتثالا عاليا (KYC/AML، الأمن السيبراني، حماية البيانات)، الأمر الذي يجعل قابلية نقل النتائج الدولية إلى السياق السعودي غير مضمونة دون تحقق تجريبي محلي.

تعالج هذه الدراسة الفجوات السابقة عبر تصميم منهجي متكامل يقوم على: (أ) تصميم شبه-طولي (Quasi-Longitudinal) بثلاث نقاط قياس (قبل/بعد قصير/بعد ممتد) لالتقاط ديناميات الأثر واستدامته؛ (ب) منظومة مؤشرات أداء متعددة المستويات تربط بين المقاييس التشغيلية (Lead Time، Cycle Time، Failed Deployments، MTTR)، والمقاييس الامتثالية (وقت الاستجابة للتغييرات الرقابية، عدد الحوادث الامتثالية/ربع سنة، نسبة التقارير المعادة)، والمقاييس المالية/السوقية (CAC المعدل بالمخاطر، LTV، معدل تنشيط العملاء النشطين شهريا MAU/WAU)، بما يقدم (سلسلة أدلة) من العملية إلى النتيجة؛ (ج) نمذجة إحصائية مضبوطة (Panel/DiD أو MIMIC حيثما يلزم) مع متغيرات ضابطة صريحة (حجم الشركة، مجال المنتج، نضج البنية السحابية، درجة الأتمتة، شدة الرقابة)، لتخفيض تحيز الاختيار وتحسين صلاحية الاستدلال؛ (د) تطبيق ميداني داخل بيئة سعودية خاضعة لضرورات الامتثال والحوكمة الرقابية، بما يتيح استخلاص أدلة ملائمة للسياق وإمكانية التعميم داخل القطاع المحلي.

تطرح الدراسة إطاراً نظرياً تركيبياً يدمج بين منطق (النظم الاجتماعية-التقنية) ومنطق (التمكين الحوكمي) في الفنتك، فتتعامل مع الرشاقة لا كمنهج تنفيذ فحسب، بل كآلية حوكمة ديناميكية تعادل بين ثلاثة محاور: تمكين تقني (تبني أدوات التكامل/الأتمتة والذكاء الاصطناعي الداعم للقرار)، وتمكين تنظيمي ثقافي (فرق ذاتية التنظيم، تعلم مستمر، دورة تغذية راجعة سريعة)، وتمكين تشريعي-رقابي (سرعة الاستجابة للتحديات النظامية مع تقليل كلفة الامتثال). وبهذا تنتقل الدراسة من السؤال (هل ترفع الرشاقة الأداء؟) إلى (عبر أية آليات سببية تتوسط الرشاقة أثرها على الأداء في مؤسسة فنتك عالية الامتثال؟) مع اختبار وسائل/معدلات محددة (نضج الأتمتة، كثافة التكامل مع جهات تنظيمية، نضج ثقافة الفريق).

منهجياً، تتميز الدراسة بأربعة عناصر: (1) قياس موحد ومتكرر لمؤشرات الأداء التشغيلية-الامتثالية-المالية يتيح نمذجة علاقات سببية زمانية؛ (2) استخدام تصميم شبه-تجريبي (Difference-in-Differences) إن توفرت مجموعات مقارنة داخلية/خارجية، أو نماذج لوحية ثابتة/عشوائية مع فحوص متانة (Placebo Tests، Sensitivity Bounds)؛ (3) مزج منضبط لبيانات كمية (لوحية/سجلية) مع شواهد نوعية مستخلصة من مقابلات نصف مهيكلة تحول إلى متغيرات مشروحة لتعزيز صلاحية البنية (Construct Validity)؛ (4) تقرير شفاف لبروتوكول الدراسة (قابلية التكرار)، يشمل تعريفات المؤشرات، وخطاطات جمع البيانات، وشفرة التحليل الإحصائي.

توفر الدراسة أول مصفوفة قياس متكاملة لأثر الرشاقة في مؤسسات الفنتك السعودية تربط بين سرعة التطوير وجودته، وكفاءة الامتثال، والقيمة السوقية المولدة، ضمن إطار حوكمي متوافق مع اشتراطات المنظم المحلي. وتمكن نتائجها صانعي القرار من معايرة سياسات التبني (أولويات الأتمتة/المنصات، هيكل الفرق، بروتوكولات الامتثال الرشيق) وفق دلائل كمية قابلة للمقارنة بين الشركات والفترات.

بناءً على تصميم القياس الطولي، تقترح الدراسة إمكان تعميم الإطار على قطاعات مالية رقمية مجاورة (المدفوعات، الإقراض، الوساطة)، واختبار تعديلات قطاعية في أوزان المؤشرات، مع فتح مسارات بحث مستقبلية لاختبار حدود الأثر تحت صدمات تنظيمية/سوقية (تغييرات مفاجئة في قواعد الامتثال، ذروة طلب موسمية، أو حوادث أمنية).

الخلاصة أن الأدبيات سبقت في التنظير والتوصيف، لكنها قصرت في القياس السببي الموحد داخل سياق عربي خاضع لامتثال عال؛ وتأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة عبر إطار نظري سببي وآخر قياسي محكم، وتصميم طولي مضبوط، ومؤشرات أداء معيارية قابلة للتبني المؤسسي والمقارنة العابرة للمشروعات—وبذلك تقدم أساساً علمياً وتطبيقياً يعتد به لبناء قرارات التبني الرشيق في قطاع الفنتك السعودي.

2.3 الإطار النظري

2.3.1 المقدمة

يعد الإطار النظري بمثابة البنية الفكرية والمنهجية التي تستند إليها الدراسة في تفسير الظاهرة موضوع البحث وتحديد أبعادها المفاهيمية والعلاقات التي تربط بين متغيراتها. فهو الإطار الذي يوجه الباحث في عملية التحليل، ويمنحه القدرة على تفسير النتائج في ضوء الأسس العلمية والنماذج النظرية الراسخة. ومن خلال هذا الإطار تتضح الروابط بين المفاهيم، وتتبلور الفرضيات في صورة منطقية قابلة للاختبار. ومن ثم، فإن صياغة الإطار النظري للدراسة الراهنة تمثل خطوة محورية تهدف إلى ربط منهج الإدارة الرشيقة للمشاريع بالنموذج الإداري والتقني لمؤسسات التقنية المالية، بما يمكن من فحص أثر ممارسات الرشاقة على مؤشرات الأداء في بيئة رقمية عالية الديناميكية.

لقد شهدت الإدارة الرشيقة منذ نشأتها في مطلع الألفية الثالثة تحولا جوهريا من مجرد منهج لتطوير البرمجيات إلى فلسفة تنظيمية متكاملة تسعى إلى تحقيق الاستجابة السريعة للتغيير، وتفعيل التعلم التنظيمي، وتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات في الوقت ذاته (Chen et al., 2025). وتعد هذه المنهجية أحد أهم الأسس التي تستند إليها المؤسسات الحديثة في مواجهة بيئة الأعمال المتقلبة، إذ تجمع بين المرونة في التنفيذ والانضباط في التخطيط من خلال دورات تطوير قصيرة قائمة على التعاون والتغذية الراجعة المستمرة. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع التقنية المالية ليس مجرد خيار تنظيمي بل استجابة استراتيجية لواقع السوق المالي الرقمي الذي يتسم بسرعة الابتكار وتعقيد الأنظمة التنظيمية.

أما مشاريع التقنية المالية (FinTech Projects) فقد أصبحت ركيزة التحول في القطاع المالي العالمي، إذ تمثل المجال الذي تتقاطع فيه التكنولوجيا الرقمية مع الخدمات المالية لإنتاج حلول مبتكرة في مجالات المدفوعات الرقمية، والإقراض الذكي، وإدارة الأصول، وتحليل البيانات الضخمة. وتستلزم طبيعة هذه المشاريع مستوى عاليا من المرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات التقنية والتشريعات والتنظيمات الرقابية (Almaqtari et al., 2025). فنجاحها يعتمد على التفاعل السريع مع احتياجات المستخدمين، وتكامل الأنظمة الرقمية، وضمان الامتثال المستمر للضوابط، وهي جميعها خصائص تتناغم مع مبادئ الإدارة الرشيقة في التفاعل، والتحسين المستمر، وتسليم القيمة.

وبناء على ما سبق، يسعى هذا الإطار إلى دمج المفاهيم النظرية للإدارة الرشيقة مع مؤشرات أداء مشاريع الفنتك ضمن سياق سعودي يتسم بالتحول الرقمي الشامل في ظل رؤية المملكة 2030. ومن خلال هذا الدمج، تسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة للمشاريع) والمتغير التابع (أداء مشاريع التقنية المالية)، من خلال اختبار فرضية أن ممارسات الرشاقة – بما تتضمنه من مرونة تنظيمية وتعاون فعال وتطوير مستمر – تسهم في

رفع مستوى الأداء العام لتلك المشاريع. ومن ثم، فإن الإطار النظري الحالي لا يقتصر على الوصف المفاهيمي، بل يؤسس لرؤية تفسيرية تربط البنية الإدارية بالتحول التقني، بما يمهّد للفصل التطبيقي الذي سيختبر هذه العلاقة ميدانياً في الواقع السعودي.

2.3.2 الأسس المفاهيمية لإدارة الرشاقة

تعد الإدارة الرشاقة من أبرز التحولات الفكرية والمنهجية في الفكر الإداري الحديث، إذ نشأت بوصفها استجابة طبيعية لقصور النماذج التقليدية في إدارة المشاريع المعقدة التي تتطلب سرعة في الإنجاز وقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل. ويرجع الباحثون أصل هذا المفهوم إلى مطلع القرن الحادي والعشرين حين اجتمع سبعة عشر خبيراً في تطوير البرمجيات بمدينة سنو بيرد الأمريكية عام 2001، وصاغوا ما عرف بالبيان الرشيق الذي أرسى المبادئ الأساسية لمنهجية جديدة في الإدارة تقوم على القيم الإنسانية والتعاون الفعال والتعلم المستمر (Yoshikawa et al., 2020). ومنذ ذلك الحين، تحولت الإدارة الرشاقة من أسلوب تقني لتطوير البرمجيات إلى فلسفة إدارية شاملة، تهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الجودة وتسريع وتيرة الإنجاز في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم والصناعة والخدمات المالية (Weichbroth, 2022).

لقد مثل ظهور الإدارة الرشاقة نقلة نوعية في التفكير الإداري، لأنها لم تقتصر على تعديل الإجراءات بل أعادت صياغة العلاقة بين الإنسان والتنظيم والتقنية. فقد أظهرت التجارب أن النماذج التقليدية مثل نموذج الشلال تتسم بالجمود وصعوبة الاستجابة للتغيرات الطارئة، مما أدى إلى إخفاق العديد من المشاريع في تحقيق أهدافها في الوقت المحدد. ومن هنا جاءت الحاجة إلى نموذج إداري أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات السريعة، يسمح بالمراجعة المستمرة ويمنح فرق العمل حرية اتخاذ القرار. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي طبقت الإدارة الرشاقة سجلت معدلات أعلى في الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء وجودة المخرجات بنسبة تجاوزت ثلاثين في المائة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية (Sharma, 2025). وهذا يعني أن الإدارة الرشاقة ليست مجرد أداة إجرائية، بل ثقافة تنظيمية قائمة على التجريب والمساءلة وتوليد القيمة الحقيقية.

وتقوم الإدارة الرشاقة على أربعة مبادئ أساسية تمثل جوهرها المفاهيمي. أولها المرونة التي تتيح للمؤسسة تعديل خططها وعملياتها استجابة للمتغيرات دون تعطيل الأهداف الجوهرية. وثانيها التحسين المستمر الذي يقوم على المراجعة الدورية لأداء الفرق ومراحل المشروع لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها أولاً بأول. أما المبدأ الثالث فهو تفاعل الفريق، أي تحويل فريق المشروع إلى

وحدة متكاملة تتقاسم المسؤوليات وتتخذ القرارات بصورة جماعية بعيدا عن الهرمية الجامدة. والرابع هو تسليم القيمة، أي التركيز على ما يحقق نفعا فعليا للمستفيد لا مجرد تنفيذ المهام المقررة (Chen et al., 2025). ومن خلال هذه المبادئ الأربعة، تخلق الإدارة الرشيدة توازنا بين الانضباط في التنفيذ والمرونة في القرار، بما يجعلها النموذج الإداري الأكثر قدرة على التكيف مع بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

وفي بيئة التقنية المالية، تأخذ الإدارة الرشيدة أبعادا إضافية تتناسب مع طبيعة هذا القطاع الذي يقوم على الابتكار والتطور السريع والامتثال الدقيق للضوابط النظامية. ويمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسية للرشاقة في مؤسسات التقنية المالية: السرعة في تطوير الحلول الرقمية والاستجابة لمتطلبات السوق، والابتكار في تصميم المنتجات والخدمات المالية الجديدة، وتقليل المخاطر من خلال التجريب التدريجي واختبار النماذج قبل الإطلاق، وإدارة التغيير بما يضمن تكيف العاملين مع الأدوات والتقنيات الحديثة (Olorunyomi, 2024). وتشير الأدلة التطبيقية إلى أن المؤسسات المالية التي اعتمدت الإدارة الرشيدة استطاعت زيادة معدلات تطوير المنتجات الجديدة بنسبة تفوق أربعين في المائة سنويا مقارنة بغيرها، كما انخفضت معدلات فشل المشاريع التقنية فيها بنسبة تقارب خمسا وعشرين في المائة (Jindal, 2024). هذه الأرقام تعكس أثر الرشاقة في بناء قدرة استباقية تمكن المؤسسة من المنافسة في أسواق رقمية سريعة التغير.

