



## The Role of Agile Management in Achieving Creativity among employees in Bank of Palestine

Reem Qaraqe "Odeh"<sup>1</sup>, Nasser Jaradat<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Master, Faculty of Administrative and Finance Sciences, Palestine Ahliya University (Palestine)

✉ [reemqaraqe09@gmail.com](mailto:reemqaraqe09@gmail.com)

<sup>2</sup> Faculty of Administrative and Finance Sciences, Palestine Ahliya University (Palestine)

✉ [nasser@paluniv.edu.ps](mailto:nasser@paluniv.edu.ps)

Received:01/12/2023

Accepted:20/02/2024

Published:01/04/2024

### Abstract:

The study aimed to identify the role of agile management in achieving creativity among Bank of Palestine employees, indicate the availability of agile management tools (worksite organization, standard work, six sigma, continuous improvement, and multifunctional workers), and determine the extent of its ability to achieve creativity with its various dimensions (problem-solving, changeability, accepting risks, and encouraging creativity). The descriptive analytical approach was used to achieve the study's goals. Through this approach, a questionnaire consisting of (9) axes were developed. To collect the study data, the study population of (168) employees and administrators was targeted at the Bank of Palestine in the southern West Bank region. The sample of the study was (75), all of the questionnaires were retrieved and valid for analysis, and thus the recovery rate was (100 %). The researcher also conducted six interviews consisting of 15 questions with the Director of the Individual Business Department for branches and offices, branch managers, supervisors, and a number of employees in the Bank of Palestine included in the study. The study concluded with a set of results, the most important of which are: the dimensions of agile management are highly available in the Bank of Palestine, with mean (3.47), and the dimensions of administrative creativity are also available in a high degree in Bank of Palestine, with mean (3.51), the results also showed the existence of a positive and direct correlation between the dimensions of agile management and the factors of administrative creativity at the Bank of Palestine. The originality of the study lies in the importance of the topic as it is one of the modern topics in Palestine, and one of the rare studies that dealt with this topic, which is agile management and its role in achieving administrative creativity in application at the Bank of Palestine, when using modern administrative tools while creating a suitable climate for administrative creativity among employees contributes to maximizing value achieved for customers.

**Keywords:** *Agile management; Administrative Creativity; Bank of Palestine.*

## الإدارة الرشيقية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين

ريم محمد طه قراقع "عودة"<sup>1</sup>، ناصر جرادات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فلسطين الأهلية (فلسطين)

[reemqaraqe09@gmail.com](mailto:reemqaraqe09@gmail.com) ✉

<sup>2</sup> كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فلسطين الأهلية (فلسطين)

[nasser@paluniv.edu.ps](mailto:nasser@paluniv.edu.ps) ✉

تاريخ النشر: 2024/4/01

تاريخ القبول: 2024/02/20

تاريخ الاستلام: 2024/12/01

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف على دور الإدارة الرشيقية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، وبيان مدى توفر أدوات الإدارة الرشيقية (تنظيم موقع العمل، والعمل القياسي، وستة سيجما، والتحسين المستمر، والعاملون متعددو الوظائف)، وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع بأبعاده المختلفة (حل المشكلات، والقابلية للتغير، وتقبل المخاطر، وتشجيع الإبداع). اتبعت الدراسة المنهج الكمي والكيفي، وتكونت عينة أداة الاستبانة من (75) موظفًا وإداريًا في بنك فلسطين منطقة جنوب الضفة، وعينة المقابلة من (6) مدراء ومراقبين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أبعاد الإدارة الرشيقية تتوفر بشكل مرتفع في بنك فلسطين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.47)، كذلك فإن أبعاد الإبداع الإداري تتوفر أيضاً بشكل مرتفع في بنك فلسطين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.51)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد الإدارة الرشيقية وعوامل الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين. تكمن أصالة الدراسة من أهمية الموضوع كونه من الموضوعات الحديثة في فلسطين، ومن الدراسات النادرة التي تناولت هذا الموضوع وهو الإدارة الرشيقية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري بالتطبيق لدى بنك فلسطين، عند استخدام أدوات إدارية حديثة مع تهيئة مناخ ملائم للإبداع الإداري لدى العاملين تسهم في تعظيم القيمة المتحققة للزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقية؛ الإبداع الإداري، بنك فلسطين.

### 1. مقدمة:

يشهد القطاع الاقتصادي تغيرات كبيرة، وتطورات متلاحقة، تحث البنوك على التكيف بشكل مستمر، لتوائم التطور التكنولوجي الهائل، وقد نتج عن تلك التطورات قيام قطاع البنوك بدراسة أساليب وأدوات جديدة، ومن بينها تبني مفهوم الإدارة الرشيقة لتحقيق ميزات تنافسية، إذ تُعدّ الإدارة الرشيقة من عوامل النجاح في الوقت الحاضر؛ كونها تهدف للتخلص من العمليات الروتينية والإدارية للمنشأة.

تُعدّ الإدارة الرشيقة علماً يُعتد به في كل دول العالم المتحضرة، وتُعرف بأنها قدرة المؤسسة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وتعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج الإداري الذي يُركّز على القيم والاستقطاب والسعي نحو الكمال من خلال العمل الجماعي، وحسن استخدام الحقائق والبيانات وسرعة التجاوب مع المخاطر والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل مخرجات الأعمال.

وتُمثل الإدارة الرشيقة قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج الإداري الذي يُركّز على القيم والانسباب والاستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، ويتضمن الإبداع الإداري مجموعة الأفكار والإجراءات والممارسات والقواعد والأدوار المبتكرة، بالإضافة إلى البناء التنظيمي والنشاطات الإبداعية التي يقوم بها كل من المديرين والعاملين، بهدف تحسين العلاقات والتفاعل فيما بينهم وإيجاد أساليب وطرق فاعلة تساعد في تحقيق أهداف الشركة (أبو زهير، 2020).

