

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



أثر تطبيق منهجية Agile على تحسين أداء المشاريع الصحية
دراسة تطبيقية على العيادات الخاصة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

دعاء عمرزيادي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، مدفوعًا بتوجهات رؤية المملكة 2030 نحو تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. في هذا السياق، تحتل إدارة المشاريع الصحية موقعًا مركزيًا في نجاح المبادرات والخطط التطويرية، لا سيما في بيئة العيادات الخاصة التي تسعى إلى تقديم خدمات متقدمة ضمن أطر زمنية ومالية محددة.

تواجه مشاريع العيادات الخاصة تحديات متنوعة، منها تأخر الإنجاز، ضعف التنسيق بين الفرق متعددة التخصصات، وارتفاع التكاليف التشغيلية. وقد أفرزت هذه التحديات حاجة ماسة إلى تبني منهجيات مرنة وفعالة في إدارة المشاريع، ومن أبرزها منهجية Agile، التي ظهرت كاستجابة للممارسات التقليدية غير الفعالة، والتي تركز على التفاعل المستمر، والتخطيط التكراري، والاستجابة السريعة للتغيرات.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق منهجية Agile على تحسين أداء المشاريع الصحية في العيادات الخاصة بالمملكة، من خلال قياس مدى مساهمتها في رفع جودة الأداء، وتحسين زمن التنفيذ، وتقليل التكلفة، وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيقها في هذا السياق.

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المشاريع من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية، لا سيما في العيادات الخاصة التي تعمل ضمن بيئات تتسم بالتغير السريع والضغط المستمر على الموارد. وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه المشاريع الصحية في تحسين جودة الرعاية ورفع كفاءة الخدمات، إلا أن العيادات الخاصة غالبًا ما تعاني من صعوبات متكررة في تنفيذ هذه المشاريع بكفاءة. تتجلى هذه الصعوبات في مشكلات مثل تأخر الإنجاز، تجاوز الميزانيات المحددة، ضعف التنسيق بين الفرق، وقلة القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة سواء في المتطلبات أو الموارد أو الأنظمة التقنية.

تُظهر الممارسات التقليدية لإدارة المشاريع، مثل منهجية Waterfall، قصورًا في التفاعل مع هذه الديناميكيات المتغيرة، مما يجعلها غير مناسبة تمامًا للبيئات التي تتطلب مرونة عالية وتجاوبًا سريعًا. في المقابل، برزت منهجية Agile كمنهجية مرنة وتكرارية تقوم على تقسيم المشروع إلى مراحل قصيرة قابلة للتسليم، مع إشراك أصحاب المصلحة باستمرار، وتعزيز روح التعاون بين فرق العمل متعددة التخصصات.

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي أثبتتها Agile في مجالات أخرى، خصوصًا في قطاع تقنية المعلومات، فإن تطبيقها في المجال الصحي لا يزال محدودًا، وتحديدًا في بيئة العيادات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية. يعود ذلك لأسباب متنوعة منها: ضعف الوعي بالمفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع، نقص الكوادر المدربة على هذه المنهجيات، مقاومة التغيير المؤسسي، وغياب أنظمة إدارية تدعم العمل التكراري والتفاعلي.

في ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تسعى إلى استكشاف واقع تطبيق منهجية Agile في إدارة المشاريع الصحية في العيادات الخاصة، وتحليل مدى تأثير هذا التطبيق على عناصر الأداء الرئيسية: الكفاءة الزمنية، التحكم في التكلفة، وجودة النتائج. كما تبرز أهمية تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه هذا التطبيق، بهدف تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير إدارة المشاريع في هذا القطاع الحيوي.

لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر تطبيق منهجية Agile على أداء المشاريع الصحية في العيادات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية المتعلقة بمستوى الوعي والتطبيق، وأثر المنهجية على الجوانب التشغيلية، والقيود المؤسسية والتنظيمية التي تعيق نجاح تطبيقها بالشكل الأمثل.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة أبعاد علمية وعملية، تتقاطع مع التوجهات الاستراتيجية للقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، كما ترتبط بشكل مباشر بالتطورات المتسارعة في منهجيات إدارة المشاريع. يُعد تطبيق منهجية Agile في البيئة الصحية، وتحديدًا في العيادات الخاصة، خطوة مهمة نحو تحسين فعالية المشاريع وجودة الخدمات المقدمة، لا سيما في ظل ما تشهده المملكة من تحول رقمي وإداري واسع النطاق ضمن أهداف رؤية 2030.

