

## عنوان المشروع

أثر ادارة المشاريع الرشيقة في تحسين العمليات الداخلية في بنك  
الراجحي في جدة

The impact of Agile project management on  
improving internal operations at Al Rajhi Bank in  
Jeddah

عمل الطالب :

فارس خالد حسن

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

٢٠٢٤

## الإهداء

الى نور يضيء عمتي عندما تطفئني الايام والظروف

الى غيمة تظلني وتسقيني دون رغبة بردي لجميلها

الى الايدي التي تمد لي العون عندما اتعثر

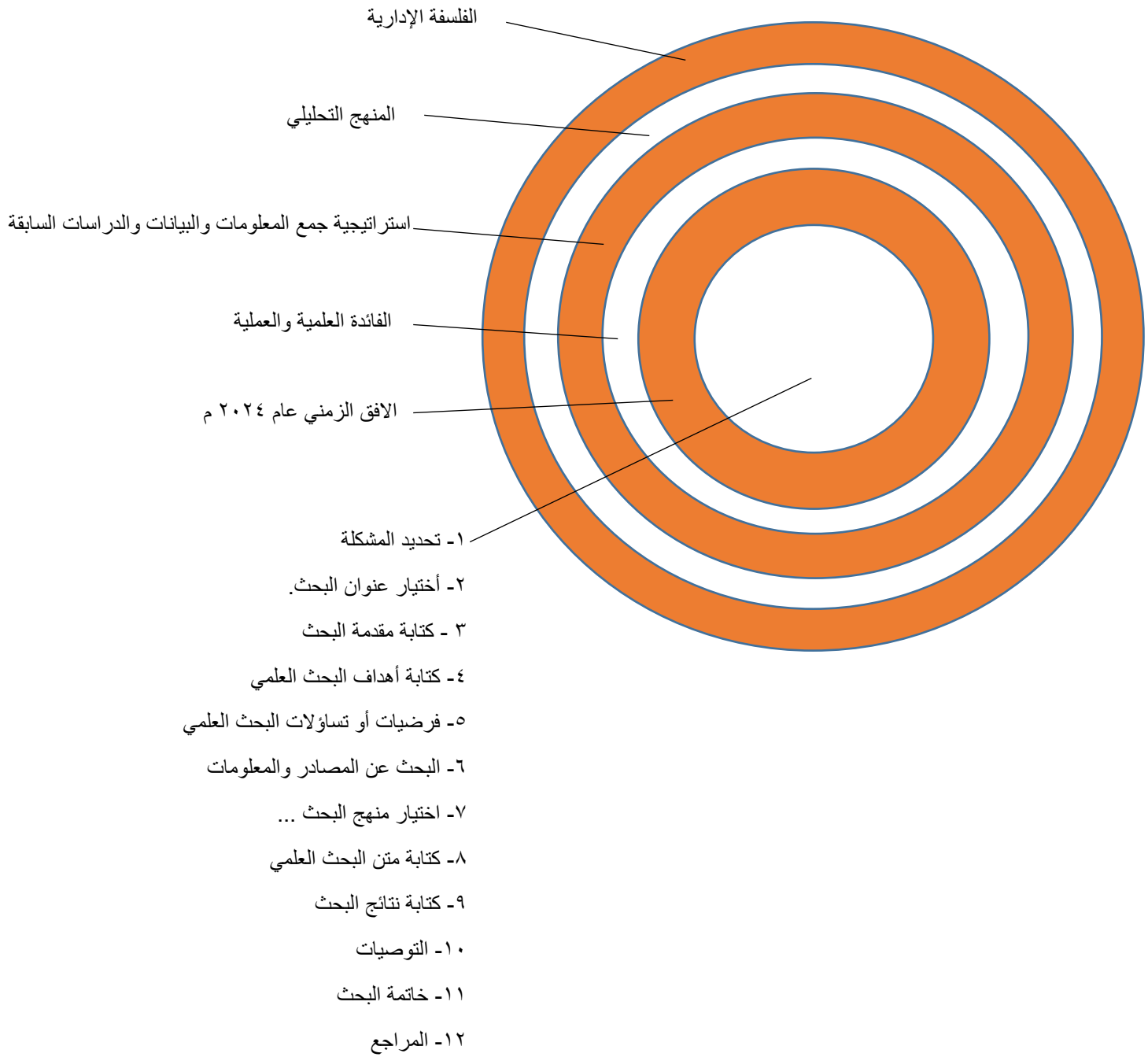
وتدفعني لمقاومة

كل هذه الاشياء الي تستدعي السقوط

الى عائلتي

## جدول المحتويات :

|    |                    |
|----|--------------------|
| ١  | صفحة الغلاف        |
| ٢  | الإهداء            |
| ٣  | جدول المحتويات     |
| ٤  | المستخلص           |
| ٤  | قائمة الاشكال      |
| ٤  | قائمة الجداول      |
| ٥  | المقدمة            |
| ٨  | مشكلة البحث        |
| ١١ | أهمية البحث        |
| ١٣ | أسئلة البحث        |
| ١٦ | أهداف البحث        |
| ١٨ | فرضيات البحث       |
| ٢١ | نموذج البحث        |
| ٢٢ | منهجية البحث       |
| ٢٥ | الدراسات الميدانية |
| ٢٧ | مخطط المشروع       |
| ٢٨ | الدراسات السابقة   |
| ٢٩ | الملخص             |
| ٣٠ | المراجع            |



إدارة المشاريع الرشيقة Agile Project Management أو الإدارة الرشيقة Agile هي أحد أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة المشاريع، ظهر هذا الأسلوب كتقنية إدارية جديدة، تتحدى النمطية و الروتين و تفتح الأبواب أمام الإبداع، التجربة، و الرقابة الذاتية.

## إدارة المشاريع الرشيقة Agile Project Management

ما هي إدارة المشاريع الرشيقة

يمكن القول بان نظام الإدارة الرشيقة آجائل ، مشتق من أنظمة الإدارة التقليدية لكن مع بعض التحويلات و التغييرات، فهو لا ينفصل عنها و يغيرها بشكل تام، لكنه مختلف عنها ببعض النقاط، و الاختلاف الأساسي انه ركز على عناصر في المشروع أكثر من غيرها، و وضع بعضها فوق بعض من حيث الأهمية، تركيز نظام الإدارة الرشيقة انصب على عوامل حسب رأي مؤسسيه هي أهم من باقي عناصر المشروع، ركزوا على العمل بشكل كبير بالإضافة الى التركيز على القيمة، بمعنى انه من الأفضل ان أنشئ منتجاً يعمل بشكل جيد في البداية ثم أطوره بإضافة القيم التي هي التطويرات إليه بدلاً من ان يبدأ المشروع بالتركيز على إنتاج منتج ما يحمل مواصفات عالية و تطويرات عديدة لكنه في النهاية لا يعمل، الأهم في إدارة المشاريع الرشيقة أنها ركزت على التغيير، الإبداع، و الاكتشاف.

