

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## أثر تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الصحية: دراسة حالة على المجلس الصحي السعودي

أسم الطالب

سعد محمد سعد الضرغام

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026 - الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 4  | 1.1. المقدمة:                        |
| 7  | 1.2. مشكلة الدراسة                   |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري      |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي    |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة                   |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري:           |
| 10 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:         |
| 11 | قائمة المراجع                        |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

في ظل التحولات التنموية المتسارعة التي تعيشها المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع الصحي ثورة تطويرية شاملة تهدف إلى مواءمة المنظومة الصحية مع مستهدفات رؤية 2030. هذا التحول الجذري فرض نموذجاً إدارياً جديداً يتطلب تحديث الفلسفة المؤسسية، والتحول نحو عقلية إدارية تركز على أنظمة تتسم بالمرونة والكفاءة (وزارة الصحة، 2021).

وفي هذا الإطار، يبرز دور المجلس الصحي السعودي في التكامل والتنسيق بين القطاعين العام والخاص (المجلس الصحي السعودي، 2023). ونظراً لتزايد التعقيدات التقنية والتشغيلية، بات من الضروري تبني منهجية 'الإدارة الرشيقة' (Agile Management) كركيزة أساسية للعمل المؤسسي؛ ليس فقط لرفع جودة الأداء، بل لضمان الاستجابة السريعة للمتغيرات، والحد من الهدر، وتعظيم الإنتاجية. وهو ما تعنى هذه الدراسة باستقصائه وتحليله في الأجزاء القادمة.

وتستمد هذه الفلسفة الإدارية قوتها من النجاحات الملموسة التي حققتها منهجية 'الإدارة الرشيقة' في قطاعات التصنيع والتكنولوجيا؛ حيث أثبتت كفاءة عالية في تقليص المدى الزمني للمشاريع ورفع جودة المخرجات، مما دفع الهيئات الحكومية لتبني هذا النموذج كخيار استراتيجي. (Rigby et al., 2016)

ففي ظل طفرات النمو المتلاحقة واتساع نطاق القطاعات الخدمية، تركز هذه المنهجية على خلق بيئة عمل تقلل من الضغوط المهنية على الفرق، وتعمل على مدّ جسور تواصل فعّالة تضمن إطلاق وإدارة المشاريع الضخمة بسلاسة وإتقان (ويرنهام، 2020).

وعلى الرغم من الخطوات الجادة التي اتخذتها المملكة نحو التميز المؤسسي، وسعيها لإرساء نظام أكثر شفافية يتيح التطبيق الفعّال للقيادة الرشيقة (القحطاني، 2022)، إلا أنه لا تزال هناك فجوة معرفية وبحثية تتعلق

بآليات تأثير هذه الإدارة في الكيانات الصحية التنظيمية، وعلى رأسها المجلس الصحي السعودي (العتيبي، 2024).

فبينما تركزت أغلب الدراسات السابقة على فهم وتحليل الجوانب التشغيلية داخل المستشفيات، تفتقر المكتبة البحثية إلى دراسات نقدية توضح أثر 'الإدارة الرشيقة' على المشاريع الإستراتيجية والأنظمة الوطنية الكبرى التي يشرف عليها المجلس.

وبناءً على المعطيات السابقة، تتركز هذه الدراسة حول تحليل أثر ممارسات الإدارة الرشيقة داخل أروقة المجلس الصحي السعودي، سعياً نحو استكشاف النموذج التشغيلي الأمثل لإدارة القطاع الصحي وتطوير أدائه.

وتتجلى القيمة المضافة لهذه الدراسة في قدرتها على قياس فاعلية هذا النهج في تسريع وتيرة اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعزيز التكامل والترابط بين الأنظمة الصحية المختلفة. علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى رصد مدى إسهام الإدارة الرشيقة في رفع مستويات رضا أصحاب المصلحة، وضمان جودة المبادرات الوطنية الكبرى التي يضطلع المجلس بمسؤولية الإشراف عليها وتنفيذها.

ولتحقيق مستهدفات هذه الدراسة، تم تقسيم البحث إلى فصول منهجية متكاملة؛ حيث يركز الفصل الأول على استعراض الخلفية النظرية والمفاهيمية للإدارة الرشيقة، وتتبع مسار تطورها، وآليات دمج هذه المنهجية ضمن مشاريع المجلس الصحي السعودي.

