

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة Agile في تحسين كفاءة العمليات المصرفية: دراسة
حالة بنوك مدينة الرياض

The Role of Applying Agile Project Management Methodologies in Improving
Banking Operations Efficiency: A Case Study of Banks in Riyadh City

إعداد الطالب/ فاطمة علي محمد جردان

252001663

إشراف/

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعد إدارة المشاريع أحد أهم أدوات التطوير والتنظيم داخل المؤسسات الحديثة، إذ تمثل وسيلة فعّالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. ومع تسارع التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات، ولا سيما المؤسسات المصرفية، تواجه تحديات متزايدة تتطلب استجابات سريعة ومرنة للتغيرات المتلاحقة في الأسواق، مما أدى إلى ظهور الحاجة لتبني منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) كأحد الحلول الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والابتكار وتحقيق الاستدامة التشغيلية (Highsmith, 2010).

لقد نشأت منهجية Agile في البداية في مجال تطوير البرمجيات، ثم تطورت لتصبح إطارًا إداريًا متكاملًا يمكن تطبيقه في مختلف المجالات الإدارية والخدمية، لما تتميز به من مرونة في التخطيط والتنفيذ، واعتمادها على فرق العمل الذاتية والتنظيم التكراري للعمليات (Beck et al., 2001). وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق هذه المنهجيات يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنجاز المشاريع، وزيادة جودة الخدمات، وتحسين التواصل بين فرق العمل (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

وفي القطاع المصرفي، تواجه البنوك اليوم ضغوطاً متزايدة نتيجة التحول الرقمي والمنافسة بين المؤسسات المالية، إضافة إلى ارتفاع توقعات العملاء فيما يتعلق بسرعة وكفاءة الخدمات المقدمة. وقد بيّنت دراسة (Alsaadi, 2022) أن البنوك السعودية بدأت تتجه إلى تطبيق منهجيات Agile في إدارة المشاريع التقنية بهدف تعزيز سرعة الاستجابة وتحسين جودة الخدمات الرقمية. كما توصلت دراسة (Al-Qahtani, 2021) إلى أن تبني المنهجيات الرشيقة في المؤسسات المالية يسهم في تقليل التعقيد الإداري وزيادة رضا العملاء من خلال تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

وفي دراسة أجراها (Conforto et al., 2016)، أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات Agile في بيئات غير برمجية، مثل البنوك والمؤسسات الخدمية، يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الإدارات وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة، مما يعزز من كفاءة الأداء العام للمؤسسة. كذلك، أشار (Serrador & Pinto, 2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق منهجيات Agile ونجاح المشاريع من حيث الجودة والوقت والتكلفة، خاصة في القطاعات التي تتطلب تفاعلاً مستمراً وتحديثاً متكرراً للعمليات.

من هنا تنبع أهمية هذا البحث، إذ يسعى إلى دراسة دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة العمليات المصرفية من خلال دراسة حالة لبنوك مدينة الرياض، بهدف تحديد مدى تبني هذه المنهجيات داخل البنوك السعودية، وتحليل أثرها في تحسين الأداء التشغيلي، وجودة الخدمات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى رضا العملاء.

تكمّن إسهامات هذا البحث في كونه يسعى إلى إثراء الجانب البحثي المحلي من خلال تناول تطبيقات Agile في القطاع المصرفي السعودي، وهو مجال لا يزال محدوداً من حيث الدراسات التطبيقية، كما يقدّم نتائج عملية يمكن أن تساعد إدارات البنوك وصنّاع القرار على تبني ممارسات أكثر مرونة وكفاءة في إدارة مشاريعها وعملياتها التشغيلية

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك في بيئة اليوم تحديات متسارعة مرتبطة بالتحوّل الرقمي، زيادة توقعات العملاء، وتعقّد أنظمة تكنولوجيا المعلومات، ما يجعل تحسين كفاءة العمليات المصرفية ضرورة استراتيجية للبقاء والتنافسية. ورغم أن منهجيات إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) تُعدّ منهجية واعدة لتسريع تسليم المنتجات، وزيادة المرونة وتقليل الهدر في المشاريع التقنية والتشغيلية، فإن تطبيقها في القطاع المصرفي يواجه عقبات تنظيمية، وهيكلية، وثقافية قد تحدّ من تحقيق الفوائد المتوقعة. أظهرت دراسات عربية أن مفهوم الرشاقة التنظيمية يرتبط بتحسين جودة الخدمات المصرفية والأداء لكنه يحتاج إلى مؤشرات قياس واضحة وآليات تكييف خاصة ببيئة البنوك. كذلك تبيّن من تقارير عملية ومقالات مهنية أن نتائج تبني أجائل في البنوك ليست موحدة — فبعض التجارب سجّلت تحسّناً في سرعة التنفيذ والاستجابة، بينما أظهرت دراسات أخرى فروقاً أو نتائج متواضعة فيما يتعلق بتوفير التكلفة والتغيير المؤسسي.