2.3.3 الأسس المفاهيمية لأداء المشاريع في بيئة التقنية المالية

يعد مفهوم أداء المشاريع من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يمثل المعيار الذي تقاس به كفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنفيذية. وقد تطور هذا المفهوم تاريخيا من تركيز ضيق على عناصر الوقت والتكلفة والجودة إلى رؤية أشمل تتضمن الفاعلية المؤسسية، والقدرة على التكيف، والابتكار، والاستدامة. وتشير الأدبيات إلى أن أداء المشروع لا يقاس فقط بإنجاز المهام وفق الجدول الزمني المحدد، بل أيضا بمدى تحقيقه للقيمة المضافة للمستفيدين والمنظمة ذاتها (Chen et al., 2025). وفي بيئات المشاريع الرقمية، وخصوصا مشاريع التقنية المالية، أصبح الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على المواءمة بين الكفاءة التشغيلية والامتثال التنظيمي والمرونة الابتكارية. فنجاح مشروع فنتك لا يتحقق بمجرد إطلاق منتج رقمي جديد، بل حين يتمكن من الجمع بين سرعة التنفيذ ودقة الامتثال واستدامة القيمة السوقية التي يقدمها للعملاء.

تظهر الأدبيات الحديثة أن أداء المشاريع في قطاع التقنية المالية يتسم بخصائص فريدة تميزه عن المشاريع التقليدية في القطاعات الصناعية أو الخدمية. فهذه المشاريع تعتمد على البنية التحتية الرقمية، وعلى سرعة معالجة البيانات، وعلى التفاعل الفوري مع العملاء عبر المنصات التقنية، مما يجعل مؤشرات الأداء فيها معقدة ومتعددة الأبعاد. وقد صنف Guo & Wang (2025) هذه المؤشرات في ثلاثة محاور رئيسية: محور السرعة التشغيلية الذي يقيس القدرة على الاستجابة الفورية لاحتياجات السوق، ومحور الجودة التقنية الذي يقيس استقرار المنصات وسلامة النظم المعلوماتية، ومحور القيمة السوقية الذي يرتبط بمدى تبني المستخدمين للخدمة واستدامة النمو المالي للمؤسسة. ويضاف إلى ذلك بعد الامتثال التنظيمي، الذي أصبح عنصراً حاكماً في بيئة الفنتك، حيث تخضع المؤسسات لأنظمة رقابية معقدة تفرض عليها مستويات عالية من الشفافية والأمان.

أما من حيث أدوات قياس الأداء، فقد تطورت من الاعتماد على المؤشرات المالية البحتة إلى استخدام نماذج هجينة تجمع بين المقاييس الكمية والنوعية. فالمقاييس الكمية تشمل مؤشرات زمن الإنجاز (Lead Time)، وعدد الإصدارات التقنية في الدورة الواحدة، ونسبة الأخطاء التشغيلية، ومعدل الحفاظ على العملاء. أما المقاييس النوعية فتركز على مستوى رضا المستخدمين الداخليين والخارجيين، ومدى قدرة الفرق على التعاون، وجودة الابتكار في المنتج المالي نفسه (Olsen et al., 2025). ويشير Almaqtari وآخرون (2025) إلى أن دمج هذه المقاييس المتنوعة يتيح للمنظمات فهماً أدق لأداء مشاريعها، لأنها لا تقيس فقط الإنتاجية بل أيضاً مرونة الاستجابة وقدرة المشروع على التعلم المؤسسي.

وفي سياق بيئة الفنتك، يعد الأداء التنظيمي نتاجاً لتفاعل ثلاث قوى مترابطة: التقنية، والحوكمة، والثقافة المؤسسية. فالجانب التقني يمثل قدرة المؤسسة على تطوير حلول رقمية آمنة وفعالة تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني والتكامل السحابي. أما جانب الحوكمة فيرتبط بقدرة المؤسسة على الموازنة بين الابتكار والالتزام بالتشريعات، وهو ما يشكل تحدياً خاصاً في الأسواق المالية عالية التنظيم مثل السعودية. في حين يتمثل البعد الثقافي في استعداد فرق العمل لتبني التغيير والتجريب المستمر وتعلم أدوات جديدة بسرعة (Sahid et al., 2023). ووفقاً لـ (Sharma 2025)، فإن المنظمات التي تحقق التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة تصل إلى مستوى أداء أعلى بنسبة تفوق 40% مقارنة بالمؤسسات التي تعمل وفق أنماط إدارية تقليدية لا تراعي الديناميكية التقنية والتنظيمية في بيئة الفنتك.

إن من أهم الخصائص التي تميز أداء المشاريع في مؤسسات التقنية المالية هو أنه أداء ديناميكي متحول وليس ثابتاً، أي أنه يتطور وفق سرعة تغير التكنولوجيا وسلوك المستخدمين. فالمشروع المالي الرقمي لا يتوقف عند لحظة الإطلاق، بل يستمر في التطوير والتحسين بناءً على البيانات المتدفقة من السوق. وقد أشار (Jindal 2024) إلى أن المشاريع الناجحة في بيئة الفنتك تعيد تقييم أدائها كل دورة تطوير قصيرة، وتحديث مؤشرات الأداء بما يتناسب مع نتائج

التحليل الآتي، مما يحقق توازناً بين المرونة والانضباط. وهذا الأسلوب يجعل الأداء ليس مجرد مقياس للنتائج، بل أداة تعلم وتطوير ذاتي تغذي دورة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

ومن خلال المقارنة بين الدراسات الحديثة، يتضح أن أداء مشاريع التقنية المالية لا يمكن عزله عن بنية الإدارة الرشيدة التي تتيح له التطور. فالرشاقة توفر الإطار الذي تتحرك ضمنه مؤشرات الأداء، لأنها تساهم في رفع سرعة الإنجاز، وتحسين جودة العمل الجماعي، وتعزيز الشفافية في مراحل التنفيذ (Chen et al., 2025). كما أن تطبيق مبادئ الرشاقة في المشاريع المالية يقلل من الفاقد الزمني في مراحل التطوير بنسبة تصل إلى 30%، ويزيد من رضا المستخدمين النهائيين بما يقارب 25% وفق ما بينته نتائج الدراسات التطبيقية في بيئات مالية آسيوية وأوروبية (Olorunyomi et al., 2024). ومن ثم يمكن القول إن الأداء في بيئة الفنتك ليس نتاجاً لسياسات تشغيلية فحسب، بل ثمرة مباشرة لتطبيق منهجية رشيدة تجمع بين الكفاءة التقنية والمرونة التنظيمية في إطار واحد متكامل.

وبناءً على ما سبق، فإن مفهوم أداء المشاريع في مؤسسات التقنية المالية يقوم على فكرة "الاستجابة الذكية" لمتغيرات السوق والتكنولوجيا والأنظمة في آن واحد. فالنجاح هنا لا يقاس بما ينجز فقط، بل بمدى قابلية المشروع للتكيف والتطور المستمر مع بيئته. وهذه الرؤية هي ما تستند إليه الدراسة الحالية في اختبار العلاقة بين الإدارة الرشيدة وأداء مشاريع الفنتك في السياق السعودي، بوصفها علاقة سببية تمكن من بناء نموذج علمي يفسر كيف تساهم مرونة الإدارة في رفع كفاءة الأداء، ويضع أسساً عملية لتطوير مشاريع مالية رقمية مستدامة ضمن بيئة تنظيمية واقتصادية متقدمة.

2.3.4 العلاقة التكاملية بين الإدارة الرشيدة والتحول الرقمي في الفنتك

يمثل التحول الرقمي في جوهره عملية إعادة صياغة شاملة لأساليب العمل المؤسسي، من خلال دمج التقنيات الحديثة في جميع العمليات التشغيلية والإدارية بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز القيمة المقدمة للمستهلكين. غير أن هذا التحول، رغم طابعه التقني، لا يتحقق إلا عبر بنية تنظيمية مرنة قادرة على التكيف السريع مع التغيرات التقنية المتلاحقة. وهنا تبرز الإدارة الرشيدة بوصفها الإطار العملي والفلسفي الذي يمكن المؤسسات من إنجاح هذا التحول. فالإدارة الرشيدة لا تعد مجرد أسلوب لتسريع التطوير، بل هي منظومة فكرية تدمج بين التقنية والإنسان والهيكل الإداري في بيئة واحدة قائمة على التجريب والتعلم المستمر (Chen et al., 2025). ومن خلال هذا الدمج، تساهم الرشاقة في تحويل التحول الرقمي من مشروع تقني محدود إلى عملية مستدامة لإعادة بناء الثقافة المؤسسية على أسس الابتكار والتفاعل والشفافية.

تظهر الأدبيات الحديثة أن العلاقة بين الإدارة الرشيدة والتحول الرقمي علاقة تفاعلية لا خطية، إذ إن كلا منهما يدعم الآخر ضمن دورة تكامل متواصلة. فالرشاقة توفر الأطر المنهجية لتنفيذ التحول الرقمي عبر فرق عمل ذاتية التنظيم ودورات تطوير قصيرة وتغذية راجعة مستمرة، بينما يمنح التحول الرقمي الأدوات والمنصات اللازمة لتفعيل مبادئ الرشاقة مثل التحليل الفوري للبيانات والتواصل اللحظي ومراقبة الأداء في الزمن الحقيقي (Zhang et al., 2023). وقد أثبتت دراسات (Chen et al. 2025) أن المؤسسات التي تتبنى الرشاقة كأساس لعملياتها الرقمية تحقق معدلات أعلى من الاستجابة والتكامل بين فرقها الداخلية بنسبة تتراوح بين 30% و40% مقارنة بالمؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بأساليب الإدارة التقليدية. ومن ثم فإن الرشاقة لا تعتبر أداة مساعدة للتحول الرقمي فحسب، بل هي شرط تنظيمي لضمان استدامته وتوسعه في البيئات المعقدة.

أما من حيث أثر المرونة التنظيمية على تسريع الابتكار المالي، فقد بينت دراسات Jindal (2024) و Olorunyomi وآخرون (2024) أن المرونة تعد أحد المحددات الحاسمة لنجاح مشاريع الفنتك، لأنها تتيح للمؤسسة التكيف الفوري مع متغيرات السوق ومتطلبات العملاء. فالابتكار في هذا القطاع لا يتحقق من خلال امتلاك التكنولوجيا فقط، بل من خلال تحويل تلك التكنولوجيا إلى حلول مالية مرنة تحدث باستمرار. والإدارة الرشيدة تحقق ذلك عبر منهجيات مثل التطوير التكراري السريع، وتوزيع المسؤوليات على الفرق المتعددة، وإطلاق النماذج التجريبية القابلة للتحسين المستمر. وقد أظهرت دراسات ميدانية أن تطبيق المرونة التنظيمية في مشاريع الفنتك يؤدي إلى تقليص دورة تطوير المنتجات بنسبة تصل إلى 45%، وزيادة معدل الابتكار المؤسسي بنسبة 35% في المؤسسات التي تعتمد آليات الرشاقة مقارنة بغيرها (Almaqtari et al., 2025).

ولا يقتصر التكامل بين الرشاقة والتحول الرقمي على الجانب التشغيلي، بل يمتد إلى البنية الاستراتيجية للمنظمة. فالتحول الرقمي يتطلب قيادة قادرة على اتخاذ قرارات سريعة مبنية على البيانات، والإدارة الرشيدة تهيئ البيئة المؤسسية المناسبة لذلك من خلال تعزيز التفاعل بين المستويات الإدارية وإلغاء الحواجز بين فرق التطوير والإدارة العليا. ووفقا لدراسة Weichbroth (2022)، فإن المؤسسات التي تتبنى نهجا رشيقا في إدارة مشاريعها الرقمية تحقق قدرة أعلى على مواجهة المخاطر الناتجة عن التحول بنسبة 28% مقارنة بالمؤسسات التي تفصل بين الإدارة التقنية والإدارية. ويعزى ذلك إلى أن الرشاقة تحول القيادة من دور إشرافي إلى دور تمكيني يعتمد على التواصل الأفقي، مما يخلق نظاما إداريا أكثر استجابة للتغيير وأقدر على توجيه الموارد نحو مجالات الابتكار ذات العائد الأعلى.

وتعد الإدارة الرشيدة في هذا الإطار آلية فعالة لتحقيق التكامل بين التقنية والإدارة في مشاريع الفنتك. فهي تربط بين أنظمة التحليل الذكية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال آليات تشغيلية قائمة على العمل الجماعي والتحليل الفوري للأداء. فمثلا، في مشاريع المدفوعات

الرقمية أو الإقراض الذكي، تمكن الرشاقة فرق التطوير من تعديل النظم بناء على ملاحظات المستخدمين في غضون أيام، بدلا من الانتظار لدورات تطوير طويلة. وقد أوضح Guo & Wang (2025) أن الجمع بين المنصات التقنية المرنة ومنهجيات الأجايل أسهم في تحسين كفاءة سلاسل التوريد المالية الرقمية بنسبة تتجاوز 40%، وفي رفع مستوى رضا العملاء بما يفوق 25%. وهذا يظهر أن الرشاقة ليست مجرد وسيلة للتنفيذ، بل هي لغة الإدارة الجديدة التي تترجم المتطلبات التقنية إلى نتائج تشغيلية قابلة للقياس.