يعود نهج الإدارة الرشيقة إلى أواخر الأربعينات من القرن الماضي، وكان ذلك عندما وضعت تويوتا الأساس للتصنيع الخالي من الهدر، وكان هدفهم هو تقليل العمليات التي ليس لها قيمة للمنتج النهائي، وبذلك فقد حقّقوا تحسينات كبيرة في الإنتاجية والكفاءة ووقت الدورة وكفاءة العملية. حيث ارتكزت على الأفراد والعلاقات وعلى المنتج، واهتمت بآراء العملاء والاستجابة للتغيير ضمن خطة زمنية محددة. كما أن الإدارة الرشيقة اعتمدت الهيكل التنظيمي الأفقي المُسطّح، الذي يُحدد العلاقات ويوضح المسؤوليات لتحقيق الأهداف المطلوبة، مما يسمح بتطور الأفراد.

تحوّل مفهوم الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري خلال فتره زمنية وجيزة إلى فكرة شاملة التطبيق في كافة العمليات الإنتاجية ولخدمة العملاء وتقديم الخدمات بأفضل صورة، حيث إنّ ظهور الإبداع في البنوك من خلال إدارة الموظفين وتهيئة مناخ ملائم للموظفين للابتكار وتطويرهم وتدريبهم مما يعود على تحسين الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن. حيث يُعدّ الإبداع الإداري نقطة جوهرية في أي مؤسسة لمواجهة التحديات وإيجاد طرق مثلى للتأقلم والتكيف مع هذه التحديات من خلال ما تملكه من طاقات إبداعية.

تأسس بنك فلسطين في العام 1960، كمؤسسة مالية تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين، وتمويل مختلف المشاريع، وتلبية الاحتياجات المالية والمصرفية للشرائح الاجتماعية والاقتصادية المختلفة. وقد بلغ رأس ماله خلال عام 2022 (217) مليون دولار، وبلغ عدد الموظفين 1745 موظفًا في نهاية عام 2021. كما يُعدّ بنك فلسطين من أكبر البنوك الوطنية، والأكثر انتشاراً، حيث بلغ عدد الفروع والمكاتب 73 فرعاً ومكتباً. كما بلغت الحصة السوقية في بورصة فلسطين 9.98%. ويدرك بنك فلسطين أن العناية بطاقاته البشرية تعدّ أهم أسس الاستدامة المصرفية كون الموظفين هم الشريحة الداخلية للبنك وقاعدة أساسية للإنتاجية والنمو والاستمرار.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور عناصر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، إذ تُعدّ البنوك بيئة مليئة بالآزمات والتغيرات السريعة وهي الأنسب والأفضل لهذه الدراسة. وهنا يظهر الإبداع من خلال إدراك العاملين ووعيهم لهذه الفلسفة وتهيئة البنوك للمناخ المناسب والابتكار وتطوير الأعمال.

### 1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يواجه القطاع الخدمي في فلسطين بشكل عام وقطاع المصارف ومنها بنك فلسطين بشكل خاص ظهور أدوات إدارية حديثة مثل: أدوات الإدارة الرشيقة بصفقتها فلسفة إدارية حديثة تعمل على تحقيق القيمة القصوى للزبائن من خلال نشر ثقافة منع الإهدار وتقليل الضائع والتآلف في استخدام الموارد من خلال الأنشطة المختلفة للعمل، ونظراً لأن بنك فلسطين يواجه بعض الانتقادات، خاصة فيما يتعلق بعدم إرضاء العملاء، وتأخير الخدمات المُقدّمة لهم، وقلة عمل الموظفين من ذوى الخبرة، وعليه جاءت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين.

وسيتم تحقيق هذا الغرض من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية؟

- ما مدى توفر أبعاد الإدارة الرشيقة لدى بنك فلسطين؟
- ما مدى توفر الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة وعوامل الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين؟

### 1.2 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- بيان مدى توفر استخدام أدوات الإدارة الرشيقة لدى بنك فلسطين.
- بيان مدى توفر عوامل الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين.
- التعرف على العلاقة بين استخدام أدوات الإدارة الرشيقة وتحقيق عوامل الإبداع لدى بنك فلسطين.

### 1.3 فرضيات الدراسة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين تنظيم موقع العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين العمل القياسي والإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين سته سيجما والإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين التحسين المستمر والإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين.
5. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين العاملين متعددي الوظائف والإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين.
6. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين الإدارة الرشيقة وحل المشكلات لدى العاملين في بنك فلسطين.
7. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين الإدارة الرشيقة والقابلية للتغير لدى العاملين في بنك فلسطين.
8. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين الإدارة الرشيقة وتقبل المخاطر لدى العاملين في بنك فلسطين.
9. لا يوجد علاقة ذات دلالة بين الإدارة الرشيقة وتشجيع الإبداع لدى العاملين في بنك فلسطين.

### 1.4 مصطلحات الدراسة:

- أسلوب الإدارة الرشيقة: هي قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وتعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، حيث إنها تمثل المنهج الإداري الذي يُركّز على القيم والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق، بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كلياً من كل أنشطة التي لا تُمثل أي قيمة مضافة للعمل (ركاج، 2018).
- التحسين المستمر: هو نشاط منظم لزيادة القدرة على تلبية المتطلبات، والتحسين التدريجي للمنتجات أو العمليات أو الخدمات، بهدف الحد من الهدر لتحسين مكان العمل، وخدمات المستهلك، وأداء المنتج (رزقي، 2019).
- الإبداع الإداري: هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار إيجابياً على تطوير الفكر الابتكاري، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها على المؤسسة أو المنظمة (العنزي، 2008).