## إدارة المشاريع الرشيقة Agile Project Management

تاريخ ظهور إدارة المشاريع الرشيقة Agile

كان بداية ظهور هذا النوع من الإدارة في عام ٢٠٠١، و بالحقيقة فإن ظهور الإدارة الرشيقة كان خاصاً للمشاريع البرمجية، حيث ان من وضع أسس هذا النظام الإداري و مبادئه كانوا مبرمجين، و في يوم ١٣ فبراير

٢٠٠١ اجتمع هؤلاء المهندسون و كل منهم كان مسؤولاً عن فريق عمل برمجي، يعملون بأساليب إدارية تقليدية مختلفة، مثل Crystal و DSDM و غيرها، و اتفقوا على جمع هذه الأساليب الإدارية و التوحيد فيما بينها بنظام إداري جديد، يجمع ميزات و إيجابيات الطرق الإدارية التقليدية و يضيف عليها ميزات جديدة كانت بنظرهم ضرورية لتحسين بيئة عمل المشروعات البرمجية، أعلنوا عن هذا الأسلوب الإداري الجديد تحت مسمى نص إعلان الإدارة الرشيقة Agile Manifesto، الذي احتوى أربع مبادئ رئيسية لإدارة الأعمال الرشيقة، و هي:

الأفراد و تفاعلاتهم أهم من الأجهزة و الأدوات

البرنامج الذي يعمل بشكل جيد أهم من التوثيق الشامل.

التعامل مع العميل أهم من مفاوضات العقد معه.

الاستجابة الفعالة للتغيرات أهم من الالتزام بخطة ثابتة.

شكلت هذه المبادئ الأربعة نواة نظام إدارة المشاريع الرشيقة، و سيتم شرحها بالتفصيل فيما بعد، و تعتبر اليوم من أكثر أساليب الإدارة نجاحاً و فعالية.

تقدم إدارة المشاريع الرشيقة العديد من الفوائد لفرق ومنظمات التطوير. بعض المزايا الرئيسية تشمل ما يلي:

١. المرونة والقدرة على التكيف: تسمح المنهجيات الرشيقة للفرق بالاستجابة بسرعة للتغيرات في المتطلبات والتكنولوجيا وظروف السوق. تضمن هذه المرونة أن تظل المشاريع متوافقة مع احتياجات العملاء وتظل قادرة على المنافسة في بيئة سريعة الخطى.

٢. زيادة رضا العملاء: يضمن التعاون المستمر وحلقات التعليقات مع العملاء أن المنتج النهائي يلبي توقعاتهم. تركز إدارة المشاريع الرشيقة على تقديم القيمة للعميل في وقت مبكر وفي كثير من الأحيان، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.

٣. وصول أسرع إلى السوق: تعمل منهجيات Agile على تعزيز دورات التطوير الأقصر، مما يسمح للمؤسسات بإصدار البرامج بشكل تدريجي وتقديم فوائد ملموسة للعملاء في وقت أقرب. يعد هذا الوقت المتسارع للتسويق أمراً بالغ الأهمية في الصناعات التنافسية.

٤. تحسين الجودة: تؤكد إدارة مشروع Agile على التكامل المستمر والاختبار والتحقق من الصحة. من خلال معالجة المشكلات المحتملة في وقت مبكر من عملية التطوير، يمكن لفرق Agile تقديم برامج عالية الجودة مع عدد أقل من العيوب.

٥. تعزيز تعاون الفريق: تعمل المنهجيات الرشيقة على تعزيز بيئة الفريق التعاونية والممكنة. يضمن التواصل المنتظم والمواقف اليومية والفرق متعددة الوظائف محاذاة الجميع والعمل لتحقيق هدف مشترك.

٦. زيادة الشفافية: تعمل إدارة المشروعات الرشيقة على تعزيز الشفافية من خلال أدوات الإدارة المرئية مثل لوحات Kanban والمخططات المحترقة. يتيح ذلك لأصحاب المصلحة الحصول على رؤية واضحة لتقدم المشروع والاختناقات المحتملة والتسليمات القادمة.

٧. ارتفاع معنويات الموظفين: تعمل منهجيات Agile على تمكين أعضاء الفريق من خلال منحهم الاستقلالية والملكية والفرصة للتعلم والتحسين بشكل مستمر. وهذا يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين ورضاهم.

### صياغة أسئلة البحث :

ما هي عمليات ادارة المشاريع الرشيقة

ماهي اهمية تطبيق ادارة المشاريع الرشيقة في تحسين العمليات الداخلية في البنوك

### صياغة أهداف البحث :

غالبا ما يكون توصيل معلومات المشروع أمرا صعبا، سواء كان ذلك يتضمن الحصول على معلومات الحالة من فريقك، أو توصيل حالة المشروع إلى المديرين التنفيذيين.

تعرف على وقت وكيفية توصيل معلومات المشروع والإبلاغ بها. وإلا سيعاني التعاون الفعال وقد يكون نجاح مشروعك في خطر.

سرد المساهمين قبل بدء المشروع، تعرف على أصحاب المصلحة. إحدى الطرق المؤكدة لإيقاف المشروع هي نسيان المساهم الهام الذي له تأثير على مشروعك.

الحصول على خطة اتصال في وقت مبكر تصميم استراتيجيات وعمليات الاتصال في مشروعك قبل بدء المشروع. والأفضل من ذلك، أن تظهر عمليات الاتصال كمهمة في الخطوط الأولى من مشروعك بحيث يصبح هذا الجزء الهام من التعاون التزاما من الجميع.

التواصل في كثير من الأحيان جمع معلومات حالة المهمة مرة واحدة في الأسبوع هو على حق تقريبا لإبعاد المشاكل قبل تصعيدها. إذا قمت بالاتصال بشكل متكرر أكثر من ذلك، فقد يتوقف أعضاء الفريق عن إرسال التحديثات بسبب الوقت الإضافي في إعدادها.

البحث عن المشاكل إذا كان كل شيء يبدو على ما يرام لأنك لم تسمع أي شيء سلبي، فمن المحتمل أنك تتجه نحو المتاعب. حتى أفضل مشاريع التشغيل تواجه مشكلات. مهمتك هي أن تذهب للعثور عليها قبل أن تنمو إلى مشاكل أكبر.

استخدام التكنولوجيا المناسبة فهم احتياجات الاتصال الخاصة بأعضاء الفريق والمساهمين. على سبيل المثال، قد يرغب أعضاء الفريق الذين يبلغون عن حالة المهمة في استخدام البريد الإلكتروني أو Project Online، بينما قد يفضل المسؤول التنفيذي مخططاً معروفاً جيداً أو PivotTable.