ومن خلال هذا التفاعل المتبادل بين الرشاقة والتحول الرقمي، تتحقق بيئة فنتك ديناميكية تتسم بالابتكار المستمر والتعلم الذاتي. فالتحول الرقمي يقدم الأدوات، بينما تقدم الرشاقة المنهج؛ الأول يمكن، والثانية توجه. وحين يندمجان في إطار مؤسسي متكامل، يصبح الابتكار عملية ممنهجة لا عشوائية. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية في بناء نموذج يفسر كيف تسهم الإدارة الرشيقة في رفع أداء مشاريع التقنية المالية في المملكة العربية السعودية عبر تسريع التحول الرقمي وتمكين الفرق التنظيمية من إدارة التغيير بكفاءة واستدامة، بما يواكب التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة في إطار رؤيتها 2030 نحو اقتصاد رقمي متكامل قائم على الابتكار والمعرفة.

2.3.5 النظريات المفسرة للعلاقة بين المتغيرين

تعد نظرية النظم الاجتماعية التقنية (Sociotechnical Systems Theory) من أكثر الأطر النظرية ملاءمة لتفسير العلاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع الرقمية، إذ تنظر إلى المؤسسة بوصفها نظاما مزدوج البنية يتكون من عنصرين متكاملين: البعد الاجتماعي المتمثل في الإنسان والعلاقات التنظيمية، والبعد التقني المتمثل في الأدوات والأنظمة والعمليات. وقد طورت هذه النظرية في خمسينيات القرن العشرين على يد باحثي معهد تافيسستوك في بريطانيا، بهدف تفسير التفاعل بين الإنسان والتقنية داخل بيئة العمل، وما يترتب على ذلك من تأثير متبادل في الكفاءة والإنتاجية (Chen et al., 2025). وتفترض النظرية أن أي نظام تنظيمي لا يمكن أن يحقق الأداء الأمثل إذا أدير أحد البعدين بمعزل عن الآخر، فالتقنية مهما بلغت من التطور تظل غير فعالة ما لم تصمم لتتكامل مع السلوك الإنساني والثقافة التنظيمية. ومن هنا اكتسبت هذه النظرية أهميتها في تحليل بيئات المشاريع الرقمية المعاصرة، لأنها تقدم تفسيراً متوازناً يجمع بين المنطق الاقتصادي والمنطق الإنساني في إدارة العمل.

إن الإدارة الرشيقة تجسد عمليا مبادئ هذه النظرية، إذ تقوم على تحقيق التوازن بين الجانب التقني الذي يعنى بسرعة التطوير وجودة الأدوات الرقمية، والجانب الاجتماعي الذي يركز على

تمكين الفرق البشرية وتفعيل التعاون والعمل الجماعي. فوفقا لـ Almaqtari وآخرون (2025)، تعتبر الرشاقة نظاما اجتماعيا تقنيا متكاملًا، لأن نجاحها يعتمد على تكامل التقنيات الرقمية مع القدرات البشرية في بيئة تنظمها الثقة والمسؤولية المشتركة. ومن خلال هذا التكامل، تتحقق القدرة على اتخاذ قرارات سريعة استنادا إلى البيانات، دون أن تلغى أهمية الحدس والخبرة الإنسانية. وتفسر النظرية هذا التفاعل بوصفه نوعا من "الاعتماد المتبادل" بين النظامين، بحيث يعيد كل منهما تشكيل الآخر بمرور الوقت. وهذا هو جوهر الرشاقة في بيئات التقنية المالية، حيث تبني القرارات الإدارية والتقنية بالتوازي لضمان سرعة الاستجابة ودقة الأداء في الوقت ذاته.

وتفسر النظرية كذلك كيف تسهم الإدارة الرشيقة في رفع كفاءة الأداء من خلال إعادة تصميم العمليات بحيث تراعى فيها التفاعلات الإنسانية والبنى التقنية معا. فالنظام الاجتماعي في فرق العمل الرشيقة يتميز بارتفاع مستوى التمكين الذاتي، وتوزيع الأدوار بناء على الكفاءة لا التسلسل الإداري، مما يؤدي إلى تسريع اتخاذ القرار وتقليل حلقات الاعتماد البيروقراطي (Jindal, 2024). وفي المقابل، فإن النظام التقني في بيئة الرشاقة قائم على أدوات دعم القرار والتكامل الرقمي مثل التحليل اللحظي للبيانات، وأنظمة تتبع الأداء، والتعاون الرقمي عبر المنصات. ووفقا لـ Olorunyomi وآخرون (2024)، فإن هذا التفاعل بين البعدين ينتج بيئة ديناميكية قادرة على الاستجابة للتغيير بنسبة أعلى بكثير من الأنظمة التي تدار تقليديا، إذ ترتفع معدلات إنجاز المهام في المؤسسات الرشيقة بما يتراوح بين 30% و45%، وتزداد دقة النتائج النهائية بفضل التغذية الراجعة المتواصلة.

وبالرغم من مزايا هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الرشاقة والأداء، فإن لها حدودا يجب إدراكها في سياق التحليل الأكاديمي. فهي نظرية عامة لا تقدم أدوات كمية دقيقة لقياس درجة التكامل بين النظامين الاجتماعي والتقني، كما أن تطبيقها يتطلب فهما عميقا للسياق الثقافي والتنظيمي لكل مؤسسة. لذلك قد تواجه بعض الدراسات صعوبة في توحيد مقاييسها عبر القطاعات المختلفة. ومع ذلك، تظل النظرية ملائمة جدا لقطاع التقنية المالية، نظرا لأن هذا القطاع يتسم بارتفاع التفاعل بين التكنولوجيا الحديثة والسلوك التنظيمي الإبداعي (Zhang et al., 2023). ومن هذا المنطلق، اعتمدت الدراسة الحالية على هذه النظرية كأساس لتفسير العلاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء مشاريع الفنتك، لأنها تتيح فهما متكاملًا للعوامل التي تجعل المرونة التنظيمية والتكامل التقني شرطين ضروريين لتحقيق الأداء الأمثل في بيئة مالية رقمية متسارعة الإيقاع.

وتبرير تبني هذه النظرية في البحث الحالي ينبع من طبيعة المشكلة البحثية ذاتها، إذ لا يمكن تحليل أثر الإدارة الرشيقة في مشاريع الفنتك دون النظر إلى العلاقة الجدلية بين العامل الإنساني الذي يجسده الفريق الرشيق، والعامل التقني الذي يمثله النظام الرقمي والذكاء الاصطناعي والتحليلات الفورية. فكل من هذين البعدين يسهم في تشكيل الأداء العام، كما أن

فاعلية أحدهما مرهونة بمدى تكامله مع الآخر. ومن ثم فإن نظرية النظم الاجتماعية التقنية تمنح الدراسة الإطار المفاهيمي الذي يفسر كيف تسهم الرقابة في تحقيق الأداء العالي ليس عبر التقنية فحسب، بل من خلال تصميم نظام اجتماعي مؤسسي قادر على مواكبة التطور الرقمي وتحويله إلى قيمة مستدامة. وبهذا تصبح هذه النظرية حجر الزاوية الذي تستند إليه الدراسة في بناء نموذجها التفسيري للعلاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء مشاريع التقنية المالية في المملكة العربية السعودية.

2.3.6 النماذج والدراسات التي تناولت الإدارة الرشيقة في القطاع المالي

تظهر الأدبيات الحديثة تنوعا ملحوظا في النماذج البحثية التي درست العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء المؤسسي في القطاع المالي، إذ اتجهت أغلب الدراسات إلى تحليل قدرة الرقابة على تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع الابتكار، وتعزيز الاستجابة للمتغيرات التنظيمية والتقنية. ومن أبرز هذه الدراسات ما قدمه (Jindal 2024) الذي يعد من أوائل النماذج التطبيقية التي اختبرت مدى تكامل منهجية الرقابة مع بيئة التقنية المالية في اقتصاد نام. استخدم الباحث استبانة مكونة من 29 سؤالاً طبقت على عينة من 250 مستفيدا من خدمات الفنتك في المؤسسات الهندية، وتوصل إلى أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة يسهم في تسريع إنجاز المعاملات بنسبة تجاوزت 70%، كما يزيد كفاءة الأنظمة التشغيلية في المؤسسات المالية بنسبة تزيد على 72%. وأكدت نتائج الدراسة أن نجاح الرقابة لا يتوقف على وجود الأدوات التقنية فحسب، بل يعتمد على تصميم هيكل تنظيمي مرن يتيح للفرق اتخاذ القرارات ذاتيا والتفاعل السريع مع متطلبات العملاء.

أما دراسة (Sharma 2025) فقد اتخذت منحى مختلفا حيث ركزت على إدماج منهجية الأجايل مع مبادئ اللين (Lean) ضمن مؤسسات الخدمات المالية الكبرى مثل Goldman Sachs وJP Morgan وCiti. وقد أظهرت الدراسة أن الجمع بين الرقابة واللين يعزز الكفاءة التشغيلية بنسبة تصل إلى 45% من خلال تقليل الهدر في العمليات وتحسين تدفق المعلومات بين فرق المبيعات والمخاطر والامتثال. كما أوضحت أن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات المالية هو القدرة على مواءمة المرونة التشغيلية مع متطلبات الرقابة الصارمة، وهو ما يتطلب نظام حوكمة متوازنا يدمج بين الابتكار والانضباط. ويمثل هذا النموذج أحد أهم المداخل التي تبرز أن الإدارة الرشيقة ليست نقيضا للرقابة، بل آلية لضبطها بوسائل أكثر ذكاء وتفاعلا مع التغيير.

وتعد دراسة Chen وآخرون (2025) من أبرز الأطر التحليلية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة الرشيقة في المؤسسات المالية ضمن بحثهم الموسوم Critical Success

Factors in Agile-Based Digital Transformation Projects. فقد اعتمد الباحثون على تحليل منهجي لنحو 66 بحثاً محكماً تناولت التحول الرقمي من منظور المشاريع، واستخلصوا أربعة محاور رئيسية هي: التكامل التقني بين الأدوات والمنهجيات، والحوكمة والقيادة، والتفاعل الاجتماعي داخل فرق العمل، ومسارات التحول القطاعية. وأوضحت الدراسة أن نجاح الإدارة الرشيدة في المشاريع الرقمية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القيادة المؤسسية على دمج التقنية في الثقافة التنظيمية، وتفعيل دور الفرق متعددة التخصصات في اتخاذ القرار. وأوصت بأن يكون التحول الرقمي قائماً على أسس الرقابة التنظيمية التي تضمن التعلم السريع والاستجابة المستمرة لمتغيرات السوق والتكنولوجيا.

أما دراسة Zhang وآخرون (2023) فقد قدمت نموذجاً تفسيرياً متكاملًا للعلاقة بين الرقابة والتحول الرقمي، من خلال مراجعة منهجية للأبحاث المنشورة بعد عام 2021 باستخدام إطار عمل PRISMA. وقد توصلت الدراسة إلى أن منهجية الأجايل تساهم في تعزيز عمليات التحول الرقمي من خلال ثلاثة مسارات رئيسية: المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة، وسرعة التكيف التنظيمي، والتحسين المستمر في تقديم الخدمات المالية الرقمية. غير أن الدراسة أشارت أيضاً إلى وجود تحديات تتعلق بإدارة المعرفة المؤسسية، وتوحيد مقاييس الأداء بين المشاريع المختلفة، وهو ما يجعل تطبيق الرقابة في المؤسسات المالية بحاجة إلى تكيف خاص يتناسب مع طبيعة المخاطر والامتثال التنظيمي في هذا القطاع.

ومن خلال المقارنة بين هذه النماذج، يمكن ملاحظة عدد من أوجه التوافق والاختلاف مع الدراسة الحالية. فأوجه التوافق تتمثل في أن جميع الدراسات السابقة أكدت أن الإدارة الرشيدة تمثل عاملاً حاسماً في رفع الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية في بيئة الفنتك، وأنها تساهم في تحسين الاتصال الداخلي والتكامل بين الفرق، وفي تعزيز ثقافة الابتكار المستمر. أما الاختلاف فيمكن في طبيعة البيئة البحثية؛ إذ ركزت الدراسات السابقة على الأسواق العالمية ذات البنى التكنولوجية المستقرة، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقة في السياق السعودي الذي يتميز بخصائص تنظيمية وتكنولوجية فريدة تتعلق بسرعة التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، وبوجود منظومة رقابية مالية متقدمة تفرض متطلبات دقيقة للامتثال والأمن السيبراني.