- **العمل القياسي:** هو أسلوب إرشادي على شكل تعليمات لتوحيد الإجراءات التنفيذية، حيث إنّه عبارة عن شرح لكيفية أداء العمل، بحيث يتبعه كل من يقوم بهذا العمل في المؤسسة في أي وقت. وهو ما يعني تقليل الفاقد وتقليل الأخطاء (مسلم وأبو سليم، 2017).
- **سنة سيجم:** يُعدّ مفهوم سته سيجمًا مقياسًا إحصائيًا لقياس الجودة، وهو نظام استراتيجي ممنهج لتحسين العميلة والخدمات، مما يعود بالفائدة على العملاء والمساهمين (رزقي، 2019).
- **حل المشكلات:** هو استخدام أسلوب علمي وموضوعي للتعلم بالمشكلة، والوصول لأفضل الخيارات والحلول للحد من المشكلة (مسلم وأبو سليم، 2017).
- **القابلية للتغير:** هي قدرة الموظفين لقبول التغيرات والتكيف معها، ومدى استجابتهم لها (مسلم وأبو سليم، 2017).
- **تقبل المخاطر:** هي التنبؤ بمؤشرات المخاطر، والسرعة للاستجابة للحد من هذه المخاطر واتخاذ إجراءات تصحيحية لمنع تكرارها وتجنب الأثر المترتب عليها (مسلم وأبو سليم، 2017).
- **تشجيع الإبداع:** هو تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل والخدمات. بالإضافة إلى تحفيزهم على إطلاق قدراتهم الكامنة وتشجيعهم على العمل بأفكار غير تقليدية والاهتمام بهذه الأفكار حتى تزداد ثقتهم بأنفسهم (مسلم وأبو سليم، 2017).

## 2. الدراسات السابقة

هدفت دراسة الشريف (2021) التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على العاملين في البنوك التجارية في فلسطين؛ تم اختيار عينة عشوائية مكوّنة من (389) موظفًا، وتوصّل الباحث إلى النتائج الآتية: أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الإبداع الإداري) وتفسر ما نسبته (44.2%) من التغير في الإبداع الإداري لدى العاملين، وأن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ويوجد أثر لـ(التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) في (الطلاقة الفكرية)، كما تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في (المرونة الذهنية)، ويوجد تأثير لـ(التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) في (القدرة على التحليل والربط)، كذلك يوجد تأثير لـ(التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) في (الاحتفاظ بالاتجاه)، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود أثر لـ(التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في (قبول المخاطرة).

وبينت دراسة بروهل (Brühl, 2021) أهمية الهيكل التنظيمي ومرونته وقابلية التكيف، وضرورة تقبل التغييرات الخارجية، والتحول الرقمي، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وطبقت الدراسة على (9) موظفين من البنك الألماني عن طريق إجراء مقابلات شخصية، وكانت نتائج الدراسة أن البنوك الألمانية لا تزال ضمن عملية النضج لتصبح أكثر مرونة، وأن هناك قابلية كبيرة لتبني مفهوم الإدارة الرشيقة بشكل تدريجي، كما أن الموظفين على استعداد على تبني ثقافة الإدارة الرشيقة، كما أوصى الباحث على ضرورة معرفة البنوك على تقييم وإدراك التغييرات الثقافية التي سيتعرض حال تبني مفهوم الإدارة الرشيقة، وعليه تسخير كافة الموارد البشرية والمالية لتحقيق المطلوب.

وهدفت دراسة سكوت وآخرين (Scott et al., 2021) التعرف على تعزيز تطوير البرمجيات الرشيقة في القطاع المصرفي، وطُبِّقت الدراسة على بنك (LHV)، وتوصل الباحثون إلى أن بنك LHV يتبع منهج استخدام البرمجيات الرشيقة، ولكنه بحاجة إلى مواكبة التطور وتحسين البرامج لديه ليواكب القطاع المصرفي وليظل قادراً على المنافسة مع الشركات الأخرى، وأوصت الدراسة بضرورة إتباع نهج متماسك لتحسين العمليات الرشيقة من خلال مراجعة إجراءات العمل، ومواءمة الهياكل التنظيمية، وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار، والحصول على التقنيات والبرمجيات التي تدعم النهج الرشيق.

وناقشت دراسة يونان ومحمدوف (Yuonan & Mamedov, 2020) التعرف على كيفية تطبيق أساليب الإدارة الرشيقة ضمن عمليات تطوير الإجراءات والمنتجات لدى البنوك. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وطُبِّقت الدراسة على (9) إداريين في البنك السويدي عن طريق إجراء مقابلات شخصية، وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها: إمكانية تكيف البنوك مع أي تغييرات بشكل سريع، كما أن تحفيز العمال مهم لزيادة العميلة الإنتاجية، كما أوصى الباحث بضرورة تبني ثقافة الإدارة الرشيقة وتطوير ثقافة البنوك الحالية، كما أكد على أن الموظفين هم أهم استثمار في أي مؤسسة، ويتطلب تكثيف التدريبات على أن يتم التنوع بالاستشارات والتدريبات من داخل المؤسسة وخارجها.