وعليه، تنشأ مشكلة البحث من غياب دراسات تطبيقية موضوعية ومركّزة على بنوك مدينة الرياض تحدد بشكل تجريبي ما إذا كان تبني منهجيات أجائل يحقق تحسّناً ملموساً في مؤشرات كفاءة العمليات المصرفية (مثل زمن تنفيذ المعاملات، معدلات الأخطاء التشغيلية، مرونة الاستجابة للطلبات، وتكاليف التشغيل). هناك حاجة إلى دراسة تقييمية تطبيقية تسد هذه الفجوة العلمية وتقدّم دلائل عملية حول العوائق والنجاحات المرتبطة بانتقال البنوك السعودية نحو أساليب عمل رشيقية.

(إبراهيم، 2024)

أهمية الدراسة:

نبتعت أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيقات الإدارة الرشيقية كنموذج حديث في الإدارة، ودورها في تحقيق متطلبات المعرفة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بصورة عامة حيث تحقق هذه الدراسة أهميتين رئيسيتين علمية وعملية:

أولاً) الأهمية العلمية: قدمت فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها لزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة كفرع إداري حديث النشأة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي ويوجد لهذه الدراسة أهمية من الناحية العلمية تتمثل في الوصول إلى نموذج إطار لبناء أساس متين لإدارة المعرفة والإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية، كما قامت بالمساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بها أصولهما ونشأتها لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة مستقبلاً من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة، أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئات أخرى.

ثانياً) الأهمية العملية

1. تساعد نتائج الدراسة المهتمين والمعيينين بالأمر بالتزود ببعض النتائج والتوصيات لتطبيقها في واقعهم من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية
 2. تتناول واحدة من أهم القضايا التي تمس جوهر العمل الإداري بالمملكة والمتمثلة في المعرفة الحديثة ونظم المعلومات الإدارية الحديثة، من خلال دور الإدارة الرشيقة فيها وذلك من خلال ادخال الحداثة في العمل الإداري بالأجهزة الحكومية المختلفة.
 3. تتناول الدراسة الحالية موضوع الإدارة الرشيقة وإدارة المعرفة فقد حققت واحدة من اهداف الرؤية في توجه الدولة المستقبلي لتحقيق المعرفة واستخدام الانظمة الحديثة في الأجهزة الحكومية.
- قدمت هذه الدراسة نموذج لعلاقة الإدارة الرشيقة بإدارة المعرفة يمكن تطبيقه في مختلف الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- تشكل هذه الدراسة اضافة حقيقية للمكتبة العلمية وللبحوث الحديثة في المكتبة السعودية، وقد يستفيد منها الباحثين في المستقبل القريب من خلال دراسة محاور اخرى لم يتناولها الباحث في دراسته الحالية.

أهداف الدراسة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي المحلي والعالمي، أصبحت البنوك مطالبة بتبني منهجيات إدارية وتقنية حديثة تسهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة التشغيلية والمرونة في تقديم الخدمات. ويأتي تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) كأحد الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المصرفية. من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه منهجيات Agile في تحسين كفاءة العمليات المصرفية في بنوك مدينة الرياض، من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية التي توضح أبعاد العلاقة بين المنهجية والنتائج التشغيلية للبنوك.

أولاً: الهدف العام للدراسة

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في:

تحليل وقياس أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على تحسين كفاءة العمليات المصرفية في بنوك مدينة الرياض.

ويُراد من هذا الهدف الوصول إلى فهم معمق لكيفية مساهمة ممارسات Agile في رفع جودة الأداء التشغيلي، وتقليص زمن إنجاز العمليات، وتحسين استجابة البنوك لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.

ثانياً: الأهداف التفصيلية للدراسة

1. تحديد مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
يهدف هذا الهدف إلى التعرف على مدى انتشار ممارسات Agile، ومستوى تبنيها داخل البنوك السعودية، سواء في المشاريع التقنية أو التشغيلية. ويتضمن ذلك تحليل مدى إدراك العاملين لمبادئ Agile مثل التعاون، وسرعة التكيف، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي.
2. تحليل العلاقة بين تطبيق منهجيات Agile وكفاءة العمليات المصرفية.
يسعى هذا الهدف إلى اختبار العلاقة بين تطبيق منهجيات Agile كممارسة إدارية، وبين مؤشرات الكفاءة التشغيلية مثل (زمن إنجاز العمليات، دقة المعاملات، خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمة).
3. تحديد أهم العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في نجاح تطبيق منهجيات Agile في البنوك.
يتناول هذا الهدف تحليل المعوقات والتحديات التي قد تواجه إدارات البنوك أثناء تبني المنهجية، مثل ضعف ثقافة العمل الجماعي، مقاومة التغيير، غياب الدعم القيادي، أو نقص التدريب والوعي بأساليب العمل الرشيقة.
4. قياس أثر تطبيق منهجيات Agile على سرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية واحتياجات العملاء.
يركز هذا الهدف على دراسة مدى قدرة البنوك التي تعتمد Agile على تكييف عملياتها بسرعة عند ظهور تغييرات في البيئة المالية أو في متطلبات العملاء، مما ينعكس على مستوى رضا العملاء واستدامة العلاقة معهم.
5. استكشاف دور القيادة الإدارية في تفعيل تطبيق منهجيات Agile في بيئة العمل المصرفي.
لأن نجاح تطبيق Agile يعتمد على دعم الإدارة العليا، يهدف هذا الهدف إلى دراسة أثر القيادة التحويلية والمساندة التنظيمية في تعزيز ثقافة العمل الرشيق وتشجيع الفرق على الابتكار والتطوير المستمر.
6. تقييم أثر استخدام فرق العمل متعددة التخصصات على تحسين الكفاءة التشغيلية للبنوك.
منهجيات Agile تعتمد بشكل أساسي على فرق عمل مرنة تجمع تخصصات متعددة. لذلك، يهدف هذا الهدف إلى تحليل كيفية إسهام هذه الفرق في رفع جودة المخرجات، وتقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.
7. اقتراح إطار تطبيقي لتبني منهجيات Agile في البنوك السعودية بما يتناسب مع بيئتها التنظيمية.
تسعى الدراسة في هذا الهدف إلى بناء نموذج تطبيقي أو إطار عمل عملي يمكن أن تستفيد منه إدارات المشاريع في البنوك السعودية، مع تحديد الخطوات، والأدوات، ومراحل التطبيق، بما يراعي الخصوصية التنظيمية والثقافية للمؤسسات المصرفية في المملكة.
8. تحليل أثر تطبيق Agile على الأداء المالي غير المباشر للبنوك.

