

فاعلية تطبيق المنهج الرشيق Agile في تطوير منتجات التمويل
الرقمي داخل البنوك السعودية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن زامل جميل قمصاني

الرقم الجامعي/

251000854

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

شكر وتقدير

إلى كل من كان نوراً أضاء طريقي، ونسمة دعم خففت عني عناء الرحلة، أقدم خالص امتناني وتقديري.

إلى وطني العزيز، منبع الفخر والانتماء، لك كل الولاء والعرفان، فبك ومن أجلك تبذل الجهود وتصاغ الطموحات.

إلى جامعتي العزيزة، منارة العلم والمعرفة، أشكرها على ما وفرت من بيئة علمية خصبة دعمت مسيرتي البحثية بكل الإمكانيات.

إلى لجنة المناقشة والتقييم، وإلى أساتذتي الكرام وزملائي الأعزاء، أقدر لكم وقتكم وجهدكم، فقد كانت ملاحظاتكم وتوجيهاتكم نبراساً دلّني إلى الإتقان وارتقاء مستوى هذا العمل.

إلى والدي الغالي، رحمه الله، الذي علّمني أن العلم سبيل الارتقاء والعمل عبادة. ما زالت كلماتك تسكن روحي، ودعواتك تسبقني إلى النجاح.

إلى أُمي الحبيبة، نبع الحنان وعنوان الصبر، كانت دعواتك لي زاداً وسنداً، لا تُقاس قيمتها بثمن ولا تُقابل إلا بالدعاء والحب.

إلى زوجتي العزيزة، شريكة دربي ورفيقة أيامي، شكراً لصبرك وتشجيعك ووقوفك بجانبني في كل لحظة شك أو تعب. لولاك لما اكتمل هذا الإنجاز.

إلى بناتي الغاليات، أنتن النبض الذي يمدني بالعزم، والحافز الذي يجعلني أسعى لأن أكون لكم مصدر فخر وقدوة. أدعو الله أن يحقق لكنّ مستقبلاً أجمل مما تتمنين.

لكم جميعاً، أقولها: هذا الإنجاز لكم كما هو لي، فأنتم الدافع، وأنتم الضوء الذي أنار الطريق ..

فهرس المحتويات:

Error! Bookmark not defined.	شكرو تقدير
iii	فهرس المحتويات:
v	قائمة الجداول:
vi	فهرس الأشكال:
vii	حقوق الطباعة
viii	المستخلص
ix	Abstract
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للبحث
2	المقدمة:
2	مشكلة الدراسة:
2	أهمية الدراسة:
3	أولاً: الأهمية النظرية
3	ثانياً: الأهمية التطبيقية
3	أهداف الدراسة:
4	تساؤلات الدراسة:
4	فروض الدراسة:
6	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
7	الفصل الثاني
7	الدراسات السابقة والإطار النظري
8	مقدمة:
9	الدراسات السابقة:
10	Version One (2022)
10	Rigby et al. (2020)
10	Beck & Andres (2021)
11	Beck & Andres (2021)
11	الفحطاني (2022)
11	الشهري (2021)
12	باسم (2020)
13	أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة
15	الإطار النظري:
19	الفصل الأول: المفاهيم الأساسية والمصطلحات

22	الفصل الثاني: أساسيات نظرية Agile وتأصيلها في إدارة المشاريع
36	الفصل الثالث
41	الفصل الرابع
48	النتائج:
49	التوصيات:
51	المراجع
52	المراجع العربية:
53	مراجع الأجنبية:
54	الملاحق
55	الاستبانة
61	المستخلص:
62	:Abstract

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14-13	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة	جدول (1-1)
44	معامل الثبات لمحاوَر الاستبانة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	جدول (1-2)
44	ثبات محاوَر الاستبانة	جدول (2-4)

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل (1-1)	الإطار العام للدراسة	5
شكل (1-2)	رسم بياني دائري (Pivot Chart)	45
الشكل (2-2)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الجنس	46

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص:

تهدف الدراسة الى تقييم فاعلية تطبيق Agile في تطوير المنتجات التمويلية الرقمية داخل البنوك في المملكة العربية السعودية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موجهة للموظفين في اقسام التطوير ومواكبة التطوير الرقمي للمنتجات التمويلية داخل البنوك المحلية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لعينة بلغت عدد 117 موظفا شارك في الاستبانة.

أظهرت النتائج ان تطبيق المنهج الرشيق Agile قد تقدم وتساهم بشكل كبير في تسريع العمليات التطويرية للمنتجات التمويلية المقدمة من البنوك، والتحسين في جودة المنتجات المقدمة بجميع أنواعها المختلفة، والنقطة الأهم هيا تعزيز رضا العملاء وتحسين أداء فريق العمل سواء المبيعات في الصفوف الأمامية او موظفين الدعم للمبيعات المصرفية.

توصي الدراسة بالتوسع في فهم وتطبيق المنهج الرشيق أجايل في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، ولمواكبة رؤية 2030 ولما له من إثر إيجابي على الابتكار والتنافسية خصوصا بعد اعتماد ترخيص أكثر من بنك عالمي بالبداً بممارسة أنشطتها داخل السعودية.

Abstract:

The study aims to evaluate the effectiveness of applying Agile in the development of digital financial products in Saudi Banks. The study relied on the analytical descriptive approach using a questionnaire directed to employees in the development departments and those keeping pace with the digital development of financial products in the local banks. The data was analyzed using SPSS program for sample of 117 employees who participated in the questionnaire.

The results showed that the application of the agile methodology significantly contributed to accelerating the development processes of financial products offered by banks, improving the quality of all different types of offered products, and most importantly enhancing customer satisfaction and improving the performance of the work team whether front line sales officers or banking sales support employees.

The study recommends expanding the understating and applying the agile methodology in the banking sector in the kingdom of Saudi Arabia, to keep pace with Saudi vision 2030 and due to its positive impact on innovation and competitiveness especially after approving of more international banks to begin their activities within Saudi Arabia.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الاول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تحولا جذريا في طريقة تقديم الخدمات والمنتجات التمويلية، مواجهها تطور تقني سريع وتوجه العملاء بمختلف الأعمار الى القنوات الالكترونية، وتوجه الدولة لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 التي تركز توجهها الى التحول الرقمي والبنية التحتية خصوصا في قطاع البنوك والتمويل الرقمي. في ظل هذه التحولات ظهرت الحاجة الى اعتماد وتطبيق منهجيات تطوير حديثه لتساعد البنوك على الاستجابة السريعة للتغيرات المتكررة.

يعتبر Agile أحد أبرز المنهجيات التي حققت نتائج ملموسة في تطوير المنتجات الرقمية على مستوى عالمي، وذلك لما يتمتع به المنهج الرشيق من مرونة وإنتاج دوري متكرر وتحسين ملموس للمستهلك عند استخدام المنتج.

يهدف هذا البحث لدراسة واكتشاف مدى فاعلية تطبيق المنهج الرشيق داخل البنوك السعودية لتطوير المنتجات التمويلية الرقمية، معتمدة على بيانات ميدانية من موظفين يعملون في الإدارات المعنية من تطوير وابتكار واستحداث للمنتجات والخدمات الرقمية

مشكلة الدراسة:

بالرغم من التوسع الملحوظ والملموس في تطبيق أدوات التحول الرقمي في البنوك السعودية، الا ان مستوى تبني أجائل لايزال ضئيل ولا يوجد في بيئة القطاع المصرفي دراسات علمية تقيس الأثر الحقيقي للمنهجيات الرشيقة على تطوير المنتجات البنكية الرقمية.

لذا، يمكن فهم مشكلة الدراسة بطرح الأسئلة التالية:

ما هو مدى فاعلية تطبيق Agile في تطوير منتجات التمويل الرقمية في البنوك السعودية؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذا البحث في فهم الوضع الراهن الذي يمر فيه القطاع المصرفي في السعودية والحاجة الملحة للتغيير ومواكبة التطور والتحول الرقمي ودعم رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما تقتضيه البنوك في طريقة العمل والتفكير باستخدام الادوات الذكية ودمجها مع الخبرات الشخصية لتكون أكثر كفاءة

وفعالية واستدامة خصوصاً مع وعي المستهلك اليوم في جودة الخدمة المقدمة وسهولة الحصول عليها بأقل تكلفة على المستهلك نفسه.

كما لاحظ الباحث من خلال مراقبته للبنوك والمنتجات الرقمية المقدمة من قبلهم هو انه لايزال يوجد عدة بنوك تفتقر أساساً على تقديم أي منتج رقمياً والبعض الآخر لايزال معتمداً بتقديم معظم المنتجات على الطريقة والمنهجية السابقة والمستمرة منذ عشرات السنين.

يجب ان يكون هناك اهتمام بالتغير ومواكبة العصر الرقمي خصوصاً مع دخول البنوك الدولية العملاقة الى السوق السعودي، أصبحت المنافسة شرسة ولا مكان للمنهجية التقليدية.

وتقسم أهمية الدراسة إلى قسمين رئيسيين أحدهما نظري والآخر تطبيقي بحيث يساعد الأول في فهم العلاقة بين الذكاء Agile والقطاع المصرفي ويركز الثاني على تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق تخدم بيئة القطاع المصرفي وتنسجم مع توجهات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030.

أولاً: الأهمية النظرية

بالأخذ بالدراسة الميدانية لتقييم مدى فاعلية تطبيق Agile في تطوير المنتجات التمويلية الرقمية داخل البنوك في المملكة العربية السعودية باستخدام استبانة موجهة للموظفين في مختلف اقسام التطوير الرقمي للمنتجات التمويلية داخل البنوك المحلية، تمت بمشاركة 117 موظف.

أظهرت النتائج ان تطبيق المنهج الرشيق Agile قد تقدم وتساهم بشكل كبير في تسريع العمليات التطويرية للمنتجات التمويلية المقدمة من البنوك، والتحسين في جودة المنتجات المقدمة بجميع أنواعها المختلفة، والنقطة الأهم هيا تعزيز رضا العملاء وتحسين أداء فريق العمل سواء المبيعات في الصفوف الأمامية او موظفين الدعم للمبيعات المصرفية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

وهيا تمكين إدارات تطوير ودعم المنتجات الرقمية التمويلية وغيرها من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حول فاعلية المنهج الرشيق والتأكيد على تحسين وتطوير فريق العمل في الإدارات المعنية. كما تدعم الدراسة توجهات البنوك السعودية نحو الابتكار السريع وتلبية متطلبات السوق الرقمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق اهداف محورية حول تطبيق Agile في القطاع المصرفي وخصيصاً في تطوير المنتجات الرقمية في البنوك السعودية وتقييم اثر المنهجية على تسريع عملة التطوير وتحسين كفاءتها. وأيضاً تهدف الدراسة لتوضيح صلة العلاقة بين تطبيق Agile وتحسين جودة المنتجات المالية والتطوير بها وتحليل دورها في رفع كفاءة أداء فريق العمل في القطاع المصرفي وتمكينه.

وأخيراً، تهدف الدراسة الى تقديم مجموعة توصيات عملية وعلمية تمكن البنوك من الاعتماد عليها لتطبيق المنهج الرشيق Agile وتفعيله على اكمل وجه.

ومن هنا حدد الباحث مجموعة من الأهداف لتغطي الأهداف الأساسية:

1. تحديد مدى تطبيق منهجية Agile في تطوير المنتجات الرقمية في القطاع المصرفي.
2. تقييم فعالية تأثير Agile على سرعة وجودة عمليات تطوير المنتجات.
3. تحديد العلاقة بين تطبيق Agile ورفع كفاءة وابتكار المنتجات المالية.
4. تحليل دور Agile في تطوير وتعزيز وإبراز أداء فريق العمل في البنوك السعودية.
5. تقديم حزمة توصيات نظرية وتطبيقية تمكن البنوك من الاعتماد عليها لتطبيق Agile.

تساؤلات الدراسة:

يحاول الباحث في هذا البحث أن يجيب على مجموعة من التساؤلات بشأن فاعلية تطبيق المنهج الرشيق Agile على تطوير منتجات التمويل الرقمي في البنوك السعودية وهي كما يلي:

- 1- ما مدى التوسع والانتشار في تطبيق المنهج الرشيق في أقسام وإدارات البنوك السعودية؟
- 2- هل يساهم تطبيق أجايل في تسريع عملية تطوير المنتجات الرقمية؟
- 3- ما أثر تطبيق أجايل على جودة المنتجات المالية من منظور موظفين البنوك؟
- 4- كيف يؤثر أجايل على أداء فريق العمل في تطوير المنتجات؟
- 5- هل يوجد علاقة بين تطبيق أجايل وتحسين تجربة العميل؟

فروض الدراسة:

تم بناء هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها: وجود تأثيرات ذو دلالة إحصائية لتطبيق أجايل على تطوير المنتجات الرقمية التمويلية وغيرها من منتجات مالية داخل البنوك السعودية. وبذلك يتفرع عدد أربع فرضيات من الفرضية الرئيسية تشير جميعها ايضاً الى وجود تأثير إيجابي عند تطبيق المنهج الرشيق (Agile) على تسريع عمليات التطوير والابتكار للمنتجات البنكية. وتمثل هذه الفرضيات الإطار النظري الذي ستعمل الدراسة على اختباره وتحليله.

وبناءً على ذلك تم صياغة الفرضيات بالشكل التالي:

1. الفرضية الأولى:

يلاحظ الباحث بأنه وجود أثر إيجابي واضح في تطبيق أجايل على تسريع تطوير المنتجات.

2. الفرضية الثانية:

كما يلاحظ الباحث تأثير إيجابي لأجايل على تحسين جودة المنتجات الرقمية.

3. الفرضية الثالثة:

يلاحظ الباحث كذلك وجود تأثيرات إيجابية لأجايل على أداء فريق العمل.

4. الفرضية الرابعة:

يركز الباحث في الفرضية بأهم نقطة إيجابية من منظوره وهيا التأثير الإيجابي لأجايل على رضا العملاء عن المنتجات البنكية.



شكل (1-1) الإطار العام للدراسة:

يوضح الشكل (1-1) الإطار العام للدراسة حيث يعرض بصورة مبسطة كيف يمكن لتطبيق منهجية أجايل ان يؤثر إيجابا في مختلف الجوانب المرتبطة بتطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية. ويظهر من النموذج ان اعتماد هذه المنهجية لا يقتصر على تحسين أسلوب العمل بل يمتد ليشمل مجموعة من العناصر المتداخلة، من اهمها:

- رفع جودة المنتجات الرقمية من خلال اتباع خطوات تطوير مكررة يتم فيها اختبار المخرجات بشكل مستمر في كل دورة عمل.
- تسريع عملية تطوير المنتجات والقدرة على طرحها في السوق خلال فترات زمنية اقصر
- تحسين أداء فريق العمل من خلال تعزيز التعاون وتحديد الأولويات بوضوح.
- زيادة مستوى رضا العملاء حيث ان تقييم العملاء يدخل في عملية التطوير في المراحل المبكرة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يرتكز هذا البحث على منهجية إدارة المشاريع الرشيقة التي تعد الإطار النظري الأساسي للدراسة وهي منهجية ظهرت نتيجة ظهرت نتيجة هدم قدرة الأساليب التقليدية مثل نموذج waterfall على مواكبة سرعة البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعمل بها المؤسسات اليوم.

تقوم هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ وهي:

- التطوير التكراري الذي يعتمد على العمل على دفعات متتابعة
- تقديم قيمة حقيقية للمستخدم بشكل مستمر بدلاً من الانتظار حتى نهاية المشروع
- القدرة على التكيف السريع مع أي تغييرات تطرأ أثناء العمل
- تعزيز التواصل المباشر والتعاون المستمر بين العميل والموظفين كافة
- الاعتماد على فرق قادرة على تنظيم نفسها ذاتياً واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

كما يستفيد أيضا البحث من مجموعة من النظريات الداعمة ومنها:

نظرية الابتكار التنظيمي: التي توضح دور المنهجيات المرنة في تحفيز الابتكار وتطوير بيئة العمل في البنوك.