### صياغة فرضيات البحث :

التواصل المفتوح: تعمل اجتماعات الفريق المنتظمة والمواقف والأحداث الماضية على تعزيز الشفافية والتفاهم المشترك.

تمكين الأفراد: يمتلك أعضاء الفريق مهامهم ويتمتعون بحرية اتخاذ القرارات، مما يعزز الحافز والمساءلة. البيئة التعاونية: تعمل الفرق متعددة الوظائف معاً، وتكسر الصوامع وتعزز الملكية المشتركة لأهداف المشروع. مثال: بدلاً من الاعتماد فقط على برامج إدارة المشاريع، قد يعقد فريق Agile اجتماعات يومية لمناقشة التقدم والتحديات والحلول بشكل تعاوني.

تحديد الأولويات: بدلاً من توثيق كل شيء مقدماً، تقوم الفرق بإعطاء الأولوية للميزات بناءً على قيمة الأعمال واحتياجات العملاء.

التطوير التكراري: يتم تسليم برامج العمل في دورات قصيرة ((Sprints، مما يسمح بالتغذية الراجعة والتحسين المستمر.

التركيز على النتائج: يعكس التوثيق برنامج العمل الفعلي بدلاً من الخطة النظرية، مما يقلل من إعادة العمل ويوفر الوقت.

مثال: قد يقوم فريق التطوير بإصدار أساسي من تطبيق الهاتف المحمول بميزات أساسية أولاً، وجمع تعليقات المستخدمين، ثم التكرار بناءً على أنماط الاستخدام الفعلية بدلاً من وثائق ما قبل الإصدار الشاملة.

ردود الفعل المبكرة والمتكررة: يشارك العملاء بنشاط في جميع مراحل عملية التطوير، حيث يقدمون وجهة نظرهم ويتحققون من صحة الميزات.

القدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة: مع تطور احتياجات العملاء، يمكن لفرق Agile تعديل الأولويات والميزات بسرعة دون التقيد بعقود صارمة.

علاقات قوية: يبني التعاون الثقة والتفاهم بين العملاء والفرق، مما يؤدي إلى منتجات أفضل وأصحاب مصلحة أكثر رضاً.

مثال: بدلاً من مفاوضات العقود المطولة، قد يعمل فريق Agile مع العميل على عقد متجدد بمراحل واضحة وحلقات تعليقات مستمرة.

رسم نموذج البحث :



مكان التطبيق المقترح للبحث :

في المملكة العربية السعودية، هناك ما مجموعه ٣٠ بنكاً مرخصة حالياً من قبل البنك المركزي السعودي (SAMA) مصرفاً محلياً و ١٧ فرعاً من البنوك الأجنبية.

## منهجية البحث المتوقعة :

المنهج التحليلي ويأتي هذا انطلاقاً من حاجة المجال البحثي إلى التحليل وتقديم المعلومات من وجهة نظر الباحث، ولهذا فيمكن القول أن المنهج التحليلي هو عبارة عن منهج يتم خلالها أخذ المعلومات الموجودة في البحث وإدخالها في عملية نقاشية تبرز ماهيتها بشكل موسع، فضع في ذهنك أن المنهج التحليلي يقابله بشكل مباشر وجود محتوى كبير من عدد الكلمات في البحث، و أيضاً ينبنى المنهج التحليلي في كثير من الأحيان على ما يقدمه المنهج الوصفي من معلومات، فالمعلومات يتم وصفها ثم تحليلها.

## المخطط المقترح للمشروع :

لضمان إدارة مشروعات Agile بنجاح، من الضروري اتباع أفضل الممارسات التي تعزز التعاون والإنتاجية والجودة. فيما يلي بعض أفضل الممارسات الأساسية لإدارة المشاريع: Agile:

١. تحديد أهداف واضحة للمشروع: ابدأ بتأسيس فهم مشترك لأهداف المشروع ونطاقه ومعايير نجاحه. حدد بوضوح ما يهدف الفريق إلى تحقيقه وقم بإبلاغه إلى جميع أصحاب المصلحة.

٢. الاتصالات المتكررة والشفافة: عزز ثقافة التواصل المفتوح والشفاف داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة. شجّع الاجتماعات الاحتياطية اليومية والاستعراضات الاستراتيجية المنتظمة وحلقات التعليقات لضمان توافق الجميع وإعلامهم.

٣. حدد أولويات قائمة المنتجات المتراكمة: تعاون مع مالك المنتج لتحديد أولويات قصص المستخدم والميزات بناءً على قيمتها وتأثيرها. إعادة تقييم الأولويات باستمرار لمعالجة احتياجات العملاء المتغيرة وقيود المشروع.

٤. الحفاظ على وتيرة مستدامة: تجنب إثقال كاهل الفريق بالعمل المفرط أو المواعيد النهائية غير الواقعية. تأكد من وتيرة عمل مستدامة تسمح لأعضاء الفريق بالحفاظ على التركيز وتقديم عمل عالي الجودة وتجنب الإرهاق.

٥. التكامل والاختبار المستمر: تنفيذ ممارسات التكامل المستمر لضمان جودة التعليمات البرمجية، وتقليل مشكلات التكامل، وتمكين الإصدارات المتكررة. اجعل الاختبار الآلي جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير لاكتشاف العيوب مبكراً.

٦. التطوير التكراري والتعليقات: قم بتقسيم المشروع إلى زيادات صغيرة يمكن التحكم فيها وتقديم قيمة للعملاء في كل تكرار. تشجيع التعليقات المنتظمة من العملاء وأصحاب المصلحة لدمج التحسينات وضمان التوافق مع توقعاتهم.

٧. صنع القرار بشكل تعاوني: تعزيز اتخاذ القرار التعاوني داخل الفريق، والذي يشمل جميع أصحاب المصلحة المعنيين. تعزيز بيئة حيث يتم تقدير مدخلات الجميع ويتم التوصل إلى توافق في الآراء من خلال الحوار وشفافية وليس المناقشات.

٨. تبني التحسين المستمر: شجع ثقافة التحسين المستمر، حيث يفكر الفريق في ممارساته، ويحدد مجالات التحسين، ويجرب الأفكار الجديدة. قم بتقييم وتحسين عمليات Agile بانتظام لزيادة الكفاءة والتكيف مع الظروف المتطورة.

ومن خلال اتباع أفضل الممارسات هذه، يمكن لفريق مشروع Agile زيادة إنتاجيتهم إلى أقصى حد، وتقديم منتجات عالية الجودة، وتحسين عملياتهم ونتائجهم بشكل مستمر.