وتتمثل الدروس المستفادة من هذه النماذج في أن نجاح الإدارة الرشيدة في المؤسسات المالية يعتمد على ثلاثة مرتكزات مترابطة: أولاً، بناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على المبادرة والتجريب؛ ثانياً، تطوير قيادة مؤسسية تتبنى التفكير الرشيق وتوفر بيئة داعمة للتغيير؛ وثالثاً، استخدام أدوات رقمية متقدمة تتيح جمع البيانات وتحليلها الفوري لتسريع عملية اتخاذ القرار (Guo & Wang, 2025). وتستند الدراسة الحالية إلى هذه الدروس في بناء إطارها المفاهيمي، من خلال دمج هذه الأبعاد الثلاثة ضمن نموذج متكامل يربط بين الإدارة الرشيدة كمدخل تنظيمي، والتحول الرقمي كأداة تنفيذية، والأداء كمحصلة نهائية تقاس بها فاعلية مشاريع الفنتك. وبذلك

تسهم الدراسة في نقل النقاش العلمي من مستوى الوصف النظري إلى مستوى التفسير التجريبي للعلاقة بين المرونة التنظيمية والكفاءة التشغيلية في المؤسسات المالية السعودية.

2.3.7 الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية

يعد الإطار المفاهيمي بمثابة البنية التفسيرية التي تستند إليها الدراسة في الربط بين متغيراتها الأساسية، وتوضيح المسارات السببية التي تسعى لاختبارها ميدانياً. فهو يجمع بين ما توصلت إليه الأدبيات النظرية والدراسات السابقة من نتائج، وبين الفرضيات التي تبنيها الدراسة الحالية بناءً على تحليل السياق السعودي لقطاع التقنية المالية. ويهدف هذا الإطار إلى تحديد العلاقة الجوهرية بين الإدارة الرشيدة للمشاريع بوصفها متغيراً مستقلاً، وأداء مشاريع التقنية المالية بوصفه متغيراً تابعاً، مع بيان الأبعاد التفصيلية التي يتكون منها كل متغير، وكيفية تفاعلها في بناء نموذج متكامل يعكس الواقع العملي لمؤسسات الفنتك.

أولاً: الإدارة الرشيدة للمشاريع

تمثل الإدارة الرشيدة جوهر التحول التنظيمي في بيئات المشاريع الحديثة، إذ تسعى إلى تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط، وسرعة الإنجاز وجودة المخرجات. وتستند الدراسة إلى ما ورد في الأدبيات (Jindal, 2024; Chen et al., 2025; Olorunyomi et al., 2024) لتحديد أربعة أبعاد رئيسية تشكل المكون الأساسي لهذا المتغير، وهي:

- المرونة التنظيمية: قدرة المؤسسة على تعديل خططها التشغيلية والإدارية استجابة للتغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية دون الإخلال بالأهداف الاستراتيجية.
- التحسين المستمر: السعي الدائم لمراجعة العمليات وتطويرها من خلال التغذية الراجعة المنتظمة وتحليل الأداء في دورات قصيرة متكررة.
- تفاعل الفريق: تعزيز التعاون بين أفراد الفريق وتمكينهم من اتخاذ القرار الجماعي عبر التواصل المفتوح والمساءلة المتبادلة.
- تسليم القيمة: التركيز على تقديم نتائج ذات قيمة مضافة حقيقية للعميل أو المستخدم النهائي بدلاً من الاكتفاء بإنجاز المهام الشكلية.

ويفترض أن هذه الأبعاد الأربعة تمثل منظومة متكاملة تسهم في رفع كفاءة الأداء عبر تطوير القدرات المؤسسية للتكيف، وتوليد الحلول الإبداعية، وتحقيق التعلم التنظيمي المستمر.

ثانياً: أداء مشاريع التقنية المالية

يعرف أداء المشاريع في بيئة الفنتك بأنه القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية والابتكارية والتنظيمية بكفاءة واستدامة، في ظل بيئة رقمية سريعة التغير. وبناء على مراجعة الدراسات السابقة (Guo & Wang, 2025; Almaqtari et al., 2025; Zhang et al., 2023)، حددت أربعة أبعاد رئيسة لأداء مشاريع التقنية المالية:

- الكفاءة التشغيلية: قدرة المشروع على استخدام الموارد بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق الحد الأعلى من الإنتاجية وجودة التنفيذ.
- الابتكار المالي: مدى تطوير حلول مالية وتقنية جديدة تعزز التنافسية وتستجيب لاحتياجات السوق.
- الاستجابة التنظيمية: قدرة المشروع على التوافق السريع مع الأنظمة المالية والقواعد الرقابية المتغيرة.
- رضا العملاء: مستوى رضا المستخدمين النهائيين عن جودة الخدمات المالية الرقمية وسهولة استخدامها واستقرارها.

وتفترض الدراسة أن هذه الأبعاد تعبر عن الأداء المؤسسي الشامل الذي يمكن أن يتأثر بدرجة تطبيق الإدارة الرشيدة وممارساتها في بيئة العمل.

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرين

ينطلق الإطار المفاهيمي للدراسة من فرضية رئيسة مؤداها أن تطبيق الإدارة الرشيدة للمشاريع يسهم بصورة إيجابية في تحسين أداء مشاريع التقنية المالية. وتنبتق عن هذه الفرضية علاقات فرعية يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

- تؤدي المرونة التنظيمية إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تمكين فرق العمل من إعادة توزيع الموارد واتخاذ قرارات سريعة.
- يسهم التحسين المستمر في رفع جودة الأداء والابتكار المالي من خلال آليات المراجعة الدورية وتطوير الحلول التقنية.
- يعزز تفاعل الفريق الاستجابة التنظيمية عبر التعاون الفوري بين الإدارات التقنية والإدارية لتطبيق المتطلبات الرقابية.
- يؤدي تسليم القيمة إلى زيادة رضا العملاء، لأنه يركز على تحقيق احتياجات المستخدم النهائي بدقة وسرعة وشفافية.

وبذلك، يفترض النموذج أن العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء علاقة طردية قوية، حيث تمثل الرشاقة متغيراً تفسيرياً رئيساً لمستوى الأداء في مشاريع الفنتك.

الخاتمة

يمثل هذا الفصل الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة في بناء نموذجها التفسيري للعلاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء مشاريع التقنية المالية. وقد عرض الفصل الأسس الفكرية والمنهجية التي يقوم عليها مفهوم الإدارة الرشيقة، وتطورها التاريخي من مجال تطوير البرمجيات إلى مجال إدارة المشاريع الرقمية، مروراً بمراحل التكيف مع بيئات العمل المتسارعة. كما تناول الفصل المبادئ الأربعة الرئيسة للرشاقة وهي: المرونة التنظيمية، والتحسين المستمر، وتفاعل الفريق، وتسليم القيمة، بوصفها عناصر مترابطة تسعى لتحقيق الكفاءة التشغيلية والابتكار المؤسسي في وقت واحد. وأشار إلى أن الإدارة الرشيقة لم تعد مجرد أسلوب تشغيلي، بل أصبحت ثقافة تنظيمية تسعى لإعادة تعريف الكفاءة من منظور ديناميكي يعتمد على التعلم المستمر والتفاعل الجماعي والاستجابة الذكية للتغيير.

وقد ركز الفصل كذلك على مفهوم أداء المشاريع في بيئة الفنتك باعتباره متغيراً تابعاً يتأثر بمستوى تبني الإدارة الرشيقة داخل المؤسسات المالية. وأوضح أن أداء هذه المشاريع لم يعد يقاس فقط بزمان الإنجاز أو كلفة التنفيذ، بل أصبح مفهوماً مركباً يشمل الكفاءة التشغيلية، والابتكار المالي، والامتثال التنظيمي، ورضا العملاء. وتبين من خلال تحليل الأدبيات أن طبيعة مشاريع الفنتك تتطلب إدارة قائمة على المرونة، نظراً لما تتسم به من تعقيد تقني وتطور تشريعي متسارع. كما أكد الفصل أن النجاح في هذا القطاع يرتكز على التكامل بين التقنية والبنية التنظيمية والثقافة المؤسسية، بحيث تصبح الإدارة الرشيقة الأداة التي تضمن استدامة هذا التوازن وتحوله إلى ميزة تنافسية دائمة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة التكاملية بين الرشاقة والتحول الرقمي، فقد أظهر التحليل أن الإدارة الرشيقة تشكل الإطار العملي الذي يفعل عمليات التحول الرقمي ويضمن استدامتها، إذ تقدم آليات تنظيمية قائمة على العمل الجماعي والتطوير التكراري واتخاذ القرار السريع. كما تبين أن المرونة التنظيمية تساهم بصورة مباشرة في تسريع الابتكار المالي من خلال تمكين الفرق من اختبار النماذج التجريبية وتحسينها بشكل مستمر، مما يعزز من قدرة مؤسسات الفنتك على تطوير منتجات رقمية تتسم بالفعالية والأمان. ومن ثم تعد الرشاقة في جوهرها آلية لدمج التقنية بالإدارة في بيئة مالية رقمية متسارعة التحول.

وفي ضوء ما سبق، استندت الدراسة إلى نظرية النظم الاجتماعية التقنية بوصفها الإطار التفسيري للعلاقة بين المتغيرين، لكونها تفسر كيفية تحقيق التكامل بين البعد الإنساني المتمثل في فرق العمل الرشيقية، والبعد التقني المتمثل في الأنظمة والمنصات الرقمية. وقد وضح أن هذه النظرية تقدم منظورا متوازنا يجمع بين الكفاءة التقنية والفاعلية الإنسانية، وهو ما يجعلها أكثر ملاءمة لتحليل بيئات الفنتك التي تعتمد على تفاعل مستمر بين الإنسان والتكنولوجيا. كما ناقش الفصل حدود هذه النظرية ومبررات تبنيها، مؤكدا أنها تمثل الأساس العلمي الأكثر اتساقا مع طبيعة المشكلة البحثية الحالية.

وفي ختام الفصل، تم بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الذي يبرز العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الرشيقية) بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع (أداء مشاريع الفنتك) بأبعاده الأربعة المقابلة. وقد أوضح النموذج التصوري أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية إيجابية، تظهر أن تبني ممارسات الرشاقة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار المالي، وزيادة الاستجابة التنظيمية، ورفع مستوى رضا العملاء. ويمثل هذا النموذج الأساس العلمي الذي ستتطلب منه الدراسة الميدانية في الفصل الرابع، حيث سيتم اختبار الفرضيات إحصائيا وتحليل البيانات المجمعة من عينة مؤسسات التقنية المالية في المملكة العربية السعودية، بغرض التحقق من مدى صحة العلاقات النظرية التي تم بناؤها في هذا الإطار.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

تسعى منهجية هذا البحث إلى تأسيس إطار علمي منضبط يمكن من تحليل العلاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء مشاريع التقنية المالية ضمن سياق معرفي تستند إليه الأدبيات الحديثة في مجالي التحول الرقمي وإدارة المشاريع. ويأتي هذا التأسيس المنهجي استجابة لطبيعة الظاهرة المدروسة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتسارع التطورات التقنية وبروز الحاجة إلى نماذج إدارية قادرة على فهم ديناميكية الابتكار المالي، مما يقتضي اعتماد مقاربة تحليلية تعالج المفاهيم والمضامين النظرية بدقة وعمق. ومن هذا المنطلق، يقوم هذا الفصل بشرح الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه، وتحديد منطلقاته النظرية، ورسم حدوده الموضوعية، بما يضمن اتساق المنهج مع أهداف الدراسة وإشكالياتها.

ويستند هذا الفصل كذلك إلى مقاربة منهجية تعتمد على تحليل البنى النظرية والمفاهيمية المستقاة من نتاج علمي معاصر يتناول الإدارة الرشيقة ومشاريع التقنية المالية في بيئات تنظيمية مختلفة، بحيث تفهم العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما استقر عليه الفكر الإداري الحديث. ويتيح هذا النهج التوصل إلى بناء معرفي تفسيري قادر على استيعاب طبيعة الرشاقة بوصفها فلسفة إدارية ذات أبعاد تنظيمية وتكنولوجية، وعلى فهم أدائها في بيئة الفنتك التي تتسم بالتعقيد، والتغير السريع، والتنافسية العالية. وبهذا يشكل هذا الفصل الأساس العلمي الذي سيوجه التحليل في الفصول اللاحقة، ويضبط المسار الذي تتحرك من خلاله الدراسة نحو صياغة نموذج مفاهيمي متكامل يفسر العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

3.2 المنهجية وطرق البحث

تنهض المنهجية في هذا البحث على رؤية علمية تتوخى الإحاطة الشاملة بطبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء مشاريع التقنية المالية، وهي علاقة تتشابك فيها الأسس المفاهيمية بالممارسات التطبيقية، وتلتقي فيها النظرية بالواقع التنظيمي في سياقات اقتصادية رقمية شديدة التعقيد. ولما كانت الظاهرة المدروسة ذات امتداد معرفي يتجاوز حدود الوصف إلى عمق التفسير والتحليل، فقد تطلب الأمر اعتماد منهج علمي يأخذ بطبيعة الموضوع وبمتطلبات الإجابة عن إشكاليته، بحيث يجمع بين الاستقراء النقدي للأدبيات، والقراءة التحليلية للمفاهيم، والربط المنطقي بين الاتجاهات النظرية التي أسهمت في تأسيس مفهوم الرشاقة المؤسسية وتطبيقاته في قطاع الفنتك. ومن هنا، جرى اختيار منهج تحليلي يعتمد على بناء معرفة تراكمية دقيقة تقوم على فحص النصوص العلمية وتقويم ما تضمنته من نماذج ونتائج واستنتاجات.

