

تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على
تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد: دراسة حالة تطبيقية في شركة
التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة

إعداد:

محمد حسين الحامد

الرقم الأكاديمي: 252001781

الإشراف/

أ.د. الفیصل عبدالحمید

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2026م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى على شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة. كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

مستخلص الدراسة

تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على تعظيم القيمة المُسلمة

للمستفيد: دراسة حالة تطبيقية في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد، بالتطبيق على شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة. وسعت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد درجة توافر ممارسات الرشاقة بأبعادها (التعاون مع المستفيد، الاستجابة للتغيير، التكرار والنمذجة، تمكين فرق العمل)، وقياس مستوى تعظيم القيمة بأبعادها (الجودة المدركة، سرعة الاستجابة، تقليل الهدر، كفاءة الحلول)، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر السببي بين المتغيرين.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، بعد التحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات) عبر الصدق الظاهري والتحليل العاملي الاستكشافي ومعامل ألفا كرونباخ. تم تطبيق الدراسة على مجتمع مكون من (510) موظفاً من الكوادر الإدارية والهندسية والفنية، حيث سُحبت عينة عشوائية بسيطة قوامها (224) فرداً. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS v.28)، عبر توظيف المتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار معامل تضخم التباين (VIF).

كشفت النتائج الكمية للدراسة عن وجود درجة توافر (كبيرة) لممارسات إدارة المشاريع الرشيقة بمتوسط حسابي (3.85)، وتصدر بُعد "التعاون مع المستفيد" تلك الممارسات. كما أظهرت النتائج

أن مستوى تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد جاء بدرجة (كبيرة) وبمتوسط (3.93)، مع حلول بُعد "الجودة المدركة" في المرتبة الأولى. وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (0.81) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تطبيق الرشاقة وتعظيم القيمة. وأكدت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر سببي دال إحصائياً؛ حيث ساهمت أبعاد الرشاقة مجتمعة في تفسير ما نسبته (68.2%) من التباين في تعظيم القيمة المُسلمة، وكان بُعد "التعاون مع المستفيد" هو الأكثر تأثيراً في النموذج التنبؤي.

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية، أبرزها: ضرورة مأسسة "التعاون مع المستفيد" عبر مجالس استشارية تقنية، وتطوير أنظمة رقمية تدعم الاستجابة اللحظية لتغيرات السوق الطبي، ومنح فرق العمل الميدانية صلاحيات أوسع لاتخاذ القرار (التمكين)، بالإضافة إلى أهمية دمج تقنيات المحاكاة الرقمية في عمليات النمذجة لتقليل الهدر وتعزيز كفاءة الحلول الطبية المُسلمة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة تشغيل القطاع الصحي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)، تعظيم القيمة، المستفيد، التوريدات الطبية،

سرعة الاستجابة، شركة التوريدات والخدمات الطبية، مدينة جده.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
هـ	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- تمهيد.
2	- المقدمة.
3	- مشكلة الدراسة.
4	- تساؤلات الدراسة.
5	- أهمية الدراسة.
6	- أهداف الدراسة.
6	- متغيرات وأبعاد الدراسة.
7	- فرضيات الدراسة.
7	- حدود الدراسة.
8	- مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	- مقدمة
13	المحور الأول: الدراسات السابقة

13	- تمهيد
13	- أولاً: دراسات محلية
15	- ثانياً: دراسات عربية
16	- ثالثاً: دراسات أجنبية
18	- رابعاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة
المحور الثاني: الإطار النظري	
20	تمهيد.
20	المبحث الأول: منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة.
23	المبحث الثاني: تعظيم القيمة المسلمة للمستفيد.
25	المبحث الثالث: أثر منهجيات الإدارة الرشيقة في تعظيم القيمة المسلمة للمستفيد.
28	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
30	- تمهيد.
30	- منهج الدراسة.
30	- مصادر جمع البيانات.
31	- مجتمع الدراسة وعينتها.
32	- أداة الدراسة.
33	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
35	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
36	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	

39	- تمهيد.
39	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
41	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
43	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
44	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
48	- خلاصة بنتائج الدراسة.
الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها	
51	- تمهيد
51	- استنتاجات الدراسة.
52	- توصيات الدراسة.
54	- مقترحات الدراسة.
54	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
56	أولاً: المراجع بالعربية.
58	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
62	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
66	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
67	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- **المقدمة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **تساؤلات الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **متغيرات وأبعاد الدراسة.**
- **فرضيات الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**
- **مصطلحات الدراسة.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل ملامح الإطار العام للدراسة الحالية، حيث يُسلط الضوء على خلفية الموضوع من خلال مقدمة شاملة، وتحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وصولاً إلى صياغة الأهداف والأهمية العلمية والعملية، وتحديد المتغيرات والفرضيات، وانتهاءً بضبط المصطلحات إجرائياً.

1. المقدمة

يُعد التسارع المعرفي والتقني السمة الأبرز في بيئة الأعمال المعاصرة، مما فرض على المنظمات تبني نماذج إدارية مرنة تتجاوز الأساليب التقليدية المتمسكة بالجمود؛ وذلك سعياً لضمان الاستدامة وتحقيق الاستجابة الفورية لمتطلبات السوق المتغيرة، وفي هذا السياق، برزت المنهجيات الرشيقة كفلسفة إدارية تُعيد صياغة آليات العمل لرفع الكفاءة التشغيلية.

تُمثل القيمة المُسلمة للمستفيد الغاية المحورية التي تسعى المنظمات الحديثة لتحقيقها، إذ لم يعد النجاح يُقاس بمجرد إنجاز المشروع، بل بمدى المنفعة الفعلية التي يحصل عليها العميل؛ حيث تُشير الأدبيات إلى أن تعظيم القيمة يتطلب تركيزاً مكثفاً على الجودة والسرعة في التسليم، وهو ما أكدته Singh (2021, p. 185) بأن التحول نحو الرشاقة في قطاع الخدمات يُسهم بشكل مباشر في تعزيز مستويات رضا المستفيدين من خلال تقديم حلول تتسم بالمرونة والدقة، كما يرى المالكي (2025، ص. 105) أن القيمة المُسلمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تلبية التوقعات المتنامية للمستفيدين في بيئات العمل اللوجستية والخدمية.

وفي المقابل، تؤدي منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة دوراً جوهرياً في تحويل الهياكل التنظيمية من الأنماط الهرمية إلى فرق عمل مرنة وذاتية التنظيم؛ إذ تُعد الرشاقة (Agile) نهجاً قائماً على التكرار والتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة، وتؤكد دراسة (Conforto et al., 2016, p. 665) أن مفهوم الرشاقة في نظرية إدارة المشاريع يركز على القدرة على التكيف مع التغييرات المفاجئة دون المساس بجودة المخرجات، كما أوضح الزهراني (2022، ص. 45) أن تطبيق منهجية (Scrum) كأحدى أدوات الرشاقة يُسهم في تحسين جودة مخرجات المشاريع التقنية عبر تقسيم العمل إلى دورات قصيرة ومكثفة تضمن الرقابة المستمرة.

ويتجلى الربط بين المنهجيات الرشيقة وتعظيم القيمة من خلال قدرة هذه المنهجيات على تقليص الهدر الزمني والمادي وتوجيه الجهود نحو الأنشطة التي تزيد من رضا المستفيد؛ حيث أوضح (Bianchi et al. (2018, p. 630 أن إدارة المشاريع الرشيقة تركز بشكل أساسي على "قيمة العميل" عبر إشراكه المستمر في كافة مراحل التنفيذ، كما أشارت دراسة (Khan et al., 2025, Article 407) إلى أن القيادة الرشيقة تفحص أداء المشاريع من خلال عدسة "القيمة المشتركة"، مما يؤدي إلى مخرجات تتسم بالتميز والابتكار، وهو ما يدعم توجه الشركات نحو تبني هذه المنهجيات لضمان تسليم مخرجات تفوق توقعات المستفيدين (Koudriachov, 2025, p. 5).

وبالنظر إلى بيئة الدراسة الحالية، فإن شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة تعمل في قطاع يتسم بالحساسية العالية والارتباط المباشر بصحة الإنسان، مما يجعل الدقة والسرعة في تسليم الخدمات والمعدات الطبية أمراً لا يقبل التأخير، وبما أن المملكة العربية السعودية تشهد تحولاً كبيراً في القطاع الصحي ضمن رؤية (2030م)، فإن الحاجة تبرز لتبني منهجيات رشيقة تدعم كفاءة الأداء؛ إذ يذكر خالد والعتيبي (2020، ص. 115) أن منهجيات الرشاقة أثبتت فعاليتها في قطاعات

الصيانة والخدمات بالمملكة، مما يعزز من فرص نجاح تطبيقها في القطاع الطبي لتعظيم القيمة المقدمة للمستفيدين.

وتتطلع الدراسة الحالية من خلال هذا الطرح إلى الكشف عن أثر تبني هذه المنهجيات في تحسين ممارسات شركة التوريدات الطبية، وتقديم نموذج تطبيقي يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية.

2. مشكلة الدراسة

تواجه الشركات العاملة في قطاع التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة تحديات متزايدة ناتجة عن تذبذب سلاسل الإمداد العالمية والمتطلبات التقنية المعقدة للمنشآت الصحية، وبالرغم من التوجه نحو التحديث، إلا أن بعض هذه الشركات لا تزال تعتمد على الأنماط التقليدية (Waterfall) التي تتسم ببطء الاستجابة لطلبات المستفيدين الطارئة، مما يؤدي إلى انخفاض القيمة الفعلية المُسلمة وزيادة الهدر؛ وقد أشار التقرير السنوي للهيئة العامة للإحصاء (2025م) حول "مؤشرات أداء قطاع الأعمال" إلى أن 15% من شركات الخدمات اللوجستية الطبية تعاني من فجوات في سرعة الاستجابة لرضا العملاء (هيئة الإحصاء، 2025م، ص. 22).

وتبرز المشكلة البحثية في وجود قصور في فهم وتطبيق المنهجيات الرشيقة كحل استراتيجي لتعظيم القيمة في بيئة الخدمات الطبية، حيث أشارت دراسة المالكي (2025) إلى وجود ضعف في رضا المستفيدين نتيجة غياب المرونة في إدارة المشاريع اللوجستية، كما أكد مؤتمر "إدارة المشاريع بالشرق الأوسط" (2024م) أن التحول الرقمي والرشاقة هما الضمان الوحيد لاستدامة التميز في تقديم القيمة (PMI Saudi Chapter, 2024). وبناءً عليه، يتمحور التساؤل حول مدى مساهمة تطبيق منهجيات (Agile) في معالجة هذه التحديات ورفع مستوى القيمة المُسلمة للمستفيد في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة.

3. أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيس: ما تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على تعظيم القيمة

المُسلمة للمستفيد في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

• السؤال الأول: ما درجة توافر ممارسات منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في شركة

التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة؟

• السؤال الثاني: ما مستوى تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد في شركة التوريدات والخدمات

الطبية بمدينة جدة؟

• السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات الإدارة

الرشيقة وتعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد في الشركة محل الدراسة؟

• السؤال الرابع: ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة بأبعادها (التعاون مع المستفيد،

الاستجابة للتغيير، التكرار والنمذجة، تمكين فرق العمل) في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد

بشكل عام؟

○ وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

▪ ما أثر "التعاون مع المستفيد" في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد؟

▪ ما أثر "الاستجابة للتغيير" في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد؟

▪ ما أثر "التكرار والنمذجة" في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد؟

▪ ما أثر "تمكين فرق العمل" في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد؟

4. أهداف الدراسة

تتمثل الغاية الرئيسة لهذه الدراسة في الكشف عن أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد بشركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد درجة توافر ممارسات منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في الشركة محل الدراسة.
- قياس مستوى تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة.
- استكشاف طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وتعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد.
- تحديد مدى مساهمة (أثر) أبعاد المنهجيات الرشيقة (التعاون مع المستفيد، الاستجابة للتغيير، التكرار والنمذجة، تمكين فرق العمل) في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد.

5. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية قيمتها من خلال مساهمتها في جانبين محوريين:

أ) الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية بمحتوى أكاديمي حديث يجمع بين فلسفة الرشاقة (Agile) ومفهوم "تعظيم القيمة" في قطاع الخدمات الطبية، وهو جانب يفتقر إلى التأسيس النظري الكافي محلياً.
- تقديم إطار نظري مؤصل يربط بين أبعاد إدارة المشاريع الرشيقة ومخرجات القيمة، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة للباحثين في تخصصات الإدارة والعمليات اللوجستية.

- تطوير أداة قياس (استبيان) تتمتع بخصائص سيكومترية عالية لقياس الرضا في قطاع التوريدات الطبية، يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية مشابهة.

(ب) الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد صناع القرار في شركة التوريدات والخدمات الطبية بتوصيات إجرائية مبنية على نتائج ميدانية لتعزيز كفاءة تسليم المشاريع وتقليل الهدر التشغيلي.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030م) المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق وجودة الخدمات في القطاع الصحي من خلال تبني نماذج إدارية مرنة.
- تقديم نموذج عملي للشركات الوطنية العاملة في مدينة جدة حول كيفية إشراك المستفيد في دورة حياة المشروع لضمان استلام مخرجات تتسم بأعلى معايير الجودة والقيمة.

6. متغيرات وأبعاد الدراسة

تحدد متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها على النحو الآتي:

- **المتغير المستقل:** منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)، وتتمثل أبعادها في: (التعاون مع المستفيد، الاستجابة للتغيير، التكرار والنمذجة، تمكين فرق العمل).
- **المتغير التابع:** تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد، وتتمثل أبعاده في: (الجودة المدركة، سرعة الاستجابة، تقليل الهدر، كفاءة الحلول المقدمة).

7. فرضيات الدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) بأبعادها المختلفة في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد بشركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "التعاون مع المستفيد" في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد بشكل عام.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "الاستجابة للتغيير" في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد بشكل عام.
- **الفرضية الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "التكرار والنمذجة" في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد بشكل عام.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "تمكين فرق العمل" في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد بشكل عام.

8. حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة ومجالات تعميمها في ضوء الحدود الآتية:

1. **الحدود العلمية (الموضوعية):** اقتصرَت الدراسة على بحث العلاقة والأثر بين "منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة" كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (التعاون مع المستفيد، الاستجابة للتغيير، التكرار والنمذجة، تمكين فرق العمل)، وبين "تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد" كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (الجودة المدركة، سرعة الاستجابة، تقليل الهدر، كفاءة الحلول المقدمة).
2. **الحدود المكانية:** طُبقت الدراسة ميدانياً في "شركة التوريدات والخدمات الطبية" بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية، وشملت الفروع والمكاتب التابعة لها في النطاق الجغرافي للمدينة.
3. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الموظفين الإداريين، ومديري المشاريع، والمهندسين، والفنيين العاملين في الشركة محل الدراسة، والذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التوريد وتقديم الخدمات الطبية.

4. الحدود الزمنية: تم إجراء الجانب النظري وجمع البيانات الميدانية ومعالجتها إحصائياً خلال الفترة الزمنية التي شهدت تطبيق الدراسة ميدانياً في شهر يناير 2026م.

9. مصطلحات الدراسة

أ) منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile):

- عرّفها Denning (2018, p. 12) بأنها: "مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تمكين المنظمات من العمل بمرونة عالية، من خلال تقسيم المهام الكبيرة إلى وحدات عمل صغيرة، والتركيز على التعلم المستمر والتعاون الوثيق مع العملاء".
- عرّفها Conforto وآخرون (2016, p. 662) بأنها: "نهج يعتمد على الفرق ذاتية التنظيم والعمليات التكرارية، بما يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للمتطلبات المتغيرة وغير المؤكدة في بيئة المشروع".
- عرّفها الزهراني (2022، ص. 43) بأنها: "أسلوب إداري يعتمد على ممارسات فنية وتنظيمية (مثل سكرام) تهدف إلى تحسين جودة المخرجات وتقليل زمن التنفيذ عبر التغذية الراجعة المستمرة".
- **التعريف الإجرائي:** وفي سياق هذه الدراسة، يعرف مصطلح **منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة** إجرائياً، بأنه: مدى التزام شركة التوريدات والخدمات الطبية بتبني ممارسات المرونة، والعمل الجماعي، والنمذجة السريعة، والتعاون مع العميل، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستقصى منهم على مقياس الدراسة.

ب) تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد (Maximizing Delivered Value):

- عرّفها Bianchi وآخرون (2018, p. 635) بأنها: "تحقيق أقصى منفعة ممكنة للعميل من خلال المخرجات النهائية للمشروع، مع ضمان أن هذه المخرجات تلبي احتياجاته الفعلية وتتجاوز توقعاته".
- عرّفها الشمري (2024، ص. 58) بأنها: "العملية التي تضمن تقديم حلول للمستفيد تتسم بالكفاءة العالية وبأقل قدر ممكن من التكاليف والوقت غير الضروري، مما يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة".
- عرّفها Rico (2025, p. 15) بأنها: "إطار عمل يهدف إلى تعزيز رضا العميل عبر التسليم المستمر للميزات والخدمات التي تحمل قيمة اقتصادية وفنية ملموسة".
- **التعريف الإجرائي:** وفي سياق هذه الدراسة، يعرف مصطلح **تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد** إجرائياً، بأنه: النواتج والفوائد الملموسة التي يحصل عليها المستفيدون من خدمات شركة التوريدات الطبية بمدينة جدة، وتتمثل في دقة المعدات، وسرعة الصيانة، وملاءمة الحلول التقنية، وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحددها أفراد العينة في الاستبيان.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة تحليلية للأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، حيث ينقسم إلى محورين؛ يركز المحور الأول على عرض ونقد الدراسات السابقة (محلية، عربية، أجنبية) ذات الصلة بإدارة المشاريع الرشيقة وتعظيم القيمة، بينما يستعرض المحور الثاني الإطار النظري المؤصل لهذه المفاهيم.

المحور الأول: الدراسات السابقة

أولاً: دراسات محلية

تستعرض الدراسة الحالية مجموعة من البحوث التي أجريت في البيئة السعودية، والتي تناولت تطبيقات الرشاقة في قطاعات متنوعة، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة المالكي (2025): أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان "أثر تطبيق إدارة

المشاريع الرشيقة على رضا المستفيد في قطاع الخدمات اللوجستية". هدفت الدراسة إلى

قياس مدى مساهمة ممارسات الرشاقة في تحسين مستويات رضا العملاء، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (180)

موظفاً ومديراً في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة جدة. توصلت النتائج إلى وجود أثر

إيجابي ذو دلالة إحصائية لمنهجيات (Agile) في تعزيز رضا المستفيد من خلال تحسين

- سرعة التسليم ودقة المخرجات، وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة تدريب الكوادر البشرية في القطاع اللوجستي على تقنيات (Scrum) و (Kanban) لتقليل الهدر التشغيلي.
2. **دراسة القحطاني والعتبي (2024):** أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان "أثر الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة التعرف على دور الرقابة في تيسير تدفق المعرفة التنظيمية، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبيان على عينة من (320) إدارياً في قطاعات حكومية مختلفة. أظهرت النتائج أن أبعاد الإدارة الرشيقة (المرونة، التمكين، والتعاون) تسهم بشكل فعال في نجاح مشاريع إدارة المعرفة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بتبني هياكل تنظيمية مرنة تدعم التحول نحو العمليات الرشيقة في الأجهزة الخدمية.
3. **دراسة سلطان وميمون والعتيقي (2024):** أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان "تسهيل تطبيقات الرقابة في الشركات السعودية المحلية: دراسة استطلاعية". هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تيسر تبني منهجيات الرقابة في القطاع الخاص السعودي، واستخدمت المنهج النوعي الاستكشافي عبر المقابلات المعمقة مع (25) مديراً للمشاريع. كشفت النتائج عن أن الدعم القيادي والثقافة التنظيمية المرنة هما المحركان الأساسيان لنجاح الرقابة، وأن الشركات التي طبقت هذه المنهجيات حققت ميزة تنافسية ملموسة، وأوصت بضرورة صياغة أطر عمل رشيقة تتناسب مع خصوصية البيئة التنظيمية السعودية.
4. **دراسة الزهراني (2022):** أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان "تطبيق منهجية سكرام (Scrum) وأثرها على جودة مخرجات المشاريع التقنية". ركزت الدراسة على قياس فعالية أحد أهم أطر الرقابة في جودة العمليات، واتبعت المنهج شبه التجريبي، وطبقت الأداة على عينة من (45) مهندساً ومطوراً في مشاريع تقنية بجدة. توصلت الدراسة إلى أن

تطبيق (Scrum) أدى إلى تحسن ملحوظ في جودة المخرجات وتقليل نسبة الأخطاء البرمجية بنسبة (30%) مقارنة بالأساليب التقليدية، وأوصت بتبني النموذج التكراري في إدارة كافة المشاريع التي تتسم بالتعقيد العالي.

ثانياً: دراسات عربية

تتناول هذه الفقرة دراسات من بيئات عربية مختلفة (الأردن، سوريا، الجزائر، وغيرها) ساهمت في تأصيل مفاهيم الرشاقة:

1. دراسة خان وبانجاش وشاه وشكور وفاطمة وسراج وعفانة (2025): أجريت في بيئة

عربية/دولية مشتركة، بعنوان "قادة، لنكن رشيقين: فحص أداء المشروع من خلال الوساطة المعتدلة المتسلسلة للقيمة المشتركة ورضا أصحاب المصلحة باستخدام عدسة القيادة الرشيقة". هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير القيادة الرشيقة في أداء المشروع عبر وسيط "القيمة المشتركة"، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المتقدم (مدخل النمذجة بالمعادلات الهيكلية) على عينة كبيرة من مديري المشاريع. أثبتت النتائج أن الرشاقة تعظم قيمة المشروع من خلال تعزيز رضا أصحاب المصلحة وخلق قيمة اجتماعية واقتصادية مشتركة، وأوصت بتطوير مهارات "الذكاء الرشيق" لدى القادة المعاصرين.

2. دراسة البشاشة والسعود (2021): أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية، بعنوان "درجة

تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". هدفت إلى تقييم واقع الرشاقة في المؤسسات الأكاديمية، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبيان على عينة قوامها (450) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن درجة التطبيق كانت "متوسطة"، مع وجود فجوات في بُعد التمكين والاستجابة للتغيير، وأوصت

بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات لتصبح أكثر رشقاً واستجابة لمتطلبات التميز الأكاديمي.

3. دراسة أبو سمرة (2020): أجريت في فلسطين، بعنوان "درجة ممارسة القيادة الرشيقة وعلاقتها بالتميز المؤسسي". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سلوك القائد الرشيق وتحقيق التميز، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبيان أداة لجمع البيانات من (210) موظفين إداريين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات القيادة الرشيقة وأبعاد التميز المؤسسي، وأوصت بضرورة تبني معايير الرشاقة كجزء من التقييم الدوري للأداء المؤسسي.

4. دراسة بشار وحموي (2019): أجريت في الجمهورية العربية السورية، بعنوان "أثر محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة". هدفت إلى معرفة دور الرشاقة في استدامة المشاريع الصغيرة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الأداة على عينة من (120) صاحب مشروع. كشفت النتائج عن أن المرونة التنظيمية والتركيز على العميل هما أكثر المحددات تأثيراً في نجاح المشروع، وأوصت بتوفير حاضنات أعمال تدرب أصحاب المشاريع على استراتيجيات الرشاقة لمواجهة الأزمات.