## مقدمة

### إدارة المشاريع الرشيقة Agile Project Management

إدارة المشاريع الرشيقة Agile Project Management أو الإدارة الرشيقة Agile هي أحد أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة المشاريع، ظهر هذا الأسلوب كتقنية إدارية جديدة، تتحدى النمطية و الروتين و تفتح الأبواب أمام الإبداع، التجربة، و الرقابة الذاتية.

### ما هي إدارة المشاريع الرشيقة

يمكن القول بان نظام الإدارة الرشيقة آجائل ، مشتق من أنظمة الإدارة التقليدية لكن مع بعض التحويرات و التعديلات، فهو لا ينفصل عنها و يغيرها بشكل تام، لكنه مختلف عنها ببعض النقاط، و الاختلاف الأساسي انه ركز على عناصر في المشروع أكثر من غيرها، و وضع بعضها فوق بعض من حيث الأهمية، تركيز نظام الإدارة الرشيقة انصب على عوامل حسب رأي مؤسسيه هي أهم من باقي عناصر المشروع، ركزوا على العمل بشكل كبير بالإضافة الى التركيز على القيمة، بمعنى انه من الأفضل ان أنشئ منتجاً يعمل بشكل جيد في البداية ثم أطوره بإضافة القيم التي هي التطويرات إليه بدلاً من ان يبدأ المشروع بالتركيز على إنتاج منتج ما يحمل مواصفات عالية و تطويرات عديدة لكنه في النهاية لا يعمل، الأهم في إدارة المشاريع الرشيقة أنها ركزت على التغيير، الإبداع، و الاكتشاف. ( Yuonan & Mamedov 2020 )

### تاريخ ظهور إدارة المشاريع الرشيقة Agile

كان بداية ظهور هذا النوع من الإدارة في عام ٢٠٠١، و بالحقيقة فإن ظهور الإدارة الرشيقة كان خاصاً للمشاريع البرمجية، حيث ان من وضع أسس هذا النظام الإداري و مبادئه كانوا مبرمجين، و في يوم ١٣ فبراير ٢٠٠١ اجتمع هؤلاء المهندسون و كل منهم كان مسؤولاً عن فريق عمل برمجي، يعملون بأساليب إدارية تقليدية مختلفة، مثل Crystal و DSDM و غيرها، و اتفقوا على جمع هذه الأساليب الإدارية و التوحيد فيما بينها بنظام إداري جديد، يجمع ميزات و إيجابيات الطرق الإدارية التقليدية و يضيف عليها ميزات جديدة كانت بنظرهم

ضرورية لتحسين بيئة عمل المشروعات البرمجية، أعلنوا عن هذا الأسلوب الإداري الجديد تحت مسمى نص إعلان الإدارة الرشيقة Agile Manifesto، الذي احتوى أربع مبادئ رئيسية لإدارة الأعمال الرشيقة، و هي:

الأفراد و تفاعلاتهم أهم من الأجهزة و الأدوات

البرنامج الذي يعمل بشكل جيد أهم من التوثيق الشامل.

التعامل مع العميل أهم من مفاوضات العقد معه.

الاستجابة الفعالة للتغيرات أهم من الالتزام بخطة ثابتة.

شكلت هذه المبادئ الأربعة نواة نظام إدارة المشاريع الرشيقة، و سيتم شرحها بالتفصيل فيما بعد، و تعتبر اليوم من اكثر أساليب الإدارة نجاحاً و فعالية. (Yuonan & Mamedov 2020)

أهمية عملية إدارة المشروع

من خارج الجدران الأربعة للمؤسسة ، قد تبدو إدارة المشروع بسيطة وسهلة.

ولكن بشكل مفاجئ ، لا يقتصر الأمر على معرفة سير العمل وحل الألغاز المعقدة وتنفيذ القواعد المصممة.

يتضمن مجال العمل هذا أكثر بكثير مما كان متوقعاً وله بعض الجوانب الفنية أيضاً التي تحتاج إلى تحديد جيد ومعالجتها بشكل جيد. ألق نظرة على القليل:

المهام الداخلية / الخارجية.

ميزانيات الأعمال.

التبعيات.

إدارة المخاطر.

( Öhlén & Leahy 2016)

لماذا تفشل إدارة المشروع في بعض الحالات؟ دعنا نرى بعض الأسباب:

يصبح من الصعب في بعض الأحيان التعامل مع المشاريع لأن المشاريع الجديدة قد تنطوي على أسلوب عمل جديد

مرات عديدة مديرو المشاريع غير قادرين على فهم مساحة حل المشكلة للحصول على النتائج المتوقعة.

العملاء أنفسهم ليسوا واضحين مع المتطلبات الفعلية للمنتج / الخدمة التي يحتاجونها

العمل المنظم شيء لم يتحقق أثناء التعامل مع الفرق ، والتنسيق مع الأقران ، والوفاء بالمواعيد النهائية ، ونقص الموارد ، وما إلى ذلك.

قلة الكفاءة والمعرفة لدى المديرين يسحب للخلف بهم نمو بسبب عدم قدرتهم على رؤية الصورة الكبيرة.

كانت هذه بعض النقاط العامة التي يجب مناقشتها وإلقاء نظرة الآن على التحديات التي يواجهها قادة المشروع في عملهم إلى جانب الإصلاحات الخاصة بكل منهم. ( Öhlén & Leahy 2016 )

مثال :

مواعيد نهائية لا يمكن الوصول إليها

أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لعدم نشر المشاريع في الوقت المحدد هو التوقعات غير الواقعية من العملاء فيما يتعلق بتسليم المنتج / الخدمة المطلوبة.

إن مجموعة "الموعد النهائي الأولي" هي شيء لا يمكن تحقيقه بسبب أن الجداول الزمنية للمشروع تتأخر عادة ، وتذهب المحاولات سدى.

في المنافسة الشديدة ، لا يتم تحديد الأهداف وفقاً للإطارات الزمنية الحقيقية ، بل يتم توجيهها من خلال أهداف ومتطلبات العمل المستهدفة.

إصلاحات المواعيد النهائية التي لا يمكن الوصول إليها

هنا ، يمكن للموظفين رفيعي المستوى الاهتمام بالمواعيد النهائية والأجزاء الأخرى ذات الصلة ، الأمر الذي يتطلب التخطيط السليم ، تحليل التنسيق والتواصل من خلال المراقبة عن كثب للتقدم في الوقت الفعلي للمشروع (المشاريع) الجاري.

تتوفر العديد من برامج وأدوات إدارة المشاريع التي تساعدك في الحفاظ على جميع الفحوصات والتخطيط لأحداثك وجدولك واجتماعاتك وما إلى ذلك ، وبالتالي الحفاظ على مسار واضح.