نظرية رضا العميل: والتي تساعد في قياس تأثير تحسين المنتجات الرقمية على مستوى رضا العملاء وتجربتهم.

نظرية جودة الخدمة الرقمية: التي تربط بين جودة تطوير المنتجات الرقمية ومدى رضا العميل النهائي مع المنتجات.

وبالاعتماد على هذه الأسس النظرية جرى بناء النموذج التوضيحي للدراسة الذي يوضح العلاقة بين تطبيق منهجية أجايل بوصفها المتغير المستقل وبين مجموعة من المتغيرات وهي: جودة المنتج، سرعة التطوير، أداء فريق العمل، وأخيراً رضا العملاء.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

يمهد هذا الفصل لعرض الإطار النظري الذي تستند اليه الدراسة من خلال تقديم نظرة موسعه حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بمنهجية العمل الرشيق وتطبيقها في تطوير منتجات التمويل الرقمي في البنوك. ويستعرض الفصل التحولات التي تشهدها المؤسسات المالية في ظل التقدم التقني وكيف دفعت هذه التحولات البنوك الى تبني أساليب أكثر مرونة في إدارة مشاريعها الرقمية بما يتضمن تحسين جودة المنتجات وسرعة تقديمها للعملاء.

كما يتناول الفصل العلاقة بين المرونة المؤسسية وأداء فريق العمل موضحا كيف يمكن لفريق العمل في البيئة المصرفية الحديثة الاستفادة من دورات التطوير التكرارية والتفاعل المستمر مع المستخدمين لتحسين المنتج في كل مرحلة. ويأتي هذا الطرح بهدف توضيح الأساس النظري الذي تعتمد عليه الدراسة لفهم أثر المنهج الرشيق على جودة المنتجات الرقمية وكفاءة عمليات التطوير داخل البنوك السعودية.

ويتضمن هذا الفصل أيضا استعراضا شاملا للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت مواضيع قريبة من هذه الدراسة، سواء ما يتعلق بتطبيق أجایل في المؤسسات المالية او إثر التحول الرقمي على جودة الخدمات البنكية المقدمة. ويهدف هذا الاستعراض الى فهم توجه الأبحاث السابقة وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية الى جانب تحديد الفجوات العلمية التي يمكن ان تسهم الدراسة في ملئها او سدها.

من خلال هذا السياق يسعى الفصل الى بناء أساس قوي يدعم الإطار المفهوم للبحث ويوضح القيمة العلمية التي يمكن ان يضيفها في مجال تطوير منتجات التمويل الرقمي خاصة في ظل التوسع المستمر في سوق المصرفية السعودي وارتفاع سقف توقعات العملاء ووعيهم نحو خدمات أكثر مرونة وسرعة وجودة.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في بناء أي إطار بحثي دقيق، فهي تمثل الأساس الذي ينطلق منه الباحث لفهم السياق النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة خصوصاً فيما يتعلق بتطبيق المنهج الرشيق في تطوير المنتجات الرقمية داخل القطاع البنكي. ويهدف هذا الجزء إلى تقديم قراءة شاملة لما توصلت إليه الأبحاث في هذا المجال، سواء المرتبطة بتحسين جودة المنتجات أو تسريع عمليات التطوير أو رفع رضا العملاء وأداء الموظفين. ومن خلال هذا العرض يصبح من الممكن تحديد النقاط التي تمت دراستها بشكل كاف، وكذلك الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى بحث أعمق، وهي الجوانب التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

وقد لوحظ خلال السنوات الأخيرة نمو واضح في الاهتمام العالمي والإقليمي بمنهجيات أجايل داخل المؤسسات المالية، وذلك نتيجة التحول السريع نحو الرقمنة والحاجة المستمرة إلى تطوير المنتجات البنكية بما يواكب تغيرات السوق وتطور سلوك العملاء. ورغم تعدد الدراسات التي تناولت أثر أجايل على سرعة التطوير وجودة الخدمات وفعالية الفرق، فإن معظم هذا الإنتاج العلمي كان موجهاً لسياقات عالمية، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في البنوك السعودية محدودة من حيث العدد وعمق التحليل، خصوصاً تلك التي تقيس فاعلية المنهج الرشيق في تطوير منتجات التمويل الرقمي تحديداً. ومن هذا المنطلق، جرى اختيار مجموعة متنوعة من الدراسات العالمية والعربية والمحلية، لاختلاف مناهجها وزوايا معالجتها للموضوع، وتم تصنيفها بما يسهل تحليلها ومقارنتها، تمهيداً لاستخلاص أوجه الاستفادة وتحديد الفجوات البحثية التي يتناولها هذا البحث بشكل مباشر.

وفيما يلي أهم وأبرز الدراسات:

Version One (2022)

العنوان: State of Agile Report

المنهج: تقرير مسحي عالمي

الملخص:

بيّن التقرير الذي شمل أكثر من 40 دولة أن 84% من مؤسسات القطاع المالي تعتمد أجايل في مشاريع التطوير الرقمي. وأشارت النتائج إلى زيادة سرعة إطلاق المنتج بنسبة تصل إلى 60% عند مقارنة الفرق الرشيقة مع الفرق التقليدية.

أوجه الاستفادة:

تُظهر الدراسة أهمية أجايل في تحسين سرعة التطوير، مما يدعم فرضية البحث حول أثر أجايل على تطوير منتجات التمويل الرقمي.

Rigby et al. (2020)

العنوان: Agile at Scale in Financial Services

المنهج: دراسة تطبيقية تحليلية

الملخص:

تناولت الدراسة تطبيق أجايل في بنوك عالمية مثل ING و HSBC، وخلصت إلى أن تطبيق Agile على مستوى المؤسسة ساعد على تحسين التعاون الداخلي ورفع جودة الخدمات الرقمية.

أوجه الاستفادة:

تؤكد الدراسة أن Agile فعال في تطوير المنتجات البنكية، وأن نجاحه يعتمد على ثقافة الفريق ودعم الإدارة العليا.

Beck & Andres (2021)

العنوان: Agile Software Development for Digital Banking

المنهج: وصفي تحليلي

الملخص:

حللت الدراسة مراحل تطوير المنتجات البنكية الرقمية باستخدام Scrum وأثبتت أن Agile يقلل الأخطاء البرمجية بنسبة 30% ويزيد رضا العميل عن النسخ المطورة.

أوجه الاستفادة:

الدراسة تدعم محور جودة المنتج بوصفه أحد متغيرات البحث.

Beck & Andres (2021)

العنوان: Customer Experience Enhancement through Agile in FinTech

المنهج: كمي تحليلي

الملخص:

سعت الدراسة إلى قياس أثر Agile على رضا العملاء في شركات التقنية المالية، وأظهرت النتائج أن الفرق الرشيقة أكثر قدرة على تضمين احتياجات العميل في كل Sprint، مما يعزز التفاعل معه.

أوجه الاستفادة:

تبرز الدراسة العلاقة المباشرة بين Agile ورضا العملاء، وهو أحد محاور الدراسة الحالية.

القحطاني (2022)

العنوان: أثر المنهجيات الرشيقة في تطوير الأنظمة البنكية الرقمية

المنهج: وصفي تحليلي

الملخص:

تناولت الدراسة عدداً من البنوك السعودية وخلصت إلى أن نصفها يستخدم Agile بشكل جزئي فقط، وأن غياب التدريب وضعف دعم الإدارة يمثلان أبرز تحديات التطبيق.

أوجه الاستفادة:

توضح الدراسة أهمية **تهيئة بيئة العمل** قبل تطبيق Agile، وهو جانب مهم في النتائج المتوقعة للدراسة الحالية.

الشهري (2021)

العنوان: منهجيات Agile ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية

المنهج: دراسة ميدانية

الملخص:

ذكرت الدراسة أن جودة الخدمات الرقمية ترتفع كلما كانت دورات التطوير قصيرة ومتكررة، مع استخدام

Scrum و Kanban

أوجه الاستفادة:

الدراسة تدعم محور جودة المنتج الرقمي ضمن إطار البحث.

باسم (2020)

العنوان: تبني Agile في مؤسسات القطاع المالي العربي

المنهج: وصفي مقارنة

الملخص:

استعرضت الدراسة مدى انتشار Agile في البنوك العربية وقارنتها بنوك عالمية. تبين أن مستوى النضج Agile Maturity في البنوك العربية أقل بنسبة 40% من نظيراتها العالمية.

أوجه الاستفادة:

توضح الدراسة الفجوة التي يسعى البحث الحالي لسدها في السياق السعودي تحديداً.

أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة

بعد استعراضنا لمجموعة من الدراسات السابقة العالمية والمحلية في تطبيق المنهج الرشيق لاحظ الباحث وجود اختلاف بين الدراسات من حيث المجال والمنهج وحدود التطبيق ومن خلال هذه المقارنة يتضح رؤية الباحث في وضع اتجاهات لهذا البحث في هذا المجال.

جدول (1-1): أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

الاختلاف	الاتفاق	أوجه المقارنة
اختلفت الدراسات في طبيعة التطبيقات فبعضها تناول أجايل في سياق القطاع البنكي مثل Rigby و VersionOne بينما تناولت أخرى في الخدمات الحكومية والمؤسسات التقنية	أغلب الدراسات اتفقت على التحول الرقمي في القطاع المالي أصبح ضرورة وإن منهجيات أجايل تشكل ركيزة أساسية لتطوير المنتجات الرقمية	المجال
الدراسات العالمية استخدمت عينات واسعة وتطبيقات في بنوك متعددة، بينما اقتصر بعض الدراسات المحلية على بنك واحد أو جهة واحدة فقط	اغلب الدراسات اعتمدت منهاجاً وصفيًا تحليليًا لشرح المنهج الرشيق على رضا العملاء	المنهج
اختلفت الدراسات في درجة التأثير فبعضها أظهر تأثيراً كبيراً على سرعة التطوير والبعض الآخر أظهرت تأثيراً على الجودة وعمل الفريق	تحسين جودة المنتجات الرقمية وتقليل المخاطر والأخطاء البرمجية ورفع مستوى رضا العملاء وأيضاً تسريع إطلاق منتج T2M	النتائج
بعض الدراسات العالمية ركزت على تطبيق أجايل على مستوى المؤسسة بالكامل بينما ركزت أخرى على التطبيق محدود النطاق داخل فرق صغيرة	اتفقت معظم الدراسات على أن تطبيق أجايل يكون أكثر فعالية في البيئات سريعة التغير مثل أنظمة البنوك الرقمية	نطاق التطبيق

أوجه المقارنة	الاتفاق	الاختلاف
الاساس النظرية	اعتمدت اغلب الدراسات على نظرية المنهج الرشيق بوصفها الاطار النظري الرئيسي لفهم الية تطوير المنتجات	بعض الدراسات العالمية دمجت أجايل مع نظريات اخري مثل: نظرية التغيير التنظيمي ونظرية التحول الرقمي ونظرية الأداء المؤسسي

الفجوة البحثية:

من خلال مراجعة الباحث للأدبيات السابقة، سواء العالمية أو العربية، حول تطبيق منهجية أجايل في القطاع المالي، يتضح أن معظم الدراسات ركزت على شركات التقنية المالية (FinTech) أو على فرق تطوير البرمجيات في قطاعات عامة، بينما تظل الدراسات التي تناولت تطبيق المنهج الرشيق في البنوك السعودية تحديدًا محدودة جدًا، رغم النمو السريع الذي يشهده قطاع التمويل الرقمي في المملكة خلال السنوات الأخيرة. هذا التفاوت يبرز وجود فجوة معرفية واضحة بين ما تتناوله النماذج النظرية لمنهجيات أجايل وبين واقع تطبيقها الفعلي داخل المؤسسات البنكية التقليدية، وهو ما ينعكس في عدة أبعاد رئيسية.

أول هذه الجوانب يتمثل في نطاق التطبيق داخل البنوك السعودية؛ فعلى الرغم من أن العديد من البنوك المحلية أطلقت مبادرات رقمية واسعة، فإن الدراسات الميدانية التي ترصد كيفية تطبيق أجايل داخل وحدات تطوير منتجات التمويل الرقمي ما زالت ضعيفة ونادرة. وتشمل هذه الوحدات مجالات مثل التمويل الشخصي الرقمي، وتمويل السيارات التأجير والعقارات عبر التطبيقات البنكية، وتحسين تجربة العميل، وانتهاء الموافقات الائتمانية. وحتى الآن، لا توجد مؤشرات دقيقة أو قياسات علمية تحدد مستوى تأثير ووجود المنهج الرشيق هذه الوحدات أو مدى كفاءتها في دعم التحول الرقمي للبنوك.

الجانب الثاني يتعلق بقياس العلاقة بين تطبيق أجايل وجودة المنتجات الرقمية. فبينما تشير الأدبيات الدولية إلى أن المنهج الرشيق يساهم في رفع سرعة تطوير المنتجات وتحسين جودتها وتعزيز رضا العملاء، إلا أن البيئة البنكية السعودية تختلف عن بيئة شركات التقنية من حيث المتطلبات الرقابية التي يفرضها البنك المركزي السعودي، وتعقيد أنظمة الامتثال، وحساسية البيانات المالية، واعتماد بعض البنوك على أنظمة تشغيل قديمة. لذلك، لا تزال هذه العلاقة بحاجة إلى دراسة ميدانية دقيقة توضح مدى تحقق هذه الفوائد فعليًا داخل السياق المحلي.

أما الجانب الثالث فيتعلق بمدى توافق منهجية أجايل مع الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك السعودية. فنجاح هذه المنهجية يعتمد على فرق عمل ذات صلاحيات مرنة، واجتماعات يومية، وقرارات

لامركزية، وتطوير مستمر للمنتجات، بينما تميل بعض البنوك المحلية إلى المركزية في اتخاذ القرار، والتدرج الهرمي الصارم، والبطء في التغيير. هذا التباين الثقافي يخلق تحدياً حقيقياً أمام تطبيق أجایل بكفاءة في البيئة البنكية المحلية، ويجعل دراسة هذا الجانب ضرورة علمية لفهم حدود التوافق بين النظرية والممارسة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الأدبيات المحلية تقتصر حتى الآن إلى دراسة ميدانية تحليلية تقيس بدقة مستوى تطبيق أجایل داخل البنوك السعودية، وتختبر أثرها المباشر على جودة المنتجات الرقمية وسرعة تطويرها. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في سدّ تلك الفجوة البحثية من خلال تحليل واقعي يعتمد على أدوات قياس عملية تستند إلى تجارب حقيقية من داخل القطاع البنكي السعودي نفسه.

الإطار النظري:

يعد الإطار النظري أحد أهم الركائز في أي بحث علمي، فهو لا يقتصر على عرض المفاهيم أو تعريف المصطلحات، بل يشكل منظومة فكرية متكاملة تربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي. ومن خلال هذا الإطار، يستطيع الباحث أن يضع يده على العوامل المؤثرة في الظاهرة قيد الدراسة، وأن يفسر طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي يسعى لاختبارها. وفي هذا البحث، يتناول الإطار النظري العلاقة بين تطبيق المنهج الرشيق (Agile) ومدى فاعليته في تطوير منتجات التمويل الرقمي في البنوك السعودية، وهي قضية حديثة نسبياً في الأدبيات المحلية، لكنها أصبحت محور اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة مع تسارع التحول الرقمي في القطاع المالي.

لقد شهد القطاع البنكي السعودي خلال العقد الأخير تحولات جذرية في بنيته التشغيلية والتقنية، مدفوعاً برؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي جعلت من التحول الرقمي هدفاً استراتيجياً على مستوى الاقتصاد الوطني. ومع توسع الخدمات المصرفية الرقمية، وظهور منتجات تمويل رقمية بالكامل (كالتمويل الشخصي الفوري أو التمويل العقاري عبر التطبيقات أو إصدار بطاقات الائتمان)، أصبح يتوجب على البنوك تطوير أنظمتها وأساليب عملها لتواكب هذا التحول وتضمن تقديم خدمات مرنة وآمنة وسريعة في الوقت نفسه لكسب العميل. حيث إن العميل اليوم أكثر وعياً واهتماماً بالخدمات المرنة والمنتجات الرقمية وسهولة الوصول إليها.

