

عنوان البحث

أثر استخدام الادارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية على انتاجية
المشروع والتنافسية في المملكة العربية السعودية

(دراسة تطبيقية / شركة كشف الكواشف للصناعة)

The impact of using Agile management in medical industrial projects
on project productivity and competitiveness in kingdom of Saudi
Arabia (case study /Kashef Alkawashef company for industry)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع (M.S.P.M)

إعداد / عبدالرحمن يحيى بانافع

إشراف/ د. أسماء أبوعنزه

العام الدراسي: 2024

جميع الحقوق محفوظة لجامعة ميدأوشن

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
	صفحة الغلاف
6	الشكر والتقدير
7	الاهداء
8	ملخص البحث
9	Abstract
	الفصل الأول
11	المقدمة 19
13	مشكلة البحث
15	أهمية البحث
17	اهداف البحث
17	تساؤلات البحث
18	فروض البحث
19	النظريات العلمية
19	أدوات البحث
	الفصل الثاني الدراسات السابقة
22	مقدمة
23	الدراسات السابقة
29	الاطار النظري
	الفصل الثالث منهجية البحث
50	مقدمة
51	المنهجية وطرق البحث
51	أدوات البحث
52	مجتمع البحث
	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
54	مقدمة
56	تحليل البيانات

58	النتائج
60	التوصيات
	الفصل الخامس المراجع
63	المراجع العربية
64	المراجع الأجنبية
	الفصل السادس الملاحق
67	الاستبانة

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	أثر الإدارة الرشيدة على المشاريع الصناعية الطبية	59

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	التابع المستقل والتابع المتغير	18
2	اجايل	32
3	أفضل ممارسات الإدارة الرشيقة	33
4	فوائد إدارة المشاريع الرشيقة	35
5	دورة إدارة المشاريع التقليدية	36
6	دورة إدارة المشاريع الرشيقة	37
7	مقارنة بين دورة المشاريع التقليدية والرشيقة	37
8	أفضل ممارسات الإدارة الرشيقة	43
9	تحديات ومخاطر الإدارة الرشيقة	45
10	تحديات الإدارة الرشيقة	46

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أكرمني بنعمة العلم والبحث، وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة، التي أعتبرها تنويجاً لمجهودات سنوات من الدراسة والعمل الجاد.

أولاً، أتوجه بجزيل الشكر إلى والدتي العزيزة حفظها الله، التي كانا لي العون والسند، فقد زرعت في حب العلم والإصرار على النجاح. كانت مثلاً في الدعم والتشجيع، وأعدّها جزءاً لا يتجزأ من هذا الإنجاز.

والي روح والدي الطاهرة الذي كان مصدر دعمي والهامي وتحفيزي في مسيرتي الأكاديمية

وأخص بالشكر زوجتي الحبيبة ورفيقة دربي، التي دعمتني في كل خطوة، ومنحتني القوة في الأوقات الصعبة، فهي كانت دائماً بجانبني. وأيضاً عائلتي الكبيرة ابنائي وبناتي الاعزاء على كل أشكال الدعم حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الي الأستاذ/ أنور رحيل الطالب المدير التنفيذي لشركة كشف الكواشف للصناعة على دعمه.

كما أخص بالشكر إلى كافة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميداوش.

ولا يمكنني نسيان زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفقاء في هذه الرحلة الأكاديمية. كانت لحظات التعاون والنقاش معهم مصدر إلهام ودعم كبيرين، وذكرياتنا ستبقى دائماً في قلبي.

كما أشكر كل من ساهم في دعم بحثي، سواء من خلال توفير المعلومات أو الموارد، أو حتى بتقديم نصائح قيمة.

وفي الختام، أقدم هذا الإنجاز كعربون شكر وتقدير لكل هؤلاء الذين كان لهم دور في مسيرتي الأكاديمية. أسأل الله أن يديم علينا نعمة العلم وأن يكون هذا العمل إضافة مميزة في مجالي.

الاهداء

إلى من أنارت دربي منذ نعومة أظفاري، أمي الحبيبة، التي كانت لي الحافز الأول والداعم الأكبر، ولكل كلمة تشجيع وساعة تضحية قمتي بها من أجلي.

إلى روح والدي الطاهرة، الذي علمني معنى العمل الجاد والإصرار على تحقيق الأهداف، وأتمنى أن يكون هذا الإنجاز جزءاً من وفائي له.

إلى شريكة حياتي وقرة عيني، التي ساندتني وصبرت على انشغالي، وكانت لي خير معين ومشجع في هذه الرحلة الأكاديمية.

إلى ابنائي، الذين كانوا لي رفقاء الدرب وداعمين لي في كل خطوة، ولحظاتهم الطيبة التي أعانتني في تخطي الصعاب.

إلى أساتذتي الأعزاء، الذين لم يبخلوا بالعلم والنصيحة، ووقفوا إلى جانبي بصدق وتفانٍ.

إلى جميع الأصدقاء والزملاء، الذين كانوا جزءاً من هذه الرحلة وساهموا بتجاربهم ونصائحهم في تحقيق هذا الإنجاز.

إلى كل من مد لي يد العون أو كلمة تشجيع، أهدي هذا العمل المتواضع تعبيراً عن امتناني وتقديري العميق.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في دعم المشاريع الصناعية الطبية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تقصي تصور العاملين في المشاريع الصناعية الطبية بالمملكة العربية السعودية ، حول الأدوار التي قد تلعبها الإدارة الرشيدة في دعم المشاريع الصناعية الطبية بالمملكة العربية السعودية، وربط ذلك بعمليات الإنتاجية والتنافسية، وتعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على منهج دراسة الحالات المتعدد، مع استخدام منهج تحليل المحتوى في هذه الدراسة واستخدام منهجية (Agil) لبناء نموذج ليتلاءم مع النماذج العالمية الناجحة. تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالموظفين والإدارات العليا العاملين بالمشاريع الصناعية الطبية بالمملكة العربية السعودية، والحدود المكانية للمشايخ الصناعية الطبية في المملكة العربية السعودية. وتشمل مدينة الدمام، شركة كشف الكواشف للصناعة كعينة مختاره من المشاريع الصناعية الطبية بالمملكة العربية السعودية. وتكونت الدراسة من أربعة مباحث، وفي الختام نؤكد أن الاعتماد على الإدارة الرشيدة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنظيم وتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة. ويوصي الباحث من خلال هذه الدراسة بتبني الإدارة الرشيدة وتوفير التدريب وورش العمل للموظفين لفهم فلسفة الإدارة الرشيدة وكيفية تطبيقها في سياق المشاريع، وبناء حلول تكنولوجية تسهم في تعزيز الإدارة الرشيدة.

الكلمات المفتاحية: المشاريع الصناعية الطبية، إدارة المعرفة بالإدارة الرشيدة، الإدارة الرشيدة،

Abstract:

This study aimed to identify the role of Agile Management in supporting medical industrial projects in the Kingdom of Saudi Arabia by examining the perceptions of employees in medical industrial projects regarding the roles that Agile Management could play in supporting these projects, linking this to productivity and competitiveness. This study primarily relies on a multiple case study approach, utilizing content analysis and employing the Agil methodology to build a model that aligns with successful global models. The human boundaries of the study include employees and senior management working in medical industrial projects in the Kingdom of Saudi Arabia, while the spatial boundaries focus on medical industrial projects in the Kingdom, specifically in Dammam, with "Kashf Al-Kawashef for Industry" as a selected sample from medical industrial projects. The study consisted of four sections. In conclusion, we emphasize that reliance on Agile Management represents a fundamental pillar for achieving success in organizing and implementing knowledge management projects. The researcher recommends adopting Agile Management and providing training and workshops for employees to understand the philosophy of Agile Management and how to apply it in the context of projects, as well as developing technological solutions that contribute to enhancing Agile Management.

Keywords: Medical Industrial Projects, Knowledge Management, Agile Management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1 المقدمة:

يمكن القول بان نظام الإدارة الرشيقة ، مشتق من أنظمة الإدارة التقليدية لكن مع بعض التحويرات و التغييرات، فهو لا ينفصل عنها و يغيرها بشكل تام، لكنه مختلف عنها ببعض النقاط، و الاختلاف الأساسي انه ركز على عناصر في المشروع أكثر من غيرها، و وضع بعضها فوق بعض من حيث الأهمية، تركيز نظام الإدارة الرشيقة انصب على عوامل حسب رأي مؤسسيه هي أهم من باقي عناصر المشروع، ركزوا على العمل بشكل كبير بالإضافة الى التركيز على القيمة، بمعنى انه من الأفضل ان أنشئ منتجاً يعمل بشكل جيد في البداية ثم اطوره بإضافة القيم التي هي التطويرات إليه بدلاً من ان يبدأ المشروع بالتركيز على إنتاج منتج ما يحمل مواصفات عالية و تطويرات عديدة لكنه في النهاية لا يعمل، الأهم في إدارة المشاريع الرشيقة أنها ركزت على التغيير، الإبداع، و الاكتشاف .بغاية السهولة، في عندما تقرر المنظمة الانتقال الى الأسلوب الإداري الرشيق ، فإن الأمر لا يكون دائماً جانب الحاجة الى وجود أشخاص مؤهلين و خبراء في مجال الإدارة الرشيقة ليقوموا بتخطيط و تسيير العمل وتدريب فريق العمل وفق نظام العمل الرشيق و متطلبات الإدارة الرشيقة ، لا بد من إحداث تغييرات عالية المستوى في المنظمة، و المستويات الإدارية العليا ليست استثناء من هذه التغييرات، في السلم الإداري التقليدي أو البيروقراطية الإدارية لا تنفع أبداً . في النظام الإداري الرشيق كبدائية لا بد من تغيير و تحسين أسلوب التعامل و التنسيق بين الإدارة العليا و المستويات المنخفضة الى فريق العمل الخاص بمشروع معين، دعم الإدارة العليا هو أحد المتطلبات الأساسية لتطبيق وصولاً الإدارة الرشيقة في المنظمة، و تتنوع أشكال هذا الدعم لتشمل كافة مراحل و تفاصيل التنسيق و التخطيط و استخدام موارد المنظمة حتى إتمام العمل و في النهاية الحصول على مخرجات المشروع عند تبني المنظمة لمشروع ما وقرارها بتسييره وفق إدارة المشاريع الرشيقة، على المسؤولين و المشرفين في الإدارة العليا وضع كافة الموارد المتاحة تحت تصرف المشروع، سواء الموارد المالية أو البشرية أو التقنية، بالطبع فإن هذا لا يعني استنزاف موارد المنظمة لأجل مشروع واحد، لكن تقديم الموارد الكافية لضمان نجاح المشروع، و عدم التقصير أو التردد في تقديم كافة التصريحات و التسهيلات اللازمة لفريق المشروع، سواء كانت هذه التسهيلات داخلية ضمن المنظمة كالاستعانة بخبرات أو موارد الأقسام الأخرى، أو خارجي كالتواصل و التنسيق مع مزودي الخدمات الخارجيين الذين يحتاجهم فريق المشروع لإتمام عمله .حين نطبق الادارة الرشيقة فنحن نقرب من المثالية في العمل والإنتاج، ورغم أن النظام الرشيق في نوعاً ما إلا أنه مبني بإحكام ووفق أسس وضوابط محددة وواضحة ويملك مجموعة الادارة يعتبر جديدا ن أدوات الإدارة الرشيقة، بتطبيقها تكون المنظمة قادرة على ضمان جودة الإنتاج، تسيير العمل بأفضل طريقة وبناء مناخ العمل

المثالي داخل المنظمة وفي علاقاتها الخارجية، تلافي الأخطاء والخسائر التي قد تحصل عادة في أساليب الإدارة التقليدية نظرا القدرة على التعامل مع التغيرات، لافتقارها للمرونة و والأهم هو التخلص من الهدر، عبر تحديد ورسم خطط واضحة وفعالة لمراحل الإنتاج المتتابعة وضمان سير هذه الخطط بالشكل المثالي مما يؤدي الى نتيجة مثالية ومن هنا ظهرت أهمية هذا البحث لدراسة أثر استخدام الادارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية علي انتاجية المشروع والتنافسية في المملكة العربية السعودية.

1.1 مشكلة البحث.

تسعى المصانع الطبية في المملكة العربية السعودية في ظل المتغيرات المعاصرة والتحولات ضغوطا كبيرة ومتزايدة من أجل زيادة الإنتاجية والتنافسية محليا ودوليا وذلك من خلال تقدم الصناعات الوطنية وتحسين وتحقيق رؤية 2030 وجودة المنتجات بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وبأسرع وقت مما ينعكس علي الناتج المحلي وانتعاش اقتصاد المملكة العربية السعودية ، وبالرغم من التقدم الكبير في غالبية مشاريع المصانع الطبية بالمملكة العربية وذلك نتيجة استخدام التكنولوجيا المتقدمة والاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الإنتاج والذين يعملون من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة العمليات الإنتاجية الا أنه لاتزال هناك الحاجة إلى التحسين المستمر لجودة العمل وزيادة الإنتاجية والتنافسية وذلك ينعكس علي جودة المنتجات الوطنية ويعطيها ميزة تنافسية بين المنتجات الأخرى، وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة علي عدة تساؤلات وهي

- 1- هل يمكن تطبيق الادارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ماهي أهم العمليات التي تحتاج إلي التركيز عليها والاهتمام بها داخل المشاريع الصناعية الطبية
- 3- ما هو أثر تطبيق الادارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية على تحقيق الميزة التنافسية للصناعات الوطنية؟

وبالتالي تمثلت مشكلة الدراسة في قياس مدى مساهمة إستراتيجية التصنيع الرشيق علي انتاجية المشروع والتنافسية للمصانع و قياس مدى توافر مفاهيم وإستراتيجيات التصنيع الرشيق في المصانع و تركيز الاهتمام على دور التصنيع الرشيق في الصناعة، لما يحققه من مزايا جوهرية تسهم في تعزيز الانتاجية والتنافس للمصانع .