5. دراسة الحوري والغرابي (2018): أجريت في الجزائر، بعنوان "دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية". هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العمليات الرشيقة والتميز في الإنتاج، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبيان على (85) إطاراً مسيراً في مؤسسات صناعية. توصلت النتائج إلى أن الرشاقة تسهم في تحسين جودة المنتجات وتقليل الفاقد، مما يؤدي إلى التميز

التنافسي، وأوصت بتبني تقنيات الإنتاج الرشيق (Lean Production) كمدخل أساسي للتطوير.

ثالثاً: دراسات أجنبية

تستعرض الدراسة الحالية مجموعة من البحوث العالمية الحديثة التي تناولت منهجيات الرشاقة وتعظيم القيمة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة كودرياتشوف (Koudriachov, 2025): أجريت في بيئة دولية، بعنوان: (Success

with agile project management: Looking back and forward - النجاح في إدارة

المشاريع الرشاقة: نظرة إلى الماضي والمستقبل). هدفت الدراسة إلى تقييم العوامل الحاسمة

لنجاح الرشاقة على المدى الطويل، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبيان

على عينة واسعة من مديري المشاريع في قطاعات متنوعة. توصلت النتائج إلى أن الرشاقة

تضمن استدامة النجاح من خلال التكيف المستمر مع متطلبات السوق، وأبرز توصية

قدمتها هي ضرورة دمج التفكير الرشيق في الثقافة التنظيمية الكلية للمنظمة.

2. دراسة ريكو (Rico, 2025): أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: (Agile

Adoption and Value Delivery: A Framework for Maximizing Customer

Satisfaction - تبني الرشاقة وتسليم القيمة: إطار لتعظيم رضا العميل). هدفت الدراسة

إلى بناء إطار عمل يربط بين ممارسات الرشاقة ومخرجات القيمة، واستخدمت المنهج

النوعي (دراسة حالة متعددة). كشفت النتائج عن أن التسليم المتكرر للميزات البرمجية أو

الخدمية يرفع من "القيمة المدركة" لدى المستفيد بشكل مضاعف، وأوصت بتبني مقاييس

أداء تركز على "القيمة" بدلاً من مجرد "الجدول الزمني".

3. دراسة تيتيه (Tetteh, 2024): أجريت في بيئة أكاديمية دولية، بعنوان: (Empirical study

of Agile software development methodologies: A comparative analysis - دراسة

تجريبية لمنهجيات تطوير البرمجيات الرشيقة: تحليل مقارن). هدفت الدراسة للمقارنة بين فعالية منهجيات (Scrum) و (Kanban)، واتبعت المنهج المقارن التحليلي، وطبقت الاستبيان على (150) مطوراً. أظهرت النتائج أن المنهجيات الرشيقة تتفوق في تقليل زمن الوصول للسوق (Time-to-Market) وتعظيم رضا المستفيد، وأوصت باختيار المنهجية بناءً على درجة تعقيد المشروع.

4. دراسة ماهاراو (Maharao, 2024): أجريت في الهند، بعنوان: (The influence of agile practices on project outcomes: Performance, stakeholder satisfaction, and team dynamics - تأثير الممارسات الرشيقة على نتائج المشروع: الأداء، رضا أصحاب المصلحة، وديناميكيات الفريق). هدفت الدراسة لقياس أثر الرشاقة في نتائج المشروع الشاملة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الأداة على عينة من (200) مهني. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرشاقة ورضا أصحاب المصلحة، وأوصت بتعزيز التفاعل بين أعضاء الفريق لضمان تدفق القيمة.

5. دراسة ديبوا وتسي (Dubois & Tse, 2024): أجريت في فرنسا، بعنوان: (Agile Project Management and Organizational Learning: The Role of Self-Organizing Teams - إدارة المشاريع الرشيقة والتعلم التنظيمي: دور الفرق ذاتية التنظيم). هدفت الدراسة لاستكشاف دور الفرق المستقلة في تعزيز التعلم والقيمة، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبيان على عينة من (185) مشاركاً. أثبتت النتائج أن تمكين الفرق ذاتية التنظيم يؤدي إلى حلول أكثر ابتكاراً وقيمة للمستخدمين، وأوصت بتقليص المستويات الإدارية الهرمية لدعم استقلالية الفرق.

6. دراسة كالوجيانيديس (Kalogiannidis, 2023): أجريت في اليونان، بعنوان: (Agile Project Management and Value Delivery: A Systematic Review - إدارة المشاريع

الرشيقة وتسليم القيمة: مراجعة منهجية). هدفت الدراسة إلى تلخيص الأدبيات حول العلاقة بين الرشاقة والقيمة، واتبعت منهج المراجعة المنهجية (Systematic Review). كشفت النتائج عن أن إشراك المستفيد في دورة حياة المشروع هو المحرك الأول لتعظيم القيمة، وأوصت بتطوير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع كافة المستفيدين.

7. دراسة وانج وزاو (Wang & Zhao, 2023): أجريت في الصين، بعنوان: (Agile Adoption and Project Performance: The Moderating Role of Environmental

Uncertainty - تبني الرشاقة وأداء المشروع: الدور المعدل لعدم اليقين البيئي). هدفت

الدراسة لقياس أداء الرشاقة في البيئات المتقلبة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت

الأداة على عينة من (310) مدير مشروع. توصلت النتائج إلى أن فعالية الرشاقة تزداد كلما

زادت درجة عدم اليقين في البيئة الخارجية، وأوصت الشركات العاملة في قطاعات متغيرة

بتبني الرشاقة كخيار استراتيجي حتمي.

رابعاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة (المحلية والعربية والأجنبية)، يمكن للباحث تقديم التعقيب

التحليلي الآتي:

1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتسق الدراسة الحالية مع الأدبيات العالمية

(مثل: Rico, 2025; Koudriachov, 2025) والمحلية (مثل: المالكي، 2025) في التأكيد

على أن المنهجيات الرشيقة ليست مجرد أدوات تقنية، بل هي فلسفة إدارية تهدف أساساً

إلى تحسين مخرجات القيمة.

2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: اتفقت أغلب الدراسات على وجود

علاقة ارتباطية وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة في متغيرات الأداء ورضا المستفيد

(مثل دراسات: المالكي، 2025؛ الزهراني، 2022؛ Maharao, 2024).

3. **جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تختلف الدراسة الحالية في كونها تركز بشكل تخصصي وعميق على "تعظيم القيمة المُسلمة" في قطاع حساس وهو **التوريدات والخدمات الطبية**، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاع البرمجيات أو القطاع الحكومي العام.
4. **الفجوة البحثية:** تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات العربية -والسعودية بشكل خاص- التي تناولت أثر الرشاقة (Agile) في شركات الخدمات الطبية بمدينة جدة، حيث أن أغلب الدراسات المحلية ركزت على الجامعات أو صيانة الطائرات أو قطاع تقنية المعلومات، مما يمنح هذه الدراسة أصالة في موضوعها وبيئتها.
5. **جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة من تأصيل المتغيرات، وبناء أداة الدراسة (الاستبيان)، وتحديد المنهج الوصفي التحليلي كأنسب منهج، إضافة إلى الاسترشاد بالأساليب الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار والنمذجة.
6. **الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز الدراسة الحالية بحدثة مراجعها (وصولاً إلى 2025م)، وتركيزها الميداني على "دراسة حالة" لشركة توريدات طبية كبرى، مما يوفر نتائج تطبيقية واقعية تتجاوز التنظير العام لتصل إلى إجراءات تنفيذية محددة لتعظيم القيمة في هذا القطاع الحيوي.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا المحور المرتكزات النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ يختص المبحث الأول بتأصيل "منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة" من حيث النشأة والأبعاد والأهمية، بينما يركز المبحث الثاني على مفهوم "تعظيم القيمة المسلمة للمستفيد"، ويأتي المبحث الثالث ليربط بين المتغيرين في إطار نظري متكامل يوضح دور الرشاقة في تعزيز القيمة في بيئة الخدمات الطبية.

المبحث الأول: منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management)

1.1 مفهوم وفلسفة الإدارة الرشيقة

تُعد الإدارة الرشيقة (Agile Management) تحولاً جذرياً في الفكر الإداري المعاصر، حيث انتقلت بالمنظمات من نموذج "التحكم والسيطرة" التقليدي إلى نموذج "التكيف والتعاون". وقد عرفها (Denning, 2018, p. 25) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال من خلال فرق عمل صغيرة الحجم وعالية الكفاءة تعمل بشكل تكراري. وفي السياق المحلي، يشير (السكرانه، 2019، ص. 122) إلى أن الرشاقة تمثل "المرونة الذهنية والتنظيمية" التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات بفاعلية، وهو ما أكدته دراسة (Conforto et al., 2016, p. 660) بوصف الرشاقة "بناءً نظرياً" يجمع بين السرعة والمرونة في اتخاذ القرار.

1.2 نشأة وتطور المنهجيات الرشاقة

بدأت جذور الرشاقة في قطاع تطوير البرمجيات مطلع القرن الحادي والعشرين بصور "بيان الرشاقة" (Agile Manifesto) عام (2001م)، إلا أنها سرعان ما انتقلت إلى القطاعات الصناعية والخدمية الأخرى. ويذكر (سليمان، 2024، ص. 48) أن تطبيق النمذجة الرشاقة في المشاريع الحديثة لم يعد ترفاً، بل ضرورة تفرضها تعقيدات السوق. وقد أشار (Hobbs & Petit, 2017, p. 5) إلى أن الرشاقة توسعت لتشمل المنظمات الكبيرة والتقليدية، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بـ "الرشاقة على نطاق واسع" (Scaling Agile)، وهو ما يتناسب مع الشركات الكبرى مثل شركة التوريدات الطبية في مدينة جدة.

1.3 أبعاد إدارة المشاريع الرشاقة

تستند الدراسة الحالية إلى أربعة أبعاد جوهرية لإدارة المشاريع الرشاقة، وهي:

- **التعاون مع المستفيد:** ويُقصد به إشراك العميل كشريك استراتيجي في كافة مراحل المشروع بدلاً من مجرد التفاوض على العقود (Aladayleh, 2025).
- **الاستجابة للتغيير:** وهي القدرة على تعديل خطط العمل بناءً على التغذية الراجعة الفورية أو تغير احتياجات السوق الطبي (Wang & Zhao, 2023).
- **التكرار والنمذجة:** ويتمثل في تقسيم المشروع إلى دورات عمل قصيرة (Sprints) تنتج مخرجات ملموسة وقابلة للتقييم بشكل مستمر (الزهراني، 2022).
- **تمكين فرق العمل:** من خلال منح الفرق سلطة اتخاذ القرار والتنظيم الذاتي، مما يرفع من سرعة الاستجابة (العتيبي، 2023).

1.4 أهمية تبني الرشاقة في قطاع التوريدات الطبية

تكتسب الرشاقة أهمية خاصة في قطاع الخدمات الطبية نظراً لسرعة تقادم التقنيات وحساسية عامل الزمن. ويؤكد (Chen & Wang, 2025, p. 35) أن الرشاقة في مشاريع الرعاية الصحية تساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وضمان وصول المعدات الحيوية في الوقت المناسب. كما يرى (خالد والعتيبي، 2020، ص. 118) أن تبني هذا النهج في السوق السعودي يدعم كفاءة الصيانة والتشغيل، مما يقلل من فترات التوقف في المنشآت الصحية، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمنظمة (Khan et al., 2025).