عن تجربة شخصية للباحث، أحد البنوك المحلية قام بتطوير ملحوظ في الحصول على منتج التمويل الشخصي وتم التسويق للمنتج عن طريق تخفيض هامش الربح عند التنفيذ عن طريق القنوات الرقمية، وفي غضون الربع الثاني من العام الحالي ازدادت مبيعات التطبيق عن السابق بنسبة ملحوظة. وهنا برزت منهجية أجایل كأداة منهجية حديثة تتحدى الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع، وتقدم إطاراً عملياً لتحسين جودة العمل وتسريع الإنجاز عبر التفاعل المستمر بين الفرق والعميل.

إن أهمية هذا الإطار النظري تتبع من كونه لا يعرض أجايل بوصفها مجرد منهجية تطوير برمجيات، بل كنظام تفكير إداري وتنظيمي كامل يعاد من خلاله تشكيل العلاقة بين فريق العمل والإدارات والعميل أو المستهلك، بما يعزز الابتكار ويقلل الهدر وضياح الوقت ويرفع الكفاءة والجودة. في السعودية تحديداً، تزداد أهمية هذا التحليل بسبب الخصوصية التنظيمية والثقافية للبنوك المحلية، والتي تتسم بدرجة عالية من الحوكمة والمركزية والالتزام بمعايير الامتثال الصارمة التي يفرضها البنك المركزي السعودي (ساما) والأسلوب التقليدي الصارم. هذه الخصوصية تجعل من تطبيق أجايل تحدياً فريداً يتطلب تكيفاً محلياً لا يمكن فقط نسخه مباشرة من تجارب البنوك الأجنبية ويتطلب الوقت حتى يتم تطبيقه بشكل كامل.

الإطار العام للدراسة

يهدف هذا الإطار إلى بناء تصور متكامل للعلاقات المفترضة بين تطبيق المنهج الرشيق وبين أربعة متغيرات رئيسية تمثل أبعاد فاعلية تطوير وتحسين المنتجات الرقمية في البنوك السعودية وتطبيقها وتنقيف المجتمعات بها، وهيا: جودة المنتج الرقمي، سرعة تطوير المنتج (Time to Market)، أداء فريق العمل، ورضا العملاء.

ويستند هذا التصور إلى فرضية رئيسية وهيا: أن تبني أجايل بكفاءة يحقق تحسينات ملموسة في هذه الأبعاد الأربع مجتمعة، شرط أن يتم ضمن بيئة مؤسسية مهياً تقنيا وتنظيميا وثقافيا، مما يجعلها بيئة عمل ممتازة ومنافسة لتحقيق اهداف المؤسسة المصرفية او غيرها.

١. العلاقة بين أجايل وجودة المنتج الرقمي

تظهر الدراسات العالمية أن منهجيات أجايل، من خلال طبيعتها التكرارية والتجريبية، تسهم في تحسين جودة المخرجات بشكل ملحوظ. فبدلاً من انتظار اكتمال المنتج بالكامل قبل اختباره، يقوم الفريق بتطوير أجزاء صغيرة قابلة للتسليم بشكل دوري، مما يتيح اكتشاف الأخطاء مبكراً ومعالجتها قبل أن تتضخم تكلفتها. كما أن إشراك العميل في كل دورة تطويرية (Sprint) يسمح بتعديل المنتج وفق ملاحظاته الفعلية، وبالتالي رفع مستوى التوافق بين المنتج واحتياجات السوق.

في البنوك السعودية، حيث تتطلب المنتجات الرقمية أعلى درجات الدقة والأمان، يمكن للمنهج الرشيق أن يكون وسيلة فعالة لضبط الجودة التشغيلية والبرمجية عبر ممارسات مثل الاختبارات الآلية (Automated Testing)، والتكامل المستمر (Continuous Integration)، التي تتيح مراقبة جودة كل تحديث قبل نشره إلى المستخدمين.

٢. العلاقة بين أجايل وسرعة تطوير المنتج (Time-to-Market)

واحدة من أكبر التحديات التي تواجه البنوك التقليدية هي بطء تطوير المنتجات الجديدة نتيجة تعدد مستويات الموافقات وتعقيد الإجراءات. أجايل تقدم حلاً عملياً لهذه المعضلة عبر تقليص حجم الدورات التطويرية واعتماد فرق صغيرة متعددة التخصصات تمتلك صلاحيات مباشرة لاتخاذ القرار دون الحاجة إلى انتظار موافقات تسلسلية طويلة. هذه المرونة التنظيمية تسهم في تسريع إطلاق الميزات الجديدة إلى السوق، مما يمنح البنك ميزة تنافسية أمام منافسيه، خصوصاً من شركات التقنية المالية (FinTech) التي تعتمد أساساً على السرعة في الابتكار.

٣. العلاقة بين أجايل وأداء فرق العمل

في البيئات البنكية، عادة ما تُدار فرق التطوير بشكل هرمي يخضع لإشراف إداري مباشر، مما يحد من إبداع الأفراد وقدرتهم على اتخاذ القرار. أما أجايل فتقدم نموذجاً مغايراً يقوم على التمكين الذاتي للفرق (Self-Organizing Teams)، حيث يتحمل الأعضاء مسؤولية التخطيط والتنفيذ والتقييم بشكل جماعي. هذه البيئة تخلق روحاً من الملكية والمسؤولية المشتركة، وتدفع الأفراد إلى التعاون بشكل أعمق، مما ينعكس على إنتاجية الفريق واستقراره النفسي والوظيفي. وفي السياق السعودي، حيث تعد ثقافة العمل الجماعي من العناصر المتنامية في المؤسسات الحديثة، يمثل أجايل فرصة لتطوير أساليب القيادة الداخلية وبناء فرق قادرة على التكيف مع التغيير بشكل سريع.

٤. العلاقة بين أجايل ورضا العملاء

في النهاية، يقاس نجاح أي منتج رقمي بمدى قبول العملاء له واستمرارهم في استخدامه. أسلوب المنهج الرشيق يعيد تعريف العلاقة بين المطور والعميل، إذ يجعل العميل جزءاً من عملية التطوير وليس مجرد متلق للمنتج والخدمة. هذه المشاركة الفاعلة تولد فهماً أعمق لتجربة العميل وتسمح بإدخال تحسينات مستمرة بناءً على ملاحظاته، ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا والولاء. في القطاع البنكي، هذا يعني أن تجربة العميل الرقمية من فتح الحساب وحتى الحصول على التمويل يمكن تحسينها تدريجياً بحيث تصبح أكثر سلاسة ومرونة وأقل تعقيداً.

رؤية شمولية للعلاقة بين المتغيرات

يتضح من الإطار العام أن العلاقة بين تطبيق Agile وهذه المتغيرات ليست خطية بسيطة، بل هي علاقة تفاعلية تكاملية. فحين تتحسن جودة المنتج نتيجة دورات التطوير القصيرة والاختبارات المتكررة، ينعكس ذلك إيجابياً على رضا العملاء. وعندما تتسارع عملية التطوير ويُقلص زمن الوصول إلى السوق، فإن أداء الفريق يتحسن نتيجة تحقيق إنجازات ملموسة بشكل متكرر.

هذا التفاعل المتبادل يجعل من أجايل منظومة تأثير متكاملة، حيث يؤدي نجاح أحد الأبعاد إلى تعزيز الآخر بشكل طبيعي. إلا أن هذا النجاح لا يتحقق تلقائياً؛ إذ يتطلب توفر عوامل تمكينية في البيئة البنكية السعودية، أبرزها دعم الإدارة العليا، وتوفير بنية تحتية تقنية متقدمة، وثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمساءلة بدل الخوف من الفشل. كما أن التوافق مع متطلبات الامتثال والحوكمة يفرض تحدياً إضافياً يجب التعامل معه بذكاء من خلال دمج فرق الامتثال في مراحل التطوير منذ البداية، لا في النهاية كما هو معتاد في المنهجيات التقليدية.

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية والمصطلحات

تعد المفاهيم والمصطلحات العلمية الأساس الذي يبنى عليه أي بحث منهجي، إذ تمكن الباحث من تحديد الإطار الدلالي لموضوع الدراسة وتوضيح حدود المصطلحات المستخدمة فيه. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتناول العلاقة بين تطبيق المنهج الرشيق (Agile) وتطوير منتجات التمويل الرقمي في البنوك السعودية، يصبح من الضروري استعراض المفاهيم الجوهرية التي تشكل نواة الإطار النظري، مع ربطها بالسياق المحلي لتطبيقها.

أولاً: تعريف المنهج الرشيق (Agile)

المنهج الرشيق لا يعد مجرد طريقة لتطوير البرمجيات كما قد يتصور أحياناً، بل هو فلسفة عمل متكاملة ظهرت كرد فعل على بطئ وتعقيد المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع، مثل منهج Waterfall. في عام 2001، اجتمع عدد من خبراء تطوير البرمجيات في ولاية يوتا الأمريكية وصاغوا ما عرف لاحقاً بالبيان الرشيق (Agile Manifesto) الذي وضع أربع قيم رئيسية وثمانية عشر مبدأ تشكل الأساس النظري للحركة الرشيقية.

القيم الأربع الأساسية للمنهج الرشيق تتمثل في:

1. الأفراد والتفاعلات أهم من العمليات والأدوات.
2. البرامج العاملة أهم من التوثيق الشامل.
3. تعاون العميل أهم من التفاوض على العقود.
4. الاستجابة للتغيير أهم من الالتزام الصارم بالخطة.

من خلال هذه المبادئ، يسعى أجايل إلى تحقيق توازن بين التخطيط والمرونة، وبين الانضباط والتنفيذ السريع. فهو يعتمد على تقسيم المشاريع إلى دورات قصيرة تسمى (Sprints)، تمتد عادة من أسبوعين إلى أربعة أسابيع، يطور فيها جزء صغير من المنتج، ويعرض على العميل للحصول على التغذية المعادة، ثم يعاد التكرار حتى الوصول إلى النسخة النهائية. وفي السياق البنكي، لا يقتصر أجايل على فرق البرمجة، بل يمتد ليشمل فرق تطوير المنتجات المالية، فرق تجربة العميل (CX)، وإدارات الأعمال الرقمية. فالبنك الذي يعمل بمنهج أجايل لا ينتظر اكتمال النظام المصرفي الرقمي بأكمله لإطلاقه، بل يبدأ بإطلاق أجزاء منه مثل خدمة التمويل الشخصي الفوري أو تحديث واجهة التطبيق ثم يطورها تدريجياً بناءً على استخدام العملاء وملاحظاتهم. وما يميز أجايل هو التعلم المستمر والتكيف السريع في فريق العمل في بيئة رشيقة لا تخشى التغيير، بل يعتبره فرصة لتحسين المنتج.

هذا التوجه يمثل نقلة نوعية للبنوك السعودية التي اعتادت تقليدياً على ثقافة عمل أكثر تحفظاً، تعتمد على الخطط الطويلة والموافقات التسلسلية. لذا، يمثل أجايل فرصة لإعادة هيكلة طريقة التفكير داخل المؤسسات المصرفية، لتصبح أكثر سرعة واستجابة للسوق.

ثانياً: تعريف منتجات التمويل الرقمي

تشير منتجات التمويل الرقمي إلى الخدمات المالية التي تقدم بشكل إلكتروني بالكامل، دون الحاجة إلى التعامل الورقي أو الزيارات المباشرة للفروع. وهي تمثل اليوم أحد أبرز مظاهر التحول الرقمي في القطاع البنكي العالمي، وتمتد لتشمل القروض، البطاقات الائتمانية، التمويل العقاري، التمويل الشخصي، وخدمات الدفع الإلكتروني. في البنوك السعودية، تنامت أهمية هذه المنتجات مع انتشار التطبيقات المصرفية الذكية وتوجه العملاء نحو الحلول السريعة. ومن أمثلة ذلك:

- طلب التمويل الشخصي عبر تطبيق البنك والحصول على الموافقة الفورية (بعض البنوك تسوق المنتج بتخفيض هامش الربح السنوي للتمويل الشخصي إذا تم تنفيذه عن طريق تطبيق البنك).
 - شراء سيارة وتمويلها رقمياً دون الحاجة لزيارة الفرع.
 - استخدام المحافظ الذكية لتسديد الأقساط أو الفواتير.
 - التقييم الائتماني الفوري باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
- هذه الخدمات أصبحت جزءاً من التجربة المصرفية اليومية، ولكن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة تطويرها وسرعة إطلاقها وجودة أدائها. ومن هنا تأتي أهمية المنهج الرشيق كإطار عملي لتطوير هذه المنتجات باستمرار وبمرونة عالية. ويلاحظ أيضاً أن السوق السعودي يتميز بخصوصية معينة مقارنة بالأسواق الأخرى؛ فالمستخدم السعودي يتمتع بدرجة عالية من الوعي التقني، وفي الوقت ذاته حساس تجاه الخصوصية والأمان المالي. لذا، تطوير منتجات التمويل الرقمي يتطلب توازناً دقيقاً بين الابتكار والامتثال، وهنا تظهر القيمة الحقيقية لتطبيق Agile داخل بيئة البنك.

ثالثاً: تعريف جودة المنتج الرقمي

جودة المنتج الرقمي لا تقاس فقط بخلوه من الأخطاء البرمجية، بل تتعدى ذلك إلى كونه يلبي توقعات المستخدمين ويوفر تجربة سلسة وآمنة. فالجودة في عالم الخدمات الرقمية مفهوم شامل يتضمن:

- قابلية الاستخدام (Usability): مدى سهولة استخدام المنتج وفهمه من قبل العميل.
 - الأداء (Performance): سرعة الاستجابة واستقرار الخدمة.
 - الأمان (Security): حماية بيانات العميل والمعاملات.
 - الموثوقية (Reliability): استمرار الخدمة دون انقطاع.
 - قابلية التكامل (Integration): مدى توافق المنتج مع أنظمة أخرى مثل نظام سداد أو مدى.
- في منهج أجائل، تبنى الجودة على مبدأ التحسين المستمر، أي أن المنتج لا يعتبر نهائياً أبداً، بل يراجع ويحدث باستمرار. تستخدم أدوات مراقبة الأداء وردود الفعل من العملاء لتحديد مجالات التحسين، وتنفذ التعديلات بسرعة ضمن Sprint التالي.

وبذلك، تتحول الجودة من نشاط لاحق في نهاية المشروع إلى ممارسة يومية مدمجة في كل مرحلة من مراحل التطوير.

رابعاً: تعريف سرعة التطوير (Time-to-Market)

سرعة التطوير (Time-to-Market) تعني الفترة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتحويل فكرة أو ميزة جديدة إلى منتج فعلي متاح للعملاء. في البيئة البنكية التنافسية، يُعتبر تقليل هذه المدة عاملاً استراتيجياً، لأن العملاء لا ينتظرون طويلاً، والمنافسة من شركات التقنية المالية أصبحت شديدة المنافسة.

المنهج الرشيق يعالج هذه المسألة من خلال العمل التكراري الذي يقلل الوقت اللازم لتقديم قيمة ملموسة للمستخدم. فعوضاً عن تطوير منتج متكامل في دورة طويلة تستغرق أشهراً، يتم تطوير أجزاء قابلة للتسليم بسرعة، ما يتيح للبنك دخول السوق مبكراً، واختبار الفكرة فعلياً قبل استثمار موارد كبيرة فيها. في البنوك السعودية، يمكن ملاحظة ذلك في تجارب بعض المؤسسات التي أطلقت منتجات رقمية بشكل تدريجي، مثل البطاقات الافتراضية أو التمويل الفوري بحيث تطرح النسخة الأولى (MVP) ثم تطوّر وفق البيانات الحقيقية التي يتم جمعها من المستخدمين. هذه الاستراتيجية الرشيقة تسهم في خفض التكاليف وتحسين قرارات الاستثمار في المنتجات الرقمية.

