

## عنوان البحث

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

إعداد الطالبة:

فاطمة علي محمد جردان

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

وَقَدْ عَلِمْتُ أَنَّ

Qabilas.com

الشكر و الإهداء

الحمد لله أولاً و آخرًا على توفيقه وفضله، الذي مكّني من إتمام هذه الرسالة، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم ونافعًا للعلم والمعرفة.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرفين الكريمين

الدكتور الفيصل عبد الحميد

والدكتور فايز جراد

على ما قدماه من توجيه علمي وإرشاد قيّم ومتابعة مستمرة خلال مراحل إعداد هذه الرسالة، وما أبدياه من صبر واهتمام ساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة – قسم إدارة المشاريع على ما وفرتة من بيئة علمية محفزة وداعمة للبحث العلمي.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة من العاملين في البنوك بمدينة الرياض، وكل من قدم لي المساعدة والمشورة خلال إعداد هذه الرسالة.

وفي الختام، أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لخدمة العلم والمعرفة.

قائمة المحتويات :

|    |                |
|----|----------------|
| 5  | قائمة الجداول: |
| 6  | قائمة الاشكال: |
| 7  | المستخلص:      |
| 9  | الفصل الأول:   |
| 9  | مقدمة:         |
| 11 | مشكلة الدراسة: |
| 12 | أهمية الدراسة: |

|         |                                         |
|---------|-----------------------------------------|
| 13..... | اهداف الدراسة:                          |
| 14..... | تساؤلات الدراسة:                        |
| 14..... | فرضيات الدراسة:                         |
| 15..... | النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث: |
| 18..... | الفصل الثاني: الدراسات السابقة          |
| 18..... | مقدمة:                                  |
| 20..... | متغيرات الدراسة:                        |
| 22..... | الدراسات السابقة:                       |
| 32..... | الاطار النظري:                          |
| 35..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة            |
| 35..... | مقدمة:                                  |
| 37..... | المنهجية وطرق البحث:                    |
| 39..... | مجتمع البحث:                            |
| 41..... | حدود الدراسة:                           |
| 43..... | خطوات جمع البيانات:                     |
| 45..... | محددات حجم العينة:                      |
| 47..... | الفصل الرابع: نتائج الدراسة             |
| 48..... | مقدمة:                                  |
| 49..... | تحليل البيانات:                         |
| 50..... | الوصف الاحصائي لبيانات التجربة:         |
| 88..... | النتائج والتوصيات:                      |
| 90..... | الخلاصة:                                |
| 92..... | Abstract:                               |
| 94..... | المراجع                                 |

## قائمة الجداول:

|    |                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 53 | جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة.                                                         |
| 54 | جدول 2 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين فى التجربة.                                               |
| 55 | جدول 3 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين فى التجربة.                                               |
| 56 | جدول 4 : الوصف الاحصائي لالدرجة العلمية للمشاركين فى التجربة.                                    |
| 57 | جدول 5 : الوصف الاحصائي ليطبق البنك منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) فى إدارة المشاريع التشغيلية. |
| 59 | جدول 6 : الوصف الاحصائي ليتم تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري.     |
| 60 | جدول 7 : الوصف الاحصائي ليوحد تعاون فعال بين الفرق متعددة التخصصات داخل البنك.                   |
| 61 | جدول 8 : الوصف الاحصائي لتعتمد الإدارة على المرونة فى تعديل الخطط بناءً على المتغيرات.           |
| 63 | جدول 9 : الوصف الاحصائي ليتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر خلال تنفيذ المشاريع.                 |
| 64 | جدول 10 : الوصف الاحصائي لساهم تطبيق Agile فى تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات المصرفية.       |
| 65 | جدول 11 : الوصف الاحصائي لأدى استخدام Agile إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.     |
| 66 | جدول 12 : الوصف الاحصائي لساهمت المنهجيات الرشيقة فى تقليل الأخطاء التشغيلية.                    |
| 68 | جدول 13 : الوصف الاحصائي لزادت سرعة الاستجابة للتغيرات فى متطلبات العملاء.                       |
| 69 | جدول 14 : الوصف الاحصائي لساعدت Agile فى تحسين إدارة الموارد داخل البنك.                         |
| 70 | جدول 15 : الوصف الاحصائي لعززت منهجيات Agile روح العمل الجماعي بين الموظفين.                     |
| 71 | جدول 16 : الوصف الاحصائي لأصبح الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بسرعة.                        |
| 72 | جدول 17 : الوصف الاحصائي لساهمت Agile فى تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات.                     |
| 73 | جدول 18 : الوصف الاحصائي ليشعر الموظفون بقدر أكبر من التمكين عند استخدام Agile.                  |
| 75 | جدول 19 : الوصف الاحصائي لأدت المنهجيات الرشيقة إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.            |
| 76 | جدول 20 : الوصف الاحصائي لواجه البنك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق Agile.                    |
| 77 | جدول 21 : الوصف الاحصائي لهنالك نقص فى التدريب المتخصص فى منهجيات Agile.                         |
| 78 | جدول 22 : الوصف الاحصائي للثقافة التنظيمية الحالية تعيق التطبيق الكامل لـ Agile.                 |
| 79 | جدول 23 : الوصف الاحصائي لتطبيق Agile يتطلب موارد إضافية يصعب توفيرها.                           |
| 80 | جدول 24 : الوصف الاحصائي لتوجد صعوبة فى مواءمة Agile مع الأنظمة المصرفية التقليدية.              |

|    |                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 81 | جدول 25 : ملخص معالجة القضية.                                                                                       |
| 81 | جدول 26 : إحصائيات الموثوقية.                                                                                       |
| 83 | جدول 27 : دور منهجيات الادارة الرشيقة في تقليل الوقت المستغرق لإنهاء الخدمات المصرفية في بنوك الرياض .              |
| 85 | جدول 28 : اختبار كاي سكوير لدور منهجيات الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنوك الرياض .             |
| 85 | جدول 29 : اختبار كاي سكوير لدور منهجيات الادارة الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية للخدمات المصرفية في بنوك الرياض. |
| 86 | جدول 30 : تحليل التباين الاحادي لمتغيرات الدراسة.                                                                   |
| 87 | جدول 31 : ملخص نموذج عامل بايز .                                                                                    |
| 87 | جدول 32 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ .                                                                             |

## قائمة الاشكال:

|    |                                                                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 54 | رسم توضيحي 1 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.                                                                                                   |
| 56 | رسم توضيحي 2 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.                                                                                                   |
| 57 | رسم توضيحي 3 : التمثيل البياني لالدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.                                                                                        |
| 58 | رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني لطبق البنك منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في إدارة المشاريع التشغيلية.                                                      |
| 59 | رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني ليتم تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري.                                                         |
| 60 | رسم توضيحي 6 : التمثيل البياني لوجود تعاون فعال بين الفرق متعددة التخصصات داخل البنك.                                                                       |
| 62 | رسم توضيحي 7 : التمثيل البياني لتعتمد الإدارة على المرونة في تعديل الخطط بناءً على المتغيرات.                                                               |
| 63 | رسم توضيحي 8 : التمثيل البياني ليتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر خلال تنفيذ المشاريع.                                                                     |
| 64 | رسم توضيحي 9 : التمثيل البياني لساهم تطبيق Agile في تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات المصرفية.                                                            |
| 65 | رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني لأدى استخدام Agile إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.                                                         |
| 67 | رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لساهمت منهجيات الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية.                                                                          |
| 68 | رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لزادت سرعة الاستجابة للمتغيرات في متطلبات العملاء.                                                                          |
| 69 | رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لساعدت Agile في تحسين إدارة الموارد داخل البنك.                                                                             |
| 70 | رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني لعززت منهجيات Agile روح العمل الجماعي بين الموظفين.                                                                         |
| 71 | رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني لأصبح الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بسرعة.                                                                            |
| 72 | رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لساهمت Agile في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات.                                                                         |
| 74 | رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني ليشعر الموظفون بقدر أكبر من التمكين عند استخدام Agile.                                                                      |
| 75 | رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني لأدت منهجيات الرشيقة إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.                                                                  |
| 76 | رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني لواجه البنك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق Agile.                                                                        |
| 77 | رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني لهنالك نقص في التدريب المتخصص في منهجيات Agile.                                                                             |
| 78 | رسم توضيحي 21 : التمثيل البياني للثقافة التنظيمية الحالية تعيق التطبيق الكامل لـ Agile.                                                                     |
| 79 | رسم توضيحي 22 : التمثيل البياني لتطبيق Agile يتطلب موارد إضافية يصعب توفيرها.                                                                               |
| 80 | رسم توضيحي 23 : التمثيل البياني لتوجد صعوبة في مواءمة Agile مع الأنظمة المصرفية التقليدية.                                                                  |
| 82 | رسم توضيحي 24 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.                                                                                                          |
| 84 | رسم توضيحي 25 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور منهجيات الادارة الرشيقة في تقليل الوقت المستغرق لإنهاء الخدمات المصرفية في بنوك الرياض . |
| 84 | رسم توضيحي 26 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور منهجيات الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنوك الرياض .                  |
| 85 | رسم توضيحي 27 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور منهجيات الادارة الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية للخدمات المصرفية في بنوك الرياض .     |

## المستخلص:

يستكشف هذا البحث تأثير منهجيات الإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة العمليات المصرفية في البنوك التجارية بالرياض. في ظل ازدياد حدة المنافسة، وتعقيد الأنظمة، والتحول الرقمي السريع في القطاع المصرفي، أصبحت الكفاءة التشغيلية محورًا استراتيجيًا للمؤسسات المالية. وقد تطورت الإدارة الرشيقة، التي تركز على الحد من الهدر، وتحسين العمليات، والتحسين المستمر، لتصبح أسلوبًا إداريًا معاصرًا يهدف إلى تعزيز الأداء وتقديم الخدمات. يحلل البحث كيف يُسهم توفير الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة ونجاحها داخل المؤسسات المالية.

تستخدم الدراسة منهجًا كمياً وصفيًا تحليليًا. جُمعت البيانات باستخدام استبيان موحد وُزِع على العاملين في أقسام العمليات، وإدارة الجودة، والامتثال، وإدارة المخاطر، وتقنية المعلومات، وإدارة المشاريع في البنوك التجارية بالرياض. وتم فحص 274 إجابة صالحة باستخدام أدوات إحصائية. استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي، واختبارات مربع كاي، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (تقليل الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية) والمتغير التابع (منهجيات الإدارة الرشيقة). وأُجريت اختبارات الموثوقية والصلاحية للتأكد من اتساق ودقة أداة القياس.

تُظهر البيانات وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين مناهج الإدارة الرشيقة ومؤشرات الأداء التشغيلي الثلاثة. وتشير النتائج إلى أن تبني الإدارة الرشيقة يرتبط بتقليل وقت معالجة الخدمة، وزيادة جودتها، وانخفاض الأخطاء التشغيلية. ويكشف تحليل الانحدار أن للمتغيرات المستقلة مجتمعة تأثيرًا كبيرًا على ممارسات الإدارة الرشيقة، إلا أن القدرة التفسيرية للنموذج محدودة. ومن بين المعايير التي تم تحليلها، يُظهر تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية تأثيرًا كبيرًا بشكل خاص على تبني الإدارة الرشيقة داخل البنوك.

يشير البحث إلى أن مناهج الإدارة الرشيقة تُشكل استراتيجية فعالة لتعزيز الكفاءة التشغيلية في القطاع المصرفي. من خلال تبسيط العمليات، وتوحيد الإجراءات، والسعي المستمر للتحسين، تُسهم مبادئ الإدارة الرشيقة في زيادة سرعة الاستجابة، وتعزيز موثوقية الخدمات، وتقليل المخاطر التشغيلية. مع ذلك، يتطلب تطبيقها بفعالية دعمًا مؤسسيًا، ومشاركة فعّالة من الموظفين، وتوافقًا مع ثقافة العمل والقدرات التقنية.

تُضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات الحالية من خلال تقديم بيانات واقعية من القطاع المصرفي السعودي، وتقدم رؤى عملية لمديري البنوك الراغبين في تحسين الأداء التشغيلي باستخدام مفاهيم الإدارة الرشيدة. وتقترح الدراسة المستقبلية دمج عوامل تنظيمية وتقنية أخرى، ودراسة الآثار طويلة الأمد لتطبيق الإدارة الرشيدة في المؤسسات المالية.

# الفصل الأول:

## مقدمة:

يشهد القطاع المصرفي تحولاً استثنائياً مدفوعاً بالابتكار التكنولوجي المتسارع، والمنافسة المتزايدة، والتحديات التنظيمية، وتغير توقعات المستهلكين. لم تعد المؤسسات المالية تعمل في بيئات مستقرة وقابلة للتنبؤ، بل بات عليها التفاعل باستمرار مع التحول الرقمي، والاختراقات في مجال التكنولوجيا المالية، ومخاطر الأمن السيبراني، والظروف الاقتصادية المتغيرة. في هذا السياق الديناميكي، قد لا توفر أنظمة إدارة المشاريع التقليدية، التي تعتمد على التخطيط الدقيق والتنفيذ المتسلسل والتوثيق الشامل، القدر الكافي من المرونة والاستجابة اللازمة للحفاظ على الكفاءة التشغيلية. ونتيجة لذلك، بدأت العديد من الشركات حول العالم بدراسة

منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة كخيار استراتيجي لتعزيز المرونة، وتسريع دورات التسليم، وتحسين الأداء العام (Han، 2024).

تركز إدارة المشاريع الرشيقة على التطوير التكراري، والمشاركة المستمرة لأصحاب المصلحة، وحلقات التغذية الراجعة السريعة، والتخطيط القابل للتكيف. وبدلاً من اتباع نهج خطي، تُعزز أطر العمل الرشيقة التقدم التدريجي من خلال دورات تطوير قصيرة، مما يُمكن الفرق من التكيف بسرعة مع التغييرات والاحتياجات الطارئة. في القطاع المصرفي، حيث تتسم الإجراءات التشغيلية بالتعقيد والرقابة الصارمة، حظي تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) باهتمام متزايد، إذ تسعى المؤسسات إلى التوفيق بين متطلبات الامتثال والابتكار وجودة الخدمة. ومن خلال تعزيز التعاون والشفافية بين مختلف الأقسام، قد تُسهم هذه المنهجيات في تقليل الاختناقات التشغيلية، وتجنب تأخير تسليم المشاريع، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية (Moreno، 2024).

في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في الرياض، تضطلع البنوك بدور محوري في دعم برامج التنويع الاقتصادي المرتبطة بخطة التنمية الحكومية. وقد استثمر القطاع المالي في الرياض بكثافة في منصات الخدمات المصرفية الرقمية، وأنظمة الخدمات الآلية، والتقنيات التي تركز على العملاء. ومع ذلك، ورغم هذه الجهود، لا تزال العديد من البنوك تعاني من أوجه قصور تشغيلية، مثل تأخر إنجاز المشاريع، وتجاوز التكاليف، وضعف التعاون بين الإدارات. تُبرز هذه المشكلات الحاجة إلى أنظمة إدارة أكثر مرونة قادرة على تعزيز الكفاءة التشغيلية مع الحفاظ على الامتثال للوائح وجودة الخدمة (Alsuhaybany، 2023).

قد يُحقق دمج مبادئ منهجية أجايل في العمليات المصرفية مزايا كبيرة، تشمل تسريع عملية تطوير المنتجات، وزيادة الاستجابة لطلبات العملاء، وتحسين إدارة المخاطر، والتحسين المستمر للعمليات. ومن خلال التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى نماذج عمل أكثر تعاوناً ومرونة، يُمكن للبنوك تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وميزة تنافسية مستدامة. ومع ذلك، يتطلب التطبيق الفعال لتقنيات أجايل في البيئة المصرفية إعداداً تنظيمياً، وتغييراً ثقافياً، ودعماً قيادياً، وتدريباً مناسباً للتغلب على مقاومة التغيير (Osewo، 2025).

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور استخدام مناهج إدارة المشاريع الرشيقة في تعزيز كفاءة العمليات المصرفية، مع التركيز بشكل أساسي على البنوك في الرياض. ومن خلال دراسة العلاقة بين تبني منهجية أجايل ومؤشرات الأداء التشغيلية، يسعى البحث إلى تقديم معلومات تجريبية تُثري الفهم الأكاديمي وتُعزز عملية صنع القرار العملي في القطاع المصرفي. ومن خلال هذه الدراسة، يسعى البحث إلى توضيح كيف يُمكن

لأساليب الإدارة الحالية أن تُساعد المؤسسات المالية في التعامل مع التعقيد، وتحسين الكفاءة، والحفاظ على التنمية طويلة الأجل في سوق تزداد فيه المنافسة (Suresh، 2023).

### مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع المصرفي تحولات جذرية نتيجة للابتكار الرقمي، وضغوط المنافسة في السوق، والتطورات التنظيمية، وتزايد توقعات العملاء. يُفترض بالبنوك تقديم خدمات مالية عالية الجودة بسرعة ودقة وفعالية من حيث التكلفة، مع الالتزام في الوقت نفسه بأطر تنظيمية صارمة. في ظل هذا المناخ المتغير، لا تزال العديد من المؤسسات المالية تعتمد على ممارسات إدارة المشاريع التقليدية التي تتسم بالتخطيط الصارم، وعمليات اتخاذ القرارات الهرمية، ودورات التنفيذ الطويلة. ورغم أن هذه الأنظمة التقليدية توفر الاستقرار والتحكم، إلا أنها قد تحد من المرونة وتؤخر الاستجابة للمشاكل والفرص المتغيرة. ونتيجة لذلك، قد تظهر أوجه قصور تشغيلية في صورة تأخيرات في المشاريع، وتجاوزات في التكاليف، وازدواجية في الجهود، وعدم كفاية التعاون بين الإدارات، وتأخر في تطوير الخدمات (Raji، 2023).

في السنوات الأخيرة، تم تبني مناهج إدارة المشاريع الرشيقة بشكل متزايد في العديد من القطاعات كاستراتيجية معاصرة تعزز التكيف والتعاون والتسليم التدريجي والتحسين المستمر. في القطاع المصرفي، تتمتع تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) بإمكانية تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تقليص دورات المشاريع، وتحسين التواصل بين فرق العمل متعددة التخصصات، والاستجابة السريعة لتغيرات العملاء والسوق. ومع ذلك، ورغم الاهتمام العالمي المتزايد بتقنيات إدارة المشاريع الرشيقة، لا يزال تطبيقها داخل البنوك - لا سيما في البيئات الخاضعة لرقابة مشددة - يمثل تحديًا، وقد يكون متفاوتًا في بعض الأحيان. وقد تعيق الثقافة التنظيمية، والتردد في التغيير، ومتطلبات الامتثال القانوني، ونقص المعرفة الكافية بمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة، تبنيها بنجاح (Al-Kanani، 2025).

في الرياض، تضطلع البنوك بدور محوري في دعم النمو الاقتصادي ومشاريع التحول الرقمي التي تتماشى مع خطط التنمية الحكومية. وبينما استثمرت العديد من البنوك في الرياض في البنية التحتية التقنية وأنظمة الخدمات المصرفية الرقمية، لا تزال الشكوك قائمة حول أساليب الإدارة المستخدمة لتنفيذ وإدارة مبادرات التحول هذه. ولا يزال من غير الواضح مدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة بشكل منهجي في هذه

البنوك، كما لم يُفهم تمامًا كيف يمكن لهذا التطبيق أن يؤثر على مؤشرات الكفاءة التشغيلية، مثل خفض التكاليف، وتحسين الوقت، ورفع جودة الخدمة، واستخدام الموارد (Tazarki، 2026).

وبناءً على ذلك، يكمن التحدي البحثي لهذه الدراسة في نقص المعلومات التجريبية حول جدوى استخدام منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في تعزيز كفاءة العمليات المصرفية في بنوك الرياض. فعلى الرغم من التأكيدات النظرية على أن منهجية إدارة المشاريع الرشيقة تعزز الأداء والمرونة، إلا أن هناك حاجة إلى تحليل دقيق لتحديد ما إذا كانت هذه المنهجيات تُحقق مكاسب ملموسة في النتائج التشغيلية في القطاع المصرفي المحلي (Maharao، 2024).

وبناءً على ما سبق، فإن القضية البحثية الرئيسية التي تعكس المشكلة الأساسية لهذه الدراسة هي:

- إلى أي مدى يُسهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في تحسين كفاءة العمليات المصرفية في بنوك الرياض؟

### أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية

يستمد هذا العمل أهميته العلمية من إسهامه في إثراء المعرفة المتنامية حول منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة واستخداماتها خارج نطاق تطوير البرمجيات التقليدي. فبينما حظيت مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة باهتمام واسع في مجال تقنية المعلومات، إلا أن الدراسات التجريبية التي ركزت على تطبيقها المنهجي في القطاع المصرفي، وخاصة في منطقة الشرق الأوسط، لا تزال قليلة. ومن خلال تحليل البنوك العاملة في الرياض، يُكمل هذا البحث الأدبيات الأكاديمية بنتائج خاصة بسياق قطاع مالي سريع النمو (Weichbroth، 2022).

علاوة على ذلك، يدمج البحث المفاهيم النظرية لإدارة المشاريع الرشيقة مع نظريات الكفاءة التشغيلية، مُدمجًا أطر إدارة المشاريع الحالية مع مؤشرات الأداء التنظيمي الكمية، مثل كفاءة الوقت، والتحكم في التكاليف، وجودة الخدمة، وتحسين استخدام الموارد. كما يُسهم في فهم كيفية أداء منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في سياقات مالية تخضع لرقابة مشددة، حيث تلعب لوائح الامتثال ومخاوف إدارة المخاطر دورًا حيويًا (Appoh، 2022).

يقدم البحث إطاراً مفاهيمياً يُمكن أن يُشكّل منصة للدراسات الأكاديمية المستقبلية التي تتناول التحول الرقمي، والمرونة التنظيمية، وتحسين الأداء في المؤسسات المالية. من خلال دراسة العلاقة بين تبني منهجية أجايل والكفاءة التشغيلية تجريبياً، تقدم هذه الدراسة نتائج مدعومة إحصائياً تُعزز الوضوح النظري وتُوسع نطاق أبحاث إدارة المشاريع في القطاع المصرفي (Gemici، 2025).

### - الأهمية العملية

من الناحية العملية، تُقدم هذه الدراسة رؤية قيّمة لصناع القرار وكبار المديرين وقادة المشاريع في البنوك، الذين يسعون إلى تحسين الأداء التشغيلي والحفاظ على القدرة التنافسية في ظل بيئة مالية متغيرة. قد تُساعد النتائج المؤسسات المالية في تحليل ما إذا كانت منهجيات أجايل تُساهم بنجاح في تقصير مدة تنفيذ المشاريع، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز التعاون بين الإدارات (Micheal، 2026).

كما تُساهم هذه الدراسة في جهود التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بطموحات التحول الرقمي الوطني، حيث تُواصل البنوك في الرياض تحديث أنظمتها ومنصات خدمة العملاء. ومن خلال تحديد الصعوبات الرئيسية وعوامل النجاح المرتبطة بتبني منهجية أجايل، تُقدم الدراسة اقتراحات عملية قد تُؤثر على إعادة الهيكلة التنظيمية، وبرامج تدريب الموظفين، وأساليب تطوير القيادة (Alaskar، 2025).

بالإضافة إلى ذلك، قد تُساعد البيانات البنوك على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وتعزيز الاستجابة لطلبات العملاء، وتحسين أساليب إدارة المخاطر. في نهاية المطاف، تكمن القيمة العملية لهذا البحث في قدرته على مساعدة المؤسسات المالية في تحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة مع التكيف مع الابتكار التكنولوجي وتزايد احتياجات السوق (Kagere، 2024).

## اهداف الدراسة:

### - الهدف الرئيسي

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى استكشاف أثر استخدام منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في تحسين كفاءة العمليات المصرفية في البنوك الواقعة في الرياض.

### - الأهداف الفرعية

1. تحديد مدى استخدام منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في البنوك بالرياض.

2. دراسة تأثير منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على تقليل مدة تنفيذ المشاريع في العمليات المصرفية.
3. تحليل أثر تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحسين كفاءة التكلفة وترشيد استخدام الموارد.
4. تحليل العلاقة بين تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة وجودة الخدمات المالية المقدمة للعملاء.
5. استكشاف أثر التعاون بين مختلف الأقسام والتغذية الراجعة المستمرة في تعزيز الأداء التشغيلي في ظل أطر عمل إدارة المشاريع الرشيقة.
6. تحديد المشكلات والقيود التي تواجهها البنوك عند استخدام منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة، وتقديم استراتيجيات تحسين مناسبة.

### تساؤلات الدراسة:

#### - سؤال البحث الرئيسي

إلى أي مدى يُسهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في تحسين كفاءة العمليات المصرفية في بنوك الرياض؟

#### - أسئلة فرعية

1. إلى أي مدى تُطبّق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة حاليًا في بنوك الرياض؟
2. ما تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على تقليل وقت تنفيذ المشاريع في العمليات المصرفية؟
3. كيف يؤثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة التكلفة واستخدام الموارد داخل البنوك؟
4. ما العلاقة بين تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة وجودة الخدمات المالية المقدمة للعملاء؟
5. كيف تُسهم مفاهيم إدارة المشاريع الرشيقة، مثل التعاون بين مختلف الأقسام والتغذية الراجعة المنتظمة، في تعزيز الأداء التشغيلي؟
6. ما هي أبرز التحديات والعقبات التي تواجه بنوك الرياض عند استخدام منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة؟

### فرضيات الدراسة:

#### - الفرضية الرئيسية

يُحسّن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة كفاءة العمليات المصرفية في البنوك التي تتخذ من الرياض مقراً لها.

#### - الفرضيات الفرعية

1. يُقلّ استخدام منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة من وقت تنفيذ المشاريع في العمليات المصرفية.
2. يُعزّز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة كفاءة التكلفة داخل البنوك.
3. يُحسّن تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة من استخدام الموارد والتعاون التشغيلي.
4. ترفع منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة من جودة الخدمات المالية المُقدّمة للعملاء.
5. يُحسّن التفاعل بين مختلف الأقسام والتغذية الراجعة المستمرة في إطار عمل إدارة المشاريع الرشيقة الأداء التشغيلي.
6. يرتبط مدى تبني منهجية إدارة المشاريع الرشيقة ارتباطاً وثيقاً بالتحسينات العامة في مؤشرات الكفاءة التشغيلية في البنوك.

#### النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين نظرية المرونة التنظيمية، ونظرية الموارد، ونظرية النظم، ونظرية التحسين المستمر. تُقدّم هذه الأفكار مجتمعةً إطاراً نظرياً لفهم كيف يُمكن لمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة أن تُحسّن الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المالية العاملة في الرياض. ويضمن هذا الجمع بين وجهات النظر المختلفة ألا يقتصر البحث على التفسير الإجرائي لمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة، بل يضعها ضمن إطار نظريات الأداء التنظيمي والاستراتيجي الأوسع (Zaini، 2018).

تُشكّل نظرية المرونة التنظيمية الركيزة المفاهيمية الأساسية لهذا البحث. تُشير هذه النظرية إلى أن الشركات العاملة في بيئات متقلبة وغير متوقعة يجب أن تمتلك قدرات تكيفية للبقاء والحفاظ على قدرتها التنافسية. وتُعرّف المرونة بالاستجابة، والقدرة على التكيف، وسرعة اتخاذ القرارات، والتعلم المستمر. في القطاع المصرفي، ينشأ عدم اليقين البيئي من التغييرات التنظيمية، وتحديات التحول الرقمي، والمنافسة بين شركات التكنولوجيا المالية، وتزايد توقعات العملاء. تتوافق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة بشكل جيد مع هذا المفهوم لأنها تُعزّز التطوير التكراري، ومشاركة أصحاب المصلحة، وحلقات التغذية الراجعة السريعة. من الناحية النظرية، تُعدّ منهجيات أجايل أدوات تُفعّل المرونة داخل الهياكل التنظيمية الهرمية. ويفترض البحث أن تطبيق البنوك لمبادئ

أجايل يُعزز قدرتها على التكيف، مما يؤثر إيجابًا على مؤشرات الكفاءة، مثل تقليل وقت التسليم، وتحسين جودة الخدمة، والاستخدام الأمثل للموارد (Baskarada، 2018).

ويُعزز منظور الموارد (RBV) الأساس النظري للدراسة. فبحسب هذا المنظور، تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على قدرة المؤسسة على إدارة مواردها الداخلية الهامة واستخدامها بكفاءة. وفي المؤسسات المالية، تشمل هذه الموارد الكوادر البشرية الماهرة، والبنية التحتية التقنية، وأنظمة البيانات، والمهارات الإدارية، والمعرفة التنظيمية. ومع ذلك، فإن امتلاك الموارد وحده لا يضمن تحسين الأداء؛ فالتنسيق الاستراتيجي بينها أمر حيوي. وتُسهّم منهجيات أجايل في هذا التنسيق من خلال تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام، وتبادل المعلومات، والشفافية، واتخاذ القرارات اللامركزية. ويستند البحث إلى مفهوم أن تبني أجايل يُعزز الاستغلال الأمثل للموارد الداخلية، وبالتالي يُحسن الكفاءة التشغيلية. من خلال تحسين التعاون بين الإدارات المختلفة، مثل تكنولوجيا المعلومات والعمليات والامتثال وإدارة المخاطر، تُتيح أطر العمل الرشيقة مزيدًا من التوافق بين المهارات والأهداف الاستراتيجية (Komakech، 2025).

كما تلعب نظرية النظم دورًا محوريًا في تصميم البحث. ينظر هذا النموذج إلى المؤسسات على أنها أنظمة مترابطة تتكون من أنظمة فرعية مترابطة. ففي المؤسسات المالية، لا تعمل الأنشطة بمعزل عن بعضها؛ إذ تؤثر التغييرات في إدارة ما على قطاعات أخرى. على سبيل المثال، قد تؤثر تأخيرات المشاريع في أنظمة تكنولوجيا المعلومات على أداء خدمة العملاء أو تقارير الامتثال. تُعزز تقنيات العمل الرشيقة العمليات المتكاملة والتواصل المستمر بين الإدارات. ومن خلال دورات متكررة وجلسات مراجعة دورية، تُقلل مناهج العمل الرشيقة من العزلة بين الأقسام وتزيد من التعاون على مستوى النظام. يفترض البحث أن تعزيز التفاعل بين الأنظمة الفرعية يُحسن الفعالية التنظيمية الشاملة. لذلك، لا تُعتبر الكفاءة التشغيلية نتيجة مفردة، بل نتيجة على مستوى النظام لتحسين التنسيق والاستجابة (Harney، 2024).