هناك من مصطلحات الادارة الحديثة ما يفرض نفسه بقوة، من أهم تلك المصطلحات مصطلح الادارة الرشيقة والتي تحوي بين طياتها أبعاد هي تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار، العمل القياسي، والتغيير في ثقافة في المشاريع الصناعية .وبالرغم من أهمية الادارة الرشيقة وأبعادها، فقد وجد الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، عدد قليل من الدراسات التي تناولت ذلك كما لم يتمكن الباحث من الحصول علي الكثير من الدراسات تتناول المتغيران معا وهما أثر استخدام الادارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية علي انتاجية المشروع والتنافسية من حيث البحث في طبيعة العلاقة فيما بينها ،بالضافة إلي اختبار الآثار المحتملة للمتغير المستقل علي المتغير التابع.

وهناك بعض الدراسات التي تحدث عن جوانب من هذا الموضوع منها :-

دراسة (الهشلمون، 2017م) بعنوان :

أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

سعت هذه الدراسة الى بيان أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية، وتعتبر هذه الدراسة وصفية سببية من خلال إعداد قائمة استقصاء وزعت على (7) شركات من أصل (14) شركة مسجلة في الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية ومن ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية وأظهرت النتائج أن هناك أثر لمرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية باستثناء التصنيع الخلوي، وأوصت هذه الدراسة شركات صناعة الأدوية الأردنية بالنظر في مرتكزات التصنيع الرشيق مجتمعة لأنها تؤثر على بعضها البعض.

دراسة (Kumar 2015), بعنوان :

استراتيجيات التصنيع الرشيق في العمليات الصناعية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة استراتيجيات التصنيع الرشيق في الحد من مخلفات التصنيع، وقد استخدمت الدراسة معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين استراتيجيات التصنيع الرشيق ومخلفات التصنيع من خلال تحديد الاستراتيجية المناسبة من استراتيجيات التصنيع الرشيق لكل نوع من الهوادر اثناء مرحلة التصنيع، وتوصلت الدراسة إلى انه يمكن تطوير التصنيع الرشيق عن طريق التكامل بين مفهومي القيمة والمخلفات، حيث يؤدي هذا التكامل الى صنع ق ار ارت أكثر عقلانية باستخدام الموارد بكفاءة والحد من التلوث البيئي

ومن خلال هذي الدراسة نسعى الي تقديم بعض المقترحات للمصانع عن كيفية التحول نحو مصنع رشيق من خلال إيجاد بيئة مناسبة لتطبيق استراتيجية التصنيع الرشيق والاستفادة الكاملة من مزايا هذا التطبيق. مساهمة البحث في طرح رؤية انتاجية جديدة في المصانع التي قامت عليها الدراسة والمتمثلة في استراتيجية التصنيع الرشيق ، نتيجة لمساهمتها في معالجة الضائعات التي تعاني منها إجراءات العمل والمراحل الإنتاجية والإدارية مساهمة البحث في لفت انتباه المصانع إلى إمكانية تحسين منتجاتها وخطوات العمل ومراحله وإزالة الضائعات التي تتضمنها سياقات العمل من خلال تطبيق إستراتيجية التصنيع الرشيق.

كما رصد الباحث في احدى المشاريع الصناعية التي تختص بإنتاج المواد المخبرية الطبية بحكم خبرت الباحث التي تمتد الي اكثر 30 عاما في مجال صناعة المواد المخبرية الطبية، تطبيق ممارسات وأبعاد الادارة الرشيقة، كما رصد ارتفاع أداء الإنتاجية والتنافسية في هذا المشروع ، وقد تمثل ذلك الملحوظ فيما يلي :

1. يعتبر المشروع من المشاريع الصناعية الطبية الرائدة و يعد بمكانة شبه المحتكر لنشاط تصنيع وإنتاج المواد المخبرية الطبية، الا أنه استطاع من خلال تطبيق الإدارة الرشيقة من زيادة الطاقة الإنتاجية والتنافسية و يرجع إلى ارتفاع أداء موظفيها و متابعة أعمالهم وفهم في التوصيف الوظيفي وعدم تداخل المهام ، وهو اثر لتطبيق الادارة الرشيقة على الإنتاجية والتنافسية، حيث من أبعاد الإدارة الرشيقة العمل القياسي الذي يهتم بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر .

2. الزيادة المستمرة في رضا العملاء والذي غالبا ما يرجع إلى أسلوب الإدارة الرشيقة في التواصل بين الإدارات المختلفة و عدم تداخل المهام ، زيادة الخبرات الفنية والادارية، حيث تعد زيادة رضى العملاء من أهم أسباب دراسة أثر الادارة الرشيقة على زيادة الإنتاجية والتنافسية.

3. وجود تحفيز مادي ومعنوي للعاملين لرفع أدائهم الوظيفي، وبالتالي ينعكس علي كمية الإنتاج وزيادة التنافسية.

1.2 أهمية البحث

1.2.1 الأهمية العلمية:

في رفع كفاءة أداء العمليات الصناعية والاستفادة من تطبيق أسلوب التفكير الرشيق المعروف الذي يهدف إلى إزالة الهدر بأنواعه فقد مثل إزالة أي عمل أو إجراء ذو تكلفة زائدة لا يضيف قيمة للعميل من عمليات أو هوالك او مخزون ازئد أو انتظار دون الحاجه إليه مثل حركات زائدة للماكينة أو للمعالجة لا تضيف شيء وتستهلك الوقت والجهد والنقل الخاطئ للخامات إلى خطوط التشغيل وزيادة المرونة والتواصل بين مراحل الانتاج والتخلص من الحواجز التي تعيق التحسينات والتطور...الخ واهمية الدراسة تكمن في الآتي :-

1- يمكن أن تقدم الدراسة نتائج وتوصيات تخدم المصانع في استخدام أدوات وأساليب حديثة في إدارة الإنتاج) من حيث الاهتمام بالعمليات المختلفة من عمليات مباشرة وعمليات مساعده للإنتاج،

وتحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين، زيادة المرونة والتكيف طبقا لاحتياجات العمل والتخلص من الثقافات القديمة التي تتعارض مع التحسين المستمر

2- تتمثل أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع يساهم في تحقيق تخفيض التكاليف الإنتاجية وتعظيم

ربح المصانع وهو الإنتاج الرشيق لتخلص من الهدر السبعة التي لا تضيف قيمة للمنتج

3- التعرف على مفهوم وعناصر ومبادئ وأبعاد نظام الإنتاج الرشيق من خلال الاطلاع على الأدبيات الواردة في هذا المجال

4- التعرف على واقع أداء المصانع ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ومنها الإنتاج الرشيق

قد تسهم الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة إلى قواعد البحث، حيث أنه رغم وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الادارة الرشيقة إل أنها ما زالت تتسم بالندرة، كما أنه ال يوجد دراسات كثيرة تناولت أثر الادارة الرشيقة على الأداء الوظيفي .

1. قد تسهم تلك الدراسة في التعرف علي الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة .

2. المساهمة في إبراز دور الادارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي والذي بدوره يزيد من القدرة الإنتاجية والتنافسية للمصانع ومن ثم نجاحها وديمومتها.

3. المساهمة في وضع خطوة للباحثين والدارسين لجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في الجوانب التي لم يتعرض إليها هذا البحث .

4. تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية من خلال التعرف علي أثر الادارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي وبالتالي يزيد من القدرة الإنتاجية والتنافسية

5. تساهم الدراسة في إمداد قادة المصانع بنتائج علمية تساعد في التوصل إلي محددات قياس جودة الأداء الوظيفي للزيادة من القدرة الإنتاجية والتنافسية.

1.2.2 الأهمية العملية .

1. تكمن أهمية البحث في كيفية استغلال أثر رفع الأداء الوظيفي والذي يتأثر بدوره بالإدارة الرشيقة وحيثيات تطبيقها .

2. محاولة تسليط الضوء للمصانع إلى أهمية تبني ممارسات الادارة الرشيقة والدور الذي يجب أن يلعبه في رفع الأداء الوظيفي لدي تلك المصانع.

3. تسلط الدراسة الضوء على مفهوم إداري حديث وهو الادارة الرشيقة والذي يُعد مفهوم مفيد جدا في إثراء الخبرات الوظيفية وتنمية مهارات الموظفين الإبداعية و الابتكارية والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بجودة الأداء الوظيفي للمنظمة.
4. تحديد التحديات والعوائق التي تحارب انتهاج ممارسات الادارة الرشيقة بالمصانع واستخدامها في تحسين الأداء الوظيفي.
5. قد تساهم نتائج هذه الدراسة في جذب اهتمام متخذي القرار بالمصانع إلى كيفية تبني ممارسات الادارة الرشيقة بشكل صحيح وتحسين الأداء الوظيفي

1.3 أهداف البحث.

الهدف الرئيسي:

تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الادارة الرشيقة بالمصانع وزيادة الإنتاج والتنافسية

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على دور الادارة الرشيقة بالمصانع و زيادة الإنتاج والتنافسية .
2. الوصول إلى نموذج يربط العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد أي من أبعاد الادارة الرشيقة بالمصانع الأكثر ارتباطاً و وصفاً. بزيادة الإنتاج والتنافسية.
3. لقاء الضوء على بعض الجوانب المختلفة في اسلوب الادارة الرشيقة من حيث (المفهوم – اليات التطبيق – مزايا الاستخدام •). تحديد نقاط القوة والضعف للأبعاد المؤثرة في الادارة الرشيقة وزيادة الإنتاج والتنافسية.

1.4 تساؤلات البحث

للخوض في هذه الدراسة لابد من ذكر عدد من التساؤلات التساؤل الرئيسي هو:

أثر استخدام الادارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية على انتاجية المشروع والتنافسية في المملكة العربية السعودية؟

ومنه يتفرع عدة تساؤلات:

- ما مستوى تبني المصانع للإدارة الرشيقة؟
- هل هناك علاقة بين الادارة الرشيقة وزيادة الإنتاجية والتنافسية؟
- هل أبعاد الادارة الرشيقة لها اهمية نسبية على تحقيق أداء المصانع وزيادة الإنتاجية والتنافسية؟
- هل ابعاد الادارة الرشيقة قادرة على القضاء معوقات التصنيع وتحسين إدارة المصانع و زيادة الإنتاجية والتنافسية؟

1.5 فروض البحث

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التصنيع الرشيق وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الانتاج. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط لكل عنصر من عناصر استراتيجية التصنيع الرشيق والميزة التنافسية والإنتاجية لدى عينة البحث. هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية والإنتاجية في المصانع.

1-1 التابع المستقل والتابع المتغير



انطلاقاً من تساؤلات الدراسة واهدافها صاغ الباحث عدد (1) فرض رئيسي انبثق عنهم عدد (2) فروض فرعية.

1.5.1 الفرض الرئيسي الأول وينص علي:

" هناك عالقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الرشيقة و الإنتاجية و التنافسية في أداء المنشآت الصناعية .

1.5.2 وقد انبثق عن هذا الفرض عدد (2) فروض فرعية كما يلي:

1.5.2.1 الفرض الفرعي الأول: "هناك عالقة ذات دلالة معنوية بين زيادة الانتاجية وتطبيق الإدارة

الرشيقة في أداء المنشآت الصناعية.

1.5.2.2 الفرض الفرعي الثاني: "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين البعد زيادة التنافسية وتطبيق

الإدارة الرشيقة وأداء المنشآت الصناعية .

1.6 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة، يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا دقيقا، من أجل تحديد ما لمحها وصفاتها حتي يمكن جمع المعلومات حول موضوع الدراسة من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج علمية عن الظاهرة التي سوف يتم دراستها

1.7 أدوات البحث:

1.7.1 بالنسبة للجانب النظري:

تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة أو جزئية وبصفة مباشرة باللغة العربية والأجنبية كما تم الاعتماد أيضا على المذكرات والمجلات العلمية والمجلات ومواقع الأنترنت.

1.7.2 بالنسبة للجانب التطبيقي:

فكان عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي: الملاحظة، المقابلة ، الاستبيان ، الوثائق .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2 المقدمة

الدراسات السابقة حول الإدارة الرشيقة. تُعد من الركائز الأساسية لفهم تطور هذا النهج وأهميته في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير العمليات. الإدارة الرشيقة ظهرت في البداية من تطبيقات الإنتاج اليابانية، وبالتحديد من شركة تويوتا التي طبقت "نظام الإنتاج الرشيق" (Toyota Production System) بهدف تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة.

تشير الدراسات السابقة إلى أن الإدارة الرشيقة تهدف إلى تحسين العمليات من خلال تقليل الهدر، والذي يشمل أي نشاط لا يضيف قيمة للعميل. وتتضمن هذه الدراسات تحليلاً لكيفية تبني الشركات لمبادئ مثل التحسين المستمر (Kaizen)، وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، وأساليب التصنيع المرنة، وكيف تساهم هذه الأدوات في تحقيق أداء عالي الكفاءة.