خامساً: تعريف أداء فرق العمل

يقصد بأداء فرق العمل مدى كفاءة وفعالية الفرق في إنجاز المهام الموكلة إليها وتحقيق أهداف المشروع. وهو لا يقتصر على مؤشرات الإنتاجية فقط، بل يشمل أيضاً مستوى التعاون، الالتزام بالمواعيد، جودة النتائج، والروح المعنوية للأعضاء. في بيئة أجابل، تقاس إنتاجية الفرق من خلال مؤشرات مثل:

- السرعة (Velocity): عدد المهام أو القصص المنجزة في كل سبرينت.
- معدل الالتزام (Commitment Rate): مدى التزام الفريق بالأهداف المخطط لها.
- التحسن المستمر (Continuous Improvement): مستوى التطور في الأداء من دورة إلى أخرى.

المنهج الرشيق يغير مفهوم القيادة داخل الفرق، إذ يستبدل النمط الإداري التقليدي بنمط القيادة التمكينية (Servant Leadership)، حيث يكون دور القائد هو إزالة العقبات ومساندة الفريق بدلاً من فرض الأوامر حيث إن هذه الثقافة تشجع الحوار، وتزيد من إحساس الأعضاء بالمسؤولية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للفريق وعلى نتائج المشروع البنكي.

سادسا: تعريف رضا العملاء

رضا العملاء هو المؤشر النهائي لنجاح أي منتج أو خدمة. ويعبر عن مدى تلبية المنتج لتوقعات العميل وتقديمه تجربة إيجابية ومستقرة. في عالم التمويل الرقمي، يتأثر رضا العملاء بعوامل متعددة مثل سرعة الخدمة، سهولة الاستخدام والأمان، والدعم الفني. في بيئة أجائل، يعتبر العميل شريكا أساسيا في التطوير، إذ يتم إشراكه في مراحل التخطيط والمراجعة عبر التغذية الراجعة المستمرة. وبدلا من انتظار نهاية المشروع للحصول على رأيه، يتم أخذ ملاحظاته بعد كل تحديث، مما يعزز جودة المنتج وولاء العميل مع مرور الوقت. وبالنسبة للبنوك السعودية، يعد رضا العميل هدفا استراتيجيا، إذ تسعى المؤسسات المالية إلى تحسين تجربته في ظل منافسة متزايدة من البنوك الرقمية الجديدة. ومن هنا، فإن أجائل يمثل وسيلة عملية لتحقيق هذا الهدف من خلال تسليم القيمة المتكررة وبناء الثقة بين البنك والعميل.

الفصل الثاني: أساسيات نظرية Agile وتأصيلها في إدارة المشاريع

أولا: النشأة والتطور التاريخي للمنهج الرشيق

ظهر مفهوم المنهج الرشيق (Agile) في نهاية تسعينيات القرن الماضي، في وقت كانت فيه مشاريع تطوير البرمجيات تعاني من تعقيد كبير وبطء في التنفيذ نتيجة الاعتماد الكامل على المنهجيات التقليدية مثل الـ Waterfall.

كانت تلك المنهجيات تفترض أن مراحل المشروع ثابتة، تبدأ بالتخطيط ثم التصميم والتنفيذ فالاختبار وأخيرا التسليم. هذه المراحل الخطية كانت ناجحة في المشاريع الصناعية أو الإنشائية التي تتسم بالثبات، لكنها لم تكن مناسبة للبيئات التقنية التي تتغير فيها المتطلبات بسرعة. تلك الأزمة في عالم إدارة المشاريع دفعت مجموعة من الخبراء إلى الاجتماع في فبراير عام 2001 في منتجع "سنو بيرد" بولاية يوتا الأمريكية، حيث صاغوا وثيقة أصبحت علامة فارقة في تاريخ إدارة المشاريع، وهي البيان الرشيق (Agile Manifesto) كما ذكر في الفصل السابق.

الوثيقة لم تكن مجرد مجموعة تعليمات تقنية، بل كانت إعلانا عن فلسفة جديدة في التفكير والإدارة، تقوم على منح الفرق حرية اتخاذ القرار، وتقصير دورة العمل، والتركيز على العميل كمحور أساسي للتطوير. منذ ذلك الوقت، توسع تطبيق أجائل من مجال تطوير البرمجيات إلى مجالات متعددة مثل التسويق، التعليم، الرعاية الصحية، والمجال المالي.

بل أصبح اليوم مفهوماً إدارياً عاماً لتصميم المؤسسات الحديثة المرنة القادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة. وفي السنوات الأخيرة، بدأت البنوك والمؤسسات المالية حول العالم بتبني أجائل ضمن استراتيجيات التحول الرقمي. فبعد أن كانت أجائل مرتبطة بفرق صغيرة لتطوير التطبيقات، أصبحت اليوم تُطبق على مستوى المؤسسة بالكامل، ضمن ما يُعرف بما يسمى "Agile at Scale"، أي الإدارة

الرشيقة على نطاق واسع، وهو توجه أخذ يترسخ أيضا في البنوك السعودية الكبرى التي تسعى لمواكبة التطور الرقمي المتسارع.

ثانيا: المبادئ الأساسية وتأثيرها على بيئة العمل البنكية

يرتكز المنهج الرشيق على مجموعة من المبادئ التي تعيد صياغة العلاقة بين الإدارة والتنفيذ، وبين الخطة والواقع.

من أهم هذه المبادئ ما يلي:

1. التركيز على القيمة المضافة:

لا يتم العمل على مهام أو مخرجات لا تضيف قيمة حقيقية للعميل أو المستخدم النهائي. كل Sprint يجب أن يقدم ميزة واضحة ومفيدة.

2. الاستجابة للتغيير بدلا من التمسك بالخطة:

أجائل لا يعتبر التغيير تهديدا بل فرصة للتحسين. ففي بيئة البنوك السعودية، حيث تتغير متطلبات السوق والعملاء بسرعة، يعد هذا المبدأ جوهريا.

3. التعاون المستمر بين العميل والفريق:

بدلا من أن يتم تسليم المشروع للعميل في نهايته، يتم إشراكه في مراحل التطوير كلها. وهذا يُعد تحولاً ثقافياً في بيئات العمل البنكية التي اعتادت على العمل داخل أقسام منفصلة.

4. فرق ذاتية التنظيم:

يعتمد أجائل على فرق تملك صلاحيات اتخاذ القرار اليومي دون انتظار موافقات إدارية طويلة. هذا المبدأ يعزز سرعة الإنجاز ويزيد من إحساس الأفراد بالمسؤولية.

5. التغذية الراجعة المستمرة والتحسين المتدرج:

بعد كل دورة عمل قصيرة (Sprint) يجري الفريق مراجعة لتقييم ما تم إنجازه وتحديد فرص التحسين. هذه المراجعات الدورية تخلق ثقافة تعلم مستمر داخل المؤسسة.

تطبيق هذه المبادئ في البنوك ليس أمراً بسيطاً، فهو يتطلب تحولاً ثقافياً في طريقة التفكير. فالثقافة البنكية التقليدية تميل إلى المركزية والتدرج الوظيفي، بينما Agile يدعو إلى الشفافية والمشاركة واتخاذ القرار السريع.

لذلك، فإن نجاح تطبيق أجائل في البنوك السعودية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة على خلق بيئة تنظيمية تشجع التجريب الآمن، وتمنح الثقة للفرق دون أن تخل بمعايير الامتثال والحوكمة.

ثالثاً: هيكليات المنهج الرشيق في بيئة الأعمال المختلفة

لا يعد أجايل هيكلًا واحدًا محددًا، بل هو مظلة تضم عدة هياكل عمل (Frameworks) تتشارك نفس المبادئ ولكنها تختلف في التطبيق. أكثر هذه الهياكل شيوعاً واستخداماً في بيئات العمل البنكية ما يلي:

أ) هيكل Scrum:

يعد Scrum أكثر الهيكليات استخداماً في العالم، خصوصاً في مجال تطوير البرمجيات والخدمات الرقمية. يقوم Scrum على تقسيم المشروع إلى Sprint قصيرة تستغرق عادة من أسبوعين إلى أربعة أسابيع، ويضم الفريق ثلاثة أدوار رئيسية:

- Product Owner يمثل صوت العميل والمسؤول عن تحديد أولويات العمل.
- Scrum Master يسهل سير العمل ويزيل العقبات أمام الفريق.
- Development Team الفريق الذي ينفذ المهام ويقدم المنتج.

في نهاية كل Sprint، يتم عرض ما تم إنجازه في اجتماع يسمى Sprint Review، يلي ذلك اجتماع Retrospective لمناقشة ما يمكن تحسينه. وفي السياق البنكي، يُستخدم Scrum لتطوير خدمات مثل تطبيقات التمويل الشخصي، أو تحسين واجهات العملاء في الخدمات الرقمية.

ب) هيكل Kanban

يركز Kanban على إدارة تدفق العمل بصرياً باستخدام لوحات (Kanban Boards) تحتوي على أعمدة تمثل مراحل الإنجاز مثل قيد التنفيذ و بانتظار المراجعة ومنجز. يساعد هذا الإطار الفرق البنكية على رؤية العمل المتراكم وتحسين الإنتاجية بتقليل ما يعرف بالعمل الجاري (Work in Progress). في البنوك السعودية، يستخدم Kanban في إدارات العمليات الرقمية والتحليل، حيث يمكن متابعة تقدم طلبات العملاء أو مراحل تنفيذ المهام التقنية بشكل مستمر وشفاف.

ج) هيكل Lean و DevOp

يركز Lean على إزالة الهدر في العمليات، أي التخلص من أي نشاط لا يضيف قيمة حقيقية. أما DevOps فيجمع بين تطوير البرمجيات (Development) وتشغيلها (Operations) بهدف تقليل الفجوة بين الفريقين وتسريع عمليات النشر والتحديث. تطبيق DevOps في البنوك السعودية بات يتزايد مع تبني أنظمة النشر المستمر (Continuous Deployment) والاختبار الآلي Automated Testing مما يتيح تحديث الخدمات دون انقطاع أو تعريض الأنظمة الأساسية للمخاطر.

رابعاً: أثر أجايل على بيئة العمل التنظيمية

أحد أهم التحديات في تطبيق أجايل داخل المؤسسات البنكية هو التوفيق بين المرونة التشغيلية والالتزام التنظيمي. فالبنوك تخضع لرقابة مشددة من قبل البنك المركزي السعودي ويجب أن تلتزم بقوانين

حماية البيانات ومكافحة غسل الأموال، وهذا يفرض قيوداً على سرعة التغيير والتجريب. ومع ذلك، أظهرت التجارب العالمية أن الجمع بين أجايل والامتثال ممكن إذا تمت إدارة العملية بذكاء. فمثلاً، يمكن إدماج فرق الامتثال ضمن دورة العمل الرشيقة بحيث تكون جزءاً من الاجتماعات الدورية ومراجعة المهام، بدلاً من أن تكون مرحلة لاحقة تعطل العمل. كما يُعتبر تطبيق المنهج الرشيق وسيلة فعالة لتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل البنك. فبدلاً من أن تعمل فرق التقنية، والأعمال، والتسويق بمعزل عن بعضها البعض، تعمل اليوم ضمن فرق متعددة التخصصات (Cross-functional Teams)، مما يحسن التواصل ويقلل من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو تضارب الأولويات.

خامساً: خلاصة الفصل

من خلال ما سبق، يتضح أن المنهج الرشيق ليس مجرد أسلوب لإدارة المشاريع التقنية، بل هو نمط تفكير مؤسسي شامل يعيد صياغة العلاقة بين الإنسان والعمل. في بيئة البنوك السعودية، و يعد أجايل فرصة استراتيجية لتجاوز بطء الإجراءات التقليدية، وتحقيق مرونة تشغيلية تمكن المؤسسات من مواكبة متطلبات السوق والعملاء. لكن نجاحه يتطلب مزيجاً من القيادة الداعمة، والبنية التقنية المناسبة، والثقافة المؤسسية المنفتحة على التعلم المستمر.

الفصل الثالث: مظاهر تطبيق Agile في البنوك - خصوصيات السياق البنكي السعودي

أولاً: القطاع البنكي نحو النماذج الرشيقة

شهد القطاع البنكي السعودي خلال السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً كبيراً، متسارع الوتيرة وموجهاً من قبل "رؤية المملكة 2030" التي أكدت على بناء قطاع مالي متطور يدعم النمو الاقتصادي ويحقق الكفاءة التشغيلية. في هذا الإطار، بدأت البنوك السعودية الكبرى في إعادة تصميم بنيتها التنظيمية وتبني منهجيات العمل الرشيقة (Agile) كأداة للتكيف مع متغيرات السوق والمنافسة من شركات التقنية المالية (FinTech).

لم يعد أجايل خياراً تجريبياً في المؤسسات البنكية، بل أصبح جزءاً من استراتيجية التحول المؤسسي الشامل. فالكثير من البنوك المحلية، مثل البنك الأهلي السعودي، مصرف الراجحي، وبنك الرياض، أنشأت وحدات تطوير رقمية داخلية (Digital Labs) تعمل بأسلوب أجايل، تضم فرقاً متعددة التخصصات تجمع بين الأعمال، التقنية، وتصميم تجربة المستخدم.

هذه الفرق لا تعمل بمعزل عن الإدارة العليا، بل أصبحت جزءًا من منظومة صنع القرار، وتقيم نتائجها بناءً على سرعة التسليم، جودة الخدمات، ورضا العملاء، وليس فقط على الالتزام بالخطّة الزمنية التقليدية. وإن الانتقال إلى العمل الرشيق داخل البنوك السعودية لم يكن مجرد تطبيق لإطار عمل جديد، بل تغيير جذري في ثقافة العمل المؤسسي، حيث انتقل التركيز من "الالتزام بالإجراءات" إلى "تحقيق النتائج والقيمة المضافة".

ثانياً: بيئة البنوك ومتطلبات الامتثال التنظيمي

تتميز البيئة البنكية السعودية بقدر عالٍ من التنظيم والرقابة، إذ تخضع البنوك لإشراف البنك المركزي السعودي الذي يفرض معايير صارمة تتعلق بالأمن السيبراني، خصوصية البيانات، إدارة المخاطر، وحماية العملاء. وهذه المتطلبات التنظيمية، على أهميتها، تفرض تحديات أمام تطبيق أجائل، الذي يقوم بطبيعته على التجريب السريع والتغيير المتكرر.

ففي حين يسمح المنهج الرشيق بإطلاق نسخ تجريبية (Pilot Versions) أو تحديثات متكررة للمنتجات، قد تحتاج البنوك إلى الحصول على موافقات مسبقة قبل تنفيذ أي تغييرات تمس أنظمتها الأساسية أو بيانات العملاء. كما أن إدخال فرق الامتثال والحوكمة ضمن دورة أجائل قد يضيف عبئاً زمنياً إن لم يُدار بطريقة ذكية. لكن الممارسات الدولية أثبتت أن المرونة والامتثال يمكن أن يتعايشا من خلال ما يعرف بالحوكمة الرشيقة.

وهذا المفهوم يعني أن تكون إجراءات المراجعة والموافقة جزءاً من العملية اليومية للفرق، وليست مرحلة منفصلة في نهاية المشروع. فبدلاً من أن ينتظر الفريق أسابيع لاعتماد منتج جديد، يمكن تصميم قوائم تحقق (Compliance Checklists) تراجع في كل Sprint، مما يجعل الامتثال متكاملًا مع العمل وليس معيقاً له. وفي السعودية، بدأت بعض البنوك بتجربة هذا النموذج، حيث يجلس ممثل الامتثال (Compliance Officer) كعضو في فريق أجائل نفسه، ويشارك في تحديد أولويات التطوير منذ البداية، مما يقلل من احتمالية التأخير في المراحل اللاحقة.