#### أهداف سيئة التحديد

تتمثل إحدى الصعوبات الكبيرة التي يواجهها كلا من رؤساء مجلس الإدارة وأعضاء الفريق جنبًا إلى جنب معهم - ما يجب فعله بالضبط ، وماذا يمكن توقعه ، ومن أين نبدأ ، وكيف تنتهي.

تتمثل الخطوة الأولى من حيث يبدأ المشروع في تحقيق أهدافه القابلة للتحقيق والأهداف المكتسبة مع مخطط لجميع المراحل التي سيتم تنفيذها. (Truong 2023)

يجب الإجابة على الأسئلة كيف ومتى ولماذا قبل اتخاذ قرار.

إذا لم يتم تحديد الأهداف والغايات مسبقًا بطريقة شفافة وقابلة للتفسير ، فإن مساعيكم بلا شك محكوم عليها بالفشل مع الكثير من الارتباك والفوضى التي تقودك إلى أي مكان.

#### إصلاحات للأهداف سيئة التحديد

يجب أن يكون البدء بـ أهداف واضحة، والخطط المعدة ، والاتجاه المحدد ، والصفات الممكنة ، واجتماعات الانطلاق ، مما يتيح لك الوصول إلى وجهتك بخريطة طريق مفهومة.

يمكن استخدام أدوات الإدارة والتخطيط لإدارة مشاريع الأعمال بشكل أفضل.

#### نطاق غير محاذي

زحف النطاق هو ما يخشاه العديد من كبار المهنيين ولا يرغبون في مشاهدته أبدًا.

ينحرف نطاق واتجاه المشروع عن المسار الصحيح عندما يبدأ المشروع ويتحرك بطريقة معينة ، ولكن مع تقدمه ، فإنه يسير على مسار آخر يقود مسارًا مختلفًا تمامًا عكس مواصفات العميل أو العميل.

في كثير من الأحيان ، يُرى أن المشروع يأخذ شكلًا مختلفًا ومظهرًا غير مرجح البداية ، مما يؤدي غالبًا إلى توسيع المشروع خارج الأهداف المحددة مسبقًا.

قد يؤدي هذا إلى زيادة إعادة العمل واستخدام الموارد الإضافية ، وبالتالي تكبد المزيد من التكاليف والجهود.

إصلاحات النطاق غير المحاذة

تجنب مثل هذا الموقف بالتخطيط المناسب ، ومواءمة الأهداف ، وفهم احتياجات العملاء ، ووضع افتراضات واقعية ، وتوثيق المواعيد النهائية الممكنة ، وإيصال الأهداف إلى الفريق.

كل هذا سيساعدك على قيادة جهودك الإدارية إلى الطريق الصحيح ، الذي يليق بك ومنظمتك.

نقص المهارات والقدرات

يواصل المدير مساعيه بدعم من فريقه وأعضائه.

في الغالب في الشركات الصغيرة ، يُلاحظ أنه يتم تعيين الأشخاص وفقًا لتوافرهم ، وليس خبراتهم وخبراتهم العملية ، في المقام الأول عند تنفيذ مشروع جديد والمضي قدمًا فيه.

ثبت أن الافتقار إلى المعرفة والمهارات اللازمة للعمل على التقنيات والأنظمة والبرامج الجديدة يشكل خطورة على تقدم مشروعك.

أعضاء الفريق ، بالتوازي مع كبار السن ، غير مدربين ليكونوا مناسبين للأدوار ، ومواجهة التحديات وأداء المهام الموكلة ؛ مما لا شك فيه أن تطوير المشروع سيشهد انتكاسة في تقدمه وقد يؤدي إلى توقفه. Truong

( 2023 ).

إصلاحات نقص المهارات والقدرات

يجب توثيق الكفاءات الأساسية والمهارات الرئيسية للموظفين ، مما قد يوفر رؤية قيمة حول خبرة الفرد ومجال عمله بحيث يمكن مواءمة الشخص المناسب مع الدور المناسب الذي يجب أن يؤديه.

أيضًا ، يمكن تقليل فجوات المهارات من خلال توفير الندوات والندوات عبر الإنترنت والتدريب والجلسات والشهادات وما إلى ذلك ، وتشجيعهم على تعزيز معرفتهم ، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم وكذلك إنتاجية الأعمال.

اتصال غير متصل

لا يمكن أن يتم النشر النهائي لمشروعك بالنتائج المرجوة من خلال سوء التواصل مع الأقران.

يعد ضعف التواصل أحد أكبر التحديات التي يجب تجاوزها لتحقيق نجاح كبير في تسليم مشروعك.

إن إعطاء التعليمات ، وطرح الاستفسارات ، وتقديم المعلومات ، كل ذلك عند القيام به بالطريقة الصحيحة والواضحة يوزع المخرجات الدلالية.

لذا ، فإن التواصل المفتوح هو المطلوب حيث يجب على المديرين الانتباه إليه عن كثب من خلال تطبيق أفضل الطرق لتصوير أهداف المشروع والشركة من أجل رؤية واضحة بين أعضاء الفريق.

إصلاحات قطع الاتصال

تم تصميم برامج وأدوات التعاون المتوفرة في السوق خصيصًا من أجل التدفق المناسب للتواصل بين الفرق والإدارات المختلفة.

تمكن هذه الأدوات جميع الأشخاص المرتبطين بها من البقاء في حلقة ليتم تحديثها فيما يتعلق بالتكرارات المختلفة لمراحل تطوير المشروع.

الوجبات الرئيسية

تعد إدارة المشروع جانبًا لا مفر منه في إدارة الأعمال ، حيث يجب أن تكون السلطات العليا وكبار المهنيين على دراية بتقنيات ومنهجيات الإدارة لجني فوائد مثمرة من محاولاتهم.

هناك العديد من الدورات التدريبية والدورات التدريبية المتاحة عبر الإنترنت والتي يمكن للمرء أن يذهب إليها لتعزيز مهاراته وإظهارها في مشاريع الحياة الواقعية لتوسيع أوقاس المعرفة والوظيفة على حد سواء.

أمل أن تساعدك الوثائق الناعمة في حل المشكلات الإدارية التي تتسبب في تراجع نمو. Alsohybe&

(Sabrah 2019)

إدارة المشاريع الرشيقة هي إطار عمل تطوير متكرر يقسم المشاريع الكبيرة إلى أجزاء أصغر ، والمعروفة باسم التكرارات.

تدعم إدارة المشاريع الرشيقة المدخلات البشرية على الآلة والتركيز على تحقيق النتائج. كما أنه يركز على تعاون العملاء والتحسين المستمر للمنتج.