تركز الأبحاث أيضاً على تأثير الإدارة الرشيقة على ثقافة المنظمة، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التحسين وإيجاد حلول مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، توضح الدراسات أهمية القيادة الرشيقة في تمكين الفرق وتحقيق التحول المستدام داخل المؤسسات.

من ناحية أخرى، أظهرت بعض الأبحاث تحديات تطبيق الإدارة الرشيقة، خاصة في البيئات غير الصناعية أو في القطاعات الخدمية، مما دفع الباحثين لتطوير استراتيجيات مرنة تناسب مختلف المجالات. تُبرز الأدبيات البحثية فوائد ملموسة من تطبيق هذه الإدارة مثل تحسين الجودة، تسريع الوقت اللازم لتسليم المنتجات، وزيادة رضا العملاء.

هذه الدراسات أسست قاعدة علمية لفهم فوائد وتحديات تطبيق الإدارة الرشيقة، وأكدت على أن نجاح هذا النهج يعتمد على الثقافة التنظيمية والالتزام بتطبيق مبادئ التحسين المستمر.

وما يميز هذي الدراسة عن الدراسات السابقة

• جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل على حد علم الباحث في هذا المجال وهو الربط بين مرتكزات التصنيع الرشيق واستراتيجيات الميزة التنافسية والإنتاجية والتي نفذت في مختلف بلدان العالم الغربي، ولكن تم تطبيق الدراسة الحالية على المصانع المحلية.

• تناولت الدراسة نظام الإنتاج الرشيق كموضوع مستقل له أبعاده المستقلة ومعرفة درجة تطبيقه

2.1- الدراسات السابقة

2.1.1 دراسة (Lima et al, 2023) :

(إطار اجتماعي تقني لتنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة نحو القيمة المستدامة في سياق التحول الرقمي) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات الأساسية الحاسمة (CSSs) لتنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة في عصر 4.0 أو التحقيق، من منظور المنظمات، في العوامل الكامنة لتطبيق إدارة المشاريع الرشيقة التي تولد قيمة مستدامة، كشفت نتائج البحث عن أوجه تقارب فيما يتعلق بتصور الممارسين فيما يتعلق بـ CSSs العشرة المحددة في الأدبيات، وصورت عاملين كامنين، العوامل البشرية والعملية، والتي يمكن أن تساعد صانعي القرار في تنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة من خلال تقديم منظور أفضل للعوامل الرئيسية التي تضيف الاستدامة قيمة للشركات في سياق التحول الرقمي. تساهم هذه الدراسة في النقاش حول إعادة التفكير في المهارات التقليدية، وتبرز الحاجة إلى التعديلات

2.1.2 دراسة (خاطر، 2022) "أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تطوير الأداء المؤسسي:

دراسة مقارنة بين شركات توزيع الكهرباء .هدفت الدراسة إلى تحديد ببعة عالقة الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيقة بشركات توزيع الكهرباء والأداء المؤسسي، والتعرف على دور الإدارة الرشيقة بشركات توزيع الكهرباء في تطوير الأداء المؤسسي، والوصول إلى نموذج يربط العالقة بين متغيرات الدراسة وتحديد أي من أبعاد الإدارة الرشيقة بشركات توزيع الكهرباء الأكثر ارتباطاً داء المؤسسي من خلال توصيف العال ، العلاقة إحصائياً ووصفياً والقاء الضوء على بعض الجوان المختلفة في أسلوب الإدارة الرشيقة من حيث)المفهوم - اليات التطبيق -مزايا الاستخدام(، تحديد نقاب القوة والضعف للأبعاد المؤثرة في الإدارة الرشيقة لتطوير الأداء المؤسسي .توّصلت الدراسة إلى ضرورة تبني مبادئ التفكير الرشيق، وتحديد قيمة الزبون ورغباته واحتياجاته بقصد الوصول إلى تحقيق رضاه، وتحديد مجرى القيمة لكل اسرة مصرية، وتعزيز الصلة والاتصال بين الشركة والعميل وتوفير متطلبات العميل

2.1.3 دراسة (الحربي والغامدي، 2021) " دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع:

هدفت الدراسة إلى مناقشة وتحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها، اظهرت نتائج الدراسة الأثر الكبير للإدارة الرشيقة والذي يكس المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة ومنها تحسين الإنتاجية في الأعمال الريادية والمساعدة على التخلص من الهدر المالي والبشري، والتخلص من الترهل الإداري وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بالإضافة إلى تحسين التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع، والنجاح في تحقيق سياسة التطوير الدائم داخل المشاريع واستمرارية نجاح تدفق

العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج وقلة حدوث الأخطاء نتيجة التميز التقني للإدارة الرشيقة

2.1.4 دراسة (محل, 2021):

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى أثر توافر أدوات الإدارة الرشيقة علي تحسين المزايا التنافسية في شركة نفط الشمال, وقد تمثلت أبعاد الإدارة الرشيقة في تلك الدراسة في أربعة أبعاد (تنظيم موقع العمل, العمل القياسي, العاملين متعددي الوظائف, التحسين المستمر), كما تمثلت أبعاد المزايا التنافسية التي اعتمدت عليها الدراسة في خمسة أبعاد, هي (التكلفة, الجودة, التسليم, المرونة, الأبداع), و قد بلغ حجم العينة في تلك الدراسة (130) فرد بين مدير ومساعد مدير ورئيس قسم وموظف بالشركة, وقد توزيع استبانة لجمع البيانات الأولية, و تم معالجة عدد (127) استبانة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي, كما تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي, وقد توصلت الدراسة إلي ارتفاع درجة تصورات المديرين أبعاد وعناصر الإدارة الرشيقة وأبعاد تحسين المزايا التنافسية في شركة نفط الشمال, كما توصلت الدراسة إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية وأوصت الدراسة بضرورة تبني ونشر مفاهيم الإدارة الرشيقة بين عاملين الشركة محل البحث في جميع المستويات الإدارية بالشركة, باستخدام الندوات والنشرات الدورية ولوحات الاعلانات وذلك بهدف ترسيخ تلك التوجيهات والمفاهيم بين عاملين وموظفي الشركة وبالتالي مديري وقيادات الشركة حتى تدخل تلك المفاهيم وتتوغل في ثقافة الشركة .

2.1.5 دراسة (شيخ العيد, 2021):

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المحتمل للإدارة الرشيقة علي تحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة, و قد تمثلت عينة الدراسة في عدد (80) عامل من العاملين في مصانع المشروعات الصغيرة بقطاع غزة ,تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات, و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة, وتم الاعتماد على برنامج تحليل البيانات.

(SPSS) و قد توصلت الدراسة إلي وجود اهتمام جميع المشروعات الصغيرة التي تم تطبيق الدراسة بها بعناصر الإدارة الرشيقة وأبعادها (تنظيم موقع العمل, التحسين المستمر للعمل الداري, العمل القياسي, ستة سيجما .) كما توصلت الدراسة إلى وجود عائق طردية بين أبعاد وعناصر الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة .كما تبين من دراسة العلاقة من خلال المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة

0.05 في استجابات المبحوثين حول الادارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير الجنس . كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الادارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاج المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي, كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الادارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي , كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية 16 المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد الخامس عشر العدد الثاني يونيو 2023 عند مستوى دالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الادارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

2.1.6 دراسة (العدوان والخليقات، 2021):

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الادارة الرشيقة في فاعلية شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة من (263) مفردة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فتم توزيع الاستبانات وتم استرداد عدد (234) استمارة استبيان، بنسبة استرداد (89%) استبانة صالحة لأغراض التحليل، وقد استخدم الباحث أساليب واختبارات إحصائية وصفية وتحليلية مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد .وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \geq 0.05$ للإدارة الرشيقة بأبعادها (التركيز على العمال، توافر معايير العمل، التخلص من الفاقد في العمل، انسيابية العمل، التحسين المستمر)على الفاعلية المتحققة، كما أظهرت النتائج أيضا وجود عالقة طردية موجبة بين تطبيق مبادئ الادارة الرشيقة وتحقيق الفاعلية في الشركة، كما تبين وجود ارتباط قوي بين محاور الادارة الرشيقة، كما توصلت الدراسة إلى كون تطبيق نموذج الادارة الرشيقة في المنظمات الخدمية ممكنا .وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجربة إدارات الفروع فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الادارة الرشيقة التي حققت مستويات مرتفعة من الفاعلية في تطبيقها.

2.1.7 دراسة (Hussain 2016)، بعنوان :

استقصاء وفحص حول تنفيذ التصنيع الرشيق في صناعات الغزل والنسيج في الباكستان An . Investigation of Lean Manufacturing Implementation in Textile Industries of Pakistan.هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التصنيع الرشيق في صناعة الغزل والنسيج

في الباكستان وإلى المرحلة التي وصلت هذه الشركات إليها، وما هي المعوقات التي تواجهها صناعة الغزل والنسيج في الباكستان عند تبنيها تنفيذ التصنيع الرشيق . وقد خلصت الدراسة إلى 10 معوقات رئيسية تواجه شركات الغزل والنسيج الباكستانية في تنفيذ التصنيع الرشيق وهي 1. : ثقافة الشركة 2. عدم التزام الإدارة العليا 3. موقف الإدارة الوسطى 4. نقص في التواصل 5. مقاومة التغيير من الموظفين 6. العودة والانزلاق إلى الطرق القديمة في العمل 7. عدم وجود الوقت لتنفيذ التصنيع الرشيق 8. نقص في المعرفة حول مبادئ التصنيع الرشيق 9. قيود الميزانيات 10. قيود متعلقة بفشل تجارب سابقة لتنفيذ التصنيع الرشيق.

2.1.8 دراسة (2016) Dora Manoj , بعنوان :

المحددات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ التصنيع الرشيق في شركات تجهيز المواد الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم - تحليل حالات متعددة Determinants and barriers to lean implementation in food-processing SMEs – a multiple case analysis تهدف الدراسة إلى استكشاف محددات ومعوقات تنفيذ التصنيع الرشيق ومدى تأثيرها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تعمل في الصناعات الغذائية ، وذلك من أجل الوصول إلى فكرة متعمقة حول الوضع الحقيقي في أرض العمل ، تساعد أيضا الممارسين لتوقع المعوقات المحتملة واتخاذ التدابير المناسبة للتعامل معها خلال تنفيذ التصنيع الرشيق

2.1.9 معتمد خالد الدردور، 2016" وهي بعنوان:

دور الستة سيجما في تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان: إلى التعرف علي دور مبادئ الستة سيجما في شركات الصناعات الدوائية في الأردن في تخفيض تكاليف المنتج وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمبادي الستة سيجما في تخفيض تكلفة المنتج ووجود عالقة إحصائية بين كمال من العمليات والأنشطة الداخلية وأيضاً بين الإدارة الفاعلة المبنية علي التخطيط المسبق وأيضاً التعاون بين المستويات الإدارية والالتزام بمبدأ التحسين المستمر كل ما سبق علي تخفيض تكلفة المنتج .وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن تطبيق مبادئ ستة سيجما تفيد العمليات الصناعية والإنتاجية في عمليات التحسين المستمر وتخفيض التكاليف والحصول علي جودة أعلى لتحقيق الميزة التنافسية للقطاع الصناعي

2.1.10 دراسة (2015) Saurin, بعنوان:

التصنيف والعلاقات بين المخاطر التي تؤثر على تنفيذ الإنتاج الرشيق: دراسة في جنوب البرازيل
Classification and relationships between risks that affect lean production
implementation: A study in southern Brazil
هو تصنيف المخاطر التي تؤثر على عمليات تنفيذ الإنتاج الرشيق ، والثاني هو شرح كيفية مساعدة هذا التصنيف على تحديد العلاقات بين هذه المخاطر المختلفة . وقد أجريت الدراسة مسح شامل لعينة تكونت من 57 شركة من الشركات في جنوب البرازيل ، وقد تم إجراء المسح لتحديد احتمالية وتأثير المخاطر الأربعة عشر (14) التي تم تحديدها بناء على مراجعة الأدب السابق في الموضوع ، ومن خلال المسح تم التوصل إلى تقسيم المخاطر إلى 3 مجموعات رئيسية ، ومن ثم تم إجراء دراسة حالة في واحدة من الشركات الممثلة في الدراسة، من أجل تحديد أمثلة على العلاقات بين المخاطر، استخدمت في دراسة الحالة مصادر متعددة من الأدلة، مثل المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق

2.1.11 دراسة (2014) kumar, بعنوان :

دراسة نوعية عن معوقات تطبيق التصنيع الرشيق : ضمن سياق الهند (منطقة نيودلهي) A
Qualitative Study on the Barriers of Lean Manufacturing Implementation: An
Indian Context (Delhi Ncr Region).
دون تنفيذ التصنيع الرشيق ومن ثم إلى تطوير العلاقات بين هذه الحواجز التي تم تحديدها ، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال ومن خلال مسح شامل تضمن 30 استبانته . وقد خلصت الدراسة إلى التأكيد على هذه المعوقات التي تم التوصل إليها من دراسة الأدبيات السابقة وقد تم طرح بعض المعوقات الأخرى من خلال المسح ، وقد تضمنت نتائج الدراسة عدم توفر علاقة تربط بين هذه المعوقات ، والتي تشكل في الواقع شبكة من العلاقات المتبادلة . وفي ما يلي جدول يمثل المعوقات التي توصلت إليها الدراسة والتي تحول دون تنفيذ التصنيع

الإطار النظري

2.2 الإطار النظري

علم الإدارة كان وما زال من العلوم التي ال غنى عنها منذ بدأ الأفراد بتشكيل الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بالمقدور تحقيقها بشكل فردي فالإدارة تسعى لتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف جاء تفقد المرغوبة، الإدارة الرشيقة (Agile management)، لتمثل منهجا من علوم الإدارة الحديثة تتبناه غالبية الدول المتقدمة، يستهدف تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها، بالإضافة إلى تنمية المنظمات بما يضمن فاعليتها واستمراريتها في ظل البيئة المحيطة. فهي منهجية تستهدف تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها إضافة إلى تطوير المنظمات بما يضمن فاعليتها واستمرارها في ظل البيئة المتغيرة. ومع تزايد انتشار فلسفة الإدارة ، بدأت الإدارات البحث الرشيقة وتطبيقاتها في القطاع الصناعي في إمكانية نقل التجربة إلى المشاريع الصناعية الطبية. وادى الي الاهتمام المتزايد في الإدارة الرشيقة كأداة أو مفهوم لتطوير مستمر للعمل ، والتخلص من الفاقد في العمل ، وتحقيق رضا العملاء .