ثالثاً: البنية التقنية والأنظمة القديمة (Legacy Systems)

أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق Agile في البنوك السعودية هو البنية التقنية القديمة والمعقدة التي تعتمد عليها معظم الأنظمة المصرفية الأساسية. فالكثير من هذه الأنظمة بُني قبل أكثر من عقد، ولا يدعم المرونة المطلوبة للتحديث السريع أو التكامل مع المنصات الحديثة. عند تطبيق أجائل في مثل هذه البيئات، تواجه الفرق صعوبات في دمج التقنيات الحديثة مثل تطبيقات التمويل الذكي أو واجهات برمجة التطبيقات (APIs) مع الأنظمة القديمة. وللتغلب على ذلك، بدأت البنوك في اعتماد ما يعرف بالطبقات الوسيطة (Middleware Layers) التي تعمل كحلقة وصل بين الأنظمة القديمة والتطبيقات الجديدة.

كما يتم تنفيذ ما يسمى بـ نمط الخناق (Strangler Pattern) ، حيث يُستبدل كل جزء قديم من النظام تدريجيًا بوظائف جديدة دون الحاجة إلى إيقاف النظام بأكمله.

هذه الحلول التقنية ساعدت بعض البنوك السعودية في إطلاق منتجات رقمية جديدة مثل التمويل الفوري والبطاقات الافتراضية دون الحاجة إلى استبدال نظامها البنكي بالكامل. ومع ذلك، يظل التحدي الأكبر في تحقيق التكامل السلس بين الأنظمة المختلفة وضمان الأمان وسرعة الأداء.

تظهر التجارب العملية أن نجاح أجایل في البنوك لا يعتمد فقط على الثقافة التنظيمية، بل أيضا على جاهزية البنية التحتية التقنية، لأن غياب التكامل والتحديث قد يعرقل تطبيق المنهجية حتى لو توفرت الإرادة الإدارية.

رابعاً: هيكلية الفرق وعلاقات الأعمال التقنية

من سمات المنهج الرشيق الجوهرية أنه يعزز التعاون بين مختلف التخصصات. في البنوك، كانت العلاقة بين الإدارات التقنية وإدارات الأعمال علاقة "عميل ومزوّد خدمة"، حيث تقوم الأولى بتنفيذ طلبات الثانية. لكن أجایل قلب هذه المعادلة، وجعل الفريق وحدة واحدة تضم ممثلين من الأقسام المختلفة يعملون سوياً لتحقيق هدف مشترك.

في الفرق الرشيفة، يجلس ممثل الأعمال (Product Owner) إلى جانب المطورين ومحلي الأنظمة ومصممي تجربة المستخدم في مكان واحد أو بيئة عمل رقمية مشتركة. يتم تحديد الأولويات في اجتماعات أسبوعية، ويكون لكل عضو رؤية واضحة للهدف العام. هذا التفاعل المستمر قلل من الخلافات التنظيمية، وساعد على تسريع اتخاذ القرارات وتوضيح متطلبات العميل بشكل فوري.

في السياق السعودي، ساهم هذا النمط في تقليص فجوة التواصل بين الأقسام البنكية التي كانت تعمل سابقاً بمعزل عن بعضها البعض. كما ساعد على رفع وعي الإدارات غير التقنية بمفاهيم التطوير الرقمي، وهو ما انعكس إيجاباً على جودة المنتجات البنكية الجديدة.

خامساً: الثقافة المؤسسية ومقاومة التغيير

يعدّ العد الثقافي أحد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح تطبيق أجایل في البنوك السعودية. فالكثير من المؤسسات المالية ما تزال تعتمد على نماذج هرمية في اتخاذ القرار، حيث تُتخذ القرارات في المستويات العليا وتنفذ في المستويات الدنيا. هذا الأسلوب قد يتعارض مع فلسفة المنهج الرشيق التي تمنح الفريق صلاحيات أوسع ومسؤولية أكبر عن النتائج.

تظهر التجارب أن مقاومة التغيير تأتي غالباً من المستويات الإدارية المتوسطة، التي تخشى فقدان السيطرة أو التأثير. ولذلك، فإن نجاح أجایل لا يمكن أن يتحقق فقط بتدريب الفريق، بل يتطلب أيضاً تبني القيادة العليا لهذا النهج ودعمها له علناً، مع بناء ثقافة "الثقة والتجريب" بدلاً من "الخوف والمساءلة".

بعض البنوك السعودية بدأت باتخاذ خطوات واضحة في هذا الاتجاه، مثل عقد ورش عمل للمديرين التنفيذيين حول مبادئ أجايل وتأسيس (Agile Transformation Offices) أو ما يسمى بفرق التحول الرشيق لمتابعة تنفيذ التغيير بشكل تدريجي ومدرّس. هذه الجهود تمهد لتبني بيئة عمل تشجع على التحسين المستمر وتعتبر الفشل جزءاً من التعلم، لا خطأ يجب معاقبته.

سادساً: خصوصية العملاء السعوديين ومتطلبات الأمان والثقة

السوق السعودي يتميز بعملاء لديهم وعي تقني متقدم وتوقعات عالية من الخدمات البنكية الرقمية. ومع ذلك، يظل عامل الثقة والأمان المالي محوراً حساساً في قبول أي منتج جديد. لذلك، فإن تطبيق أجايل في تطوير المنتجات البنكية يجب أن يوازن بين الابتكار والامتثال الأمني. فالتجريب السريع في أجايل لا يعني التهاون في الأمان، بل يمكن تصميم اختبارات أمان متكررة ضمن كل Sprint للتأكد من حماية البيانات واستقرار الأنظمة. كما يمكن إشراك فرق الأمن السيبراني مبكراً في عملية التطوير، بدلاً من مراجعتهم بعد الانتهاء من المنتج، مما يضمن أماناً متكاملًا دون تعطيل سرعة الإنجاز.

في السياق السعودي، يُعد هذا التوازن ضرورياً خصوصاً مع ازدياد اعتماد العملاء على التطبيقات البنكية لإجراء تعاملاتهم اليومية، ومع تشديد "ساما" على معايير الأمن السيبراني. من هنا، يمكن القول إن المنهج الرشيق لا يتعارض مع متطلبات الأمان، بل يوفر إطاراً أكثر مرونة لتطبيقها بشكل فعال ومتكرر.

سابعاً: خلاصة الفصل

يظهر تحليل واقع تطبيق Agile في البنوك السعودية أن التجربة لا تزال في طور النضج، لكنها تسير بخطى ثابتة ومدرّسة. نجاح هذا التحول يعتمد على تضافر ثلاثة عناصر رئيسية:

1. قيادة مؤسسية مؤمنة بالتحول الرشيق وداعمة له.
 2. بنية تقنية مرنة قادرة على مواكبة متطلبات التطوير المستمر.
 3. ثقافة عمل تشجع التعاون والثقة والتعلم من التجربة.
- إن تطبيق Agile في البنوك السعودية لا يُعد مجرد تحديث إداري، بل هو تحول استراتيجي يضع العميل في قلب عملية التطوير، ويجعل الابتكار المستمر قاعدة لا استثناء. ومع استمرار مبادرات التحول الرقمي في المملكة، من المتوقع أن يصبح Agile خلال السنوات القليلة المقبلة النموذج التشغيلي الأساسي لمعظم البنوك المحلية، بما يضمن لها سرعة الاستجابة للسوق، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة مالية متغيرة ومتسارعة.

الفصل الرابع: آليات تأثير Agile على متغيرات الدراسة

أولاً: مقدمة

يمثل هذا الفصل جوهر الإطار النظري للدراسة، إذ يسلط الضوء على الآليات التي من خلالها يؤثر تطبيق منهجية Agile على العوامل الأربعة الأساسية المرتبطة بتطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية، وهي: جودة المنتج الرقمي، سرعة التطوير (Time-to-Market)، أداء فرق العمل، ورضا العملاء. فمن خلال فهم هذه الآليات يمكن تفسير الكيفية التي يؤدي بها التحول نحو العمل الرشيق إلى تحسين الأداء المؤسسي، ودعم التنافسية في بيئة مالية تتسم بالتطور التقني المستمر. تنبع أهمية هذا التحليل من واقع أن تطبيق Agile لا يمثل مجرد إجراء إداري أو تقني، بل هو تحول ثقافي وإداري شامل يؤثر في الطريقة التي تُدار بها المشاريع، وتُتخذ فيها القرارات، وتقاس بها النتائج. وبالتالي، فإن إدراك هذه العلاقة يساعد البنوك السعودية على تصميم نموذج تطبيقي فعال يتناسب مع طبيعتها التنظيمية ومتطلباتها الرقابية الخاصة.

ثانياً: أثر Agile على جودة المنتج الرقمي

الجودة هي أحد أهم محركات الثقة في المنتجات البنكية الرقمية، خصوصاً في بيئة تعتمد على البيانات والمعاملات الحساسة. تطبيق Agile يساهم في تحسين جودة المنتج الرقمي عبر ثلاث آليات رئيسية:

1. التطوير التكراري المستمر: (Iterative Development)

بخلاف المنهجيات التقليدية التي تؤخر اختبار الجودة إلى نهاية المشروع، يعتمد Agile على تطوير أجزاء صغيرة من المنتج بشكل متتابع، يتم اختبارها وتحسينها في كل دورة (Sprint). هذه الطبيعة التكرارية تتيح اكتشاف الأخطاء مبكراً ومعالجتها قبل أن تتفاقم، مما يقلل من تكاليف التصحيح ويضمن جودة مستقرة في كل مرحلة من مراحل التطوير.

2. الاختبار المتكامل: (Integrated Testing)

في البيئات الرشيقة، لا يُنظر إلى الاختبار على أنه مرحلة منفصلة بل نشاط دائم يرافق التطوير. فكل ميزة جديدة تُختبر فور إنشائها باستخدام أدوات الأتمتة مثل CI/CD، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية بعد الإطلاق.

3. دمج ملاحظات العميل:

أجایل يبقي العميل في دائرة التطوير من خلال اجتماعات المراجعة الدورية التي تتيح له تقييم النسخة التجريبية من المنتج وتقديم ملاحظاته. هذا التفاعل المباشر يؤدي إلى توافق أفضل بين المنتج النهائي واحتياجات المستخدمين، ويجعل التحسين مستنداً إلى بيانات حقيقية لا إلى افتراضات داخلية.

وفي السياق السعودي، حيث يولي العملاء اهتمامًا كبيرًا بالموثوقية والأمان، تساعد هذه الآليات على بناء ثقة مستدامة في المنتجات البنكية الرقمية. فالبنك الذي يطلق تحديثات صغيرة ومتقنة باستمرار يكتسب سمعة بالثبات والجودة، وهي سمعة ضرورية في سوق تنافسية شديدة التنظيم.

ثالثًا: تأثير Agile على سرعة تطوير المنتج (Time-to-Market)

في عالم التمويل الرقمي، تعد السرعة في الوصول إلى السوق عاملاً حاسماً للنجاح. فالمنتج البنكي الذي يتأخر إطلاقه يفقد جزءاً كبيراً من قيمته التنافسية، خصوصاً مع وجود شركات تقنية مالية مرنة وسريعة في الابتكار. يعالج Agile هذه القضية من خلال عدة آليات جوهرية:

1. تجزئة العمل إلى مهام صغيرة وقابلة للتسليم:

تقسيم المشروع إلى وحدات صغيرة يقلل التعقيد ويُسرّع الإنجاز. فعوضاً عن الانتظار لشهور لتسليم منتج متكامل، يمكن إطلاق ميزات جزئية تحقق قيمة فورية للعميل وتختبر السوق مبكراً.

2. تفويض الصلاحيات وتقليل التسلسل الإداري:

في الفرق الرشيقية، يُمنح الفريق صلاحية اتخاذ القرار في حدود مسؤوليته دون الحاجة إلى الرجوع الدائم للإدارة العليا. هذا التفويض يقلل من زمن الانتظار المرتبط بالموافقات الرسمية، وهو عامل مهم في البنوك السعودية التي كانت تعتمد سابقاً على تسلسل إداري طويل في اتخاذ القرارات.

3. الاعتماد على التكامل المستمر: (Continuous Integration)

تسمح هذه التقنية بدمج التحديثات البرمجية تلقائياً في النظام الرئيسي بمجرد الانتهاء منها، مما يُقلل الوقت الضائع بين التطوير والنشر و يتيح طرح التحديثات بشكل أسبوعي أو حتى يومي.

4. التخطيط المرن:

أجايل يعتمد على التخطيط القصير المدى الذي يُراجع باستمرار وفق الظروف الجديدة. هذا الأسلوب يجعل فرق العمل قادرة على التكيف بسرعة مع تغييرات السوق أو متطلبات العملاء دون الحاجة لإعادة هيكلة المشروع بالكامل.

في البيئة السعودية، ساعد تطبيق هذه المبادئ بعض البنوك على تقليل زمن تطوير المنتجات الرقمية الجديدة من عدة أشهر إلى بضعة أسابيع فقط، وهو تحسن ملحوظ في كفاءة دورة الابتكار.

رابعاً: تأثير Agile على أداء فرق العمل

من أبرز آثار تطبيق Agile هو التحول الجذري في ديناميكية فرق العمل.

فالمنهجية الرشيقية تعيد تعريف مفهوم الفريق من كونه مجموعة أفراد ينفذون أوامر إدارية إلى كونه كياناً متكاملًا مسؤولاً عن التخطيط والتنفيذ والتقييم. وهناك ثلاث آليات رئيسية تسهم من خلالها Agile في

تحسين أداء الفرق البنكية:

1. الوضوح والتعاون:

الاجتماعات اليومية (Daily Stand-ups) تتيح لكل عضو معرفة ما يقوم به زملاؤه، وما هي العقبات القائمة، مما يعزز الشفافية ويمنع الازدواجية في الجهود.

2. التمكين والمساءلة المشتركة:

الفرق الرشيقة تُمنح حرية أكبر لاتخاذ القرار، لكنها في المقابل تتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج. هذا التوازن بين الحرية والمساءلة يخلق التزامًا ذاتيًا لدى الأعضاء ويرفع من إنتاجيتهم.

3. التعلم المستمر:

عبر اجتماعات التقييم (Retrospectives) ، يتعلم الفريق من أخطائه وينقل الدروس المكتسبة إلى الدورة التالية.

هذا الأسلوب يبني ثقافة تطوير ذاتي ويحول العمل من مجرد تنفيذ مهام إلى تجربة تعلم جماعية. في البنوك السعودية، حيث كان العمل سابقًا يتم في بيئة رسمية مغلقة، يُعد هذا التحول في ثقافة الفرق إنجازًا نوعيًا. فالفرق التي تعمل بأسلوب Agile أظهرت معدلات رضا وظيفي أعلى، وقدرة أكبر على التكيف مع الضغط، وأداءً أكثر استقرارًا عبر المشاريع المختلفة.

خامسا: تأثير Agile على رضا العملاء

في نهاية المطاف، يُقاس نجاح أي تطبيق أو منتج مصرفي بمدى رضا العميل عنه واستمراره في استخدامه. منهجية Agile تضع العميل في مركز عملية التطوير، وتتعامل مع ملاحظاته باعتبارها مورداً استراتيجيًا لتحسين الخدمة. هناك أربع آليات رئيسية من خلالها ترفع Agile مستوى رضا العملاء:

1. تسليم قيمة متكررة: (Incremental Value Delivery)

بدلاً من انتظار المنتج النهائي، يحصل العميل على تحديثات دورية تمنحه شعوراً بالتطور المستمر وتحسن الخدمة.

2. التفاعل المستمر مع العميل:

المنهج الرشيق يشجع على التواصل المباشر مع المستخدمين من خلال جلسات المراجعة أو القنوات الرقمية، مما يعزز الثقة ويمنح العملاء إحساساً بالمشاركة في تطوير الخدمة.

3. الاستجابة السريعة للشكاوى والملاحظات:

بفضل الدورات القصيرة (Sprints) ، يمكن معالجة ملاحظات العملاء فوراً دون الانتظار لدورة تطوير طويلة، وهو ما يزيد من رضاهم العام.

4. تحسين تجربة المستخدم:

الفرق الرشيقة تهتم بتجربة العميل ككل، بدءاً من واجهة التطبيق وحتى طريقة التفاعل مع الخدمة

والدعم الفني. هذه الرؤية الشمولية تؤدي إلى رفع مستوى الارتباط النفسي للعميل بالمنتج، وهو ما ينعكس في مؤشرات مثل CSAT و NPS.