وذهبت دراسة عضوم (2020) للتعرف على مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل للتحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في المنظمات غير الحكومية، وأثرها في تحقيق الإبداع. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على العاملين والمتطوعين في قرى الأطفال العالمية في سوريا، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين الإداريين والمتطوعين في المنظمة، والبالغ عددهم (571) موظفاً، وتم استرداد (551) استبانة بنسبة استرداد (95.8%) وتوصل الباحث إلى أن أسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي

يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة.

أما دراسة عبد الله (2020) فقد هدفت إلى تحديد مدى ممارسة القياديين مفهوم الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في جامعة الوادي الجديد في مصر، وأثرها على أدائها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينه قوامها (127) عضو هيئة تدريس من العاملين بنسبة (55%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.

وتناولت دراسة علي والموسى (2020) أثر التدريب على الإبداع الإداري للعاملين ببنك الخرطوم، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على الموظفين في بنك الخرطوم حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) موظفًا، وتوصل الباحثان إلى أن أبعاد التدريب لها مستوى عالٍ، وهناك علاقة إيجابية بين التدريب وأبعاده المختلفة (كفاءة التدريب، موضوعات التدريب، الاحتياجات التدريبية، أسلوب التدريب) وأبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة والمرونة والتفكير وحل المشكلات) باستثناء موضوعات التدريب التي لا تؤثر على الإبداع الإداري (روح المخاطرة والمرونة).

وهدف دراسة عبد العزيز (2020) إلى التعرف على كيفية التحكم في إدارة الصراعات التي تنشأ بين الأفراد العاملين، ومعرفة تأثير هذا التحكم في التغلب على الصعوبات التي تواجه التحول للرشاقة في تقديم الخدمات البنكية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على جميع المدراء ورؤساء الأقسام لدى ثلاثة من البنوك التجارية الحكومية والخاصة بمحافظة الإسماعيلية (بنك ناصر الاجتماعي - البنك التجاري الدولي - بنك القاهرة)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (146) إداريًا في جمهورية مصر، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي لأساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقة، مع إمكانية استعادة البنوك من الاختلافات في بيئة الأفراد لمصلحة البنك التجارية الرشيقة، كما أشارت نتائج البحث إلى أنه يمكن لإدارة البنوك الاستفادة من الاختلافات في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالح البنوك. استنتج الباحث أن البنوك لا تعمل بالشكل الكافي على تقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة. وبينت دراسة الأيوبي وأبو عجوة (2020) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على مجتمع العاملين في المستويات الإشرافية في البنوك الإسلامية العاملة في غزة والبالغ عددهم (60) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية



بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.778)، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية.

وناقشت دراسة رزقي (2019) مدى توفر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال، وأثرها على أدائها، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من المؤسسة الاستشفائية في الجزائر، مكونة من (45) موظفًا من جميع موظفي المؤسسة البالغ عددهم (456) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر واحترام الأشخاص على بعد صيانة القيم بالمؤسسة.

وهدف دراسة المطيري (2019) إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على أعضاء هيئة تدريس جامعة الكويت وتم اختيار عينة مكونة من (135) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، توصلت الباحثة لعدد من النتائج أهمها، أن مخرجات الأداء الإدارية في جامعة الكويت ككل جاء متوسطًا، وجاء بالمرتبة الأولى مجال حل المشكلات.

### 3. منهج الدراسة

اعتمد الباحثان في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، كونه يناسب أغراض الدراسة.

#### 3.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين نكورًا وإنائًا من مختلف الفئات في بنك فلسطين والذين تنطبق عليهم مواصفات الدراسة الحالية بفروع بنك فلسطين في محافظتي بيت لحم والخليل، والبالغ عددهم أربعة فروع وثمانية مكاتب، إذ بلغ عدد الموظفين (168) موظفًا، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المعاينة بدلاً من الحصر الشامل، وذلك عن طريق استخدام أسلوب العينة الميسرة.

#### 3.2 عينة الدراسة

لغرض إجراء الدراسة تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة عشوائية قوامها (100) موظفًا على مستوى بنك فلسطين في محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد تم استرداد (75) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات المستردة، تبين أنها جميعاً صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فقد بلغت نسبة الاسترداد (75%).

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة الديمغرافية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	46.70%
	أنثى	40	53.30%
	<b>المجموع</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	دبلوم	1	1.30%
	بكالوريوس	66	88%
	دراسات عليا	8	10.70%
	<b>المجموع</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
سنوات العمل في بنك فلسطين	أقل من 5 سنوات	30	40.0%
	من 5 - 10 سنوات	22	29.3%
	من 11 - 15 سنة	12	16.0%
	أكثر من 16 سنة	11	14.7%
	<b>المجموع</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
المستوى الوظيفي	إدارة الفرع	19	25.3%
	قسم خدمة العملاء الشامل	24	32.0%
	قسم المقاصة	2	2.7%
	قسم الصندوق	18	24.0%
	قسم التدقيق والمراجعة	5	6.7%
	قسم البيع المباشر	3	4.0%
	مدراء علاقة	4	5.3%
<b>المجموع</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	
المستوى الإداري	مدير / مراقب	15	20.0%
	رئيس قسم	7	9.3%
	موظف	53	70.7%
	القيم المفقودة	00	0%
	<b>المجموع</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

### 3.3 أدوات الدراسة

اعتمد الباحثان في جميع البيانات على أداة الاستبانة، وقد تم صياغة أسئلة الاستبانة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة: المطيري (2019)، مسلم وأبو سليم (2017)، عمرو (2016).