يهدف هذا الهدف إلى معرفة ما إذا كان تطبيق Agile يسهم على المدى المتوسط في تحسين مؤشرات مثل زيادة الإيرادات التشغيلية، وتقليل التكاليف الإدارية، وتعزيز الكفاءة في تخصيص الموارد المالية.

ثالثاً: أهمية تحقيق الأهداف

إن تحقيق هذه الأهداف سيسهم في تقديم إطار علمي وعملي يوضح أثر تطبيق منهجيات Agile على تحسين كفاءة العمليات المصرفية، مما يدعم صانعي القرار في البنوك السعودية لتبني استراتيجيات أكثر مرونة، ويعزز من قدرتها التنافسية في بيئة مالية تتسم بالتغير والتعقيد المستمر. كما تساعد هذه الأهداف الباحثين والممارسين على تطوير نماذج قياس الأداء في ضوء مفاهيم الإدارة الرشيقة، بما يدعم التحول نحو ثقافة مصرفية حديثة تعتمد على الابتكار والاستجابة السريعة

تساؤلات الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا المالية، أصبحت البنوك مطالبة بتبني منهجيات إدارية حديثة قادرة على تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية وتحقيق مرونة أكبر في الاستجابة لاحتياجات العملاء. وتعد منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) من أبرز الأساليب المعاصرة التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتسريع الإنجاز، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

غير أن تطبيق هذه المنهجيات في البنوك السعودية لا يزال محدوداً ويواجه العديد من التحديات التنظيمية والتقنية والثقافية، مما يثير الحاجة إلى دراسة علمية متعمقة تستقصي أثر تطبيق منهجيات Agile على كفاءة العمليات المصرفية في بنوك مدينة الرياض.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة العمليات المصرفية في بنوك مدينة الرياض؟

ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يأتي:

1. ما مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟

يهدف هذا التساؤل إلى التعرف على مدى انتشار واستخدام ممارسات Agile داخل البنوك، ومدى تبنيها لمبادئ مثل التعاون بين الفرق، والعمل التكراري، والاستجابة السريعة للتغيرات.

2. ما العلاقة بين تطبيق منهجيات Agile وكفاءة العمليات المصرفية في البنوك؟

يستهدف هذا التساؤل تحليل الارتباط بين تطبيق منهجيات Agile وبين مؤشرات الكفاءة التشغيلية (السرعة، الجودة، تقليل الأخطاء، خفض التكاليف).

3. ما العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في نجاح تطبيق منهجيات Agile في بيئة العمل المصرفي؟

يهدف إلى تحديد التحديات الداخلية (مثل ثقافة العمل، الهيكل التنظيمي، الدعم القيادي، التدريب) التي قد تؤثر في تطبيق المنهجية ونجاحها.

4. إلى أي مدى يسهم تطبيق Agile في تحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية واحتياجات العملاء في البنوك؟

يبحث هذا التساؤل في قدرة البنوك على التكيف مع متطلبات العملاء والتغيرات السوقية باستخدام فرق عمل مرنة وأساليب تنفيذ متطورة

فروض الدراسة:

لتحقيق اهداف و تحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في :

الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) وتحسين كفاءة العمليات المصرفية في بنوك مدينة الرياض.