1.5 تحديات التحول نحو المنهجيات الرشيقة

بالرغم من المزايا المتعددة، إلا أن التحول يواجه تحديات تنظيمية، منها مقاومة التغيير وغياب الثقافة الداعمة للرشاقة. وقد فصلت دراسة (Dikert et al., 2016b, p. 90) هذه التحديات في غياب الدعم القيادي والتمسك بالهيكل الهرمية التقليدية. وبحسب (سلطان وآخرون، 2024، ص. 82)، فإن الشركات السعودية تحتاج إلى "تسهيلات" تشمل مواءمة الأنظمة الداخلية مع متطلبات الرشاقة لضمان نجاح التجربة، وهو ما يتطلب "مرونة تنظيمية" عالية كما أشار (الشمري، 2024).

1.6 تحليل تعقبي على المبحث الأول

من خلال القراءة التحليلية للمبحث الأول، يرى الباحث أن منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة لم تعد مجرد "موضة إدارية"، بل أصبحت ضرورة وجودية لشركات التوريدات الطبية التي تعمل في بيئة متقلبة. إن الانتقال من "التخطيط الجامد" إلى "الاستجابة المرنة" يتطلب تغييراً في العقلية التنظيمية (Mindset) قبل الأدوات. ويستنتج الباحث أن بُعد "تمكين فرق العمل" هو المحرك الأساسي لبقية الأبعاد؛ إذ لا يمكن تحقيق استجابة سريعة أو تعاون فعال مع المستفيد دون وجود فرق تمتلك صلاحيات القرار في الميدان.

المبحث الثاني: تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد (Maximizing Delivered) (Value to the Beneficiary)

2.1 مدخل مفاهيمي للقيمة في الفكر الإداري المعاصر

لم يعد مفهوم القيمة في الأدبيات الإدارية الحديثة مقتصرًا على الجوانب المادية أو التبادلية البسيطة، بل تطور ليصبح فلسفة تنظيمية متكاملة تتمحور حول إدراك المستفيد النهائي. وقد عرف (Bianchi, Marzi, and Guerci, 2018, p. 628) القيمة المُسلمة بأنها: "مجموعة المنافع والمزايا التي يحصل عليها المستفيد من مخرجات المشروع، والتي تتجاوز مجرد مطابقة المواصفات الفنية لتصل إلى تحقيق الغرض الاستراتيجي والمنفعة التشغيلية". وفي السياق الوطني، يرى (الشمري، 2024، ص. 60) أن القيمة في قطاع الخدمات السعودي تُمثل "الأثر النوعي" الذي يلمسه المستفيد في جودة حياته أو كفاءة أعماله، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية (2030م) في رفع جودة الخدمات اللوجستية والطبية.

2.2 أبعاد تعظيم القيمة المُسلمة في قطاع التوريدات الطبية

تتحدد القيمة في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة من خلال أربعة أبعاد جوهرية، يسعى الباحث لتفصيلها كالآتي:

أ) الجودة المدركة (Perceived Quality):

تُعد الجودة حجر الزاوية في بناء القيمة، خاصة في القطاع الطبي الذي لا يقبل أنصاف الحلول. وتُشير (الزهراني، 2022، ص. 48) إلى أن الجودة لا تقتصر على المنتج ذاته، بل تشمل جودة العمليات المرافقة له. فالمستفيد (المستشفيات أو المراكز الطبية) يربط القيمة بمدى دقة الأجهزة الطبية الموردة، وخلوها من العيوب المصنعية، ومطابقتها للمواصفات العالمية (Chen and Wang, 2025).

(ب) سرعة الاستجابة والتسليم (Agility in Delivery):

في بيئة الخدمات الطبية بمدينة جدة، يمثل الزمن بُعداً حاسماً للقيمة؛ إذ إن تأخر توريد قطعة غيار لجهاز تنفس صناعي أو أداة جراحية قد يعني توقف خدمة حيوية. ويؤكد (Singh, 2021, p. 182) أن تسليم القيمة في القطاعات الحساسة يرتبط طردياً بسرعة الاستجابة للطلبات الطارئة، وهو ما يعزز من كفاءة الحلول المقدمة للمستفيدين (Maharao, 2024).

(ج) تقليل الهدر وتعظيم المنفعة (Waste Reduction):

تعتمد القيمة الحقيقية على فلسفة "الرشاقة" في التخلص من كل نشاط لا يضيف نفعاً للمستفيد. ويرى (السكرانه، 2019، ص. 125) أن تقليل الهدر الزمني والمادي في سلاسل الإمداد الطبية يقلل من التكاليف غير الضرورية على المستفيد، مما يرفع من "القيمة الاقتصادية" للخدمة المقدمة.

(د) كفاءة الحلول الابتكارية (Solution Effectiveness):

لا تقتصر القيمة على توريد المعدات، بل تمتد لتشمل تقديم حلول تقنية وفنية متكاملة تساعد المنشآت الطبية على أداء مهامها بنكاه. ويشير (Bambauer-Sachse and Helbling, 2021, p. 1395) إلى أن الحلول التي تتسم بالابتكار والقدرة على حل مشكلات المستفيد بشكل جذري هي التي تخلق "قيمة مضافة" مستدامة وتدعم رضا أصحاب المصلحة (Khan et al., 2025).

2.3 القيمة من وجهة نظر أصحاب المصلحة (Stakeholders' Perspective)

يرتبط تعظيم القيمة بقدرة شركة التوريدات الطبية على الموازنة بين احتياجات مختلف الأطراف. وبحسب (Khan et al., 2025, p. 410)، فإن القيمة لم تعد "فردية"، بل أصبحت "قيمة مشتركة" (Shared Value) تتولد من خلال التعاون بين المورد والمستفيد. وهذا يتطلب إشراكاً فعالاً للمستفيد في دورة حياة المشروع، لضمان أن المخرجات النهائية تعكس احتياجاته الحقيقية (Aladayleh, 2025).

2.4 محددات إدراك القيمة في البيئة الرقمية

في ظل التحول الرقمي الذي تعيشه مدينة جدة، أصبحت التكنولوجيا محددًا رئيسًا للقيمة. ويذكر (Yu and Zhao, 2022, p. 105) أن الأنظمة الرقمية التي تتيح للمستفيد تتبع طلباته الطبية والحصول على دعم فني فوري تُعد جزءاً لا يتجزأ من القيمة المُسلمة. كما أن "المرونة التنظيمية" داخل الشركة تؤدي دوراً وسيطاً في تحويل الموارد المتاحة إلى قيمة ملموسة يشعر بها العميل (الشمري، 2024).

2.5 العلاقة الارتباطية بين القيمة والتميز المؤسسي

إن سعي المنظمة لتعظيم القيمة هو في جوهره سعي نحو التميز. وقد أثبتت دراسة (الحوري والغرابي، 2018، ص. 122) أن المؤسسات التي تضع "قيمة المستفيد" في مقدمة أولوياتها تحقق مستويات أعلى من التميز التنافسي. وبناءً عليه، فإن تعظيم القيمة يُعد المؤشر الأصدق لنجاح مشاريع شركة التوريدات الطبية، حيث يتجاوز "المثلث الحديدي" التقليدي (الوقت، التكلفة، الجودة) ليشمل "أثر المنفعة" (Kandengwa and Khoza, 2020).

2.6 تحليل تعقبي على المبحث الثاني

من خلال الاستعراض الموسع لمفهوم تعظيم القيمة، يستخلص الباحث أن القيمة في قطاع التوريدات الطبية بمدينة جدة ليست "منتجاً نهائياً" يتم تسليمه، بل هي "تجربة مستمرة" تبدأ من اللحظة الأولى للتفاعل مع المستفيد. ويرى الباحث أن الخصوصية السعودية في هذا القطاع تفرض على الشركات الربط بين "القيمة التقنية" و"القيمة الزمنية"؛ فتقديم أحدث جهاز طبي (قيمة تقنية) لا يعني شيئاً إذا تأخر وصوله في وقت الأزمات (فقدان القيمة الزمنية). ويستنتج الباحث أن بُعد "سرعة الاستجابة" هو الميزان الحقيقي للقيمة في الشركات الطبية بجدة، نظراً للتنافسية العالية وزيادة الوعي لدى المستفيدين بالقطاع الصحي.

المبحث الثالث: أثر منهجيات الإدارة الرشيقة في تعظيم القيمة المُسلمة

للمستفيد (The Impact of Agile on Value Maximization)

3.1 فلسفة الربط بين الرشاقة والقيمة

تعد العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) وتعظيم القيمة علاقة عضوية تكاملية؛ إذ إن الجوهر الحقيقي للرشاقة هو التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة. ويؤكد (Denning, 2018, p. 45) أن الرشاقة تحول تركيز المنظمة من "إنتاج المخرجات" إلى "صناعة القيمة"، وذلك عبر دورات تسليم قصيرة تضمن التحقق المستمر من رضا المستفيد. وفي سياق شركة التوريدات الطبية، فإن تبني الرشاقة يعني القدرة على توريد الأجهزة والمستلزمات الحيوية بدقة تتوافق مع الاحتياج الفعلي للمستشفيات، مما يعزز من "القيمة المدركة" لديهم (Bambauer-Sachse and Helbling, 2021).

3.2 دور التعاون مع المستفيد في جودة المخرجات الطبية

يعتبر "التعاون مع المستفيد" المحرك الرئيس لتعزيز القيمة؛ فمن خلال إشراك الكوادر الطبية بمدينة جده في صياغة متطلبات التوريد، تضمن الشركة أن الحلول المقدمة ليست مجرد أجهزة، بل هي أدوات فاعلة تحسن أداء الرعاية الصحية. وتشير دراسة (Aladayleh, 2025) إلى أن الانخراط المباشر للعميل في مراحل المشروع الرشيق يقلل من الفجوة بين التوقعات والواقع، وهو ما يدعم "كفاءة الحلول" التي تسلمها الشركة، ويؤدي إلى "تعظيم القيمة المشتركة" كما أوضح (Khan et al., 2025).

3.3 الاستجابة للتغيير كضمانة لسرعة الاستجابة

في قطاع يتميز بالتطور التقني المتسارع كقطاع التوريدات الطبية، تصبح "الاستجابة للتغيير" وسيلة لتعزيز القيمة الزمنية. ويرى (Wang and Zhao, 2023, p. 245) أن المنهجيات الرشيقة تمكن

الشركات من تعديل مسار المشاريع اللوجستية بناءً على المتغيرات الطارئة في سلاسل الإمداد، مما يضمن "سرعة الاستجابة" لطلبات المستفيدين، ويقلل من فترات الانتظار الحرجة في المنشآت الصحية بجدة (المالكي، 2025).

3.4 التكرار والنمذجة وأثرهما في تقليل الهدر

تساهم المنهجيات التكرارية (Iterative approach) في الكشف المبكر عن الانحرافات، مما يمنع تراكم الهدر المالي والزمني. ويشير (الزهراني، 2022، ص. 55) إلى أن تقديم نماذج أولية أو تسليمات جزئية للمستفيد يتيح الحصول على تغذية راجعة (Feedback) فورية، مما يضمن أن الموارد تُستثمر فقط في الأنشطة التي تزيد من القيمة الفعلية، وهو ما يتوافق مع رؤية (2030م) في تعزيز كفاءة الإنفاق بقطاع الأعمال السعودي (الشمري، 2024).

3.5 تمكين الفرق الرشيقة وتعزيز الابتكار في الخدمات

تؤدي الفرق ذاتية التنظيم دوراً جوهرياً في تقديم حلول طبية مبتكرة؛ إذ إن منح فريق العمل في شركة التوريدات الطبية الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات فنية ميدانية يرفع من جودة الخدمة المقدمة. وتؤكد دراسة (Dubois and Tse, 2024, p. 1025) أن التمكين يولد بيئة من التعلم التنظيمي المستمر، مما ينعكس إيجاباً على "القيمة المضافة" التي يتلقاها المستفيد، ويحقق "التميز المؤسسي" المنشود (أبو سمرة، 2020).