عن المشاريع الصناعية الطبية في المملكة العربية السعودية

تعتبر الصناعات الطبية من القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الصحة العامة وتحقيق التنمية الاقتصادية. في المملكة العربية السعودية، شهد هذا القطاع تطوراً ملحوظاً، خاصة في إطار رؤية 2030 التي تهدف إلى تحسين الرعاية الصحية وتعزيز الابتكار.

2. نظرة عامة على السوق

يعتبر سوق الرعاية الصحية في المملكة من أكبر الأسواق في منطقة الخليج، حيث يُتوقع أن ينمو بمعدل نمو سنوي مركب يُقدّر بحوالي 9% حتى عام 2026. هذا النمو مدفوع بزيادة عدد السكان، وتزايد الأمراض المزمنة، وتطورات التكنولوجيا الطبية.

3. البنية التحتية للصناعات الطبية

تشمل البنية التحتية للصناعات الطبية في المملكة المستشفيات العامة والخاصة، والمراكز الصحية، وشركات تصنيع الأدوية والمستلزمات الطبية. توجد العديد من الشركات المحلية مثل "مجموعة المانع" و"شركة المراعي"، بالإضافة إلى وجود شركات عالمية تعمل في السوق.

4. التحديات

على الرغم من النمو الكبير، تواجه الصناعات الطبية في المملكة عدة تحديات، منها:

- نقص الكوادر المدربة: حيث لا تزال هناك حاجة لتدريب المزيد من المهنيين.
- التنافسية العالية: زيادة المنافسة من الشركات العالمية.
- التشريعات: الحاجة إلى تحديث القوانين واللوائح لتواكب التغيرات السريعة في الصناعة.

5. الابتكار والتكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا الصحية جزءًا أساسيًا من تطور الصناعات الطبية. يشمل ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والتطبيب عن بُعد. تشجع الحكومة على الابتكار من خلال توفير التمويل والدعم للأبحاث.

6. الاستثمار

تعتبر الحكومة السعودية من أكبر المستثمرين في قطاع الرعاية الصحية، حيث تسعى إلى تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص وتحفيز الاستثمارات الأجنبية.

7. التوجهات المستقبلية

من المتوقع أن تستمر الصناعات الطبية في النمو والتطور، مع التركيز على الابتكار في مجالات مثل الطب الشخصي، والعلاج الجيني، والتكنولوجيا القابلة للارتداء.

المصادر

1. وزارة الصحة السعودية. (2021). "الاستراتيجية الوطنية للصحة".
2. المركز السعودي للأبحاث والدراسات. (2022). "تحليل سوق الرعاية الصحية في المملكة".
3. "مجلة الصحة العالمية". (2023). "التوجهات المستقبلية في الصناعات الطبية".
4. "المنتدى الاقتصادي العالمي". (2022). "تكنولوجيا الرعاية الصحية والابتكار".
5. شركات الأدوية والمستلزمات الطبية. (2023). "تقارير السوق".

2.3 ماهي إدارة المشاريع Agile

1- مقدمة لمشروع Agile الإدارة

2- فوائد إدارة المشاريع Agile

3- إدارة المشاريع الذكية مقابل إدارة المشاريع التقليدية

4- Kanban، و Agile، وما إلى ذلك .

5- أطر عمل إدارة المشروعات الرشيقة

6- أدوار ومسؤوليات إدارة المشروعات الرشيقة

7- أدوات وبرامج إدارة المشروعات الرشيقة

8- أفضل ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة

9- تحديات ومزالق إدارة المشاريع الرشيقة

10- قصص نجاح إدارة المشاريع Agile في مشاريع التطوير

فن إدارة المشاريع الرشيقة

لقد أحدثت إدارة المشاريع الرشيقة ثورة في طريقة تنفيذ مشاريع تطوير البرمجيات .ومع تركيزها على القدرة على التكيف والتعاون والتطوير التكراري، أصبحت Agile المنهجية المفضلة للعديد من المنظمات. في هذه المقالة، سنستكشف فن إدارة المشاريع Agile في التطوير، ونفحص فوائدها ومنهجياتها وأطرها وأدوارها ومسؤولياتها وأدواتها وبرامجها وأفضل الممارسات والتحديات والمزالق وقصص النجاح .

1 - مقدمة لمشروع Agile الإدارة

إدارة المشاريع الرشيقة هي نهج تكراري ومتزايد لإدارة المشاريع، وتستخدم في المقام الأول في تطوير البرمجيات. لقد ظهرت كاستجابة للقيود المفروضة على منهجيات إدارة المشاريع التقليدية، والتي غالبا

وتقديم برامج عالية الجودة ضمن ما كانت تكافح من أجل التكيف مع المتطلبات المتغيرة مواعيد نهائية ضيقة.

في إدارة المشاريع Agile، ينصب التركيز على تقديم القيمة للعملاء من خلال التعاون المستمر والمرونة والتغذية الراجعة. يحدد بيان Agile، الذي تم إنشاؤه في عام 2001، المبادئ الأساسية لإدارة مشروع Agile، بما في ذلك التعاون مع العملاء، والاستجابة للتغيير، وتقييم الأفراد والتفاعلات عبر العمليات والأدوات.

ما هي إدارة المشاريع الرشيقة

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



1-2 المصدر: موقع T&T

تاريخ ظهور إدارة المشاريع الرشيقة Agile

كان بداية ظهور هذا النوع من الإدارة في عام 2001، و بالحقيقة فإن ظهور الإدارة الرشيقة كان خاصاً للمشاريع البرمجية، حيث ان من وضع أسس هذا النظام الإداري و مبادئه كانوا مبرمجين، و في يوم 13 فبراير 2001 اجتمع هؤلاء المهندسون و كل منهم كان مسئولاً عن فريق عمل برمجي، يعملون بأساليب إدارية تقليدية مختلفة، مثل Crystal و DSDM و غيرها، و اتفقوا على جمع هذه الأساليب الإدارية و التوحيد فيما بينها بنظام إداري جديد، يجمع ميزات و إيجابيات الطرق الإدارية التقليدية و يضيف عليها ميزات جديدة كانت بنظرهم ضرورية لتحسين بيئة عمل المشروعات البرمجية، أعلنوا عن هذا الأسلوب الإداري الجديد تحت مسمى نص إعلان الإدارة الرشيقة Agile Manifesto ، الذي احتوى أربع مبادئ رئيسية لإدارة الاعمال الرشيقة، و هي:

- الأفراد و تفاعلاتهم أهم من الأجهزة و الأدوات
 - البرنامج الذي يعمل بشكل جيد أهم من التوثيق الشامل.
 - التعامل مع العميل أهم من مفاوضات العقد معه.
 - الاستجابة الفعالة للتغيرات أهم من الالتزام بخطة ثابتة.
- شكلت هذه المبادئ الأربعة نواة نظام إدارة المشاريع الرشيقة، و تعتبر اليوم من اكثر أساليب الإدارة نجاحاً و فعالية.



2-2 المصدر: فاستر كابيتال

2- فوائد إدارة المشاريع Agile

تقدم إدارة المشاريع الرشيقة العديد من الفوائد لفرق ومنظمات التطوير. بعض المزايا الرئيسية تشمل ما يلي :

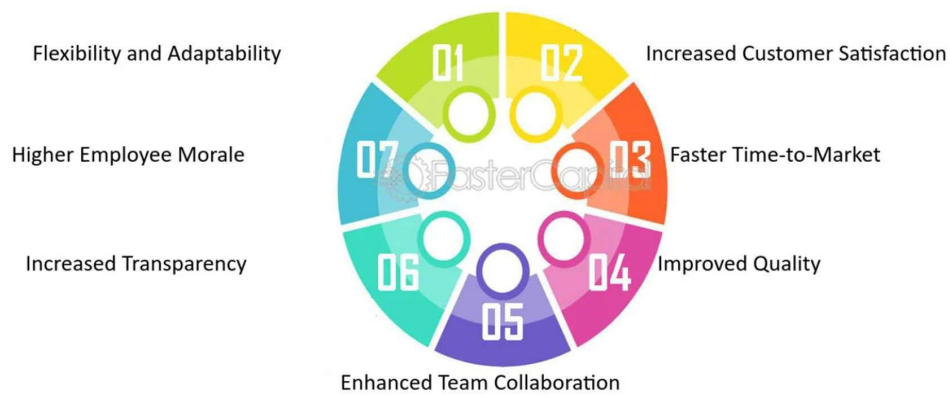
- 1- المرونة والقدرة على التكيف :تسمح المنهجيات الرشيقة للفرق بالاستجابة بسرعة للتغيرات في المتطلبات والتكنولوجيا وظروف السوق. تضمن هذه المرونة أن تظل المشاريع متوافقة مع احتياجات العملاء وتظل قادرة على المنافسة في بيئة سريعة الخطى.
- 2- زيادة رضا العملاء :يضمن التعاون المستمر وحلقات التعليقات مع العملاء أن المنتج النهائي يلبي توقعاتهم. تركز إدارة المشاريع الرشيقة على تقديم القيمة للعميل في وقت مبكر وفي كثير من الأحيان، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.
- 3- وصول أسرع إلى السوق :تعمل منهجيات Agile على تعزيز دورات التطوير الأقصر، مما يسمح للمؤسسات بإصدار البرامج بشكل تدريجي وتقديم فوائد ملموسة للعملاء في وقت أقرب. يعد هذا الوقت بالغ الأهمية في الصناعات التنافسية المتسارع للتسويق أمرا بالغ الأهمية في الصناعات التنافسية.
- 4- تحسين الجودة : تؤكد إدارة مشروع Agile على التكامل المستمر والاختبار والتحقق من الصحة من خلال معالجة المشكلات المحتملة في وقت مبكر من عملية التطوير، يمكن لفرق Agile تقديم برامج عالية الجودة مع عدد أقل من العيوب.
- 5- تعزيز تعاون الفريق :تعمل المنهجيات الرشيقة على تعزيز بيئة الفريق التعاونية والممكنة. يضمن التواصل المنتظم والمواقف اليومية والفرق متعددة الوظائف محاذاة الجميع والعمل لتحقيق هدف مشترك.
- 6- زيادة الشفافية :تعمل إدارة المشروعات الرشيقة على تعزيز الشفافية من خلال أدوات الإدارة المرئية مثل لوحات Kanban والمخططات المحترقة. يتيح ذلك لأصحاب المصلحة الحصول على رؤية واضحة لتقدم المشروع والاختناقات المحتملة والتسليمات القادمة .
- 7- ارتفاع معنويات الموظفين :تعمل منهجيات Agile على تمكين أعضاء الفريق من خلال منحهم الاستقلالية والملكية والفرصة للتعلم والتحسين بشكل مستمر. وهذا يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين ورضاهم.