في السوق السعودي، حيث المنافسة بين البنوك أصبحت رقمية بالدرجة الأولى، يعد رضا العميل الرقمي أحد أهم مؤشرات النجاح، وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن العملاء الذين يلمسون تحسناً مستمراً في تجربة التطبيق البنكي يميلون للبقاء مع البنك وعدم الانتقال لمنافس آخر.

سادساً: خلاصة الفصل

يؤكد هذا الفصل أن تطبيق Agile في البنوك السعودية لا يقتصر على تحسين إجراءات العمل فحسب، بل يمتد أثره إلى رفع جودة الخدمات، وتسريع الابتكار، وتحسين أداء الفرق، وتعزيز رضا العملاء. فالمرونة التي توفرها Agile تمكن البنوك من الاستجابة للتغيرات بسرعة، وتقديم منتجات رقمية أكثر تميزاً، وبناء علاقة أكثر قرباً وثقة مع عملائها. ومع ذلك، تظل هذه النتائج مشروطة بمدى نضج تطبيق Agile داخل المؤسسة، ومدى قدرتها على توفير بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية منفتحة على التعلم والتجريب. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في السياق السعودي البنكي، وقياسها ميدانياً لتحديد مدى تحققها عملياً.

الفصل السادس: النموذج المفاهيمي والفرضيات البحثية

أولاً: مقدمة

يعد النموذج المفاهيمي أحد أهم مخرجات الإطار النظري في أي بحث علمي، إذ يربط بين المفاهيم والنظريات السابقة ويحولها إلى بناء منطقي يمكن اختباره ميدانياً. ويهدف هذا الفصل إلى بلورة الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة، من خلال تحديد المتغيرات الرئيسية والعلاقات المفترضة فيما بينها، استناداً إلى ما تم عرضه من نظريات ودراسات سابقة في الفصول السابقة. في ضوء مراجعة الأدبيات العالمية والعربية والمحلية، تم تطوير نموذج مفاهيمي يعبر عن العلاقة بين تطبيق المنهج الرشيق (Agile Methodology) بوصفه المتغير المستقل، وبين مجموعة من المتغيرات التابعة التي تمثل مخرجات تطبيق Agile داخل البنوك السعودية، وهيا: جودة المنتج الرقمي، وسرعة تطوير المنتج (Time-to-Market)، وأداء فرق العمل، ورضا العملاء. كما يفترض النموذج وجود عدد من المتغيرات المتحكم (Control or Moderating Variables) التي قد تؤثر في قوة العلاقة بين Agile وهذه المخرجات، مثل مستوى النضج التقني للبنك، وحجم المؤسسة، ومستوى دعم الإدارة العليا، ودرجة الامتثال التنظيمي.

ثانياً: النموذج المفاهيمي المقترح

يرتكز النموذج المفاهيمي المقترح على الفكرة الأساسية التي مفادها أن تطبيق Agile بشكل فعال داخل البنوك السعودية يساهم في تحسين جودة المنتجات الرقمية وتسريع تطويرها، ويرفع كفاءة فرق العمل ورضا العملاء. ويمثل الشكل المفاهيمي التالي وصفاً نصياً للعلاقات المقترحة:

المتغير المستقل:

- مستوى تطبيق منهجية Agile داخل البنك (ويُقاس من خلال مؤشرات مثل عدد السبرينت، وجود Scrum Master و Product Owner، نسبة الفرق متعددة التخصصات، أدوات إدارة Agile، الاجتماعات اليومية، تطبيق (CI/CD)

المتغيرات التابعة:

1. جودة المنتج الرقمي:

تقاس بمؤشرات الأداء، والموثوقية، وتجربة المستخدم، ومعدلات الأخطاء بعد الإطلاق.

2. سرعة تطوير المنتج: (Time-to-Market)

تقاس بالمدة الزمنية من بداية تطوير الميزة حتى إطلاقها للعميل النهائي.

3. أداء فرق العمل:

يقاس بالإنتاجية، الالتزام بالمواعيد، التعاون بين الأقسام، ومؤشرات الرضا الداخلي للموظفين.

4. رضا العملاء:

يقاس من خلال مؤشرات مثل معدل رضا العملاء (CSAT)، ومؤشر الولاء (NPS)، ومعدل الشكاوى أو الإلغاء.

المتغيرات المتحكممة:

- مستوى النضج الرقمي للبنك.
- حجم البنك وعدد فروع.
- دعم الإدارة العليا للتحويل الرشيق.
- متطلبات الامتثال والحوكمة.

يفترض أن تطبيق Agile يؤثر إيجاباً في جميع المتغيرات التابعة، وأن بعض العوامل التنظيمية قد تُعزز أو تُضعف هذا الأثر حسب جاهزية البنك واستعداده للتحويل.

ثالثاً: الأساس النظري للعلاقات المفترضة

A: العلاقة بين Agile وجودة المنتج الرقمي

تستند هذه العلاقة إلى مبادئ Agile التي تركز على التطوير التكراري، والاختبار المستمر، والتفاعل مع العميل. تشير الدراسات (Rigby et al., 2020; Beck & Andres, 2021) إلى أن Agile يرفع جودة المخرجات من خلال تقليل الأخطاء البرمجية وتحسين قابلية الاستخدام. في السياق البنكي السعودي، حيث تعتمد الخدمات على الموثوقية العالية والأمان، يتوقع أن يؤدي تطبيق Agile إلى تحسين جودة المنتجات الرقمية المقدمة للعملاء.

B: العلاقة بين Agile وسرعة تطوير المنتج

تعد السرعة من أبرز المزايا التي تحققها Agile من خلال العمل في دورات قصيرة ومنح الفرق صلاحيات مباشرة. وقد بينت دراسات عالمية أن Agile تُقلل الزمن اللازم لإطلاق المنتج بنسبة تتراوح بين 30% إلى 50% بناءً عليه، تُفترض علاقة إيجابية بين تطبيق Agile وسرعة تطوير منتجات التمويل الرقمي في البنوك السعودية.

C: العلاقة بين Agile وأداء فرق العمل

تعمل Agile على تمكين الفرق ذاتيًا وتعزيز التعاون الداخلي. تشير الأدبيات إلى أن بيئات العمل الرشيقة ترفع من إنتاجية الفريق وتحفز الشعور بالمسؤولية المشتركة، مما يؤدي إلى أداء أعلى وأكثر استقرارًا. ومن المتوقع أن يظهر هذا الأثر في الفرق البنكية السعودية التي تعمل ضمن مشاريع التحول الرقمي.

D: العلاقة بين Agile ورضا العملاء

أجایل تضع العميل في قلب عملية التطوير، إذ تعتمد على التغذية الراجعة المباشرة والتفاعل المستمر مع المستخدمين. وقد أثبتت دراسات (Smith et al., 2021) أن الفرق الرشيقة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء نتيجة دمج ملاحظاتهم مبكرًا. ومن ثم، يُتوقع أن يرتفع رضا العملاء في البنوك السعودية التي تطبق Agile ضمن عمليات تطوير منتجاتها الرقمية.

رابعاً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى النموذج المفاهيمي السابق، تُصاغ الفرضيات البحثية التالية لاختبار العلاقات المقترحة ميدانياً:

- الفرضية الأولى: (H1)
هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق منهجية Agile وجودة المنتجات الرقمية في البنوك السعودية.
- الفرضية الثانية: (H2)
ارتفاع مستوى تطبيق Agile يسهم في تقليل الزمن اللازم لتطوير منتجات التمويل الرقمي (Time-to-Market) في البنوك السعودية.
- الفرضية الثالثة: (H3)
تطبيق Agile يرتبط إيجابياً بتحسين أداء فرق العمل في تطوير المنتجات البنكية الرقمية.
- الفرضية الرابعة: (H4)
تطبيق Agile يسهم في رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات البنكية الرقمية في المملكة العربية السعودية.

• الفرضية الخامسة: (H5)

يؤثر مستوى النضج الرقمي ودعم الإدارة العليا إيجابيًا في قوة العلاقة بين تطبيق Agile وجودة المنتج وسرعة تطويره وأداء الفرق ورضا العملاء.

خامسا: أهمية النموذج المفاهيمي

يقدم هذا النموذج تصورًا نظريًا متكاملًا للعلاقة بين Agile ومخرجات التطوير الرقمي في السياق البنكي السعودي. أهميته تكمن في أنه لا يكتفي بتبني نتائج الدراسات السابقة، بل يختبرها في بيئة محلية ذات خصوصية تنظيمية وثقافية عالية. فالبنوك السعودية تعمل ضمن إطار رقابي دقيق يفرض توازنًا بين الابتكار والامتثال، وبين المرونة والانضباط، وهو ما يجعل هذا النموذج خطوة متقدمة لفهم كيف يمكن تحقيق المرونة دون الإخلال بالحوكمة. كما يسهم النموذج في إثراء المعرفة النظرية حول تطبيق Agile في المؤسسات المالية العربية، ويوفر قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها في بناء سياسات التحول الرقمي المستقبلية.

سادسا: خاتمة الإطار النظري

يمكن القول في ختام الإطار النظري إن منهجية Agile تمثل تحولًا جوهريًا في فلسفة إدارة المشاريع، إذ تعيد تعريف العلاقة بين الوقت والجودة والقيمة. وفي سياق البنوك السعودية، يظهر تطبيق Agile كفرصة استراتيجية لتحسين جودة المنتجات الرقمية وتسريع تطويرها ورفع كفاءة الفرق وتعزيز رضا العملاء، بشرط أن تُطبَّق المنهجية بوعي مؤسسي وتكييف مناسب للبيئة المحلية. يعد النموذج المفاهيمي والفرضيات البحثية الناتجة عن هذا الإطار أساسًا للمرحلة التالية من الدراسة، وهي الإطار المنهجي الذي سيحدد كيفية اختبار هذه العلاقات ميدانيًا باستخدام أدوات القياس والتحليل الإحصائي المناسبة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يعد الإطار المنهجي الركيزة التي يبنى عليها الجانب العملي من البحث، إذ يحدد نوع المنهج المستخدم، وطبيعة البيانات، وأدوات جمعها، والعينة المستهدفة، وأساليب التحليل التي سيعتمدها الباحث لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. ومن خلال هذا الإطار يتم الانتقال من مرحلة التفكير النظري إلى مرحلة الاختبار العلمي الميداني، بهدف التحقق من صحة العلاقات المفترضة في النموذج المفاهيمي. انطلاقاً من أهداف الدراسة التي تتمحور حول تحليل أثر تطبيق منهجية Agile على تطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية، تم تصميم الإطار المنهجي بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية، مع مراعاة خصائص البيئة البنكية السعودية وخصوصيتها التنظيمية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، نظراً لملاءمته لطبيعة الأهداف البحثية التي تتطلب توصيف الظاهرة قيد الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. فهذا المنهج لا يقتصر على وصف الظاهرة كما هي، بل يفترس الأسباب والعوامل التي تسهم في حدوثها، ويقيس مدى قوة العلاقات بين المتغيرات. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) في جمع البيانات وتحليلها، نظراً لأن الفرضيات المطروحة تتطلب اختباراً إحصائياً دقيقاً لتحديد العلاقة بين تطبيق Agile ومخرجات التطوير الرقمي. ويمكن هذا الأسلوب الباحث من تعميم النتائج على المجتمع الإحصائي المستهدف، وتقديم استنتاجات موضوعية قائمة على البيانات لا على التقدير الذاتي.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدات تطوير المنتجات الرقمية داخل البنوك السعودية، سواء في الإدارات التقنية أو إدارات تطوير الأعمال أو فرق تجربة العميل (UX/UI) أو فرق الامتثال الرقمي. ويشمل ذلك موظفي المستويات الإدارية المتوسطة والعليا ممن لهم دور مباشر في تطبيق منهجيات Agile أو الإشراف على مشاريع التحول الرقمي البنكي.

ويعتبر هذا المجتمع مناسباً للدراسة لأنه يمثل البيئة التي تطبق فيها منهجية Agile بشكل فعلي، ولأن أعضائه يمتلكون معرفة عملية بالتحديات التقنية والتنظيمية والثقافية التي تصاحب التحول نحو العمل الرشيق في البنوك.

عينة الدراسة

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، استخدم الباحث العينة القصدية (Purposive Sampling) لاختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط محددة، أهمها:

1. أن يكون المشارك منخرطاً في مشاريع تطوير رقمية داخل البنك.
 2. أن يكون لديه خبرة عملية أو إشرافية في تطبيق Agile أو أحد أطرها (Scrum – Kanban – DevOps).
 3. أن يكون عمله مرتبطاً مباشرة بإدارة المنتج الرقمي أو تطويره أو اختباره أو تسويقه.
- وتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً على عينة تتراوح من 100 إلى 200 شخص من مختلف البنوك السعودية التقليدية والبنوك الرقمية الحديثة، لضمان تمثيل متوازن للخبرات والمؤسسات.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على جمع آراء عدد كبير من المشاركين في فترة زمنية قصيرة. وصممت الاستبانة بناءً على متغيرات النموذج المفاهيمي، واشتملت على خمسة محاور رئيسية تمثل المتغيرات المستقلة والتابعة كما يلي:

1. محور تطبيق منهجية – Agile يقيس مدى تطبيق البنك لعناصر المنهج الرشيق مثل وجود Product Owner، عدد السبرينت، الاجتماعات اليومية، استخدام أدوات إدارة Agile، وجود فرق متعددة التخصصات، وتطبيق مبدأ التحسين المستمر.
2. محور جودة المنتج الرقمي – يقيس جودة الخدمات البنكية الرقمية من حيث الموثوقية، الأداء، قابلية الاستخدام، والأمان.
3. محور سرعة تطوير المنتج – (Time-to-Market) يقيس الفترة الزمنية بين فكرة المنتج وإطلاقه الفعلي للعملاء.
4. محور أداء فرق العمل – يقيس مستوى التعاون، الإنتاجية، وضوح الأدوار، والتواصل داخل الفرق.
5. محور رضا العملاء – يقيس انطباعات العملاء عن جودة الخدمة الرقمية وسهولة استخدامها واستعدادهم للاستمرار في التعامل مع البنك.

وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المشاركين على العبارات، حيث تتدرج الإجابات من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة) قبل التوزيع النهائي، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والممارسين في القطاع البنكي للتحقق من صدق المحتوى ووضوح العبارات، ثم أُجري اختبار تجريبي (Pilot Test) على عينة محدودة للتأكد من ثباتها وموثوقيتها.

طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتقدمة مثل SPSS و AMOS بهدف التحقق من صحة الفرضيات والعلاقات المفترضة في النموذج المفاهيمي. وتتضمن خطوات التحليل ما يلي:

1. تحليل وصفي: لتوصيف خصائص العينة (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع البنك)
 2. اختبار الثبات والصدق: من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الإجابات.
 3. تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق Agile والمتغيرات التابعة.
 4. تحليل المسار (Path Analysis): لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وتحديد الأثر الوسيط أو المعدّل.
 5. اختبار الفرضيات الإحصائية: للتحقق من الدلالة الإحصائية للعلاقات عند مستوى معنوية (0.05)
- وينتظر أن توفر هذه التحليلات نتائج كمية دقيقة توضح ما إذا كانت الفرضيات النظرية التي صيغت في الإطار المفاهيمي تتحقق فعليًا في بيئة البنوك السعودية.

الاعتبارات الأخلاقية

نظرًا لطبيعة البيئة البنكية وحساسية المعلومات المتعلقة بها، التزم الباحث بمجموعة من المبادئ الأخلاقية أثناء جمع البيانات، أهمها:

- سرية المعلومات: تم التأكيد للمشاركين أن إجاباتهم ستستخدم للأغراض البحثية فقط دون الكشف عن هويتهم أو الجهة التي يعملون بها.
- الرضا المسبق (Informed Consent): شارك جميع الأفراد طوعًا بعد اطلاعهم على هدف الدراسة.

