

عنوان البحث

تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) لتحسين كفاءة المشاريع
الصحية في محافظة حضرموت

إعداد الطالب/ة

شيخة عمر بن همام

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥م

مقدمة:

يشهد القطاع الصحي في محافظة حضرموت العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على جودة الخدمات الصحية وكفاءة تنفيذ المشاريع. ومع تزايد الحاجة إلى تحسين الأداء في ظل محدودية الموارد وتغير الظروف، أصبح تبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع أمراً ضرورياً.

- تُعدّ **منهجية إدارة المشاريع الرشيقية (Agile)** من أبرز الأساليب الحديثة التي تركز على المرونة، سرعة الاستجابة، والتحسين المستمر، وهي منهجية أثبتت نجاحها في القطاعات التقنية، وبدأت تجد طريقها إلى القطاعات الخدمية مثل الصحة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة إمكانية تطبيق منهجية Agile في إدارة المشاريع الصحية بمحافظة حضرموت، وتحليل أثرها في رفع كفاءة التنفيذ وجودة النتائج الصحية.

- يعد القطاع الصحي أحد الركائز الأساسية للتنمية المستدامة في أي دولة، فهو يؤثر بشكل مباشر على جودة حياة المواطنين، ويعكس كفاءة النظم الإدارية والتنظيمية في المؤسسات العامة والخاصة. وفي محافظة حضرموت باليمن، تواجه المشاريع الصحية تحديات معقدة نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة، ومحدودية الموارد البشرية والمالية، وتعقيد بيئة العمل الميدانية. ويؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى تأخر المشاريع، تراجع جودة الخدمات، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية.

إن إدارة المشاريع الصحية التقليدية تعتمد غالباً على أساليب وخطط ثابتة تتسم بالجمود، الأمر الذي يجعلها أقل قدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة أو التعامل مع الأحداث المفاجئة. ومن هنا برزت الحاجة إلى اعتماد منهجيات حديثة ومرنة، مثل **منهجية إدارة المشاريع الرشيقية (Agile Project Management)**، التي تركز على المرونة، التفاعل المستمر مع المتغيرات، والتحسين التدريجي للأداء. وقد أثبتت هذه المنهجية فعاليتها في القطاعات التقنية والتجارية حول العالم، كما بدأت بعض المؤسسات الصحية الدولية تبنيها لتطوير مشاريعها وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

تُعد محافظة حضرموت نموذجاً فريداً لدراسة هذا التطبيق، نظراً لتعدد المشاريع الصحية فيها واختلاف بيئاتها التنفيذية، من المستشفيات العامة إلى المراكز الصحية والوحدات المجتمعية. هذا التنوع يجعل من دراسة **تطبيق Agile** أمراً مهماً لفهم كيفية تحسين كفاءة التنفيذ وجودة الخدمات الصحية في بيئة معقدة ومحدودة الموارد.

تركز هذه الدراسة على تحليل واقع إدارة المشاريع الصحية في حضرموت، وقياس أثر تطبيق مبادئ **Agile** على كفاءة تنفيذ المشاريع الصحية، مع التعرف على المعوقات المحتملة وتقديم نموذج تطبيقي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء. ويهدف البحث إلى تقديم مساهمة علمية وعملية في إثراء المعرفة حول تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في السياق اليمني، مما يعزز من قدرة المؤسسات الصحية على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

في هذا الإطار، تأتي أهمية الدراسة لتزويد صانعي القرار ومديري المشاريع الصحية بأدوات واستراتيجيات عملية تساعدهم على تحسين مستوى التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، مع تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تعدد المشاريع الصحية في حضرموت، إلا أن كثيرًا منها يواجه ضعفًا في الإنجاز، وتأخيرات في التنفيذ، ونقصًا في التكيف مع التغيرات الميدانية.

وتكمن المشكلة الرئيسة في اعتماد أساليب تقليدية في إدارة المشاريع لا تتلاءم مع طبيعة البيئة الصحية المتغيرة. من هنا يطرح البحث التساؤل الرئيس:

- إلى أي مدى يمكن أن يسهم تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الصحية في محافظة حضرموت؟

أهمية الدراسة:

١. أهمية علمية :

يسهم في إثراء الأدبيات العربية حول تطبيق منهجية Agile في المجال الصحي، وهو مجال نادر الدراسة.

٢. أهمية عملية :

يساعد صناع القرار ومديري المشاريع الصحية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع ضمن بيئة مليئة بالتحديات.

٣. أهمية محلية

يقدم نموذجاً قابلاً للتطبيق في بيئة حضرموت واليمن عامة لتطوير الخدمات الصحية عبر منهجيات حديثة.