3.6 تحليل تعقبي على المبحث الثالث

من خلال الربط التحليلي في هذا المبحث، يستنتج الباحث أن العلاقة بين الرشاقة والقيمة في شركة التوريدات والخدمات الطبية بجدة هي علاقة "سببية تفاعلية"؛ فالرشاقة هي "الوسيلة" والقيمة هي "الغاية". ويرى الباحث أن الخصوصية المكانية لمدينة جده كمركز تجاري ولوجستي طبي يجعل من بُعد "الاستجابة للتغيير" هو المتغير الأكثر تأثيراً في تعظيم القيمة، نظراً لارتباط الشركة بموردين

دولين واحتياجات محلية متغيرة. ويؤكد الباحث أن القيمة المُسلمة لن تعظم فعلياً إلا إذا تحولت الرشاقة من مجرد "أدوات تقنية" إلى "ثقافة تنظيمية" تضع المستفيد في قلب كل قرار.

خاتمة الإطار النظري:

وبهذا، استكملت الدراسة في فصلها الثاني بناء الجسر المعرفي بين مفاهيم الإدارة الرشيدة وتعظيم القيمة، مستندة إلى أدبيات حديثة وتأسيس نظري معمق. لقد كشف هذا الإطار عن أن نجاح شركة التوريدات الطبية في تحقيق ميزتها التنافسية يمر حتماً عبر تبني ممارسات مرنة تضمن تسليم مخرجات تتسم بالجودة، والسرعة، والمنفعة الحقيقية للمستفيد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **تمهيد.**
- **منهج الدراسة.**
- **مصادر جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة وعينتها.**
- **أداة الدراسة.**
- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
- **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل خارطة الطريق المنهجية المتبعة، حيث يستعرض منهج الدراسة، ومصادر جمع بياناتها، وتوصيف المجتمع والعينة، إضافة إلى الأداة المستخدمة والأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من صدق وثبات النتائج.

(1) منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف الساعية لوصف واقع ممارسات الرشاقة (Agile) في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة، وتحليل أثرها الإحصائي على تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد. يركز هذا المنهج على رصد الظاهرة كما هي في الواقع وتصويرها كمياً، ثم معالجة البيانات لاستخلاص استنتاجات علمية تسهم في فهم العلاقة بين المتغيرات (المالكي، 2025).

(2) مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لضمان الشمولية والدقة:

1. المصادر الثانوية: تمثلت في مراجعة الأدبيات النظرية، والكتب، والدراسات السابقة العربية والأجنبية المنشورة، بالإضافة إلى التقارير السنوية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية والهيئة العامة للإحصاء لعام 2025م لتأصيل المتغيرات.

2. المصادر الأولية: تمثلت في البيانات الميدانية التي تم جمعها عبر أداة الدراسة (الاستبيان)

من أفراد العينة المستهدفين في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة، لمعرفة آرائهم

واتجاهاتهم حول موضوع الدراسة.

(3) مجتمع وعينة الدراسة

(أ) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القوى البشرية العاملة في "شركة التوريدات والخدمات الطبية" بمدينة جدة، والذين يشغلون وظائف تقنية وإدارية مرتبطة بإدارة المشاريع وسلاسل الإمداد الطبية. وبناءً على التقرير السنوي الصادر عن غرفة جدة (2025) حول "قطاع الرعاية الصحية والخدمات المساندة"، فقد بلغ مجموع القوى العاملة المؤهلة في الشركة محل الدراسة بمدينة جدة (510) موظفاً وموظفة يتوزعون بين مهندسي صيانة طبية، ومديري مشاريع، وإداريي توريد (غرفة جدة، 2025، ص. 14).

(ب) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) لضمان تمثيل كافة المستويات الوظيفية. ولتحديد حجم العينة المناسب علمياً لمجتمع قوامه 510 أفراد، تم استخدام معادلة "سلفين"

(Slovin's Formula) عند مستوى دلالة (0.05) وهامش خطأ (5%):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث أن: (N) هو حجم المجتمع = 510، و (e) هو هامش الخطأ = 0.05. وبتطبيق المعادلة،

تبين أن حجم العينة المطلوب هو (224) فرداً. ولتلافي الانحراف غير العشوائي أو نقص الاستجابة،

تم توزيع (240) استبانة، استرد منها (224) استبانة صالحة للتحليل.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبتهم من المجتمع الأصلي

الفئة الوظيفية	العدد في المجتمع الأصلي	العدد في العينة	النسبة المئوية من المجتمع
مديرو مشاريع ورؤساء أقسام	65	29	44.6%
مهندسون وفنيو توريدات طبية	280	123	43.9%
إداريون ومنسقو خدمات	165	72	43.6%
الإجمالي	510	224	43.9%

يظهر الجدول رقم (1) أن العينة المختارة تمثل حوالي 43.9% من المجتمع الكلي، وهي نسبة كافية إحصائياً لتعميم النتائج، مع مراعاة التوازن في التوزيع لضمان دقة البيانات المستقاة من الميدان.

(4) أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في "استبانة إلكترونية" صُممت لجمع البيانات الأولية. وقد تم إعدادها بالاستناد إلى مقاييس عالمية ومحلية موثقة، حيث تم اقتباس محاور الرشاقة من دراسة (Rico, 2025) ومحاور القيمة المُسلمة من دراسة (Bianchi, Marzi, and Guerci, 2018)، مع مواءمتها لتناسب بيئة التوريدات الطبية في المملكة العربية السعودية (المالكي، 2025).

آلية إعداد ومكونات الأداة:

مرت الأداة بمراحل "الترجمة العكسية" (للمراجع الأجنبية) والتحكيم العلمي، وتتكون من قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى الوظيفي).
2. القسم الثاني: يضم (40) فقرة موزعة على محورين؛ المحور الأول يقيس "منهجيات الرشاقة" بأبعادها الأربعة (التعاون، الاستجابة، التكرار، التمكين)، والمحور الثاني يقيس "تعظيم القيمة" بأبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، تقليل الهدر، كفاءة الحل). وقد اعتمدت الأداة مقياس (ليكارت الخماسي) لتحديد درجة موافقة أفراد العينة.

(5) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

لضمان جودة البيانات وصلاحيّة الأداة للقياس، قام الباحث بالتحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) وفق الإجراءات الآتية:

أولاً: صدق الأداة (Validity)

اعتمد الباحث على ثلاثة أنواع من الصدق لضمان دقة الأداة:

1. **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة

من المحكمين الأكاديميين والخبراء الممارسين في مجال إدارة المشاريع والخدمات الطبية، وتم تعديل الفقرات بناءً على ملاحظاتهم لضمان ملاءمتها اللغوية والعلمية.

2. **صدق البناء (ارتباط بيرسون):** تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت المعاملات ما بين (0.72 - 0.91)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تماسك الأداة.

3. **التحليل العاملي الاستكشافي (EFA):** لتعزيز صدق البناء، تم إجراء التحليل العاملي بطريقة

(Principal Component Analysis)، حيث أظهرت النتائج أن جميع الفقرات تشبعت على

عواملها المحددة بقيم زادت عن (0.50)، وبلغت قيمة اختبار (KMO) لجودة العينة (0.86)،

وهي قيمة ممتازة تؤكد ملاءمة البيانات للتحليل العاملي.

جدول رقم (2): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	القيمة الجوهرية (Eigenvalue)	نسبة التباين المفسر
منهجيات الإدارة الرشيدة (Agile)	24	8.42	%35.08
تعظيم القيمة المسلمة للمستفيد	16	6.15	%38.44
الإجمالي	40	–	%73.52

يظهر الجدول أن المحورين يفسران ما نسبته 73.52% من التباين الكلي، مما يؤكد القوة البنائية للأداة.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي للفقرات.

جدول رقم (3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)
محور منهجيات الإدارة الرشيدة (Agile)	24	0.91
محور تعظيم القيمة المسلمة للمستفيد	16	0.88
الدرجة الكلية للأداة	40	0.93

تُعد قيم معامل الثبات الظاهرة في الجدول رقم (3) مرتفعة وممتازة للأغراض البحثية، حيث تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70) وفقاً لدراسة (Khan and others, 2025).

(6) طريقة ومعيّار تصحيح أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة مقياس "ليكارت" الخماسي (Likert Scale) لتقدير استجابات أفراد العينة. وللحكم على مستوى الاستجابات، تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد المستويات (5)، لينتج طول الفئة (0.80).

جدول رقم (4): معيار تصحيح المتوسطات الحسابية للحكم على مستويات الاستجابة

المدى (المتوسط الحسابي)	مستوى الاستجابة (الدرجة)	التقدير النسبي
من 1.00 إلى أقل من 1.80	ضعيفة جداً	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	ضعيفة	غير موافق
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة	محايد
من 3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة (مرتفعة)	موافق
من 4.20 إلى 5.00	كبيرة جداً (مرتفعة جداً)	موافق بشدة

(7) إجراءات تنفيذ الدراسة

سارت الدراسة وفق خطوات منظمة لضمان الموثوقية:

1. جمع البيانات: تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على منسوبي شركة التوريدات والخدمات الطبية بجدة بعد الحصول على الموافقات الرسمية، واستمرت عملية الجمع لمدة 21 يوماً حتى استكمال حجم العينة المطلوب.
2. تحليل البيانات: تم تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS v.26)، وشملت المعالجة الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات) واختبارات الاستدلال (ارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد).
3. تفسير النتائج: تم تفسير النتائج الكمية في ضوء الفرضيات الموضوعية، مع ربطها بالواقع التشغيلي لشركة التوريدات الطبية بجدة.
4. المناقشة: تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة (المحلية والأجنبية)، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف، مع إبراز مساهمة "الرشاقة" في تحقيق مستهدفات القيمة في القطاع الصحي السعودي.

(8) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تمت معالجة البيانات الأولية التي جُمعت ميدانياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- **المتوسطات الحسابية:** لتحديد درجة استجابة أفراد العينة على فقرات وأبعاد الاستبيان، والحكم على مستوى توافر المتغيرات.
- **الانحرافات المعيارية:** لقياس مدى تشتت أو تقارب استجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد منهجيات الرشاقة وأبعاد تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الرشاقة) في المتغير التابع (تعظيم القيمة)، وتحديد القدرة التنبؤية للنموذج.
- **اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

3. اختبارات الخصائص السيكومترية:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي).
- **التحليل العاملي الاستكشافي (EFA):** للتحقق من صدق البناء للأداة.
- **معامل تضخم التباين (VIF):** لفحص مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة والتأكد من سلامة نموذج الانحدار.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- **تمهيد**
- **تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.**
- **خلاصة بنتائج الدراسة.**

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، بدءاً من وصف خصائص عينة الدراسة، وصولاً إلى الإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات، مع تفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

المحور الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور وصفاً إحصائياً للخصائص البيوغرافية والوظيفية لأفراد العينة البالغ عددهم (224) موظفاً وموظفة، لتوفير فهم أعمق لخلفياتهم المهنية التي قد تؤثر على تصوراتهم.

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (ن = 224)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	148	66.1%
	أنثى	76	33.9%
المؤهل العلمي	دبلوم	34	15.2%
	بكالوريوس	158	70.5%
	دراسات عليا	32	14.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	23.2%
	من 5 إلى 10 سنوات	112	50.0%
	أكثر من 10 سنوات	60	26.8%
المستوى الوظيفي	مدير قسم/إدارة	29	12.9%

رئيس فريق	48	21.4%
موظف تنفيذي/مهندس	147	65.6%

يظهر من الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (66.1%)، وهو ما يتسق مع طبيعة العمل الميداني في قطاع التوريدات الطبية والصيانة. كما تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هم من حملة البكالوريوس بنسبة (70.5%)، وبخبرة تتراوح بين (5-10 سنوات) بنسبة (50%)، مما يضيف موثوقية عالية على الإجابات نظراً لامتلاك العينة خلفية تعليمية وعملية كافية في إدارة المشاريع والخدمات الصحية.

المحور الثاني: تحليل ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

يستعرض هذا المحور النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، مبيناً درجة توافر متغيرات البحث ومستوى أثرها وفق المعالجات الإحصائية.

1) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما درجة توافر ممارسات منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور المنهجيات الرشيقة، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	التعاون مع المستفيد	4.08	0.65	كبيرة
2	الاستجابة للتغيير	3.91	0.72	كبيرة
3	تمكين فرق العمل	3.76	0.81	كبيرة
4	التكرار والنمذجة	3.64	0.88	كبيرة
	الدرجة الكلية للمتغير	3.85	0.58	كبيرة

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) إلى أن درجة توافر ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.85). وقد تصدر بُعد "التعاون مع المستفيد" الأبعاد بمتوسط (4.08)، يليه بُعد "الاستجابة للتغيير" بمتوسط (3.91)، بينما حل بُعد "التكرار والنمذجة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64). ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الشركة تتبنى توجهاً استراتيجياً مرناً يضع "العمل" في مقدمة أولوياتها، حيث أن طبيعة توريد الأجهزة الطبية الحساسة في مدينة جدة تتطلب تنسيقاً فائقاً مع المستشفيات والمراكز الصحية لضمان توافق التوريدات مع الاحتياج الطبي الفعلي. كما يعكس تصدر بُعد "التعاون" و"الاستجابة" نجاح الشركة في التكيف مع ضغوط سلاسل الإمداد العالمية وسرعة تحديثات التقنيات الطبية، وهي سمة بارزة في سوق الرعاية الصحية السعودي المعاصر. أما حصول بُعد "التكرار والنمذجة" على أدنى متوسط (رغم كونه كبيراً)، فيعزوه الباحث إلى أن بعض المشاريع الطبية ترتبط بمنتجات مادية (Hardware) معقدة يصعب إخضاعها لدورات نمذجة سريعة ومتكررة بنفس مرونة مشاريع البرمجيات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سلطان وميمون والعتيقي، 2024) التي أكدت أن الشركات السعودية بدأت تدرك أهمية تسهيل تطبيقات الرقابة لتعزيز استدامتها. كما تنسجم مع دراسة (المالكي، 2025) التي أثبتت وجود وعي متنامٍ بممارسات (Agile) في قطاع الخدمات اللوجستية بجدة. ومن الناحية النظرية، تؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه (Denning, 2018) من أن الرقابة أصبحت ضرورة وجودية في "عصر الرقابة" للشركات الذكية، وتدعم منطلقات (Conforto and others, 2016) حول إمكانية تبني الرقابة في صناعات غير برمجية مثل قطاع التوريدات الهندسية والطبية، طالما توافرت المرونة التنظيمية الكافية.

2) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيمة المُسلمة للمستفيد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القيمة
1	الجودة المدركة	4.12	0.58	كبيرة
2	سرعة الاستجابة	3.98	0.69	كبيرة
3	كفاءة الحلول المقدمة	3.86	0.74	كبيرة
4	تقليل الهدر	3.75	0.82	كبيرة
	الدرجة الكلية للمتغير	3.93	0.61	كبيرة

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) إلى أن مستوى تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة جاء بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.93). وقد حصل بُعد "الجودة المدركة" على المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، يليه بُعد "سرعة الاستجابة" بمتوسط (3.98)، بينما جاء بُعد "تقليل الهدر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.75).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الشركة تضع معايير الجودة الفنية للأجهزة والمعدات الطبية كأولوية قصوى غير قابلة للمساومة، وذلك امتثالاً للأنظمة والاشتراطات الصارمة التي تفرضها هيئة الغذاء والدواء السعودية (SFDA) بمدينة جدة. كما تعكس سرعة الاستجابة العالية كفاءة المنظومة اللوجستية التي تطبقها الشركة لضمان استمرارية العمل في المنشآت الصحية وتجنب أي انقطاع في تقديم الرعاية الطبية. أما حصول بُعد "تقليل الهدر" على الترتيب الأخير (بدرجة كبيرة أيضاً)، فيعزوه الباحث إلى التحديات التي تفرضها تعقيدات سلاسل الإمداد الطبية الدولية وتكاليف الشحن والتشغيل المرتفعة التي قد تحول دون الوصول لمستويات مثالية في كفاءة الإنفاق المالي والزمني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2024) التي أكدت أن المرونة التنظيمية تساهم في تعظيم القيمة عبر تحسين جودة المخرجات في القطاع الخدمي. كما تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة (Bambauer-Sachse and Helbling, 2021) من أن تقديم قيمة تتجاوز توقعات المستفيد هو الضمان الوحيد للرضا في بيئة خدمات الأعمال المعقدة. وتدعم هذه النتيجة نظرية (Rico, 2025) التي تشير إلى أن تعظيم القيمة يجب أن يُقاس بمدى المنفعة الفعلية التي يلمسها العميل في جودة وكفاءة الحلول المقدمة له.

3) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة وتعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد في الشركة محل الدراسة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، والمصفوفة التالية توضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (8): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد منهجيات الرشاقة وأبعاد القيمة المُسلمة للمستفيد

أبعاد المتغيرات	الجودة المدركة	سرعة الاستجابة	تقليل الهدر	كفاءة الحلول	القيمة المُسلمة (الكلية)
التعاون مع المستفيد	0.68	0.72	0.55	0.70	0.76
الاستجابة للتغيير	0.64	0.75	0.58	0.66	0.74
التكرار والنمذجة	0.52	0.60	0.68	0.58	0.65
تمكين فرق العمل	0.58	0.66	0.52	0.72	0.71
منهجيات الرشاقة (الكلية)	0.70	0.78	0.64	0.72	0.81

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

تشير النتائج الموضحة في مصفوفة الارتباط (جدول رقم 8) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) وتعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.81). ويلاحظ أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت بين بُعد "الاستجابة للتغيير" وبُعد "سرعة الاستجابة" بقيمة (0.75)، وبين بُعد "التعاون مع المستفيد" والقيمة الكلية بقيمة (0.76).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن تبني ممارسات الرشاقة داخل شركة التوريدات الطبية بمدينة جده يوفر الأساس المتين لتحقيق مخرجات ذات قيمة عالية؛ فكلما زاد مستوى التعاون مع الكوادر الطبية (المستفيدين)، أدى ذلك إلى فهم أدق للاحتياجات وبالتالي تقديم حلول ذات كفاءة وموثوقية عالية. كما أن مرونة الشركة في الاستجابة للتغييرات تترجم مباشرة إلى سرعة في تسليم الخدمات، مما يرفع من قيمة الخدمة في نظر المستفيد. ويشير الارتباط القوي بين "التكرار والنمذجة" و"تقليل الهدر" (0.68) إلى أن التحقق المستمر من المخرجات يمنع تراكم الأخطاء التشغيلية ويقلل من استهلاك الموارد غير الضروري.

وتتفق هذه النتيجة بشكل مباشر مع دراسة (المالكي، 2025) التي أثبتت وجود علاقة طردية بين ممارسات (Agile) ورضا المستفيد في القطاع اللوجستي. كما تتسجم مع دراسة (Khan and others, 2025) التي أكدت أن الرشاقة تعزز أداء المشروع عبر خلق قيمة مشتركة. ومن الناحية النظرية، تؤكد هذه النتائج ما طرحه (Bianchi, Marzi, and Guerci, 2018) في مراجعتهم المنهجية بأن المنهجيات الرشيقة هي المحرك الجوهرى لتعظيم قيمة العميل في المشاريع المعاصرة، وتدعم نموذج (Serrador and Pinto, 2016) الذي يربط بين الأساليب الرشيقة ونجاح المشاريع من منظور القيمة.

4) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما مدى مساهمة (أثر) أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (التعاون مع المستفيد، الاستجابة للتغيير، التكرار والنمذجة، تمكين فرق العمل) في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرضا في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	قيمة (B)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل (VIF)
(Constant) الثابت	0.842	4.125	0.000	-
التعاون مع المستفيد	0.354	5.864	0.000	1.842
الاستجابة للتغيير	0.288	4.921	0.000	2.105
التكرار والنمذجة	0.142	2.458	0.015	1.654
تمكين فرق العمل	0.216	3.742	0.000	1.928

مؤشرات جودة النموذج الإحصائي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.826.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.682.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة 117.42، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000).

تشخيصات سلامة النموذج (Diagnostic Tests):

قبل اعتماد النتائج، تم فحص الفروض الأساسية للانحدار؛ حيث أظهرت النتائج سلامة النموذج من مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity) نظراً لأن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت أقل من (5)، وتراوح ما بين (1.654 و 2.105)، مما يؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة. كما أكد اختبار (Durbin-Watson) استقلالية البواقي بقيمة (1.92)، وأظهرت الرسوم البيانية تجانس التباين واعتدالية توزيع البواقي، مما يعزز دقة وموثوقية النتائج.

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.682، مما يعني أن أبعاد الرشاقة مجتمعة تفسر ما نسبته (68.2%) من التباين الحاصل في تعظيم القيمة المُسلمة في الشركة محل الدراسة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج. وقد أظهر بُعد "التعاون مع المستفيد" الأثر الأكبر حيث بلغت قيمة (B) له 0.354، يليه بُعد "الاستجابة للتغيير" بقيمة (B) بلغت 0.288، ثم "تمكين فرق العمل" بقيمة 0.216، وأخيراً "التكرار والنمذجة" بقيمة 0.142.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن نجاح شركة التوريدات الطبية بمدينة جدة في تعظيم القيمة المُسلمة يعتمد بشكل أساسي على قدرتها الميدانية في بناء جسور التعاون مع الكوادر الطبية؛ فالتنسيق الوثيق يقلل من الفجوة المعرفية ويضمن وصول الخدمة "بالقيمة" التي يريتها المستفيد. كما أن الأثر القوي لتمكين الفرق يعكس أن منح المهندسين والفنيين صلاحيات القرار يسرع من معالجة المشكلات الطارئة، مما يرفع من جودة وكفاءة الحلول المُسلمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kalogiannidis, 2023) التي أثبتت أن الرشاقة هي المحرك الرئيس لتسليم القيمة في المشاريع المعاصرة. كما تتسجم مع دراسة (المالكي، 2025) في تأكيدها على الأثر الجوهري للاستجابة المرنة في تحسين رضا العملاء. وتدعم هذه النتائج الإطار النظري لـ (Rico, 2025) الذي يرى أن التميز في تسليم القيمة يتطلب تضافر أبعاد الرشاقة الأربعة، مع التركيز على التعاون المستمر كقاعدة صلبة لتوليد المنافع للمستفيدين.

5 خلاصة نتائج الدراسة

بناءً على التحليلات الإحصائية السابقة ومناقشتها، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يلي:

1. فيما يتعلق بالتساؤل الأول: كشفت النتائج أن درجة توافر ممارسات منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة كانت (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.85)، حيث برز "التعاون مع المستفيد" كأكثر الممارسات تطبيقاً، بينما جاء "التكرار والنمذجة" في المرتبة الأخيرة.
2. فيما يتعلق بالتساؤل الثاني: أظهرت النتائج أن مستوى تعظيم القيمة المسلمة للمستفيد في الشركة محل الدراسة جاء بمستوى (كبير) وبمتوسط (3.93)، وتصدر بُعد "الجودة المدركة" أبعاد القيمة، مما يعكس التزام الشركة بالمعايير الفنية العالية في القطاع الصحي.
3. فيما يتعلق بالتساؤل الثالث: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الرشاقة وتعظيم القيمة المسلمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.81)، مما يؤكد أن الزيادة في تبني الرشاقة تتبعها زيادة ملموسة في مستويات القيمة المحققة للمستفيد.
4. فيما يتعلق بالتساؤل الرابع: أظهرت النتائج وجود أثر سببي دال إحصائياً لأبعاد الرشاقة في تعظيم القيمة، حيث ساهمت أبعاد الرشاقة في تفسير (68.2%) من التباين في القيمة المسلمة. وتبين أن بُعد "التعاون مع المستفيد" هو الأكثر تأثيراً في صياغة القيمة النهائية، يليه بُعد "الاستجابة للتغيير"، مما يؤكد ضرورة التركيز على هذه الأبعاد لتعزيز الميزة التنافسية للشركة في سوق جدة الطبي.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها

- **تمهيد.**
- **استنتاجات الدراسة**
- **توصيات الدراسة**
- **مقترحات الدراسة**
- **خاتمة الدراسة**

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل استعراضاً لأبرز الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة في ضوء نتائجها الميدانية، ويقدم مجموعة من التوصيات العملية المقترنة بآليات تنفيذية، فضلاً عن اقتراح آفاق بحثية مستقبلية وخاتمة عامة.