من خلال الجمع بين مناهج نظرية متنوعة، تُقدّم الدراسة إطارًا علميًا متعدد الأوجه. تُوضّح نظرية المرونة التنظيمية ضرورة التكيف، بينما تُؤكّد نظرية الموارد على الإدارة الاستراتيجية للقدرات، وتُشدّد نظرية النظم على الترابط والتنسيق، وتُشجّع نظرية التحسين المستمر على التطوير التدريجي للأداء. تُفسّر هذه الأفكار مجتمعةً فكرة أن استخدام مناهج إدارة المشاريع الرشيقة قد يُساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية المصرفية بشكل منهجي. يُقدّم هذا النموذج النظري المتكامل وضوحًا مفاهيميًا وتوجيهًا تحليليًا لتحليل العلاقة بين تبني منهجية إدارة المشاريع الرشيقة ونتائج الأداء في سياق مالي مُنظّم.



# الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## مقدمة:

أثر النمو السريع للبيئة المالية العالمية بشكل كبير على الممارسات التشغيلية والإدارية للمؤسسات المصرفية. وقد دفعت التطورات في التكنولوجيا الرقمية، وتزايد المتطلبات التنظيمية، واشتداد المنافسة، وتغير توقعات المستهلكين، البنوك إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة التقليدية. وفي هذا السياق، أصبحت الكفاءة التشغيلية عاملاً رئيسياً في القدرة التنافسية والاستدامة. لم يعد يُقاس أداء البنوك بالربحية فحسب، بل أيضاً بقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة بسرعة، وخفض تكاليف التشغيل، وتحسين استخدام الموارد، والاستجابة للتغيرات المستمرة. ونتيجة لذلك، اجتذبت أساليب الإدارة الجديدة، ولا سيما أطر إدارة المشاريع الرشيقة، اهتماماً متزايداً داخل المؤسسات المالية على مستوى العالم.

تركز الأساليب الرشيقية، التي نشأت في الأصل في مجال تطوير البرمجيات، على المرونة والتعاون والتقدم التكراري والاستجابة للتغيير. ومع مرور الوقت، تجاوزت هذه الأفكار هندسة البرمجيات لتشمل مجالات عديدة، بما في ذلك الخدمات المصرفية والمالية. توفر أطر العمل الرشيقية، مثل سكروم وكانبان والنماذج الهجينة، أساليب منظمة وقابلة للتكيف تمكّن الشركات من إدارة المشاريع المعقدة بكفاءة أكبر. على عكس أنظمة إدارة المشاريع التقليدية التي تعتمد على التخطيط الجامد والإجراءات التسلسلية، تُعزز منهجيات أجايل التسليم التدريجي، والتغذية الراجعة المستمرة، والتعاون بين مختلف الأقسام. وتنسجم هذه السمات تمامًا مع البيئة الديناميكية والمنظمة التي تعمل فيها البنوك.

يستند الأساس النظري لهذا البحث إلى العديد من نظريات الإدارة المتكاملة التي تُفسر كيف يُمكن لتقنيات أجايل تحسين الكفاءة التشغيلية. تؤكد نظرية المرونة التنظيمية على ضرورة التكيف والاستجابة في السياقات غير المتوقعة. ويُشدد منظور الموارد على الاستغلال الأمثل للمواهب الداخلية والأصول الاستراتيجية. وتُبرز نظرية النظم البنية المترابطة للأنشطة المصرفية، بينما تُتيح نظرية التحسين المستمر زيادة الأداء تدريجيًا من خلال دورات متكررة. تُقدم هذه الأفكار مجتمعةً منظورًا شاملاً لفهم العلاقة بين تبني منهجية أجايل والكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات المالية.

في سياق المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في الرياض، يلعب القطاع المصرفي دورًا حيويًا في دعم جهود التنويع الاقتصادي وخطط التحول الرقمي المرتبطة بأهداف التنمية الوطنية. استثمرت البنوك في الرياض بكثافة في المنصات الرقمية، وتكامل التكنولوجيا المالية، وأنظمة الخدمات الآلية. ومع ذلك، ورغم التحسن التقني، لا تزال المشكلات الإدارية والتشغيلية قائمة. فمشكلات مثل تأخير المشاريع، وضعف التعاون بين الأقسام، وسوء تخصيص الموارد، والتردد في التغيير التنظيمي، لا تزال تؤثر سلبًا على نتائج الأداء. وتثير هذه المشكلات مخاوف جدية بشأن كفاءة أنظمة إدارة المشاريع التقليدية، وتؤكد على الفائدة المحتملة لمنهجية أجايل كحل استراتيجي.

ويكشف تقييم الأبحاث السابقة عن تزايد الاهتمام الأكاديمي بتبني منهجية أجايل في القطاعات الخاضعة للتنظيم، بما في ذلك القطاع المصرفي. وتتناول دراسة حديثة مشكلات التنفيذ، والتأثيرات الثقافية، وهياكل الإدارة الهجينة، والمناصب القيادية، ونتائج الكفاءة. وبينما تؤكد العديد من الدراسات الأثر الإيجابي لتقنيات أجايل على سرعة إنجاز المشاريع والتعاون، تُشير دراسات أخرى إلى معوقات سياقية مثل قيود الامتثال، والأنظمة القديمة، والمعارضة التنظيمية. علاوة على ذلك، وفي حين أن العديد من الدراسات العالمية تتناول التحول إلى منهجية

أجايل في الخدمات المالية، إلا أن الأبحاث التجريبية التي ركزت بشكل خاص على القطاع المصرفي السعودي قليلة.

لذا، يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري منهجي وتقييم شامل للنتائج التجريبية الحالية المتعلقة بإدارة المشاريع وفق منهجية أجايل والكفاءة التشغيلية. من خلال الجمع بين وجهات النظر النظرية وتقييم نتائج البحوث الحالية، يُرسي هذا الفصل الأساس المفاهيمي للدراسة الحالية، ويُسلط الضوء على الفجوة البحثية التي يسعى إلى سدها. تضمن هذه الاستراتيجية المتكاملة أن يستند البحث إلى نظرية علمية راسخة، مع مراعاة التحديات الإدارية المتنامية في القطاع المصرفي.

### متغيرات الدراسة:

يرتكز هذا البحث على متغيرين رئيسيين: متغير تابع واحد وثلاثة متغيرات مستقلة. وتشكل العلاقة بين هذه العوامل الأساس التحليلي للدراسة. يهدف البحث إلى تقييم كيفية تأثير متغيرات تحسين العمليات على تبني مناهج الإدارة الرشيقة وفعاليتها في المؤسسات المالية. تم وصف كل متغير نظريًا وتقييمه عمليًا لضمان الوضوح والاتساق والارتباط بأهداف الدراسة.

#### أ. المتغير التابع: منهجيات الإدارة الرشيقة

المتغير التابع في هذا البحث هو مدى استخدام مناهج الإدارة الرشيقة في العمليات المصرفية. تشير الإدارة الرشيقة إلى منهجية منظمة تركز على تقليل الهدر، وزيادة انسيابية العمليات، وتعظيم القيمة المضافة، وتعزيز الكفاءة التنظيمية الشاملة. في القطاع المصرفي، تسعى مناهج الإدارة الرشيقة إلى تبسيط عمليات تقديم الخدمات، وإزالة المراحل غير الضرورية، وتقليل التأخير، وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والتقنية.

تستند الإدارة الرشيقة إلى مفاهيم مثل التحسين المستمر، ورسم خرائط تدفق القيمة، وتوحيد العمليات، والعمليات التي تركز على العميل. في المؤسسات المالية، قد تشمل أساليب الإدارة الرشيقة تبسيط إجراءات الموافقة، وأتمتة الأعمال المتكررة، وتقليل تكرار الوثائق، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة كإدارة التشغيل، وإدارة المخاطر، والامتثال، وخدمة العملاء. ويؤدي تطبيق الإدارة الرشيقة بكفاءة إلى زيادة شفافية العمليات، وخفض تكاليف التشغيل، وتحسين الإنتاجية، ورفع مستوى رضا العملاء.

عملياً، يُقيّم هذا المتغير من خلال جوانب متعددة، تشمل توحيد العمليات، وأساليب الحد من الهدر، وبرامج التحسين المستمر، ومشاركة الموظفين في أنشطة التحسين، وتحسين قيمة العميل. وتمثل هذه المتغيرات مجتمعةً مدى دمج مفاهيم الإدارة الرشيقة في ثقافة الشركة وعملياتها اليومية. ويفترض البحث أن الإدارة الرشيقة تعمل كمتغير ناتج يتأثر ببعض متغيرات الأداء التشغيلي.

## ب. المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة هي عناصر الأداء التشغيلي الرئيسية التي تؤثر على استخدام أساليب الإدارة الرشيقة ونجاحها. وقد تم اختيار هذه المتغيرات بناءً على أسس نظرية في أدبيات الإدارة التشغيلية والتحسين المستمر.

### 1. تقليل الوقت

يرتبط تقليل الوقت بقدرة المؤسسة على تقليص دورات تقديم الخدمات، وتسريع تنفيذ المشاريع، وتقليل أوقات الانتظار ضمن الإجراءات التشغيلية. في المؤسسات المالية، تلعب كفاءة الوقت دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية ورضا العملاء. قد تؤثر فترات المعالجة الطويلة للموافقات على القروض، وفتح الحسابات، والتحقق من الامتثال، أو إطلاق الخدمات الرقمية، سلبيًا على تجربة العملاء وأداء المؤسسة.

يتضمن تقليل الوقت تبسيط تسلسل العمليات، وتقليل مستويات الموافقة غير الضرورية، وتحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتوظيف التكنولوجيا لأتمتة العمليات المتكررة. يركز منهج الإدارة الرشيق على تقليل وقت الدورة كهدف أساسي، ومواءمة العمليات لتقليل المهام غير ذات القيمة المضافة. تتم مراقبة هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل سرعة المعالجة، ووقت الاستجابة، والاستجابة لطلبات العملاء، ومواعيد إنجاز المشاريع. تشير الأبحاث إلى أن زيادة كفاءة الوقت تعزز وتحسن تطبيق ممارسات الإدارة الرشيق.

### 2. تحسين جودة الخدمة

تشير جودة الخدمة إلى مدى تلبية الخدمات المالية لتوقعات العملاء أو تجاوزها من حيث الموثوقية، والاستجابة، والدقة، والاحترافية. في القطاع المالي، يُعدّ الحفاظ على جودة خدمة ممتازة أمرًا بالغ الأهمية نظرًا للمنافسة الشديدة والمعايير التنظيمية الصارمة. قد تؤدي حالات فشل الخدمة أو التأخير أو عدم انتظام العمليات إلى تآكل سمعة المؤسسة وثقة العملاء.

يتطلب تحسين جودة الخدمة تعزيز تدريب الموظفين، وإنشاء قنوات اتصال فعّالة، وتوحيد العمليات، وإنشاء أنظمة لجمع الملاحظات لتقييم رضا العملاء. تُسهم مناهج الإدارة الرشيقة بشكل مباشر في تحسين الجودة من

خلال التركيز على تحسين العمليات وتجنب الأخطاء. ويتم قياس هذا المتغير باستخدام مؤشرات مثل مستويات رضا العملاء، واتساق الخدمة، وتقليل الشكاوى، وموثوقية الخدمة. ويرى البحث أن تحسين جودة الخدمة يُشجع على تبني استراتيجيات الإدارة الرشيدة والحفاظ عليها بشكل فعال.

### 3. الحد من الأخطاء التشغيلية

يشير الحد من الأخطاء التشغيلية إلى تقليل الأخطاء وعدم الدقة واختلالات العمليات التي قد تحدث أثناء العمليات المصرفية. قد تشمل الأخطاء التشغيلية في البنوك مشاكل إدخال البيانات، وأخطاء معالجة المعاملات، ومخالفات الامتثال، وعدم اتساق المستندات، وسوء تكوين النظام. قد تؤدي هذه الأخطاء إلى خسائر مالية، وغرامات تنظيمية، والإضرار بالسمعة، وعدم رضا العملاء.

تسعى إدارة الرشيدة إلى القضاء على الأخطاء التشغيلية من خلال تبني إجراءات تشغيل قياسية، وتحليل الأسباب الجذرية، والمراقبة المستمرة، وأساليب ضبط الجودة. وتساعد أدوات مثل رسم خرائط العمليات ومراجعات الأداء في اكتشاف مواطن القصور والمخاطر. ويتم رصد هذا المتغير باستخدام مؤشرات مثل معدل تكرار الأخطاء، ومعدلات دقة الامتثال، وتقليل إعادة العمل، وفعالية تخفيف المخاطر. ويرى البحث أن تقليل الأخطاء التشغيلية يُسهم بشكل كبير في تعزيز تبني إدارة الرشيدة وزيادة الأداء التنظيمي العام.

### - العلاقة المفاهيمية بين المتغيرات

يُشير النموذج المفاهيمي للبحث إلى أن توفير الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية تؤثر إيجاباً على فعالية ونضج مناهج إدارة الرشيدة داخل المؤسسات المالية. وتُعد هذه المتغيرات المستقلة عوامل تشغيلية تدعم مفاهيم الإدارة وتعزز التحسين المستمر. ومن خلال دراسة هذه الروابط، يهدف البحث إلى تقديم أدلة تجريبية حول كيفية مساهمة خصائص الأداء التشغيلي في تحسين أساليب إدارة الرشيدة في القطاع المصرفي.

### الدراسات السابقة:

ازداد استخدام أطر عمل Agile في تطوير برمجيات القطاع المصرفي بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، مدفوعاً بالحاجة إلى المرونة، وسرعة التسليم، وتحسين الاستجابة للتغيرات. تقدم هذه المقالة دراسة حالة لشركة Smart Solution (المشار إليها فيما يلي باسم Smart)، وهي شركة كندية متخصصة في برمجيات

القطاع المصرفي، وتحلل التطبيق الفعلي لتقنيات Scrum و Kanban و Scrumban ضمن بيئة مالية خاضعة للتنظيم. من خلال مراجعة الممارسات الداخلية، وهيكـل الفريق، والأدوات، وأنواع المشاريع، يبحث البحث في كيفية تعديل مفاهيم Agile لتلبية متطلبات الامتثال، والحفاظ على دورات إصدار متوقعة، وموازنة العديد من مسارات العمل المتزامنة. تشمل التحديات التي لوحظت عدم توافق الأدوات، وتفاوت تركيز دورات التطوير، وحدود Scrum في مهام الصيانة. تكشف النتائج أن Scrumban يوفر نهجًا هجينًا عمليًا، يجمع بين التخطيط الرسمي والتدفق المستمر. تختتم الدراسة باقتراحات لتبني Agile في القطاع المصرفي، وتقدم فرضيات متنوعة لمزيد من البحث (Kulikova، 2025).

حظيت منهجيات التطوير الرشيفة بقبول واسع في مجال تطوير البرمجيات لما تتميز به من مرونة، وتطور تدريجي، وتركيز على التعاون. ومع تزايد اعتماد الشركات على أدوات ذكاء الأعمال (BI) لدعم اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يُمثل دمج مبادئ التطوير الرشيق في مشاريع ذكاء الأعمال فرصةً واعدة. عادةً ما يواجه تطوير ذكاء الأعمال التقليدي تحديات تتمثل في أساليبه البطيئة وغير المرنة التي تفتقر إلى القدرة على التكيف مع متطلبات الأعمال المتغيرة. في المقابل، تُركز منهجيات التطوير الرشيفة على التكرار المستمر، والقدرة على التكيف، والاستجابة السريعة، مما قد يُساهم بشكل كبير في تسريع تقديم حلول ذكاء الأعمال. تتناول هذه الورقة البحثية دمج منهجيات التطوير الرشيق في مشاريع ذكاء الأعمال، مع التركيز على المزايا، والصعوبات، وأفضل الممارسات لتطوير بيئة ذكاء أعمال أكثر مرونة واستجابة. قد يُساهم دمج منهجيات التطوير الرشيق في ذكاء الأعمال في زيادة السرعة والجودة الإجمالية لتسليم مشاريع ذكاء الأعمال من خلال تشجيع التطوير التدريجي والمستمر. في مشروع ذكاء الأعمال الرشيق، تتطور احتياجات العمل بمرور الوقت، ويُمكن التصميم الرشيق الفرق من تعديل الأنشطة وإعادة ترتيب أولوياتها مع ظهور بيانات جديدة. تعزز منهجية أجايل التعاون بين فرق التطوير وأصحاب المصلحة في الأعمال ومحلي البيانات، مما يضمن توافق نظام ذكاء الأعمال مع توقعات الشركة المتغيرة. علاوة على ذلك، تُشجع منهجيات أجايل على الانفتاح، والتغذية الراجعة المنتظمة، وتقدير دورات الإصدار، مما يُمكن المديرين التنفيذيين من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات بشكل أكثر تكرارًا وكفاءة. مع ذلك، يُثير تبني منهجيات أجايل في ذكاء الأعمال العديد من المشكلات. فحلول ذكاء الأعمال تتضمن عادةً روابط بيانات معقدة، وأنظمة قديمة، وتخطيطًا طويل الأجل لاستراتيجية البيانات، وهو ما قد يتعارض مع الطبيعة السريعة والتكرارية لمنهجية أجايل. إضافةً إلى ذلك، قد تؤدي التغييرات المستمرة في متطلبات العمل إلى توسع نطاق المشروع أو إلى نماذج بيانات غير كافية تحتاج إلى مراجعة. تُحل هذه المقالة الطرق التي تتبعها الشركات لحل هذه المشكلات من خلال تطبيق تقنيات هجينة

تُدمج مبادئ أجايل مع عمليات ذكاء الأعمال التقليدية، مما يضمن الحفاظ على جودة البيانات وسلامتها مع السماح بتكرارات أسرع (Singh، 2025).

تتناول دراسة (Sanni، 2025) إدارة المشاريع الهجينة، وهي مزيج من منهجيات إدارة المشاريع الرشيقية والتقليدية. وينصب التركيز على تطبيق منهجية هجينة لزيادة كفاءة المشاريع وتقليل المخاطر في سياقات المشاريع الحديثة. مع ازدياد التعقيد وعدم القدرة على التنبؤ، باتت عيوب كلا نظامي إدارة المشاريع واضحة. فبينما توفر إدارة المشاريع التقليدية القدرة على التنبؤ والهيكل، إلا أنها تفتقر في كثير من الأحيان إلى المرونة، في حين تضمن التقنيات الرشيقية التكيف، ولكنها تواجه مشكلات عند تطبيقها في المشاريع واسعة النطاق. ومن خلال مراجعة تجارب وأبحاث واسعة النطاق في هذا المجال، توضح هذه الدراسة كيف تستفيد المنهجية الهجينة من مزايا منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والرشيقية من خلال دمج التخطيط وتقييم المخاطر مع التفاعل مع أصحاب المصلحة والتطوير التكراري للممارسات الرشيقية. وبالتالي، تُظهر النتائج قيمة كبيرة للمنهجيات الهجينة في التكيف مع التغيير، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر.

حظي تبني منهجيات أجايل في قطاع الطاقة باهتمام واسع النطاق كحل محتمل لمشاكل إدارة المشاريع المستمرة، بما في ذلك التعقيد وتجاوز التكاليف والتأخير. وتركز مبادئ أجايل، التي وُضعت في الأصل لقطاع البرمجيات، على المرونة والتطوير التكراري وتعزيز التعاون بين مختلف الفرق. تستكشف هذه الدراسة إمكانات تقنيات أجايل في تحسين إدارة المشاريع في عمليات قطاع الطاقة، مع التركيز على المزايا والصعوبات والأطر الأساسية لتبنيها بفعالية. ومن خلال دراسة تفصيلية للأدبيات ودراسات حالة من قطاعات مثل البناء والتصنيع، توضح المقالة كيفية تكيف تقنيات أجايل مع مشاريع الطاقة، لا سيما في مجالات مثل الطاقة المتجددة وتحديث الشبكات والبنية التحتية الذكية. وتؤكد الدراسة على اعتبارات جوهرية لتطبيق أجايل، مثل مواءمة مفاهيم سكروم وكانبان ولين مع الخصائص المميزة لمشاريع الطاقة، بما في ذلك حجمها الهائل ومواعيدها النهائية الممتدة وتعقيداتها التنظيمية. كما تبحث المقالة دور الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، في تمكين عمليات أجايل في مشاريع الطاقة. علاوة على ذلك، يقدم التقرير اقتراحات عملية لشركات الطاقة، تشمل تقنيات التنفيذ التدريجي، والتدريب، والاستثمار في تقنيات التعاون. ويختتم المقال بتسليط الضوء على المزايا طويلة الأجل لمنهجية أجايل في زيادة كفاءة التكلفة، والالتزام بمواعيد تسليم المشاريع، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة في قطاع الطاقة (Shittu، 2025).

تهدف دراسة (Forozandeh، 2025) إلى استكشاف عناصر تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقية في محفظة مشاريع المؤسسات العسكرية. ونظرًا لطبيعة بيئة العمل المعقدة والديناميكية، فإن تطبيق هذه المنهجية

في إدارة محافظ المشاريع قد يُحسن بشكل كبير الكفاءة والمرونة والاستجابة للتغيير. في الخطوة الأولى، تم تحديد 42 معيارًا تؤثر على رشاقة محفظة المشاريع من خلال تحليل شامل للأدبيات. بعد ذلك، وباستخدام الاستبيانات واستنادًا إلى آراء الخبراء، تم تعديل بعض هذه المعايير وحذف بعضها الآخر، مما أسفر عن قائمة مُنقّحة تضم 22 معيارًا باستخدام منهجية دلفي الضبابية. يجمع هذا البحث بين تقنية دلفي الضبابية، ومنهجية TOPSIS، ومنهجية النمذجة الهيكلية التفسيرية (ISM) لتحديد أولويات قضايا الرشاقة الحرجة التي تؤثر على محفظة مشاريع هذه المؤسسات. تم تطبيق عناصر الرشاقة الرئيسية المحددة على دورة حياة محفظة المشاريع. بعد ذلك، تم استخدام منهجية ISM لاكتشاف الروابط الهيكلية بين العوامل ذات الأولوية، مما أدى إلى بناء نموذج هرمي يوضح مقدار تأثير كل عنصر ومدى اعتماده على غيره. لكل عامل، تم تقديم استراتيجيات تنفيذية تستند إلى أحدث تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة. تكشف نتائج الدراسة أن أبرز سمات إدارة المشاريع الرشيقة هي التخطيط المرتبط بالمتطلبات المستمرة للمستهلكين وأصحاب المصلحة، والتخطيط السريع للاستجابة للتغيرات بما في ذلك تقلبات الطلب والتقنيات الحيوية، والقدرة العامة على التكيف. يمكن الاستفادة من هذه النتائج لتحسين عمليات صنع القرار وترشيد تخصيص الموارد داخل المؤسسات العسكرية.

تُبيّن المتغيرات ذات الصلة والحلول العملية التي تُفضي إلى نجاح إدارة المشاريع الرشيقة. يتضمن نموذج الدراسة ثلاثة عناصر متعلقة بالأفراد (السمات الشخصية، وكفاءة الفريق، ومشاركة العميل)، وثلاثة مكونات تقنية (التطبيق العملي لأساليب الألعاب، والذكاء الاصطناعي، ومعلومات التسويق)، ومتغير تابع واحد (نجاح إدارة المشاريع الرشيقة). استنادًا إلى 143 إجابة على استبيان، تدعم نتائجنا التأثير الإيجابي للسمات الشخصية والتفاعل مع العميل، بينما تُشكك في دور التطبيق العملي لأساليب الألعاب وكفاءة الفريق، مُظهرة أن فوائدهما تعتمد على السياق أكثر مما كان يُعتقد سابقًا. كما تُؤكد نتائجنا أن نجاح إدارة المشاريع الرشيقة يعتمد على التفاعل بين العمل عن بُعد وكفاءة الفريق، حيث تُعدّ مهارات الفريق القوية بالغة الأهمية للنهج الرشيقة، حتى في بيئات العمل المكتبية التقليدية (Koudriachov، 2025).

يواجه قطاع الخدمات المالية، ولا سيما البنوك الاستثمارية الكبرى، طلبًا متزايدًا لرفع الكفاءة التشغيلية، وتبسيط قنوات التواصل، والامتثال للمتطلبات التنظيمية الصارمة في بيئة سوقية متغيرة باستمرار. تُقيم هذه الدراسة دمج مبادئ منهجيتي Agile والرشيقة في قطاع الخدمات المالية، مع التركيز بشكل خاص على تأثيرها في مهام المكاتب الأمامية، كالمبيعات والخدمات المصرفية الاستثمارية، وعمليات الرقابة وإدارة المخاطر والامتثال. يحلل البحث كيف تُحفز إجراءات Agile والرشيقة الإبداع، وتقلل من أوجه القصور، وتعزز التعاون بين فرق المكاتب الأمامية وإدارات الرقابة. من خلال مراجعة دراسات حالة من شركات مرموقة مثل غولدمان

ساكس، وجي بي مورغان، وسيتي، يُبرز البحث العقبات والإمكانيات الكامنة في تطبيق هذه الأساليب في قطاع يخضع لرقابة صارمة. تُضيف النتائج إلى رصيد معرفي متنامٍ حول تطوير الكفاءة التنظيمية، والمرونة، والامتثال التنظيمي باستخدام منهجيتي Agile والرشيقة، مما يُفضي إلى إطار عمل شامل للمؤسسات المالية للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئات سوقية سريعة التغير (Sharma، 2025).

يتطلب التطور المستمر والتغيرات السريعة في القطاع المصرفي من الشركات تبني فلسفات إدارية مبتكرة. وقد تبني القطاع المصرفي بشكل متزايد منهجية أجايل كبديل لأساليب التطوير التقليدية، لما توفره هذه المنهجية من مرونة وسرعة أكبر، فضلاً عن رضا العملاء. ويواجه تطبيق أجايل في البنوك الأردنية تحديات خاصة نتيجة للاختلافات الثقافية والتوقعات القانونية ومحدودية القدرات التكنولوجية. تبحث هذه الدراسة في الأساليب الاستراتيجية التي تُمكن القطاع المصرفي الأردني من استخدام منهجية أجايل بفعالية. وتستخدم الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين الاستبيانات الرقمية والمقابلات الشخصية مع خبراء من القطاع المصرفي وهيئات الصناعة. ويتطلب التحول الناجح إلى أجايل قادة يتبنون المنهجية بشكل كامل، مع نظام تدريب وتغييرات ثقافية، ولكنه يحتاج أيضاً إلى استراتيجية منظمة تتضمن تحديثات تكنولوجية. ويمكن للبنوك الأردنية تحسين عملياتها ورضا عملائها من خلال مبادرات استراتيجية في ثلاث مجالات رئيسية للمنافسة في القطاع المالي المتغير (Alaraj، 2025).

يهدف (Uierthiayagan، 2025) بشكل أساسي إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تبني منهجية أجايل في القطاع المصرفي، واستكشاف كيفية ضمان القادة لفعالية هذه المنهجية. ولذلك، يستكشف البحث البناء الاجتماعي لتجارب المشاركين من منظور علم النفس الاجتماعي. ولتحليل التجارب الواقعية، أُجريت مقابلات فردية شبه منظمة مع موظفي البنوك. ونظراً لقلة الدراسات السابقة التي تناولت منهجية أجايل في القطاع المصرفي، اعتمد البحث المقترح منهجية بحث استكشافية نوعية، وهي منهجية مناسبة لاستكشاف تجارب المشاركين مع منهجية أجايل من خلال مشاعرهم وأفكارهم وسلوكياتهم، مما ساهم في فهم أفضل لممارسات أجايل في القطاع المصرفي. وقد تم تدوين نتائج المقابلات وتحليلها باستخدام تحليل الموضوعات. كما استخدم تحليل المحتوى الاستقرائي لترتيب البيانات النوعية عبر الترميز المفتوح، مما أدى إلى إنتاج فئات للاستخلاص. وسيتم استخدام برنامج NVIVO لتقييم وتنظيم النصوص التي تم جمعها خلال المقابلات. هناك نظريتان - نظرية الثقافة التنظيمية ونظرية القيادة التبادلية مقابل القيادة التحويلية - سيتم استخدامهما كدليل لرصد التحقيقات البحثية وإتمام الدراسات من خلال بناء النظريات.

يهدف القطاع المصرفي إلى النمو وتحقيق الأرباح والمساهمة في التنمية الوطنية والرفاهية العامة. إلا أن هذا القطاع عرضة لعدم الاستقرار الناجم عن التقلبات الاقتصادية العالمية والمحلية. تسعى دراسة (Letelay، 2025) إلى تحديد وحل الصعوبات المرتبطة مباشرة بتطبيق مفاهيم منهجية أجایل في القطاع المصرفي. اعتمد البحث أسلوب المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) استنادًا إلى مبادئ كيتشنهام. تم تقييم عدد كبير من المقالات الأكاديمية (1933 مقالة) خلال هذه المراجعة. ومن بين هذا الكم الهائل من الأدبيات، تم اختيار 28 ورقة بحثية ذات صلة. وقد تم اختيار هذه الحالات لأنها قدمت رؤى ثاقبة حول عقبات تطبيق منهجيات أجایل في المجال المصرفي. تم تنظيم تحليل وتصنيف هذه الدراسات وفقًا لإطار عمل دليل إدارة المشاريع (PMBOK) الإصدار السادس. طُبق هذا النهج لتنظيم وفهم الصعوبات المذكورة بشكل منهجي. وتتمثل النتيجة الرئيسية للدراسة في أن أبرز مشكلة تواجه تطوير أجایل في القطاع المصرفي هي "إدارة موارد المشروع". باختصار، تُعد إدارة الموارد وتوزيعها بكفاءة عقبة أساسية تواجهها البنوك عند تطبيق منهجيات العمل الرشيقة. ولا تقتصر المشكلات المرتبطة بإدارة الموارد على عنصر واحد، بل تشمل خصائص متعددة، منها الموارد البشرية، والموارد التقنية، والمتغيرات التنظيمية. وهذا يُبيّن تنوّع العقبات التي تواجه العمل المصرفي الرشيق، والتي تتضمن مخاوف تتعلق بالأفراد، والتكنولوجيا، والهيكل والإجراءات داخل المؤسسات المالية.

تسعى دراسة (Motwani، 2025) إلى تقييم تأثير مهارات معالجة البيانات والمعلومات، واتخاذ القرارات الرشيدة، وثقافة تبادل البيانات، كعوامل أساسية في مرونة المؤسسات المصرفية في الهند. ويستند التقرير إلى عينة مكونة من 379 موظفًا من بنوك القطاعين العام والخاص في الهند. وقد طُبقت أساليب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لإنشاء نموذج لمرونة المؤسسات المصرفية في الهند وتقييمه. وكشفت النتائج أن مهارات معالجة البيانات والمعلومات، واتخاذ القرارات الرشيدة، وثقافة تبادل البيانات، تُعدّ من المحددات الرئيسية لمرونة المؤسسات. وتشير نتائج البحث إلى أن قدرات معالجة البيانات والمعلومات هي المحرك الرئيسي لمرونة المؤسسات، لا سيما في القطاع المصرفي الهندي. كما أظهرت الدراسة أن اتخاذ القرارات الرشيدة يُسهم جزئيًا في هذه العلاقة، ويُحدد كيفية تحويل القدرات الجماعية للبيانات إلى حلول تنظيمية تكيفية. بالإضافة إلى ذلك، تُعزز ثقافة تبادل البيانات، كعامل وسيط، تطبيق ثقافة البيانات المفتوحة في تحديد تأثير قدرات معالجة البيانات في تبادلها. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ضوء التحول الرقمي الحديث للقطاع المصرفي الهندي، حيث قد يكون للاستجابة السريعة للقوانين والعملاء والتكنولوجيا تأثير بالغ. يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات المحدودة المتعلقة بربط مهارات معالجة البيانات والمعلومات، واتخاذ القرارات الرشيدة، وثقافة تبادل البيانات، بالمرونة التنظيمية. كما

يُعزز المعرفة النظرية بالمرونة من خلال الجمع بين العوامل التقنية والثقافية والمعرفية، مما يوفر منهجًا شاملاً. إضافةً إلى ذلك، يُثري البحث المعرفة السياقية بالمرونة في الأسواق النامية، متناولاً الصعوبات والفرص الخاصة التي تواجهها البنوك الهندية.