## 4. نتائج الدراسة ومناقشتها

### 4.1 تحليل فقرات الاستبانة

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
<b>(1) تنظيم موقع العمل</b>				
1	تقوم إدارة البنك بتقييم أداء الموظف بشكل دوري	3.55	0.83	18
2	تعمل إدارة البنك على عقد ورشات تدريبية	3.73	0.7	3
3	تسعى إدارة البنك إلى تشجيع الموظف على التحسين المستمر (إطلاق مشروع الريادة والإبداع)	3.51	0.83	23
4	تعمل الإدارة على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة	3.41	0.84	33
5	تعمل الإدارة على نشر ثقافة استثمار الوقت	3.49	0.84	25
		<b>3.54</b>	<b>0.68</b>	
<b>الدرجة الكلية</b>				
<b>(2) العمل القياسي</b>				
6	يتم تحديد إجراءات قابلة للتنفيذ في كل عملية بنكية	3.71	0.59	4
7	تحدد معايير مقترنة بمؤشرات لتقييم الموظف	3.35	0.85	40
8	تسعى إدارة البنك إلى إتمام العمل في وقت قياسي	3.65	0.74	8
9	تهتم إدارة البنك بتطوير إجراءات العمل إلى الحد الأدنى	3.65	0.73	7
10	تسعى إدارة البنك إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري	3.79	0.64	2
		<b>3.45</b>	<b>0.78</b>	
<b>الدرجة الكلية</b>				
<b>(3) سته سيجما</b>				
11	تقوم إدارة البنك بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة	3.39	0.94	38
12	تقوم إدارة البنك بتحليل مشاكل العمل بدقة	3.33	0.93	42
13	تقوم إدارة البنك بقياس الأداء الفعلي مقارنة مع الخطط	3.48	0.89	26
14	تقوم إدارة البنك بعمليات متابعة تنفيذ الحلول	3.47	0.84	27
15	تمتلك إدارة البنك رؤية واضحة لسياسة العمل	3.6	0.75	13
		<b>3.45</b>	<b>0.78</b>	
<b>الدرجة الكلية</b>				
<b>(4) التحسين المستمر</b>				
16	تطور إدارة البنك مهارات الموظف بصورة مستمرة	3.41	0.87	35
17	تقيم إدارة البنك الموظف بشكل سنوي	3.81	0.54	1
18	تشجع إدارة البنك الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر	3.45	0.92	29
19	تنجز إدارة البنك العمل بأسلوب متطور	3.67	0.7	6
20	تهتم إدارة البنك بإجراءات الأكثر مناسب للعمل	3.59	0.72	16
21	تهتم إدارة البنك بتحقيق أهداف العمل ضمن المخطط	3.71	0.65	5

	0.62	3.61	الدرجة الكلية
<b>(5) متعدد الوظائف</b>			
22	0.76	3.64	تكتسب إدارة البنك الموظف مهارات تدريبية متنوعة
23	0.92	3.28	يستجيب الموظف لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة
24	0.89	3.35	تتنوع الإدارة في مهارات الموظف باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي
25	0.96	3.41	توفر الإدارة عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة
26	1.15	2.87	تمنح إدارة البنك حوافز لمتعددي الوظائف
	0.79	3.31	الدرجة الكلية
<b>(6) حل المشكلات</b>			
27	0.86	3.47	تجرب إدارة البنك أفكارًا جديدة لحل المشكلات
28	0.89	3.33	تخطط إدارة البنك لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها
29	0.76	3.43	تستطيع إدارة البنك اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة
30	0.81	3.51	تجرب إدارة البنك أفكارًا جديدة لحل المشكلات
31	0.79	3.55	تميل إدارة البنك إلى التطور المستمر لحلول المشكلات
	0.73	3.46	الدرجة الكلية
<b>(7) القابلية للتغيير</b>			
32	0.84	3.39	تتيح إدارة البنك للموظف فرصة تطوير الإجراءات المتبعة بتوظيف برنامج (صوتك مسموع)
33	0.71	3.61	تستحدث إدارة البنك أساليب عمل متطورة بين فتره وأخرى
34	0.87	3.31	القابلية للتغيير إلتقيس إدارة البنك أداء الموظف الفعلي باستخدام لوحة (dashboard)
35	0.68	3.55	يتقبل الموظف مستجدات العمل في البنك
36	0.78	3.55	يتأقلم الموظف مع مستجدات العمل في البنك
	0.65	3.48	الدرجة الكلية
<b>(8) تقبل المخاطر</b>			
37	0.74	3.6	تتبنى إدارة البنك الأفكار الجديدة لحل المشكلات
38	0.67	3.64	تقوم إدارة البنك بتجربة أفكار جديدة لحل المشكلات
39	0.76	3.56	تخطط إدارة البنك لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة
40	0.72	3.6	تقوم إدارة البنك بتجربة طرق مبتكرة لحل المشكلات المستعصية
	0.67	3.6	الدرجة الكلية
<b>(9) تشجيع الإبداع دائرة إدارة المواهب</b>			
41	0.76	3.55	توفر إدارة البنك الدورات وفق الحاجات التدريبية للموظف
42	0.68	3.61	تكافئ إدارة البنك الأفكار الريادية الإبداعية للموظف
43	0.83	3.44	توفر إدارة البنك كل ما يحتاجه الموظف في العمل الإبداعي
44	0.91	3.39	تكافئ إدارة البنك الموظف الناجح وتلحقه بدورات تدريبية

45	تمتلك إدارة البنك القدرة الإشرافية على المبدع	3.41	0.84	32
	الدرجة الكلية	3.48	0.68	
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.49	0.71	

تشير النتائج بشكل عام إلى أن المتوسط الحسابي لأبعاد الإدارة الرشيقة بلغ (3.47) والانحراف المعياري (0.73) والرتب للمقياس بشكل عام على مستوى أداة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة مسلم وأبو سليم (2017)، وعضوم (2020)، ويعلل الباحثان هذه النتيجة برغبة واستعداد بنك فلسطين لتطبيق وتعزيز منهجية الإدارة الرشيقة، والاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال؛ وذلك لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في البنك، من خلال الأبعاد التي تناولها البحث والتي تتضمن (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، سته سيجما، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، حل المشكلات، والقابلية للتغير، وتقبل المخاطر، وتشجيع الإبداع الإداري).