وعلى ضوء ما سيتم طرحه، ستُعرض النتائج المستخلصة وتُناقش وفقاً لأهداف البحث الرئيسية، وصولاً إلى تقديم رؤية عملية حول سبل التطوير المستمر لنموذج الإدارة الرشيقة.

وتختتم الدراسة ببحث مدى إمكانية تحويل هذا النهج إلى نموذج عمل مستدام يرسم ملامح الإدارة الصحية المستقبلية، بما يضمن استمرارية الكفاءة والمرونة المؤسسية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تكتسب إدارة المشاريع الصحية أهمية استراتيجية وأولية قصوى نظراً لارتباطها المباشر بجودة حياة المواطن؛ وهو ما يفرض معايير صارمة تتطلب دقة متناهية ومرونة عالية في التنفيذ. ومع ذلك، ومن خلال الملاحظة التحليلية للباحث لواقع بعض المشاريع التي يشرف عليها المجلس الصحي السعودي، برزت فجوة ملموسة بين التخطيط الاستراتيجي المستهدف والتنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

هذا التباين غالباً ما يؤدي إلى تعثر في الجداول الزمنية للإنجاز، أو قصور في تحقيق الأهداف النوعية المرجوة (Mishra & Mishra, 2023). وفي ضوء هذا التشخيص، يمكن حصر أبعاد المشكلة البحثية في فجوتين رئيسيتين:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

نقص الأبحاث لدراسة "الإدارة الرشيقة" في المؤسسات الصحية التنظيمية والتشريعية بالسعودية؛ حيث ركزت الأبحاث السابقة غالباً على الجوانب التقنية أو التشغيلية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من القفزات التطويرية والمبادرات الوطنية المتلاحقة التي يقودها المجلس الصحي السعودي لتعزيز التكامل بين الجهات الصحية ضمن مستهدفات رؤية 2030، إلا أن الحاجة تظل قائمة لقياس الأثر الفعلي لتبني "الرشاقة الإدارية" في تجويد المخرجات. وتسعى الدراسة الحالية لملء هذه الفجوة من خلال تقييم مدى فاعلية هذه المنهجية في تقليص الهدر (الزمني والمالي) وتحقيق أقصى درجات الكفاءة التشغيلية داخل المجلس.

بناءً على التقاطع بين الفجوة النظرية والاحتياج التطبيقي المذكورين، تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الجوهري التالي:

"إلى أي مدى يسهم تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (Agile Management) في تعزيز كفاءة وجودة أداء المشاريع الاستراتيجية داخل المجلس الصحي السعودي؟"