فوائد إدارة المشاريع Agile



2-3 المصدر: فاستر كابيتال

Benefits of Agile Project Management



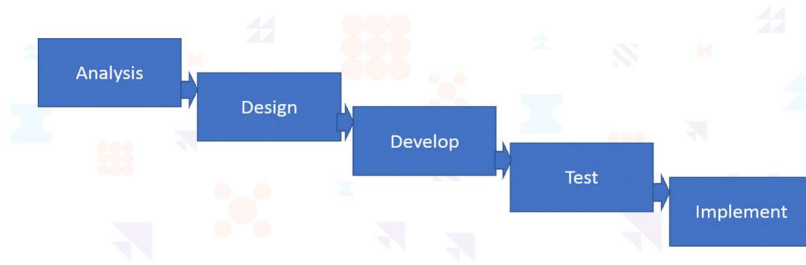
2-4 المصدر: فاستر كابيتال

3- إدارة المشاريع الذكية مقابل إدارة المشاريع التقليدية

تختلف إدارة المشاريع الرشيقة بشكل كبير عن منهجيات إدارة المشاريع التقليدية مثل الشلال. في حين ان إدارة المشاريع التقليدية تتبع نهجا تسلسلياً وخطياً فإن Agil هو أسلوب تكراري وقابل للتكيف . دعونا نقارن بين الاثنين:

إدارة المشاريع التقليدية :

- عملية متتابعة وخطية
- يؤكد على التخطيط المسبق والتوثيق
- أقل قدرة على التكيف مع التغيرات في المتطلبات
- يفترض أنه يمكن تحديد جميع المتطلبات مقدماً
- دورات تطوير طويلة مع إصدار واحد في النهاية
- مشاركة محدودة للعملاء أثناء التطوير

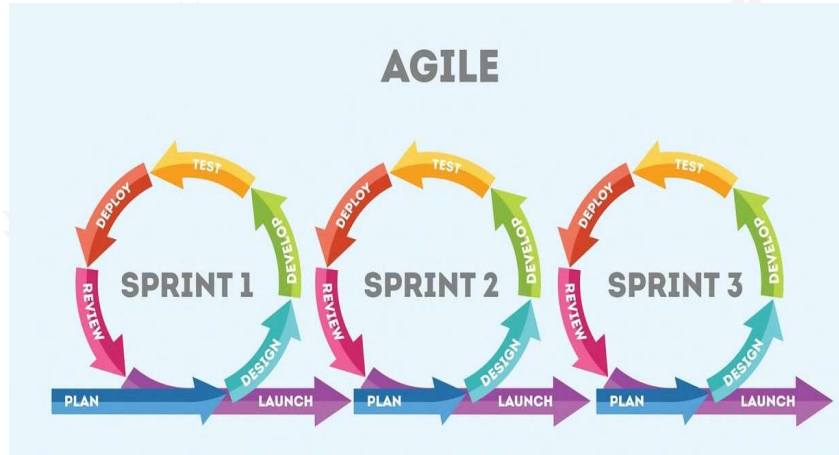


5-2 المصدر: القسطة 2023 دورة إدارة المشاريع

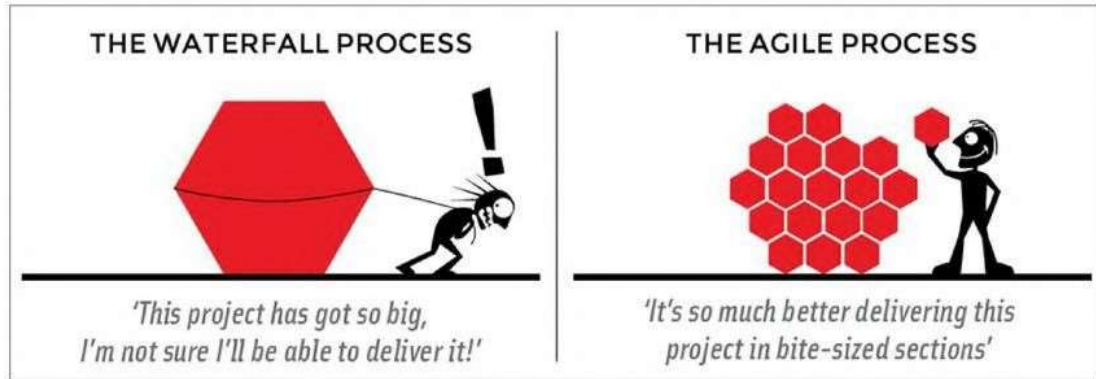
إدارة المشاريع الرشيقة :

- عملية تكرارية ومتزايدة
- يؤكد على التعاون وردود الفعل
- قابلية عالية للتكيف مع التغيرات في المتطلبات

- يقر باحتياجات العملاء المتطورة
- دورات تطوير قصيرة مع إصدارات متعددة
- مشاركة العملاء المستمرة طوال فترة التطوير



2-6 المصدر: القشطة 2023 دورة إدارة المشاريع



2-7 المصدر: القشطة 2023 دورة إدارة المشاريع

في حين أن كلا النهجين لهما مزاياهما، فقد اكتسبت إدارة المشاريع Agile شعبية نظراً لقدرتها على تقديم القيمة في بيئة ديناميكية وسريعة التطور.

4-Kanban، وScrum،Agile وما إلى ذلك

تشتمل إدارة المشاريع الرشيقة على عدة منهجيات، لكل منها خصائصها وتطبيقاتها الفريدة. دعونا نتعمق في بعض منهجيات Agile على نطاق واسع الأكثر استخداما:

1 - Scrum :

يعد Scrum أحد أكثر منهجيات Agile ، وهو شيوعا معروف بتركيزه على التطوير التكراري والمتزايد. وهي تستخدم دورات تطوير قصيرة تسمى سباقات السرعة، وعادة ما تستمر ما بين أسبوع بأنها منظمة ذاتياً إلى أربعة أسابيع. تتميز فرق Scrum ومتعددة الوظائف، ولها أدوار محددة بوضوح مثل Master Scrum ومالك المنتج وفريق التطوير.

2 - Kanban :

كانبان هي منهجية رشيقة تصور العمل باستخدام لوحة كانبان. يتم تمثيل عناصر العمل كبطاقات تتحرك عبر الأعمدة، مما يمثل مراحل مختلفة من سير العمل. يركز كانبان على الحد من العمل الجاري (WIP) لتحسين التدفق وتحديد الاختناقات. فهو يوفر رؤية في الوقت الفعلي لحالة المشروع ويساعد الفرق في الحفاظ على وتيرة ثابتة للعمل.

3 - Agile :

تهدف إدارة المشاريع الخالية من الهدر، المستوحاة من نظام إنتاج تويوتا، إلى التخلص من الهدر وخلق القيمة. إنه يركز على تقديم ما يريده العميل، عندما يريده، بأقل قدر من الموارد. تؤكد إدارة المشاريع الخالية من الهدر على التحسين المستمر، ورسم خرائط تدفق القيمة، وتقليل النفايات لتحسين الكفاءة

4 - Extreme Programming :

البرمجة المتطرفة هي منهجية رشيقة تركز على الممارسات الهندسية مثل التطوير القائم على الاختبار، والتكامل المستمر، والبرمجة الزوجية. إنه يركز بشدة على التميز التقني وتعاون العملاء. تشمل المنهجيات الرشيقة الأخرى طريقة تطوير الأنظمة الديناميكية (DSDM)، والتطوير المبني على الميزات (FDD)، وCrystal. تتمتع كل منهجية بنقاط قوتها وهي مناسبة لأنواع المشاريع المختلفة وديناميكيات الفريق. من الضروري اختيار المنهجية الأكثر ملاءمة بناءً على متطلبات المشروع المحددة وقدرات الفريق.

5-أطر عمل إدارة المشروعات الرشيقة

بالإضافة إلى منهجيات Agile، هناك العديد من أطر العمل الشائعة التي توفر الهيكل والتوجيه لإدارة المشاريع Agile. دعنا نستكشف القليل منها:

1- إطار عمل معهد إدارة المشاريع الرشيقة (PMI):

يوفر إطار PMI Agile، الذي طوره معهد إدارة المشاريع، خارطة طريق للمؤسسات التي تنتقل إلى إدارة المشاريع Agile. ويؤكد على الحاجة إلى ميثاق المشروع، ومشاركة أصحاب المصلحة، ونهج منضبط لإدارة مشاريع Agile.

2- إطار عمل رشيق متدرج Safe (SAFE):

هو إطار عمل معتمد على نطاق واسع لتنفيذ Agile على نطاق واسع. فهو يوفر مجموعة من المبادئ والممارسات التي تمكن المؤسسات من موازنة فرق Agile المتعددة وتنسيق التبعيات وتقديم مشاريع واسعة النطاق بطريقة منظمة. يتكون SAFE من ثلاثة مستويات: الفريق والبرنامج والمحفظة

3-رشيقة منضبطة (DA):

Agile Disciplined هو إطار عمل لقرار العملية يوفر إرشادات حول اختيار النهج Agile المناسب لمشروع أو موقف معين. وهو يوفر مجموعة أدوات من خيارات العمليات والمبادئ التوجيهية المخصصة، مما يسمح للمؤسسات بتخصيص ممارساتها الرشيقة بناءً على احتياجاتها الفريدة.

توفر هذه الأطر، من بين أمور أخرى، الهيكل والتوجيه للمؤسسات التي تتطلع إلى تنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة على مستويات مختلفة.

6- أدوار ومسؤوليات إدارة المشروعات الرشيقة:

تتضمن إدارة المشاريع الرشيقة أدواراً ومسؤوليات محددة لضمان التعاون الفعال والتواصل والمساءلة داخل الفريق. فيما يلي بعض الأدوار الرئيسية الشائعة في مشاريع Agile :

1مالك المنتج:

يمثل مالك المنتج صوت العميل، ويحدد أهداف المشروع، ويعطي الأولوية لتراكم المنتج. إنهم يعملون بشكل وثيق مع أصحاب المصلحة لجمع المتطلبات وتوفير الوضوح بشأن قصص المستخدمين واتخاذ القرارات بشأن ميزات المنتج وإصداراته.

2 سكروم ماستر:

يعد Scrum Master مسؤولاً عن ضمان اتباع عملية Scrum وإزالة العوائق وتسهيل تعاون الفريق. إنهم يعملون كفائد خادماً، مما يضمن حصول الفريق على الموارد و الأدوات والدعم اللازم لتقديم منتجات عالية الجودة.

3-فريق التطوير:

يتكون فريق التطوير من أعضاء متعددي الوظائف مسؤولين عن تقديم زيادة المنتج. إنهم يتعاونون بشكل وثيق مع مالك المنتج لفهم المتطلبات وتقدير العمل وتقديم القيمة في كل سباق.

4-المدرّب الرشيق:

المدرّب الرشيق هو ممارس ذو خبرة يوجه الفريق والمؤسسة خلال عملية اعتماد Agile. إنهم يقدمون الإرشاد والتدريب لمساعدة الفرق على تبني قيم ومبادئ وممارسات Agile.

5-أصحاب المصلحة:

يشمل أصحاب المصلحة الأفراد أو المجموعات المتأثرة بالمشروع أو المهتمين بنتائجه. إنهم يقدمون التعليقات ويتحققون من صحة السليمات ويساهمون في صنع القرار طوال المشروع. من المهم ملاحظة أن إدارة المشاريع Agile تعزز فرق التنظيم الذاتي والمسؤولية المشتركة. ليس المقصود من الأدوار

المذكورة أعلاه أن تكون توجيهية أو هرمية ولكنها توفر الوضوح بشأن مجالات المسؤولية المختلفة ضمن مشروع Agile .

7- أدوات وبرامج إدارة المشروعات الرشيقة:

تعتمد إدارة المشاريع الرشيقة على أدوات وبرامج متنوعة لتسهيل التعاون والتواصل وتتبع المشروع .دعنا نستكشف بعض أدوات إدارة المشاريع Agile الشائعة:

1- Jira :

Jira هي أداة لإدارة المشاريع تستخدم على نطاق واسع وتدعم منهجيات Agile مثل Scrum و Kanban. فهو يوفر ميزات لإدارة الأعمال المتراكمة والتخطيط السريع وتتبع المهام وإعداد التقارير . يتيح Jira للفرق تصور تقدم المشروع وتعيين المهام والتعاون في عناصر العمل .

2- Trello :

Trello هي أداة بسيطة وبديهية لإدارة المشاريع تستخدم لوحات Kanban لتصور العمل . فهو يسمح للفرق بإنشاء بطاقات تمثل المهام أو قصص المستخدمين، ونقلها عبر الأعمدة، وتتبع التقدم . يعد Trello مفيداً بشكل خاص للفرق أو المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم .

3- Microsoft Azure DevOps :

Azure DevOps المعروف سابقاً باسم Visual Studio Team Services (VSTS) ، عبارة عن مجموعة شاملة من الأدوات لإدارة المشاريع Agile . فهو يوفر ميزات للتحكم في المصدر، والتكامل المستمر، وإدارة البناء والإصدار، والتخطيط السريع . يدعم Azure DevOps منهجيات متنوعة، بما في ذلك Scrum و Kanban و Agile على نطاق واسع .

4- موقع Monday . Com :

عبارة عن منصة تعاون مرئية تمكن الفرق من إدارة المشاريع والمهام وسير العمل . فهو يوفر قوالب قابلة للتخصيص، وتتبع الوقت، وتتبع التقدم، والتكامل مع أدوات الاتصال الشائعة . موقع Monday . Com مناسب للفرق من جميع الأحجام والصناعات .

5 - Slack:

هي أداة للتواصل والتعاون بين أعضاء الفريق تعمل على تسهيل المراسلة في الوقت الفعلي ومشاركة الملفات والتكامل مع الأدوات الأخرى. فهو يسمح لفرق Agile بالبقاء على اتصال ومشاركة التحديثات والتعاون في المشاريع بسلاسة. توفر هذه الأدوات، من بين أدوات أخرى، البنية الأساسية اللازمة لإدارة المشاريع الرشيقة، مما يمكن الفرق من العمل بكفاءة وشفافية.

8- أفضل ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة:

لضمان إدارة مشروعات Agile بنجاح، من الضروري اتباع أفضل الممارسات التي تعزز التعاون والإنتاجية والجودة. فيما يلي بعض أفضل الممارسات الأساسية لإدارة المشاريع Agile:

1- تحديد أهداف واضحة للمشروع :

ابدأ بتأسيس فهم مشترك لأهداف المشروع ونطاقه ومعايير نجاحه. حدد بوضوح ما يهدف الفريق إلى تحقيقه وقم بإبلاغه إلى جميع أصحاب المصلحة.