كذلك تشير النتائج بشكل عام إلى أن المتوسط الحسابي لأبعاد الإبداع الإداري بلغ (3.51) والانحراف المعياري (0.68) والرتب للمقياس بشكل عام على مستوى أداة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة مسلم وأبو سليم (2017) وعضوم (2020)، ويعلل الباحثان هذه النتيجة انطلاقاً من اهتمام إدارة بنك فلسطين بتحقيق عناصر الإبداع من خلال استخدام أساليب الإدارة الحديثة وتطوير من الكادر الوظيفي وتنمية قدراته الإبداعية.

جاءت جميع فقرات محور تنظيم موقع العمل بدرجة استجابة مرتفعة للموظفين في بنك فلسطين بمحافظة الخليل وبيت لحم، ويعلل الباحثان ذلك من خلال أهمية تنظيم موقع العمل وأهميته على أداء الموظفين، حيث اتبعت إدارة بنك فلسطين منهجية واضحة ومحددة في كافة فروعها ومكاتبها لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته من أجل المحافظة على الانسيابية في المعاملات، واهتمام الموظفين بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكن لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة. وهذا يساعد على أداء العمل بشكل مهني، مما يعطي انطباعاً إيجابياً لدى العملاء، فإن تنظيم موقع العمل له بالغ الأهمية في تحقيق أهداف البنك بأكثر الطرق نجاعة.

كما جاءت جميع فقرات محور مستوى العمل القياسي لدى العاملين في بنك فلسطين مرتفعة، ويعلل الباحثان هذه النتيجة بسبب إتباع إدارة بنك فلسطين نهج أتمتة جميع برامج البنك والمعاملات البنكية لتقليل من الإجراءات الزائدة وغير الضرورية، حيث تم استحداث دائرة الجودة الشاملة لتحديث إجراءات العمل واعتماد المعايير لمنع تكرار مشاكل الجودة.

وكانت جميع فقرات محور سيجا بين العاملين في بنك فلسطين في محافظتي الخليل وبيت لحم مرتفعة بصورة عامة، ويعلل الباحثان هذه النتيجة لأن إدارة بنك فلسطين تعمل على تحديد المشاكل والعمل بصورة دقيقة، كما أنها تمتلك سياسة ورؤية واضحة في ظل الأوضاع السياسية، والاقتصادية المختلفة وهذا يعطي انطباعاً حقيقياً حول سته سيجا لدى العاملين والإداريين في البنك، كما أن إدارة البنك تعمل على مراجعة إجراءات العمل ومطابقتها مع متطلبات سلطة النقد الفلسطينية، ويتم مراجعة الخطط السنوية، وقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينها وتحسينها، ويعلل الباحثان النتيجة بأن درجة التحسين المستمر لدى العاملين والإداريين في بنك فلسطين جاءت مرتفعة، إلى إيمانهم بأن هناك تغيير إيجابي دائماً للأفضل، بحيث توظف إدارة بنك فلسطين كافة كوادرها للعمل على تطوير برامجها وأتمتة أنظمتها بما يتناسب مع طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء، كما أن الاستثمار المستدام في العنصر البشري، وتمكين الموظفين وتطويرهم يُعدّ من الأهداف التي يركز عليها البنك، وبالتالي ينعكس على أدائهم، ويعلل الباحثان نتيجة بأن درجة متعددي الوظائف لدى العاملين والإداريين في بنك فلسطين جاءت متوسطة، إلى أن إدارة بنك فلسطين تعمل على توفير موظفين ذوي خبرات في المواقع المناسبة، كما أنها تعمل على شمولية المعلومات لدى الموظفين للعمل على خدمة العملاء، وذلك يعود إلى اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد واعتماد مفهوم الموظف الشامل لخدمة العملاء بأفضل صورة وبأسرع وقت ممكن، وبالتالي ينعكس على أدائهم، مما يؤثر على استجابتهم لمفهوم التدوير الوظيفي دون معيقات، ويرى الباحثان بأن نتيجة درجة محور حل المشكلات لدى العاملين والإداريين في بنك فلسطين جاءت مرتفعة، بسبب التخطيط المستمر ومراجعة أنظمة البنك لتصدي لأي مشكلات ووضع الحلول باستمرار بأسرع وقت دون إرباك الموظفين والعملاء، وبالتالي ينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويعلل الباحثان هذه النتيجة بأن درجة محور القابلية للتغيير لدى العاملين والإداريين في بنك فلسطين جاءت مرتفعة، فإن ذلك يعود إلى قدرة الموظفين والإداريين التأقلم مع ظروف العمل لهذه الفئة، وكذلك إيجاد طرق جديدة في استخدام البرامج الحالية، مما ينمي قدراتهم ويفتح الآفاق أمامهم لتحقيق الأفضل والتطور في المواقع المتقدمة وبالتالي ينعكس على أدائهم بصورة إيجابية. وبالتالي تحقيق أفضل العوائد على العاملين أنفسهم.