في المشهد الصناعي سريع التغير اليوم، تُعدّ إدارة المشاريع حجر الزاوية لتمكين التحول الرقمي في مختلف القطاعات. وسواءً أكانت الشركة صغيرة أم متوسطة أم عالمية، فإن الإدارة الكفؤة للمشاريع ضرورية لضمان تحقيق الأهداف بنجاح وكفاءة. قد لا تكون المنهجيات التقليدية، كنموذج الشلال الذي يعتمد على عمليات خطية، كافية في بعض الأحيان في السياقات التي تتطلب تكرارًا سريعًا وجداول تسليم أقصر. في المقابل، اكتسبت منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة شعبيةً واسعةً بفضل مرونتها وقدرتها على التكيف، مما يوفر أساسًا مستدامًا لإدارة تعقيدات المشاريع الحالية. مع ذلك، لا يزال التقارب بين منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة والاستدامة غير مدروس بشكل كافٍ، حيث تركز معظم الأبحاث المتاحة على الدول المتقدمة. وقد أولي اهتمام محدود لكيفية ارتباط منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، مما يُحدث فجوةً جوهريةً في فهم التآزر المحتمل بينهما. علاوةً على ذلك، لم تُطبق سوى أبحاث قليلة منهجيات اتخاذ القرارات متعددة المعايير لتحليل أثر أهداف التنمية المستدامة في تحسين نتائج مشاريع إدارة المشاريع الرشيقة. يهدف هذا البحث إلى تجاوز هذه النقائص من خلال توظيف عملية التحليل الهرمي (AHP) لتحليل أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة بمنظمة معينة وتحديد أولوياتها. وتُوزن الأهداف المحددة بناءً على سياسة الاستدامة الخاصة بالشركة، مما يوفر إطارًا منهجيًا لتحسين مشاريع التطوير الرشيقة مستقبلاً. يقدم هذا البحث منظورًا جديدًا حول كيفية دمج عوامل الاستدامة في إدارة المشاريع الرشيقة. وتُضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات من خلال تقديم استراتيجية فريدة تجمع بين أهداف الاستدامة والأساليب الرشيقة، مما يتيح للمؤسسات تحسين نتائج المشاريع مع تحقيق أهداف التنمية المستدامة طويلة الأجل (ULUKAN، 2024).

تحلل دراسة (Odionu، 2024) أثر دمج منهجيات أجايل مع إطار عمل ITIL في إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) ضمن القطاع المصرفي. فمع تزايد الضغوط على البنوك للابتكار والتكيف السريع مع تغيرات السوق والمتطلبات التنظيمية، تُقدم مرونة أجايل ومنهجية ITIL المنظمة حلاً عملياً. تبحث هذه المقالة في كيفية تأثير أجايل على إجراءات ITIL، مما يُسهم في تسريع تقديم الخدمات، وتعزيز التعاون، وتحسين رضا العملاء. كما تتناول المقالة قضايا المقاومة الثقافية وموازنة الصرامة مع المرونة، بالإضافة إلى تداعيات ذلك على إدارة خدمات تقنية المعلومات في القطاع المصرفي، ولا سيما إمكانية إدارة خدمات أكثر ديناميكية واستراتيجية. وتختتم المقالة باقتراحات لإجراء المزيد من البحوث حول الأثر طويل الأجل وأفضل الممارسات

لدمج أجايل مع ITIL في خدمات تقنية المعلومات المصرفية. الكلمات المفتاحية: منهجيات أجايل، إطار عمل ITIL، إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM)، القطاع المصرفي، دمج أجايل مع ITIL.

اكتسب تطوير البرمجيات الرشاقة شعبية متزايدة في مختلف المجالات خلال السنوات الأخيرة. وتعتاد المؤسسات المالية على هذا التوجه، إذ يتطلب منها التكيف مع تغيرات بيئات أعمالها بسرعة أكبر. وقد تطورت تقنيات الرقابة لحل قيود التقنيات التقليدية. واستجابة للطبيعة المتغيرة والديناميكية لبيئة الأعمال، تتزايد لجوء مؤسسات تطوير البرمجيات إلى استخدام مناهج الرشاقة. ظهر مصطلح "الرشاقة" لأول مرة في مجالي تطوير البرمجيات وإدارة المشاريع منذ حوالي ثلاثين عامًا. ويُستخدم هذا المصطلح في الدراسات ذات التأثيرات الواسعة، ويُطبق على مستويات وظروف متنوعة. وقد تطورت العديد من إصدارات منهجية الرشاقة، مثل سكروم، وكانبان، وسكروم واسع النطاق (LeSS)، ونموذج سبوتيفاي، والتكامل المستمر، والتطوير الرشيق المرن الموسع (SCALEd). وبعد أن طُبقت الرشاقة في البداية على مستوى تطوير البرمجيات الفردية والفرق، توسعت لتشمل المشاريع والبرامج والحلول والمحافظة، وصولاً إلى تطبيقها الشامل على مستوى المؤسسات. بهدف دراسة منهجيات ونماذج وممارسات إدارة المشاريع الرشاقة في مجال لم يحظَ بالبحث الكافي في قطاع الخدمات المصرفية والمالية - بدءًا من تطوير البرمجيات ونماذجها وصولاً إلى دراسات الحالة واسعة النطاق على مستوى المؤسسات - قُدِّمت في هذه الورقة منهجية فريدة لاستعراض الأدبيات. ويوضح استنتاج الدراسة العوامل ذات الصلة، وأفضل الممارسات، والفوائد، والدروس التي يمكن للمختصين في قطاعي الخدمات المصرفية والمالية الاستفادة منها لتحقيق تطبيق رشيق ولس (Shivarudra، 2022).

## - أوجه التشابه بين الدراسات

### 1. الاتفاق على أهمية المرونة التنظيمية

تشير معظم الأبحاث التي تم تحليلها إلى أن منهجيات أجايل تعزز المرونة التنظيمية والتكيف في السياقات الديناميكية. سواء في القطاع المصرفي أو الطاقة أو المؤسسات العسكرية أو في مجالات التحول الرقمي، تُشير الدراسات باستمرار إلى أن أطر عمل أجايل تُساعد الشركات على التكيف بفعالية أكبر مع التحولات السريعة في السوق، والتحديات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية. وتتفق الدراسات على أن التطوير التكراري، ومشاركة أصحاب المصلحة، وحلقات التغذية الراجعة المستمرة تُعزز الاستجابة والمرونة. يُشير هذا الرأي الموحد إلى فهم عام بأن أجايل لم تعد مقتصرة على تطوير البرمجيات، بل تُمثل فلسفة إدارة استراتيجية قادرة على دعم استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية على المدى الطويل.

## 2. التركيز على تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر

يُعد موضوع أهمية تقنيات أجايل في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر المتعلقة بالمشاريع موضوعًا شائعًا في جميع الأبحاث. ويُشير العديد من الأكاديميين إلى أن منهجيات أجايل تُقصر دورات التسليم، وتُزيل تجاوزات التكاليف، وتُعزز شفافية العمليات. تُروج النماذج الهجينة التي تجمع بين منهجيات أجايل والأساليب التقليدية على نطاق واسع باعتبارها حلولاً مفيدة لتحقيق التوازن بين المرونة والقدرة على التنبؤ. كما تُشير الأبحاث إلى أن زيادة التواصل مع أصحاب المصلحة وتسريع عملية اتخاذ القرارات من أهم نتائج تبني منهجية أجايل. وبشكل عام، تتفق الدراسات على أن أجايل استراتيجية فعالة لتحسين الأداء مع إدارة حالة عدم اليقين في القطاعات المعقدة والخاضعة للتنظيم، مثل الخدمات المصرفية والمالية.

## 3. التركيز على القيادة والثقافة التنظيمية

تؤكد العديد من الدراسات على الأهمية البالغة للالتزام بالقيادة والثقافة المؤسسية في التأثير على نجاح منهجية أجايل. وتُظهر الأبحاث التي تركز على المؤسسات المالية أن القيادة التحويلية، وتمكين الموظفين، والإعداد الثقافي تُؤثر بشكل كبير على نجاح تبني منهجية أجايل. في المقابل، قد تُعيق مقاومة التغيير، والهياكل التنظيمية الجامدة، وعدم كفاية التدريب، التنفيذ الناجح. وتُشير الأبحاث مرارًا وتكرارًا إلى أن التحول إلى منهجية أجايل يتجاوز مجرد تغيير الإجراءات؛ فهو يتطلب تغييرًا في طريقة التفكير مدعومًا برعاية القيادة ومبادرات بناء القدرات الموجهة. ويُشير هذا الإجماع إلى أن أداء أجايل لا يعتمد فقط على التقنيات والأطر، بل أيضًا على الأفراد والعناصر الثقافية داخل المؤسسة.

## 4. تحديد تحديات التنفيذ الشائعة

تكشف الدراسات التي تم تقييمها، عبر مختلف القطاعات، عن معوقات متشابهة أمام تبني منهجية أجايل. تشمل هذه المعوقات الأنظمة القديمة، ومتطلبات الامتثال التنظيمي، وعدم كفاية الكفاءة التقنية، وسوء تخصيص الموارد، وفجوات التواصل بين الأقسام. وفي القطاع المصرفي تحديدًا، تُعيق القيود التنظيمية ومتطلبات إدارة المخاطر تبني منهجية أجايل. كما تشير الدراسات إلى أن عدم دقة توصيفات الوظائف وعدم توافق الأدوات قد يؤثر على الكفاءة. ويشير تكرار هذه الصعوبات في مختلف القطاعات إلى أن التحول إلى منهجية أجايل يمثل تحديًا ويعتمد على السياق. ومع ذلك، يعتقد الأكاديميون أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال التخطيط المنهجي، والتقنيات الهجينة، وتكتيكات النشر التدريجي.

## - الاختلافات بين الدراسات

## 1. التباين في السياق القطاعي

تختلف الدراسات اختلافاً كبيراً في تركيزها القطاعي. فبعض الأبحاث تتناول مباشرةً تطبيق منهجية أجایل في البيئات المصرفية، بينما تحلل أبحاث أخرى مشاريع الطاقة، والمؤسسات العسكرية، ومبادرات التحول الرقمي، أو بيئات إدارة المشاريع بشكل عام. وتؤثر الخصائص القطاعية على كيفية تكيف مبادئ أجایل وتطبيقها. فعلى سبيل المثال، تُركز الدراسات المصرفية على الامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر المالية، بينما تُركز أبحاث قطاع الطاقة على تعقيد البنية التحتية والجدول الزمني طويلة الأجل للمشاريع. تؤثر هذه الاختلافات السياقية على استراتيجيات التنفيذ ونتائج الأداء. لذا، فرغم تشابه الأسس النظرية لمنهجية أجایل، إلا أن تطبيقها العملي يختلف باختلاف ظروف القطاع.

## 2. اختلافات في منهجية البحث

تستخدم الأوراق البحثية التي تم فحصها استراتيجيات بحثية متنوعة، تشمل الاستبيانات الكمية، والمقابلات النوعية، ودراسات الحالة، والمراجعات المنهجية للأدبيات، وأدوات النمذجة الهيكلية. غالباً ما تستخدم الدراسات الكمية أساليب إحصائية، مثل نمذجة المعادلات الهيكلية، لتحليل العلاقات بين المتغيرات، بينما يبحث البحث النوعي في التصورات والخبرات والتأثيرات الثقافية. تُركز المراجعات المنهجية على تجميع المعلومات الحالية، في حين تُقدّم دراسات الحالة رؤى عملية من واقع المؤسسات. يؤدي هذا التنوع المنهجي إلى نتائج متنوعة، تتراوح بين البيانات الإحصائية الفعلية والاستنتاجات المفاهيمية والتفسيرية. وبالتالي، تتغير قوة النتائج ونطاقها تبعاً لتصميم الدراسة.

## 3. تنوع المتغيرات والتركيز التحليلي

تختلف الدراسات أيضاً من حيث العوامل المدروسة والتركيز التحليلي. يركز بعضها على الخصائص الثقافية والقيادية، بينما يركز البعض الآخر على مهارات معالجة البيانات، ونماذج إدارة المشاريع الهجينة، وتكامل الاستدامة، أو إدارة المعرفة. وقليل من الدراسات يقدم منهجية شاملة تقيّم في آنٍ واحد تبني منهجية أجایل والعديد من مؤشرات الكفاءة التشغيلية. في كثير من الحالات، يعزل البحث خصائص معينة مثل إدارة الموارد، ومشاركة أصحاب المصلحة، أو التقنيات الرقمية. هذا التشتت يعيق القدرة على بناء معرفة متكاملة حول كيفية تأثير منهجية أجایل على الأداء التشغيلي العام، لا سيما داخل المؤسسات المالية المعقدة.

## - الفجوة البحثية

### 1. محدودية البحوث التجريبية في القطاع المصرفي السعودي

على الرغم من تزايد حجم البحوث الدولية، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات العملية التي تستكشف تبني منهجية أجايل داخل البنوك السعودية، وخاصة في الرياض. تركز معظم البحوث السابقة على الأنظمة المصرفية الآسيوية أو الأوروبية، مما يخلق فجوة جغرافية في بيئة الشرق الأوسط. وبالنظر إلى تزايد أنشطة التحول الرقمي والتحسينات التنظيمية في المملكة العربية السعودية، فإن هذا التفاوت كبير. يُحدّ غياب البيانات التجريبية المحلية من فهم كيفية عمل تقنيات أجايل داخل المؤسسات المالية السعودية، وكيف تؤثر القضايا الثقافية والقانونية والاقتصادية على نتائج تطبيقها.

## 2. عدم كفاية التكامل بين تبني أجايل ومقاييس الكفاءة التشغيلية الشاملة

على الرغم من أن العديد من الدراسات تتناول تحسينات الكفاءة، إلا أن القليل منها يُقدّم نموذجاً تحليلياً مُهيكلًا يربط تطبيق أجايل مباشرةً بمؤشرات الكفاءة التشغيلية القابلة للقياس، مثل خفض التكاليف، وتحسين الوقت، ورفع جودة الخدمة، واستخدام الموارد، ضمن إطار عمل موحد. تُغطي معظم الدراسات عناصر أداء منفصلة بدلاً من تقديم تقييم شامل. لذلك، ثمة حاجة إلى بحث تجريبي مُعمّق يُقيّم بشكل منهجي تأثير تقنيات أجايل على جوانب عديدة من الكفاءة التشغيلية في بيئة مصرفية خاضعة للرقابة. تُبرز هذه الفجوة أهمية وجدة هذه الدراسة.

## الاطار النظري:

يستند البحث الحالي إلى مجموعة من الأسس النظرية التي توفر إطاراً مفاهيمياً لتقييم أثر منهجيات إدارة المشاريع الرشيفة في تعزيز كفاءة العمليات المصرفية. تتضمن هذه الأسس نظرية الإدارة، والنظرية التنظيمية، وأطر تحسين الأداء، لشرح كيفية تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيفة على النتائج التشغيلية داخل المؤسسات المالية الخاضعة للتنظيم.

## 1. نظرية المرونة التنظيمية

ترى نظرية المرونة التنظيمية أن المؤسسات العاملة في بيئات ديناميكية وغير متوقعة يجب أن تمتلك قدرات تكيفية للحفاظ على أدائها وتنافسيتها. يؤكد هذا النهج على الاستجابة السريعة، والقدرة على التكيف، وسرعة اتخاذ القرارات كسمات أساسية للشركات عالية الأداء. في القطاع المصرفي، حيث تتغير القيود التنظيمية والابتكارات التكنولوجية وتوقعات العملاء باستمرار، تصبح القدرة على التكيف ضرورة استراتيجية. تتوافق منهجيات إدارة المشاريع الرشيفة مع هذا المفهوم من خلال تعزيز التطوير التكراري، وإشراك أصحاب

المصلحة، والتحسين المستمر. يفترض البحث أن تبني أطر العمل الرشيقة يعزز المرونة التنظيمية، مما يؤثر إيجاباً على مؤشرات الكفاءة التشغيلية مثل السرعة والجودة وترشيد استخدام الموارد (Probojakti، 2024).

## 2. نظرية الموارد (RBV)

تقترح نظرية الموارد أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات الداخلية القيمة والفريدة وال متميزة والمنظمة تنظيماً جيداً. في المؤسسات المالية، تُشكل المعرفة البشرية والبنية التحتية التكنولوجية والكفاءات الإدارية موارد استراتيجية هامة. تعمل تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحسين تنسيق هذه الموارد واستخدامها من خلال التعاون بين مختلف الأقسام، وتبادل المعلومات، والتخطيط التكيفي. يستند هذا البحث إلى مفهوم أن تبني منهجية إدارة المشاريع الرشيقة يُعزز مواءمة الموارد الداخلية ويُحسن الأداء التشغيلي من خلال تعظيم القيمة المُستمدة من أصول المؤسسة، مما يُسهم في خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية (Alonso، 2025).

## 3. نظرية إدارة المشاريع

تُركز فلسفة إدارة المشاريع التقليدية على التخطيط المنظم، وتحديد نطاق العمل، وإدارة الوقت، والتحكم في المخاطر. مع ذلك، تتطلب سياقات المشاريع المعاصرة مرونة في أنظمة التحكم. تُوسع إدارة المشاريع الرشيقة النظرية التقليدية من خلال دمج الدورات التكرارية، والتفاعل مع العميل، والتسليم التدريجي. يركز الأساس النظري هنا على أن نجاح المشروع لا يعتمد كلياً على التخطيط الدقيق، بل على المرونة وأنظمة التغذية الراجعة المستمرة. في العمليات المصرفية، حيث تتضمن المشاريع عادةً تقنيات رقمية وإجراءات حساسة للامتثال، توفر أطر العمل الرشيقة أساليب منظمة ومرنة لتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة أكبر (Kadenic، 2023).

## 4. نظرية التحسين المستمر

تؤمن نظرية التحسين المستمر بأن التغييرات الصغيرة والمستمرة في العمليات تُسهم في تحسين الأداء على المدى الطويل. تُفَعِّل تقنيات العمل الرشيقة هذا المفهوم من خلال دورات قصيرة، وجلسات تقييم دورية، وحلقات تغذية راجعة. تُمكن كل دورة تطوير الفرق من اكتشاف أوجه القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية. تشير الأبحاث إلى أن التطبيق المنتظم للتقييم والتعديل التكراري يُحسِّن عمليات سير العمل، ويُقلل الهدر، ويعزز جودة الخدمة في العمليات المصرفية (Oladipupo، 2022).

## 5. نظرية أصحاب المصلحة

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة أن نجاح المؤسسة يعتمد على تلبية مصالح وتوقعات جميع أصحاب المصلحة بشكل صحيح، بمن فيهم المستهلكون، والعاملون، والجهات التنظيمية، والمساهمون. تزيد تقنيات أجايل من مشاركة أصحاب المصلحة من خلال الانفتاح والتواصل المستمر واتخاذ القرارات بشكل تعاوني. في القطاع المصرفي، يُسهم تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين التوافق بين الإجراءات التشغيلية وتوقعات العملاء. تشير الأبحاث إلى أن زيادة مشاركة أصحاب المصلحة عبر تقنيات أجايل تحسّن جودة الخدمة والأداء التشغيلي بشكل ملحوظ (Guttermann، 2023).

## 6. نظرية النظم

تنظر نظرية النظم إلى المؤسسات على أنها أنظمة مترابطة، حيث يؤثر أي تغيير في أحد مكوناتها على الهيكل بأكمله. تتألف العمليات المصرفية من أقسام مترابطة مثل إدارة المخاطر، والامتثال، وتقنية المعلومات، وخدمة العملاء. تُركز تقنيات أجايل على التعاون بين مختلف الأقسام والعمليات المتكاملة. يفترض هذا النهج النظري أن تعزيز التنسيق بين الأنظمة الفرعية عبر منهجيات أجايل يحسّن أداء النظام بشكل عام، ويُقلل من اختناقات العمليات، ويُعزز التماسك التشغيلي.

# الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## مقدمة:

يُبين هذا الفصل المنهجية التحليلية المُختارة لتقييم العلاقة بين تقنيات الإدارة الرشيدة ومؤشرات الأداء التشغيلي الرئيسية في المؤسسات المصرفية. تهدف هذه المنهجية إلى ضمان البحث المنهجي، والقياس الموضوعي للمتغيرات، والدقة العلمية في تحليل البيانات. ونظرًا لهدف الدراسة المتمثل في دراسة تأثير تقليل الوقت، وتحسين جودة الخدمة، والحد من الأخطاء التشغيلية على استخدام ممارسات الإدارة الرشيدة، فإن منهجية بحثية منظمة وتجريبية ضرورية. يناقش هذا الفصل منهجية البحث، وتصميمه، ومجتمع الدراسة وعينتها، وعمليات جمع البيانات، وأدوات القياس، وتقنيات التحليل الإحصائي المستخدمة لتقييم فرضيات الدراسة.

تعتمد الدراسة استراتيجية بحث كمية، إذ تسعى إلى تقييم الارتباطات بين متغيرات محددة بدقة واختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي. يُعدّ الأسلوب الكمي مناسبًا لأن البحث يهدف إلى قياس الآراء

والسلوكيات المرتبطة بالإدارة الرشيدة والكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات المالية. ومن خلال ترجمة مفاهيم الإدارة المجردة إلى مؤشرات كمية، تُمكن الدراسة من التقييم والمقارنة الموضوعية للنتائج. يُتيح المنهج الكمي اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار، مما يوفر أدلة تجريبية بدلاً من الاعتماد على التفسير الوصفي فقط.

يُعتمد تصميم بحثي وصفي-تحليلي. يُمكن الجانب الوصفي الباحث من تحديد مدى تطبيق إدارة الرشيدة في البنوك ودراسة الوضع الحالي لمعايير الأداء التشغيلي، مثل كفاءة الوقت وجودة الخدمة ودقة العمليات. أما الجانب التحليلي، فيُقيّم العلاقات بين هذه المتغيرات ويُحدد مدى تأثير العوامل المستقلة على المتغير التابع. يضمن هذا المنهج المزدوج أن الدراسة لا تقتصر على تحديد الظروف الفعلية فحسب، بل تُوضح أيضاً الروابط السببية بين العوامل التشغيلية وتطبيق تقنيات الرشيدة.

يتكون مجتمع البحث من العاملين في البنوك التجارية العاملة في الرياض. وينصب التركيز على العاملين في أقسام الإجراءات التشغيلية، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، والامتثال، وإدارة المشاريع، وخدمة العملاء. وقد تم اختيار هؤلاء الموظفين لأنهم يُشاركون بشكل مباشر في مهام تتعلق بإدارة الوقت، وتقديم الخدمات، ومنع الأخطاء، وتحسين العمليات. تُتيح خبرتهم العملية فهماً عميقاً لتطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة ونجاحها في العمليات المصرفية.

يُستخدم استبيان موحد كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد بُني هذا الاستبيان استناداً إلى عناصر نظرية مستقاة من أدبيات الإدارة الرشيدة وأطر الأداء التشغيلي. ويتألف من عدة أقسام لتقييم المتغيرات المستقلة (توفير الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية) والمتغير التابع (ممارسات الإدارة الرشيدة). ويُستخدم مقياس ليكرت خماسي النقاط لتسجيل آراء المشاركين بشكل متسق. وتُعزز هذه التقنية القياسية الموحدة موثوقية الاستبيان وتُمكن من إجراء التحليل الإحصائي.

وللتحقق من صحة البحث علمياً، يخضع الاستبيان للتحقق من المحتوى من خلال مراجعة الخبراء، وللتحقق من البنية باستخدام تحليل العوامل. ويُجرى اختبار الموثوقية باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي بين بنود كل بنية. وتُسهم هذه العمليات في زيادة موثوقية أداة القياس وتقليل احتمالية أخطاء القياس.

ويُجرى تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS. وتُبرز الإحصاءات الوصفية الخصائص الديموغرافية والاتجاهات العامة. تُستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية، بما في ذلك تحليل الارتباط وتحليل

الانحدار المتعدد، لاختبار الفرضيات وتحديد درجة واتجاه الارتباطات بين المتغيرات. تُمكن هذه المنهجيات الباحث من تحليل ما إذا كانت تحسينات الأداء التشغيلي تؤثر بشكلٍ جوهري على تبني إدارة الرشاقة. بشكل عام، يضمن هذا الإطار المنهجي إجراء البحث بطريقة منهجية وموضوعية وأخلاقية. ومن خلال دمج القياس الكمي والتحليل الإحصائي وأدوات البحث المعتمدة، توفر هذه التقنية منصة قوية لتحليل تأثير جوانب الأداء التشغيلي على أساليب إدارة الرشاقة في القطاع المصرفي.

### المنهجية وطرق البحث:

تستخدم هذه الدراسة إطاراً منهجياً منظماً لاستكشاف دور استخدام تقنيات إدارة المشاريع الرشاقة في تعزيز كفاءة العمليات المصرفية في بنوك الرياض. تهدف هذه التقنية إلى ضمان جمع البيانات بشكلٍ منهجي، وقياس المتغيرات بدقة، وإجراء تحليل إحصائي موثوق يُسهّل اختبار الفرضيات والتقييم الموضوعي.

#### - منهج البحث

تعتمد الدراسة منهجية بحث كمية مدعومة بمنهجيات وصفية وتحليلية. يُعدّ المنهج الكمي مناسباً نظراً لأن الدراسة تسعى إلى تحديد العلاقة بين تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشاقة (المتغير المستقل) والكفاءة التشغيلية (المتغير التابع) باستخدام الأساليب الإحصائية. يساعد الجزء الوصفي في تحديد المستوى الحالي لتبني منهجية إدارة المشاريع الرشاقة في البنوك، بينما يدرس الجزء التحليلي تأثير هذه المنهجيات على مؤشرات الأداء التشغيلي.

#### - تصميم البحث

تُستخدم استراتيجية دراسة مقطعية، حيث تُجمع البيانات من المشاركين في وقت محدد. يُمكن هذا النهج الباحث من تحليل الممارسات والآراء الحالية المتعلقة بتطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشاقة وفعاليتها التشغيلية دون

وجود عوامل مؤثرة. يتسم هذا البحث بطابع تفسيري، إذ يهدف إلى توضيح كيفية تأثير منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على الكفاءة التشغيلية للبنوك.

#### - مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في البنوك التجارية العاملة في الرياض، ولا سيما العاملين في إدارات إدارة المشاريع، وتقنية المعلومات، والعمليات، والامتثال، والتخطيط الاستراتيجي. وقد تم اختيار هؤلاء الأفراد لمشاركتهم المباشرة في تنفيذ المشاريع والعمليات التشغيلية، مما يجعلهم قادرين على تقييم تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونتائج الكفاءة.

#### - طريقة أخذ العينات وحجمها

تم استخدام أسلوب الاختيار العشوائي الطبقي لضمان تمثيل مختلف الوحدات الوظيفية داخل البنوك. ويعزز هذا الأسلوب موثوقية النتائج من خلال جمع وجهات نظر متنوعة عبر المستويات التنظيمية. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على معايير الكفاءة الإحصائية لضمان التمثيلية وقابلية التعميم. ويُفضل وجود عدد كافٍ من المستجيبين لإجراء تحليل إحصائي فعال، بما في ذلك اختبارات الارتباط والانحدار.

#### - طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان منظم مُعدّ وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة". ينقسم الاستبيان إلى جزأين لتقييم خصائص منهجية أجايل (مثل التطوير التكراري، والتعاون، والتخطيط التكيفي، وأنظمة التغذية الراجعة) وأبعاد الكفاءة التشغيلية (كفاءة الوقت، وكفاءة التكلفة، وجودة الخدمة، واستخدام الموارد).

تم الحصول على البيانات الثانوية من أوراق بحثية محكمة، وكتب أكاديمية، وتقارير مصرفية رسمية، ومنشورات صناعية ذات صلة، وذلك لدعم الإطار النظري والسياق المرجعي للبحث.

#### - الصدق والثبات

لضمان صدق المحتوى، تم إعداد أسئلة الاستبيان بناءً على أبحاث معترف بها، وتم التحقق من صحتها من قبل متخصصين أكاديميين في إدارة المشاريع والعمليات المصرفية. تم التحقق من صدق البناء باستخدام تحليل العوامل. تم فحص الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان. يشير رقم الثبات الذي يتجاوز المستوى المسموح به إلى اتساق قياس جيد.

## - تقنيات تحليل البيانات

- ✓ تم تقييم البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS. يشمل التحليل:
- ✓ الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والتكرارات) لتوصيف خصائص العينة.
- ✓ دراسة ارتباط لتقييم العلاقة بين تبني منهجية أجايل ومؤشرات الكفاءة.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير خصائص أجايل على الكفاءة التشغيلية.
- ✓ اختبار الفرضيات للتحقق من صحة افتراضات البحث المقترحة.

## - الاعتبارات الأخلاقية

يُراعي البحث سرية هوية المشاركين وعدم الكشف عن هويتهم. تُستخدم الإجابات لأغراض أكاديمية بحثية، ويتم إبلاغ المشاركين بأن مشاركتهم طوعية. تُعالج البيانات بشكل آمن لحماية خصوصية المؤسسات والأفراد.

## مجتمع البحث:

### 1. القطاع المستهدف

يتألف مجتمع البحث من أفراد يعملون في قطاع البنوك التجارية. ويركز البحث بشكل أساسي على البنوك التي تعمل ضمن إطار تنظيمي ومالي منظم، حيث تُعد الكفاءة التشغيلية ومراقبة الجودة من أهم مؤشرات الأداء. وقد تم اختيار القطاع المصرفي لأنه يمثل قطاعًا خدميًا كثيفًا يسعى باستمرار إلى تعزيز الكفاءة، وتقليل الهدر، وتحسين رضا العملاء باستخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الرشيقة. تعمل البنوك في بيئات معقدة تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين الأقسام، مما يوفر لها بيئة مناسبة لتقييم العلاقة بين مؤشرات الأداء التشغيلي وتطبيق الإدارة الرشيقة.

