

عنوان المشروع

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

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

عمل الطالب :

فارس خالد حسن

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

٢٠٢٤

مقدمة :

إدارة المشاريع الرشيقة Agile Project Management

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

ما هي إدارة المشاريع الرشيقة

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

تاريخ ظهور إدارة المشاريع الرشيقة Agile

كان بداية ظهور هذا النوع من الإدارة في عام ٢٠٠١، و بالحقيقة فإن ظهور الإدارة الرشيقة كان خاصاً للمشاريع البرمجية، حيث ان من وضع أسس هذا النظام الإداري و مبادئه كانوا مبرمجين، و في يوم ١٣ فبراير ٢٠٠١ اجتمع هؤلاء المهندسون و كل منهم كان مسؤولاً عن فريق عمل برمجي، يعملون بأساليب إدارية تقليدية مختلفة، مثل Crystal و DSDM و غيرها، و اتفقوا على جمع هذه الأساليب الإدارية و التوحيد فيما بينها بنظام إداري جديد، يجمع ميزات و إيجابيات الطرق الإدارية التقليدية و يضيف عليها ميزات جديدة كانت بنظرهم ضرورية لتحسين بيئة عمل المشروعات البرمجية، أعلنوا عن هذا الأسلوب الإداري الجديد تحت مسمى نص إعلان الإدارة الرشيقة Agile Manifesto، الذي احتوى أربع مبادئ رئيسية لإدارة الاعمال الرشيقة، و هي:

الأفراد و تفاعلاتهم أهم من الأجهزة و الأدوات

البرنامج الذي يعمل بشكل جيد أهم من التوثيق الشامل.

التعامل مع العميل أهم من مفاوضات العقد معه.

الاستجابة الفعالة للتغيرات أهم من الالتزام بخطة ثابتة.

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

أهمية عملية إدارة المشروع

من خارج الجدران الأربعة للمؤسسة ، قد تبدو إدارة المشروع بسيطة وسهلة. ولكن بشكل مفاجئ ، لا يقتصر الأمر على معرفة سير العمل وحل الألغاز المعقدة وتنفيذ القواعد المصممة. يتضمن مجال العمل هذا أكثر بكثير مما كان متوقعاً وله بعض الجوانب الفنية أيضاً التي تحتاج إلى تحديد جيد ومعالجتها بشكل جيد. ألق نظرة على القليل:

المهام الداخلية / الخارجية.

ميزانيات الأعمال.

التبعيات.

إدارة المخاطر.

(Öhlén & Leahy 2016)

مشكلات البحث :

لماذا تفشل إدارة المشروع في بعض الحالات؟ دعنا نرى بعض الأسباب:
يصبح من الصعب في بعض الأحيان التعامل مع المشاريع لأن المشاريع الجديدة قد تنطوي على أسلوب عمل جديد

مرات عديدة مديرو المشاريع غير قادرين على فهم مساحة حل المشكلة للحصول على النتائج المتوقعة.
العملاء أنفسهم ليسوا واضحين مع المتطلبات الفعلية للمنتج / الخدمة التي يحتاجونها
العمل المنظم شيء لم يتحقق أثناء التعامل مع الفرق ، والتنسيق مع الأقران ، والوفاء بالمواعيد النهائية ، ونقص الموارد ، وما إلى ذلك.

قلة الكفاءة والمعرفة لدى المديرين يسحب للخلف بهم نمو بسبب عدم قدرتهم على رؤية الصورة الكبيرة.
كانت هذه بعض النقاط العامة التي يجب مناقشتها وإلقاء نظرة الآن على التحديات التي يواجهها قادة المشروع في عملهم إلى جانب الإصلاحات الخاصة بكل منهم. (Öhlén & Leahy 2016)

مثال :

مواعيد نهائية لا يمكن الوصول إليها

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

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

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

إصلاحات المواعيد النهائية التي لا يمكن الوصول إليها

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

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

أهداف سيئة التحديد

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

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

يجب الإجابة على الأسئلة كيف ومتى ولماذا قبل اتخاذ قرار.

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

إصلاحات للأهداف سيئة التحديد

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

يمكن استخدام أدوات الإدارة والتخطيط لإدارة مشاريع الأعمال بشكل أفضل.

نطاق غير محاذي

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

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

في كثير من الأحيان ، يُرى أن المشروع يأخذ شكلاً مختلفاً ومظهرًا غير مرجح البداية ، مما يؤدي غالباً إلى توسيع المشروع خارج الأهداف المحددة مسبقاً.

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

إصلاحات النطاق غير المحاذية

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

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

نقص المهارات والقدرات

يواصل المدير مساعيه بدعم من فريقه وأعضائه.

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

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

أعضاء الفريق ، بالتوازي مع كبار السن ، غير مدربين ليكونوا مناسبين للأدوار ، ومواجهة التحديات وأداء المهام الموكلة ؛ مما لا شك فيه أن تطوير المشروع سيشهد انتكاسة في تقدمه وقد يؤدي إلى توقفه. Truong (2023).

إصلاحات نقص المهارات والقدرات

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

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

اتصال غير متصل

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

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

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

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

إصلاحات قطع الاتصال

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

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

الوجبات الرئيسية

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

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

آمل أن تساعدك الوثائق الناعمة في حل المشكلات الإدارية التي تتسبب في تراجع نمو. Alsohybe& (Sabrah 2019)

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

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

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

التعريف والمنهجية: تتضمن إدارة المشاريع الرشيقة (APM) تقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام أصغر يمكن التحكم فيها تسمى التكرارات، والتي تتبع دورة حياة المشروع من صمم للاختبار وضمان الجودة.

القدرة على التكيف: تعتبر APM ضرورية في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة، مما يتيح التكيف السريع مع التغييرات في الاتجاه.

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

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

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

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

مزايا:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

القيم الأساسية الأربعة لإدارة المشاريع الرشيقة:

الأفراد والتفاعلات على العمليات والأدوات

تعمل البرامج على وثائق شاملة

تعاون العملاء على التفاوض على العقود

الاستجابة للتغيير باتتباع خطة

أهداف البحث :

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

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

التعامل مع استفسارات، وشكاوى العملاء.

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

التعامل مع الإدارات الأخرى لإيجاد حلول لمشاكل العملاء.

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

أهمية البحث :

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

مراقبة موظفي الخدمة لتحسين ثقافة خدمة التوصيل.

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

(Rosengren & Windahl Strömblad 2017)

تحويل المعلومات المصرفية لجميع الموظفين في القسم.

الإشراف على الموظفين، وجدولة الأعمال اليومية.

مراقبة العمليات اليومية لضمان اتباع المعايير المناسبة.

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

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

مساعدة مديري الفروع لتجهيز الميزانية، والنققات الرأسمالية.

فرض السياسات، والمعايير التابعة للفرع.

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

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

تحليل، وتنفيذ احتياجات المعدات الخاصة بالصرافين.

الامتثال يشرف مدير العمليات على عمليات التدقيق النقدية المرتبطة بعدادات الصراف، بالإضافة إلى إدارة الحسابات الأخرى، ونذكر منها ما يأتي: (Alsohybe & Sabrah 2019)

الخزينة النقدية.

أجهزة الصراف الآلي.

السيكات السياحية.

صندوق الأمانة.

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

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

مراقبة الإجراءات الأمنية للبنك.

مراقبة، والإبلاغ عن الأنشطة المشبوهة.

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

المعرفة المصرفية تشكل الأمور المتعلقة بالمعرفة المصرفية الأمور الآتية:

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

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

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

(Rosengren & Windahl Strömblad 2017)

المراجع :

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

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

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

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

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