

الجامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع



فاعلية تطبيق المنهج الرشيق (Agile) في تطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية: دراسة تحليلية ميدانية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن زامل جميل قمصاني

الرقم الجامعي/

251000854

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في القطاع المالي، أصبحت البنوك والمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تتجه نحو تبني تقنيات رقمية متقدمة لتقديم خدمات أكثر كفاءة وابتكارًا. ومن بين أبرز هذه المبادرات، يبرز مجال "التمويل الرقمي" كأحد أكثر المجالات حيويةً وتنافسيةً. إذ تسعى البنوك إلى إطلاق منتجات تمويل رقمية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بأسلوب مرن وسريع وذكي.

في هذا السياق، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب التقليدية لإدارة وتطوير هذه المنتجات، وظهرت منهجية "Agile" كخيار إستراتيجي قادر على مواكبة هذه المتغيرات. Agile، أو المنهج الرشيق، تعتمد على فرق صغيرة، مرنة، ومتعددة التخصصات تعمل في دورات تطوير قصيرة ومستمرة (Sprints)، مع تفاعل دائم مع العملاء والمستفيدين. هذه المنهجية أثبتت فاعليتها في قطاعات التقنية والبرمجيات، لكن مدى فاعليتها في تطوير المنتجات المصرفية وتحديدًا التمويلية الرقمية لا يزال موضوعًا ناشئًا ويستحق الدراسة العميقة.

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية في هذا المجال، من خلال تحليل مدى نجاح تطبيق المنهج الرشيق (Agile) داخل البنوك السعودية عند تطوير منتجات التمويل الرقمي، واستكشاف التحديات التي تعيق التطبيق الكامل، والفرص التي قد تنشأ من تعزيزه. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في رفع كفاءة تطوير المنتجات المالية وتحقيق أهداف التحول الرقمي تماشيًا مع رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة:

رغم التوسع الواضح في تبني البنوك السعودية لمفاهيم التحول الرقمي، إلا أن هناك ملاحظة متكررة في بيئة العمل المصرفي تتمثل في بطء عملية تطوير منتجات التمويل الرقمي أو تأخر إطلاقها مقارنة بالتغيرات السريعة في السوق واحتياجات العملاء. هذا البطء غالباً ما يكون نتيجة لاعتماد نماذج تقليدية في إدارة المشاريع، مثل النموذج الخطي (Waterfall)، والذي قد لا يتماشى مع طبيعة المنتجات الرقمية المتغيرة باستمرار.

في المقابل، توفر منهجية "Agile" إطاراً أكثر مرونة وتفاعلية لتطوير هذه المنتجات، حيث تتيح تحسيناً مستمراً، وتجاوباً سريعاً مع الملاحظات، وتقليصاً في دورة حياة المنتج من الفكرة إلى الإطلاق. إلا أن الواقع يشير إلى أن تطبيق Agile داخل البنوك خصوصاً في الإدارات المسؤولة عن تطوير منتجات التمويل لا يزال محدوداً أو شكلياً في كثير من الأحيان.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة، التي يمكن تلخيصها في السؤال الرئيس التالي:

"ما مدى فاعلية تطبيق المنهج الرشيق (Agile) في تطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية؟"

وتندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي ستتم معالجتها لاحقاً، بهدف فهم الواقع التطبيقي، وتحديد مكامن القوة والخلل، واقتراح تحسينات عملية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تلاقي ثلاث مسارات رئيسية في بيئة الأعمال المصرفية الحديثة، وهي:

التحول الرقمي، تطوير المنتجات المالية، وتطبيق منهجيات حديثة في إدارة المشاريع.

1. أهمية نظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء المحتوى العلمي العربي المتعلق بتطبيقات المنهج الرشيق (Agile) خارج نطاق التقنية والبرمجيات، وضمن بيئات مصرفية منظمة.
- تُعد من الدراسات القليلة – إن لم تكن النادرة – التي تربط بين Agile ومنتجات التمويل الرقمي تحديداً، مما يجعلها إضافة نوعية في المجال الأكاديمي.

2. أهمية تطبيقية:

- تقدم الدراسة تحليلاً واقعياً مبنيًا على بيانات ميدانية حول جاهزية البنوك السعودية لتطبيق Agile في تطوير منتجات التمويل الرقمي.
- تساعد نتائج الدراسة صناع القرار داخل البنوك على تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في تطوير المنتجات بما يتماشى مع متطلبات السوق.

3. أهمية مجتمعية واقتصادية:

- دعم تحسين جودة وسرعة تطوير منتجات التمويل الرقمي سينعكس إيجابياً على تجربة العملاء، ويدعم الشمول المالي.
- تساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتطوير القطاع المالي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق المنهج الرشيق (Agile) في تطوير منتجات التمويل الرقمي داخل البنوك السعودية.
2. تحليل التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه فرق العمل عند تطبيق Agile .
3. قياس أثر تطبيق Agile على جودة المنتجات، وسرعة إطلاقها، ورضا العملاء.
4. تقديم توصيات لتحسين البيئة المؤسسية لتبني Agile بفعالية في مجال التمويل الرقمي.