### 2. النطاق الجغرافي للمجتمع البحثي

يقتصر مجتمع البحث جغرافيًا على البنوك التجارية التي تتخذ من الرياض مقرًا لها. وقد تم اختيار الرياض لأنها تمثل المركز المالي والإداري للمملكة العربية السعودية، حيث تضم المقرات الرئيسية والفروع الرئيسية للبنوك الهامة. ويعزز التركيز على هذه المنطقة الجغرافية الاستقرار في المتطلبات التنظيمية والسياسات التشغيلية والظروف الاقتصادية. كما يعزز موثوقية البيانات من خلال تقليل التباين الجغرافي. يُتيح هذا التحديد الجغرافي للبحث إمكانية التوصل إلى نتائج مُلائمة للسياق، مع ضمان قابلية المقارنة بين المؤسسات العاملة في بيئات تنظيمية وبيئات مماثلة.

### 3. المستويات التنظيمية المُشمولة

تضمّ عينة الدراسة موظفين من مختلف المستويات التنظيمية داخل البنوك، وذلك لجمع آراء متعددة حول الإدارة الرشيقة والكفاءة التشغيلية. تشمل هذه المستويات كبار المديرين، ومديري الأقسام، ورؤساء الأقسام، وقادة الفرق، والعاملين في العمليات التشغيلية. يُتيح إدراج مستويات هرمية متعددة رؤية شاملة لكلٍ من عملية صنع القرار الاستراتيجي والعمليات التشغيلية اليومية. يُساهم كبار المديرين برؤى استراتيجية حول تطبيق الإدارة الرشيقة، بينما يُقدم العاملون في العمليات التشغيلية رؤى عملية حول إجراءات سير العمل، وإدارة الوقت، وجودة الخدمة، والحد من الأخطاء. يُعزز هذا الإدراج متعدد المستويات تمثيلية البيانات المُجمعة وعمقها.

### 4. الإدارات الوظيفية المُغطاة

تضمّ عينة البحث موظفين من مختلف الإدارات الوظيفية الهامة التي تُؤثر بشكل مباشر على النجاح التشغيلي. تشمل هذه الإدارات العمليات، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، والامتثال، وخدمة العملاء، وتقنية المعلومات، وإدارة المشاريع. تُؤدي كل إدارة دورًا مُحددًا في تطبيق مفاهيم الإدارة الرشيقة وضمان الكفاءة التشغيلية. على سبيل المثال، يشرف متخصصو العمليات على إجراءات سير العمل، وتدعم أقسام تقنية المعلومات أنظمة التشغيل الآلي والرقمية، وتضمن وحدات الامتثال الالتزام باللوائح. إن إشراك أقسام متنوعة يُساهم في تقييم إدارة Lean من منظور شامل متعدد الوظائف، بدلاً من حصرها في وحدة تنظيمية واحدة.

### 5. معايير الخبرة المهنية

يقتصر مجتمع البحث على الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية مناسبة في العمليات المصرفية وإدارة العمليات. ويشترط أن يكون لدى المشاركين حد أدنى من المشاركة العملية في الأنشطة التشغيلية، أو مراقبة الجودة، أو تنفيذ المشاريع. يضمن هذا المعيار أن يكون لدى المجيبين فهم كافٍ للعمليات الداخلية، وأساليب إدارة الوقت، ومعايير الخدمة، والقضايا التشغيلية. باختيار أفراد ذوي خبرة، يعزز البحث مصداقية الإجابات، ويضمن أن البيانات المُجمعة تمثل أحكامًا مدروسة وليست مجرد آراء نظرية حول منهجية Lean واستراتيجيات تحسين الكفاءة.

### 6. معايير الإدراج والاستبعاد

يقتصر مجتمع البحث على الموظفين المتفرغين الذين يشاركون بفعالية في مسؤوليات تشغيلية أو إدارية مرتبطة بتحسين العمليات ومراقبة الأداء. تم استبعاد الموظفين المؤقتين والمتدربين والموظفين العاملين في مهام إدارية غير ذات صلة من البحث. يضمن هذا المعيار أن يكون لدى المشاركين خبرة مباشرة في العمليات التشغيلية وجهود الإدارة الرشيقة. ومن خلال تحديد متطلبات الإدراج والاستبعاد بدقة، تعزز الدراسة الصلاحية الداخلية وتضمن أن البيانات التي تم جمعها تعكس بشكل مناسب مجتمع البحث المطلوب في القطاع المصرفي.

## حدود الدراسة:

### 1. القيود الجغرافية

من أبرز عيوب هذا البحث اقتصره الجغرافي على البنوك التجارية في الرياض. فبينما تُعدّ الرياض العاصمة المالية للمملكة، قد لا تعكس النتائج الواقع في مدن أو مناطق أخرى، حيث تختلف الأنشطة المصرفية من حيث النطاق، والتركيب السكانية للعملاء، والهيكل التنظيمي. وقد تؤثر المتغيرات الاقتصادية الإقليمية وأساليب التشغيل على تبني إدارة Lean بشكل مختلف. لذا، لا يمكن تعميم النتائج على جميع البنوك في المملكة العربية السعودية أو خارجها دون توخي الحذر. هذا القيد الإقليمي يحدّ من إمكانية تطبيق نتائج الدراسة على نطاق أوسع.

### 2. القيود القطاعية

يركز البحث بشكل أساسي على قطاع البنوك التجارية، ولا يشمل مؤسسات مالية أخرى كشركات الاستثمار، وشركات التأمين، وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة، والهيئات المالية الحكومية. قد تتبنى هذه المؤسسات إدارة Lean بشكل مختلف نتيجةً لتغيرات في نماذج التشغيل، والأطر التنظيمية، وهياكل الخدمات. وبالتالي، فإن الاستنتاجات خاصة بالبنوك التجارية، وقد لا تنطبق كليًا على القطاعات المالية أو غير المالية الأخرى. يُضيق هذا القيد القطاعي نطاق التعميم ويُحدّ من تطبيق النتائج على بيئات مؤسسية مماثلة.

### 3. القيد الزمني (التصميم المقطعي):

تعتمد الدراسة على منهج البحث المقطعي، أي جمع البيانات في لحظة زمنية محددة. تُسجّل هذه التقنية المواقف والإجراءات التشغيلية خلال فترة زمنية معينة، لكنها لا تُقيّم التغيرات بمرور الوقت. قد يتغير تبني الإدارة الرشيقة ونجاحها التشغيلي نتيجةً لتعديلات الاستراتيجية، أو التحديثات التنظيمية، أو التطورات التكنولوجية.

قد يُقدّم البحث الطولي رؤى أفضل حول التأثيرات والأنماط طويلة الأجل. لذلك، يُقَيّد الهيكل المقطعي للدراسة القدرة على إثبات علاقات سببية طويلة الأجل بين متغيرات تحسين العمليات ونهج الإدارة الرشيقة.

#### 4. الاعتماد على البيانات المُبلغ عنها ذاتيًا:

يعتمد البحث في معظمه على إجابات الاستبيانات المُستلمة من موظفي البنك. قد تتأثر الإحصاءات المُبلغ عنها ذاتيًا بالتحيز الشخصي، أو الاختلافات الإدراكية، أو ميل الرغبة في الظهور بمظهر مقبول اجتماعيًا. قد يُقدّم المشاركون إجابات تعكس تطلعات المؤسسة بدلاً من أفعالها الفعلية. إضافةً إلى ذلك، قد تؤثر الاختلافات في فهم الأفراد لمبادئ الإدارة الرشيقة على دقة الإجابات. ورغم الجهود المبذولة لضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين وسرية معلوماتهم، يبقى خطر تحييز الإجابات قيدًا منهجيًا قد يؤثر على دقة النتائج.

#### 5. محدودية الوصول إلى البيانات التشغيلية السرية

تخضع المؤسسات المصرفية لقوانين صارمة بشأن السرية، مما يحدّ من الوصول إلى مؤشرات الأداء التشغيلية الهامة، مثل وفورات التكاليف الحقيقية، ومعدلات الأخطاء، أو أرقام كفاءة الوقت الدقيقة. ونتيجةً لذلك، يعتمد البحث على المقاييس الإدراكية بدلاً من بيانات الأداء الداخلية المؤكدة. وبينما تُقدّم الإدراكات رؤى مفيدة، إلا أنها قد لا تُمثّل تمامًا مقاييس الأداء الموضوعية. قد يُقلّل هذا القيد من القدرة على التحقق من النتائج مقابل البيانات المؤسسية الملموسة، وقد يُضعف عمق التحقق التجريبي.

#### 6. قيود حجم العينة والتمثيل

على الرغم من بذل الجهود لضمان تمثيل مناسب عبر الإدارات والمستويات التنظيمية، إلا أن حجم العينة يقتصر على الأفراد المتاحين الراغبين في الإجابة. قد تشهد بعض البنوك أو الإدارات معدلات مشاركة منخفضة، مما قد يؤثر على التمثيل متناسب. إضافةً إلى ذلك، قد تؤثر الاختلافات في الثقافة التنظيمية بين البنوك على الاستجابات بشكل غير متساوٍ. قد تُضعف هذه القيود إمكانية تعميم نتائج البحث وقوته الإحصائية، لا سيما إذا كانت فئات ديموغرافية أو وظيفية محددة ممثلة تمثيلاً ناقصاً.

#### 7. قيود النطاق المفاهيمي

ركز البحث بشكل أساسي على مناهج الإدارة الرشيقة كمتغير تابع، وقام بتقييم ثلاثة عوامل مستقلة فقط للأداء التشغيلي: توفير الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية. لم يتم التطرق صراحةً إلى خصائص أساسية أخرى مثل أسلوب القيادة، ودرجة التحول الرقمي، وثقافة الشركة، أو القدرة التقنية. في حين أن التركيز

على متغيرات مختارة يعزز الوضوح والدقة التحليلية، إلا أنه يحد من شمولية النموذج المفاهيمي. يمكن للدراسات المستقبلية تحسين هذا النموذج من خلال دمج جوانب أخرى تؤثر على نجاح الإدارة الرشيقة داخل المؤسسات المالية.

## **خطوات جمع البيانات:**

### **1. تصميم أداة البحث**

تضمنت المرحلة الأولى من جمع البيانات تصميم استبيان منظم يتوافق مع أهداف البحث وإطاره النظري. وقد أُعدَّ الاستبيان بعد تقييم شامل للأدبيات الأكاديمية حول مناهج الإدارة الرشيقة ومؤشرات الأداء التشغيلي. وُضعت عبارات واضحة وموجزة لتقييم المتغير التابع (مناهج الإدارة الرشيقة) والمتغيرات المستقلة (توفير الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية). تم اختيار مقياس ليكرت خماسي النقاط لضمان توحيد الإجابات. خضعت المسودة الأولى للاستبيان لتقييم دقيق لضمان التسلسل المنطقي، ووضوح الصياغة، وملاءمتها للعمليات المصرفية.

### **2. التحقق من صحة الاستبيان**

بعد تصميم الاستبيان، أُرسِل إلى لجنة من الخبراء الأكاديميين والممارسين في العمليات المصرفية وإدارة الجودة للتحقق من محتواه. انصبَّت ملاحظاتهم على الوضوح، والملاءمة، والشمولية، والتوافق مع أهداف الدراسة. أُجريت التحسينات اللازمة لتوضيح البنود المبهمة وتحسين تمثيل المفاهيم. أُجريت دراسة تجريبية أولية على عينة صغيرة من موظفي البنوك للتحقق من فهمهم واتساق إجاباتهم. وبناءً على نتائج الدراسة التجريبية، أُدخلت تعديلات طفيفة لتعزيز موثوقية الاستبيان وتجنب أي سوء فهم محتمل قبل البدء في عملية جمع البيانات على نطاق واسع.

### **3. تحديد الفئة المستهدفة**

تضمنت المرحلة الأخيرة اختيار الفئة المستهدفة من داخل البنوك التجارية في الرياض. وتم التنسيق مع الإدارات الرئيسية لاختيار المشاركين المناسبين، لا سيما العاملين في مجالات العمليات، وإدارة الجودة، والامتثال، وإدارة المخاطر، وإدارة المشاريع، وخدمة العملاء. وتم تطبيق معايير اختيار واضحة لضمان

امتلاك المشاركين الخبرة المناسبة والمشاركة المباشرة في الأنشطة التشغيلية. وقد تضمنت هذه المرحلة أن يكون لدى المشاركين المختارين المعلومات الكافية وأن يكونوا قادرين على تقديم إجابات واعية تتعلق بمنهجيات الإدارة الرشيقة ومتغيرات الكفاءة التشغيلية.

#### 4. توزيع الاستبيان

بعد اختيار المشاركين المستهدفين، تم توزيع الاستبيان إلكترونياً أو ورقياً، حسب تفضيلات المؤسسة وسهولة الوصول إليها. تم تزويد المشاركين بوصف موجز لهدف الدراسة، وضمانات السرية، وإرشادات لإكمال الاستبيان. وتم التركيز على المشاركة الطوعية والحفاظ على سرية البيانات لتشجيع الإجابات الصادقة. وتم تحديد جدول زمني ثابت لإكمال الاستبيان لضمان جمع البيانات في الوقت المناسب. كما تم إرسال تذكيرات متابعة حسب الحاجة لزيادة معدلات الاستجابة وضمان تمثيل مناسب للعينة في مختلف الأقسام.

#### 5. جمع وفرز الإجابات

بعد انقضاء الوقت المحدد للإجابة، تم جمع الاستبيانات المكتملة وتحليلها بدقة. وشملت عملية الفرز تقييم اكتمال الاستبيانات، والتحقق من الإجابات المفقودة، وإيجاد المعلومات غير المتسقة أو غير الصحيحة. وتم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو تلك التي تضمنت إجابات متوقعة تدل على عدم المشاركة. وقد تضمنت هذه المرحلة جودة البيانات وصحتها قبل التحليل الإحصائي. وتم ترميز كل إجابة صحيحة بشكل منهجي لتمكين إدخال البيانات في الأدوات الإحصائية. وقد عززت تقنية الفرز موثوقية ومصادقية مجموعة البيانات المستخدمة في التحليل.

#### 6. إدخال البيانات وإعدادها للتحليل

تطلبت المرحلة الثالثة استيراد البيانات المعتمدة إلى أدوات التحليل الإحصائي مثل SPSS. تم تصنيف كل بند من بنود الاستبيان رقمياً وفقاً لمقياس ليكرت. خضعت البيانات للفحص بحثاً عن أخطاء الإدخال والقيم الشاذة والتناقضات. حُسبت الإحصاءات الوصفية أولاً للتحقق من أنماط التوزيع وخصائص العينة. تضمنت عملية الإعداد هذه أن تكون مجموعة البيانات نظيفة ومنظمة وملائمة للتحليل الإحصائي المتقدم، بما في ذلك اختبار

الارتباط ونمذجة الانحدار. ساهم إعداد البيانات بشكل سليم في زيادة دقة اختبار الفرضيات وتعزيز التفسير الدقيق لنتائج الدراسة.

## محددات حجم العينة:

### 1. حجم مجتمع البحث

يُعدّ العدد الإجمالي للعاملين في البنوك التجارية بالرياض، والذين يشغلون مناصب تشغيلية وإدارية، أحد العوامل الرئيسية في تحديد حجم العينة في هذا البحث. فكلما زاد حجم المجتمع، زادت الحاجة إلى عينة أكبر لتحقيق التمثيلية والدقة الإحصائية. ونظرًا لأن المؤسسات المالية في الرياض توظف عددًا كبيرًا من الموظفين في مختلف الأقسام، يجب أن يكون حجم العينة كافيًا لاستيعاب وجهات النظر المتنوعة. ويساعد تحديد الحجم التقريبي للمجتمع الباحث على اختيار عينة مناسبة إحصائيًا تمثل خصائص مجموعة الدراسة الأكبر.

### 2. مستوى الثقة المطلوب

يُشير مستوى الثقة إلى مدى التأكد من أن العينة تعكس المجتمع تمثيلًا دقيقًا. في بحوث العلوم الاجتماعية، يُستخدم عادةً مستوى ثقة 95% لضمان موثوقية إحصائية كافية. ويشير هذا المستوى إلى أنه في حال تكرار البحث عدة مرات، ستكون النتائج متسقة ضمن هامش خطأ مقبول. ويؤدي اختيار مستوى ثقة عالٍ إلى تعزيز مصداقية النتائج، ولكنه قد يتطلب حجم عينة أكبر. لذا، يركز حساب حجم العينة في هذا البحث على الحفاظ على مستوى عالٍ من الثقة الإحصائية لتسهيل اختبار الفرضيات بنجاح.

### 3. هامش الخطأ

يحدد هامش الخطأ النسبة المسموح بها من الخطأ في العينة بين نتائجها وقيم المجتمع الإحصائي الحقيقي. يؤدي هامش الخطأ الضيق إلى تحسين الدقة، ولكنه يتطلب عينة أكبر. في هذه الدراسة، يُعتبر هامش الخطأ القياسي (عادةً 5%) مناسبًا للبحوث الكمية في علوم الإدارة. يضمن الحفاظ على هذا الهامش المصدقية الإحصائية لاستنتاجات مناهج الإدارة الرشيدة ومحددات الأداء التشغيلي. ويُحدد التوازن بين الدقة والجودة العملية القرار النهائي بشأن حجم العينة.

### 4. تباين الإجابات

يؤثر التنوع المتوقع في إجابات المشاركين أيضاً على تحديد حجم العينة. إذا كان من المتوقع أن تختلف الإجابات اختلافاً كبيراً بين الأقسام أو المستويات الوظيفية أو البنوك، فإن عينة أكبر ضرورية لتعكس هذا التباين بدقة. ونظراً لأن البحث يشمل مشاركين من مجالات وظيفية متنوعة مثل العمليات والامتثال وإدارة المخاطر وخدمة العملاء، فمن المتوقع وجود تباين. لمراعاة هذا التباين وتجنب النتائج المتحيزة، تم تحديد حجم العينة بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمختلف الفئات المهنية، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

## 5. متطلبات التحليل الإحصائي

يُعد نوع التحليل الإحصائي المُستخدم في البحث عاملاً آخر من عوامل تحديد حجم العينة. ولأن الدراسة تجمع بين تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة ومنهجيات الإدارة الرشيقة، فإن حجم العينة المناسب ضروري لتحقيق القوة الإحصائية المطلوبة. ويحتاج تحليل الانحدار، على وجه الخصوص، إلى عدد كافٍ من البيانات للحصول على معاملات ثابتة وموثوقة. ويساعد ضمان الحصول على ردود كافية على اختبار الفرضيات بفعالية ويقلل من احتمالية الوقوع في أخطاء من النوع الأول أو الثاني في التحليل الاستدلالي.

## 6. القيود العملية والإدارية

تؤثر المتغيرات العملية، مثل توافر الوقت، وسهولة الوصول إلى المشاركين، والتصاريف المؤسسية، ومعدلات الاستجابة، على اختيار حجم العينة. وبينما قد تنتبأ النماذج الإحصائية بعينة أكبر، فإن المشاركة الفعلية تعتمد على التعاون التنظيمي ورغبة الموظفين. وتعمل البنوك في ظل لوائح سرية صارمة، مما قد يمنع الوصول إلى بعض الأقسام. لذا، يوازن حجم العينة النهائي بين الاحتياجات الإحصائية والإمكانات اللوجستية المتاحة. وتضمن هذه الاستراتيجية سلامة المنهجية البحثية مع مراعاة القيود المؤسسية والحدود التشغيلية.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

## مقدمة:

يعرض هذا الفصل نتائج البحث التجريبي الذي أُجري لتقييم العلاقة بين مؤشرات الأداء التشغيلي ومنهجيات الإدارة الرشيقة في البنوك التجارية بالرياض. ويهدف إلى دراسة البيانات المُجمعة بشكل منهجي، وتفسير النتائج الإحصائية بموضوعية، وتقييم فرضيات البحث استنادًا إلى أدلة كمية. وباستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، يسعى الفصل إلى توضيح كيفية تأثير تقليل الوقت، وتحسين جودة الخدمة، والحد من الأخطاء التشغيلية على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في القطاع المصرفي.

تبدأ الدراسة ببيانات وصفية تُبين الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، بما في ذلك المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، والانتماء الإداري. تُتيح هذه المتغيرات الوصفية فهمًا لتكوين عينة الدراسة، وتضمن تمثيل المشاركين لمستويات تنظيمية ومجالات وظيفية متنوعة. يُعزز فهم التركيبة الديموغرافية للمستجيبين مصداقية الدراسة، إذ يُشير إلى أن البيانات تُمثل آراء أشخاص مُنخرطين بشكل مباشر في الأنشطة التشغيلية والإدارية.

بعد التحليل الديموغرافي، يستكشف الفصل الأنماط العامة المرتبطة بكل متغير من متغيرات البحث. تُستخدم مقاييس مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لدراسة مدى الاتفاق على تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة، ومدى تحسن الأداء التشغيلي في البنوك المشاركة. تُقيّم هذه المرحلة ما إذا كانت مناهج الإدارة الرشيقة تُستخدم بشكل متوسط أو كبير أو نادر، وتدرس الانطباع العام عن كفاءة الوقت وجودة الخدمة ودقة العمليات. تُقدم النتائج الوصفية معلومات أساسية قبل الانتقال إلى اختبارات إحصائية أكثر تعقيدًا.

ثم يُحلل التحليل الاستدلالي الروابط بين العوامل المستقلة والمتغير التابع. ويُجرى تحليل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقات بين تقليل الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ومناهج الإدارة الرشيقة. تُظهر معاملات الارتباط الموجبة أن التحسينات في الجوانب التشغيلية مرتبطة بتبني أفضل لمنهجية الإدارة الرشيقة، بينما تُشير الارتباطات الأضعف أو السلبية إلى تأثير محدود. تُقدم هذه الدراسة أدلة مبكرة على الطبيعة المترابطة للأداء التشغيلي وتقنيات الإدارة الرشيقة.

لاحقًا، يُستخدم تحليل الانحدار المتعدد لدراسة التأثير التنبؤي لكل متغير مستقل على مناهج الإدارة الرشيقة. تُمكن معاملات الانحدار من تحليل أيٍّ من المكونات التشغيلية له التأثير الأكبر، وما إذا كان التأثير المُجتمع لهذه العوامل يُفسّر بشكلٍ جوهريٍّ التباينات في مستويات تطبيق منهجية لين. تتضمن هذه التقنية التحليلية أن البحث لا يعتمد فقط على العلاقات البسيطة، بل يُحقّق في الأهمية النسبية لكل عنصر ضمن نموذج متكامل.

يُحلّل هذا الفصل أيضًا موثوقية وصحة أدوات القياس. تُقدّم معاملات ألفا لكرونباخ لضمان الاتساق الداخلي، بينما تدعم نتائج تحليل المكونات توافق البنية. يُعرّز هذا التحقق الإحصائي الثقة في سلامة نتائج الدراسة.

بشكل عام، يُحوّل هذا الفصل البيانات الكمية إلى رؤى إدارية قيّمة. من خلال تقديم بيانات وصفية ونتائج ارتباط ونتائج انحدار بشكل منهجي، يُقدّم البحث دليلاً تجريبيًا حول تأثير تحسينات الأداء التشغيلي على مناهج إدارة لين. تُساهم النتائج في فهم أفضل لكيفية تمكين المتغيرات المتعلقة بالكفاءة من تبني منهجية لين في القطاع المصرفي، وتوفّر أساسًا لتفسير استنتاجات الدراسة وتوصياتها في الأقسام اللاحقة.

### تحليل البيانات:

يعرض هذا القسم التحليل الإحصائي المفصل الذي أُجري لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (تقليل الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية) والمتغير التابع (منهجيات الإدارة الرشيقة) في البنوك التجارية الواقعة في الرياض. وقد أُجريت الدراسة باستخدام أدوات إحصائية لضمان دقة البيانات المُجمعة وموثوقيتها وحيادها في تفسيرها.

يتضمن المستوى الأول من التحليل إحصاءات وصفية لتلخيص الخصائص الديموغرافية للمستجيبين وإجاباتهم العامة على أسئلة الاستبيان. وتم تحديد التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية مثل الوظيفة، وسنوات الخبرة، والقسم. وأشارت النتائج إلى أن المشاركين يمثلون مستويات تنظيمية ومجالات وظيفية متعددة، مما يوفر عينة متنوعة ومتوازنة. ثم حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات البحث. وأظهرت متوسطات الإجابات مستوى متوسطًا إلى مرتفع من تطبيق الإدارة الرشيقة بين المؤسسات المشاركة. وبالمثل، أبدى المستجيبون موافقة كبيرة على التحسينات في كفاءة الوقت، وجودة الخدمة، ودقة العمليات.

ركزت الخطوة الثانية على تقييم موثوقية أداة القياس. تم حساب معاملات ألفا لكرونباخ لكل بُعد لاختبار الاتساق الداخلي. أشارت النتائج إلى أن جميع المتغيرات حققت قيم موثوقية أعلى من المستوى المقبول، مما يدل على اتساق جيد بين أسئلة الاستبيان. وهذا يُثبت أن أداة القياس كانت مستقرة وكافية لإجراء المزيد من التحليلات الإحصائية. كما تم اختبار صحة البناء من خلال تحليل المكونات الاستكشافي، والذي أظهر معاملات تحميل عاملية كافية لكل متغير. وتوافق هيكل العوامل مع الإطار المفاهيمي للبحث، مما يُثبت أن الاستبيان قيّم المكونات المستهدفة بدقة.

تضمنت الخطوة الثالثة تحليل الارتباط لدراسة درجة واتجاه الارتباطات بين المتغيرات المستقلة ومنهجيات الإدارة الرشيدة. وأظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقات إيجابية بين جميع مقاييس الأداء التشغيلي الثلاثة والمتغير التابع. وكشف تقليل الوقت عن ارتباط إيجابي متوسط مع الإدارة الرشيدة، مما يشير إلى أن دورات العمليات الأسرع والاستجابة الأعلى ترتبط بتطبيق أكثر فعالية للإدارة الرشيدة. وأظهر تحسين جودة الخدمة ارتباطاً إيجابياً كبيراً، مما يُثبت أن تحسين الجودة يلعب دوراً رئيسياً في دعم مفاهيم الإدارة الرشيدة. كما كشف تقليل الأخطاء التشغيلية عن ارتباط إيجابي، مما يشير إلى أهمية الدقة وإدارة المخاطر في سياقات الإدارة الرشيدة.

لزيادة استكشاف القيمة التنبؤية لهذه العوامل، أُجري تحليل الانحدار المتعدد. درس نموذج الانحدار التأثير المُجتمع لتقليل الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وخفض الأخطاء التشغيلية على مناهج الإدارة الرشيدة. كان النموذج ككل ذا دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تُفسر مجتمعةً جزءاً كبيراً من التباين في تطبيق الإدارة الرشيدة. من بين المُتنبئات، برز تحسين جودة الخدمة كأكبر مُساهم، يليه تقليل الأخطاء التشغيلية وتوفير الوقت. تُشير هذه النتائج إلى أنه على الرغم من أهمية الكفاءة والسرعة، فإن جودة الخدمة ودقتها تلعبان دوراً بالغ الأهمية في دعم تقنيات الإدارة الرشيدة في العمليات المصرفية.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت معاملات النموذج إلى وجود ارتباطات اتجاهية إيجابية، مما يعني أن التحسينات في مؤشرات الأداء التشغيلي تؤدي إلى مستويات أعلى من تبني الإدارة الرشيدة. تدعم الدلالة الإحصائية لهذه المعاملات صحة فرضيات البحث. تُشير الدراسة إلى أن المكاسب التشغيلية ليست عناصر منفصلة، بل هي قوى مُترابطة تُعزز مجتمعةً أداء تقنيات الإدارة الرشيدة.

بشكل عام، يقدم تحليل البيانات أدلة تجريبية على أن معايير الأداء التشغيلي تؤثر بشكل كبير على تطبيق مناهج الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات المالية. وتُظهر النتائج أن كفاءة الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء عناصر أساسية لتمكين تطبيق الإدارة الرشيدة. ومن خلال دمج الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، يوفر التحليل فهماً شاملاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة، ويبني أساساً متيناً للتوصل إلى نتائج قيمة واقتراحات عملية.

## الوصف الاحصائي لبيانات التجربة:

## • الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة

يوضح جدول التحليل الوصفي لبيانات الدراسة أن عدد المشاركين بلغ 274 فردًا. وتراوح متوسطات المتغيرات المرتبطة بتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) وتأثيرها على الأداء المصرفي بين 3.31 و3.50، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلًا لدى المشاركين نحو تبني البنك لهذه المنهجيات وإدراكهم لأهميتها في تحسين جودة الخدمات وتعزيز المرونة التنظيمية.

كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 1.09 و1.26، مما يدل على وجود تباين متوسط في آراء المشاركين دون اختلافات حادة. وجاءت قيم الالتواء سالبة في معظمها، ما يشير إلى ميل الاستجابات نحو درجات الاتفاق، في حين كانت قيم التفلطح سالبة أيضًا، مما يدل على أن توزيع البيانات منبسط نسبيًا وقريب من التوزيع الطبيعي.