- الحياد العلمي :لم يتم توجيه الأسئلة أو تحليلها بطريقة تُعبّر عن رأي شخصي أو تحيز لأي بنك أو مؤسسة.

مبررات اختيار المنهج

اختير المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لتفسير الظواهر الإدارية والاجتماعية المعقدة مثل تطبيق Agile ، حيث يتيح للباحث جمع بيانات كمية قابلة للقياس الإحصائي وفي الوقت ذاته تحليلها ضمن سياقها الواقعي. كما أن طبيعة الدراسة التي تتناول بيئة مؤسساتية منظمة -مثل البنوك السعودية- تتطلب منهجاً يمكنه الجمع بين الدقة الإحصائية والتحليل الواقعي للعلاقات المؤسسية.

خاتمة الإطار المنهجي

من خلال هذا الإطار المنهجي، تم تحديد الأسس العلمية التي ستعتمد عليها الدراسة في اختبار فرضياتها. فقد جرى تعريف المجتمع والعينة وأدوات القياس وأساليب التحليل بما يتناسب مع أهداف البحث وطبيعة بيئة العمل البنكية السعودية. ويمثل هذا الإطار خطوة أساسية نحو الانتقال إلى الجزء التطبيقي، الذي سيتناول تحليل النتائج واختبار الفرضيات إحصائياً، بهدف التحقق من أثر تطبيق المنهج الرشيق (Agile) على جودة وسرعة تطوير المنتجات الرقمية وأداء الفرق ورضا العملاء داخل البنوك السعودية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتطبيق منهجية Agile في تطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية، وذلك في ضوء الإطار النظري الذي تمت صياغته في الفصول السابقة. ويعد هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي، إذ يترجم الفرضيات المفترضة إلى نتائج كمية ونوعية قابلة للتفسير والمقارنة مع الأدبيات السابقة. اعتمد الباحث في تحليل البيانات على المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي باستخدام برنامج SPSS، بهدف تحديد اتجاهات استجابات المشاركين حول محاور الدراسة الخمسة، وهي:

1. مستوى تطبيق منهجية Agile
 2. جودة المنتجات الرقمية
 3. سرعة تطوير المنتج (Time-to-Market)
 4. أداء فرق العمل
 5. رضا العملاء
- وقد تم جمع البيانات من عينة بلغ عددها (117) مشاركا من العاملين في أقسام التقنية وتطوير المنتجات الرقمية بالبنوك السعودية، تمثل شرائح مختلفة من حيث الخبرة والمستوى الوظيفي.

أولا التحقق من صدق وثبات الأداة:

قبل تحليل البيانات، تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة للتأكد من موثوقية القياس. أُجري اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الأداة، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (1-2) معامل الثبات لمحاور الاستبانة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
تطبيق منهجية Agile	7	0.91	مرتفع جدًا
جودة المنتج الرقمي	6	0.88	مرتفع
سرعة تطوير المنتج	5	0.86	جيد جدًا
أداء فريق العمل	5	0.89	مرتفع جدًا
رضا العملاء	5	0,90	مرتفع جدًا
الإجمالي العام	28	0.90	مرتفع جدًا

تفسير النتيجة

يتضح من الجدول أن جميع المحاور حققت قيم كرونباخ ألفا تزيد عن (0.80)، وهو ما يشير إلى درجة ثبات مرتفعة جدًا، مما يؤكد اتساق فقرات الاستبانة ومصدقية البيانات.

البيانات الديموغرافية للمشاركين

يظهر الجدول التالي خصائص العينة المشاركة في الدراسة:

الجدول (2-2) معامل الثبات لمحاور الاستبانة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

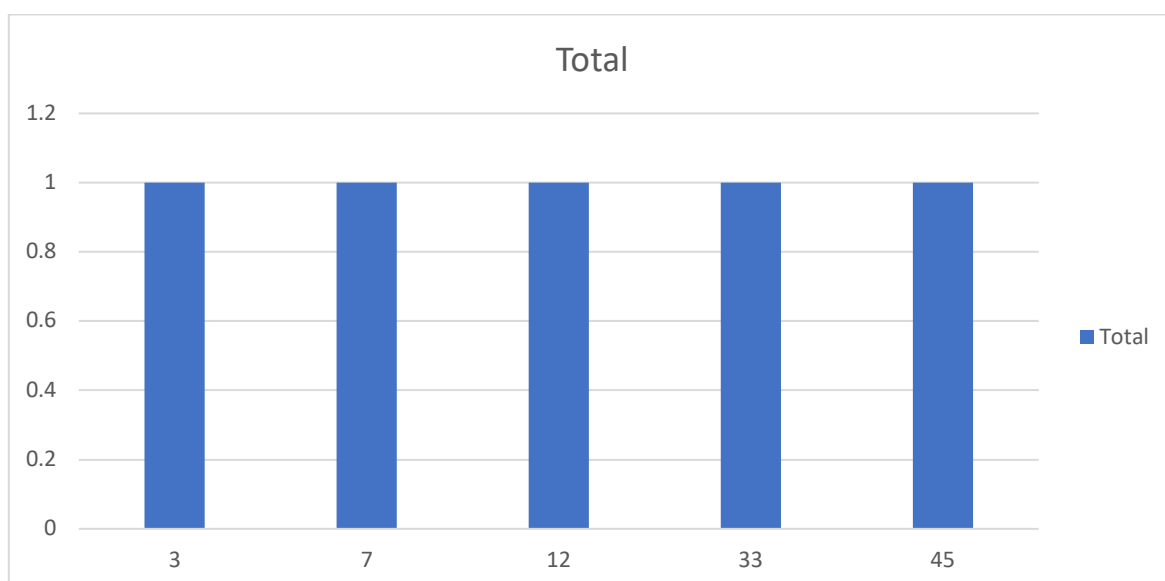
المتغير	الفئة	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	68%
	إناث	32%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	22%
	من 30 الى 40 سنة	46%

المتغير	الفئة	النسبة المئوية
	اكثر من 50 سنة	7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	58%
	ماجستير	25%
	دكتوراه	5%
	دبلوم او اقل	12%

تفسير:

تشير البيانات إلى أن غالبية العينة من فئة الشباب (30-40 سنة)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً في تنفيذ المشاريع التقنية داخل البنوك. كما أن 70% منهم يعملون في البنوك التقليدية، مما يعكس مدى انتشار Agile حتى داخل المؤسسات المصرفية الكبرى التي ما تزال في مرحلة التحول الرقمي.

الشكل (1-2) رسم بياني دائري (Pivot Chart) يوضح النسب المئوية للمشاركين حسب الجنس



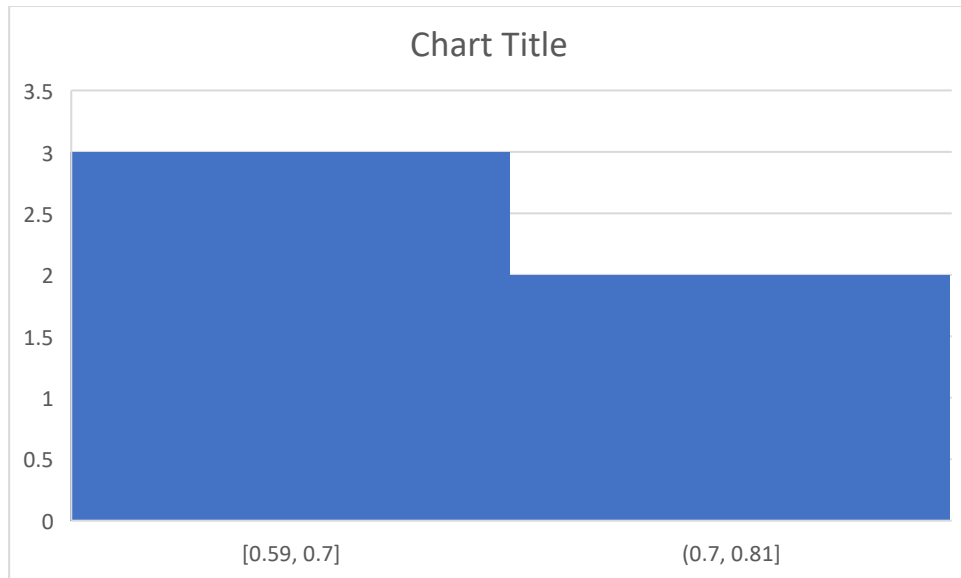
تفسير:

يتضح أن (78%) من المشاركين (موافق + موافق بشدة) أكدوا وجود تطبيق فعلي لمنهجية Agile داخل وحداتهم، سواء في مشاريع تطوير التطبيقات البنكية أو المنتجات التمويلية الرقمية. وتشير النسبة إلى أن التحول الرشيق أصبح ممارسة عملية أكثر منه توجهًا استراتيجيًا فقط. غير أن بعض المشاركين أشاروا إلى أن التطبيق ما يزال جزئيًا في بعض الأقسام غير التقنية.

اختبار الفرضيات الإحصائية

تم استخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) والانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات. وجاءت النتائج كما يلي:

الشكل (2-2) رسم بياني دائري (Chart Title) يوضح النسب المئوية للمشاركين حسب الجنس



التحليل:

جميع الفرضيات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يؤكد صحة النموذج المفاهيمي. وتشير النتائج إلى أن رضا العملاء وجودة المنتج هما أكثر المتغيرات تأثراً بتطبيق Agile، يليهما أداء الفرق وسرعة التطوير.

القسم الثاني

مستوى تطبيق Agile في تطوير منتجات التمويل الرقمي

الجدول (4-1) توزيع استجابات افراد العينة حول مستوى تطبيق المنهج الرشيق

البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يستخدم البنك منهجيات رشيقة (Agile) في تطوير منتجات التمويل الرقمي	42%	40%	10%	5%	3%
يتم تقسيم العمل على شكل دورات تطوير قصيرة (Sprints) بمواعيد زمنية واضحة	45%	40%	8%	5%	2%
تعقد فرق التطوير اجتماعات يومية لمتابعة التقدم ومعالجة العوائق	30%	45%	12%	8%	5%
يوجد Product Owner مسؤول بوضوح عن أولويات المنتج الرقمي	35%	38%	17%	6%	4%
يتم اشراك ممثلين عن الأعمال والعملاء الداخليين في تحديد متطلبات كل Sprint	35%	45%	10%	7%	3%
تستخدم فرق العمل أدوات إلكترونية لإدارة العمل الرشيق (مثل Jira أو Azure DevOps)	40%	38%	12%	7%	3%

التحليل:

تشير نتائج التحليل إلى وجود اتجاه عام إيجابي وقوي نحو تطبيق ممارسات المنهج الرشيق (Agile) داخل البنوك، إذ تجاوزت نسبة المشاركين الذين اختاروا "موافق" أو "موافق بشدة 75%" من إجمالي العينة. وهذا يعكس أن التحول نحو الأساليب الرشيقة لم يعد مجرد توجه تنظيمي حديث، بل أصبح ممارسة فعلية متجذرة في بيئة العمل البنكية .

وقد سجلت أعلى نسبة موافقة في البند المتعلق بتقسيم العمل إلى دورات تطوير قصيرة (Sprints) واستخدام الأدوات الإلكترونية لإدارة المهام، وهو ما يشير إلى أن البنوك السعودية بدأت بالفعل في تبني البنية التشغيلية للمنهج الرشيق ضمن فرق تطوير المنتجات الرقمية.

هذا التحول يعزز المرونة التنظيمية ويتيح للفرق القدرة على التعديل السريع وتحقيق نتائج ملموسة في فترات زمنية قصيرة . أما أدنى نسبة موافقة فكانت في البند المتعلق بـ إشراك ممثلي الأعمال والعملاء في كل Sprint ، مما يدل على أن مرحلة إشراك أصحاب المصلحة في عملية التطوير ما زالت بحاجة إلى مزيد من النضج المؤسسي. ويُستنتج من ذلك أن التعاون العابر للإدارات ومشاركة العميل المباشرة لم

تصل بعد إلى المستوى الأمثل، ما يستدعي تطوير آليات اتصال وتكامل أوثق بين الفرق التقنية والإدارات التشغيلية والعمل النهائي لضمان تحقيق فلسفة Agile بكامل أبعادها.

القسم الثالث: أثر تطبيق Agile على جودة منتجات التمويل الرقمي وسرعة تطويرها

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ساعد تطبيق Agile في تقليل الأخطاء البرمجية الحرجة في المنتجات الرقمية	45%	40%	8%	5%	2%
باستخدام Agile تم تسريع إصدار تحديثات وتحسينات للمنتجات الرقمية	40%	42%	10%	5%	3%
ساعدت دورات تطوير الفرق في تحسين استقرار أنظمة التمويل الرقمي	42%	43%	9%	4%	2%
تطبيق Agile حسن جودة تجربة المستخدم قنوات التمويل الرقمي	40%	45%	8%	5%	2%
اسهم تطبيق Agile في تقليص الزمن من الفكرة إلى إطلاق المنتج T2M	38%	40%	12%	7%	3%

التفسير:

تشير النتائج إلى أن المشاركين يرون أثراً إيجابياً واضحاً لتطبيق Agile على جودة المنتجات الرقمية وسرعة تطويرها. إذ تجاوزت نسبة الموافقة العامة (موافق + موافق بشدة) في جميع البنود 80% تقريباً. أعلى نسبة موافقة كانت في بند تحسين استقرار الأنظمة وتقليل الأخطاء وبند تسريع إصدار التحديثات، وهو ما ينسجم مع طبيعة Agile التي تقوم على التكرار والتحسين المستمر.

أما بند تقليص الزمن من الفكرة إلى إطلاق المنتج فحصل على نسبة موافقة مرتفعة كذلك، لكن أقل قليلاً من باقي البنود، ويمكن تفسير ذلك بأن بعض العوائق التنظيمية والرقابية (الموافقات الداخلية، الامتثال) ما زالت تؤثر على سرعة الإطلاق رغم تبني Agile داخل الفرق

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة عددًا من المؤشرات المهمة التي تعكس واقع تطبيق المنهج الرشيق

(Agile) في البنوك السعودية، ويمكن تلخيص أبرز ما توصلت إليه فيما يلي:

أولاً، يتضح أن مستوى تطبيق المنهج الرشيق في البنوك السعودية يقع بين المتوسط والمرتفع، إلا أن هذا التطبيق يختلف في عمقه ومدى انتشاره من بنك إلى آخر. فبينما تبنت بعض البنوك Agile كمنهج عمل متكامل يشمل جميع إدارات التطوير والتحول الرقمي، ما تزال بنوك أخرى تطبقه في نطاق محدود يقتصر غالبًا على الفرق التقنية أو مشاريع محددة. ويعكس ذلك أن التحول الرشيق في القطاع البنكي المحلي يسير بخطى ثابتة، لكنه لا يزال في مراحل النضج الأولى على المستوى التنظيمي الشامل.

ثانيًا، تشير النتائج إلى أن جودة منتجات التمويل الرقمي تعد مرتفعة نسبيًا، خصوصًا فيما يتعلق بعناصر الأمان والاستقرار التشغيلي، وهو ما يعزز ثقة العملاء ويقلل من المخاطر التقنية. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن هناك حاجة مستمرة إلى تحسين جوانب ملاءمة المنتجات مع احتياجات شرائح مختلفة من العملاء، ولا سيما فئة الشباب ورواد الأعمال، ما يستدعي توظيفًا أوسع لأدوات التحليل السلوكي والتخصيص الرقمي.

ثالثًا، تبين أن تطبيق منهجية Agile أسهم بشكل واضح في تسريع وتيرة تطوير المنتجات الرقمية وإطلاقها للسوق، حيث ساعد على تقليص الفترة الزمنية بين مرحلة الفكرة ومرحلة الإصدار الفعلي. ومع ذلك، لا تزال بعض القيود التنظيمية والرقابية تشكل تحديًا أمام تحقيق السرعة الكاملة في جميع المراحل، خصوصًا تلك المتعلقة بالاعتمادات الداخلية أو موافقات الجهات الرقابية.