ويقوم هذا المنهج على مبدأ أن فهم الإدارة الرشيقة لا يتحقق إلا باستكشاف أصولها الفكرية، وتتبع التطور التاريخي الذي نقلها من عالم تطوير البرمجيات إلى فضاء إدارة المشاريع الحديثة، ثم تحليل المبادئ التي ارتكزت عليها، مثل التحسين المستمر، والعمل التكراري، والتعلم الجماعي، وإدارة القيمة. وهو تحليل لا يقتصر على العرض، بل يتجاوزه إلى فهم أثر هذه المبادئ في بناء الأداء المؤسسي، وكيف أسهمت في تشكيل نمط إداري يتسم بالمرونة والديناميكية. وفي المقابل، يتناول المنهج أداء مشاريع الفنتك بوصفه ظاهرة مركبة تقاس عبر أبعاد متعددة تشمل الكفاءة التشغيلية، وسرعة الابتكار، والامتثال التنظيمي، ورضا العملاء. ويحتم هذا التعقيد اعتماد تحليل معمق يربط بين هذه الأبعاد وبين الممارسات الرشيقة التي أثبتت الأدبيات أثرها في البيئات الرقمية المتسارعة.

ولكي يستقيم البناء المنهجي للبحث، ارتكز التحليل على مقارنة نقدية للدراسات السابقة، بغرض استخراج المسارات التي سلكها الباحثون في تفسير الرشاقة وعلاقتها بالأداء، وتحديد نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ومواطن الضعف التي ينبغي تجاوزها. وتمنح هذه المقارنة رؤية شمولية لطبيعة الإسهام العلمي في هذا المجال، وتظهر مدى غلبة التركيز على البيئات الغربية أو التجارب التقنية البحتة، في مقابل محدودية الدراسات التي تناولت الرشاقة في الإطار المالي الرقمي العربي، وخصوصا في البيئة السعودية التي تشهد تحولات استراتيجية تستدعي إعادة قراءة المفاهيم الإدارية في ضوء التحول الرقمي الوطني. وبذلك، يسهم المنهج في بناء قاعدة تفسيرية تتيح صياغة نموذج مفاهيمي قادر على تفسير العلاقات بين المتغيرين وفق خصوصية السياق السعودي.

وتأسيسا على هذا البنيان المعرفي، تصبح المنهجية في هذا البحث ليست مجرد إجراء تنظيمي أو خطوة شكلية، بل إطارا موجهًا للتحليل العام والفصل التطبيقي لاحقا. فهي تحدد كيفية قراءة النصوص العلمية، وكيفية مقارنتها، وما الأسئلة التي ينبغي استحضارها عند تقييم أثر الرشاقة

على الأداء. كما تحدد المنطلقات النظرية التي سيبني عليها النموذج التصوري وتشتق منها الفروض العلمية التي سيجري اختبارها في المناقشة الختامية. ومن ثم، فإن هذه المنهجية تمثل العمود الفقري للبحث، وتوفر الأساس الذي يضمن سلامة التحليل، ويقي الدراسة من أي خلل في البناء المنطقي أو العلمي، ويجعل نتائجها متسقة مع ما استقر عليه الفكر الإداري المعاصر.

3.3 مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث الإطار المعرفي الذي تدور ضمنه الظاهرة المدروسة، وهو في هذه الدراسة مجتمع غير ميداني بالمعنى الإجرائي، بل هو مجتمع علمي مفاهيمي يتكون من مجموع النتائج البحثية والنماذج النظرية والدراسات التطبيقية التي تناولت الإدارة الرشيقة وأداء مشاريع التقنية المالية في البيئات المختلفة. ويأتي هذا التحديد اتساقاً مع طبيعة الدراسة التي تقوم على التحليل النظري النقدي، إذ إن الظاهرة التي يعالجها البحث لا تسبر أغوارها من خلال أفراد أو مؤسسات تستقصى آراؤها، بل من خلال تراكم علمي غني شكل على مدى عقدين بنية معرفية متماسكة حول الرشاقة المؤسسية والتحول الرقمي والابتكار المالي. ولذلك يمثل مجتمع البحث في هذا السياق مجموعة واسعة من الدراسات المحكمة الصادرة في مجالات عالمية، والرسائل العلمية، والتقارير البحثية التي تتناول المفهومين الرئيسيين من زوايا متعددة، سواء في سياق الإدارة، أو التقنية الرقمية، أو الاقتصاد المالي، أو هندسة المشاريع. ويمتد هذا المجتمع المعرفي عبر مدارس علمية مختلفة، ما يمنح الدراسة قدرة على المقارنة والاستقراء والاستنتاج بصورة أكثر عمقا واتساقا.

ويتميز هذا المجتمع البحثي بثراء علمي واضح، إذ يضم أعمالاً تناولت الرشاقة في مؤسسات مالية ناشئة، وأخرى حللتها في مشاريع تقنية عابرة للقطاعات، وثالثة درست أداء الفنتك في بيئات تنظيمية متقدمة أو ناشئة. ويمثل هذا التنوع مصدر قوة للبحث، لأنه يتيح مقارنة الاتجاهات العالمية بالعربية، ويكشف مدى توافق أو اختلاف تطبيقات الرشاقة وفق السياق الاقتصادي والبنية التنظيمية والتطور التشريعي. كما أن امتداد مجتمع البحث عبر حقول معرفية متعددة يجعل الدراسة أكثر قدرة على ربط مفاهيم الإدارة بمفاهيم التقنية المالية، مما يسمح ببناء نموذج تفسيري أكثر دقة واتساقاً، ويجعل نتائج التحليل مبنية على قاعدة علمية راسخة وليس على تصورات افتراضية أو بيانات جزئية. ومن هنا تأتي أهمية هذا المجتمع المعرفي بوصفه البيئة التي تستمد منها الدراسة مادتها العلمية، وتبني عليها إطارها المفاهيمي، وتشتق عبرها الفجوات البحثية التي تمثل الدافع الرئيس لإجراء هذا البحث.

3.4 حدود البحث

1. **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على العلاقة بين الإدارة الرشيدة وأداء مشاريع الفنتك فقط.
2. **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة منوها تحليليا نظريا دون أدوات ميدانية.
3. **الحدود الزمنية:** تغطي الأدبيات المنشورة بين الأعوام 2020-2025.
4. **الحدود المكانية:** تركز النتائج على السياق العربي وخاصة السعودي.
5. **الحدود المعرفية:** تقتصر على الدراسات المحكمة والرسائل العلمية الموثوقة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

يقدم هذا الفصل نتائجه باعتبارها ثمرة تحليل معرفي معمق، يستند إلى بناء نظري صلب ودراسة موسعة للأدبيات العلمية التي تناولت الإدارة الرشيقة وعلاقتها بأداء مشاريع الفنتك. وتنطلق هذه النتائج من فكرة محورية مفادها أن الأداء في مشاريع التقنية المالية لا يفهم من خلال عنصر واحد أو ممارسة منعزلة، بل من خلال منظومة مترابطة تتكامل فيها البنية التنظيمية والقدرات التقنية وأنماط القيادة والحوكمة، في إطار يتسم بالتغير السريع وارتفاع مستوى التنافسية. ومن ثم، يأتي هذا الفصل لتقديم تصور شامل لصور التأثير التي تمارسها الإدارة الرشيقة على مشاريع الفنتك، مع تفكيك الروابط الداخلية التي تجعل هذا التأثير ممكناً في بيئات رقمية معقدة ومتطورة.

وتنشأ أولى القضايا البحثية التي يناقشها هذا الفصل من تحليل الأسس البنوية للإدارة الرشيقة، إذ يتبين أن المرونة التنظيمية، والعمل التعاوني، والتحسين المستمر، وإنتاج القيمة على نحو تدريجي ليست مجرد مبادئ نظرية، بل عناصر فاعلة تترك أثراً مباشراً في كفاءة مشاريع الفنتك، سواء على مستوى اختصار الزمن، أو زيادة جودة المخرجات، أو رفع القدرة الاستجابية للتغيرات السوقية والتنظيمية. وتقوم النتائج هنا على الربط بين المفاهيم الجوهرية للرشاقة وبين الأبعاد الأربعة للأداء: الكفاءة التشغيلية، الابتكار المالي، الاستجابة السريعة، ورضا العملاء؛ وهو ربط يعكس ما توصلت إليه الدراسات السابقة بصورة متماسكة ومترابطة، ويوضح كيف تعاد صياغة عمليات المشروع الداخلية عندما تدار وفق إطار رشيق.

كما يناقش هذا الفصل العلاقة التكاملية بين الإدارة الرشيقة والتحول الرقمي، باعتبارهما بعدين متلازمين في بيئة الفنتك. فالنتائج تظهر أن رفع كفاءة المشاريع الرقمية لا يتحقق عبر التقنية وحدها، ولا عبر الإدارة وحدها، بل عبر التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب التقني ضمن منظومة اجتماعية-تقنية متكاملة، تتفاعل فيها فرق العمل مع الأدوات الرقمية والممارسات الإدارية الحديثة. ومن خلال هذا التحليل، يتضح أن الرشاقة تعمل بوصفها "آلية ربط" بين التقنية والهيكل الإداري، مما يتيح تسريع الابتكار، وتحسين إدارة المخاطر، وضبط جودة العمل في ظل تغيرات تنظيمية وسوقية سريعة. وهذا الفهم التكاملي يقدم تفسيراً أعمق للكيفية التي يتحقق بها الأداء في مشاريع الفنتك، وللشروط التي تجعل الرشاقة إطاراً فعالاً أو محدود الأثر.

وأخيراً، يعالج هذا الفصل خصوصية السياق السعودي والعربي، في ضوء التجارب الدولية التي استند إليها الإطار النظري للدراسة. فالنتائج لا تنقل نقلاً جامداً من أدبيات غربية أو آسيوية، بل تقرأ قراءة نقدية تراعي اختلاف الأطر التنظيمية، والبنى المؤسسية، ورؤية التحول الرقمي، واستعداد القطاع المالي للتبني المستمر. ومن خلال المقارنة، يتضح أين تتطابق التجارب الدولية مع الواقع السعودي، وأين تختلف، وأين تستدعي الممارسة المحلية تطوير نماذج رشيقة خاصة تناسب طابع السوق السعودي وطموحاته الرقمية. وبهذا التأسيس، يمهد الفصل للانتقال إلى

التوصيات التي تبني حصريا على نتائج تحليل مركز، يسعى إلى تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق، وعميقة في محتواها، ومتناغمة مع معايير الكفاءة والاستدامة في قطاع الفنك.

4.2 تحليل البيانات

تقوم عملية تحليل البيانات في هذه الدراسة على اعتبار الدراسات السابقة نفسها هي مادة التحليل الرئيسة، لا بوصفها شواهد ثانوية، بل بوصفها (البيانات العلمية) التي تتجسد فيها خبرات تطبيق الإدارة الرشيقة في البيئات المالية والرقمية المختلفة. ومن هنا، لم يكن هدف التحليل مجرد تلخيص تلك الدراسات، بل تفكيكها إلى مكونات: مشكلة، ومنهج، ومتغيرات، ونتائج، ثم إعادة تركيبها في بناء تفسيري واحد يخدم سؤالنا المركزي: كيف، ولماذا، وبأي آلية تؤثر الإدارة الرشيقة في أداء مشاريع الفنك، وما موضع السياق السعودي من هذا كله؟ وقد جرى اختيار الدراسات وفق منطق مقصود؛ فهي تمتد من نماذج تطبيقية في اقتصادات ناشئة، إلى دراسات نظرية ومنهجية حول التحول الرقمي والرشاقة، إلى تحليلات مكرسة لقطاع الفنك في السعودية، بما يسمح بتتبع المسار من العام إلى الخاص، ومن العالمي إلى المحلي، ومن المفهوم إلى التطبيق.

أول محور في هذا التحليل يتصل بالدراسات التي تناولت الإدارة الرشيقة في حد ذاتها كمدخل لإعادة تعريف أداء المشاريع، وفي مقدمتها دراسة (Shrif 2024) التي درست اعتماد الإدارة الرشيقة للمشاريع في تحقيق الأداء المستدام باستخدام الذكاء الاصطناعي في دائرة الطرق والجسور، وما تضمنته من تفصيل لمحاور الرقابة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، ستة سيغما، تشجيع الإبداع) وربطها بأبعاد الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي. هذه الدراسة تبين كيف تتحول الرقابة من شعارات إلى ممارسات عملية، ولماذا تؤثر في الأداء؛ لأنها تعيد ضبط علاقة المشروع بعنصر الوقت والمخاطر وجودة المخرجات، وتظهر أن الفريق الرشيق يتعامل بطريقة استباقية مع التغيرات. وعندما نقارن هذا النموذج بسياق الفنك، ندرك أن المنطق نفسه قائم: مشروع الفنك يحتاج إلى إدارة ترى المخاطر قبل وقوعها، وتضبط سلوك الفريق على أساس العمل الجماعي والتعلم المستمر؛ وهذا بالضبط ما تسعى دراستنا إلى نقله من سياق البنية التحتية إلى سياق التقنية المالية، مع تكييف ذلك على بيئة رقمية عالية السرعة والتعقيد.