### 1.3. أهمية الدراسة

تتمحور الغاية الرئيسية لهذه الدراسة حول استكشاف سبل الاستفادة القصوى من منهجية "الإدارة الرشيقة" (Agile Management) وتطويرها بما يتواءم مع خصوصية بيئة العمل في المجلس الصحي السعودي. ولتحقيق هذه الغاية، تسعى الدراسة لإنجاز حزمة من الأهداف الفرعية، أبرزها تقييم مدى إدراك القيادات العليا وفرق العمل لمفاهيم وأدوات الإدارة الرشيقة، ورصد طبيعة الممارسات القائمة حالياً في إدارة المشاريع. علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى قياس أثر هذه المنهجية في ترشيد استخدام الموارد، والحد من الهدر (المالي والزمني) أثناء مراحل التنفيذ؛ بما يضمن تحقيق أقصى عائد من الاستثمار في المشاريع الصحية، والارتقاء بالأداء المالي والتشغيلي للقطاع ككل. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في مسارين رئيسيين:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء المكتبة البحثية وسد الفجوة المعرفية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها استجابة علمية لمعالجة النقص الواضح في أدبيات "الإدارة الرشيقة" ضمن البيئات التنظيمية والتشريعية بالمملكة؛ إذ تقدم طرْحاً بحثياً معمقاً في سياق المجلس الصحي السعودي، وهو نطاق لا يزال يفتقر إلى الدراسات التطبيقية الرصينة.
- تأصيل إطار مرجعي وطني: تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة نوعية للمكتبة الإدارية السعودية عبر بناء نموذج هيكلي يتسم بالدقة، مما يجعله مرجعاً نظرياً يمكن للمؤسسات الحكومية الاستناد إليه عند تبني التحول نحو المنهجيات المرنة.
- تعزيز ركائز التميز المؤسسي: تهدف الدراسة إلى إرساء قواعد علمية تدعم نظم الإدارة العامة في مواجهة التحديات المتسارعة؛ بما يسهم في تأصيل مفاهيم المرونة والاستدامة داخل الجهاز الإداري، تماشياً مع أرقى معايير التميز المؤسسي الحديثة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- دعم صناع القرار: تضع نتائج هذه الدراسة بين أيدي متخذي القرار رؤية تحليلية واضحة حول مكاسب تبني المنهجيات الرشيقة، خاصة في جانب الحد من الهدر المالي والزماني، وضمان دقة تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى.
- تحسين الأداء المؤسسي وتحويله: تقدم الدراسة حزمة من التوصيات العملية التي يمكن ترجمتها إلى "دليل إجرائي" لفرق العمل داخل المجلس؛ مما يسهل عملية الانتقال من القوالب الإدارية التقليدية إلى نماذج أكثر تفاعلية وإنتاجية، تواكب تسارع وتيرة العمل في المشاريع الصحية.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية: تكتسب الدراسة قيمة استراتيجية من خلال دعمها المباشر لأهداف "برنامج تحول القطاع الصحي" المنبثق عن رؤية المملكة 2030؛ حيث تسعى لتقديم نموذج إداري متطور يساهم في رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، عبر تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وضمان استدامتها وتأثيرها التنموي

## قائمة المراجع

### 1. المراجع العربية

1. السديري، تركي بن سعود. (2023). التحديات التنظيمية التي تواجه تطبيق المنهجية الرشيقة في القطاع الحكومي السعودي: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للإدارة العامة، 15(3)، 45-68.
2. الشريف، أمل بنت جميل. (2020). واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع الصحي السعودي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة.
3. الزهراني، سعيد عبد الله. (2021). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالرياض. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 11.
4. القحطاني، فهد بن ناصر. (2022). أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على أداء المشاريع في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2.
5. المجلس الصحي السعودي. (2023). التقرير السنوي لإنجازات التحول الصحي وتنظيم الخدمات الصحية في المملكة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. عسيري، نورة محمد. (2024). أثر القيادة الرشيقة على جودة مخرجات المشاريع في ظل التحول الصحي الوطني. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 36(1).
7. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (إكسيبان). (2022). الدليل الإرشادي لإدارة المشاريع بنهج مرن في الجهات الحكومية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
8. وزارة الصحة. (2021). برنامج التحول الصحي: مبادرات رؤية المملكة 2030. الرياض، السعودية.
9. الشهري، ح. ع. (2024). أثر تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية 8، (10) 22-34. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H270723>
10. ويرنهام، ب. (2020). إدارة المشاريع الحكومية الرشيقة. العدد الرابع من سنة 2020، فبراير . <https://edara.com/Khulasat/Details/6143> إدارة-المشاريع-الحكومية-الرشيقة/6143
11. العتيبي، م. م. (2024). دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية . <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N210523>

## 2. المراجع الأجنبية

1. Appelbaum, S. H., et al. (2017). Agile lean organizations: Managed change and resistance. *Journal of Management Development*, 36(1), 73-85.
2. Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance.
3. Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2019). Agile transition and adoption in the healthcare industry: A systematic literature review. *Journal of Health Architecture*, 4(2), 112-125.
4. Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Pearson Education.
5. Mishra, A., & Mishra, D. (2023). Agile project management in healthcare systems: Challenges and opportunities for sustainable development. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
6. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Agile Practice Guide*. Pennsylvania, USA.
7. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
8. Srivastava, S., & Jain, R. (2022). Operational efficiency in public health organizations through lean-agile integration: A global perspective. *Health Policy and Technology Journal*.
9. World Health Organization (WHO). (2021). *Digital health transformation and agile governance in health systems*. Geneva: WHO Press.