رابعًا، كشفت النتائج أن Agile أسهم في رفع أداء فرق العمل بشكل ملموس، من خلال تعزيز روح التعاون بين إدارات الأعمال والتقنية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات داخل الفرق. كما ساهمت الاجتماعات اليومية ودورات العمل القصيرة في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً ومرونة، تركز على الإنجاز السريع والتغذية الراجعة المستمرة.

خامسًا، أظهرت البيانات وجود تحسن ملموس في مستويات رضا العملاء عن منتجات التمويل الرقمي في البنوك التي تبنت تطبيق Agile بصورة أكثر نضجًا، حيث لاحظ العملاء سرعة الاستجابة لتحديث المنتجات، وسهولة الوصول إلى الخدمات، ووضوح واجهات الاستخدام.

وأخيرًا، أكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى تطبيق Agile وكلٍّ من جودة المنتج، سرعة التطوير، أداء الفرق، ورضا العملاء. كما تبين أن هذه العلاقات تتضمن تأثيرات مباشرة وغير مباشرة، حيث يؤدي رفع مستوى النضج في تطبيق Agile إلى تحسين جودة المنتجات، مما ينعكس بدوره على رضا العملاء وولائهم، ويعزز تنافسية البنك في سوق الخدمات الرقمية المتسارعة.

التوصيات:

أولاً: توصيات موجهة للإدارات العليا في البنوك

1. تبني Agile كخيار استراتيجي مؤسسي وليس مجرد منهج تشغيلي في فرق التقنية، من خلال دمجها في جميع مراحل تطوير المنتجات والخدمات البنكية الرقمية.
2. تخصيص ميزانيات واضحة لبرامج التحول الرشيق، تشمل التدريب، وتطوير الأنظمة، وتحديث البنية التقنية، بما يضمن استدامة التطبيق.
3. تعزيز ثقافة التمكين والثقة داخل الفرق، وذلك عبر منح فرق العمل صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المنتج وإطلاقه، بما يتوافق مع مبادئ Agile في المرونة والاستقلالية.
4. دمج مؤشرات أداء (KPIs) لقياس نجاح تطبيق Agile ضمن مؤشرات الأداء المؤسسية، مثل سرعة الإطلاق، مستوى رضا العملاء، ومعدل الأخطاء التشغيلية.

ثانياً: توصيات موجهة لفرق العمل التقنية والتشغيلية

1. توسيع نطاق إشراك فرق الأعمال والعميل الداخلي في كل Sprint لضمان مواءمة الحلول التقنية مع احتياجات السوق الفعلية.
2. اعتماد أدوات رقمية متقدمة لإدارة المشاريع الرشيقة مثل JIRA و Trello و Azure DevOps، وتوحيد استخدامها بين الإدارات لتسهيل التواصل ومتابعة الأداء.
3. التركيز على التحسين المستمر (Continuous Improvement) من خلال جلسات المراجعة والتعلم بعد كل دورة تطوير، بما يعزز جودة المخرجات ويقلل من الأخطاء التكرارية.
4. ربط ممارسات Agile بأهداف التحول الرقمي الوطني ضمن رؤية المملكة 2030، لضمان توافق الاتجاهات المؤسسية مع الأهداف الوطنية الكبرى في مجالات التقنية والابتكار.

ثالثاً: توصيات موجهة لجهات الرقابة والتنظيم

1. تطوير أطر تنظيمية مرنة تسمح للبنوك بتجربة المنتجات الرقمية الجديدة في بيئات اختبارية (Regulatory Sandboxes) لتقليل زمن الاعتماد والإطلاق.
2. إدراج مبادئ المنهجيات الرشيقة ضمن سياسات الحوكمة التقنية لبنك ساما، بما يوازن بين الابتكار الرقمي ومتطلبات الامتثال.
3. تشجيع الشراكات بين البنوك وشركات التقنية المالية (FinTech) لتبادل الخبرات في مجال Agile، ورفع جاهزية البنوك للتحول الرقمي السريع.

رابعاً: توصيات بحثية وأكاديمية

1. إجراء دراسات ميدانية مقارنة بين البنوك التي تطبق Agile بكامل مراحلها وتلك التي لا تزال في مرحلة التبني الجزئي، لقياس الأثر بدقة.
2. التوسع في بحوث العلاقة بين Agile والثقافة التنظيمية السعودية، خاصة في ما يتعلق بتقبل اللامركزية وتمكين الفرق الصغيرة.
3. اقتراح نماذج قياس جديدة للنضج الرشيق (Agile Maturity Models) تتناسب مع البيئة البنكية المحلية وخصوصيتها التنظيمية.
4. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمتابعة تطور أثر Agile على جودة المنتجات البنكية ورضا العملاء على المدى الطويل.

خامساً: توصيات مستقبلية عامة

1. تطوير برامج تدريب وطنية متخصصة في منهجيات Agile و DevOps بالتعاون بين الجامعات والبنوك ومؤسسات التدريب التقني.
2. إطلاق مبادرات وطنية للابتكار البنكي الرقمي تستفيد من منهجيات Agile كإطار عمل أساسي لتطوير الحلول الجديدة.
3. بناء منظومة قياس شاملة تربط بين تطبيق Agile والعائد المالي (ROI) لتوضيح أثر التحول الرشيق على الربحية والاستدامة التشغيلية.

باختصار، تبرز هذه التوصيات أن نجاح تطبيق المنهج الرشيق في البنوك السعودية لا يعتمد فقط على الأدوات والتقنيات، بل على تحوّل ثقافي وتنظيمي متكامل يعيد تعريف أسلوب العمل داخل المؤسسة. إن تعزيز المرونة المؤسسية وربطها بأهداف التحول الرقمي سيسهم في رفع جودة المنتجات البنكية الرقمية، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك في السوق المحلي والإقليمي.

المراجع

المراجع العربية:

- لقحطاني، ف. (2022). "فعالية تطبيق أجايل في بيئة حكومية سعودية"، مجلة الإدارة العامة.
- عبد الله، م. (2021). "التحول الرقمي في البنوك السعودية"، مجلة الاقتصاد السعودي.
- الشهري، أ. (2021). (جاهزية البنوك السعودية للتحول الرقمي وفق رؤية 2030. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية.
- المطيري، ن. (2022). (العوامل المؤثرة في تبني التقنيات المالية (FinTech) في البنوك السعودية . مجلة البحوث الإدارية.
- الحسن، ر. (2020). (تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع التقنية: دراسة حالة في إحدى الجهات الحكومية السعودية. مجلة تكنولوجيا المعلومات العربية.
- الدوسري، ف. (2022). (أثر إدارة المشاريع الرشيقة على سرعة تسليم المنتجات. مجلة جامعة الإمام للدراسات الإدارية.
- السبيعي، م. (2022). (تبني العملاء للخدمات المصرفية الرقمية في السعودية. مجلة التسويق العربي.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2022). (مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). (تحول القطاع المالي الرقمي في رؤية 2030

Highsmith, J. (2020). *Agile Project Management: Creating Innovative Products.*

PMI. (2022). *Agile Practice Guide.* Project Management Institute.

Alharbi, A. (2023). "Agile Transformation in GCC Digital Banks", *International Journal of Banking.*

Al-Shehri, H. (2021). "Digital Banking in Saudi Arabia: Current State and Future Directions", *Middle East Business Review.*

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.* Harvard Business Press.

Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). *Embracing Agile.* Harvard Business Review.

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done.* AMACOM.

VersionOne (2023). *17th Annual State of Agile Report.* Digital.ai.

Bianchi, I., Sousa, R., & Pereira, R. (2022). *Agile Governance in Financial Institutions:* Journal of Enterprise Information Management.

Gandomani, T., & Nafchi, M. (2016). *An empirically-developed Agile Transformation Model for large-scale financial organizations.* Journal of Systems and Software.

الملاحق

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أخي الكريم أختي الكريمة،

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع بجامعة ميدأوشن، وذلك ضمن مشروع التخرج بعنوان:

"فعالية تطبيق المنهج الرشيق (Agile) في تطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية"

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات كمية من العاملين والمهتمين بقطاع تطوير المنتجات البنكية والتمويل الرقمي، بهدف:

- قياس مستوى تطبيق المنهج الرشيق (Agile) داخل البنوك السعودية.
 - معرفة أثر تطبيق Agile على سرعة تطوير المنتجات الرقمية.
 - قياس تأثير Agile على جودة المنتج، أداء الفريق، ورضا العملاء.
 - التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التحول نحو المنهج الرشيق.
- وقد تم إعداد هذه الاستبانة بعناية كجزء من الدراسة الميدانية الخاصة ببحث الماجستير، حيث تركز على العلاقة بين تطبيق Agile وتحسين أداء المنتجات الرقمية وتقليل التعقيدات التشغيلية في بيئة البنوك السعودية.
- نأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية.
- جميع البيانات ستستخدم لأغراض بحثية فقط، وستعامل بسرية تامة دون الكشف عن هوية أي مشارك.
- شاكرين لكم تعاونكم الكريم

أولاً: البيانات الديموغرافية

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 34-35 سنة

44-35 سنة ☐

45 سنة فأكثر ☐

٣. المؤهل العلمي:

دبلوم ☐

بكالوريوس ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

٤. سنوات الخبرة:

أقل من سنتين ☐

2-5 سنوات ☐

6-10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

٥. جهة العمل:

بنك محلي ☐

بنك دولي يعمل في المملكة ☐

شركة تقنية مالية (FinTech) ☐

جهة أخرى (اذكرها —) ☐

٦. القسم/طبيعة العمل:

تطوير المنتجات ☐

التحول الرقمي ☐

تقنية المعلومات ☐

إدارة المشاريع ☐

تجربة العملاء ☐

أخرى ☐

ثانيًا: محاور الاستبانة
مقياس التقدير:

١ = غير موافق بشدة

٢ = غير موافق

٣ = محايد

٤ = موافق

٥ = موافق بشدة

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: مستوى تطبيق المنهج الرشيق في البنك					
يتم تطبيق منهجيات Agile بشكل رسمي داخل البنك					
فرق العمل تستخدم أدوات رشيقة مثل Scrum/Jira Board					
يتم تقسيم المشاريع البنكية الى Sprint قصيرة					
الاجتماعات الرشيقة مثل - Daily Stand ups تعقد بانتظام					
هناك وعي إداري بأهمية تطبيق Agile في المنتجات الرقمية					
يتم تدريب الموظفين على ممارسات Agile بشكل مستمر					

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: اثر Agile على سرعة تطوير المنتجات البنكية الرقمية					
ساهم Agile في تسريع تطوير المنتجات الرقمية					
يساهم في التقسيم الى Sprint في انجاز المهام بشكل اسرع					
Agile يقلل من قدرات الانتظار بين فرق العمل					
Agile يساعد في اطلاق منتجات جديدة في وقت اقل					
Agile ساهم في تسريع معالجة المتطلبات البنكية					

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث: اثر Agile على جودة المنتج البنكي الرقمي					
Agile يقلل من الأخطاء البرمجية Bugs قبل الاطلاق					
Agile يساعد على تحسين تجربة UX					
Agile يرفع جودة المنتج من خلال التطوير التدريجي					
مراجعات Sprint Review تساهم في تحسين الجودة					
Agile يساهم في تحسين موثوقية الخدمات الرقمية البنكية					

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الرابع: اثر Agile على اداء الفريق					
يعزز Agile التعاون بين أعضاء الفريق.					
يحد Agile من التعقيدات الإدارية بين الفرق					
يسهم Agile في وضوح المهام والمسؤوليات					
يساعد Agile في تحسين الإنتاجية داخل الفريق					
ساهم Agile في تعزيز الثقة الالتزام والمساءلة					

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الخامس: رضا العملاء عن المنتجات البنكية الرقمية (نتيجة Agile)					
لاحظ البنك تحسنا في رضا العميل بعد تطبيق Agile					
المنتجات الرقمية أصبحت أكثر استقرارا واسهل استخداما					
سرعة التحديثات اثرت إيجابيا على تجربة العميل					
يساعد Agile في تقليل الشكاوي المتعلقة بالخدمات الرقمية					
العملاء يحصلون على خدمات رقمية اسرع واكثر مرونة					

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور السادس: التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق (نتيجة Agile)					
ضعف التدريب على Agile يحد من فعاليته					
مقاومة التغيير تمثل عائقاً مهماً داخل البنك					
عدم وضوح الأدوار بين الفرق يعيق Agile					
البيئة التقنية الحالية لا تدعم تطبيق Agile بالكامل					
ضغط الأعمال اليومية يؤثر على تنفيذ Sprint بانتظام					

شكراً جزيلاً لكم

اشكركم على وقتكم ومساهمتم في إنجاح هذا البحث العلمي.

مشاركتم لها اثر مباشر في تطوير ممارسات Agile داخل البنوك السعودية.

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة Agile Project Managemnet على تطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي نحو الرقمنة الكاملة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، من خلال استبانة موجهة إلى مجموعة من العاملين في أقسام التطوير والمنتجات الرقمية، ومقابلات مع خبراء في التحول التقني والحوكمة البنكية.

توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق Agile في البنوك السعودية يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مع تفاوت واضح في مدى النضج الرشيق بين المؤسسات. كما أظهرت البيانات أن تطبيق المنهج الرشيق أسهم في تحسين جودة المنتجات الرقمية وتسريع عمليات تطويرها وإطلاقها للسوق، إلى جانب رفع كفاءة فرق العمل وتعزيز التعاون بين الإدارات التقنية والتجارية.

وأظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقات إيجابية ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق Agile من جودة المنتج، سرعة التطوير، أداء الفريق، ورضا العملاء، مع وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين هذه المتغيرات. كما أوضحت النتائج النوعية أن أبرز التحديات التي تواجه البنوك في التطبيق تتعلق بغياب الخبرات المتخصصة، وطبيعة الهياكل التنظيمية الهرمية، ومتطلبات الامتثال التنظيمي الصارمة.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق Agile لا يمثل مجرد إطار عمل تقني، بل هو تحول ثقافي وتنظيمي متكامل يسهم في تحقيق أهداف التحول الرقمي الوطني، ودعت إلى تبني استراتيجيات مؤسسية واضحة لدعم فرق العمل، وتطوير البنية التقنية، وتوسيع نطاق التعاون بين البنوك وشركات التقنية المالية (FinTech) لتعزيز الابتكار وجودة الخدمات البنكية الرقمية.

Abstract:

This study aims to examine the impact of applying Agile Project Management methodology on the development of digital finance products within Saudi banks, in light of the rapid digital transformation sweeping the financial sector. The research adopts a descriptive and analytical approach, integrating both quantitative and qualitative methods.

Data were collected through a structured questionnaire distributed to employees in digital product and development departments, and through semi-structured interviews with experts in banking technology and digital transformation.

The findings reveal that the level of Agile implementation among Saudi banks ranges from moderate to high, with noticeable variation in agile maturity across institutions. Results indicate that adopting Agile has significantly improved the quality of digital products, accelerated their time-to-market, and enhanced team performance and interdepartmental collaboration.

Statistical analyses show positive and significant correlations between the level of Agile adoption and each of the following: product quality, development speed, team performance, and customer satisfaction — with both direct and indirect effects observed. Qualitative findings further highlight that the main challenges facing Agile adoption are related to a shortage of specialized expertise, rigid hierarchical structures, and strict regulatory compliance requirements.

The study concludes that Agile is not merely a technical framework but a comprehensive organizational and cultural shift that supports the national digital transformation goals. It recommends that banks adopt institutional strategies to strengthen team empowerment, modernize technical infrastructure, and foster collaboration with FinTech companies to drive innovation and enhance digital banking services.

Midocean University

College of Management

Department of Major: Master of Project
Management



The Role of Agile in Advancing Digital Finance in Saudi Banks

Prepared by:

Abdulrahman Zamil Jameel Qumsani

Student ID: 251000854

Supervised by:

Dr. / Faisal Abdul Hamad Muhammad

Dr. / Fayez Ali Jarad

Year:2025