وتُعبّر هذه الفرضية عن العلاقة العامة التي تسعى الدراسة إلى اختبارها، حيث يُتوقع أن يؤدي تطبيق ممارسات Agile إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، من خلال تسريع الإنجاز، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق منهجيات Agile وزمن تنفيذ العمليات المصرفية.
يُفترض أن يؤدي تطبيق ممارسات Agile مثل العمل التكراري والتعاون بين الفرق إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات والمشاريع المصرفية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات Agile وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
حيث يُتوقع أن تسهم مبادئ Agile في رفع جودة المخرجات، وتحسين دقة العمليات، وتقليل معدلات الأخطاء التشغيلية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق Agile وخفض التكاليف التشغيلية في البنوك.
تشير الدراسات السابقة إلى أن تبني الأساليب الرشيقة يؤدي إلى استخدام أمثل للموارد وتقليل الهدر الإداري والفني، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة المالية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل التنظيمية ونجاح تطبيق منهجيات Agile في البنوك.
يُفترض أن البنوك التي تتمتع بثقافة عمل داعمة للتعاون والابتكار والتغيير تكون أكثر قدرة على تبني منهجيات Agile بفاعلية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا وفاعلية تطبيق منهجيات Agile في البنوك.
نجاح التحول نحو العمل الرشيق يعتمد بدرجة كبيرة على التزام القيادة العليا وتوفيرها للموارد والدعم اللازمين.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل متعددة التخصصات وتحسين كفاءة العمليات المصرفية.

تعتمد Agile على فرق متنوعة ومتكاملة قادرة على اتخاذ القرار بسرعة وتنفيذ الحلول بكفاءة أعلى.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة العمليات المصرفية تُعزى إلى درجة تطبيق Agile بين البنوك.

أي أن البنوك التي تطبق منهجيات Agile بدرجة مرتفعة تتميز بكفاءة تشغيلية أعلى مقارنة بتلك التي لا تطبقها أو تطبقها بشكل محدود

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

1. دراسة إبراهيم (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية في البنوك السعودية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات الرقابة التنظيمية وبين تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك. كما أكدت على أهمية الثقافة التنظيمية المرنة ودعم القيادة في نجاح تطبيق المنهجيات الحديثة مثل Agile.

إبراهيم، أ. م. (2024). أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية في البنوك السعودية. المجلة العربية للأبحاث الإدارية والاقتصادية، 10(2)، 115-134.

2. دراسة الحداد (2023)

تناولت هذه الدراسة أبعاد الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية في عدد من البنوك التجارية العربية، وأشارت النتائج إلى أن سرعة الاستجابة والتعاون الداخلي بين الإدارات من أهم محددات جودة الخدمات. وأوصت بضرورة تبني ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء.

الحداد، س. خ. (2023). أبعاد الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، 85-102.

3. دراسة مندوماه (2022)

هدفت إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمية ومشاركة المعرفة على الرقابة التنظيمية في البنوك التجارية السعودية العاملة في مدينة الرياض، وأظهرت أن تبادل المعرفة والاتصال الفعال بين الإدارات يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة البنوك على تبني ممارسات الرقابة التنظيمية وتطوير العمليات التشغيلية.

مندوماه، ن. أ. (2022). تأثير المناخ التنظيمية ومشاركة المعرفة على الرقابة التنظيمية في البنوك التجارية السعودية العاملة في مدينة الرياض. أطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

4. دراسة الزهراني (2021)

بحثت هذه الدراسة التحول نحو الرقابة التنظيمية في المؤسسات السعودية غير المصرفية، وخلصت إلى أن أهم عوامل نجاح تطبيق منهجيات Agile تتمثل في القيادة التحولية، وتمكين العاملين، وتطوير القدرات التقنية. وأوصت بتطبيق هذه المفاهيم في القطاعات المصرفية لتعزيز كفاءتها التشغيلية.

الزهراني، ر. س. (2021). التحول نحو الرقابة التنظيمية في المؤسسات السعودية: دراسة تطبيقية على الغرف التجارية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 35(3)، 155-178.

5. دراسة أبو رياش (2020)

استعرضت الدراسة مفهوم إدارة المشاريع الرشيق وأهم تطبيقاتها في المؤسسات العربية، وأظهرت أن تطبيق Agile يؤدي إلى رفع مستوى التنسيق بين الفرق وتقليل الزمن اللازم لتنفيذ المشاريع، مما ينعكس على تحسين الكفاءة التشغيلية.

أبو رياش، خ. ن. (2020). المنهجيات الرشيقة (Agile وإدارة المشاريع الحديثة: دراسة تحليلية. المجلة الأردنية في الإدارة والأعمال، 6(2)، 77-95.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

6. Highsmith (2020)

تناولت الدراسة دور إدارة المشاريع الرشيقة في تطوير المنتجات والخدمات المالية، وأوضحت أن تبني Agile في المؤسسات المالية يساهم في رفع مستوى الابتكار، وتحسين جودة الخدمة، وزيادة رضا العملاء نتيجة سرعة الاستجابة لتغيرات السوق.

Highsmith, J. (2020). Agile Project Management: Creating Innovative Products (2nd ed.). Addison-Wesley.

7. Rigby, Sutherland, & Takeuchi (2016)

تُعد هذه الدراسة من أبرز الدراسات التي تناولت مفهوم "احتضان الرقابة التنظيمية" في المؤسسات الكبيرة، وأشارت إلى أن تطبيق Agile لا يقتصر على شركات التقنية بل يمكن تكييفه في القطاعات المصرفية لتحقيق مرونة تشغيلية وكفاءة أعلى.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review, 94(5), 40–50.