2- الاتصالات المتكررة والشفافة :

عزز ثقافة التواصل المفتوح والشفاف داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة. شجع الاجتماعات الاحتياطية اليومية والاستعراضات الاستراتيجية المنتظمة وحلقات التعليقات لضمان توافق الجميع وإعلامهم.

3- حدد أولويات قائمة المنتجات المتراكمة :

تعاون مع مالك المنتج لتحديد أولويات قصص المستخدم والميزات بناءً على قيمتها وتأثيرها. إعادة تقييم الأولويات باستمرار لمعالجة احتياجات العملاء المتغيرة وقيود المشروع.

4- الحفاظ على وتيرة مستدامة :

تجنب إثقال كاهل الفريق بالعمل المفرط أو المواعيد النهائية غير الواقعية. تأكد من وتيرة عمل مستدامة تسمح لأعضاء الفريق بالحفاظ على التركيز وتقديم عمل عالي الجودة وتجنب الإرهاق.

5- التكامل والاختبار المستمر :

تنفيذ ممارسات التكامل المستمر لضمان جودة التعليمات البرمجية، وتقليل مشكلات التكامل، وتمكين الإصدارات المتكررة. اجعل الاختبار الآلي جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير لاكتشاف العيوب مبكراً.

6-التطوير التكراري والتعليقات :

قم بتقسيم المشروع إلى زيادات صغيرة يمكن التحكم فيها وتقديم قيمة للعملاء في كل تكرار. تشجيع التعليقات المنتظمة من العملاء وأصحاب المصلحة لدمج التحسينات وضمان التوافق مع توقعاتهم.

7-صنع القرار بشكل تعاوني :

تعزيز اتخاذ القرار التعاوني داخل الفريق، والذي يشمل جميع أصحاب المصلحة المعنيين. تعزيز بيئة حيث يتم تقدير مدخلات الجميع ويتم التوصل إلى توافق في الآراء من خلال الحوار وشفافية وليس المناقشات.

8-تبني التحسين المستمر :

شجع ثقافة التحسين المستمر، حيث يفكر الفريق في ممارساته، ويحدد مجالات التحسين، ويجرب الأفكار الجديدة. قم بتقييم وتحسين عمليات Agile بانتظام لزيادة الكفاءة والتكيف مع الظروف المتطورة. ومن خلال اتباع أفضل الممارسات هذه، يمكن لفريق مشروع Agile زيادة إنتاجيتهم إلى أقصى حد، وتقديم منتجات عالية الجودة، وتحسين عملياتهم ونتائجهم بشكل مستمر.



2-9 المصدر: فاستر كابيتال

9-تحديات ومزالق إدارة المشاريع الرشيقة

في حين أن إدارة المشاريع الرشيقة توفر العديد من الفوائد، فإنها تقدم أيضاً تحديات ومزالق محتملة. من المهم أن تكون على دراية بهذه التحديات وأن تعالجها بشكل استباقي لضمان نجاح المشروع. تشمل بعض التحديات الشائعة ما يلي:

1-مقاومة التغيير :

غالباً ما يتطلب تبني أسلوب Agile تحولاً ثقافياً داخل المؤسسات. يمكن أن تعيق مقاومة التغيير من أعضاء الفريق أو أصحاب المصلحة أو القيادة التنظيمية التنفيذ الناجح لإدارة مشروع Agile.

2-الافتقار إلى الوضوح في المتطلبات :

تعتمد المنهجيات الرشيقة على التطوير التكراري والتعليقات. ومع ذلك، إذا كانت المتطلبات غامضة أو تتغير باستمرار، فقد يؤدي ذلك إلى الارتباك والتأخير وعدم التركيز.

3-عدم كفاية مشاركة أصحاب المصلحة :

يمكن أن يؤدي الافتقار إلى المشاركة النشطة والمشاركة من أصحاب المصلحة إلى عدم التوافق وسوء التواصل والتأخير. من الضروري تعزيز العلاقات القوية مع أصحاب المصلحة وضمان مشاركتهم المنظمة في جميع أنحاء المشروع.

4-قيود الموارد :

يمكن أن يؤثر التوفر المحدود للموارد الماهرة، مثل المطورين أو المختبرين أو الخبراء المتخصصين، على الجداول الزمنية للمشروع والتسليمات. ومن الضروري التخطيط والإدارة المناسبين للموارد للتغلب على هذا التحدي.

5-إدارة التبعية :

في المشاريع التي تتضمن فرق Agile متعددة أو تبعيات خارجية، تصبح إدارة التنسيق والتبعيات بين الفرق بشكل فعال أمراً بالغ الأهمية. يمكن أن يؤدي عدم التنسيق إلى التأخير والصراعات ونتائج المشروع للخطر.

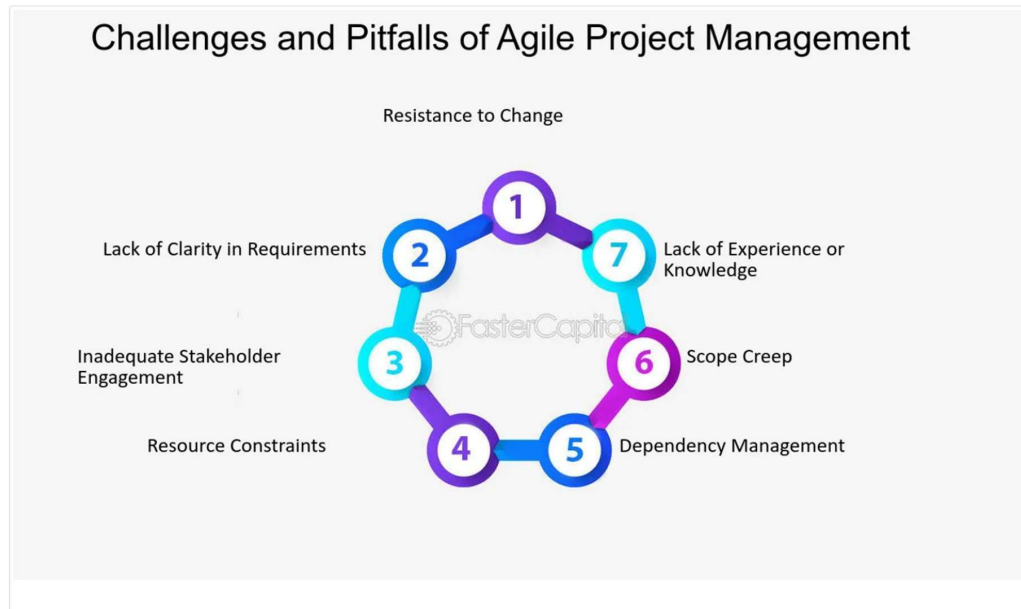
6- زحف النطاق :

تؤكد منهجيات Agile على المرونة، ولكن بدون إدارة مناسبة للنطاق، يمكن أن تخرج المشروعات عن نطاق السيطرة بسهولة. من المهم الحفاظ على فهم واضح لنطاق المشروع وإدارة التغييرات بشكل فعال.

7- نقص الخبرة أو المعرفة :

قد تواجه فرق Agile أو مديري المشاريع عديمي الخبرة صعوبة في تنفيذ ممارسات Agile بشكل فعال. ويمكن أن يساعد التدريب والتوجيه والإرشاد المناسب في التغلب على هذا التحدي.

إن إدراك هذه التحديات ومعالجتها بفعالية من خلال التخطيط الاستباقي والتواصل الفعال والتعاون يمكن أن يعزز بشكل كبير نجاح مشاريع Agile.



2-8 المصدر: فاستر كابيتال

تحديات ومزالق إدارة المشاريع الرشيقة

مقاومة التغيير



10-2 المصدر: فاستر كابيتال

10-قصص نجاح إدارة المشاريع Agile في مشاريع التطوير

أثبتت إدارة المشاريع الرشيقة فعاليتها العالية في تقديم مشاريع تطوير ناجحة. تبنت العديد من المنظمات منهجيات Agile وحصلت نتائج ملحوظة. دعونا نستكشف بعض قصص النجاح:

1 - Spotify:

اعتمدت Spotify، خدمة بث الموسيقى الشهيرة، إدارة المشاريع Agile للابتكار المستمر وتقديم ميزات جديدة لمستخدميها. لقد نظموا فرق التطوير الخاصة بهم في فرق صغيرة مستقلة، لكل منها تركيز محدد ومجموعة من المسؤوليات. سمح هذا النهج لـ Spotify بتطوير ميزات جديدة ونشرها بسرعة، مما أدى إلى إنشاء منصة ناجحة للغاية ومخدمة على نطاق واسع

2- Netflix:

اعتمدت Netflix، منصة البث الرائدة، على إدارة المشاريع Agile لتحويل أعمال تأجير أقراص DVD الخاصة بها إلى شركة بث رقمية عملاقة. من خلال اعتماد ممارسات Agile، تمكنت Netflix من التكيف بسرعة مع متطلبات السوق المتغيرة، وإصدار تحديثات متكررة، وتحسين نظامها الأساسي بشكل مستمر. اليوم، أصبحت Netflix للترفيه المتدفق وقد مرادفاً أحدثت ثورة في صناعة الوسائط التقليدية.

3- Amazon:

تبنّت شركة أمازون، عملاق التجارة الإلكترونية، إدارة المشاريع Agile عبر شبكتها الواسعة من فرق التطوير. إنهم يستخدمون مجموعة من منهجيات Agile مثل Scrum و Kanban لدفع الابتكار وتحسين تجربة العملاء وتقديم المنتجات والميزات على نطاق غير مسبوق. ويمكن أن يُعزى نجاح أمازون، جزئياً إلى ممارساتها الرشيدة، والتي تمكن من إجراء التجارب السريعة والتحسين المستمر.

تسلط قصص النجاح هذه الضوء على القوة التحويلية لإدارة المشاريع الرشيدة في مشاريع التنمية. من خلال تبني مبادئ وممارسات Agile، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة الابتكار وتقديم القيمة للعملاء والبقاء في المقدمة في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم. في الختام، أحدثت إدارة المشاريع الرشيدة ثورة في صناعة التطوير من خلال تعزيز القدرة على التكيف والتعاون والتطوير التكراري. إن فوائده العديدة، مثل المرونة، وزيادة رضا العملاء، وسرعة الوصول إلى السوق، وتحسين الجودة، وتعزيز التعاون الجماعي، وارتفاع معنويات الموظفين، جعلت منه النهج المفضل للعديد من المؤسسات. ومن خلال اتباع أفضل الممارسات، ومواجهة التحديات، والتعلم من قصص النجاح، يمكن لفرق التطوير الاستفادة من فن إدارة المشاريع الرشيدة لتحقيق نتائج باهرة.

خلاصة مبادئ إدارة المشروعات الرشيدة Agile Project Management

1. ان ادارة المشروعات الرشيدة Agile Project Management ترحب وتتوقع التغيير .
2. تعتمد إدارة المشروعات الرشيدة على إيجاد قيم صغيرة متزايدة small value-added increments على طول فترة المشروع، إذن أبدأ بإنشاء منتج يحقق الوظائف الأساسية، ثم تزيد هذه الوظائف مع التزايد increments كل مرة نعمل تزايد، تزايد، تزايد حتى يصل المنتج إلى أفضل شكل ممكن.

3. تعتمد إدارة المشروعات الرشيقة على التغذية الراجعة feedback loops من العميل بالدرجة الأولى، فمهم جدا أن نعرف ما هو رأي العميل فيما حققناه لحد الآن، وأيضا نعتمد على التغذية الراجعة للفريق أنفسهم، عندما يراجع الفريق نفسه ويقول ما هي الأخطاء التي وقعنا بها وكيف نستطيع أن نحسن من أدائنا.
4. تقسح إدارة المشروعات الرشيقة المجال للتجربة، تقسح المجال للاكتشاف، تقسح المجال للإبداع.
5. تركز إدارة المشروعات الرشيقة على القيمة، أي عليك أن تقدم أصحاب المشروع أو أصحاب العلاقة في المشروع stakeholders قيمة، يشعرون بها، وأن تظهر هذه القيمة في الأيام الأولى وتستمر بالتزايد على طول فترة حياة المشروع.
6. من المبادئ المهمة في إدارة المشروعات الرشيقة أنه من الأفضل أن نفشل مبكرا fail fast على أن نفشل لاحقا، وهذا الكلام طبعا مهم جدا، متى يكون الفشل آمنا كما يقال؟ عندما يكون فشلا مبكرا، فلا أكون قد استنزفت الكثير من الموارد المالية والبشرية، بينما يكون الفشل خطيرا عندما يكون في المراحل الأخيرة من المشروع، لذلك من مبادئ إدارة المشروعات الرشيقة، مواجهة المخاطر بأقرب فرصة ممكنة، لماذا؟ لأنه إذا كانت هذه المخاطر سوف تؤدي إلى فشل المشروع فمن الأفضل أن يكون هذا الفشل مبكرا وآمنا. Failing fast is failing safe.
7. من المهم أن يرى أصحاب المصلحة القيمة على طول فترة حياة المشروع ليس فقط في الأيام المبكرة، ليس فقط في الأيام الأولى للمشروع، طالما المشروع يعمل، هناك دائما تزايد في القيمة.
8. وبالتالي يوجد تحسين دائم للمشروع، وفي أعمال المشروع.