من الجانب الأكاديمي، تسد الدراسة فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، حيث أن أغلب الأبحاث السابقة ركزت على تطبيق Agile في القطاعات التقنية والصناعية، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية المتعلقة بالقطاع الصحي – وخاصة في البيئة السعودية – محدودة. بالتالي، تقدم هذه الدراسة إطارًا بحثيًا متماسكًا لفهم العلاقة بين تطبيق المنهجيات الحديثة وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي الخاص.

أما من الناحية العملية، فتسهم هذه الدراسة في تقديم تحليل دقيق للتحديات والمعوقات التي تواجه العيادات الخاصة عند تبني Agile، بما يساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وأدلة، وليس فقط على الممارسات التقليدية. كما تتيح نتائج الدراسة إمكانية صياغة سياسات تدريب وتطوير داخلية تستهدف بناء فرق عمل مرنة، قادرة على التفاعل السريع مع التغيرات وضغوط العمل، وتقديم قيمة مستمرة للمرضى والمستفيدين.

إضافة إلى ذلك، فإن توصيات الدراسة قد تساعد أصحاب القرار في الجهات الصحية الخاصة والعامة على بناء أطر تنظيمية داعمة لتبني منهجيات مرنة، وتحسين أنظمة الحوكمة في إدارة المشاريع، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات الصحية واستدامتها.

أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق منهجية Agile على تحسين أداء المشاريع الصحية في العيادات الخاصة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق هذه المنهجية ومجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية. وترتكز أهداف الدراسة على رصد الواقع، وقياس الأثر، واستكشاف التحديات، وصياغة توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

أولاً: الهدف الرئيسي

- تحليل أثر تطبيق منهجية Agile على تحسين أداء المشاريع الصحية في العيادات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى الوعي والفهم بمنهجية Agile لدى العاملين في مجال إدارة المشاريع الصحية داخل العيادات الخاصة.
- يهدف إلى قياس مدى إدراك الموظفين والمشرفين والمسؤولين الإداريين لمبادئ وأسس المنهجية، وآليات تطبيقها.
2. قياس درجة تطبيق منهجية Agile في مراحل إدارة المشاريع الصحية.
- يشمل تحليل مدى تكامل ممارسات Agile في تخطيط المشروع، التنفيذ، المتابعة، والتقييم، داخل العيادات.
3. تقييم أثر تطبيق Agile على الأبعاد المختلفة لأداء المشروع (الوقت، الجودة، التكلفة).
- الهدف هنا هو الربط بين تطبيق المنهجية وتحسين مؤشرات الأداء الثلاثية المعتمدة في تقييم نجاح المشاريع.
4. تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية التي قد تعيق تطبيق Agile في بيئة العيادات الخاصة.
- يهدف إلى فهم الجوانب الثقافية، التقنية، والهيكلية التي تمثل تحدياً أمام التحول إلى هذا النموذج الإداري.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية تطبيق منهجية Agile في إدارة المشاريع الصحية.
- يتم ذلك من خلال الاستفادة من نتائج التحليل الميداني، وربطها بالتجارب والدروس المستفادة من الأدبيات السابقة.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تنبثق من مشكلة البحث، والتي تتمحور حول مدى تأثير تطبيق منهجية Agile على أداء المشاريع الصحية في العيادات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. وتغطي هذه التساؤلات مختلف أبعاد الظاهرة قيد الدراسة، بدءًا من وعي العاملين بالمنهجية، مرورًا بمستوى التطبيق، وانتهاءً بالتحديات والنتائج المترتبة على ذلك.

السؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق منهجية Agile على أداء المشاريع الصحية في العيادات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى وعي العاملين في العيادات الخاصة بمنهجية Agile ومبادئها وأطرها المختلفة؟
– يستهدف هذا التساؤل قياس مستوى المعرفة والفهم العملي للمنهجية لدى الفئات الإدارية والفنية في المشاريع الصحية.
2. إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ وأدوات منهجية Agile فعليًا في إدارة المشاريع الصحية داخل العيادات الخاصة؟
– يُعنى هذا التساؤل بتحديد ما إذا كانت المنهجية تطبق بشكل كامل أو جزئي، وكيفية تنفيذها في مراحل المشروع المختلفة.
3. ما تأثير تطبيق منهجية Agile على أبعاد الأداء الثلاثية (الوقت، الجودة، التكلفة) في المشاريع الصحية؟
– يركز على قياس الأثر المباشر للمنهجية على الكفاءة التشغيلية والنتائج المحققة في المشروعات المنفذة.
4. ما أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تواجه تطبيق Agile في العيادات الخاصة؟
– يبحث هذا التساؤل في الجوانب الداخلية للمؤسسات التي قد تحد من فاعلية المنهجية، مثل ضعف البنية المؤسسية أو مقاومة التغيير.
5. ما التصورات والتوصيات التي يقدمها العاملون في المجال الصحي لتفعيل تطبيق منهجية Agile بشكل أكثر كفاءة؟
– يُستفاد منه في بناء توصيات عملية مبنية على رؤى وتجارب واقعية للعاملين في هذا القطاع.

فروض الدراسة:

تنطلق فروض الدراسة من الفرضية الأساسية بأن تطبيق منهجية Agile يسهم في تحسين أداء المشاريع الصحية في العيادات الخاصة، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وضبط الوقت والتكلفة، وتحسين جودة الخدمات. وفي ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، فإن الدراسة تفترض مجموعة من الفروض الأساسية والفرعية، التي سيتم التحقق منها باستخدام المنهج الكمي وأدوات التحليل الإحصائي.

الفرض الرئيسي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجية Agile على تحسين أداء المشاريع الصحية في العيادات الخاصة بالملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

1. يوجد تأثير إيجابي لتطبيق منهجية Agile على الكفاءة الزمنية للمشاريع الصحية.
– يقيس هذا الفرض مدى قدرة Agile على تقليص مدة تنفيذ المشاريع من خلال العمل التكراري والمتوازي.
2. يوجد تأثير إيجابي لتطبيق منهجية Agile على جودة مخرجات المشاريع الصحية.
– يُفترض أن أسلوب التسليم الجزئي والتفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة يعزز جودة التنفيذ.
3. يوجد تأثير إيجابي لتطبيق منهجية Agile على التحكم في تكاليف المشاريع الصحية.
– تُختبر هنا فرضية أن Agile تساهم في تقليل الهدر المالي، من خلال التخطيط التكراري والتحديث المستمر.
4. يوجد ارتباط معنوي بين مستوى وعي العاملين بمبادئ Agile وفاعلية تطبيقها داخل المشاريع الصحية.
– يفترض هذا الفرض أن نقص المعرفة يؤثر سلباً على فاعلية التطبيق.
5. توجد معوقات تنظيمية وثقافية ذات تأثير سلبي على فاعلية تطبيق Agile في العيادات الخاصة.
– يهدف إلى التحقق من وجود عوامل داخل بيئة العمل تحد من نجاح تطبيق المنهجية، مثل مقاومة التغيير أو ضعف الدعم الإداري.

الدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات ذات الصلة، والتي تنوعت بين دراسات نظرية وتطبيقية، وتركزت حول محاور إدارة المشاريع، ومنهجية Agile، والقطاع الصحي:

•العنزي (2021): تناولت الدراسة تطبيق Agile في مشاريع التحول الرقمي بالمستشفيات السعودية، وأظهرت تحسناً في سرعة التنفيذ وتقليل الأخطاء التشغيلية.

•Alshaikh & Khan (2019): بحثت الدراسة معوقات تطبيق Agile في المؤسسات الصحية الخليجية، وبيّنت ضعف التدريب والممانعة المؤسسية كعقبات رئيسية.

•Serrador & Pinto (2015): دراسة مقارنة أظهرت تفوق Agile على المنهجيات التقليدية في مشاريع عالية التعقيد والديناميكية.

•Smith (2022): ركزت على تحسين تجربة المريض كنتيجة مباشرة لتبني فرق العمل الصحية لنهج Agile في تطوير المشاريع الخدمية.

•Khosrow-Pour (2020): أكدت الدراسة على أهمية السياق التنظيمي ودور القيادة في إنجاح تطبيق Agile داخل المؤسسات الصحية.