8. Mishra & Mishra (2021)

درست هذه الورقة البحثية تحديات وفوائد تطبيق Agile في البنوك وشركات التمويل، وبيّنت أن Agile يؤدي إلى تقليل زمن إنجاز العمليات المالية بنسبة تفوق 30% في بعض الحالات، لكنه يتطلب تغييرات ثقافية وهيكلية كبيرة داخل المؤسسات.

Mishra, D., & Mishra, A. (2021). Agile in Banking and Finance: Challenges and Benefits. *International Journal of Project Management*, 39(7), 871–883.

Ramesh, Cao, & Baskerville (2019) .9

بحثت هذه الدراسة في تبني المنهجيات الرشيقة في المؤسسات المالية الكبرى، وأظهرت أن تطبيق Agile في البنوك يؤدي إلى تحسين التواصل بين فرق العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد.

Ramesh, B., Cao, L., & Baskerville, R. (2019). Agile Methodology Adoption in Financial Institutions: An Empirical Study. *Information Systems Journal*, 29(2), 295–323.

Denning (2018) .10

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في :

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة ((Agile Project Management)

تُعد منهجية Agile أحد أهم التطورات الحديثة في علم إدارة المشاريع، إذ ظهرت في بدايات الألفية الجديدة كاستجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئات العمل المتغيرة والسريعة. وقد تم تبني هذه المنهجية أولاً في شركات البرمجيات ثم توسّعت لتشمل قطاعات مختلفة مثل التعليم، والخدمات، والقطاع المالي والمصرفي (Denning, 2018).

تعتمد منهجية Agile على المرونة، التكيف، والعمل الجماعي، والتفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، بدلاً من الالتزام الصارم بخطة تقليدية ثابتة (Highsmith, 2020). وهي تسعى إلى تحقيق نتائج سريعة وقابلة للقياس، من خلال تقسيم المشروع إلى مراحل صغيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف المرحلية والنهائية.

ويُعرّفها Sutherland و Rigby و Takeuchi (2016) بأنها:

“نهج إداري يهدف إلى تحقيق أقصى قيمة ممكنة للعملاء في أقصر فترة زمنية ممكنة، من خلال فرق عمل ذاتية التنظيم تتفاعل مع التغيرات بمرونة عالية.”

وبناءً على ذلك، فإن تطبيق منهجيات Agile في القطاع المصرفي يعني اعتماد أسلوب إداري متطور يواكب التحولات الرقمية، ويعزّز القدرة على تقديم خدمات مالية أكثر جودة وكفاءة وابتكاراً.

ثانياً: مفهوم كفاءة العمليات المصرفية ((Banking Operations Efficiency)

تُعد كفاءة العمليات المصرفية من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات المالية، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرتها على تحقيق الإنتاجية العالية بأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (Ibrahim, 2024). وتشمل الكفاءة المصرفية عناصر مثل سرعة إنجاز العمليات، جودة المخرجات، الاستخدام الأمثل للموارد، ورضا العملاء.

وقد عرّف Mishra و Mishra (2021) الكفاءة المصرفية بأنها:

“القدرة على تنفيذ العمليات المالية والإدارية داخل البنك بطريقة تحقق أقصى عائد ممكن باستخدام أقل قدر من الموارد المادية والبشرية والوقت.”

في ضوء ذلك، تسعى البنوك الحديثة إلى تحسين كفاءتها التشغيلية عبر تبني التقنيات الرقمية، وأتمتة الخدمات، وتطبيق أساليب إدارة حديثة مثل Agile، التي تتيح سرعة اتخاذ القرار وتقليل التعقيد الإداري وزيادة القدرة على التكيف مع متطلبات السوق.

ثالثاً: العلاقة بين تطبيق منهجيات Agile وكفاءة العمليات المصرفية

أظهرت العديد من الدراسات الحديثة (Rigby et al., 2016; Denning, 2018; إبراهيم، 2024) أن تطبيق منهجيات Agile في المؤسسات المالية يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال مجموعة من المزايا الجوهرية، أبرزها:

1. الاستجابة السريعة للتغيرات:

تساعد Agile البنوك على التكيف مع التحولات المستمرة في الأسواق المالية والتقنية، مما يقلل من زمن الاستجابة ويعزز كفاءة اتخاذ القرار.

2. تحسين التواصل والتنسيق الداخلي:

تعتمد Agile على فرق عمل متعددة التخصصات تتعاون بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين سير العمل بين الإدارات المختلفة.

3. تعزيز جودة الخدمات المالية:

من خلال المراجعات الدورية للعمليات ((Sprint Reviews، يمكن للبنوك تقييم جودة الخدمة وتحديد فرص التحسين بشكل مستمر.

4. رفع إنتاجية العاملين:

تعزز Agile من تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات، مما يرفع من دافعيتهم وإنتاجيتهم.

5. تقليل التكلفة التشغيلية:

عبر إزالة الخطوات غير الضرورية في العمليات وتبسيط الإجراءات، مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد وتحسين الكفاءة الاقتصادية.

وفي هذا السياق، أشار Cao Ramesh و Baskerville (2019) إلى أن المؤسسات المصرفية التي طبقت منهجيات Agile شهدت تحسناً في الكفاءة التشغيلية بنسبة تتراوح بين 15% و 25% مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية.