ويأتي بعد ذلك محور الدراسات التي جمعت صراحة بين الإدارة الرشيقة وقطاع الفنك أو الخدمات المالية، مثل (Jindal 2024) و (Olorunyomi et al. 2024) و (Sharma 2025) و Sahid وآخرون (2023). هذه الأعمال لا تكتفي بالإقرار بأهمية الرقابة، بل تشرح بأي طريقة تترجم الرقابة إلى تحسن ملموس في سرعة إنجاز العمليات، وفي القدرة على الابتكار، وفي

التناغم بين فرق الأعمال والرقابة. فـ (Jindal 2024) يقدم نموذجاً تطبيقياً في اقتصاد ناشئ، يبين فيه كيف أدت الرشاقة إلى تسريع تلقي الأموال وإنجاز خدمات الفنك، بينما يركز (Olorunyomi et al. 2024) على تزاوج الأجيال مع ابتكارات الفنك لخلق قدرة أعلى على تطوير منتجات جديدة، ويوضح (Sharma 2025) كيف يمكن لإدماج الأجيال واللين في مؤسسات مالية ضخمة أن يعالج تعقيد القنوات، والتواصل بين الواجهة الأمامية ووظائف المخاطر والامتثال. تحليل هذه الدراسات يظهر أن الرشاقة لم تعد خياراً تجميلاً، بل (شرط تشغيل) في بيئات مالية رقمية؛ ومن هنا تبرز أهمية دراستنا: فهي لا تكفي باستعراض تلك النماذج، بل تعيد صياغة أثرها في إطار مفاهيمي يناسب قياس أداء مشاريع الفنك في السياق السعودي.

المحور الثالث في التحليل يتصل بالدراسات التي ركزت على الفنك كقطاع مالي رقمي له خصائصه، مع عناية خاصة بالسياق السعودي، مثل (Al-Matari et al. 2023) و (Albarrak 2021) و (Alokley & Mathkur 2024) و (Almaqtari 2024) و (Almaqtari et al. 2025)). هذه الأعمال تجيب عن سؤال: منذ متى، وبأي مسار، تشكلت بيئة الفنك السعودية، وما ملامح تحدياتها؟ فهي توضح تطور المنظومة التنظيمية، ودور الجهات المشرفة، وحجم الفرص والتحديات أمام شركات الفنك. غير أن هذه الدراسات، على أهميتها، تتعامل غالباً مع الفنك من زاوية الاقتصاد الكلي، أو السياسات، أو أداء القطاع المالي ككل، ولا تنفذ بعمق إلى مستوى إدارة المشاريع الداخلية داخل شركات الفنك. وهنا بالتحديد تتكون أهمية دراستنا؛ إذ إنها تأتي لتسد فراغاً واضحاً: الانتقال من الحديث عن (بيئة فنك سعودية واعدة) إلى تحليل (كيف تدار مشاريع الفنك داخل هذه البيئة، وبأي درجة من الرشاقة، وما أثر ذلك في الأداء؟).

أما المحور الرابع في هذا التحليل فيتناول الدراسات التي حللت التحول الرقمي وإدارة المشاريع من منظور نظري ومنهجي، مثل (Chen et al. 2025) و (Zhang et al. 2023) و (Yoshikawa et al. 2020) و (et al. 2020) و (Weichbroth 2022) و (Guo & Wang 2025) و (Pantović 2024)). هذه الأعمال تجيب عن سؤال (كيف) على مستوى أعمق: كيف يتفاعل المشروع الرقمي مع منظومة التقنية والثقافة والتنظيم؟ وكيف تؤثر الرشاقة في نجاح أو تعثر التحول الرقمي؟ فـ (Chen et al. 2025) يقدمون تحليلاً لمشروعات التحول الرقمي من حيث منهجيات الإدارة، والحوكمة، والتكامل الاجتماعي-التقني؛ و (Zhang et al. 2023) يراجعون التداخل بين الأجيال والتحول الرقمي، ويكشفون نقاط القوة والقصور في الدمج بينهما؛ و (Yoshikawa et al. 2020) يعرضون لوحة بليومترية توضح أن الرشاقة والتحول الرقمي يلتقيان حول قضايا الاستراتيجية، والثقافة، والتغيير التنظيمي. تحليل هذه الأعمال يوضح أن إدخال الرشاقة في الفنك ليس حركة تقنية جزئية، بل جزء من إعادة هندسة شاملة لطريقة التفكير المؤسسي. ودراستنا تنطلق من هذا المعنى، فتستثمر هذه الخلفية النظرية لبناء إطار مفاهيمي يربط الإدارة الرشاقة بأداء مشاريع الفنك كجزء من التحول الرقمي الوطني.

وأيضا، يتصل محور خامس بالدراسات التي عالجت القرار القائم على البيانات والحوكمة والذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، مثل (Guo & Wang (2025 وPantović وآخرون (2024) وLuana Miranda Chinchilla (2025) ودراسة (Shrif (2024) وإبراهيم (2024) في السياق العربي. هذه الدراسات تجيب عن أسئلة من قبيل: بأي طريقة تسهم البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين القرار داخل المشاريع؟ وكيف ترتبط الرشاقة بقدرة المشروع على استخدام هذه الأدوات دون الوقوع في الفوضى أو التشتت؟ يتضح من تحليلها أن الإدارة الرشيقة لا تعمل في فراغ، بل في بيئة تتزايد فيها مركزية البيانات والتحليلات والأنظمة الذكية، وأن نجاحها مشروط بوجود حوكمة تضبط هذا الاستخدام وتوجهه نحو تحقيق قيمة حقيقية لا استعراض تقني. ومن هنا تتأكد أهمية دراستنا مرة أخرى: فهي لا تنظر إلى الرشاقة باعتبارها أسلوبا خفيفا (مرنا) فحسب، بل باعتبارها نمطا من التنظيم القادر على استيعاب الذكاء الاصطناعي والبيانات والتحول الرقمي داخل مشروع فنتك، وتحويلها إلى أداء محسن يمكن قياسه وتحليله في ضوء متغيرات محددة وأبعاد واضحة.

يتضح من التحليل المتدرج للدراسات السابقة أنها، على اختلاف مجالاتها وسياقاتها، تلتقي عند حقيقة مركزية مفادها أن الإدارة الرشيقة لا تعمل في فراغ تنظيمي، بل تتغذى على بيئة حاضنة تتيح لها النمو والتأثير. فالدراسات التي تناولت الفنتك في السعودية وخارجها تظهر أن وجود تشريعات واضحة، وبنى تحتية رقمية متقدمة، وبيئة ابتكارية مدعومة من الدولة أو الجهات التنظيمية، يشكل شرطا أوليا يمكن الرشاقة من أن تتحول إلى ممارسة مؤثرة في أداء المشاريع لا مجرد شعارات في الوثائق. وهنا يبرز سؤال (لماذا) تتفاوت نتائج تطبيق الرشاقة بين مؤسسة وأخرى حتى داخل القطاع ذاته؟ والإجابة التي يقدمها التحليل هي أن الرشاقة، في جوهرها، ليست مجموعة أدوات أو اجتماعات دورية، بل (منطق عمل) يقتضي ثقافة تنظيمية تؤمن بالتعلم، وتحمل التجربة، وتقبل إعادة تصميم العمليات من جذورها. ومن ثم، فإن دراسة هذه العلاقة في بيئة الفنتك السعودية تكتسب أهميتها من كونها تتحرك في سياق تشريعي ورقمي واعد، لكن لا يزال في طور ترسيخ ثقافة الرشاقة داخل المشاريع على مستوى العمق لا الشكل.

ومن خلال مقارنة مناهج الدراسات، يتبين أن جزءا غير يسير من الأدبيات اكتفى بمقاربة وصفية تبين أن اعتماد الرشاقة (مفيد) أو (مرتبط) بتحسين الأداء، دون تفصيل كاف لـ (كيف) يحدث هذا التحسن، وعلى أي أبعاد، وبأي تسلسل منطقي. في المقابل، تبرز مجموعة من الدراسات الأكثر نضجا التي حاولت بناء نماذج تفسر المسار السببي للعلاقة، كأن تربط بين المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة للسوق، وبين التحسين المستمر وجودة المخرجات، وبين تفاعل الفريق وفعالية إدارة المخاطر. ومن خلال هذا التمايز، تتحدد مهمة دراستنا: الانتقال من مستوى القول العام بأن (الأجايل جيد للفنتك) إلى مستوى أدق يجيب عن أسئلة من قبيل: ما الأبعاد المحددة للإدارة الرشيقة التي تؤثر في أداء مشاريع الفنتك؟ وعلى أي أبعاد من الأداء يظهر الأثر أولا؟ وهل يتقدم بعد الكفاءة التشغيلية على الابتكار، أم العكس، أم يسيران معا في خط واحد؟ إن

إعادة بناء هذه الأسئلة في ضوء تحليل الدراسات السابقة هو ما يمنح نتائجنا جدديتها وقابليتها للنقاش أمام اللجنة العلمية.

كما يكشف تحليل الأدبيات عن فجوة واضحة تتعلق بغياب التركيز البنيوي على (المشروع) بوصفه وحدة التحليل الأساسية في بيئة الفنتك. فكثير من الدراسات إما تنظر إلى الفنتك من زاوية القطاع المالي الكلي، أو من زاوية المستهلكين وسلوكهم، أو من زاوية السياسات والتنظيم، بينما يقل حضور الدراسات التي تتعامل مع (مشروع الفنتك) ككيان إداري متكامل له عمر، ودورة حياة، وفرق عمل، ومراحل تطوير، ومخاطر، ومخرجات قابلة للقياس. ومن هنا تأتي أهمية دراستنا التي تعيد توجيه البوصلة نحو مستوى المشروع، فتسأل: كيف تدار مبادرة فنتك محددة داخل بنك أو شركة تقنية مالية؟ ما طبيعة قراراتها؟ ما الذي يجعلها أكثر أو أقل رشاقة؟ وكيف ينعكس ذلك على نجاحها أو تعثرها؟ وبذلك، تصبح الدراسات السابقة مادة خاما لبناء عدسة تحليلية دقيقة توجه النظر إلى موضع لم يسلط عليه الضوء بما يكفي، رغم كثرة الحديث عن الفنتك كقطاع.

ومن زاوية أخرى، يظهر تفكيك الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمي والحوكمة والذكاء الاصطناعي أن الإدارة الرشيقة لا يمكن أن تفهم بمعزل عن (بنية القرار) داخل المؤسسات. فالأبحاث التي تناولت القرار المعتمد على البيانات، والحوكمة الذكية، ودور الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المشاريع، تبين أن السؤال المهم ليس فقط: (ما الأدوات التي نستخدمها؟) بل: (كيف نقرر؟ ومن يقرر؟ وعلى أي معلومات؟ وبأي سرعة؟). وعند إسقاط ذلك على الفنتك، يتبين أن المشروع الرشيق هو الذي يعيد هندسة مسار القرار بحيث يختصر الزمن بين ظهور المعلومة واتخاذ الإجراء، دون الإخلال بضوابط الامتثال والرقابة. تحليل هذه الدراسات يجعل نتائج بحثنا تتحرك في مستوى أعمق من مجرد الربط بين (أسلوب إدارة) و(مؤشر أداء)، لتطال بنية القرار ذاتها، وما إذا كانت الرشاقة في الفنتك قادرة على أن تجعل القرار أكثر وعيا ودقة وسرعة في آن واحد.

وأخيرا، يكشف التحليل المقارن للدراسات عن مسألة منهجية مهمة تمس جوهر بناء النتائج في هذه الرسالة، وهي أن كثيرا من الأبحاث الدولية التي تناولت الرشاقة في بيئات رقمية اعتمدت نماذج قياس متعددة الأبعاد، لكنها لم تصغ غالبا إلى إطار مفاهيمي واحد قابل للتكيف في بيئات أخرى. وهذا ما حاولت دراستنا تجاوزه؛ إذ استفادت من هذه النماذج في تحديد أبعاد الإدارة الرشيقة (المرونة، التحسين المستمر، تفاعل الفريق، تسليم القيمة) وأبعاد أداء مشاريع الفنتك (الكفاءة التشغيلية، الابتكار المالي، الاستجابة التنظيمية، رضا العملاء)، ثم أعادت ترتيبها في نموذج سببي متسق مع نظرية النظم الاجتماعية التقنية، ومع خصوصية السياق السعودي. وبذلك، يصبح تحليل الدراسات السابقة ليس مجرد خلفية نظرية، بل (عملية بناء) لمنظومة مفاهيم وعلاقات تشكل أساس النتائج التي سيبنى عليها لاحقا باب التوصيات والاستنتاجات.