تسمح إدارة المشاريع الرشيقة للشركات بتطوير المنتجات بكفاءة دون الاعتماد المفرط على رسوم الاستشارات باهظة الثمن.

التعريف والمنهجية: تتضمن إدارة المشاريع الرشيقة ( APM) تقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام أصغر يمكن التحكم فيها تسمى التكرارات، والتي تتبع دورة حياة المشروع من صمم للاختبار وضمان الجودة. القدرة على التكيف: تعتبر APM ضرورية في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة، مما يتيح التكيف السريع مع التغيرات في الاتجاه.

تطبيقات متنوعة: على الرغم من ارتباطه الشائع بالبرامج و تسويق، يتم استخدام APM في الصناعات، بما في ذلك صناعة السيارات والجامعات والجيش.

التكرارات والسباقات السريعة: يتم إكمال التكرارات في فترات زمنية محددة، وتستمر عادةً من بضعة أيام إلى أربعة أسابيع، مما يسمح بالإصدارات الإضافية للعمل المكتمل.

تعاون العملاء: تؤكد APM على إشراك العملاء طوال العملية لدمج مدخلاتهم، مما يضمن أن المنتج النهائي يلبي احتياجاتهم.

قيم البيان الرشيق: يعتمد إطار عمل Agile Project Management على بيان Agile، الذي يعطي الأولوية للأفراد والتفاعلات، و برامج العمل، وتعاون العملاء، والاستجابة للتغيير. (Alsohybe& Sabrah 2019)

\* المبادئ الرئيسية لمنهجيات Agile

## ١. اعتماد التخطيط التكراري:

أحد المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع السريعة هو التخطيط التكراري. تعتمد طرق إدارة المشاريع التقليدية في كثير من الأحيان على التخطيط الأولي، حيث يتم تعريف المتطلبات ونطاق المشروع بتفصيل في بداية المشروع. ومع ذلك، في العمل السريع، يكون التخطيط نشطاً مستمراً يحدث في فترات زمنية قصيرة أو “سبرنتات”. تتعاون الفرق بشكل وثيق مع أصحاب المصلحة لتحديد الأولويات وتنقيح المتطلبات تدريجياً، والتكيف مع الظروف المتغيرة وجمع الملاحظات على طول الطريق.

### أفضل الممارسات:

أ. عقد جلسات تخطيط منتظمة مع الفرق وأصحاب المصلحة لضمان التوافق حول الأهداف والأولويات.

ب. تقسيم المشروع إلى وحدات عمل صغيرة وقابلة للإدارة (قصص المستخدم، المهام) يمكن إكمالها في سبرنت واحد.

ج. مراجعة وضبط متطلبات المشروع بشكل مستمر بناءً على الأفكار الناشئة والملاحظات.

## ٢. تعزيز التعاون والاتصال:

تؤكد منهجيات العمل السريعة على أهمية التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفرق وأصحاب المصلحة. تعمل الفرق المتعددة التخصصات معًا بطريقة تنظيمية ذاتية، مما يشجع على الشفافية واتخاذ القرارات الجماعية. يعزز هذا النهج التفاهم المشترك لأهداف المشروع ويمكن الفرق من التعامل مع المشاكل بشكل سريع، مما يؤدي إلى بيئة عمل تعاونية ومثمرة.

أفضل الممارسات:

أ. تشجيع الاجتماعات وجهًا لوجه أو الاجتماعات الافتراضية لتسهيل الحوار المفتوح وتبادل المعلومات.

ب. استخدام أدوات التعاون وبرامج إدارة المشاريع لتعزيز الاتصال والرؤية.

ج. إنشاء نقاط فحص منتظمة واجتماعات لمراجعة أداء الفرق وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

٣. التركيز على تقديم القيمة:

تركز إدارة المشاريع السريعة على تقديم القيمة للعملاء بشكل مبكر ومتكرر. بدلاً من الانتظار حتى نهاية المشروع لإصدار منتج كامل، تهدف الفرق السريعة إلى تقديم قيمة تدريجية من خلال سبرنات متكررة. يسمح هذا النهج بالتحقق السريع من الافتراضات، ويقلل من المخاطر، ويمكن الفرق من جمع الملاحظات القيمة من المستخدمين، وإجراء التعديلات اللازمة على طول الطريق.

أفضل الممارسات:

أ. تحديد المنتج الأدنى الممكن ( MVP) أو مجموعة من المخرجات التي توفر قيمة للعميل في أقرب فرصة ممكنة.

ب. تنفيذ عمليات التكامل والنشر المستمر لضمان إصدارات منتظمة وملاحظات العملاء.

ج. التواصل بانتظام مع أصحاب المصلحة لجمع الملاحظات والتحقق من الافتراضات، والسماح بإجراء التعديلات اللازمة عند الاقتضاء.

٤. تمكين الفرق المنظمة ذاتيًا:

تشجع إدارة المشاريع السريعة على تشكيل فرق ذاتية التنظيم تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات في الظروف. من خلال تمكين الفرق من تحمل المسؤولية عن عملها، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الذكاء الجماعي والإبداع لأعضائها، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التشجيع والإنتاجية.

أفضل الممارسات:

أ. تشجيع أعضاء الفرق على التعاون ومشاركة المعرفة وتحمل المسؤولية عن المهام المخصصة لهم.

ب. توفير بيئة داعمة تعزز التجربة والتخاطر.

ج. تمكين تطوير المهارات المتعددة التخصصات وتشجيع أعضاء الفرق على تولي أدوار مختلفة، مما يعزز القدرة على التكيف والمرونة.

٥. التحسين المستمر من خلال جلسات المراجعة:

تعتمد إدارة المشاريع السريعة على التحسين المستمر. تسمح جلسات المراجعة الدورية للفرق بالتفكير في أدائها، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وتنفيذ التغييرات لتعزيز فعاليتها. من خلال تعزيز ثقافة التعلم والتكيف، يمكن للمؤسسات ضمان تطور المشاريع وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

أفضل الممارسات:

أ. إجراء جلسات المراجعة في نهاية كل سبونت للتفكير في ما تم تحقيقه، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتحديد الإجراءات للسبونت القادم.

ب. تشجيع النقاشات المفتوحة والصريحة، مع التركيز على تقديم الملاحظات البناءة بدلاً من اللوم والانتقاد.

ج. تتبع وقياس المؤشرات الأساسية للأداء لرصد التقدم وتعزيز التحسينات على مر الزمن.

مزايا الكشف المبكر عن الأخطاء: تكتشف APM الأخطاء وتعالجها عند ظهورها، مما يمنع إجراء إصلاحات باهظة الثمن بعد إصدار المنتج.

التمكين: تعمل APM على بناء الثقة والمساءلة وتشجيع الأفكار المتنوعة، مما يؤدي إلى مشاريع فعالة وتحسين تجربة المستخدم.