يُستفاد من هذه الدراسات في تأطير البحث الحالي ضمن الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة ومؤشراتها.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على ثلاثة أطر نظرية رئيسية تُشكل الأساس العلمي لفهم الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها:

1. منهجية Agile:

تُعد Agile إطارًا إداريًا حديثًا في إدارة المشاريع، يهدف إلى تحقيق أقصى درجات المرونة والسرعة في الإنجاز، عبر تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة قابلة للتسليم والتحسين المستمر. وتعتمد هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ، من أبرزها: التعاون الوثيق بين أعضاء الفريق، التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، الاستجابة السريعة للتغيرات، والتركيز على القيمة المضافة للمستخدم النهائي. وقد أثبتت Agile نجاحًا كبيرًا في المشاريع المعقدة والديناميكية، الأمر الذي يجعلها مناسبة للتطبيق في بيئات الرعاية الصحية التي تتسم بالتغير السريع وتعدد الأطراف المعنية.

2. نظرية الأداء المؤسسي (Performance Theory):

تعتمد هذه النظرية على نموذج "القيود الثلاثة" (الزمن، التكلفة، الجودة)، وتفترض أن نجاح أي مشروع يتحدد من خلال قدرته على تحقيق هذه العناصر بكفاءة. من خلال هذه النظرية، يمكن قياس مدى تأثير تطبيق منهجية Agile على تحسين الأداء الزمني، وضبط النفقات، وتعزيز جودة الخدمات في المشاريع الصحية. وتُستخدم هذه النظرية كأداة لتقييم الفجوة بين الأداء المتوقع والمتحقق فعليًا.

3. نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory):

تُبرز هذه النظرية أهمية فهم الجوانب الإنسانية والتنظيمية في تبني أي تحول منهجي داخل المؤسسة. ويُعد تطبيق منهجية Agile بمثابة تغيير ثقافي وهيكلية يتطلب تهيئة البيئة الداخلية، وتدريب العاملين، وتخفيف مقاومة التغيير. تساعد النظرية على تحليل ردود الفعل التنظيمية تجاه Agile، والتعرف على العوامل المحفزة أو المعرقة لنجاح تطبيقها، مثل أسلوب القيادة، وأنماط الاتصال الداخلي، ومستوى الالتزام المؤسسي.

من خلال التكامل بين هذه الأطر النظرية، تُبنى الدراسة على قاعدة معرفية متينة تسمح بتفسير الظواهر بشكل علمي، كما تساعد في صياغة نموذج تحليلي يمكن استخدامه لاحقًا لتقييم تجارب تطبيق Agile في السياقات المماثلة.

المنهجية وطرق البحث:

- نوع الدراسة: تطبيقية باستخدام منهج وصفي تحليلي.
- المنهج المستخدم: كمي، من خلال توزيع استبيانات على الفئة المستهدفة.
- مجتمع الدراسة: يشمل العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع الصحية داخل العيادات الخاصة.
- عينة الدراسة: تُختار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين والمشرفين ومديري المشاريع، تتراوح بين 80-100 مشارك.
- أداة الدراسة: استبيان يحتوي على محاور تقيس: (مدى المعرفة بمنهجية Agile - مستوى التطبيق - أثر المنهجية على الأداء - التحديات).

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لكونه من أكثر الأدوات استخدامًا في البحوث الكمية، وخاصة الدراسات التي تهدف إلى قياس الاتجاهات ووجهات النظر بطريقة رقمية قابلة للتحليل. كما أن الاستبيان يوفر وقتًا وجهدًا كبيرين للباحث، ويُسهّل الوصول إلى عدد أكبر من المشاركين في فترة زمنية قصيرة.

1. سبب اختيار الاستبيان:

تم اختيار الاستبيان لأنه:

- يساعد في جمع معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة.
- يتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم بحرية وخصوصية.
- مناسب لقياس المتغيرات مثل وعي الأفراد، وتطبيق منهجية معينة، ورصد التحديات.