بشكل عام، تعكس النتائج إدراكًا إيجابيًا لتأثير Agile، مع وجود بعض التحديات المرتبطة بالتطبيق.

| Statistics |          |                |        |                    |      |       |                                                                        |
|------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|-------|------------------------------------------------------------------------|
| Kurtosis   | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N     |                                                                        |
|            |          |                |        |                    |      | Valid |                                                                        |
| -1.048     | -0.980   | 0.450          | 2.00   | 0.027              | 1.72 | 274   | الجنس                                                                  |
| -0.342     | -0.624   | 0.875          | 3.00   | 0.053              | 2.64 | 274   | العمر                                                                  |
| -0.866     | -0.801   | 1.433          | 5.00   | 0.087              | 3.83 | 274   | الدرجة العلمية                                                         |
| -0.165     | -0.926   | 1.208          | 4.00   | 0.073              | 3.49 | 274   | يطبق البنك منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في إدارة المشاريع التشغيلية |
| -0.162     | -0.882   | 1.097          | 4.00   | 0.066              | 3.47 | 274   | يتم تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري     |
| -0.424     | -0.859   | 1.213          | 4.00   | 0.073              | 3.40 | 274   | يوجد تعاون فعال بين الفرق متعددة                                       |

|        |        |       |      |       |      |     |                                                                                  |
|--------|--------|-------|------|-------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------|
|        |        |       |      |       |      |     | التخصصات<br>داخل البنك                                                           |
| -0.437 | -0.818 | 1.193 | 4.00 | 0.072 | 3.42 | 274 | تعتمد الإدارة<br>على المرونة في<br>تعديل الخطط بناءً<br>على المتغيرات            |
| -0.280 | -0.802 | 1.110 | 4.00 | 0.067 | 3.48 | 274 | يتم إشراك<br>أصحاب<br>المصلحة بشكل<br>مستمر خلال<br>تنفيذ المشاريع               |
| -0.684 | -0.702 | 1.235 | 4.00 | 0.075 | 3.31 | 274 | ساهم تطبيق<br>Agile في تقليل<br>الوقت اللازم<br>لإنجاز العمليات<br>المصرفية      |
| -0.482 | -0.850 | 1.226 | 4.00 | 0.074 | 3.37 | 274 | أدى استخدام<br>Agile إلى<br>تحسين جودة<br>الخدمات<br>المصرفية المقدمة<br>للعلماء |
| -0.239 | -0.885 | 1.186 | 4.00 | 0.072 | 3.47 | 274 | ساهمت<br>المنهجيات<br>الرشيقة في تقليل<br>الأخطاء التشغيلية                      |
| -0.204 | -0.886 | 1.160 | 4.00 | 0.070 | 3.43 | 274 | زادت سرعة<br>الاستجابة<br>للتغيرات في<br>متطلبات العملاء                         |
| -0.599 | -0.814 | 1.259 | 4.00 | 0.076 | 3.33 | 274 | ساعدت Agile<br>في تحسين إدارة<br>الموارد داخل<br>البنك                           |
| -0.171 | -0.923 | 1.154 | 4.00 | 0.070 | 3.44 | 274 | عززت منهجيات<br>Agile روح<br>العمل الجماعي<br>بين الموظفين                       |

|                                                             |     |      |       |      |       |        |        |
|-------------------------------------------------------------|-----|------|-------|------|-------|--------|--------|
| أصبح الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بسرعة              | 274 | 3.32 | 0.075 | 4.00 | 1.239 | -0.739 | -0.668 |
| ساهمت Agile في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات           | 274 | 3.36 | 0.076 | 4.00 | 1.257 | -0.731 | -0.661 |
| يشعر الموظفون بقدر أكبر من التمكين عند استخدام Agile        | 274 | 3.39 | 0.072 | 4.00 | 1.194 | -0.891 | -0.334 |
| أدت المنهجيات الرشيقية إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل | 274 | 3.39 | 0.074 | 4.00 | 1.231 | -0.859 | -0.441 |
| يواجه البنك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق Agile         | 274 | 3.34 | 0.074 | 4.00 | 1.225 | -0.885 | -0.404 |
| هناك نقص في التدريب المتخصص في منهجيات Agile                | 274 | 3.34 | 0.073 | 4.00 | 1.215 | -0.840 | -0.460 |
| الثقافة التنظيمية الحالية تعيق التطبيق الكامل لـ Agile      | 274 | 3.35 | 0.073 | 4.00 | 1.202 | -0.786 | -0.532 |
| تطبيق Agile يتطلب موارد إضافية يصعب توفيرها                 | 274 | 3.50 | 0.073 | 4.00 | 1.211 | -0.943 | -0.212 |
| توجد صعوبة في موازنة Agile مع الأنظمة المصرفية التقليدية    | 274 | 3.39 | 0.074 | 4.00 | 1.231 | -0.775 | -0.530 |

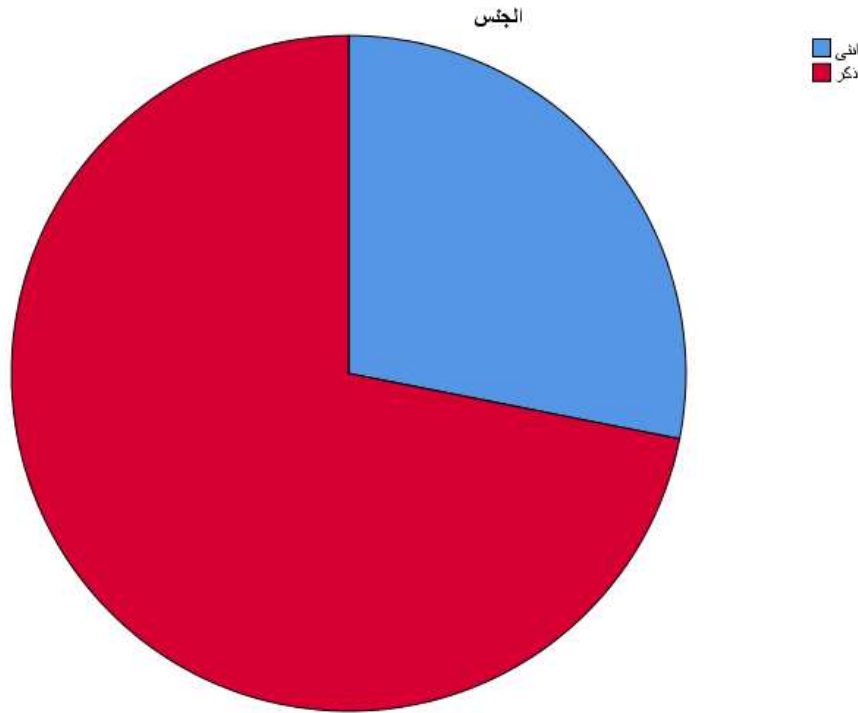
جدول 1 : الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة.

## 1. جنس المشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع العمري للمشاركين في الدراسة، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن الفئة العمرية الأعلى تمثيلًا كانت للذكور وفقًا لترميز الاستبيان، بمتوسط حسابي بلغ 2.64 ، مما يشير إلى تمركز غالبية المشاركين ضمن الفئة العمرية المتوسطة. كما عكست النتائج وجود تباين معتدل في أعمار المشاركين، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.875، وهو ما يدل على تنوع مقبول في التركيبة العمرية للعينة. ويعكس هذا التوزيع تنوعًا عمريًا مناسبًا يعزز من شمولية النتائج ويمثل وجهات نظر مختلفة داخل بيئة العمل محل الدراسة.

| جنس المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | انثى  | 77        | 28.1    | 28.1          | 28.1               |
|                          | ذكر   | 197       | 71.9    | 71.9          | 100.0              |
|                          | Total | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 2 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



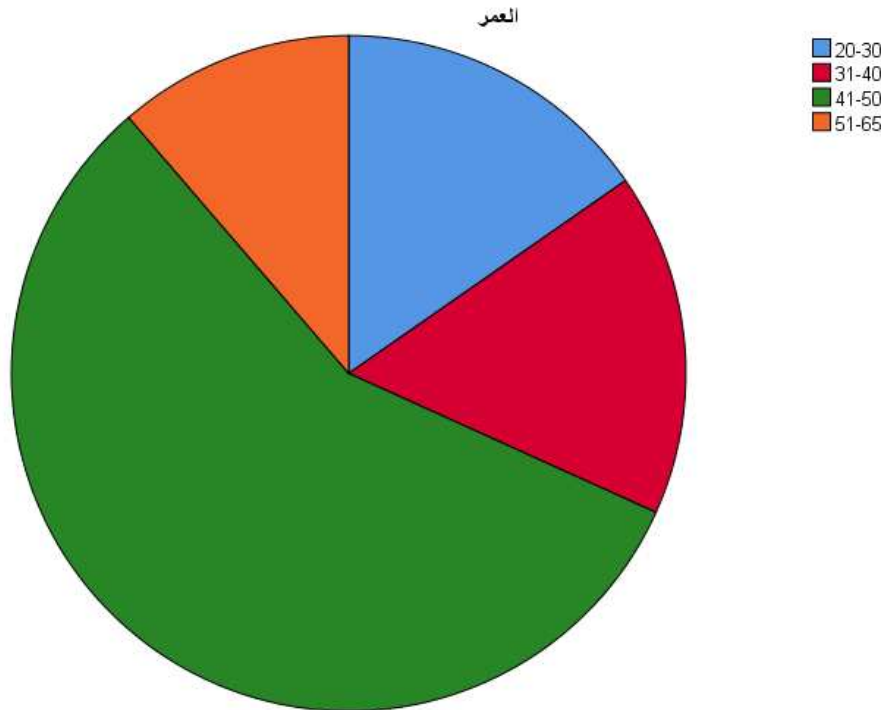
رسم توضيحي 1 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

## 2. عمر المشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع العمري للمشاركين في التجربة، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن الفئة العمرية 41-50 سنة كانت الأكثر تمثيلًا بنسبة 56.9%، تليها فئة 31-40 سنة بنسبة 16.4%، ثم فئة 20-30 سنة بنسبة 15.3%، في حين جاءت فئة 51-65 سنة بنسبة 11.3% ويعكس هذا التوزيع تركّز غالبية المشاركين في الفئة العمرية المتوسطة، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية مناسبة. كما يدل التنوع النسبي في الأعمار على تمثيل فئات عمرية مختلفة، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج وشموليّتها.

| عمر المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | 20-30 | 42        | 15.3    | 15.3          | 15.3               |
|                          | 31-40 | 45        | 16.4    | 16.4          | 31.8               |
|                          | 41-50 | 156       | 56.9    | 56.9          | 88.7               |
|                          | 51-65 | 31        | 11.3    | 11.3          | 100.0              |
|                          | Total | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 3: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.

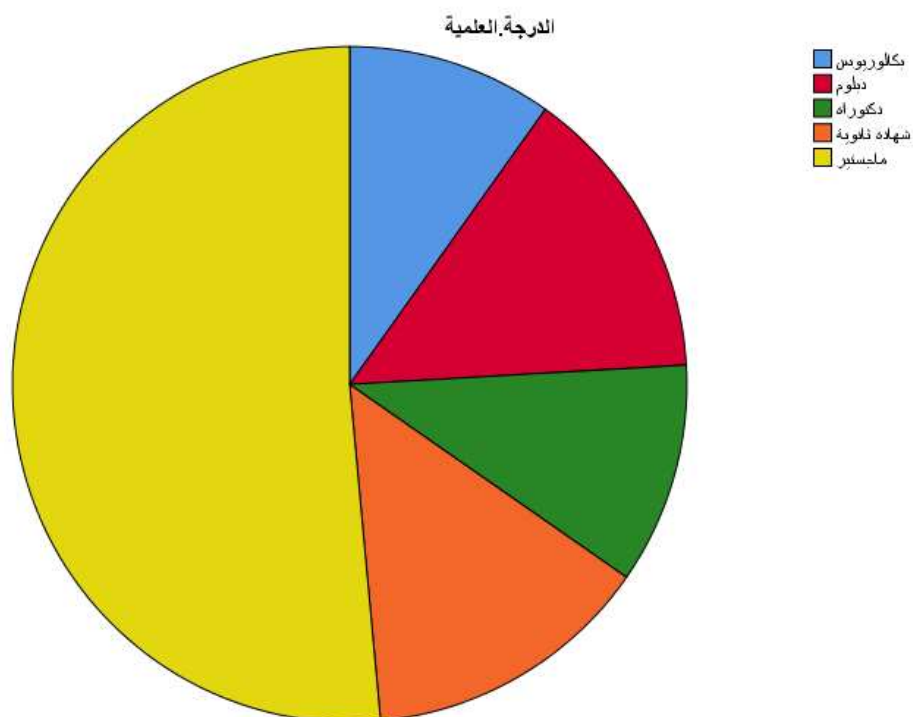


### 3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع الخاص بالدرجة العلمية للمشاركين في التجربة، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن حملة الماجستير شكّلوا النسبة الأكبر بواقع 51.5%، تلاهم حملة الدبلوم بنسبة 14.2%، ثم الشهادة الثانوية بنسبة 13.9%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدكتوراه 10.6%، وجاء حملة البكالوريوس بنسبة 9.9%. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لغالبية أفراد العينة، مما يعزز من مصداقية الإجابات ودقتها، نظرًا لامتتع المشاركين بخلفية علمية وأكاديمية مناسبة تسهم في فهم موضوع الدراسة بشكل أعمق.

| الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة |              |           |         |               |                    |
|-------------------------------------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                     |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                               | بكالوريوس    | 27        | 9.9     | 9.9           | 9.9                |
|                                     | دبلوم        | 39        | 14.2    | 14.2          | 24.1               |
|                                     | دكتوراه      | 29        | 10.6    | 10.6          | 34.7               |
|                                     | شهادة ثانوية | 38        | 13.9    | 13.9          | 48.5               |
|                                     | ماجستير      | 141       | 51.5    | 51.5          | 100.0              |
|                                     | Total        | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



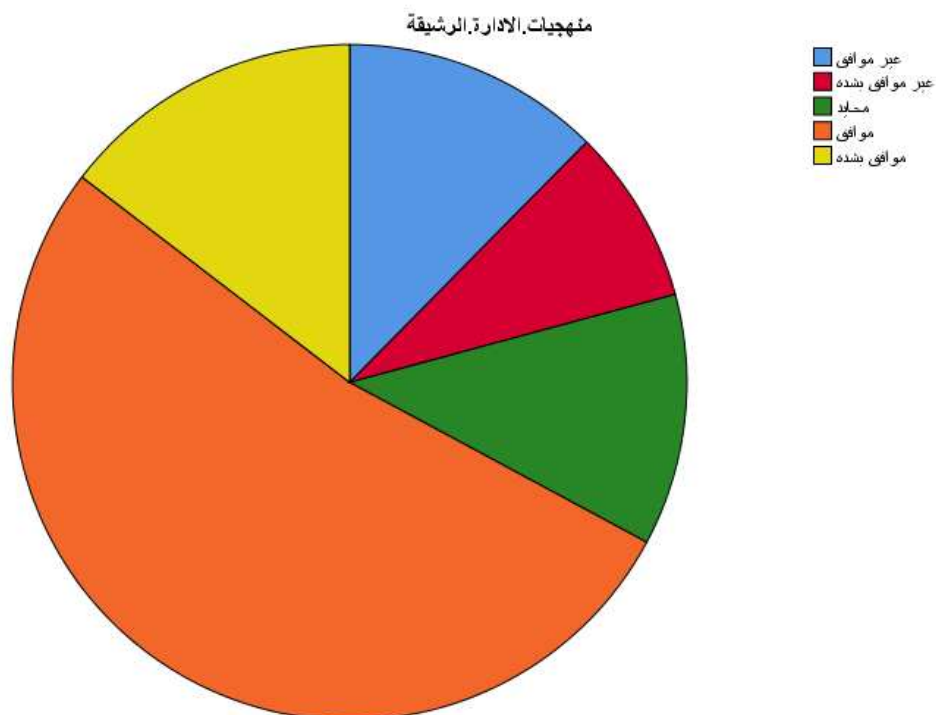
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

#### 4. يطبق البنك منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في إدارة المشاريع التشغيلية

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول تطبيق البنك لمنهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في إدارة المشاريع التشغيلية، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين أبدوا موافقتهم، إذ بلغت نسبة الموافقين 52.6% والموافقين بشدة 14.6%، بما مجموعه 67.2% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 20.8%، بينما أبدى 12.0% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي واضح نحو إقرار تطبيق منهجيات Agile داخل البنك، مع وجود نسبة محدودة من الآراء المعارضة.

| يطبق البنك منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في إدارة المشاريع التشغيلية |                |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                        |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                  | غير موافق      | 34        | 12.4    | 12.4          | 12.4               |
|                                                                        | غير موافق بشدة | 23        | 8.4     | 8.4           | 20.8               |
|                                                                        | محايد          | 33        | 12.0    | 12.0          | 32.8               |
|                                                                        | موافق          | 144       | 52.6    | 52.6          | 85.4               |
|                                                                        | موافق بشدة     | 40        | 14.6    | 14.6          | 100.0              |
|                                                                        | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 5: الوصف الإحصائي لتطبيق البنك لمنهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في إدارة المشاريع التشغيلية.



رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني ليطبق البنك منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في إدارة المشاريع التشغيلية

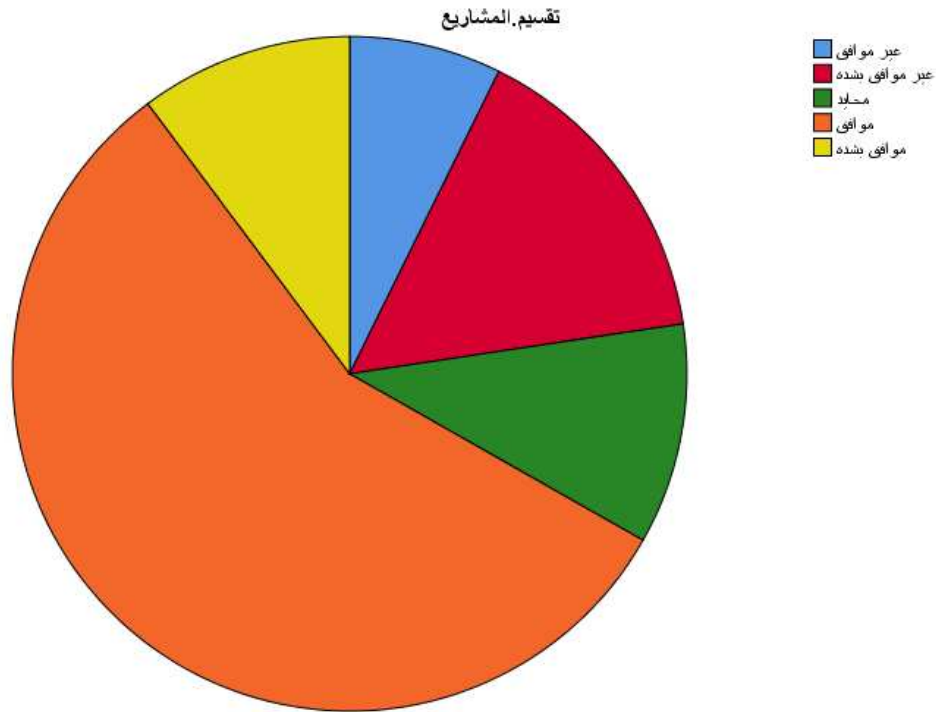
##### 5. يتم تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين بشأن تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين اتجهوا نحو الموافقة، إذ بلغت نسبة الموافقين 56.6% والموافقين بشدة 10.2%، بإجمالي 66.8% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 22.6%، بينما أبدى 10.6% من المشاركين موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي واضح نحو اعتماد مبدأ العمل بدورات قصيرة داخل البنك، مع وجود نسبة محدودة من الآراء المعارضة.

| يتم تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |

|       |                |     |       |       |       |
|-------|----------------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | غير موافق      | 20  | 7.3   | 7.3   | 7.3   |
|       | غير موافق بشدة | 42  | 15.3  | 15.3  | 22.6  |
|       | محايد          | 29  | 10.6  | 10.6  | 33.2  |
|       | موافق          | 155 | 56.6  | 56.6  | 89.8  |
|       | موافق بشدة     | 28  | 10.2  | 10.2  | 100.0 |
|       | Total          | 274 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 6 : الوصف الاحصائي ليتم تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري.



رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني ليتم تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم تقييمها بشكل دوري

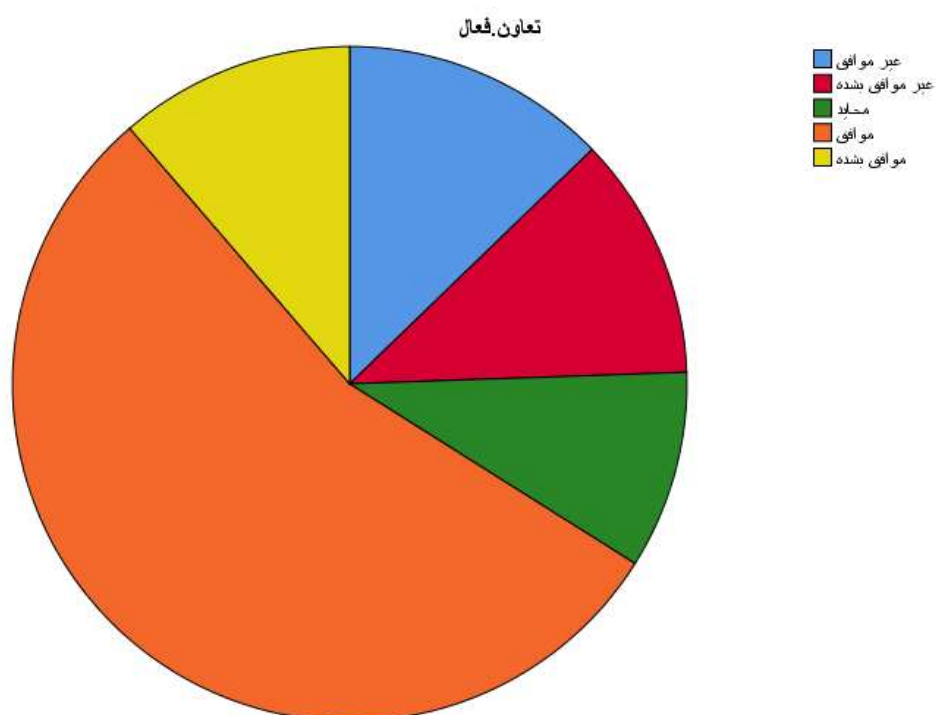
#### 6. يوجد تعاون فعال بين الفرق متعددة التخصصات داخل البنك

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول وجود تعاون فعال بين الفرق متعددة التخصصات داخل البنك، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين اتجهوا نحو الموافقة، إذ بلغت نسبة الموافقين 54.7% والموافقين بشدة 11.3%، بإجمالي 66.0% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة

غير الموافقين وغير الموافقين بشدة %24.5، بينما أبدى %9.5 من المشاركين موقفاً محايداً. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي ملحوظ نحو توافر التعاون بين الفرق داخل البنك، مع وجود نسبة محدودة تعكس تبايناً في وجهات النظر.

| يوجد تعاون فعال بين الفرق متعددة التخصصات داخل البنك |                |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                      |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                | غير موافق      | 35        | 12.8    | 12.8          | 12.8               |
|                                                      | غير موافق بشدة | 32        | 11.7    | 11.7          | 24.5               |
|                                                      | محايد          | 26        | 9.5     | 9.5           | 33.9               |
|                                                      | موافق          | 150       | 54.7    | 54.7          | 88.7               |
|                                                      | موافق بشدة     | 31        | 11.3    | 11.3          | 100.0              |
|                                                      | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 7 : الوصف الاحصائي ليوجد تعاون فعال بين الفرق متعددة التخصصات داخل البنك.



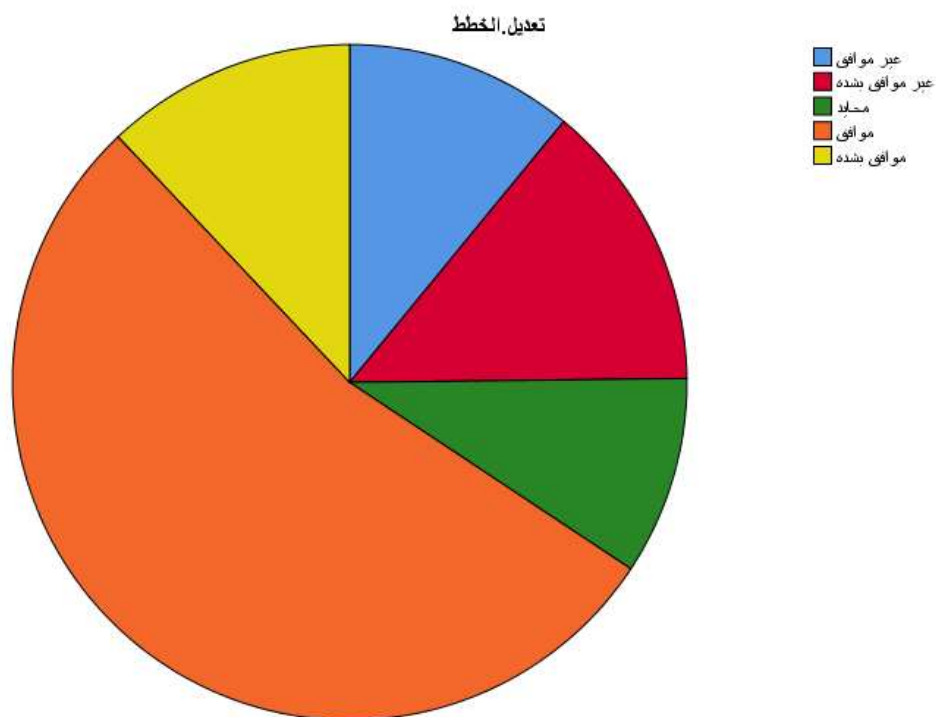
رسم توضيحي 6 : التمثيل البياني ليوجد تعاون فعال بين الفرق متعددة التخصصات داخل البنك

7. تعتمد الإدارة على المرونة في تعديل الخطط بناءً على المتغيرات

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول اعتماد الإدارة على المرونة في تعديل الخطط بناءً على المتغيرات، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركاً. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين أبدوا موافقتهم، إذ بلغت نسبة الموافقين 53.6% والموافقين بشدة 12.0%، بإجمالي 65.6% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 24.8%، بينما أبدى 9.5% من المشاركين موقفاً محايداً. وتشير هذه النتائج إلى اتجاه إيجابي واضح نحو إدراك مرونة الإدارة في التعامل مع المتغيرات، مع وجود نسبة محدودة تعكس اختلافاً في وجهات النظر.

| تعتمد الإدارة على المرونة في تعديل الخطط بناءً على المتغيرات |                |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                              |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                        | غير موافق      | 30        | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|                                                              | غير موافق بشدة | 38        | 13.9    | 13.9          | 24.8               |
|                                                              | محايد          | 26        | 9.5     | 9.5           | 34.3               |
|                                                              | موافق          | 147       | 53.6    | 53.6          | 88.0               |
|                                                              | موافق بشدة     | 33        | 12.0    | 12.0          | 100.0              |
|                                                              | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 8 : الوصف الاحصائي لمتغير اعتماد الإدارة على المرونة في تعديل الخطط بناءً على المتغيرات.



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتعمد الإدارة على المرونة في تعديل الخطط بناءً على المتغيرات

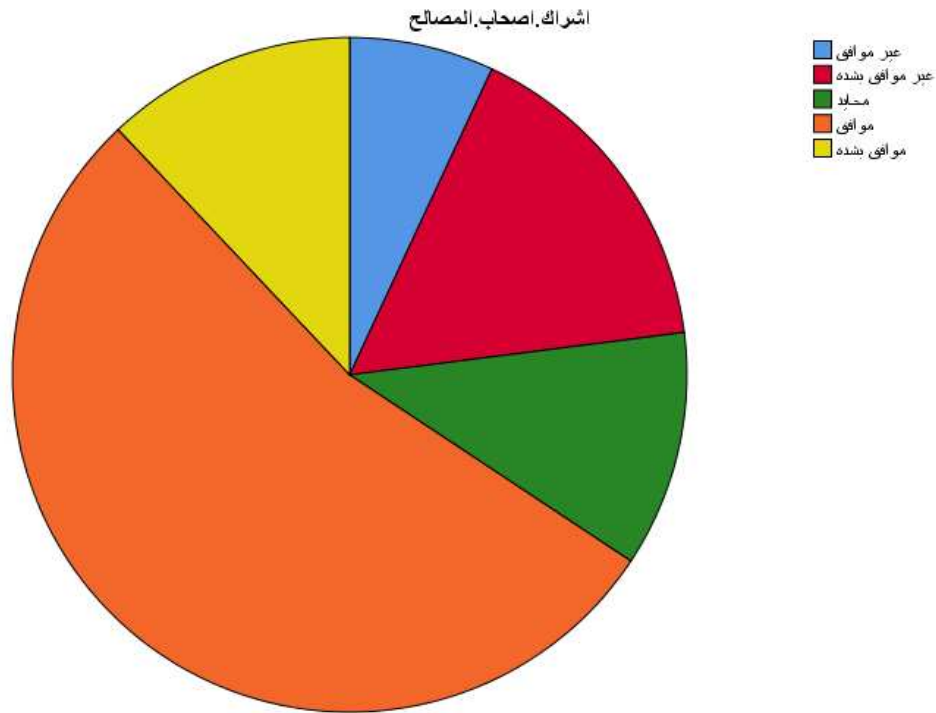
#### 8. يتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر خلال تنفيذ المشاريع

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر خلال تنفيذ المشاريع، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين اتجهوا نحو الموافقة، إذ بلغت نسبة الموافقين 53.6% والموافقين بشدة 12.0%، بإجمالي 65.6% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 23.0%، بينما أبدى 11.3% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي نحو تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في مختلف مراحل تنفيذ المشاريع، مع وجود نسبة محدودة من الآراء المعارضة.

| يتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر خلال تنفيذ المشاريع |                |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                        |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                  | غير موافق      | 19        | 6.9     | 6.9           | 6.9                |
|                                                        | غير موافق بشدة | 44        | 16.1    | 16.1          | 23.0               |
|                                                        | محايد          | 31        | 11.3    | 11.3          | 34.3               |

|  |            |     |       |       |       |
|--|------------|-----|-------|-------|-------|
|  | موافق      | 147 | 53.6  | 53.6  | 88.0  |
|  | موافق بشدة | 33  | 12.0  | 12.0  | 100.0 |
|  | Total      | 274 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 9 : الوصف الاحصائي ليتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر خلال تنفيذ المشاريع.



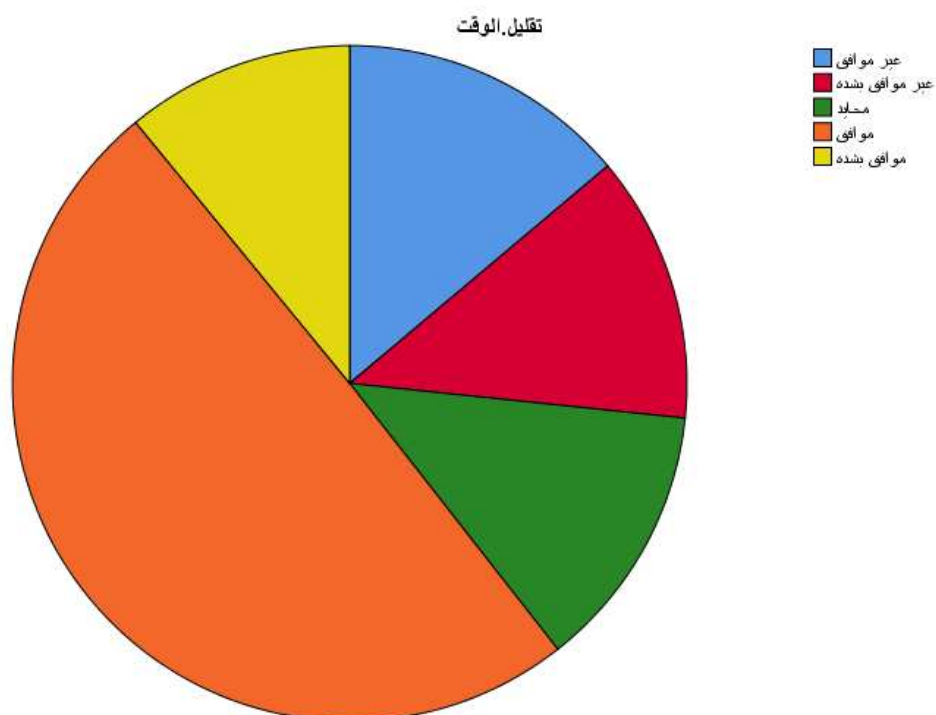
رسم توضيحي 8 : التمثيل البياني ليتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر خلال تنفيذ المشاريع

### 9. ساهم تطبيق Agile في تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات المصرفية

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مساهمة تطبيق Agile في تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات المصرفية، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركاً. وأظهرت النتائج أن نسبة 49.6% من المشاركين أبدوا موافقتهم، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 10.9%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 60.5% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 26.6%، في حين أبدى 12.8% موقفاً محايداً. وتشير هذه النتائج إلى اتجاه إيجابي معتدل نحو إدراك دور Agile في تسريع إنجاز العمليات المصرفية، مع وجود تباين نسبي في الآراء.

| ساهم تطبيق Agile في تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات المصرفية |                |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                 |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                           | غير موافق      | 38        | 13.9    | 13.9          | 13.9               |
|                                                                 | غير موافق بشدة | 35        | 12.8    | 12.8          | 26.6               |
|                                                                 | محايد          | 35        | 12.8    | 12.8          | 39.4               |
|                                                                 | موافق          | 136       | 49.6    | 49.6          | 89.1               |
|                                                                 | موافق بشدة     | 30        | 10.9    | 10.9          | 100.0              |
|                                                                 | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 10 : الوصف الاحصائي لساهم تطبيق Agile في تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات المصرفية.