زيادة المبيعات والأرباح: تؤدي الأساليب الرشيقة إلى تقليل وقت التطوير وتكاليفه، إلى جانب توفير فرص التعلم العملي لأعضاء الفريق المبتدئين.

تعقيد: تتضمن إدارة المشروع أكثر من مجرد فهم سير العمل؛ ويشمل عوامل مثل الميزانيات والتبعيات وإدارة المخاطر وإدارة الموظفين.

التحديات: يمكن أن تواجه إدارة المشروع تحديات مثل تغيير متطلبات المشروع، وعدم وضوح توقعات العملاء، ونقص التنظيم، والفجوات في المهارات بين أعضاء الفريق.

أهمية الأهداف الواضحة: تعتبر الأهداف والغايات المحددة جيدًا أمرًا حاسمًا لنجاح المشروع، وتحديد اتجاه المشروع ونطاقه.

محاذاة النطاق: يعد منع زحف النطاق والتأكد من بقاء المشروع متوافقًا مع الأهداف الأولية أمرًا حيويًا لإنجاز المشروع بنجاح.

المهارات والقدرات: يعد التكوين المناسب للفريق وتنمية المهارات ضروريين للتغلب على التحديات التي تطرحها التقنيات والأنظمة الجديدة.

الإتصال والتواصل الفعال: يعد التواصل الفعال أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المشروع، مما يضمن تعليمات واضحة وتدفق المعلومات والمواءمة مع أهداف الشركة والمشروع.

الحلول: تتضمن الحلول تحديد مواعيد نهائية واقعية، وتعريف واضح للهدف، ومواءمة النطاق، وتعزيز مهارات الفريق، وتحسين التواصل من خلال أدوات التعاون.

التدريب على إدارة المشاريع: يمكن للدورات التدريبية والتدريب عبر الإنترنت أن تعزز مهارات ومنهجيات إدارة المشاريع. (Alsohybe& Sabrah 2019)

القيم الأساسية الأربعة لإدارة المشاريع الرشيقة:

الأفراد والتفاعلات على العمليات والأدوات

تعمل البرامج على وثائق شاملة

تعاون العملاء على التفاوض على العقود

الاستجابة للتغيير باتباع خطة

مهام إدارة العمليات في البنوك تشمل إدارة العمليات في البنوك على ضمان أداء الوظائف المتعلقة بعمليات الفروع بشكل جيد، وهذا يتضمن ما يأتي: إدارة المخاطر، والموظفين، وخدمة العملاء، والاحتفاظ بالودائع، كما تتضمن مجموعة من المهام، وفيما يأتي توضيحها:

خدمة العملاء يكون مدير العمليات في البنوك مسؤول عن عدد من الأشياء، ومنها ما يأتي: Rosengren & Windahl Strömblad 2017)

التعامل مع استفسارات، وشكاوى العملاء.

التواصل مع العملاء، وإدارة العمليات المتعلقة بالعقود فيما يتعلق بالتعديلات.

التعامل مع الإدارات الأخرى لإيجاد حلول لمشاكل العملاء.

إدارة الخدمة ينبغي على المدير العمليات القيام فيما يأتي: (Rosengren & Windahl Strömblad 2017)

الإشراف على تنفيذ خدمات موظفي الأقسام، وتقديم الخدمات بكفاءة عالية.

مراقبة موظفي الخدمة لتحسين ثقافة خدمة التوصيل.

إدارة الأفراد يقوم مدير العمليات في البنوك بمجموعة من الوظائف لإدارة الموظفين، وفيما يأتي أبرزها:

( Rosengren & Windahl Strömblad 2017)

تحويل المعلومات المصرفية لجميع الموظفين في القسم.

الإشراف على الموظفين، وجدولة الأعمال اليومية.

مراقبة العمليات اليومية لضمان اتباع المعايير المناسبة.

الإشراف على عمليات شؤون الموظفين. إبلاغ الموظفين بجميع المعلومات المتعلقة بالوظائف، والتوقعات.

العمليات تشمل هذه الخدمة ما يأتي:( Rosengren & Windahl Strömblad 2017)

مساعدة مديري الفروع لتجهيز الميزانية، والتفقات الرأسمالية.

فرض السياسات، والمعايير التابعة للفرع.

الإشراف على تقارير القانون الخصوصية اليومية، وإجراء المراجعات السنوية، وتحرير الوثائق عمليات التدقيق.

أداء الحسابات المتعلقة، والإشراف على مراجعة السنوية النهائية لملف تعريف العملاء.

تحليل، وتنفيذ احتياجات المعدات الخاصة بالصرافين.

الامتثال يشرف مدير العمليات على عمليات التدقيق النقدية المرتبطة بعدادات الصراف، بالإضافة إلى إدارة

الحسابات الأخرى، ونذكر منها ما يأتي:( Alsohybe& Sabrah 2019)

الخزينة النقدية.

أجهزة الصراف الآلي.

الشيكات السياحية.

صندوق الأمانة.

فحص الامتثال تشمل خدمة فحص الامتثال ما يأتي: (Alsohybe & Sabrah 2019)

الإشراف على جميع تقارير المتعلقة بالمعاملات العملات، والتي يتم إرسالها إلى الخزينة.

مراقبة الإجراءات الأمنية للبنك.

مراقبة، والإبلاغ عن الأنشطة المشبوهة.

الاستجابة عن الإطلاقات، أو التنبيهات غير الصحيحة، واستخدام جهات إنفاذ القانون للحصول على المساعدة.

المعرفة المصرفية تشكل الأمور المتعلقة بالمعرفة المصرفية الأمور الآتية:

مواكبة التكنولوجيا الحديثة في التطبيقات، بما في ذلك: الخدمات المصرفية الرقمية، واستثمار الوقت في إنهاء الخدمة.

مواكبة الأحداث الجارية، وظروف الأسواق الجارية. المهارات اللازمة لمدير العمليات في البنوك يوجد العديد من المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها مدير العمليات في البنوك، وفيما يأتي أبرزها:

يملك خبرة عملية. يكون حاصل على معلومات كافية، مثل: إدارة الأعمال، والعمليات الصناعية. يملك المهارات التحليلية لإيجاد الحلول اللازمة. يكون قادر على التركيز، وفهم مختلف القضايا. يكون قادر على السفر خارج البلد. يملك المعرفة التقنية، مثل: أجهزة الحواسيب، والبرامج التقنية. يواكب وتيرة التطور التكنولوجي. يتمتع بالمهارات التواصل مع الآخرين. يشرف على المشاريع، وتنفيذ العمليات، وكتابة التقارير.