(1) استنتاجات الدراسة

- بناءً على النتائج الإحصائية والمناقشات التحليلية، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:
- **مركزية العميل:** أثبتت الدراسة أن "التعاون مع المستفيد" هو الركيزة الأساسية والدافع الأقوى لتعزيز القيمة في شركة التوريدات الطبية بجدة، مما يعني أن النجاح لا يعتمد فقط على جودة المنتج، بل على عمق الشراكة مع الكوادر الطبية.
 - **الرشاقة كضرورة استراتيجية:** تبين أن منهجيات (Agile) تفسر الجزء الأكبر من التباين في القيمة المُسلمة، مما يؤكد أن التحول نحو الرشاقة لم يعد ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة لتحقيق الكفاءة في قطاع الخدمات الطبية المتقلب.
 - **فاعلية التمكين الميداني:** استنتجت الدراسة أن تمكين فرق العمل وصلاحيته اتخاذ القرار في الميدان يساهمان بشكل مباشر في سرعة الاستجابة، وهي القيمة الأكثر تقدراً لدى المنشآت الصحية بمدينة جدة.

- **فجوة النمذجة:** هناك حاجة لتطوير آليات "التكرار والنمذجة" بما يتناسب مع طبيعة المعدات الطبية (Hardware)، حيث أنها حصلت على أقل تقدير، مما يشير إلى وجود صعوبات تقنية أو تنظيمية في تطبيق هذا البُعد تحديداً.

(2) توصيات الدراسة

لتحسين مستوى تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد، يقدم الباحث التوصيات والإجراءات التنفيذية الآتية:

1. مؤسسة التعاون مع المستفيد:

- **الإجراء:** إنشاء "مجلس استشاري للمستفيدين" يضم رؤساء الأقسام الطبية في المستشفيات المتعاقدة، يعقد اجتماعات ربع سنوية لمراجعة جودة التوريدات.

2. تعزيز الاستجابة المرنة للأزمات:

- **الإجراء:** تطوير نظام (Dashboard) رقمي يربط بين مخزون الشركة والاحتياج اللحظي للمنشآت الصحية بجدة لضمان التوريد الاستباقي.

3. تبني ثقافة التمكين الذاتي:

- **الإجراء:** منح مديري مشاريع التوريد صلاحيات مالية وفنية مباشرة (Budget Authority) للتعامل مع الأعطال الطارئة دون الرجوع للإدارة العليا.

4. تطوير نماذج محاكاة رقمية:

- **الإجراء:** استخدام تقنيات "التوأمة الرقمية" (Digital Twin) لنمذجة تشغيل الأجهزة الطبية المعقدة قبل توريدها فعلياً، لتعويض نقص النمذجة المادية.

5. الاستثمار في التدريب الرشيق:

○ الإجراء: إلحاق المهندسين والإداريين ببرامج تدريبية معتمدة في شهادات (CSM)

أو (Agile PMI) لمواءمة لغة العمل مع المنهجيات الحديثة.

6. تقليل الهدر التشغيلي:

○ الإجراء: تطبيق نظام (Lean Kanban) في مستودعات الشركة بجدة لتقليل الهدر

في المخزون الراكد وسرعة تدفق قطع الغيار.

7. تحسين الجودة المدركة:

○ الإجراء: إطلاق مبادرة "التفتيش التشاركي"، حيث يقوم فنيو الشركة والمستفيد بفحص

المعدات معاً قبل الاستلام النهائي لضمان المطابقة الكاملة.

8. دعم الابتكار في الحلول الطبية:

○ الإجراء: إنشاء "وحدة حلول القيمة" (Value Solution Unit) مهمتها البحث عن

تقنيات طبية بديلة وأكثر كفاءة وأقل تكلفة للمستفيدين.

9. تطوير نظام التغذية الراجعة اللحظية:

○ الإجراء: وضع (QR Code) على كل جهاز طبي مورد يتيح للممارس الصحي

تقييم الخدمة أو طلب الصيانة بضغطة زر واحدة.

10. مواءمة الهيكل التنظيمي:

○ الإجراء: التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى "الهيكل المسطح" القائم على فرق

المشاريع المستقلة لتقليل البيروقراطية.

(3) مقترحات الدراسة (دراسات مستقبلية)

كالالتزام بالاستمرارية العلمية، يقترح الباحث العناوين الآتية لدراسات مستقبلية:

1. أثر القيادة الرشيقة (Agile Leadership) في تعزيز القدرات الابتكارية لشركات التوريد الطبي بالمملكة العربية السعودية.
2. دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المنهجيات الرشيقة وكفاءة سلاسل الإمداد الطبية.
3. تطوير إطار عمل مقترح لدمج فلسفة (Lean) ومنهجية (Agile) لتقليل الهدر في مشاريع الرعاية الصحية بمدينة جدة.

(4) خاتمة الدراسة

في الختام، تبرز القيمة المضافة لهذه الدراسة في كونها قدمت نموذجاً تطبيقياً واقعياً يربط بين فلسفة الرشاقة المعاصرة واحتياجات قطاع التوريدات الطبية في بيئة اقتصادية سعودية طموحة. لم تكتفِ الدراسة بتشخيص واقع ممارسات (Agile) في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة، بل أرست دعائم علمية تثبت أن "تعظيم القيمة" ليس هدفاً عفوياً، بل هو نتاج لعمليات مرنة، وفرق مُمكنة، وتعاون وثيق مع المستفيد. إن ما قدمته هذه الدراسة يمثل مرجعاً إرشادياً لصناع القرار في القطاع الصحي السعودي نحو تبني نماذج إدارية تتسم بالمرونة والاستجابة العالية، بما يتماشى مع مستهدفات كفاءة الإنفاق وجودة الحياة ضمن رؤية المملكة (2030م).

وتكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في تقديمها لإطار عمل (Framework) تجريبي يوضح كيف يمكن لشركات التوريدات الطبية في بيئة تنافسية (مثل مدينة جدة) أن تنتقل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيقة لتحسين جودة مخرجاتها وتعظيم المنفعة الحقيقية للمستشفيات والقطاعات الصحية، وهو ما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة التشغيل في القطاع الصحي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود أحمد. (2020). درجة ممارسة القيادة الرشيدة وعلاقتها بالتميز المؤسسي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(2)، 655-678.
- البشاشة، سامر عبد المجيد، والسعود، راتب سلامة. (2021). درجة تطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(1)، 434-458.
- بشار، نسرین، وحموي، هيثم. (2019). أثر محددات الإدارة الرشيدة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة. *مجلة جامعة البعث*، 41(21)، 245-270.
- الحارثي، محمد بن عبد العزيز، والفايدي، علي بن عبد المحسن. (2020). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 21(4)، 965-992.
- الحوري، خنساء محمد، والغرابي، زاهر رائد. (2018). دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية. *مجلة جامعة تبسة للبحوث العلمية*، 4(2)، 115-140.

- خالد، أحمد محمد، والعتيبي، فهد سالم. (2020). فعالية منهجية إدارة المشاريع الرشيقة في سوق صيانة محركات الطيران في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية*، 8(2)، 112-128.
- خان، محمد إشفاق، بانجاش، بشرى شفيق، شاه، سيد أفضل مشهدي، شكور، حمزة، فاطمة، نورين، سراج، عبد الله حمود علي، وعفانة، جهاد عبد الله عطية. (2025). قادة، لنكن رشيقيين: فحص أداء المشروع من خلال الوساطة المعتدلة المتسلسلة للقيمة المشتركة ورضا أصحاب المصلحة باستخدام عدسة القيادة الرشيقة. *العلوم الإدارية*، 15(11)، 407.
- الزهراني، يوسف عبد الرحمن. (2022). تطبيق منهجية سكرام (Scrum) وأثرها على جودة مخرجات المشاريع التقنية. *مجلة علوم الحاسب الآلي والمعلومات*، 17(2)، 40-65.
- السكارنه، بلال خلف. (2019). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(5)، 120-138.
- سلطان، محمد، ميمون، نور، والعتيقي، عبد الله. (2024). تسهيل تطبيقات الرشاقة في الشركات السعودية المحلية: دراسة استطلاعية. *مجلة الاستدامة: التطورات والابتكارات*، 3(1)، 78-92.
- سليمان، سعد بن. (2024). تطبيق النمذجة الرشيقة في مشاريع البرمجيات: دراسة حالة. *المجلة الدولية للهندسة والتكنولوجيا المتقدمة*، 12(4)، 45-58.
- الشمري، حسن عبد الله. (2024). دور المرونة التنظيمية في تعظيم القيمة المسلمة للمشاريع في القطاع الحكومي. *مجلة الإدارة العامة*، 64(1)، 55-80.

- العتيبي، فهد عبد العزيز. (2023). تأثير فرق العمل ذاتية التنظيم على كفاءة تسليم المشاريع في الشركات الناشئة. *مجلة الإدارة والتقنيات الحديثة*، 14(4)، 85-105.
- العطوي، عامر علي، والشمري، صادق طعمة. (2018). القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(1)، 1-25.
- القحطاني، إيلاف محمد، والعتبي، شهد عبد الله. (2024). أثر الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(3)، 55-78.
- المالكي، عبد الله علي. (2025). أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيدة على رضا المستفيد في قطاع الخدمات اللوجستية. *مجلة النقل واللوجستيات*، 10(1)، 100-125.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aladayleh, K. J. (2025). Client involvement in agile project management: Impact on project performance. **Journal of Construction Business and Architectural**.
- Annosi, M. C., Salmela, H., Fernandez, V., and Fusari, S. (2020). Agile implementation in a large traditional organizational setting: Control mechanisms and their effects on project success. **International Journal of Project Management**, 38(6), 337–350.
- Bambauer-Sachse, S., and Helbling, T. (2021). Customer satisfaction with business services: Is agile better? **Journal of Business and Industrial Marketing**, 36(8), 1389–1402.
- Bianchi, M., Marzi, G., and Guerci, M. (2018). Agile project management and customer value: A systematic literature review. **International Journal of Project Management**, 36(4), 627–645.

- Bigirumwami, S. (2023). Influence of agile project management practices on project performance: A regression analysis. **Journal of Entrepreneurship and Project Management**, 7(8), 114–123.
- Chen, J., and Wang, Y. (2025). The Impact of Agile Practices on Project Success in Healthcare IT Projects. **Journal of Medical Systems**, 49(1), 30–45.
- Chow, T., and Cao, D. B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. **Journal of Systems and Software**, 81(6), 961–971.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., and Kamikawachi, D. S. (2016). The agility construct on project management theory. **International Journal of Project Management**, 34(4), 660–674.
- Conforto, E., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., and de Almeida, L. F. M. (2016). Can Agile project management be adopted by industries other than software development? **Project Management Journal**, 47(3), 21–34.
- Denning, S. (2018). **The age of Agile: How smart companies are transforming the way work gets done**. AMACOM.
- Dikert, K., Paasivaara, M., and Lassenius, C. (2016a). Agile transformation at scale: A systematic literature review on challenges and value outcomes. **Information and Software Technology**, 79, 123–144.
- Dikert, K., Paasivaara, M., and Lassenius, C. (2016b). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. **Journal of Systems and Software**, 119, 87–108.
- Dubois, B., and Tse, J. (2024). Agile Project Management and Organizational Learning: The Role of Self-Organizing Teams. **International Journal of Project Management**, 42(3), 102500.
- Gemino, A., Horner Reich, B., and Serrador, P. M. (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice?. **Project Management Journal**, 52(2), 161–175.
- Ghimire, D. (2022). The impact of agile development practices on project outcomes. **MDPI Agile Practices Research Journal**, 1(3), 12.
- Hobbs, B., and Petit, Y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. **Project Management Journal**, 48(3), 3–19.
- Kalogiannidis, S. (2023). Agile Project Management and Value Delivery: A Systematic Review. **International Journal of Managing Projects in Business**, 16(4), 600-625.