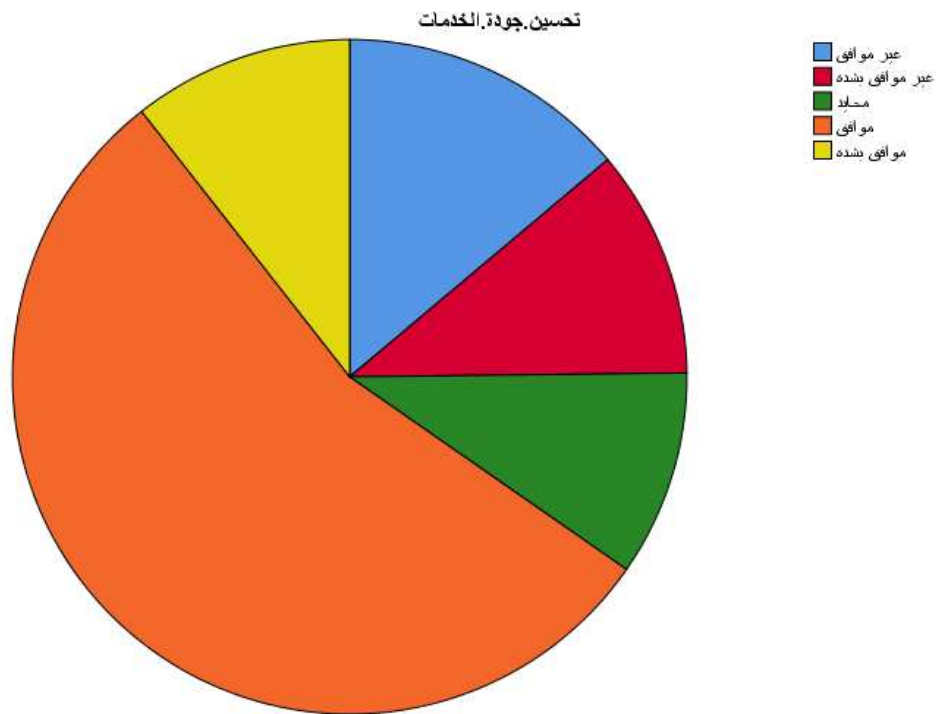
رسم توضيحي 9 : التمثيل البياني لساهم تطبيق Agile في تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات المصرفية

10. أدى استخدام Agile إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول تأثير استخدام Agile في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 54.7% من المشاركين أبدوا موافقتهم، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 10.6%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 65.3% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 24.8%، في حين أبدى 9.9% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي واضح نحو إدراك دور Agile في رفع جودة الخدمات المصرفية، مع وجود تباين محدود في الآراء.

| أدى استخدام Agile إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء |                |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                   |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                             | غير موافق      | 38        | 13.9    | 13.9          | 13.9               |
|                                                                   | غير موافق بشدة | 30        | 10.9    | 10.9          | 24.8               |
|                                                                   | محايد          | 27        | 9.9     | 9.9           | 34.7               |
|                                                                   | موافق          | 150       | 54.7    | 54.7          | 89.4               |
|                                                                   | موافق بشدة     | 29        | 10.6    | 10.6          | 100.0              |
|                                                                   | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 11: الوصف الاحصائي لأدى استخدام Agile إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء



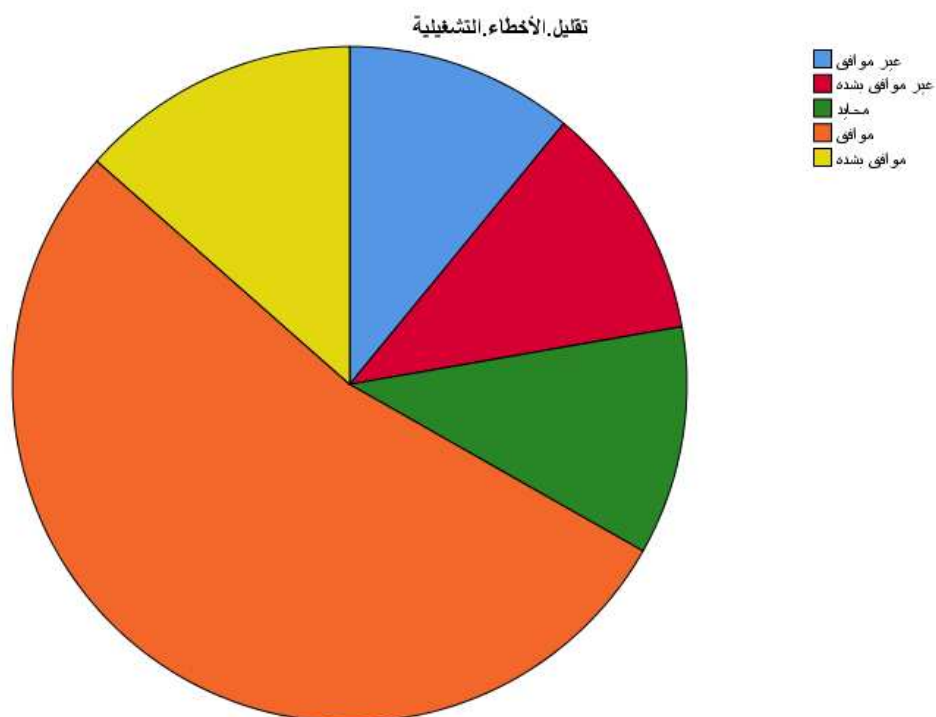
رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لأدى استخدام Agile إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء

### 11. ساهمت المنهجيات الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مساهمة المنهجيات الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 53.3% من المشاركين أبدوا موافقتهم، فيما بلغت نسبة الموافقين بشدة 13.5%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 66.8% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 22.3%، بينما أبدى 10.9% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي واضح نحو إدراك دور المنهجيات الرشيقة في الحد من الأخطاء التشغيلية، مع وجود قدر محدود من التباين في الآراء.

| ساهمت المنهجيات الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية |                |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                    |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                              | غير موافق      | 30        | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|                                                    | غير موافق بشدة | 31        | 11.3    | 11.3          | 22.3               |
|                                                    | محايد          | 30        | 10.9    | 10.9          | 33.2               |
|                                                    | موافق          | 146       | 53.3    | 53.3          | 86.5               |
|                                                    | موافق بشدة     | 37        | 13.5    | 13.5          | 100.0              |
|                                                    | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 12 : الوصف الاحصائي لساهمت المنهجيات الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية.



رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لساهمت المنهجيات الرشيدة في تقليل الأخطاء التشغيلية

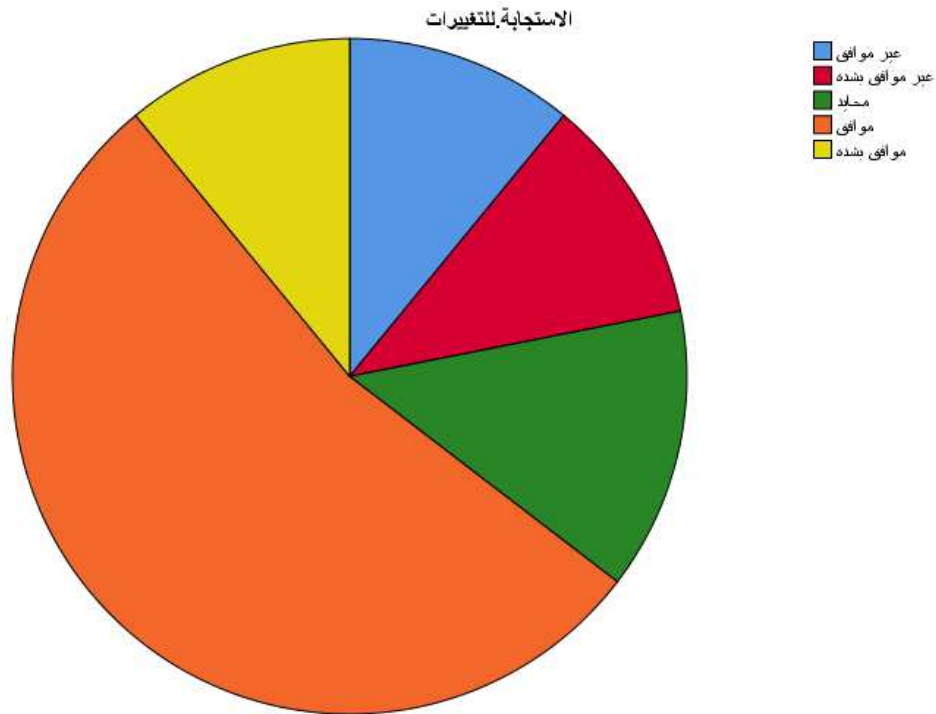
## 12. زادت سرعة الاستجابة للتغيرات في متطلبات العملاء

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في متطلبات العملاء، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 53.6% من المشاركين أبدوا موافقتهم، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 10.9%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 64.5% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 21.8%، في حين أبدى 13.5% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي نحو إدراك دور المنهجيات الرشيدة في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، مع وجود تباين محدود في الآراء.

| زادت سرعة الاستجابة للتغيرات في متطلبات العملاء |                |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                 |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                           | غير موافق      | 30        | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|                                                 | غير موافق بشدة | 30        | 10.9    | 10.9          | 21.9               |

|  |            |     |       |       |       |
|--|------------|-----|-------|-------|-------|
|  | محايد      | 37  | 13.5  | 13.5  | 35.4  |
|  | موافق      | 147 | 53.6  | 53.6  | 89.1  |
|  | موافق بشدة | 30  | 10.9  | 10.9  | 100.0 |
|  | Total      | 274 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 13 : الوصف الاحصائي لزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في متطلبات العملاء



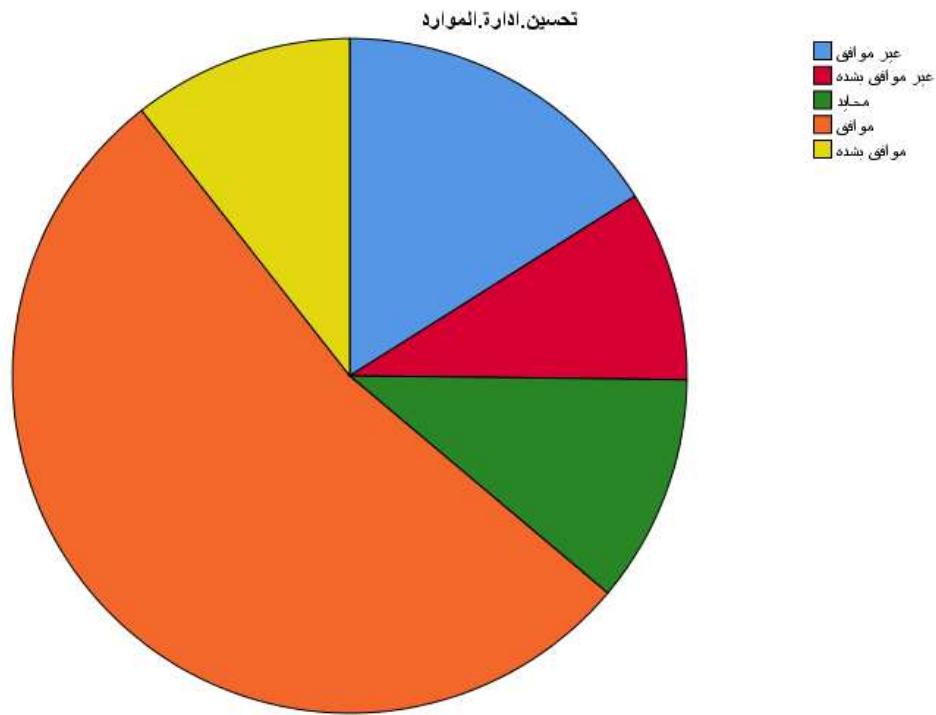
رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في متطلبات العملاء

### 13. ساعدت Agile في تحسين إدارة الموارد داخل البنك

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مساهمة Agile في تحسين إدارة الموارد داخل البنك، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 53.3% من المشاركين أبدوا موافقتهم، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 10.6%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 63.9% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 25.2%، في حين أبدى 10.9% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي معتدل نحو إدراك دور Agile في تعزيز كفاءة إدارة الموارد، مع وجود قدر من التباين في وجهات النظر.

| ساعدت Agile في تحسين إدارة الموارد داخل البنك |                |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                               |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                         | غير موافق      | 44        | 16.1    | 16.1          | 16.1               |
|                                               | غير موافق بشدة | 25        | 9.1     | 9.1           | 25.2               |
|                                               | محايد          | 30        | 10.9    | 10.9          | 36.1               |
|                                               | موافق          | 146       | 53.3    | 53.3          | 89.4               |
|                                               | موافق بشدة     | 29        | 10.6    | 10.6          | 100.0              |
|                                               | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 14 : الوصف الاحصائي لساعدت Agile في تحسين إدارة الموارد داخل البنك.



رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لساعدت Agile في تحسين إدارة الموارد داخل البنك

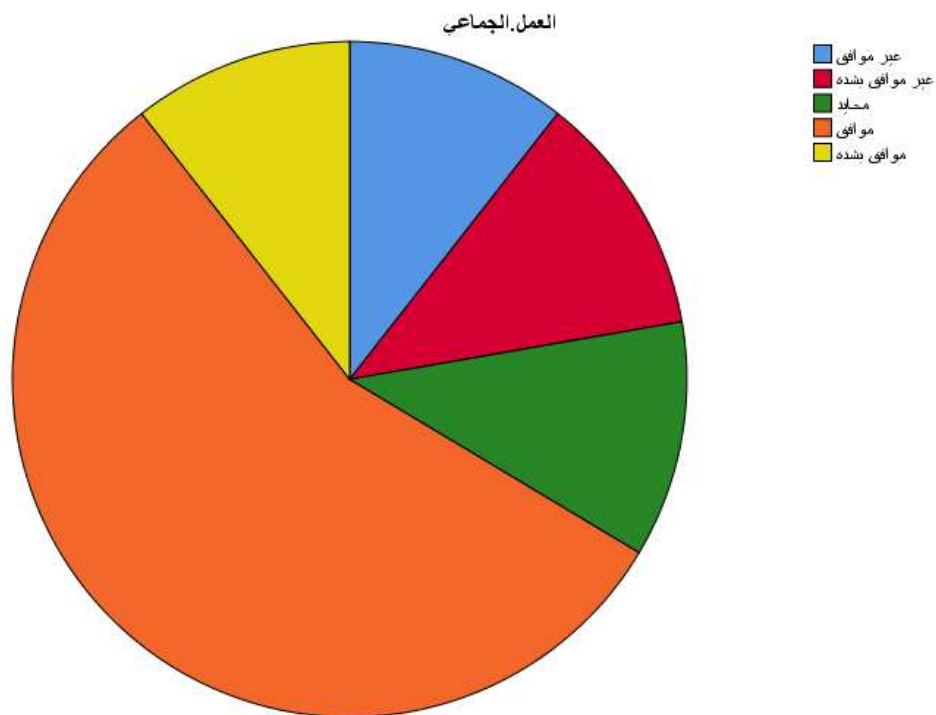
#### 14. عززت منهجيات Agile روح العمل الجماعي بين الموظفين

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول دور منهجيات Agile في تعزيز روح العمل الجماعي بين الموظفين، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 55.8% من المشاركين أبدوا موافقتهم، فيما بلغت نسبة الموافقين بشدة 10.6%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 66.4% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 22.3%، بينما أبدى 11.3% موقفًا محايدًا.

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي واضح نحو إدراك تأثير Agile في تعزيز العمل الجماعي، مع وجود تباين محدود في الآراء.

| عززت منهجيات Agile روح العمل الجماعي بين الموظفين |                |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                   |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | غير موافق      | 29        | 10.6    | 10.6          | 10.6               |
|                                                   | غير موافق بشدة | 32        | 11.7    | 11.7          | 22.3               |
|                                                   | محايد          | 31        | 11.3    | 11.3          | 33.6               |
|                                                   | موافق          | 153       | 55.8    | 55.8          | 89.4               |
|                                                   | موافق بشدة     | 29        | 10.6    | 10.6          | 100.0              |
|                                                   | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 15 : الوصف الاحصائي لعززت منهجيات Agile روح العمل الجماعي بين الموظفين.



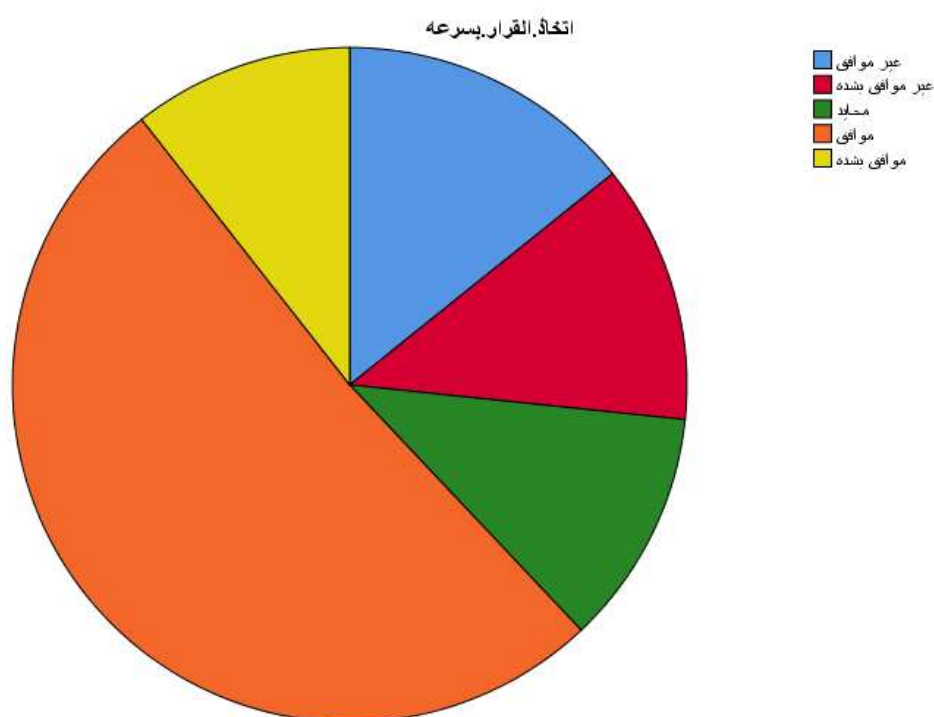
رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني لعززت منهجيات Agile روح العمل الجماعي بين الموظفين

15. أصبح الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بسرعة

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مدى إسهام Agile في تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرار بسرعة، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 51.5% من المشاركين أبدوا موافقتهم، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 10.6%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 62.1% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 26.6%، في حين أبدى 11.3% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى اتجاه إيجابي معتدل نحو إدراك دور Agile في دعم سرعة اتخاذ القرار، مع وجود تباين نسبي في الآراء.

| أصبح الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بسرعة |                |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                          | غير موافق      | 39        | 14.2    | 14.2          | 14.2               |
|                                                | غير موافق بشدة | 34        | 12.4    | 12.4          | 26.6               |
|                                                | محايد          | 31        | 11.3    | 11.3          | 38.0               |
|                                                | موافق          | 141       | 51.5    | 51.5          | 89.4               |
|                                                | موافق بشدة     | 29        | 10.6    | 10.6          | 100.0              |
|                                                | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 16 : الوصف الاحصائي لأصبح الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بسرعة.



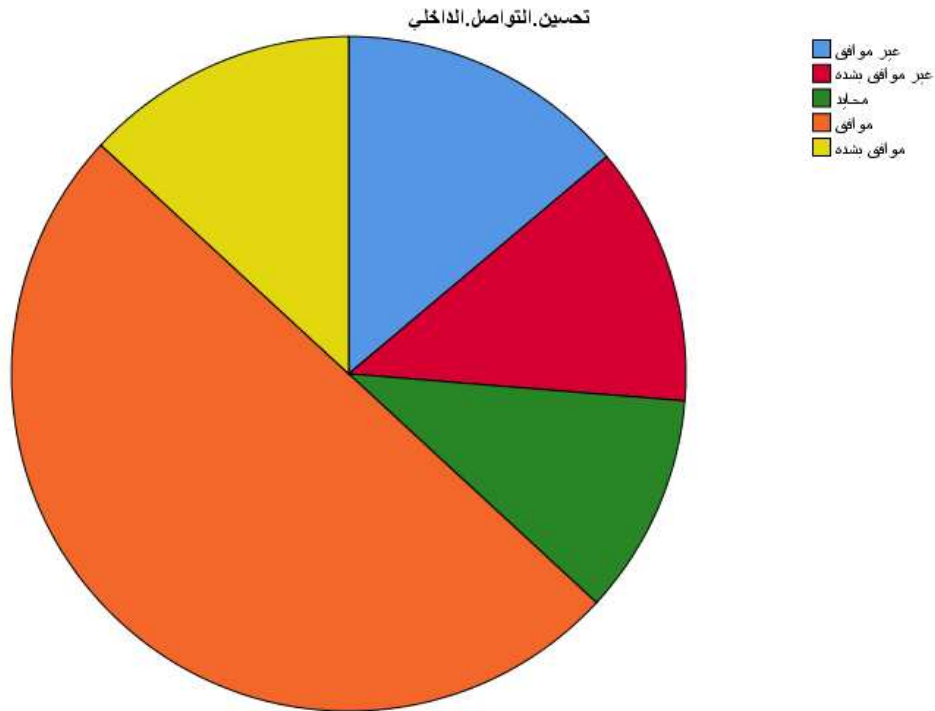
رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني لأصبح الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بسرعة

## 16. ساهمت Agile في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مساهمة Agile في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 50.0% من المشاركين أبدوا موافقتهم، فيما بلغت نسبة الموافقين بشدة 13.1%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 63.1% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 26.3%، بينما أبدى 10.6% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي معتدل نحو إدراك دور Agile في تعزيز التواصل بين الإدارات، مع وجود تباين نسبي في وجهات النظر.

| ساهمت Agile في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات |                |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                   |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | غير موافق      | 38        | 13.9    | 13.9          | 13.9               |
|                                                   | غير موافق بشدة | 34        | 12.4    | 12.4          | 26.3               |
|                                                   | محايد          | 29        | 10.6    | 10.6          | 36.9               |
|                                                   | موافق          | 137       | 50.0    | 50.0          | 86.9               |
|                                                   | موافق بشدة     | 36        | 13.1    | 13.1          | 100.0              |
|                                                   | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 17 : الوصف الاحصائي لساهمت Agile في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات.



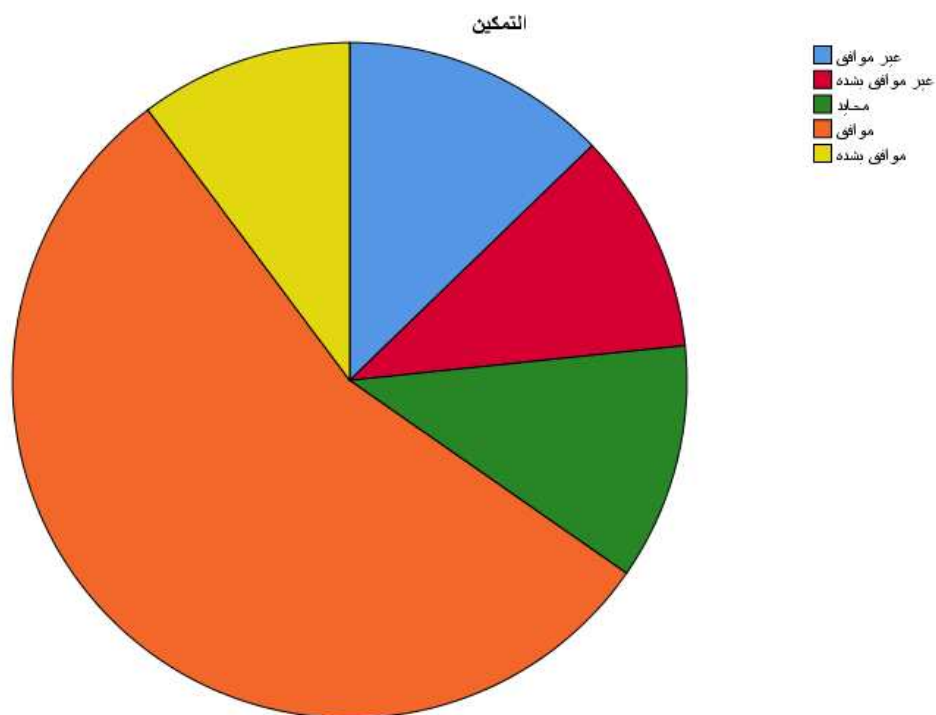
رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لساهمت Agile في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات

### 17. يشعر الموظفون بقدر أكبر من التمكين عند استخدام Agile

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول شعور الموظفين بقدر أكبر من التمكين عند استخدام Agile ، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 55.1% من المشاركين أبدوا موافقتهم، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 10.2%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 65.3% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 23.4%، في حين أبدى 11.3% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي واضح نحو إدراك دور Agile في تعزيز شعور الموظفين بالتمكين، مع وجود تباين محدود في الآراء.

| يشعر الموظفون بقدر أكبر من التمكين عند استخدام Agile |                |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                      |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                | غير موافق      | 35        | 12.8    | 12.8          | 12.8               |
|                                                      | غير موافق بشدة | 29        | 10.6    | 10.6          | 23.4               |
|                                                      | محايد          | 31        | 11.3    | 11.3          | 34.7               |
|                                                      | موافق          | 151       | 55.1    | 55.1          | 89.8               |
|                                                      | موافق بشدة     | 28        | 10.2    | 10.2          | 100.0              |
|                                                      | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 18 : الوصف الاحصائي ليشعر الموظفون بقدر أكبر من التمكين عند استخدام Agile



رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني ليشعر الموظفون بقدر أكبر من التمكين عند استخدام Agile

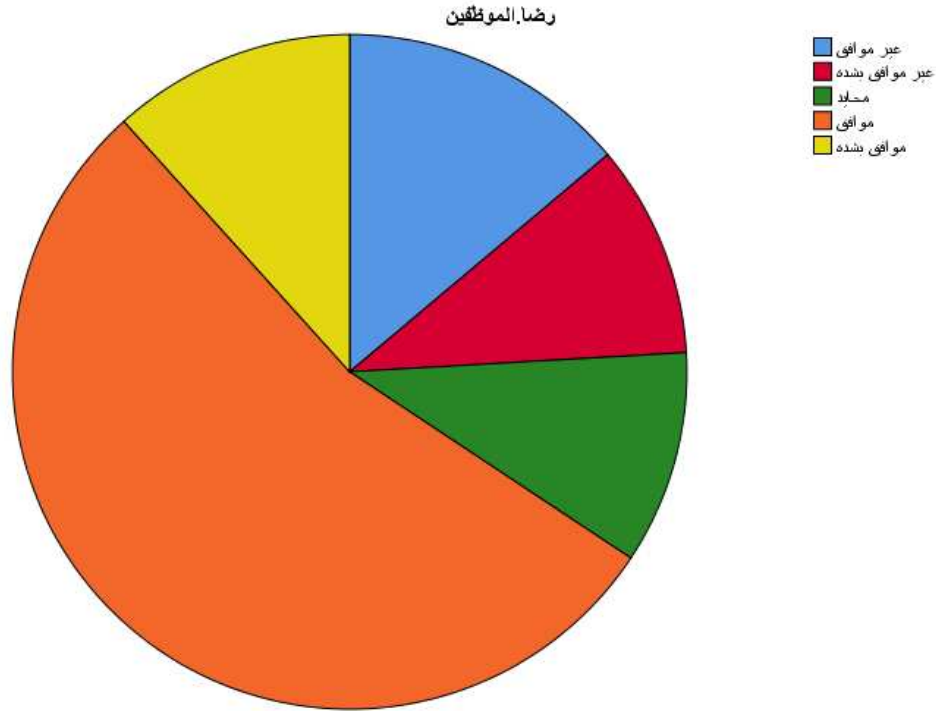
### 18. أدت المنهجيات الرشيقة إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مدى إسهام المنهجيات الرشيقة في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 54.0% من المشاركين أبدوا موافقتهم، فيما بلغت نسبة الموافقين بشدة 11.7%، ليصل إجمالي الاتجاه الإيجابي إلى 65.7% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 24.1%، بينما أبدى 10.2% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي واضح نحو إدراك أثر المنهجيات الرشيقة في تعزيز رضا الموظفين، مع وجود تباين محدود في الآراء.

| أدت المنهجيات الرشيقة إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل |                |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                            |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                      | غير موافق      | 38        | 13.9    | 13.9          | 13.9               |
|                                                            | غير موافق بشدة | 28        | 10.2    | 10.2          | 24.1               |

|  |            |     |       |       |       |
|--|------------|-----|-------|-------|-------|
|  | محايد      | 28  | 10.2  | 10.2  | 34.3  |
|  | موافق      | 148 | 54.0  | 54.0  | 88.3  |
|  | موافق بشدة | 32  | 11.7  | 11.7  | 100.0 |
|  | Total      | 274 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 19 : الوصف الاحصائي لأدت المنهجيات الرشيقة إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.



رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني لأدت المنهجيات الرشيقة إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل

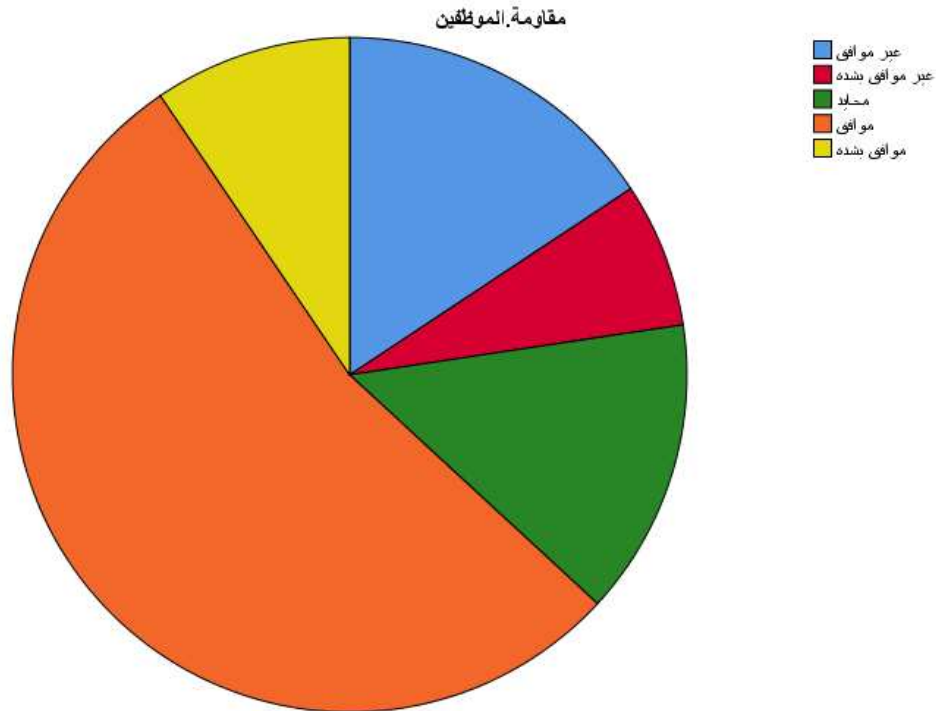
### 19. يواجه البنك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق Agile

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مواجهة البنك لمقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق Agile ، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 53.6% من المشاركين أبدوا موافقتهم، فيما بلغت نسبة الموافقين بشدة 9.5%، ليصل إجمالي الاتجاه المؤيد لوجود مقاومة إلى 63.1% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 22.6%، بينما أبدى 14.2% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى إدراك ملحوظ لوجود قدر من المقاومة الداخلية تجاه تطبيق Agile ، مع تباين نسبي في وجهات النظر.

| يواجه البنك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق Agile |           |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                     |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                               | غير موافق | 43        | 15.7    | 15.7          | 15.7               |

|                |     |       |       |       |
|----------------|-----|-------|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 19  | 6.9   | 6.9   | 22.6  |
| محايد          | 39  | 14.2  | 14.2  | 36.9  |
| موافق          | 147 | 53.6  | 53.6  | 90.5  |
| موافق بشدة     | 26  | 9.5   | 9.5   | 100.0 |
| Total          | 274 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 20 : الوصف الاحصائي ليوافه البنك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق Agile.



رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني ليوافه البنك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق Agile

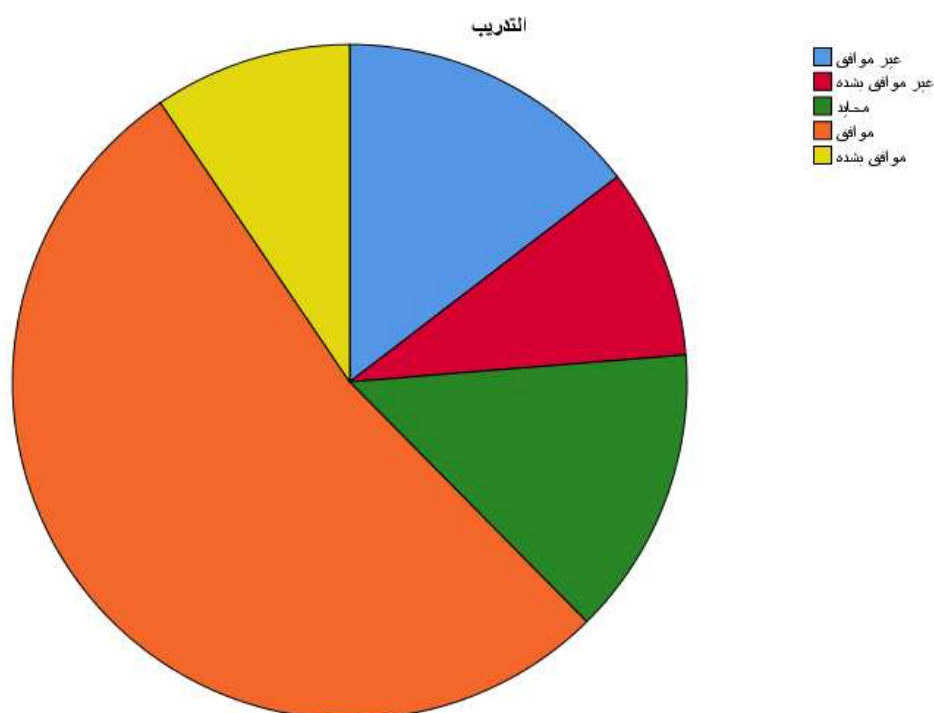
## 20. هناك نقص في التدريب المتخصص في منهجيات Agile

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول وجود نقص في التدريب المتخصص في منهجيات Agile ، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 52.9% من المشاركين أبدوا موافقتهم، فيما بلغت نسبة الموافقين بشدة 9.5%، ليصل إجمالي الاتجاه المؤيد لوجود نقص في التدريب إلى 62.4% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 23.7%، بينما أبدى 13.9% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى إدراك واضح لوجود حاجة إلى تعزيز التدريب المتخصص لدعم التطبيق الفعال لمنهجيات Agile داخل البنك.

هناك نقص في التدريب المتخصص في منهجيات Agile

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق      | 40        | 14.6    | 14.6          | 14.6               |
|       | غير موافق بشدة | 25        | 9.1     | 9.1           | 23.7               |
|       | محايد          | 38        | 13.9    | 13.9          | 37.6               |
|       | موافق          | 145       | 52.9    | 52.9          | 90.5               |
|       | موافق بشدة     | 26        | 9.5     | 9.5           | 100.0              |
|       | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 21 : الوصف الاحصائي لهنالك نقص في التدريب المتخصص في منهجيات Agile.



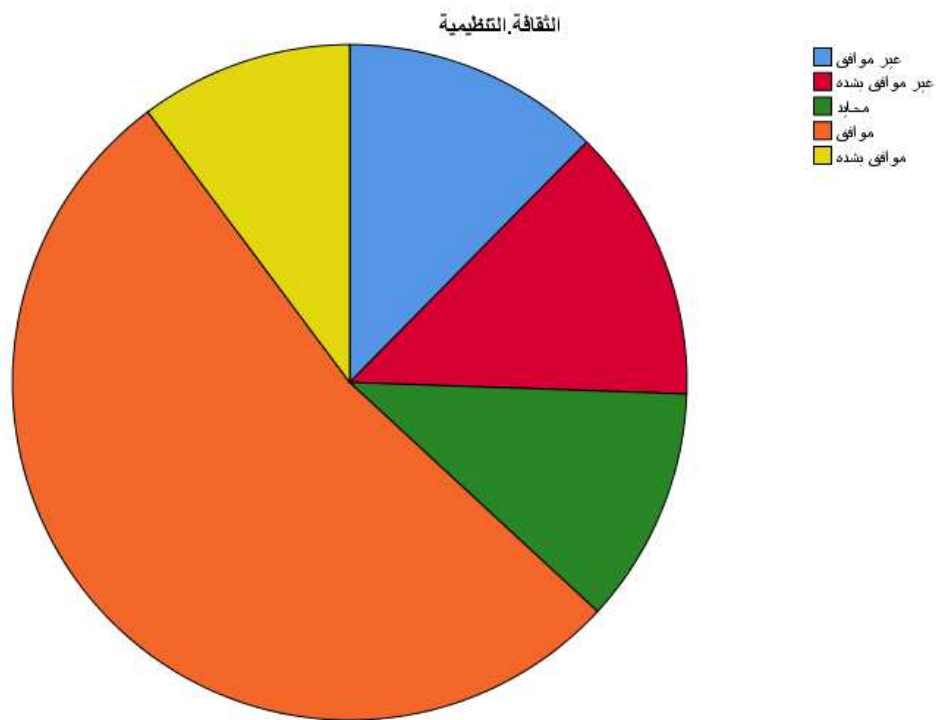
رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني لهنالك نقص في التدريب المتخصص في منهجيات Agile

## 21. الثقافة التنظيمية الحالية تعيق التطبيق الكامل لـ Agile

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مدى إعاقة الثقافة التنظيمية الحالية للتطبيق الكامل لمنهجيات Agile، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 52.9% من المشاركين أبدوا موافقتهم، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 10.2%، ليصل إجمالي الاتجاه المؤيد لوجود عوائق ثقافية إلى 63.1% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 25.5%، في حين أبدى 11.3% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج إلى إدراك ملحوظ لوجود تحديات ثقافية قد تؤثر على التطبيق الكامل والفعال لمنهجيات Agile داخل البنك.

| الثقافة التنظيمية الحالية تعيق التطبيق الكامل لـ Agile |                |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                        |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                  | غير موافق      | 34        | 12.4    | 12.4          | 12.4               |
|                                                        | غير موافق بشدة | 36        | 13.1    | 13.1          | 25.5               |
|                                                        | محايد          | 31        | 11.3    | 11.3          | 36.9               |
|                                                        | موافق          | 145       | 52.9    | 52.9          | 89.8               |
|                                                        | موافق بشدة     | 28        | 10.2    | 10.2          | 100.0              |
|                                                        | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 22 : الوصف الاحصائي للثقافة التنظيمية الحالية تعيق التطبيق الكامل لـ Agile.



رسم توضيحي 21 : التمثيل البياني للثقافة التنظيمية الحالية تعيق التطبيق الكامل لـ Agile

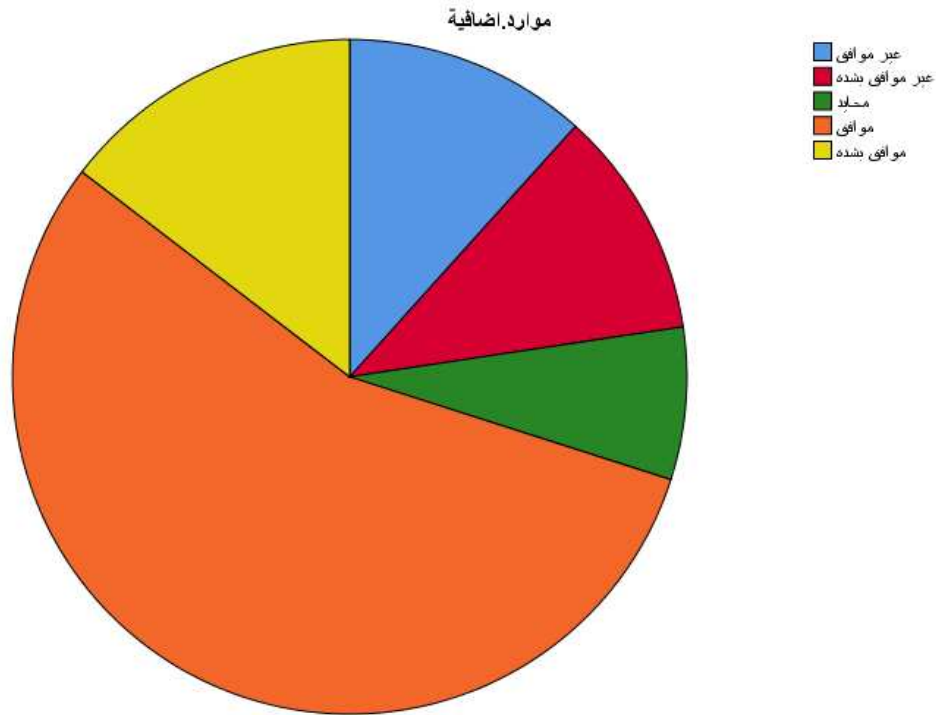
## 22. تطبيق Agile يتطلب موارد إضافية يصعب توفيرها

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول مدى تطلب تطبيق Agile لموارد إضافية يصعب توفيرها، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 55.5% من المشاركين أبدوا موافقتهم، فيما بلغت نسبة الموافقين بشدة 14.6%، ليصل إجمالي الاتجاه المؤيد لهذا الرأي إلى 70.1% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 22.6%، بينما أبدى 7.3% موقفًا محايدًا. وتشير هذه النتائج

إلى وجود إدراك واضح بأن تطبيق Agile يتطلب موارد إضافية، وهو ما يمثل أحد التحديات الرئيسية أمام التطبيق الفعال داخل البنك.

| تطبيق Agile يتطلب موارد إضافية يصعب توفيرها |                |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                             |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                       | غير موافق      | 32        | 11.7    | 11.7          | 11.7               |
|                                             | غير موافق بشدة | 30        | 10.9    | 10.9          | 22.6               |
|                                             | محايد          | 20        | 7.3     | 7.3           | 29.9               |
|                                             | موافق          | 152       | 55.5    | 55.5          | 85.4               |
|                                             | موافق بشدة     | 40        | 14.6    | 14.6          | 100.0              |
|                                             | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 23 : الوصف الاحصائي لتطبيق Agile يتطلب موارد إضافية يصعب توفيرها.



رسم توضيحي 22 : التمثيل البياني لتطبيق Agile يتطلب موارد إضافية يصعب توفيرها

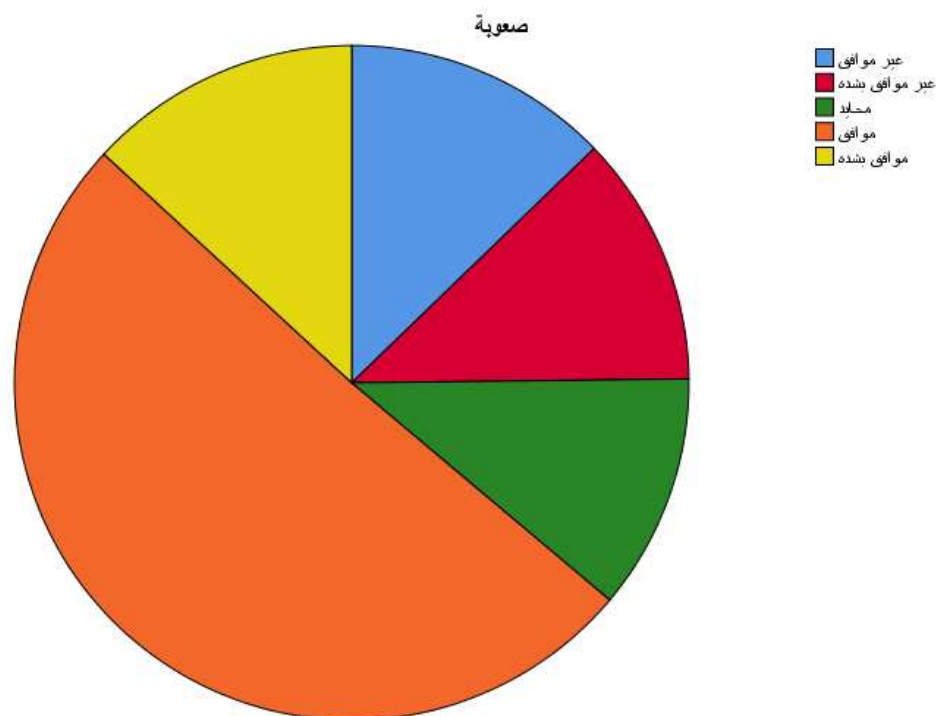
## 23. توجد صعوبة في مواءمة Agile مع الأنظمة المصرفية التقليدية

يوضح الجدول توزيع آراء المشاركين حول وجود صعوبة في مواءمة Agile مع الأنظمة المصرفية التقليدية، حيث بلغ إجمالي عددهم 274 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 50.7% من المشاركين أبدوا موافقتهم، فيما

بلغت نسبة الموافقين بشدة 13.1%، ليصل إجمالي الاتجاه المؤيد لوجود صعوبة في المواءمة إلى 63.8% من العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 24.8%، بينما أبدى 11.3% موقفاً محايداً. وتشير هذه النتائج إلى إدراك واضح لوجود تحديات تقنية وتنظيمية قد تعيق التكامل بين منهجيات Agile والأنظمة المصرفية التقليدية.

| توجد صعوبة في مواءمة Agile مع الأنظمة المصرفية التقليدية |                |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                          |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                    | غير موافق      | 35        | 12.8    | 12.8          | 12.8               |
|                                                          | غير موافق بشدة | 33        | 12.0    | 12.0          | 24.8               |
|                                                          | محايد          | 31        | 11.3    | 11.3          | 36.1               |
|                                                          | موافق          | 139       | 50.7    | 50.7          | 86.9               |
|                                                          | موافق بشدة     | 36        | 13.1    | 13.1          | 100.0              |
|                                                          | Total          | 274       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 24 : الوصف الاحصائي لتوجد صعوبة في مواءمة Agile مع الأنظمة المصرفية التقليدية.



رسم توضيحي 23 : التمثيل البياني لتوجد صعوبة في مواءمة Agile مع الأنظمة المصرفية التقليدية

#### • تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

يوضح ملخص معالجة الحالات أن إجمالي عدد الاستجابات في الدراسة بلغ 274 حالة، وجميعها صالحة للتحليل بنسبة 100%، في حين لم يتم استبعاد أي حالة، حيث بلغت نسبة الحالات المستبعدة 0% ويشير ذلك إلى اكتمال البيانات وعدم وجود قيم مفقودة مؤثرة على نتائج التحليل. كما تم استخدام أسلوب الحذف القائم على جميع المتغيرات (Listwise Deletion)، مما يعني أنه في حال وجود بيانات مفقودة كان سيتم استبعاد الحالة كاملة، إلا أن النتائج تؤكد سلامة قاعدة البيانات وجاهزيتها لإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة دون الحاجة إلى معالجة إضافية.

| Case Processing Summary                                       |                       |     |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                                                               |                       | N   | %     |
| Cases                                                         | Valid                 | 274 | 100.0 |
|                                                               | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                                                               | Total                 | 274 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |     |       |

جدول 25 : ملخص معالجة القضية.

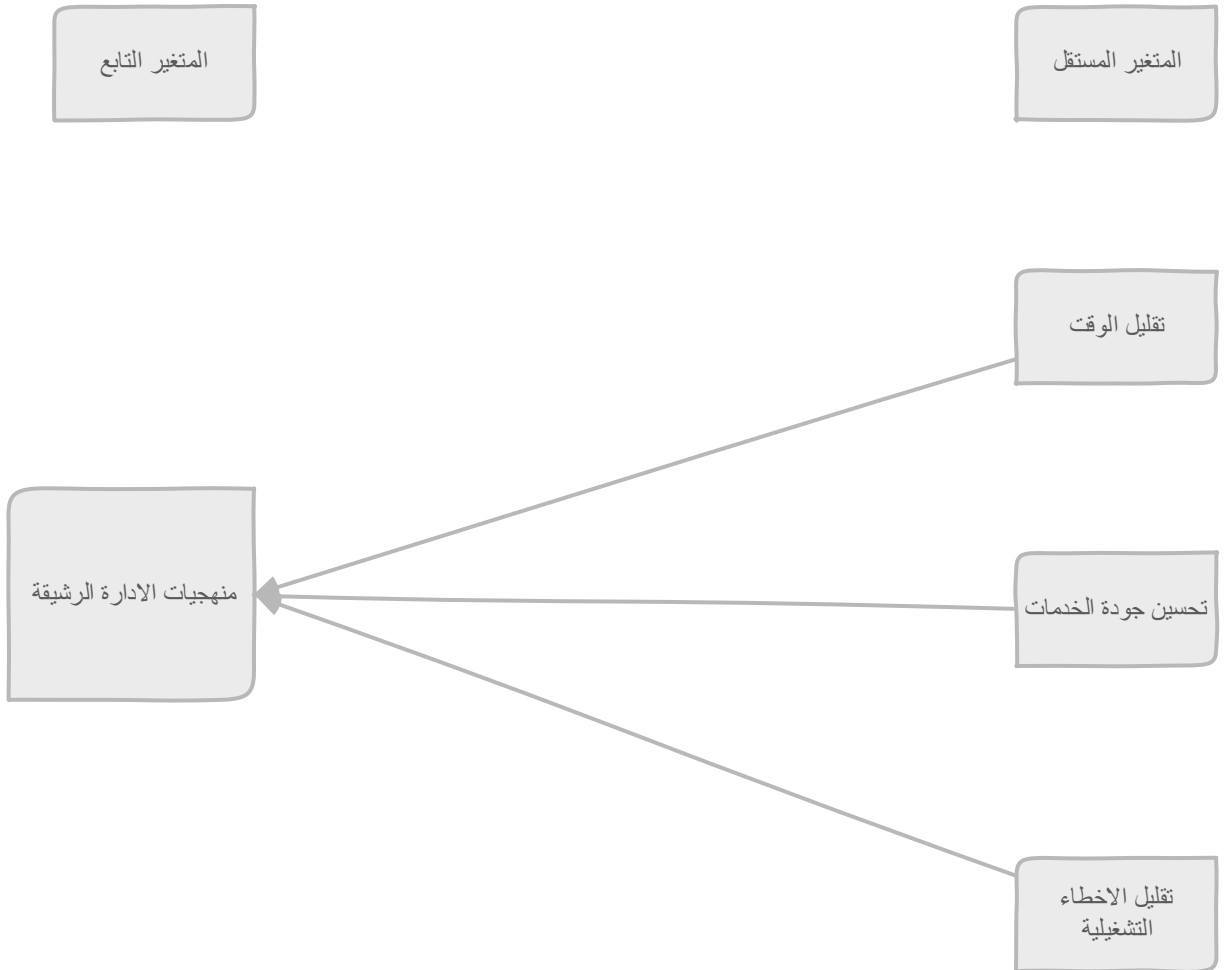
يوضح جدول إحصائيات الموثوقية أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت 0.838، بينما بلغت قيمة كرونباخ ألفا المعتمدة على العناصر المعيارية 0.841، وذلك لعدد 23 عبارة. وتشير هذه القيم إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان، حيث تتجاوز القيمة المقبولة إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان في تحليل الفروض واستخلاص النتائج بثقة إحصائية مناسبة.

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .838                   | .841                                         | 23         |

جدول 26 : إحصائيات الموثوقية.

## • متغيرات الدراسة

يوضح الرسم التوضيحي نموذج الدراسة، حيث تمثل منهجيات الإدارة الرشيقة المتغير التابع، بينما تمثل كل من تقليل الوقت، تحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية المتغيرات المستقلة. وتشير الأسهم إلى وجود تأثير مباشر للمتغيرات المستقلة على منهجيات الإدارة الرشيقة. ويعكس النموذج العلاقة التحليلية التي تهدف إلى قياس مدى إسهام هذه العوامل في تفسير وتفعيل تطبيق الإدارة الرشيقة داخل البنوك.



رسم توضيحي 24 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

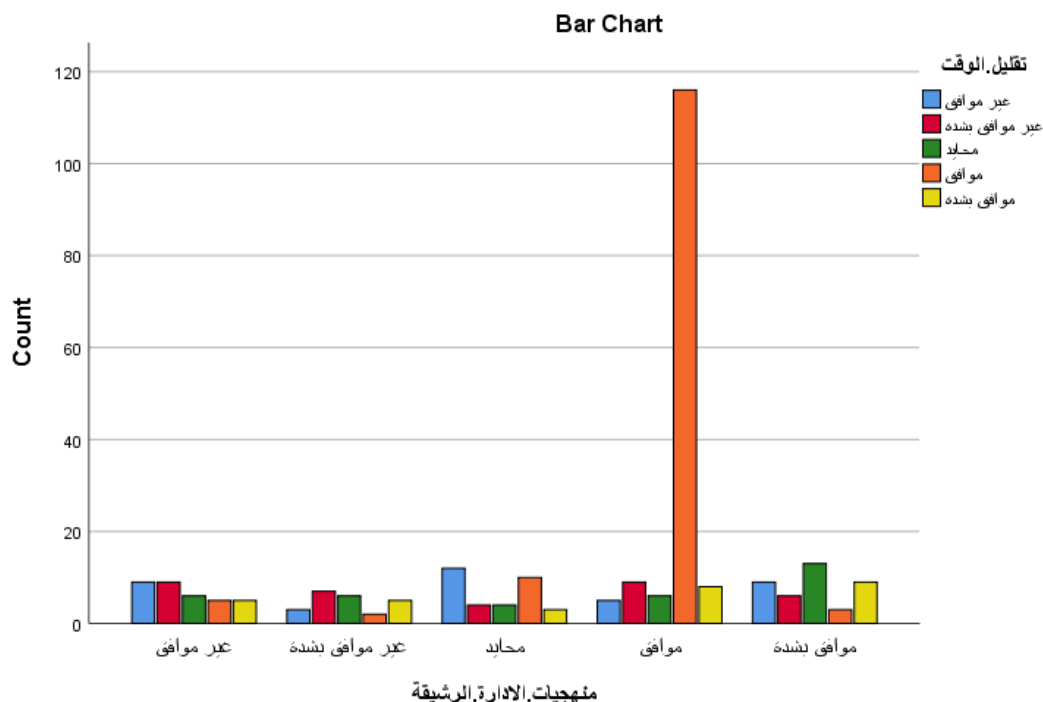
## • تحليل الجداول المتقاطعة

• دور منهجيات الإدارة الرشيقة في تقليل الوقت المستغرق لإنهاء الخدمات المصرفية في بنوك الرياض

يوضح جدول اختبار كاي تربيع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجيات الإدارة الرشيقة وتقليل الوقت المستغرق لإنهاء الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة  $\text{Pearson Chi-Square} = 141.603$  بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.000، وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى معنوية العلاقة إحصائياً. كما جاءت قيمة  $\text{Likelihood Ratio} = 148.849$  بمستوى دلالة 0.000، مما يدعم نفس النتيجة. كذلك أظهر اختبار  $\text{Linear-by-Linear Association}$  قيمة 13.541 عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد وجود اتجاه خطي معنوي بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمات المصرفية.

| Chi-Square Tests                                                                         |                      |    |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                          | Value                | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                       | 141.603 <sup>a</sup> | 16 | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                         | 148.849              | 16 | .000                              |
| Linear-by-Linear Association                                                             | 13.541               | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases                                                                         | 274                  |    |                                   |
| a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.52. |                      |    |                                   |

جدول 27 : دور منهجيات الإدارة الرشيقة في تقليل الوقت المستغرق لإنهاء الخدمات المصرفية في بنوك الرياض .



رسم توضيحي 25 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور منهجيات الادارة الرشيقة في تقليل الوقت المستغرق لإنهاء الخدمات المصرفية في بنوك الرياض

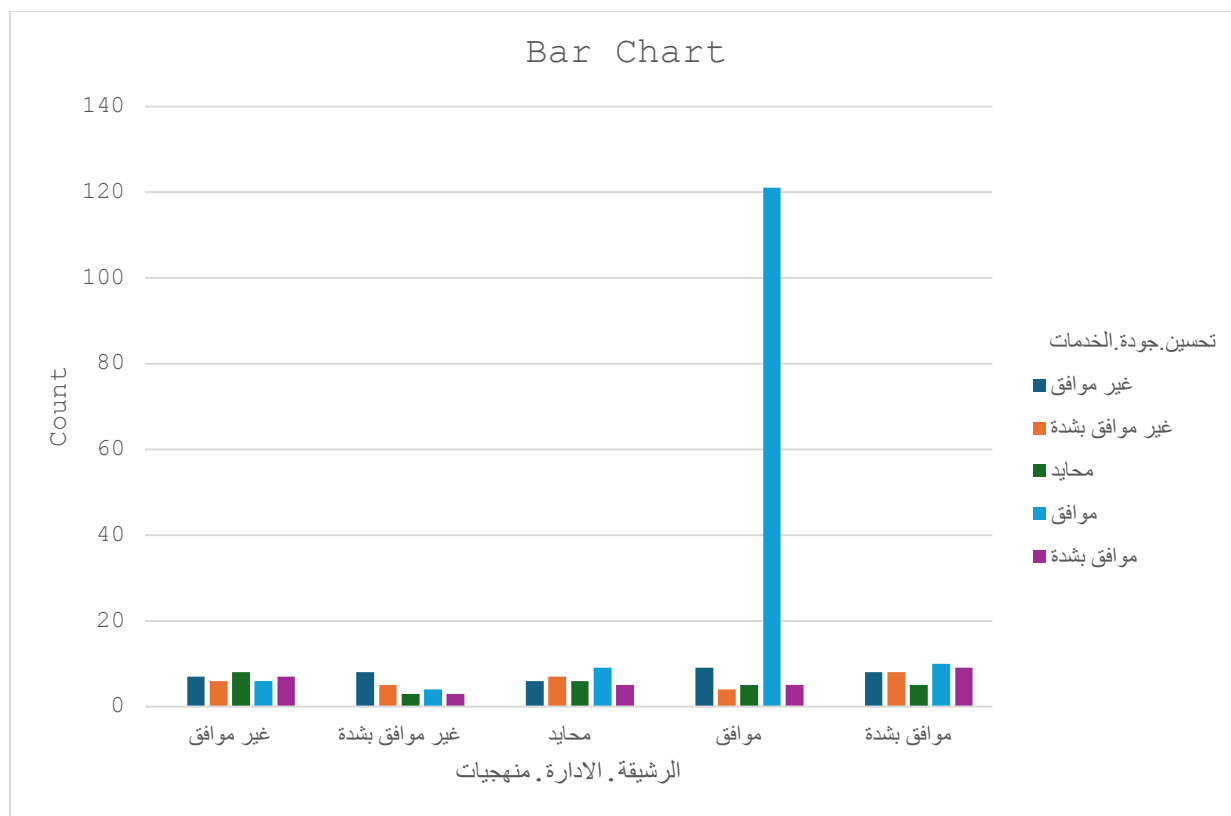
#### • دور منهجيات الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنوك الرياض

يوضح جدول اختبار كاي سكوير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجيات الإدارة الرشيقة وتحسين جودة الخدمات المصرفية في بنوك الرياض، حيث بلغت قيمة  $\text{Pearson Chi-Square} = 114.175$  بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.000، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية العلاقة إحصائياً. كما بلغت قيمة  $\text{Likelihood Ratio} = 119.722$  عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يعزز نفس النتيجة. كذلك أظهر اختبار  $\text{Linear-by-Linear Association}$  قيمة 10.294 بمستوى دلالة 0.001، مما يشير إلى وجود اتجاه خطي معنوي بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمنهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

| Chi-Square Tests   |                      |    |                                   |
|--------------------|----------------------|----|-----------------------------------|
|                    | Value                | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 114.175 <sup>a</sup> | 16 | .000                              |
| Likelihood Ratio   | 119.722              | 16 | .000                              |

|                                                                                          |        |   |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|------|
| Linear-by-Linear Association                                                             | 10.294 | 1 | .001 |
| N of Valid Cases                                                                         | 274    |   |      |
| a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.27. |        |   |      |

جدول 28 : اختبار كاي سكوير لدور منهجيات الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنوك الرياض.