يمتد التحليل في هذا الجزء إلى دراسة البنية العميقة التي تظهر كيف تتفاعل الإدارة الرشيقة مع دورة حياة المشروع الرقمي في الفنك، وهي قضية أشارت إليها الدراسات غير مباشرة، لكنها لم تعالجها معالجة تركيبية شاملة. فالدراسات التطبيقية مثل (Jindal وOlorunyomi وآخرون (2024) تظهر أن الرشاقة تعيد تشكيل المراحل الرئيسية للمشروع: من التخطيط إلى التطوير إلى الاختبار إلى الإطلاق، فيتحول المشروع من خطية متتابعة إلى دورات قصيرة قابلة للضبط. ولكن عند ربط هذا ببحوث التحول الرقمي مثل (Chen et al. (2025)، يتبين أن هذا التغير في شكل دورة الحياة لم يأت بهدف السرعة وحدها، بل بهدف زيادة الوعي بالمخاطر، ورفع جاهزية الفريق، وتسريع اكتشاف العيوب قبل وصولها إلى السوق. وهذا المستوى التحليلي هو ما يجعل دراستنا ذات أهمية؛ لأن مشاريع الفنك بطبيعتها ذات حساسية عالية للخطأ، ولا سيما في خدمات المدفوعات والإقراض والتوثيق الرقمي، حيث أي خطأ صغير قد يؤدي إلى خسائر مالية أو قانونية جسيمة. ومن هنا، يصبح تحليلنا لهذه الدراسات بمثابة تأسيس نظري يبين لماذا تحتاج مشاريع الفنك إلى رشاقة هيكلية لا شكلية.

كما يتضح في هذا التحليل أن الابتكار المالي ليس نتيجة تلقائية لتبني الإدارة الرشيقة، بل يتطلب شروطاً تنظيمية وتقنية تسبق ظهور أثر الرشاقة. فدراسات مثل (Liu et al. (2025، و(Guo & Wang (2025، وPantović وآخرون (2024)، تشير إلى أن الابتكار يظهر عندما تتوافر ثلاثة شروط: (1) قدرة الفريق على إنتاج معرفة جديدة، (2) وجود بنية تحتية رقمية قابلة للتوسع، (3) وبيئة تنظيمية تسمح بالتجريب دون عقوبات غير متناسبة. وعند إسقاط هذه الشروط على المشاريع المالية الرقمية، يتبين أن الرشاقة تعمل ك (حاضنة) لهذه الشروط لأنها تمنح الفريق مساحة للتجريب، وتدعم إعادة التصميم المستمر، وتتيح تنسيقاً أفضل بين التقنيين والمحللين والامتثال التنظيمي. هذا الربط بين الشروط والنتائج هو ما سيبنى عليه لاحقاً في توصيات الدراسة، إذ إن مشاريع الفنك التي تتبنى الرشاقة دون تعديل بيئتها الداخلية لن تحقق أثراً واضحاً في الابتكار.

ويمتد التحليل إلى بعد آخر بالغ الأهمية يتمثل في إدارة المخاطر، وهو محور تناولته عدة دراسات بشكل متفرق، لكنه يعد جوهرها في بيئة الفنك. فدراسات مثل Khalil-Oliwa & (2024 Jones-Kowalska وOlsen et al. (2025) تبين أن الرشاقة لا تهدف إلى إزالة المخاطر، بل إلى جعلها (مرئية) في وقت أبكر، و(قابلة للمعالجة) ضمن دورات صغيرة بدلاً من أن تتراكم في نهاية المشروع. وهذا الفهم يجب أن يسأل (كيف) تعلمنا الرشاقة أن نتعامل مع المخاطر في سياق مالي رقمي؟ فالجواب: من خلال تقليل زمن الاستجابة، وتقصير دورة التصميم، وتعزيز التواصل اللحظي بين فرق التقنية والامتثال القانوني. وعند ربط هذه النتائج بسياق الفنك السعودي، يتضح أن الإدارة الرشيقة يمكن أن توفر آلية عملية للتعامل مع المتطلبات التنظيمية الصارمة التي تفرضها الجهات الرقابية، فتقلل من حالات الفشل في مشاريع الفنك، وتزيد من موثوقية الخدمات المالية الرقمية.

واستكمالاً لهذا التحليل، تظهر في الأدبيات ملاحظة منهجية تفسر سبب تفاوت نتائج تطبيق الإدارة الرشيقة بين القطاعات، وهو ما تناولته دراسة (Weichbroth 2022) ودراسات التحول الرقمي المختلفة. إذ يتبين أن تطبيق الرشاقة في مشاريع البرمجيات ليس مطابقاً لتطبيقها في مشاريع البنية التحتية أو التصنيع أو الخدمات المالية. فلكل قطاع مستوى مختلف من التعقيد، ونوع مختلف من المخاطر، وطبيعة مختلفة لمتطلبات العملاء. وعند إسقاط هذا على الفنك، يتبين أنها بيئة (هجينة) تجمع بين المخاطر التقنية والمصرفية، وبين متطلبات الأمن السيبراني والامتثال، وبين الحاجة إلى الابتكار المستمر. وهذا ما يجعل الرشاقة في الفنك ليست مجرد خيار إداري بل ضرورة وجودية. وهنا تتكشف أهمية الدراسة الحالية؛ لأنها تعالج الرشاقة كمنهج متكامل يناسب طبيعة الفنك، وليس مجرد تقنية تنفيذية تقتبس من سياق البرمجيات ثم تطبق دون تكييف. ومن ثم، فإن نتائجنا ستتسم بعمق أكبر لأنها تبنى على فهم نقدي للفروق القطاعية في تطبيق الأجايل.

وتختتم هذه المرحلة من التحليل بربط جميع المحاور السابقة في رؤية واحدة توضح كيف تتشكل العلاقة الكلية بين الإدارة الرشيقة وأداء مشاريع الفنك عبر مستويات متعددة: مستوى الثقافة التنظيمية، ومستوى بنية القرار، ومستوى دورة حياة المشروع، ومستوى الابتكار، ومستوى المخاطر، ومستوى البيئة التشريعية. هذا الربط ليس مجرد تجميع ميكانيكي للنتائج، بل عملية بناء تحليلية تهدف إلى إنتاج (نموذج تفسير) تستند إليه توصيات الدراسة. وبهذا، يصبح تحليل البيانات في هذه الرسالة ليس غاية في ذاته، بل مقدمة لازمة للانتقال إلى مرحلة التوصيات التي ستستند بدقة إلى ما كشفته الدراسات من أن الرشاقة، متى استوفت شروطها، تعد رافعة حقيقية لتحسين أداء المشاريع المالية الرقمية.

4.3 النتائج

تظهر نتائج التحليل النظري المقارن للأدبيات العلمية أن الإدارة الرشيقة تمثل إطاراً بنوياً قادراً على إعادة تشكيل أداء مشاريع الفنك بصورة تتجاوز حدود تحسين العمليات التقليدية، لتصل إلى مستوى إعادة تعريف طريقة اشتغال المشروع نفسه. فقد دلت الدراسات على أن الرشاقة تتدخل في عمق الهيكل التنظيمي للمشروع عبر إعادة توزيع الأدوار، وتصحيح مسار القرار، وتقصير دورات التطوير، وإعلاء مبدأ تسليم القيمة بصورة تدريجية. ومن خلال هذا التحليل، اتضح أن الرشاقة ليست مدخلاً لتسريع العمل فحسب، بل منهجية تتيح رؤية أدق للمخاطر، وتعزز القدرة على اكتشاف الاختلالات في وقت مبكر، وتدعم الانتقال من نموذج «الخطة الصارمة» إلى «الاستجابة الواعية». وتؤكد هذه النتيجة أهمية الرشاقة في مشاريع الفنك التي تقوم أصلاً على التفاعل اللحظي مع الأسواق واللوائح والزيائن، مما يجعلها أكثر حساسية لأي تأخير أو خلل في مراحل التطوير أو في التواصل بين فرق العمل.

كما أظهرت النتائج أن الأثر الأقوى للإدارة الرشيقة يظهر في البعد الزمني للأداء، سواء من حيث تقليص زمن تطوير المنتج، أو من حيث تسريع عملية اتخاذ القرار داخل الفريق، أو من حيث تقليل الزمن اللازم لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها. وفي مشاريع الفنك، حيث يرتبط الزمن بمستوى أمان التعاملات، وبقدرة المشروع على المنافسة في سوق سريع التحول، تكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة. فالتحليل يكشف أن الفرق التي تعمل وفق مبادئ الرشاقة تحقق قدرة أعلى على إنتاج نسخ تجريبية متتابة، واختبارها في بيئات صغيرة، ثم إعادة صياغتها، الأمر الذي يقلل من احتمالية الفشل الكلي للمشروع. ويبدو هذا التأثير الزمني متكرراً في أغلب الدراسات، ما يعكس قوة الرشاقة في تغيير بنية العمل وليس فقط نتائجه.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن الرشاقة تسهم بوضوح في تحسين جودة المخرجات الفنية والوظيفية لمنتجات الفنك، من خلال تكثيف دور المراجعة المستمرة، وتعزيز التواصل بين أقسام التقنية والتحليل التجاري، وإدماج المستفيد النهائي بصورة مبكرة في مراحل التطوير. وقد أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب يقلل من «الفجوة الإدراكية» بين ما يراه المطور مناسباً وما يحتاجه المتعامل فعلاً، كما يحد من تراكم الأخطاء الصغيرة التي يمكن أن تتحول – في حالة المنتجات المالية – إلى مخاطر كبيرة. وتبرز هذه النتيجة بصفة خاصة في البيئات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي ومعالجة البيانات، حيث تحتاج فرق العمل إلى درجة عالية من الانسجام والتفاعل المستمر، وهو ما توفره منهجيات الرشاقة بفاعلية.

كما تبين من النتائج أن القدرة التكيفية لفرق الفنك ترتفع بصورة كبيرة عند اعتماد ممارسات الإدارة الرشيقة، سواء في مواجهة التغيرات التنظيمية المفاجئة، أو في التعامل مع تحولات السوق، أو في إدارة حالات عدم اليقين المرتبطة بالابتكار. فقد كشفت الدراسات أن الرشاقة لا تقتصر على الأساليب، بل تنشئ نمطا ذهنيا داخل الفريق يتيح تحويل التغيير من مصدر تهديد إلى فرصة للتطوير. وهذا البعد التكيفي يعد جوهريا في مشاريع الفنك التي تعمل في بيئة رقابية متغيرة باستمرار، وتتطلب جهوزية متقدمة لضبط الأنظمة وفق متطلبات الامتثال الأمني والتشغيلي والمالي. ومن هنا، تظهر هذه النتيجة أن الرشاقة ليست مجرد إضافة تنظيمية، بل شرط لسلامة واستمرارية مشاريع الفنك.

وتكشف النتائج كذلك أن اعتماد الإدارة الرشيقة يحقق أثرا مباشرا في مستوى رضا أصحاب المصلحة، سواء كانوا عملاء، أو جهات رقابية، أو شركاء، أو مستثمرين. فالمنتجات التي تبني وفق دورات قصيرة وتراجع باستمرار تقدم جودة أعلى في فترات أقصر، وهو ما يعزز الثقة في قدرة المؤسسة على الابتكار والامتثال والكفاءة. كما أن الرشاقة تقلل من «تكلفة التغيير»، وبالتالي تعطي أصحاب المصلحة قدرة أكبر على تعديل المتطلبات دون تأثير سلبي كبير على المشروع. ومن خلال تجميع هذه النتائج، يظهر أن أثر الرشاقة يمس محيط المشروع بقدر ما يمس بنيته الداخلية، مما يجعلها إطارا متكاملًا للأداء في الفنك. وهذه النتائج المتعددة تم تنظيمها في الجدول التحليلي (2) حيث يظهر أبعاد التأثير ومواضعه وشدته.

جدول 2: الجدول التحليلي للنتائج الرئيسة لعلاقة الإدارة الرشيقة بأداء مشاريع الفنك

البعد المدروس	أثر الإدارة الرشيقة على البعد	مبررات الأثر وفق الدراسات	درجة التأثير	صلة البعد بأهمية الدراسة الحالية
الكفاءة الزمنية	تقليص مدة التطوير وتسريع دورات الإنجاز	الاعتماد على دورات قصيرة، مراجعة متكررة، استجابة لحظية	مرتفع جدا	مشاريع الفنك تعتمد على سرعة الوصول للسوق والتحكم بالمخاطر الزمنية
جودة المخرجات	تحسين دقة المنتج واستقراره وملاءمته للمستفيد	المراجعة المستمرة، الدمج المبكر للمستخدم، تكامل الفريق التقني-التحليلي	مرتفع	حساسية المنتجات المالية لأي خطأ يجعل الجودة محورا حاسما في الدراسة
التكيف والاستجابة	رفع قدرة الفريق على مواجهة التغيير التنظيمي والسوقي	تعزيز التعلم المستمر، وإدارة التغيير التدريجية، واكتشاف المخاطر مبكرا	مرتفع	البيئة التنظيمية السعودية سريعة التطور وتتطلب جاهزية عالية للتكيف
الابتكار المالي	تعزيز إنتاج نماذج ومنتجات جديدة قابلة للتطوير	تمكين التجريب المتكرر، والتطوير المرحلي، والتفاعل اللحظي بين الأطراف	متوسط-مرتفع	الفنك قطاع قائم أصلا على الابتكار ما يجعل الأجيال رافعة أساسية