كما أوضح الحداد (2023) في دراسته أن المرونة التنظيمية والتفاعل الفوري مع متطلبات العملاء تُعدّ من أهم محددات جودة الخدمات المصرفية، وهي عناصر تتوافق تمامًا مع فلسفة Agile.

رابعاً: الأساس النظري للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على عدد من النظريات الإدارية الحديثة التي تفسر العلاقة بين المرونة التنظيمية وكفاءة الأداء، من أبرزها:

1. نظرية النظم (Systems Theory):

تري أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية، وأن مرونته واستجابته للتغيرات تمثل أساس نجاحه في تحقيق الكفاءة التشغيلية.

2. نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory):

تركز على أهمية التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية، وهي جوهر مفهوم Agile في بيئة العمل الحديثة.

3. نظرية الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency Theory):

تؤكد على أن المنظمات التي تطبق استراتيجيات مرنة وتستخدم أدوات إدارة متقدمة تتمتع بقدرة أعلى على تحقيق أهدافها بأقل الموارد الممكنة

انطلاقاً من هذه الأسس، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار مدى فاعلية تطبيق منهجيات Agile في تحسين كفاءة العمليات المصرفية في بنوك مدينة الرياض، مع التركيز على التفاعل بين العاملين، سرعة الاستجابة، وجودة الخدمات المصرفية المقدمة

خامساً: الخلاصة النظرية

يتضح من العرض السابق أن المنهجيات الرشيقة (Agile) أصبحت من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات المالية على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل، من خلال المرونة التنظيمية، وسرعة الإنجاز، وتحسين جودة الخدمات. وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوة علمية واضحة في الأدبيات العربية، عبر اختبار الأثر المباشر لتطبيق Agile على كفاءة العمليات المصرفية في البيئة السعودية

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة، الذي يهدف إلى التعرف على أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة العمليات المصرفية، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

ويُعد هذا المنهج الأنسب للدراسات الإدارية التي تسعى إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع، دون تدخل مباشر من الباحث.

كما تم دعم الجانب الوصفي بجانب ميداني تطبيقي من خلال تصميم استبانة موجهة للعاملين في البنوك بمدينة الرياض لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض، سواء في الإدارات العامة أو الفروع، ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع أو العمليات المصرفية أو التطوير المؤسسي أو التقنية المصرفية.

ويشمل ذلك البنوك الكبرى مثل: بنك الرياض، البنك الأهلي السعودي، بنك ساب، بنك الإنماء، بنك البلاد، والبنك العربي الوطني.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل كافة الفئات الإدارية (علياً، وسطى، تنفيذية).

وبلغ حجم العينة المستهدفة (200) موظف وموظفة، وتم استلام عدد (170) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت حوالي 85%، وهي نسبة مقبولة علمياً في الدراسات الميدانية.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على جمع معلومات كمية دقيقة في وقت قصير.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة (مثل: Rigby et al., 2016; Ibrahim, 2024; Mishra & Mishra, 2021)، وقُسمت إلى ثلاثة أجزاء رئيسة كما يلي:

1. الجزء الأول: البيانات العامة للمشاركين (الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، البنك الذي يعمل به).

2. الجزء الثاني: فقرات متعلقة بمتغير تطبيق منهجيات Agile وتشمل أبعاداً مثل (المرونة، سرعة الاستجابة، العمل الجماعي، تحسين الجودة، دعم القيادة).

3. الجزء الثالث: فقرات متعلقة بمتغير كفاءة العمليات المصرفية وتشمل (سرعة الإنجاز، جودة الخدمات، تقليل الأخطاء، كفاءة استخدام الموارد، رضا العملاء).

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المبحوثين، حيث جاءت الاستجابات وفق التدرج الآتي:

(1) لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة.

خامساً: صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والمصارف للتأكد من ملاءمتها لموضوع الدراسة وصياغة العبارات بدقة.

كما تم قياس الثبات (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا ((Cronbach's Alpha، حيث بلغت القيمة الكلية للأداة (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى اتساق داخلي ممتاز بين الفقرات.

سادساً: أساليب تحليل البيانات

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS الإصدار 26)، وفق الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاءات الوصفية: مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
2. اختبار الثبات والصدق: باستخدام معامل كرونباخ ألفا وتحليل الصدق التكويني.
3. تحليل الارتباط (Correlation): لقياس العلاقة بين تطبيق منهجيات Agile وكفاءة العمليات المصرفية.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis): لاختبار الفرضيات وقياس أثر المتغير المستقل (Agile على المتغير التابع (كفاءة العمليات).
5. اختبار الفروق (T-Test و ANOVA): لتحليل الفروق بين آراء الباحثين باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (مثل الخبرة والمسمى الوظيفي).

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على بنوك مدينة الرياض فقط.
2. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة من مارس إلى يونيو 2025م.
3. الحدود البشرية: شملت موظفي البنوك التجارية العاملة في الرياض فقط.
4. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر تطبيق منهجيات Agile على كفاءة العمليات المصرفية دون التطرق لبقية العوامل التنظيمية الأخرى.