رسم توضيحي 26 : المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور منهجيات الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنوك الرياض

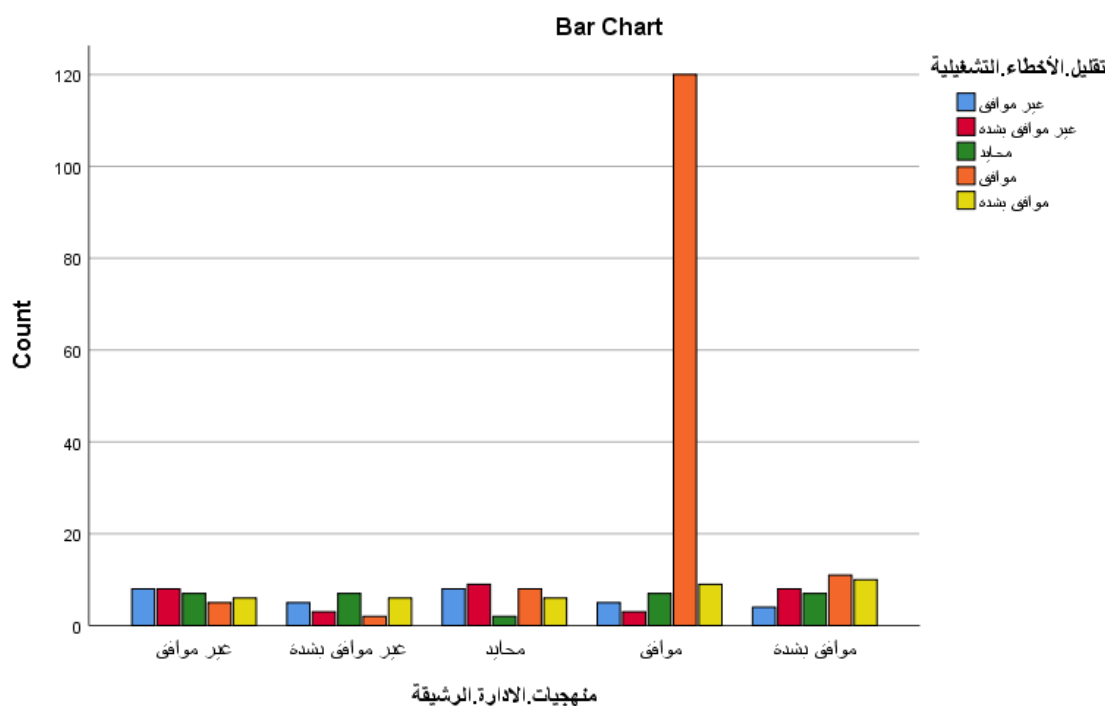
### • دور منهجيات الادارة الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية للخدمات المصرفية في بنوك الرياض

يوضح جدول اختبار كاي سكوير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجيات الإدارة الرشيقة وتقليل الأخطاء التشغيلية في الخدمات المصرفية ببنوك الرياض، حيث بلغت قيمة  $Pearson\ Chi-Square = 129.465$  بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.000، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية العلاقة إحصائياً. كما بلغت قيمة  $Likelihood\ Ratio = 136.146$  عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يعزز نفس النتيجة. كذلك أظهر اختبار  $Linear-by-Linear\ Association$  قيمة 19.802 بمستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى

وجود اتجاه خطي معنوي بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بوجود تأثير معنوي واضح لمنهجيات الإدارة الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية بالخدمات المصرفية.

| Chi-Square Tests                                                                         |                      |    |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                          | Value                | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                       | 129.465 <sup>a</sup> | 16 | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                         | 136.146              | 16 | .000                              |
| Linear-by-Linear Association                                                             | 19.802               | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases                                                                         | 274                  |    |                                   |
| a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.52. |                      |    |                                   |

جدول 29 : اختبار كاي سكوير لدور منهجيات الإدارة الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية للخدمات المصرفية في بنوك الرياض.



رسم توضيحي 27 : المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور منهجيات الإدارة الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية للخدمات المصرفية في بنوك الرياض

## • تحليل التباين الاحادي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA) معنوية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير متغير **منهجيات الإدارة الرشيقة**، حيث بلغت قيمة  $F = 4.527$  عند مستوى دلالة **0.000**، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائياً. كما بلغت قيمة مجموع المربعات للانحدار **68.638** مقابل **329.803** للبقايا، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (تقليل الوقت، تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء التشغيلية) تسهم في تفسير جزء من التباين في المتغير التابع. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بوجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة مجتمعة على منهجيات الإدارة الرشيقة.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                   |                |     |             |       |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Source                                                                                 | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Regression                                                                             | 68.638         | 12  | 5.720       | 4.527 | .000 |
| Residual                                                                               | 329.803        | 261 | 1.264       |       |      |
| Total                                                                                  | 398.442        | 273 |             |       |      |
| a. Dependent Variable: <b>منهجيات الإدارة الرشيقة</b>                                  |                |     |             |       |      |
| b. Model: (Intercept), <b>تقليل الوقت، تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء التشغيلية</b> |                |     |             |       |      |

جدول 30 : تحليل التباين الاحادي لمتغيرات الدراسة.

يوضح جدول ملخص نموذج عامل بايز نتائج مقارنة النموذج المقترح بالنموذج الصفري (المتضمن الثابت فقط) باستخدام طريقة JZS، حيث بلغت قيمة عامل بايز  $= 0.977$ ، وهي قيمة قريبة من (1)، مما يشير إلى أن الدليل الإحصائي ضعيف ولا يميل بوضوح لصالح النموذج أو ضده. كما بلغ معامل الارتباط  $R = 0.415$ ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.172$ ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر نحو 17.2% من التباين في المتغير التابع. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.134، مع خطأ معياري للتقدير قدره 1.12، مما يعكس قدرة تفسيرية متوسطة للنموذج.

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                              |      |          |                   |                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| Bayes Factor <sup>c</sup>                                                              | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| .977                                                                                   | .415 | .172     | .134              | 1.12                       |
| a. Method: JZS                                                                         |      |          |                   |                            |
| b. Model: (Intercept), <b>تقليل الوقت، تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء التشغيلية</b> |      |          |                   |                            |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                          |      |          |                   |                            |

جدول 31 : ملخص نموذج عامل بايز.

يوضح جدول التقديرات البايزية لتباين الخطأ، مع افتراض استخدام المراجع القياسية، أن القيمة الأكثر احتمالاً (Mode) لتباين الخطأ بلغت 1.254، بينما بلغ المتوسط البعدي (Mean) 1.273، بانحراف قدره 0.013. كما يشير فاصل المصادقية عند مستوى 95% إلى أن تباين الخطأ يقع بين 1.072 و 1.512. وتنعكس هذه النتائج درجة مقبولة من الاستقرار في تقدير تباين الأخطاء داخل النموذج، مما يدعم ملاءمته الإحصائية ويعزز الثقة في دقة التقديرات المستخرجة منه وفق المنهج البايزي.

| Bayesian Estimates of Error Variance <sup>a</sup> |           |       |          |                       |             |
|---------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-----------------------|-------------|
| Parameter                                         | Posterior |       |          | 95% Credible Interval |             |
|                                                   | Mode      | Mean  | Variance | Lower Bound           | Upper Bound |
| Error variance                                    | 1.254     | 1.273 | .013     | 1.072                 | 1.512       |
| a. Assume standard reference priors.              |           |       |          |                       |             |

جدول 32 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ.

## النتائج والتوصيات:

### - أولاً: النتائج

#### 1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجيات الإدارة الرشيقة وتقليل الوقت

أظهرت نتائج اختبار كاي سكوير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة وتقليل الوقت المستغرق لإنهاء الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة Pearson Chi-Square = 141.603 عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05) وهذا يدل على أن تبني ممارسات Lean يسهم بشكل واضح في تسريع الإجراءات المصرفية وتحسين سرعة إنجاز المعاملات، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل فترات الانتظار للعملاء.

#### 2. تأثير معنوي لمنهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات المصرفية

أثبتت نتائج اختبار كاي سكوير وجود علاقة معنوية بين منهجيات الإدارة الرشيقة وتحسين جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة Pearson Chi-Square = 114.175 عند مستوى دلالة (0.05) تشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق Lean يعزز دقة الإجراءات، ووضوح العمليات، ورفع مستوى رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة في البنوك محل الدراسة.

#### 3. وجود تأثير معنوي لمنهجيات الإدارة الرشيقة في تقليل الأخطاء التشغيلية

أظهرت نتائج اختبار كاي سكوير أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجيات الإدارة الرشيقة وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث بلغت قيمة  $Pearson\ Chi-Square = 129.465$  عند مستوى دلالة (0.05) ويعني ذلك أن تطبيق Lean يسهم في تقليل الأخطاء الإدارية والفنية، وتعزيز الالتزام بالإجراءات القياسية، وتقليل حالات إعادة العمل، مما يحد من المخاطر التشغيلية.

#### 4. معنوية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير منهجيات الإدارة الرشيقة

أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن نموذج الانحدار المستخدم دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة  $F = 4.527$  عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (تقليل الوقت، تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء التشغيلية) مجتمعة تؤثر بشكل معنوي في منهجيات الإدارة الرشيقة، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

#### 5. قدرة تفسيرية متوسطة للنموذج الإحصائي

أظهر ملخص نموذج عامل بايز أن معامل الارتباط بلغ  $R = 0.415$ ، بينما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.172$ ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر نحو 17.2% من التباين في المتغير التابع. وتشير هذه النتيجة إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية متوسطة، وأن هناك عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج قد تؤثر أيضًا في تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة.

#### 6. استقرار التقديرات الإحصائية وفق المنهج البايزي

أظهرت التقديرات البايزية لتباين الخطأ أن المتوسط البعدي بلغ 1.273 ضمن فاصل مصداقية 95% يتراوح بين 1.072 و1.512، مما يعكس درجة جيدة من الاستقرار الإحصائي ودعمًا إضافيًا لموثوقية نتائج النموذج.

#### - ثانيًا: التوصيات

##### 1. تعزيز تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في البنوك

نظرًا لثبوت تأثيرها في تقليل الوقت وتحسين الجودة وتقليل الأخطاء، يوصى بتوسيع نطاق تطبيق Lean داخل البنوك، وربطها بخطط التحول المؤسسي.

##### 2. إعادة تصميم العمليات المصرفية لتقليل الزمن الضائع

ينبغي مراجعة الإجراءات الحالية وتحليل تدفقات العمل بهدف إزالة الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، وتسريع إنجاز المعاملات.

### 3. تبني أنظمة رقابية للحد من الأخطاء التشغيلية

ينصح بتطبيق أدوات Lean مثل تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis) والخرائط الانسيابية لتحديد مصادر الأخطاء ومعالجتها بشكل منهجي.

### 4. الاستثمار في تدريب الموظفين على مفاهيم Lean

نجاح الإدارة الرشيقة يعتمد على وعي العاملين؛ لذلك يجب تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي.

### 5. تطوير مؤشرات أداء لقياس أثر الرشيقة بشكل دوري

ينبغي وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس سرعة الخدمة، جودة الأداء، ومعدلات الخطأ، لمتابعة التحسن المستمر.

### 6. إجراء دراسات مستقبلية لإدراج متغيرات إضافية

نظرًا لأن النموذج يفسر 17.2% فقط من التباين، يُوصى بدراسة عوامل أخرى مثل القيادة التنظيمية، التحول الرقمي، والثقافة المؤسسية لتعزيز الفهم الشامل لتطبيق Lean في القطاع المصرفي.

## الخلاصة:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير مناهج الإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة العمليات المصرفية في البنوك التجارية بالرياض. استندت الدراسة إلى مفاهيم الإدارة الحديثة التي تركز على التحسين المستمر، والحد من الهدر، والتميز التشغيلي. ومن خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء التشغيلي - توفير الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية - سعى البحث إلى تقديم بيانات تجريبية تدعم جدوى مناهج الإدارة الرشيقة في سياق مصرفي خاضع للرقابة.

تُظهر نتائج البحث وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين مناهج الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء التشغيلي. وتشير النتائج إلى أن البنوك التي تُطبق مفاهيم الإدارة الرشيقة أكثر قدرة على تقليل وقت معالجة الخدمات. وتؤدي

دورات الخدمة الأقصر والعمليات الأبسط مباشرةً إلى زيادة انسيابية العمليات، وتقليل وقت انتظار العملاء، وتحسين الاستجابة العامة. في الأسواق المالية المتزايدة التنافسية، تُعد كفاءة الوقت مؤشراً حيوياً للأداء، وتوفر تقنيات الإدارة الرشيقة أدوات مُنظمة لتقليل المراحل غير الضرورية وتحسين عمليات سير العمل.

بالإضافة إلى توفير الوقت، أظهر البحث وجود ارتباط قوي بين مناهج الإدارة الرشيقة وتحسين جودة الخدمة. تُركز مناهج الإدارة الرشيقة على التوحيد القياسي، ووضوح العمليات، وأنظمة التغذية الراجعة المستمرة، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر اتساقاً وموثوقية. تُشير النتائج إلى أن تبني البنوك لمفاهيم الإدارة الرشيقة يُعزز التنسيق الداخلي، ويُحسن اتساق الخدمات، ويرفع مستويات رضا العملاء. تُعد جودة الخدمة بالغة الأهمية في القطاع المصرفي، حيث تُشكل الثقة والموثوقية والمهنية عناصر أساسية لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن لمناهج الإدارة الرشيقة تأثيراً كبيراً في تقليل الأخطاء التشغيلية. يُعد تقليل الأخطاء هدفاً رئيسياً للإدارة الرشيقة، التي تُركز على اكتشاف الأسباب الجذرية، واتخاذ التدابير التصحيحية، ووضع ضوابط وقائية. تُشير البيانات إلى أن البنوك التي تتبنى الإدارة الرشيقة تُعاني من حالات فشل أقل في العمليات، وتُقلل من إعادة العمل. لا يؤدي تقليل الأخطاء التشغيلية إلى خفض المخاطر المالية والتنظيمية فحسب، بل يُعزز أيضاً مصداقية المؤسسة وثقة المستهلك.

على الرغم من أن نموذج الانحدار أظهر دلالة إحصائية، إلا أن قدرته التفسيرية كانت متواضعة. يُشير هذا إلى أنه على الرغم من أن تقليل الوقت، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية تؤثر بشكل كبير على تطبيق الإدارة الرشيقة، إلا أن هناك متغيرات أخرى قد تساهم أيضاً في تبني الإدارة الرشيقة ونجاحها. قد تؤثر متغيرات مثل ثقافة الشركة، وأسلوب القيادة، والكفاءة التقنية، ومشاركة الموظفين، وخطط التحول الرقمي، بشكل أكبر على نتائج تطبيق منهجية لين في الشركات المالية. لذا، ينبغي اعتبار إدارة لين جزءاً من عملية تحول تنظيمي أوسع نطاقاً، لا مجرد أداة تشغيلية معزولة.

يؤكد البحث على القيمة الاستراتيجية لمنهجيات إدارة لين في تعزيز الكفاءة التشغيلية داخل البنوك في الرياض. وتؤكد النتائج على أن لين ليس مجرد إطار نظري، بل أسلوب إدارة فعلي قادر على تحقيق فوائد أداء قابلة للقياس. مع ذلك، يتطلب التطبيق الفعال التزاماً مؤسسياً، وتدريباً للموظفين، وتعاوناً بين مختلف الأقسام، ودعماً قيادياً مستمراً. فبدون التوافق التنظيمي والاستعداد الثقافي، قد لا تحقق مشاريع لين كامل إمكاناتها.

في الختام، تُشكل منهجيات إدارة لين استراتيجية فعالة لزيادة الكفاءة التشغيلية المصرفية من خلال تقليل الوقت، وتحسين جودة الخدمة، والقضاء على الأخطاء التشغيلية. وتقدم النتائج رؤى قيمة لصناع القرار الساعين إلى

تعزيز القدرة التنافسية والتميز التشغيلي في القطاع المصرفي. ويوصى بإجراء بحوث مستقبلية لتحسين المنهج التحليلي من خلال تضمين متغيرات جديدة، واستخدام تصميمات طويلة لتحليل الآثار طويلة الأجل لتطبيق منهجية لين داخل المؤسسات المالية.

## **Abstract:**

This research explores the influence of Lean management approaches in enhancing the efficiency of banking operations in commercial banks based in Riyadh. In light of increased competition, regulatory complexity, and fast digital change in the banking industry, operational efficiency has become a strategic focus for financial institutions. Lean management, which focuses on waste reduction, process optimization, and continuous improvement, has evolved as a contemporary managerial technique focused at boosting performance and service delivery. The research analyzes how saving time, enhancing service quality, and minimizing operational mistakes contribute to the application and success of Lean management principles inside financial organizations.

The study utilizes a quantitative, descriptive-analytical technique. Data were gathered using a standardized questionnaire issued to personnel working in operations, quality management, compliance, risk management, information technology, and project management departments of commercial banks in Riyadh. A total of 274 valid replies were examined using statistical tools. The study employed descriptive statistics, Chi-Square tests, correlation analysis, and regression analysis to examine the relationships between the independent variables (reducing time, improving service quality, and reducing operational errors) and the dependent variable (Lean management methodologies). Reliability and validity tests were undertaken to confirm the consistency and accuracy of the measuring device.

The data demonstrates statistically significant connections between Lean management approaches and all three operational performance metrics. The findings suggest that Lean adoption relates to a reduction in service processing time, an increase in service quality, and a decrease in operational mistakes. Regression analysis reveals that the independent variables collectively have a considerable influence on Lean management practices, but the explanatory power of the model is limited. Among the analyzed criteria, enhancing service quality and minimizing operational mistakes exhibit especially substantial effect on Lean adoption inside banks.

The research suggests that Lean management approaches constitute an effective strategic strategy for boosting operational efficiency in the banking industry. By reducing processes, standardizing procedures, and driving continuous improvement, Lean principles lead to increased responsiveness, higher service dependability, and decreased operational hazards. However, effective adoption needs institutional backing, employee participation, and alignment with business culture and technology capabilities.

This study adds to the current literature by giving actual data from the Saudi banking setting and gives practical insights for bank managers wanting to increase operational performance using Lean management concepts. Future study is proposed to integrate other organizational and technology factors and to examine longitudinal impacts of Lean transformation in financial institutions.

- Alaraj, A. H. (2025). Effective Strategies for Implementing Agile Methodology in Jordanian Banks. Retrieved from [http://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume25/3-Effective-Strategies.pdf](http://globaljournals.org/GJMBR_Volume25/3-Effective-Strategies.pdf)
- Alaskar, T. H. (2025). Integrated AI and Business Analytics for Sustaining Data-Driven and Technological Innovation: The Mediating Role of Integration Capabilities and Digital Platform. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/19/8749>
- Al-Kanani, M. F. (2025). Agile Approaches to Project Management in Sustainable Development Initiatives. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/398002993\\_Agile\\_Approaches\\_to\\_Project\\_Management\\_in\\_Sustainable\\_Development\\_Initiatives](https://www.researchgate.net/publication/398002993_Agile_Approaches_to_Project_Management_in_Sustainable_Development_Initiatives)
- Alonso, A. D. (2025). Unleashing the process of Industry 4.0 adoption: a resource-based view and new stakeholder theory approach. Retrieved from <https://www.emerald.com/bpmj/article-abstract/31/7/2976/1252780/Unleashing-the-process-of-Industry-4-0-adoption-a?redirectedFrom=fulltext>
- Alsuhaybany, Y. (2023). Economic diversification in Saudi Arabia: the role of information communication technology and e-commerce in achieving Vision 2030 and beyond. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376296137\\_Economic\\_diversification\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_the\\_role\\_of\\_information\\_communication\\_technology\\_and\\_e-commerce\\_in\\_achieving\\_Vision\\_2030\\_and\\_beyond](https://www.researchgate.net/publication/376296137_Economic_diversification_in_Saudi_Arabia_the_role_of_information_communication_technology_and_e-commerce_in_achieving_Vision_2030_and_beyond)
- Appoh, M. (2022). Agile-Based Project Management Strategies for Enhancing Collaboration in Cross-Functional Software Development Teams. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/393932031\\_Agile-Based\\_Project\\_Management\\_Strategies\\_for\\_Enhancing\\_Collaboration\\_in\\_Cross-Functional\\_Software\\_Development\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/393932031_Agile-Based_Project_Management_Strategies_for_Enhancing_Collaboration_in_Cross-Functional_Software_Development_Teams)
- Baskarada, S. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/324433888\\_The\\_5S\\_organizational\\_agility\\_framework\\_a\\_dynamic\\_capabilities\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/324433888_The_5S_organizational_agility_framework_a_dynamic_capabilities_perspective)
- Forozandeh, M. (2025). Agile implementation factors in the project portfolio. Retrieved from <https://polipapers.upv.es/index.php/JARTE/article/view/24060>
- Gemici, E. (2025). The Relationship Between Digital Transformation and Organisational Agility in Public Institutions: The Case of a University. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/394864914\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Digital\\_Transformation\\_and\\_Organisational\\_Agility\\_in\\_Public\\_Institutions\\_The\\_Case\\_of\\_a\\_University](https://www.researchgate.net/publication/394864914_The_Relationship_Between_Digital_Transformation_and_Organisational_Agility_in_Public_Institutions_The_Case_of_a_University)
- Guterman, A. S. (2023). Stakeholder Theory. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369194606\\_Stakeholder\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/369194606_Stakeholder_Theory)

- Han, T. (2024). Disruption of Traditional Banking Services by Financial Technology in the Digital Economy. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/384313021\\_Disruption\\_of\\_Traditional\\_Banking\\_Services\\_by\\_Financial\\_Technology\\_in\\_the\\_Digital\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/384313021_Disruption_of_Traditional_Banking_Services_by_Financial_Technology_in_the_Digital_Economy)
- Harney, B. (2024). Systems theory. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377150769\\_Systems\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/377150769_Systems_theory)
- Kadenic, M. D. (2023). Resilience of operating models: exploring the potential of agile project management as enabler. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369296896\\_Resilience\\_of\\_operating\\_models\\_exploring\\_the\\_potential\\_of\\_agile\\_project\\_management\\_as\\_enabler](https://www.researchgate.net/publication/369296896_Resilience_of_operating_models_exploring_the_potential_of_agile_project_management_as_enabler)
- Kagere, R. (2024). Technological Innovation and Commercial Banks' Financial Performance: A Mediation Analysis of Risk Management Practices. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382183952\\_Technological\\_Innovation\\_and\\_Commercial\\_Banks'\\_Financial\\_Performance\\_A\\_Mediation\\_Analysis\\_of\\_Risk\\_Management\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/382183952_Technological_Innovation_and_Commercial_Banks'_Financial_Performance_A_Mediation_Analysis_of_Risk_Management_Practices)
- Komakech, R. A. (2025). Resource-based view theory and its applications in supply chain management: A systematic literature review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387946639\\_Resource-based\\_view\\_theory\\_and\\_its\\_applications\\_in\\_supply\\_chain\\_management\\_A\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/387946639_Resource-based_view_theory_and_its_applications_in_supply_chain_management_A_systematic_literature_review)
- Koudriachov, C. (2025). Success with Agile Project Management: Looking back and into the future. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121225000962?>
- Kulikova, E. V. (2025). Agile methodologies in banking software: a case-based analysis of implementation at Smart Solution. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/393432399\\_Agile\\_methodologies\\_in\\_banking\\_software\\_a\\_case-based\\_analysis\\_of\\_implementation\\_at\\_Smart\\_Solution](https://www.researchgate.net/publication/393432399_Agile_methodologies_in_banking_software_a_case-based_analysis_of_implementation_at_Smart_Solution)
- Letelay, K. (2025). Challenges of Agile Software Development in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://joiv.org/index.php/joiv/article/view/2300>
- Maharao, C. S. (2024). A STUDY ON AGILE PROJECT MANAGEMENT IN IT: CHALLENGES AND BEST PRACTICES. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/384826680\\_A\\_STUDY\\_ON\\_AGILE\\_PROJECT\\_MANAGEMENT\\_IN\\_IT\\_CHALLENGES\\_AND\\_BEST\\_PRACTICES](https://www.researchgate.net/publication/384826680_A_STUDY_ON_AGILE_PROJECT_MANAGEMENT_IN_IT_CHALLENGES_AND_BEST_PRACTICES)
- Micheal, D. (2026). Digital Transformation Strategies and Their Impact on Operational Efficiency in the Banking Sector. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/399596932\\_Digital\\_Transformation\\_Strategies\\_and\\_Their\\_Impact\\_on\\_Operational\\_Efficiency\\_in\\_the\\_Banking\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/399596932_Digital_Transformation_Strategies_and_Their_Impact_on_Operational_Efficiency_in_the_Banking_Sector)
- Moreno, F. (2024). Agile Project Management in the Pre-Construction Stage: Facing the Challenges of Projectification in the Construction Industry. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/385625741\\_Agile\\_Project\\_Management\\_in\\_th](https://www.researchgate.net/publication/385625741_Agile_Project_Management_in_th)

e\_Pre-  
Construction\_Stage\_Facing\_the\_Challenges\_of\_Projectification\_in\_the\_Construction\_Industry

- Motwani, J. (2025). Agility in banking: leveraging data and decision-making for organizational excellence. Retrieved from <https://www.emerald.com/ijppm/article-abstract/doi/10.1108/IJPPM-01-2025-0025/1325361/Agility-in-banking-leveraging-data-and-decision?redirectedFrom=fulltext&>
- Odionu, C. (2024). The impact of agile methodologies on IT service management: A study of ITIL framework implementation in banking. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387505291\\_The\\_impact\\_of\\_agile\\_methodologies\\_on\\_IT\\_service\\_management\\_A\\_study\\_of\\_ITIL\\_framework\\_implementation\\_in\\_banking](https://www.researchgate.net/publication/387505291_The_impact_of_agile_methodologies_on_IT_service_management_A_study_of_ITIL_framework_implementation_in_banking)
- Oladipupo, O. (2022). Kaizen/Continuous Improvement and its Relevance to Improving Operations. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/362395140\\_KaizenContinuous\\_Improvement\\_and\\_its\\_Relevance\\_to\\_Improving\\_Operations](https://www.researchgate.net/publication/362395140_KaizenContinuous_Improvement_and_its_Relevance_to_Improving_Operations)
- Osewo, R. (2025). Title: Is Agile Transformation an Imperative for the Strategy of Modern Organizations? A Multiple Case Study. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/395575785\\_Title\\_Is\\_Agile\\_Transformation\\_an\\_Imperative\\_for\\_the\\_Strategy\\_of\\_Modern\\_Organizations\\_A\\_Multiple\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/395575785_Title_Is_Agile_Transformation_an_Imperative_for_the_Strategy_of_Modern_Organizations_A_Multiple_Case_Study)
- Probojakti, W. (2024). Building Sustainable Competitive Advantage in Banking through Organizational Agility. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8327>
- Raji, A. (2023). BANKING: A COMPREHENSIVE REVIEW OF THE EVOLUTION AND IMPACT OF INNOVATIVE BANKING SERVICES ON ENTREPRENEURIAL GROWTH. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377292345\\_BANKING\\_A\\_COMPREHENSIVE\\_REVIEW\\_OF\\_THE\\_EVOLUTION\\_AND\\_IMPACT\\_OF\\_INNOVATIVE\\_BANKING\\_SERVICES\\_ON\\_ENTREPRENEURIAL\\_GROWTH](https://www.researchgate.net/publication/377292345_BANKING_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_OF_THE_EVOLUTION_AND_IMPACT_OF_INNOVATIVE_BANKING_SERVICES_ON_ENTREPRENEURIAL_GROWTH)
- Sanni, I. O. (2025). Integrating agile methodologies with traditional project management frameworks: A hybrid approach for enhanced efficiency and risk mitigation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390455331\\_Integrating\\_agile\\_methodologies\\_with\\_traditional\\_project\\_management\\_frameworks\\_A\\_hybrid\\_approach\\_for\\_enhanced\\_efficiency\\_and\\_risk\\_mitigation](https://www.researchgate.net/publication/390455331_Integrating_agile_methodologies_with_traditional_project_management_frameworks_A_hybrid_approach_for_enhanced_efficiency_and_risk_mitigation)
- Sharma, A. (2025). Agile and Lean Integration Effects in Financial Services Organizations. Retrieved from <https://digitalcommons.harrisburgu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1067&context=dandt>
- Shittu, R. A. (2025). Advances in Agile Methodologies for Project Management to Boost Efficiency in Energy Sector Operations. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388880065\\_Advances\\_in\\_Agile\\_Methodologies\\_for\\_Project\\_Management\\_to\\_Boost\\_Efficiency\\_in\\_Energy\\_Sector\\_Operations](https://www.researchgate.net/publication/388880065_Advances_in_Agile_Methodologies_for_Project_Management_to_Boost_Efficiency_in_Energy_Sector_Operations)

- Shivarudra, A. (2022). Implementing Agile Testing Methodologies in Banking Software Project. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/385402614\\_Implementing\\_Agile\\_Testing\\_Methodologies\\_in\\_Banking\\_Software\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/385402614_Implementing_Agile_Testing_Methodologies_in_Banking_Software_Project)
- Singh, D. P. (2025). Agile Methodologies in Business Intelligence: Applying Agile Practices to Enhance Adaptability in BI Projects. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/396213175\\_Agile\\_Methodologies\\_in\\_Business\\_Intelligence\\_Applying\\_Agile\\_Practices\\_to\\_Enhance\\_Adaptability\\_in\\_BI\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/396213175_Agile_Methodologies_in_Business_Intelligence_Applying_Agile_Practices_to_Enhance_Adaptability_in_BI_Projects)
- Suresh, M. (2023). Agile Approach -Study of Project Management Methods in the Banking industry. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/368709928\\_Agile\\_Approach\\_-\\_Study\\_of\\_Project\\_Management\\_Methods\\_in\\_the\\_Banking\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/368709928_Agile_Approach_-_Study_of_Project_Management_Methods_in_the_Banking_industry)
- Tazarki, W. T. (2026). The Impact of Digital Transformation on Banking Performance: Case Study of Saudi Banks. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/400132443\\_The\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_on\\_Banking\\_Performance\\_Case\\_Study\\_of\\_Saudi\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/400132443_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Banking_Performance_Case_Study_of_Saudi_Banks)
- Uierthiayagan, B. (2025). Agile Attitude within Banking Sectors in Malaysia: A Systematic Review and a Qualitative Study. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/393303908\\_Agile\\_Attitude\\_within\\_Banking\\_Sectors\\_in\\_Malaysia\\_A\\_Systematic\\_Review\\_and\\_a\\_Qualitative\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/393303908_Agile_Attitude_within_Banking_Sectors_in_Malaysia_A_Systematic_Review_and_a_Qualitative_Study)
- ULUKAN, E. (2024). PRIORITIZATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: A CASE STUDY APPLICATION FOR AGILE PROJECTS. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387752200\\_PRIORITIZATION\\_OF\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_GOALS\\_A\\_CASE\\_STUDY\\_APPLICATION\\_FOR\\_AGILE\\_PROJECTS](https://www.researchgate.net/publication/387752200_PRIORITIZATION_OF_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_GOALS_A_CASE_STUDY_APPLICATION_FOR_AGILE_PROJECTS)
- Weichbroth, P. (2022). A Case Study on Implementing Agile Techniques and Practices: Rationale, Benefits, Barriers and Business Implications for Hardware Development. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3417/12/17/8457>
- Zaini, M. K. (2018). Theoretical Modeling of Information Security: Organizational Agility Model based on Integrated System Theory and Resource Based View. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/343680314\\_Theoretical\\_Modeling\\_of\\_Information\\_Security\\_Organizational\\_Agility\\_Model\\_based\\_on\\_Integrated\\_System\\_Theory\\_and\\_Resource\\_Based\\_View](https://www.researchgate.net/publication/343680314_Theoretical_Modeling_of_Information_Security_Organizational_Agility_Model_based_on_Integrated_System_Theory_and_Resource_Based_View)

**Midocean University**

**College of Management**

**Department/Major: Project Management**

Research Title:

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

Prepared by:

Fatima Ali Mohammed Jordan

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025