2. محتوى الاستبيان:

تم تقسيم الاستبيان إلى عدة محاور، تغطي الجوانب التالية:

- البيانات العامة للمشارك: مثل الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد المشاريع التي شارك فيها، طبيعة عمله في العيادة.
- الوعي بمنهجية Agile: لقياس مدى معرفة المشاركين بمبادئ وأساسيات منهجية Agile، مثل: العمل التكراري، الاجتماعات اليومية، وتفاعل الفريق.
- تطبيق Agile في المشاريع الصحية: لقياس إلى أي مدى يتم استخدام المنهجية فعليًا في إدارة المشاريع داخل العيادات الخاصة.
- تأثير تطبيق Agile على الأداء: ويشمل هذا المحور أسئلة تقيس أثر استخدام Agile على الوقت، التكلفة، وجودة الخدمات الناتجة عن المشروع.
- التحديات التي تواجه التطبيق: مثل نقص التدريب، ضعف الدعم الإداري، أو مقاومة التغيير.

3. أسلوب الإجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يختار المشارك درجة موافقته مع كل عبارة من 5 خيارات:

- (1) لا أوافق بشدة
- (2) لا أوافق
- (3) محايد
- (4) أوافق
- (5) أوافق بشدة

يساعد هذا المقياس في تسهيل التحليل الإحصائي وفهم الاتجاه العام للإجابات.

4. التأكد من صدق وثبات الأداة:

قبل توزيع الاستبيان بشكل رسمي، سيتم عرضه على مجموعة من الأكاديميين والخبراء في إدارة المشاريع للتحقق من صدق المحتوى، كما سيتم اختبار الاستبيان على عينة صغيرة للتأكد من ثباته باستخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، وهو ما يضمن دقة النتائج النهائية.

حدود الدراسة:

تُعد "حدود الدراسة" من العناصر الأساسية التي تُحدّد نطاق البحث وتوضح الإطار الذي يعمل ضمنه، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الموضوع أو المشاركين. وتهدف هذه الحدود إلى تركيز الجهد البحثي وتجنب التشتت، وضمان قابلية تنفيذ الدراسة وتحليل نتائجها بدقة.

1. الحدود المكانية (الجغرافية):

تقتصر هذه الدراسة على العيادات الصحية الخاصة في المملكة العربية السعودية، نظرًا لخصوصية هذا النوع من المؤسسات من حيث الهيكل الإداري، وطبيعة المشاريع، ومستوى الاستقلالية مقارنة بالمستشفيات الحكومية أو المراكز الكبرى. وتم اختيار هذا النوع من المؤسسات لكونه يشهد نموًا متسارعًا في المملكة، ويواجه تحديات إدارية وتنظيمية تتطلب منهجيات مرنة مثل Agile.

2. الحدود الزمانية (الفترة الزمنية):

تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2023/2024، وهي الفترة التي شملت تصميم الأداة، توزيعها، وتحليل البيانات. وبالتالي فإن النتائج تعبر عن واقع المشاريع الصحية خلال هذه الفترة، وقد تختلف في حال حدوث تغييرات تنظيمية أو سياسات جديدة في القطاع الصحي مستقبلاً.

3. الحدود الموضوعية (نطاق الموضوع):

تركّز هذه الدراسة بشكل محدد على أثر تطبيق منهجية Agile على أداء المشاريع الصحية، ولا تتناول منهجيات أخرى مثل Waterfall أو PRINCE2، كما أنها لا تتوسع في تقييم الأثر على جوانب طبية أو سريرية، بل تركز فقط على الجانب الإداري والتنظيمي للمشاريع داخل العيادات.

4. الحدود البشرية (العينة):

تستهدف الدراسة العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع داخل العيادات الخاصة، مثل مديري المشاريع، رؤساء الأقسام، والمشرفين الإداريين. ولا تشمل الدراسة العاملين في المهن الصحية المباشرة (مثل الأطباء أو التمريض) إلا إذا كانت لديهم أدوار إدارية مرتبطة بالمشاريع.

المراجع:

1. العنزي، م. (2021). إدارة المشاريع الصحية الحديثة. الرياض: دار النهضة.
2. Alshaikh, F., & Khan, R. (2019). Agile Adoption in Healthcare Projects in the GCC. *Journal of Health Informatics*, 8(2), 55-64.
3. Khosrow-Pour, M. (2020). *Handbook of Research on Modern Project Management*. IGI Global.
4. Serrador, P., & Pinto, J.K. (2015). Does Agile Work? A Quantitative Analysis of Agile Success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.
5. Smith, J. (2022). Agile in Healthcare: Enhancing Patient Experience. *Healthcare Management Review*, 47(1), 12-19.