وقد جاءت درجة محور تقبل المخاطر لدى العاملين والإداريين في بنك فلسطين مرتفعة، ويرى الباحثان أن ذلك يعود إلى قدرة الموظفين والإداريين تحمّل الأعباء والمجازفة المسؤولة ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج من أجل التطور المهني، مما يساعدهم على التقدّم في السلم الوظيفي وتحقيق الطموح وانعكاساته المادية لتحقيق الأفضل، وبالتالي ينعكس على سبل العيش ومتطلباتها، كما أن إدارة بنك فلسطين تستجيب لأي مبادرات من قبل الإداريين والموظفين وتتبنى أفكارهم الجديدة، وتعمل على مكافأتهم. ويرى الباحثان أن

نتيجة درجة محور تشجيع الإبداع في دائرة إدارة المواهب لدى العاملين والإداريين في بنك فلسطين جاءت مرتفعة، بسبب استحداث دائرة المواهب والتي أسهمت في تحرير أفكار الموظفين والإداريين للتفكير بطرق مختلفة ومتنوعة، مما يساعدهم على تحقيق الجوانب الإبداعية مما ينعكس على تحسين الأداء بصورة إبداعية. اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  بين أبعاد الإدارة الرشيقة وعوامل الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين.

جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وعوامل الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين.

العلاقة بين الإدارة الرشيقة وعوامل الإبداع الإداري	توفر إدارة البنك الدورات وفق الحاجات التدريبية للموظف]	إتكافئ إدارة البنك الأفكار الريادية الإبداعية للموظف]	توفر إدارة البنك كل ما يحتاجه الموظف في العمل الإبداعي]	إتكافئ إدارة البنك الموظف الناجح وتلقفه بدورات تدريبية]	إتمتلك إدارة البنك القدرة الإشرافية على المبدع]
الإدارة الرشيقة	معامل ارتباط بيرسون R	.740**	.617**	.723**	.740**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
تنظيم موقع العمل	معامل ارتباط بيرسون R	.711**	.591**	.665**	.637**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
العمل القياسي	معامل ارتباط بيرسون R	.453**	.532**	.552**	.492**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
سنة سيحما	معامل ارتباط بيرسون R	.645**	.476**	.545**	.629**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
التحسين المستمر	معامل ارتباط بيرسون R	.686**	.528**	.639**	.660**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
متعدو الوظائف	معامل ارتباط بيرسون R	.582**	.423**	.544**	.552**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
حل المشكلات	معامل ارتباط بيرسون R	.689**	.564**	.670**	.705**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
القابلية للتغيير	معامل ارتباط بيرسون R	.696**	.475**	.537**	.653**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
تقبل المخاطر	معامل ارتباط بيرسون R	.696**	.475**	.537**	.653**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	75	75	75	75

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha (0.01 \geq)$  بين أبعاد الإدارة الرشيقة وعوامل الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين، بحيث كلما

زادت الإدارة الرشيقة والمتعلقة بأبعادها المختلفة زادت عوامل الإبداع الإداري في بنك فلسطين، والعكس صحيح.

#### 4.2 نتائج المقابلات:

- أظهرت نتائج المقابلات أن بنك فلسطين يقوم بتطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة دون معرفتهم لمصطلح الإدارة الرشيقة، حيث يقوم البنك بعملية التخطيط بكافة مستوياته ويضع أهداف قابلة للتحقيق والقياس، وأفادت إجابات المبحوثين أن هناك هيكلية للقيام بالأعمال بشكل منظم ومرن ولا يوجد ازدواجية في الصلاحيات أو المهام.
- يتم تحديد أهداف البنك والفروع ضمن خطة واضحة، مدتها سنة ميلادية، ويتم تقييمها بشكل شهري.
- يدرك بنك فلسطين أن العناية بطاقاته البشرية تعد أهم أسس الاستدامة المصرفية كون الموظفين هم الشريحة الداخلية للبنك وقاعدة أساسية للإنتاجية والنمو والاستمرار. لذا فإن مراعاة الرضا الوظيفي وتحقيق الأمان وضمان البيئة المناسبة للموظفين بات يقع على رأس أولويات البنك.
- أظهرت نتائج المقابلة دور التكنولوجيا الكبير في الإسهام في توفير بيئة تحتية تسهم في مواجهة التنافس السريع في قطاع العمل.
- لاحظ الباحثان وجود توافق بين إجابات المقابلات وإجابات الاستبانة، حيث كانت إجابتهم في الاستبانة، وبحسب ما يظهر في التحليل، إيجابية إلى درجة كبيرة، وهذا يتفق مع نتائج المقابلات. وهذا يشير إلى موضوعية وصراحة أفراد العينة في الإجابة عن أسئلة الدراسة سواء كانت بالاستبانة أم المقابلة.

#### 5. التوصيات

- على دائرة الموارد البشرية في بنك فلسطين عمل برامج لتعريف الموظفين على التطورات الحديثة بمفهوم علم الإدارة، حيث إن بنك فلسطين يمارس الإدارة الرشيقة بأبعادها دون معرفتهم بالمصطلح.
- ضرورة اهتمام البنك بتشجيع الإبداع لدى العاملين، وزيادة الاهتمام بالأفكار المبدعة من خلال تقديم المكافآت بأنواعها وتشجيع الموظفين المبدعين، وبلورة الأفكار المبدعة وتنفيذها في الوقت المناسب الذي يؤدي إلى حل أو الحدّ من أي مشكلات.
- تعزيز العمل القياسي في البنك، عن طريق وضع خطه سنوية للعمل تشمل كافة مستويات الموظفين، وعلى أن يتم مراجعة الإجراءات وتحديثها بشكل مستمر، الأمر الذي يسهم في التخلص من إجراءات غير ضرورية، مما يقلل الوقت والجهد في إتمام أي معاملات، والحدّ من أي مشكلات مستقبلية.
- تعزيز مفهوم وتطبيق أداة ستة سيجما المتعلقة بمنع وتجنب أي مخالفات لإجراءات العمل، من خلال مراقبة الأعمال الدقيقة، وتحديد المشاكل ومتابعتها.



## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو زهير، زهور. (2022). *الإدارة الرشيقة*. تم الاسترجاع من الموقع: <https://n9.ci/yt587>
- عبد الله، أسماء. (2020). *درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الوادي الجديد، مصر.
- الأيوبي، منصور؛ أبو عجوة، رامي. (2020). *دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية للبنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد التاسع، 149-124*.
- رزقي، رزق (2019). *أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- ركاج، يحيى. (2017). *مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين*.
- الشريف، أشرف (2021). *القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- عبد العزيز، أحمد. (2020). *تأثير أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقة - دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السويس، مصر.
- عضوم، حسام (2020). *أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية.
- علي، الطاهر أحمد؛ الموسى، أحمد. (2020). *أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، عدد (7)، 22-27*.
- عمرو، هبة. (2016). *الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

العنزي، عويد. (2008). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.

مسلم، عبد القادر؛ أبو سليم، شذا. (2017). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال محافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية فلسطين التقنية، دير بلح، فلسطين.

المطيري، عبد الله. (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 11(29)، 83-95.

### المراجع العربية بنظام الرومنة:

- Abw Zhyr, Zhwr. (2022). *aledarh alrshyqh. tm alastrja'e mn almwq'e*: <https://n9.cl/yt587>
- 'Ebd Allh, Asma'. (2020). *drjh mmarsh alqyadat aljam'eyh lab'ead aledarh alrshyqh w'elaqtha bfa'elyh alada' altnzmy mn wjhh nzh a'eda' hy'eh altdrys bjam'eh alwady aljdyd*". (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alwady aljdyd, msr.
- Alaywby, Nswr؛ Abw 'Ejwh, Ramy. (2020). *dwr aledarh alastryjyh fy thqyq alebda'e aledary-drash tbyqyh llbnwk aleslamy al'eamlh fy qta'e ghzh. mjlh tnmyh almward albshryh lldrasat walabhath*, al'edd altas'e, 124-149.
- Rzqy, Rzq (2019). *athr aledarh alrshyqh 'ela ada' alm'essat alastshfa'eyh al'emwmyh "drash halh alm'essh alastshfa'eyh almtkshsh fy altwlyd wamrad alnsa' wtb alatfal*. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh mhmd khydr- bskrh, aljza'er.
- Rkaj, Yhya. (2017). *mda twfr mtltbat aledarh alrshyqh wdwrha fy tnmyh almward albshryh fy wzarh altrbyh walt'elym al'ealy bghzh, bhth mqdm llmsharkh fy alm'etmr al'elmy althany alastdamh wt'ezyz alby'eh alebda'eyh llt'elym altqny, klyh flstyn altqnyh, flstyn*.
- Alshryf, Ashrf (2021). *alqyadh althwylh wathrha 'ela alebda'e aledary lda al'eamlyn fy albnwk altjaryh al'eamlh fy flstyn*. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alkhlyl, flstyn.
- 'Ebd Al'ezyz, Ahmd. (2020). *tathyr asalyb edarh alsra'e 'ela althwl llbnwk alrshyqh - drash mydanyh balttbyq 'ela albnwk altjaryh*. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alswwys, msr.
- 'Edwm, Hsam (2020). *athr aledarh alrshyqh fy thqyq alebda'e aledary fy almnzmat ghyr alhkwmmyh*. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh alaftradyh alswwryh.
- 'Ely, Altahr Ahmd؛ Almwsa, Ahmd. (2020). *athr altdryb 'ela alebda'e aledary llmwzfyf fy albnwk altjaryh alswdanyh balttbyq 'ela bnk alkhrtwm. mjlh alaqtasad alhdyth waltnmyh almstdamh*, 'edd (7), 22-27.
- 'Emrw, Hbh. (2016). *alrshaqh alastryjyh w'elaqtha balmyzh altnafsyh lda shrkat alatsalat walm'elwmat al'eamlh fy flstyn*. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alkhlyl, flstyn.
- Al'enzy, 'Ewyd. (2008). *mstwa alebda'e aledary lda mdyry almdars fy shmal almmklh al'erbyh als'ewdyh mn wjhh nzh alm'elmy walmshrfyf altrbwyyf*. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh). jam'eh alyrmwk, alardn.
- Mslm, 'Ebd Alqadr؛ Abw Slym, Shda. (2017). *aledarh alrshyqh wdwrha fy thqyq alebda'e lda al'eamlyn fy shrkh jwal mhafzh ghzh*. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh). klyh flstyn altqnyh, dyr blh, flstyn.

---

Almtyry, 'Ebd Allh. (2019). dwr aledarh alrshyqh fy jwdh mkhrjat alada' aledary fy jam'eh alkwyt mn wjhh nzz a'eda' hy'eh altdrys anfshh. *mjlh jam'eh alqds almftwhh llabhath waldrasat altrbwyh walnfsyh*, 11(29), 83-95.

#### المراجع الأجنبية

- Brühl, V. (2022). Agile methods in the German banking sector: some evidence on expectations, experiences and success factors. *Journal of Business Economics*, 92(8), 1337-1372.
- Scott, E., Milani, F., Kilu, E., & Pfahl, D. (2021). Enhancing agile software development in the banking sector—a comprehensive case study at LHV. *Journal of software: evolution and process*, 33(7), e2363.
- 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.