تساؤلات الدراسة

تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1. ما مدى تطبيق البنوك السعودية للمنهج الرشيق في تطوير منتجات التمويل الرقمي؟
2. ما التحديات التي تواجه تطبيق Agile في بيئة العمل البنكية؟
3. كيف يؤثر تطبيق Agile على جودة المنتج وسرعة إطلاقه؟
4. هل توجد علاقة بين تبني Agile ورضا العملاء عن المنتجات التمويلية الرقمية؟

فروض الدراسة:

- الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق Agile وتحسين جودة منتجات التمويل الرقمي.
- الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق Agile وتقليص مدة تطوير المنتج.
- الفرض الثالث: توجد علاقة بين تطبيق Agile وارتفاع مستوى رضا العملاء عن المنتجات التمويلية الرقمية.
- الفرض الرابع: توجد تحديات تنظيمية وثقافية تؤثر سلبًا على تطبيق Agile في البنوك السعودية.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العالمية والإقليمية تطبيق منهجية Agile في تطوير الخدمات والمنتجات الرقمية، لكنها غالبًا ما ركزت على قطاعات التقنية أو المشاريع البرمجية، في حين لا تزال الأبحاث التي تتناول Agile في السياق البنكي – وبخاصة في المنتجات التمويلية الرقمية – قليلة.

• دراسة: (Highsmith, 2020)

تناولت أثر تطبيق Agile في المؤسسات الكبرى، وخلصت إلى أن المرونة في مراحل التخطيط والتنفيذ تسهم بشكل مباشر في تقليل المدة الزمنية للمشاريع وتحسين جودة المنتج النهائي.

• دراسة: (Al-Shehri, 2021)

ركزت على واقع التحول الرقمي في البنوك السعودية، وأشارت إلى وجود فجوة واضحة بين استراتيجيات البنوك وأدوات تنفيذ هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع، بما في ذلك غياب المنهجيات الرشيدة في بعض الأقسام.

• دراسة: (PMI, 2022)

أوضحت أن تطبيق Agile في المشاريع غير البرمجية – كالمشاريع المالية – ممكن وفعال بشرط تكيفه بما يتناسب مع ثقافة المؤسسة وطبيعة اللوائح التنظيمية.

• دراسة: (Alharbi, 2023)

أجرت تحليلًا لحالات تطبيق Agile في تطوير منتجات رقمية لدى بنوك خليجية، وبيّنت أن البنوك التي دمجت فرق التطوير مع فرق التسويق والامتثال المالي حققت نتائج أسرع وأكثر توافقًا مع متطلبات العملاء.

❖ من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن تطبيق Agile في السياق البنكي الرقمي موضوع حديث نسبيًا ويستحق المزيد من البحث، خصوصًا في السوق السعودي الذي يتمتع بخصوصية تنظيمية وسرعة في التحول.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يعتمد هذا البحث على عدة منطلقات ونظريات تؤطر فهم العلاقة بين المنهجية الرشيقة وتطوير منتجات التمويل الرقمي:

1 . نظرية دورة حياة المنتج: (Product Lifecycle Theory)

توضح هذه النظرية أن المنتجات تمر بمراحل (الابتكار، النمو، النضج، التراجع)، ويتيح Agile تسريع مرحلة الابتكار وتقصير زمن الإطلاق مما يعزز القدرة التنافسية.

2 . نظرية الابتكار والانتشار: (Diffusion of Innovation)

تُستخدم لتفسير كيف ولماذا يتم تبني التقنيات أو الأساليب الجديدة داخل المؤسسات Agile. في البنوك يعد "ابتكارًا إداريًا" يواجه تحديات على مستوى التبني المؤسسي والثقافي.

3 . إطار Agile الأصلي: (Agile Manifesto)

يرتكز على أربعة قيم أساسية و12 مبدأ توجّه فرق العمل نحو التفاعل المستمر، وتسليم منتجات قابلة للاستخدام خلال فترات قصيرة.

4 . نظرية التحول الرقمي المؤسسي:

تشير إلى أن نجاح أي تحول رقمي لا يعتمد فقط على الأدوات التقنية، بل على إعادة بناء العمليات والهيكل التنظيمي وطرق التفكير الإداري وهو ما تدعمه Agile.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يُستخدم لتحليل الظواهر كما هي في الواقع، ويُعتمد عليه لفهم خصائص الظاهرة موضوع الدراسة، وقياس العلاقة بين متغيراتها.

هذا المنهج مناسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى توصيف واقع تطبيق المنهج الرشيق (Agile) في تطوير منتجات التمويل الرقمي في البنوك السعودية، وتحليل مدى تأثير هذا التطبيق على جودة وسرعة تطوير هذه المنتجات، من خلال أدوات قياس ميدانية.

كما يعتمد البحث على بيانات أولية يتم جمعها من الميدان عن طريق عينة من الموظفين العاملين في إدارات المشاريع والمنتجات والتمويل الرقمي في البنوك السعودية.

أدوات الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة الأساسية في الاستبانة الإلكترونية المغلقة، والتي سيتم تصميمها وتوزيعها على عينة مختارة من موظفي البنوك السعودية، وذلك لقياس المتغيرات التالية:

- مستوى تطبيق المنهج الرشيق (Agile) في تطوير منتجات التمويل الرقمي.
- التحديات التنظيمية والثقافية التي تعيق تطبيق Agile في البيئة البنكية.
- أثر تطبيق Agile على:
 - جودة المنتجات التمويلية الرقمية.
 - سرعة إطلاق المنتج للسوق.
 - مستوى رضا العملاء الداخليين (الموظفين) والخارجيين (العملاء).

سيتم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة الموافقة على العبارات في الاستبانة.

حدود الدراسة :

- **حدود زمنية:** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2025.
- **حدود مكانية:** البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تطبيق Agile في مجال تطوير منتجات التمويل الرقمي فقط، دون التطرق لتطبيقاته في المجالات التقنية أو الإدارية الأخرى.

المراجع:

- 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*.

المراجع باللغة العربية:

- القحطاني، ف. (2022). "فعالية تطبيق أجائل في بيئة حكومية سعودية"، *مجلة الإدارة العامة*.
- عبد الله، م. (2021). "التحول الرقمي في البنوك السعودية"، *مجلة الاقتصاد السعودي*.