الفصل الثالث

منهجية البحث

3 المقدمة

يعتمد البحث على المنهج البحثي النوعي الذي يعتمد على تقصي الآراء وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا دقيقا، من أجل تحديد ما لمحا وصفاتها حتي يمكن جمع المعلومات حول موضوع الدراسة من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج علمية عن الظاهرة التي سوف يتم دراستها

تعتبر منهجية البحث النوعي إحدى أساليب البحث العلمي التي تهدف إلى فهم الظواهر الاجتماعية والسلوكية من خلال استكشاف وجهات نظر الأفراد وتجاربهم. يركز هذا النوع من البحث على المعاني والسياقات بدلاً من الأرقام والبيانات الكمية، مما يجعله مناسباً لدراسة المواضيع التي تتطلب فهماً عميقاً وتفصيلاً.

3.1 أهداف البحث النوعي

1. فهم الظواهر: يسعى البحث النوعي إلى فهم كيف يفسر الأفراد تجاربهم ومشاعرهم وسلوكياتهم.
2. استكشاف المعاني: يساعد في اكتشاف المعاني المختلفة التي يمكن أن يربطها الأفراد بظواهر معينة.
3. تحليل السياقات: يُركز على السياقات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على السلوك البشري.

3.2 أنواع البحث النوعي

هناك عدة أنواع من البحث النوعي، منها:

1. المقابلات العميقة: التي تتضمن مناقشات مفصلة مع الأفراد لاستكشاف آرائهم وتجاربهم.
2. المجموعات البؤرية: التي تجمع مجموعة من الأفراد لمناقشة موضوع معين وتبادل الآراء.
3. الملاحظات المباشرة: حيث يراقب الباحث سلوك الأفراد في سياقات طبيعية.

3.3 أدوات جمع البيانات

تستخدم مجموعة من الأدوات لجمع البيانات في البحث النوعي، مثل:

- المقابلات: التي تُسجل وتُحلل لاحقًا.
- الاستبيانات المفتوحة: التي تسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم بحرية.
- تحليل النصوص: مثل تحليل المحتوى للمواد المكتوبة أو الرقمية.

3.4 أهمية البحث النوعي

تتجلى أهمية البحث النوعي في قدرته على تقديم رؤى عميقة وشاملة حول الظواهر المدروسة. يساهم هذا النوع من البحث في توجيه الفهم النظري وتطوير السياسات والبرامج التي تعكس تجارب الأفراد واحتياجاتهم.

3.5 -المنهجية وطرق البحث.

ان انطلاقا من كون الدراسة والبحث سوف يتم تطبيقه علي مشروع شركة كشف الكواشف للصناعة فستستخدم الدراسة دراسة الحالة من خلال المنهج البحثي النوعي (qualitative method research) دراسة حالة ل احد المشاريع الطبية للتعرف علي أثر استخدام الادارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية علي انتاجية المشروع والتنافسية.

3.6 أدوات البحث:

بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة أو جزئية وبصفة مباشرة باللغة العربية والأجنبية كما تم الاعتماد أيضا على المذكرات والمجلات العلمية والمقتنيات ومواقع الأنترنت.

اما بالنسبة للجانب التطبيقي فكان عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي: الملاحظات المباشرة و المقابلات والوثائق

والسجلات الارشيفية وملاحظات المشاركين حيث ان الباحث (عبدالرحمن بانافع) هو احد مؤسسي مشروع شركة كشف الكواشف للصناعة ثم تقديم الملاحظات من خلال التجارب الخاصة في العمل مع المشروع .

3.7 -مجتمع البحث

يتمثلُ مجتمعُ البحث بجميع المشاريع الصناعية الطبية في المملكة العربية السعودية.

3.8 -عينة البحث

عينة البحث شركة كشف الكواشف للصناعة احد المشاريع الرائدة في مجال الصناعات الطبية والمختبرات.

3.9 حدود البحث

- الحدود المكانية: جميع المقابلات في مقر المشروع في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود الزمنية : انجز هذا البحث خلال الفصل الثالث من السنة الجامعية لعام 2023م- 2024م.
- الحدود البشرية : عمل مقابلة شخصية مع احد ملاك لمشروع شركة كشف الكواشف الطبية والإدارة العليا والإدارة الوسطى .

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

4 المقدمة

تهدف الإدارة الرشيقة (Agile Management) إلى تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد من خلال تبني ممارسات متكاملة تركز على التحسين المستمر. في مجال الصناعة الطبية، يتطلب الأمر تقديم منتجات عالية الجودة بأقصى كفاءة لتلبية احتياجات السوق المتزايدة.

تُعد الصناعة الطبية واحدة من القطاعات الأكثر حيوية وتأثيرًا في حياة المجتمع، حيث تتطلب تقديم منتجات عالية الجودة وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات المرضى والمتخصصين في الرعاية الصحية. في هذا السياق، أصبحت الإدارة الرشيقة (Agile Management) إحدى الاستراتيجيات المهمة لتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الصناعية.

تحليل البيانات هو عملية فحص وتحويل البيانات بهدف استخراج معلومات مفيدة، دعم اتخاذ القرارات، وتقديم رؤى قيمة. تعتبر هذه العملية أساسية في مختلف المجالات، بما في ذلك الأعمال، والعلوم، والتكنولوجيا، والطب، حيث تساعد في فهم الأنماط والتوجهات وراء الأرقام.

4.1 أهمية تحليل البيانات

1. **اتخاذ قرارات مدروسة:** يوفر تحليل البيانات رؤى تستند إلى حقائق، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة.
2. **تحسين الأداء:** يمكن تحليل البيانات من تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات، مما يمكن الشركات من تحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها.
3. **توقع الاتجاهات:** باستخدام الأساليب الإحصائية والتنبؤية، يمكن للمنظمات استشراف المستقبل وتوقع احتياجات العملاء والسوق.
4. **تخصيص التجارب:** يساعد تحليل البيانات في فهم سلوك العملاء، مما يسمح بتقديم تجارب مخصصة تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.

4.2 خطوات تحليل البيانات

1. **تجميع البيانات**: جمع البيانات من مصادر متعددة مثل الاستطلاعات، قواعد البيانات، أو السجلات التجارية.
2. **تنظيف البيانات**: إزالة الأخطاء والبيانات المفقودة، وتصحيح أي تباينات لضمان جودة البيانات.
3. **تحليل البيانات**: استخدام أساليب إحصائية وتقنيات تحليل البيانات لاستكشاف الأنماط والعلاقات.
4. **تفسير النتائج**: تحويل النتائج إلى معلومات قابلة للفهم وتفسيرها في سياق العمل أو البحث.
5. **التصور**: استخدام الرسوم البيانية والمخططات لتقديم البيانات بطريقة بصرية تسهل الفهم.
6. **اتخاذ القرارات**: بناءً على النتائج، يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء أو حل المشكلات.

4.3 أدوات تحليل البيانات

تشمل الأدوات الشائعة في تحليل البيانات:

- **برامج الإحصاء**: مثل SPSS ، R ، Python.
 - **برامج تحليل البيانات**: مثل Excel ، Tableau ، Power BI.
 - **قواعد البيانات**: مثل SQL لتخزين وإدارة البيانات.
- يعد تحليل البيانات مهارة أساسية في عالم اليوم، حيث تساعد في فهم المعلومات بشكل أفضل وتقديم رؤى تدعم اتخاذ القرارات. مع تزايد حجم البيانات المتاحة، تزداد الحاجة إلى تقنيات وأساليب تحليلية فعالة لضمان الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة.
- تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر استخدام مبادئ الإدارة الرشيدة في المشاريع الصناعية الطبية، من خلال تحليل مجموعة من البيانات المجمعة من استبيانات ودراسات حالة. تهدف النتائج المستخلصة

إلى تقديم رؤى واضحة حول كيفية تأثير هذه المنهجية على جودة المنتجات، وكفاءة العمليات، وتكاليف التشغيل، بالإضافة إلى رضا الموظفين.

سيتم في هذا البحث تقديم تحليل شامل للبيانات، مع التركيز على النقاط الرئيسية التي تظهر الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الرشيقة في هذا القطاع. من خلال فهم النتائج المستخلصة، يمكن للمصانع الطبية اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

تتضمن هذه المقدمة لمحة عن أهمية الإدارة الرشيقة، وأهداف البحث، وأهمية البيانات المجمعة، مما يمهّد الطريق لفهم أعمق للنتائج والتحليلات القادمة.

4.4 - تحليل البيانات

4.4.1. تحسين جودة المنتجات

- البيانات: أظهرت نسبة 30% من المصانع التي اعتمدت الإدارة الرشيقة تقليلًا في العيوب.
- التحليل: هذه النسبة تدل على فعالية الأدوات مثل "مراجعة العمليات" و"تحليل الأسباب الجذرية" في تحسين جودة المنتجات.

4.4.2. زيادة الكفاءة الإنتاجية

- البيانات: نسبة 25% زيادة في الإنتاجية.
- التحليل: التحسينات في التخطيط والتنظيم الداخلي، مثل استخدام نظام "السحب Pull" (System)، ساهمت في هذه الزيادة من خلال تقليل أوقات الانتظار.

4.4.3. تقليل التكاليف

- البيانات: انخفاض التكاليف التشغيلية بنسبة 15%.
- التحليل: يظهر أن تقليل الفاقد في الموارد البشرية والمواد الخام كان له تأثير مباشر على التكلفة، مما يعكس أهمية الإدارة الفعالة للمخزون.

4.4.4. تحسين بيئة العمل

- البيانات: زيادة رضا الموظفين بنسبة 40%.

- التحليل: تحسن بيئة العمل من خلال تطبيق نظام 5S أدى إلى خلق جو عمل أكثر تنظيمًا، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين.

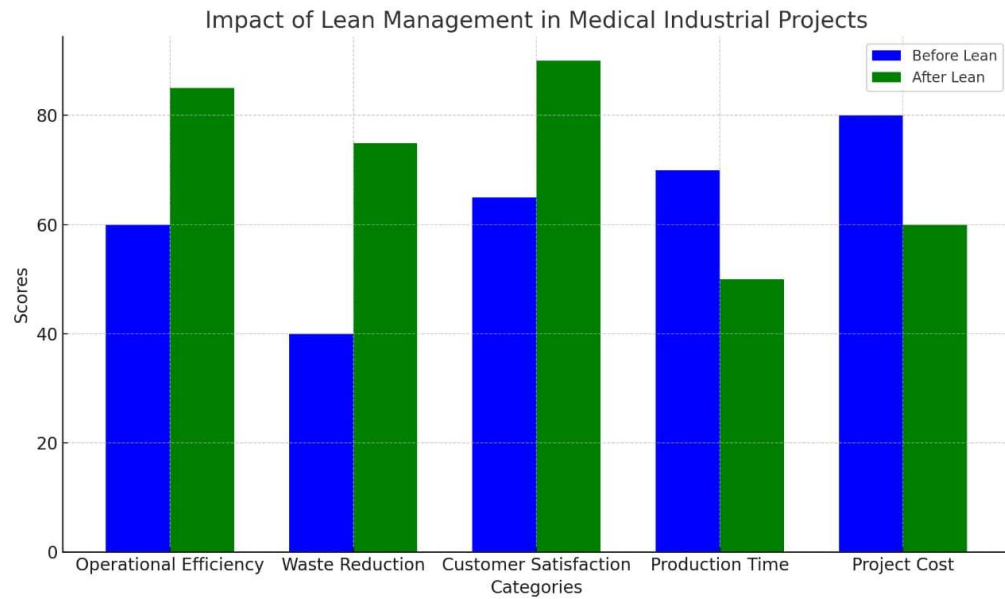
4.4.5 زيادة سرعة الاستجابة للاحتياجات السوقية

- البيانات: تقليل وقت الاستجابة للطلبات بنسبة 20%.
- التحليل: الاستخدام الفعال للأدوات مثل "إدارة المخزون الفعالة" ساعد في تحسين سرعة الاستجابة.

4.4.6 تعزيز ثقافة التحسين المستمر

- البيانات 70%: من المشاركين أشاروا إلى وجود رغبة أكبر في الابتكار والتحسين.
- التحليل: هذا يعكس نجاح الإدارة الرشيدة في إنشاء بيئة تشجع على المبادرة والابتكار بين الموظفين.

تأثير الإدارة الرشيدة على الصناعات الطبية 1-4



1. Parkhi, S.S. (2019), "Agile management practices in healthcare sector: a literature review", Benchmarking: An International Journal.
2. The impact of Agile management on frontline healthcare professionals: BMC Health Services Research.

4.5 - النتائج

النتائج الرئيسية

4.5.1 تحسين جودة المنتجات:

- أظهرت الدراسات أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة أدى إلى تقليل العيوب في المنتجات الطبية، مما ساهم في رفع مستوى الجودة. حيث تم تقليل نسبة الأخطاء في عمليات التصنيع .

4.5.2 زيادة الكفاءة الإنتاجية:

- تحسنت معدلات الإنتاجية بشكل ملحوظ، حيث زادت سرعة العمليات الإنتاجية . نتيجة تبني أساليب مثل العمل بمجموعات صغيرة وتقليل الفاقد.