(Rosengren & Windahl Strömblad 2017)

#### اهم النتائج والتوصيات :

لضمان إدارة مشروعات Agile بنجاح، من الضروري اتباع أفضل الممارسات التي تعزز التعاون والإنتاجية

والجودة. فيما يلي بعض أفضل الممارسات الأساسية لإدارة المشاريع Agile:

١. تحديد أهداف واضحة للمشروع: ابدأ بتأسيس فهم مشترك لأهداف المشروع ونطاقه ومعايير نجاحه. حدد بوضوح ما يهدف الفريق إلى تحقيقه وقم بإبلاغه إلى جميع أصحاب المصلحة.

٢. الاتصالات المتكررة والشفافة: عزز ثقافة التواصل المفتوح والشفاف داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة. شجّع الاجتماعات الاحتياطية اليومية والاستعراضات الاستراتيجية المنتظمة وحلقات التعليقات لضمان توافق الجميع وإعلامهم.

٣. حدد أولويات قائمة المنتجات المتراكمة: تعاون مع مالك المنتج لتحديد أولويات قصص المستخدم والميزات بناءً على قيمتها وتأثيرها. إعادة تقييم الأولويات باستمرار لمعالجة احتياجات العملاء المتغيرة وقيود المشروع.

٤. الحفاظ على وتيرة مستدامة: تجنب إثقال كاهل الفريق بالعمل المفرط أو المواعيد النهائية غير الواقعية. تأكد من وتيرة عمل مستدامة تسمح لأعضاء الفريق بالحفاظ على التركيز وتقديم عمل عالي الجودة وتجنب الإرهاق.

٥. التكامل والاختبار المستمر: تنفيذ ممارسات التكامل المستمر لضمان جودة التعليمات البرمجية، وتقليل مشكلات التكامل، وتمكين الإصدارات المتكررة. اجعل الاختبار الآلي جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير لاكتشاف العيوب مبكراً.

٦. التطوير التكراري والتعليقات: قم بتقسيم المشروع إلى زيادات صغيرة يمكن التحكم فيها وتقديم قيمة للعملاء في كل تكرار. تشجيع التعليقات المنتظمة من العملاء وأصحاب المصلحة لدمج التحسينات وضمان التوافق مع توقعاتهم.

٧. صنع القرار بشكل تعاوني: تعزيز اتخاذ القرار التعاوني داخل الفريق، والذي يشمل جميع أصحاب المصلحة المعنيين. تعزيز بيئة حيث يتم تقدير مدخلات الجميع ويتم التوصل إلى توافق في الآراء من خلال الحوار وشفافية وليس المناقشات.

٨. تبني التحسين المستمر: شجع ثقافة التحسين المستمر، حيث يفكر الفريق في ممارساته، ويحدد مجالات التحسين، ويجرب الأفكار الجديدة. قم بتقييم وتحسين عمليات Agile بانتظام لزيادة الكفاءة والتكيف مع الظروف المتطورة.

ومن خلال اتباع أفضل الممارسات هذه، يمكن لفرق مشروع Agile زيادة إنتاجيتهم إلى أقصى حد، وتقديم منتجات عالية الجودة، وتحسين عملياتهم ونتائجهم بشكل مستمر.

## المراجع :

Yuonan, J., & Mamedov, R. (2020). Agile project management in banking: A study of how agile methods are modified to suit the context of a bank.

Öhlén, J., & Leahy, T. (2016). Agile Project Management to Become an Innovative Service Organisation: Can You Bank on It?.

Truong, H. (2023). Agile Methodology Approaches European Banks.

Rosengren, F., & Windahl Strömblad, L. (2017). Disassembling the Elephant  
Translating Agile Project Management into a Banking Context.

Alsohybe, N. T., & Sabrah, N. (2019). Agile Project Management in Non-software  
Sectors During Turbulent Times. *International Journal of Software Engineering &  
Applications (IJSEA)*, 10(1).

Scott, E., Milani, F., Kilu, E., & Pfahl, D. (2021). Enhancing agile software  
development in the banking sector—A comprehensive case study at LHV. *Journal of  
software: evolution and process*, 33(7), e2363.

Truong, H. (2023). Agile Methodology Approaches European Banks.

Brühl, V. (2022). Agile methods in the German banking sector: some evidence on  
expectations, experiences and success factors. *Journal of business economics*, 92(8),  
1337-1372.

Rosengren, F., & Windahl Strömblad, L. (2017). Disassembling the Elephant  
Translating Agile Project Management into a Banking Context.

Indra, M. R., Raharjo, T., Hardian, B., & Wahbi, A. (2021, October). Challenges in agile  
IT project: A case study of banking company. In *2021 International Conference on  
Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)* (pp. 1-6). IEEE.

Kilu, E. Software Process Improvement Using Agile Methods in Financial Institutions.  
LHV Bank Case.

Alsohybe, N. T., & Sabrah, N. (2019). Agile Project Management in non-software  
sectors during turbulent times. *International Journal of Software Engineering &  
Applications (IJSEA)*, 10(1).

Samaka, A. M. A., & Kazem, M. A. H. (2022). Agile Marketing Strategy In Banks and Its Impact On Enhancing Customer Loyalty: An Analytical Study. *Journal of Positive School Psychology*, 7251-7265.

Öhlén, J., & Leahy, T. Agile Project Management to Become an Innovative Service Organisation: Can You. *Innovations*, 16(3), 586.

Ahmed, N. S., & Elali, W. (2021). The role of agile managers' practices on banks's employees performance in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 70-90.

Kilu, E., Milani, F., Scott, E., & Pfahl, D. (2019). Agile software process improvement by learning from financial and fintech companies: LHV bank case study. In *Software Quality: The Complexity and Challenges of Software Engineering and Software Quality in the Cloud: 11th International Conference, SWQD 2019, Vienna, Austria, January 15–18, 2019, Proceedings 11* (pp. 57-69). Springer International Publishing.

Duarte, H. M. (2020). Agile adoption best practices in Canadian banking (Doctoral dissertation, Heriot-Watt University).

Vejseli, S., Proba, D., Rossmann, A., & Jung, R. (2018). The agile strategies in IT Governance: Towards a framework of agile IT Governance in the banking industry. In *Twenty-sixth European conference on information systems (ECIS 2018)* (pp. 1-17). University of Portsmouth.

Πιρπύιτση, Μ. (2020). Effective risk management methodologies for digital transformation banking projects. A case study for the digital transformation programme in a major bank in Cyprus.

Lyngso, S. (2017). Agile strategy management: Techniques for continuous alignment and improvement. CRC Press.

Almahamid, S. (2019). The influence of ERP system usage on agile capabilities: examining the mediating role of users' psychological empowerment in Jordanian commercial banks. *Information Technology & People*, 32(6), 1633-1656.