إدارة المخاطر	رؤية مبكرة للمخاطر وتقليل تراكمها	تكرار التقييمات القصيرة، وتقصير دورة معالجة الخطأ	مرتفع	المخاطر في التعاملات المالية ذات أثر فوري ومباشر
رضا أصحاب المصلحة	تعزيز الثقة لدى العملاء والجهات الرقابية والمستثمرين	تحسين الجودة، تقليل الأخطاء، رفع الشفافية، ومرونة التغيير	مرتفع	رضا أصحاب المصلحة يحدد استدامة مشاريع الفنك
التكامل التقني- الإداري	رفع التناسق بين الأنظمة الرقمية والهياكل التنظيمية	الجمع بين الجوانب الاجتماعية-التقنية، وتحسين التواصل	متوسط-مرتفع	مشاريع الفنك تجمع بين الامتثال والتقنية والتشغيل في وقت واحد
فعالية القرار	اتخاذ قرارات أسرع وأدق اعتماداً على البيانات	تبني دورات فحص قصيرة، وتدفق معلومات أكثر سلاسة	مرتفع	القرار السريع في الفنك شرط أساسي للبقاء في السوق
الاستدامة التشغيلية	تقليل الهدر ودعم التحسين المستمر	اقتصار الجهود على المهام ذات القيمة وإلغاء العمل غير الضروري	متوسط	الاستدامة محور مهم في رؤية التحول المالي السعودي

يقدم الجدول (2) خلاصة مركبة للنتائج التي أسفر عنها التحليل النظري المعمق للدراسات السابقة، حيث يظهر بوضوح أن الإدارة الرشيقة لا تحدث أثراً أحادي البعد، بل تعمل في شبكة متداخلة من التأثيرات التي تمس الزمن والجودة والابتكار والاستجابة والمخاطر ورضا أصحاب المصلحة. ويبين الجدول أن أقوى الأبعاد تأثراً بالرشاقة هي: الكفاءة الزمنية، جودة المخرجات، إدارة المخاطر، ورضا أصحاب المصلحة، وهي أبعاد تعد هامة في بيئة الفنك التي تتطلب سرعة واستقراراً وامتثالاً دقيقاً. كما يظهر الجدول أن الأثر على الابتكار والتكامل الاجتماعي-التقني لا يقل أهمية، لكنه مشروط بعوامل بيئية وتنظيمية قد تختلف من سياق لآخر، الأمر الذي يفسر الحاجة إلى دراسة مستقلة للسياق السعودي كما تفعل هذه الرسالة. ومن ثم، يمثل هذا الجدول نقطة ارتكاز للانتقال إلى بقية الفقرات التفسيرية التي ستعمق فهم هذه النتائج وتشرح دلالاتها التطبيقية في المشاريع المالية الرقمية.

تظهر القراءة المتقاطعة لنتائج الدراسات أن الأثر البنائي للإدارة الرشيقة يتجاوز الأبعاد التشغيلية ليصل إلى إعادة صياغة ثقافة العمل داخل مشاريع الفنك. فقد دلت الأدبيات على أن الرشاقة تنشئ مناخاً تنظيمياً يقوم على الثقة المتبادلة، وتوزيع السلطة، وتحرير الفريق من المركزية الثقيلة التي تعيق سرعة الإنجاز. وهذه الثقافة ليست ترفاً إدارياً، بل شرطاً داخلياً لعمل الفنك؛ لأنها مشاريع تبني على جماعية التفكير لا فرديته، وعلى شجاعة التجريب لا الخوف من

الفشل، وعلى سرعة معالجة الأخطاء بدلا من إخفائها. ومن هنا يتضح أن التغيير الثقافي هو أكثر بعد تتجاهله المؤسسات عند تبني الرشاقة، رغم أنه جوهر التحول نحو نموذج فنتك فاعل.

كما كشفت النتائج أن المنطق الاجتماعي-التقني الذي تقوم عليه مشاريع الفنتك يجعل أثر الرشاقة مضاعفا؛ فهي تضبط علاقة الإنسان بالنظام، والقرار بالتقنية، والابتكار بالامتثال. فالدراسات التي تناولت التحول الرقمي (مثل Chen et al). تؤكد أن المشاريع الرقمية تفشل عندما تنمو التقنية أسرع من الثقافة، أو عندما تتحرك الإدارة أسرع من القدرة البشرية على الاستيعاب. وهنا يظهر دور الرشاقة كجسر ناعم ينسق بين هذه الأبعاد المتغيرة، ليمنع الانفصال بين التقنية والإنسان، ويعيد توزيع الجهد بحيث لا تتقدم مرحلة على حساب أخرى. وهذا ما يجعل الرشاقة محورا تفسيريا قويا لفهم أداء مشاريع الفنتك، لأنها مشاريع قائمة أصلا على الدمج بين الجانب الإنساني والجانب الرقمي.

وتؤكد النتائج كذلك أن الرشاقة تمنح المؤسسات المالية الرقمية قدرة أعلى على الامتثال التنظيمي دون الإضرار بالإبداع، وهو تحد جوهري في بيئة الفنتك السعودية والعالمية. فالدراسات بينت أن المؤسسات التقليدية غالبا ما ترى الامتثال عائقا أمام الابتكار، بينما أظهرت الأدبيات الحديثة أن الرشاقة تقدم نموجا يعالج هذا التوتر من خلال تقسيم الامتثال إلى متطلبات صغيرة قابلة للمعالجة داخل كل دورة تطوير. وبذلك يتحول الامتثال من «صدمة مؤسسية» في نهاية المشروع إلى «سلوك يومي» داخل كل تكرار تطويري. وهذه النتيجة في غاية الأهمية لدراستنا؛ لأنها تبرهن أن الرشاقة ليست عدوا للامتثال، بل آلية تنظيمية لتسهيله.

وتدل النتائج أخيرا على أن الرشاقة ترفع من شفافية المشروع ومن جودة المعلومات المتدفقة داخله، عبر بناء حلقات اتصال قصيرة بين أعضاء الفريق، وتقليل مستويات الهرمية التي قد تؤخر وصول المعلومة أو تغير معناها أثناء انتقالها. وفي مشاريع الفنتك، حيث تكون المعلومات المالية والرقمية سريعة الحساسية، تصبح الشفافية شرطا للأمان والامتثال والموثوقية. وهذا البعد يرتبط ارتباطا مباشرا بسلامة العمليات المالية، إذ إن ضعف الشفافية قد يؤدي إلى أخطاء في النماذج الحسابية، أو ثغرات في الأمن السيبراني، أو تأخر في اكتشاف الخلل. ولأن هذه الأبعاد تشكل جزءا من عمق القضية البحثية، فسيجري عرضها باتساق أوضح في الجدول التحليلي المشار إليه سابقا، ثم تفصيلها في الفقرات اللاحقة.

4.4 التوصيات

تستخلص هذه الدراسة جملة من الإرشادات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء مشاريع الفنتك عبر توظيف مبادئ الإدارة الرشيقة، وذلك استنادا إلى التحليل المتعمق للدراسات السابقة وبالنظر إلى متطلبات البيئة الرقمية والمالية الحديثة. وتأتي هذه التوصيات في إطار دعم

متخذي القرار والممارسين للوصول إلى نماذج تشغيل أكثر مرونة، ودورات تطوير أكثر كفاءة، وعمليات ابتكار أكثر اتساقاً مع التحول المالي الوطني.

التوصيات الرئيسية:

1. ترسيخ دورات العمل القصيرة لتعزيز سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة الزمنية في مشاريع الفنتك.
2. دمج التقويم المستمر للمخاطر داخل كل مرحلة تطويرية بدلاً من تجميعها في نهاية المشروع.
3. تعزيز قنوات الاتصال بين الفرق لضمان تدفق سلس للمعلومات وتقليل الأخطاء التشغيلية.
4. اعتماد آليات اختبار سريع للنماذج لدعم الابتكار المالي وتقليل تكلفة الفشل المبكر.
5. مواءمة الامتثال التنظيمي مع الرشاقة عبر تقسيم المتطلبات الرقابية إلى وحدات صغيرة قابلة للتنفيذ المستمر.

المراجع

-المراجع العربية-

شريف، ن. م. (2024). اعتماد الإدارة الرشيدة للمشاريع في تحقيق الأداء المستدام باستخدام الذكاء الاصطناعي: دراسة حالة في دائرة الطرق والجسور [رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد].

إبراهيم، م. ف. (2024). تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك والحراريات في الرمادي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 20(68)، الجزء 2، 1-24. <https://doi.org/10.25130/tjaes.20.68.2.1>

- Ahmed Razman Latiff, Alqudah, M. Z., Samara, H., & Alsiaibi, N. (2025). Empowering the financial sector: The role of fintech research development trends. *Future Business Journal*, 11(1), 1-22.
- Albarrak, M. S., & Alokley, S. A. (2021). FinTech: Ecosystem, opportunities and challenges in Saudi Arabia. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 460. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100460>
- Almaqtari, F. A. (2024). The moderating role of IT governance on the relationship between FinTech and sustainability performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100267. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100267>
- Almaqtari, F. A., Yahya, A. T., Al-Maskari, N., Farhan, N. H. S., & Al-Aamri, A.-M. Y. Y. (2025). Assessing the integrated role of IT governance, Fintech, and Blockchain in enhancing sustainability performance and mitigating organizational risk. *Risks*, 13(6), 105. <https://doi.org/10.3390/risks13060105>
- Al-Matari, E. M., Mgamal, M. H., Senan, N. A. M., Kamardin, H., & Alruwaili, T. F. (2023). Fintech and financial sector performance in Saudi Arabia: An empirical study. *Journal of Governance & Regulation*, 12(2), 43-65. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i2art5>
- Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. *Systems*, 13(8), 625. <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
- Chen, M., Sun, X., & Liu, M. (2025). Critical success factors in agile-based digital transformation projects. *Systems*, 13(8), 694. <https://doi.org/10.3390/systems13080694>

- Dalain, A. F., Alnadi, M., Allahham, M. I., & Yamin, M. A. (2025). The impact of technological innovations on digital supply chain management: The mediating role of artificial intelligence: An empirical study. *Logistics*, 9(4), 138. <https://doi.org/10.3390/logistics9040138>
- Guo, Y., & Wang, W. (2025). Data-driven FinTech and agile supply chain systems: Mechanisms and impacts. *International Review of Economics & Finance*, 101, 104253. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104253>
- Jindal, M. (2024). Agile management system with the financial technology: A case from an emerging economy. *International Journal of Agile Systems and Management*, 17(4), 396-419. <https://doi.org/10.1504/IJASM.2024.140416>
- Khalil-Oliwa, O., & Jonek-Kowalska, I. (2024). Determinants of the effectiveness of risk management in the project portfolio in the FinTech industry. *Risks*, 12(7), 111. <https://doi.org/10.3390/risks12070111>
- Liu, J., Lv, X., Zhang, G., & Zhang, M. (2025). Can fintech drive innovation in enterprise digital business models? *Finance Research Letters*, 78(C).
- Luana Miranda Chinchilla. (2025). Data-driven project management in FinTech: An engineering perspective. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 14(08).
- Mathkur, N. M. (2024). The Saudi Fintech industry: A new era of financial innovation. *Journal of King Abdulaziz University: Economics and Administration*, 38(2), 165-179. <https://doi.org/10.4197/Econ.38-2.6>
- Olsen, S., Steenshard, J. A. H., & Kadenic, M. D. (2025). Project portfolio management in the FinTech industry: Practices, challenges, and a proposed framework. *Procedia Computer Science*, 256, 1482-1492. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.282>
- Olorunyomi, T. D., Okeke, I. C., Ejike, O. G., & Ewim, C. P.-M. (2024). Transforming financial services by synergizing agile methodologies with Fintech innovations. *International Journal of Engineering Research*

and Development, 20(11), 492-500.

<https://ijerd.com/paper/vol20-issue11/2011492500.pdf>

Pantović, V., Vidojević, D., Vujičić, S., Sofijanić, S., & Jovanović-Milenković, M. (2024). Data-driven decision making for sustainable IT project management excellence. *Sustainability*, 16(7), 3014.

<https://doi.org/10.3390/su16073014>

Sahid, A., Maleh, Y., Asemanjerdi, S. A., & Martín-Cervantes, P. A. (2023). A bibliometric analysis of the FinTech agility literature: Evolution and review. *International Journal of Financial Studies*, 11(4), 123.

<https://doi.org/10.3390/ijfs11040123>

Sharma, A. (2025). Agile and Lean integration effects in financial services organizations (Master's thesis, Harrisburg University of Science and Technology).

<https://digitalcommons.harrisburgu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1067&context=dandt>

Suryono, R. R., Budi, I., & Purwandari, B. (2020). Challenges and trends of financial technology (FinTech): A systematic literature review.

Information, 11(12), 590. <https://doi.org/10.3390/info11120590>

Weichbroth, P. (2022). A case study on implementing agile techniques and practices: Rationale, benefits, barriers and business implications for hardware development. *Applied Sciences*, 12(17), 8457.

<https://doi.org/10.3390/app12178457>

Xu, Y., Guo, B., Zhan, S., & Lu, Y. (2025). Is Fintech driving household asset allocation towards the law of one price? *Finance Research Letters*, 78(C).

Yoshikawa, N. K., da Costa Filho, J. R., Penha, R., Kniess, C. T., & de Souza, J. B. (2020). Agile approach as a strategy in digital transformation projects: A bibliometric review and bibliographic study. *Business Review*, 5(2). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i2.218>

Zhang, Y., Dong, H., Baxter, D., & Dacre, N. (2023). Agile meets digital: A systematic literature review on the interplay between agile project management and digital transformation. SSRN.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.5007866>

الملاحق

الاستبانة

Abstract الملخص

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The effectiveness of agile project management in improving the
performance of financial technology (FinTech) projects in Saudi financial
institutions**

Prepared by:

Khalid Muqbil

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2025