4.5.3 تقليل التكاليف:

- أدى تطبيق الإدارة الرشيدة إلى تقليل التكاليف التشغيلية نتيجة لتحسين استغلال الموارد وتقليل الفاقد في المواد والوقت.

4.5.4 تحسين بيئة العمل:

- ساهمت في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا العملاء .

4.5.5 زيادة سرعة الاستجابة للاحتياجات السوقية:

- ساعدت الإدارة الرشيدة في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في الطلب، مما أدى إلى تقليل وقت الاستجابة للطلبات .

4.5.6 تعزيز ثقافة التحسين المستمر:

- أدى تبني مبادئ الإدارة الرشيدة إلى خلق ثقافة مؤسسية تركز على التحسين المستمر، مما دفع الفرق إلى البحث عن حلول جديدة وابتكارات لتحسين العمليات

4.6 التحديات والعوائق

رغم الفوائد الملحوظة، واجهت العديد من المشاريع الطبية تحديات في تطبيق الإدارة الرشيقة، منها:

- مقاومة التغيير من بعض الموظفين.
- نقص التدريب الكافي.
- قلة الدعم من الإدارة العليا.

4.7 الاستنتاجات

تظهر النتائج أن استخدام الإدارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية يعزز الكفاءة وجودة الإنتاج، ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. ومع ذلك، من الضروري معالجة التحديات المترتبة على التطبيق لضمان تحقيق النتائج المرجوة. ينبغي تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتوفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لتحقيق أقصى استفادة من هذه المنهجية.

إليك جدول يوضح أثر الإدارة الرشيقة على المشاريع الصناعية الطبية مع بعض المراجع 1-4

المصدر	الوصف	الأثر
Parkhi, S.S. (2019), <i>Agile management practices in healthcare sector: a literature review</i>	زيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد في الموارد	تحسين الكفاءة التشغيلية
Kim, C.S. et al. (2006), <i>Agile health care: What can hospitals learn from a world-class automaker?</i>	تقليل الفاقد في الوقت والموارد مما يؤدي إلى تكاليف أقل	تقليل الهدر
Diane, M. et al. (2005), <i>Going Agile in Health Care</i>	تحسين تجربة المريض من خلال تقليل أوقات الانتظار وتحسين الجودة	زيادة رضا المرضى

المصدر	الوصف	الأثر
Moyano–Fuentes, J. & Sacristán–Díaz, M. (2012), <i>Learning on Agile: A review of thinking and research</i>	تحسين التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية	تعزيز التعاون بين الفرق
<i>The impact of Agile management on frontline healthcare professionals: a scoping review</i>	تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة يؤدي إلى تحسين النتائج السريرية	تحسين جودة الرعاية الصحية

4.8- التوصيات

- يجب تطبيق الادارة الرشيقة بدرجة كبيرة لعناصر ومقومات نظام الإنتاج .
- وجد أن أكثر عناصر الإنتاج الرشيق تطبيقاً لتنظيم مكان العمل بما يتناسب مع متطلبات الإنتاج هي التصنيع الخلوي. لذا فإننا نسعى الى ضرورةً هي تنظيم مكان العمل، وأقل تطبيقاً
- يجب على الادارة العليا أن تهتم بالمشاكل والصعوبات التي تواجه عمليات الانتاج والجودة والاستعداد لإزالتها
- التوجه نحو تطبيق نظام الإنتاج الرشيق بشكل متكامل، والاستفادة من مزاياه المتعددة.
- الاهتمام بنشر الوعي بثقافة ومفهوم منهج الإنتاج الرشيق.
- العمل علي تدريب العاملين ورفع كفاءة الكادر البشري من اجل استغلالها بشكل أمثل في تطبيق نظام الإنتاج الرشيق .
- ضرورة توفير مقومات تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة لتقليل الهدر بدال من نظم الإنتاج الكبير التقليدي.
- يجب على المدراء وأصحاب الشركات تبني الأسس العلمية للإدارة والعمليات الإنتاجية والتخطيط الاستراتيجي.
- على المدراء وأصحاب الشركات بالاستعانة بأهل الخبرة والمتخصصين في تطبيق أنظمة الادارة الرشيقة لكي تتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق التصنيع الرشيق.
- السعي إلى تعزيز مفهوم الإبداع والابتكار لدى الموظفين وتخويلهم الصلاحيات والمسؤوليات لتطبيق التصنيع الرشيق

- توصي الدراسة اتحاد الغرف الصناعية بنشر ثقافة التصنيع الرشيق في كافة الشركات المسجلة لديها .
- توصي الدراسة الغرف التجارية بضرورة الاستمرار في تبني البرامج والمنح لتطبيق أنظمة التصنيع الرشيق في القطاعات الصناعية المختلفة .
- على الغرف التجارية التعاون مع أصحاب الشركات لتعزيز ثقافة التصنيع الرشيق لدى العاملين وتبني دورات تدريبية للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي لدى العمال.
- توصي الدراسة وزارة الصناعة بتبني معايير رئيسية تحتوي تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق عند تسجيل وترخيص الشركات الصناعية •
- العمل على وضع شروط وقوانين لقطاع الصناعة يتبنى أنظمة التصنيع الرشيق، والعمل على متابعة تطبيقها من خلال زيارات ميدانية للمصانع والشركات .
- العمل على وضع حوافز وتسهيلات للشركات التي تطبق أنظمة التصنيع الرشيق

الفصل الخامس

المراجع

5 المراجع العربية والأجنبية

5.1 - المراجع العربية

- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد الخامس عشر العدد الثاني يونيو 2023
- المجلة العربية للنشر العلمي العدد الخامس والثلاثون تاريخ الإصدار: 2 - آذار - 2022 م
- المجلة العربية للنشر العلمي العدد الواحد والأربعون تاريخ الإصدار: 2 - آذار - 2022 م
- عمر، محمود - اثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية: رسالة دكتوراه الاكاديمية العربية للعلوم والنقل البحري، الإسكندرية، مصر
- شحادة، أثر محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة " (دراسة حالة المشاريع في محافظة حماة) رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية ،حماة الجمهورية العربية السورية
- نايف، بيان، رائد، تركي، جابر، يحيى، عبدالله، حنان، رسالة ماجستير اثر الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية علي /مشروع كام فور سيل.
- الخضر وأونيا، 2022 "درجة تطبيق الهيئة الإدارية لمجالات الإدارة الرشيقة في جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ."
- خاطر، 2022"اثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين شركات توزيع الكهرباء"
- العوفي، 2022 "تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة الحربي والغامدي، 2020 دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع.
- الدليمي، سعد أحمد ليفة 2019- إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية السلي الشمال في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن
- مريم ومروة - 2017 إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه ،رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير قسم العلوم الاقتصادية

5.2 -المراجع الأجنبية

- Lima, B. F; Neto, J. V; Santos, R. S; Caiado, R. G. G (2023). A Socio-Technical Framework for Lean Project Management Implementation towards Sustainable Value in – 69 – the Digital Transformation Context. Journals Sustainability, Vol (15), Issue (3), 10.3390/su15031756
- Global Journal of Economics and Business Vol. 6, No. 1, 2019, pp. 37– 46
e-ISSN 2519–9293 , p-ISSN 2519–9285
- Robert K. Wysocki-Effective Project Management: Traditional, Agile , Extreme, Hybrid . First published:8 April 2019 ,
DOI:10.1002/9781119562757 2019 John Wiley & Sons, Inc.
- Abdullah, F. (2003). Agile Manufacturing tools & Techniques in the process
- Andersson (2007), Implement Agile Production In Small Companies.
- Bester field, D. H, Carol, Galen, M. (2011). Total Quality Management. New Jersey: Prentice– Hall.
- Cheah, A.; & Wong, W.; & Deng, Q. (2012). Challenges of Agile Manufacturing Implementation: A Hierarchical Model, International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 1(1), 2091–2100.
- Guangyu Xiong (2019) A Kind of Agile Approach for Removing Wastes From Non–Manufacturing Process With Various Facilities. IEEE/CAA JOURNAL OF AUTOMATICA SINICA, VOL. NO. 1, JANUARY 2019 6–Kumar, S. (2014). Agile Manufacturing and its Implementation, International Journal of Advanced Mechanical Engineering, 4(2), 231 238

- Kovacheva, A. (2010). Challenges in Agile implementation: successful transformation towards Agile enterprise, (Unpublished Master Thesis), University of Aarhus, Denmark
- Womack, J. P., & Jones, D.T. (1990). The Machine that Changed the World, Harper Perennial, New York
- Womack, J.P; & Jones, D.T. (2003). Agile Thinking (2nd Ed.). United Kingdom, London
- Parkhi, S.S. (2019), "Agile management practices in healthcare sector: a literature review", Benchmarking: An International Journal.
- The impact of Agile management on frontline healthcare professionals: BMC Health Services Research.
- Kim, C.S., Spahlinger, D.A., Kin, J.M., & Billi, J.E. (2006). Agile health care: What can hospitals learn from a world-class automaker?
- Diane, M., et al. (2005). Going Agile in Health Care.
- Moyano-Fuentes, J., & Sacristán-Díaz, M. (2012). Learning on Agile: A review of thinking and research.

5.3 الشبكة العنكبوتية

- 1- <https://fastercapital.com>
- 2- <https://bayhaspm.com/agile-project-management-principles>

الفصل السادس

الملاحق

6 الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع: استبانة دراسة مشروع تخرج

السيد المحترم/ السيدة المحترمة تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية في إطار التحضير لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع (M.S.P.M) تحت عنوان "أثر استخدام الادارة الرشيقة في المشاريع الصناعية الطبية على انتاجية المشروع والتنافسية في المملكة العربية السعودية.

استبيان المقابلة مع مسؤولي الإدارة العليا والوسطى واحد ملاك المصانع الطبية حول إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة (Agile Management) في المصنع:

القسم الأول: الوضع الحالي للمصنع

1. هل يمكن أن تعطينا لمحة عامة عن طبيعة العمليات الحالية في المصنع؟
2. كيف تصف مستوى الكفاءة في المصنع حالياً؟ وهل تواجهون أي تحديات مرتبطة بالإنتاج أو الجودة
3. هل هناك أنظمة أو منهجيات إدارية حالياً تُستخدم لتحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد؟ إذا نعم، ما هي؟

القسم الثاني: الجاهزية لتطبيق الإدارة الرشيقة

1. هل سمعت سابقاً عن منهجية الإدارة الرشيقة؟ وما مدى معرفتك بها؟
2. من وجهة نظرك، هل المصنع مستعد لتطبيق هذه المنهجية؟ ولماذا؟
3. ما هي الأدوات أو الأنظمة التي تعتقد أنها قد تحتاج إلى التغيير أو التطوير لتتماشى مع الإدارة الرشيقة؟
4. كيف ترى مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق مثل هذه المنهجيات في المصنع؟

القسم الثالث: التحديات المحتملة

1. ما هي التحديات التي تتوقع مواجهتها عند تطبيق الإدارة الرشيقة في المصنع؟ (مثل مقاومة الموظفين، التكاليف، إلخ.)
2. هل تعتقد أن ثقافة العمل الحالية في المصنع قد تشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الرشيقة؟ كيف يمكن التغلب على هذا التحدي؟
3. ما هي الصعوبات التي قد تواجهكم في تدريب وتنقيف الموظفين حول هذه المنهجية؟

القسم الرابع: الفوائد المتوقعة

1. ما هي الفوائد التي تتوقع أن يجنيها المصنع من تطبيق الإدارة الرشيقة؟ (مثل تقليل التكاليف، تحسين الجودة، تسريع العمليات)
2. كيف يمكن أن يساهم تطبيق الإدارة الرشيقة في تعزيز سلامة وأمان الموظفين والمنتجات الطبية؟
3. هل تعتقد أن الإدارة الرشيقة يمكن أن تساعد في تحسين رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات أو تسريع التسليم؟

القسم الخامس: التخطيط للتنفيذ

1. ما هي الخطوات الأولية التي تعتقد أنه يجب اتخاذها لتطبيق الإدارة الرشيقة في المصنع؟
2. هل لديكم أي خطط أو مبادرات حالية لتطبيق أساليب تحسين الإنتاج التي قد تتماشى مع الإدارة الرشيقة؟
3. كيف ستقومون بقياس نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في المصنع؟ وما هي المؤشرات التي ستعتمدون عليها؟

القسم السادس: الابتكار والمستقبل

1. كيف تعتقد أن تطبيق الإدارة الرشيقة قد يؤثر على القدرة الابتكارية في المصنع؟
2. هل تعتقد أن الإدارة الرشيقة قد تساعد المصنع على التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع الصناعات الطبية؟
3. ما هو تصورك للمستقبل بعد تطبيق الإدارة الرشيقة؟ كيف ترى المصنع خلال السنوات القادمة؟

القسم السابع: ملاحظات وتوصيات

1. ما هي النصائح التي تقدمها للشركات أو المصانع الطبية الأخرى التي تفكر في تطبيق الإدارة الرشيقة؟

2. هل هناك أي ملاحظات إضافية حول استعداد المصنع لتطبيق هذه المنهجية؟

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



Title

The impact of using Agile management in medical industrial projects on project productivity and competitiveness in kingdom of Saudi Arabia case study /Kashef Alkawashef company for industry

Prepared by:

Abdulrahman Yahya Banafa

Supervised by: Dr.Asma Abuanzeh

Year:2024

All copy wright for Midocean University