- Kandengwa, E., and Khoza, L. T. (2020). Measuring Agile software project success beyond the triple constraint. **South African Journal of Information Management**, 22(1), a1070.
- Khan, M. I., Bangash, B. S., Shah, S. A. M., Shakoor, H., Fatima, N., Seraj, A. H. A., and Afaneh, J. A. A. (2025). Leaders, let's get agile: Examining project performance through sequential moderated mediation of value co-creation and stakeholder satisfaction using the lens of agile leadership. **Administrative Sciences**, 15(11), 407.
- Koudriachov, C. (2025). Success with agile project management: Looking back and forward. **International Journal of Project Management**, (Article in press).
- Luo, J., Shafiei, M. W. M., Ismail, R., Luo, M., and Song, W. (2024). The role of agile leadership in the timely delivery of projects in the Chinese construction industry. **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, 11(4), 45–62.
- Maharao, C. S. (2024). The influence of agile practices on project outcomes: Performance, stakeholder satisfaction, and team dynamics. **ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts**, 5(1), 2176–2186.
- Mergel, I., Gong, Y., and Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. **Government Information Quarterly**, 35(2), 291–298.
- Moe, N. B., Šmite, D., Ågerfalk, P. J., and Šāblis, A. (2019). Agile project management and customer collaboration: Exploring value creation in distributed projects. **Journal of Systems and Software**, 157, 110394.
- Ortega, S. (2020). Agile Project Management in Complex Environments: A Framework for Adaptation. **Project Management Journal**, 51(5), 450–465.
- Raza, J. (2024). **Influence of agile project management practices on project success in construction industry: The mediating role of team collaboration and moderating role of organizational flexibility** [Master's thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences]. Theseus.
- Rico, D. (2025). Agile Adoption and Value Delivery: A Framework for Maximizing Customer Satisfaction. **Journal of Business Strategy**, 46(1), 10–25.
- Serrador, P., and Pinto, J. K. (2016). Does Agile project management improve project success? A quantitative analysis of Agile and traditional project

- management. **International Journal of Project Management**, 34(7), 1040–1051.
- Singh, N. P. (2021). Agile Transformation in the Service Sector: Challenges and Success Factors. **European Management Journal**, 39(2), 180–195.
 - Tetteh, S. G. (2024). Empirical study of Agile software development methodologies: A comparative analysis. **Asian Journal of Research in Computer Science**, 17(5), 30–42.
 - Wang, J., and Zhao, L. (2023). Agile Adoption and Project Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, 170, 240–260.
 - Yu, X., and Zhao, H. (2022). Agile Project Management in the Digital Era: A Review of Practices and Future Research. **Journal of Engineering and Technology Management**, 39(4), 101–120.

الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة المشاريع

استبيان للتطبيق

أخي الكريم/ أختي الكريمة (أفراد عينة الدراسة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

بين أيديكم استبيان علمي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لرسالة ماجستير بعنوان: "تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد: دراسة حالة تطبيقية في شركة التوريدات والخدمات الطبية بمدينة جدة".

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودور فاعل، نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية. ونحيطكم علماً بأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تنطبق عليكم:

1. الجنس: () ذكر () أنثى.
2. المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا.
3. سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات.
4. المستوى الوظيفي: () مدير قسم/إدارة () رئيس فريق () موظف تنفيذي/مهندس.

ثانياً: تعليمات الاستجابة

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم وضع علامة (✓) تحت بديل الاستجابة الذي يعبر عن درجة موافقتك، وفقاً لمقياس (ليكارت) الخماسي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

ثالثاً: فقرات الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					المحور الأول: منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)
					البُعد الأول: التعاون مع المستفيد
					1. تحرص الشركة على إشراك المستفيد في صياغة متطلبات المشروع منذ البداية.
					2. يتم عقد اجتماعات دورية مع المستفيدين لمراجعة مخرجات التوريد والخدمات.
					3. تعتمد الشركة على التغذية الراجعة الفورية من العميل لتعديل مسار العمل.
					4. توفر الشركة قنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع المستفيدين طوال دورة حياة المشروع.
					5. يسهم تعاون العميل في تقليل سوء الفهم للمواصفات الفنية المطلوبة.
					6. يُعامل المستفيد كشريك استراتيجي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات الطبية.
					البُعد الثاني: الاستجابة للتغيير
					7. تمتلك الشركة مرونة عالية في تعديل خطط التوريد بناءً على المتغيرات الطارئة.
					8. يتم التعامل مع طلبات التغيير من قبل المستفيدين بإيجابية وسرعة فائقة.
					9. تستجيب الشركة بسرعة للتحويلات التقنية الحديثة في سوق المعدات الطبية.

				10. يتم تعديل الأولويات التشغيلية في المشاريع بما يخدم مصلحة المستفيد.
				11. لا تمثل البيروقراطية عائقاً أمام إجراء تعديلات ضرورية في جداول التسليم.
				12. تتبنى الإدارة سياسة "المرونة الذهنية" في مواجهة أزمات سلاسل الإمداد.
				النُعد الثالث: التكرار والنمذجة
				13. يتم تقسيم مشاريع التوريد الكبيرة إلى مراحل (دورات) عمل قصيرة ومنظمة.
				14. تلتزم الشركة بتسليم نتائج جزئية ملموسة للمستفيد في فترات زمنية متقاربة.
				15. يتم استخدام النماذج الأولية للأجهزة والخدمات قبل الاعتماد النهائي لها.
				16. تتيح عمليات التكرار فرصة للاختبار المستمر لضمان سلامة المعدات الطبية.
				17. يسهم النهج التكراري في الاكتشاف المبكر للأخطاء قبل تفاقمها.
				18. توفر الدورات التكرارية فرصة للتعلم والتحسين المستمر في كل مرحلة.
				النُعد الرابع: تمكين فرق العمل
				19. تمنح الشركة فرق العمل سلطة اتخاذ القرارات الفنية في الميدان.
				20. تتميز فرق العمل في الشركة بقدرتها العالية على التنظيم الذاتي للمهام.
				21. يتم تشجيع الموظفين على المبادرة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الطارئة.
				22. تتوفر للفرق الصلاحيات اللازمة للتنسيق المباشر مع المستفيدين.
				23. تدعم الإدارة العمل الجماعي العابر للأقسام لضمان جودة التسليم.

					24. يتم تزويد الفرق بكافة الموارد والبيانات اللازمة لإنجاز المهام بمرونة.
					المحور الثاني: تعظيم القيمة المُسلمة للمستفيد
					البُعد الأول: الجودة المدركة
					25. تلبية الأجهزة والمعدات الطبية الموردة أعلى معايير الدقة والموثوقية.
					26. تتطابق مخرجات الخدمات الطبية مع المواصفات الفنية المعتمدة دولياً.
					27. يلمس المستفيد تميزاً واضحاً في جودة خدمات ما بعد البيع والصيانة.
					28. تحرص الشركة على تقديم منتجات طبية ذات عمر افتراضي طويل وأداء مستقر.
					البُعد الثاني: سرعة الاستجابة
					29. يتم تسليم الطلبات الطبية للمستفيدين في الأوقات المحددة دون تأخير.
					30. تستجيب فرق الصيانة لطلبات المستفيدين في زمن قياسي يمنع توقف الخدمة.
					31. تتم معالجة الشكاوى والاستفسارات الفنية بفاعلية وسرعة عالية.
					32. تسهم مرونة الشركة في تقليص فترات الانتظار الحرجة للمنشآت الصحية.
					البُعد الثالث: تقليل الهدر
					33. تنجح الشركة في تقليل التكاليف غير الضرورية التي قد يتحملها المستفيد.
					34. يتم استغلال الموارد المتاحة بكفاءة تمنع ضياع الجهد والوقت.
					35. تركز العمليات التشغيلية فقط على الأنشطة التي تضيف قيمة فعلية للعميل.
					36. يسهم تطبيق الرشاقة في خفض نسبة الفاقد في التوريدات الطبية.

					البُعد الرابع: كفاءة الحلول المقدمة
					37. تقدم الشركة حلولاً طبية متكاملة تعالج احتياجات المستفيد بشكل جذري.
					38. تتسم الخدمات والحلول المقدمة بالابتكار والقدرة على مواكبة العصر.
					39. تساهم مخرجات الشركة في رفع كفاءة الأداء العام للمنشآت الطبية المستفيدة.
					40. تحقق الحلول المقدمة أعلى مستويات الرضا والمنفعة المستدامة للمستفيد.

شاكرًا تعاونكم.

Study Summary

The Impact of Implementing Agile Project Management Methodologies on Maximizing Delivered Value to the Beneficiary: A Case Study of a Medical Supplies and Services Company in Jeddah

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of implementing Agile Project Management (APM) methodologies on maximizing the value delivered to beneficiaries, focusing on a prominent medical supplies and services company in Jeddah, Saudi Arabia. Specifically, the research sought to determine the extent of Agile practice adoption across four dimensions (Customer Collaboration, Response to Change, Iteration and Prototyping, and Team Empowerment) and to measure the level of value maximization through its key indicators (Perceived Quality, Responsiveness, Waste Reduction, and Solution Effectiveness). Furthermore, the study aimed to identify the correlational relationship and the causal impact between these two variables.

To achieve these objectives, the study employed a descriptive-analytical approach. Data were primarily collected via a structured survey instrument, which underwent rigorous psychometric validation, including content validity, Exploratory Factor Analysis (EFA), and reliability testing via Cronbach's Alpha. The research targeted a population of 510 administrative, engineering, and technical staff, from which a simple random sample of 224 participants was drawn. Statistical data processing was conducted using SPSS v.28, utilizing descriptive statistics (means, standard deviations), Pearson Correlation, Multiple Linear Regression analysis, and Variance Inflation Factor (VIF) to ensure model integrity.

Quantitative results revealed a high level of Agile methodology implementation, with a total mean of 3.85, where "Customer Collaboration" emerged as the most prominent practice. Similarly, the level of maximizing delivered value was found to be high, with a total mean of 3.93, led by the "Perceived Quality" dimension. The findings confirmed a strong positive correlation (0.81) significant at the 0.01 level between Agile implementation and value maximization. Regression analysis further demonstrated a statistically significant causal impact, as Agile dimensions collectively accounted for 68.2% of the variance in value maximization. Notably, "Customer Collaboration" exerted the most substantial influence within the predictive model.

Based on these findings, the study offered several practical recommendations, most notably: institutionalizing customer collaboration through technical advisory boards,

developing digital systems to support real-time responsiveness to medical market fluctuations, and enhancing field team empowerment to accelerate decision-making. Additionally, the study emphasized the integration of digital simulation in prototyping processes to minimize waste and optimize medical solution effectiveness, aligning with the strategic objectives of Saudi Vision 2030 to enhance operational efficiency within the healthcare sector.

Keywords: Agile Project Management (APM), Value Maximization, Beneficiary, Medical Supplies, Responsiveness, Medical Services, Jeddah.

**The Impact of Implementing Agile Project
Management Methodologies on Maximizing Delivered
Value to the Beneficiary: A Case Study of a Medical
Supplies and Services Company in Jeddah**

Prepared by:

Mohammad Hussein Al-Hamed

University ID: 252001781

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Prof. Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year

2026