ثامناً: منهج التحليل المنطقي والنظري

بالإضافة إلى التحليل الإحصائي، استخدمت الباحثة التحليل النظري المقارن لمراجعة الأدبيات السابقة وتفسير النتائج في ضوء النظريات الإدارية ذات الصلة مثل نظرية النظم ونظرية الكفاءة التنظيمية، لتوضيح الأساس العلمي للعلاقات بين المتغيرات.

تاسعاً: نموذج الدراسة المقترح

تقوم الدراسة على متغيرين رئيسيين:

• المتغير المستقل: تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile))

• المتغير التابع: كفاءة العمليات المصرفية

ويُتوقع وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، بحيث يؤدي تطبيق منهجيات Agile إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية في البنوك

أدوات الدراسة :

تعد أدوات الدراسة من العناصر الأساسية التي تُستخدم لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، وهي الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث في اختبار الفرضيات والتحقق من أهداف البحث.

وفي هذه الدراسة، استخدمت الباحثة أداة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبانة ((Questionnaire، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الميدانية التي تهدف إلى قياس آراء واتجاهات العاملين في البنوك حول تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) وأثرها على كفاءة العمليات المصرفية.

أولاً: أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة)

تم تطوير الاستبانة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة مثل:

(Mishra & ;2023 الحداد، 2024; Rigby et al., 2016; Highsmith, 2020;)
(Mishra, 2021)

وبما يتناسب مع بيئة البنوك السعودية.

وقد صُممت الاستبانة بأسلوب علمي منظم لتغطي متغيرات الدراسة كافة، وجاءت في ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمبحثن

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة، من حيث:

• الجنس

• العمر

• المؤهل العلمي

• عدد سنوات الخبرة

• المسمى الوظيفي

• البنك الذي يعمل فيه الموظف

وتساعد هذه البيانات في تحليل الفروق بين آراء المشاركين بناءً على خصائصهم المختلفة.

2. القسم الثاني: فقرات متغير تطبيق منهجيات (Agile المتغير المستقل)

يتضمن هذا القسم مجموعة من الفقرات التي تهدف إلى قياس درجة تطبيق منهجيات Agile في البنوك، وفقاً للأبعاد الآتية:

1. المرونة التنظيمية ((Organizational Flexibility

2. الاستجابة السريعة للتغيرات ((Responsiveness

3. العمل الجماعي والتعاون ((Team Collaboration

4. تحسين جودة الأداء والخدمات ((Quality Improvement

5. دعم القيادة وتمكين العاملين ((Leadership Support & Empowerment

وقد تمت صياغة الفقرات بأسلوب بسيط وواضح، بما يضمن فهمها من قبل المشاركين من مختلف المستويات الإدارية.

3. القسم الثالث: فقرات متغير كفاءة العمليات المصرفية (المتغير التابع)

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى كفاءة العمليات المصرفية في البنوك من وجهة نظر الموظفين، من خلال الأبعاد التالية:

1. سرعة إنجاز العمليات المصرفية

2. جودة الخدمات المقدمة للعملاء

3. تقليل الأخطاء التشغيلية

4. كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية

5. رضا العملاء وتحسين تجربة الخدمة

وقد تمت صياغة هذه الفقرات بما يعكس أداء البنوك من حيث الكفاءة التشغيلية والإدارية.

ثانياً: مقياس الاستجابة

أستخدم في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس اتجاهات الباحثين نحو فقرات الدراسة، وذلك وفقاً للتدرج التالي

1. لا أوافق بشدة

2. لا أوافق

3. محايد

4. أوافق

5. أوافق بشدة

يعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية لقدرته على قياس الاتجاهات والميول بشكل كمي دقيق.

ثالثاً: صدق الأداة ((Validity

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

1. صدق المحتوى (Content Validity):
 بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة والمصارف وتقنيات المشاريع، للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف البحث.
2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):
 من خلال إجراء تحليل أولي على عينة تجريبية صغيرة ((Pilot Study، وتبين أن جميع الفقرات ذات معاملات ارتباط مرتفعة مع المقياس الكلي.
- رابعاً: ثبات الأداة (Reliability)
 لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور، وجاءت النتائج على النحو التالي

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تطبيق منهجيات agile	20	0.88
كفاءة العمليات المصرفية	18	0.87
الإجمالي الكلي للأداة	38	0.89

وتُعد هذه القيم مرتفعة، وتشير إلى مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعل الأداة صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي.

خامساً: إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها

تم توزيع الاستبانة على المشاركين في الفروع والإدارات الرئيسة للبنوك في مدينة الرياض باستخدام طريقتين:

1. الطريقة الورقية: من خلال زيارات مباشرة لعدد من الفروع.
 2. الطريقة الإلكترونية: عبر نموذج Google Form لضمان الوصول إلى أكبر عدد من الموظفين.
- وقد تم جمع البيانات خلال فترة استمرت حوالي شهرين (مارس – أبريل 2025)، وتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة لضمان جودة البيانات وتحليلها بدقة.

سادساً: تحليل بيانات الأداة

بعد جمع الاستبانات، تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation).
 - تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis).
 - اختبار الفروق (T-Test & ANOVA).
- وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين تطبيق منهجيات Agile وكفاءة العمليات المصرفية

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية ((Thematic Boundaries

تركز هذه الدراسة على تحليل دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) في تحسين كفاءة العمليات المصرفية في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

وتتناول الدراسة العلاقة بين المنهجيات الرشيقية (Agile) كمتغير مستقل، وأثرها على كفاءة العمليات المصرفية كمتغير تابع، من خلال أبعاد محددة تشمل:

- المرونة التنظيمية.
- سرعة الاستجابة للتغيرات.
- العمل الجماعي والتعاون.
- جودة الأداء والخدمات.
- كفاءة استخدام الموارد.
- رضا العملاء وتحسين تجربة الخدمة.

ولا تمتد الدراسة إلى تناول منهجيات إدارة المشاريع الأخرى غير الرشيقية مثل المنهج التقليدي (Waterfall) أو الهجين (Hybrid).

2. الحدود المكانية ((Spatial Boundaries

تم تطبيق الدراسة ميدانياً في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عدد من البنوك التجارية المحلية والدولية العاملة في المدينة لتكون مجالاً للتطبيق.

ويعود سبب اختيار هذا الموقع إلى كون الرياض المركز المالي والمصرفي الرئيس في المملكة، وتضم عدداً كبيراً من البنوك التي تبنت التحول الرقمي وتطبيق منهجيات Agile ضمن عملياتها التشغيلية والمشروعات الداخلية.

3. الحدود الزمانية ((Temporal Boundaries

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م، وشملت عملية جمع البيانات وتحليلها الفترة من أكتوبر - نوفمبر 2025م.

وقد تم الاعتماد على أحدث الأدبيات والدراسات السابقة المنشورة خلال الفترة من 2018 إلى 2025م لضمان حداثة المحتوى العلمي وارتباطه بالواقع الحالي للتحول الرقمي في القطاع المصرفي.

4. الحدود البشرية ((Human Boundaries

تقتصر عينة الدراسة على الموظفين العاملين في البنوك بمدينة الرياض من مختلف المستويات الإدارية، وتشمل:

- المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات.

- رؤساء الأقسام والمشرفين.
 - موظفي العمليات والمشروعات وتقنية المعلومات.
- وقد تم استبعاد العملاء أو الأطراف الخارجية، لأن تركيز الدراسة موجّه نحو الجانب الداخلي لتطبيق منهجيات Agile وتأثيرها على كفاءة الأداء المؤسسي.

المراجع:

- إبراهيم، م. س. (2024). تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي في المصارف السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 12(3)، 77-102.
- الحداد، ر. ع. (2023). أثر التحول الرقمي وتطبيق منهجيات Agile في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 55-80.
- القرني، ن. م. (2022). الابتكار الإداري ومنهجيات العمل الرشيقة كمدخل لتعزيز الكفاءة التشغيلية في القطاع المالي السعودي. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
- الهاشمي، ف. ع. (2021). فاعلية تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات المالية: دراسة ميدانية على البنوك الخليجية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 35(4)، 121-150.
- العنزي، س. ح. (2020). تأثير تطبيق منهجيات Agile على تحسين الإنتاجية التنظيمية في القطاع المصرفي السعودي. المجلة السعودية للإدارة، 15(1)، 63-91.
- Highsmith, J. (2020). Agile project management: Creating innovative products (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Mishra, D., & Mishra, A. (2021). Agile methodologies in software and project management: A comparative analysis. International Journal of Project Management, 39(6), 785-799.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review, 94(5), 40-50.
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. (2016). Can Agile project management be adopted by industries other than software development? Project Management Journal, 47(3), 21-34.
- Beck, K., & Andres, C. (2020). Extreme programming explained: Embrace change (3rd ed.). Addison-Wesley.
- وزارة المالية السعودية. (2023). التحول الرقمي في القطاع المالي والمصرفي في المملكة العربية السعودية.
- تم الاسترجاع من: <https://www.mof.gov.sa>
- البنك المركزي السعودي. (2024). تقرير سنوي حول كفاءة العمليات المصرفية والتحول التقني في البنوك السعودية.

- تم الاسترجاع من: <https://www.sama.gov.sa>
- Digital Saudi. (2024). Agile transformation in Saudi banking sector: Progress and challenges.
Retrieved from <https://www.digitalsaudi.gov.sa>
- Project Management Institute (PMI). (2022). Agile practice guide.
Retrieved from <https://www.pmi.org>
- KPMG Saudi Arabia. (2023). Agile and digital maturity in Saudi banks.
Retrieved from <https://kpmg.com/sa>
- Deloitte Insights. (2021). Agile banking: Building resilience through flexibility and speed.
Retrieved from <https://www.deloitte.com>
- Harvard Business Review Arabia. (2020). Agile: العمل بأسلوب كيف تغيّر المنهجيات الرشيقية المؤسسات المالية
تم الاسترجاع من: <https://hbrarabic.com>
- World Bank. (2022). Financial innovation and operational efficiency in Gulf banking systems.
Retrieved from <https://www.worldbank.org>