أهداف الدراسة:

١. تحليل واقع إدارة المشاريع الصحية في محافظة حضرموت.
٢. التعرف على مدى معرفة مديري المشاريع الصحية بمفاهيم ومنهجية Agile
٣. قياس أثر تطبيق مبادئ Agile على كفاءة وجودة تنفيذ المشاريع الصحية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي :

١. إلى أي مدى يساهم تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة المشاريع الصحية في محافظة حضرموت؟

التساؤلات الفرعية :

٢. ما واقع إدارة المشاريع الصحية في محافظة حضرموت من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم؟
٣. ما مدى معرفة مديري المشاريع والعاملين في القطاع الصحي بمفاهيم ومنهجية Agile ؟
٤. ما مستوى تطبيق مبادئ ومنهجيات Agile في المشاريع الصحية الحالية في حضرموت؟

فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ Agile وكفاءة تنفيذ المشاريع الصحية في حضرموت.
- يؤثر تطبيق منهجية Agile إيجابياً في جودة الخدمات الصحية الناتجة عن المشاريع.
- ضعف المعرفة بمنهجية Agile يمثل عائقاً أمام تطوير إدارة المشاريع الصحية في حضرموت.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات حول منهجية Agile في إدارة المشاريع

١. **Highsmith, J. (2010) – Agile Project Management: Creating Innovative Products**
تناولت الدراسة مفهوم إدارة المشاريع الرشيق كمنهج يركز على المرونة والتفاعل السريع مع التغييرات. وأوضحت أن تطبيق Agile يزيد من كفاءة الأداء ويقلل من نسب الفشل في المشاريع.

علاقة هذه الدراسة بهذا البحث:

تمثل الأساس النظري لتطبيق مبادئ Agile في إدارة المشاريع الصحية، وتوضح الفوائد المحتملة لاعتمادها في بيئة حضرموت.

٢. **Boehm & Turner (2004) – Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed**
درست العلاقة بين المرونة والانضباط في إدارة المشاريع، وبيّنت أن النجاح يتحقق من خلال موازنة تطبيق Agile مع الضوابط التنظيمية.

علاقة هذه الدراسة بهذا البحث:

تساعد في تصميم نموذج تطبيقي واقعي لإدارة المشاريع الصحية يوازن بين المرونة والحوكمة.

المحور الثاني: دراسات حول تطبيق Agile في القطاع الصحي

٣. **Conforto et al. (2016) – Agile Project Management in Innovative Environments: Healthcare Context**
ركزت الدراسة على كيفية توظيف منهجية Agile في المشاريع الصحية لتحسين الابتكار وتقليل زمن التنفيذ. أظهرت النتائج أن Agile تعزز التعاون بين فرق العمل وتزيد من رضا المستفيدين.

علاقة هذه الدراسة بهذا البحث :

تدعم فرضية بحثك بأن تطبيق Agile يرفع كفاءة المشاريع الصحية.

٤. Ahmad & Laplante (2020) – Adoption of Agile Practices in Healthcare Projects .
تناولت الدراسة معوقات تطبيق Agile في المجال الصحي مثل ضعف الثقافة التنظيمية وقلة التدريب.

علاقة هذه الدراسة بهذا البحث :

تفيد في بناء أداة البحث (الاستبيان) وتحديد العوامل التي تعيق تطبيق Agile في حضرموت.

المحور الثالث: دراسات عربية ومحلية حول إدارة المشاريع في القطاع الصحي

٥. القحطاني – (2021) تأثير تطبيق أساليب إدارة المشاريع الحديثة على كفاءة المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية

توصلت الدراسة إلى أن تبني المنهجيات الحديثة يرفع مستوى الكفاءة بنسبة ملحوظة في المستشفيات الحكومية.
علاقة هذه الدراسة بهذا البحث :

رغم اختلاف البيئة، إلا أن النتائج تدعم فكرة أن المنهجيات المرنة فعالة في تحسين الأداء الصحي العربي.

٦. الحكيمي – (2022) تقييم ممارسات إدارة المشاريع الصحية في اليمن: دراسة تطبيقية على بعض المستشفيات الحكومية

خلصت الدراسة إلى أن معظم المشاريع الصحية تعتمد على أساليب تقليدية، وتواجه ضعفًا في المتابعة والتنسيق.
علاقة هذه الدراسة بهذا البحث :

تُبرز الحاجة الفعلية لتطبيق Agile في البيئة اليمنية، ما يعزز أصالة بحثك الحالي.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المحور	الاتفاق	الاختلاف
منهجية Agile	معظم الدراسات تؤكد فعاليتها في تحسين الكفاءة	دراستك تطبقها في بيئة يمنية محددة (حضرموت) لم تُدرس سابقًا
القطاع الصحي	تتفق الدراسات على أهمية المرونة في بيئة العمل الصحي	معظم الدراسات ركزت على البيئات المتقدمة، بينما دراستك تستكشف بيئة نامية
المعوقات	جميع الدراسات تشير إلى تحديات ثقافية وتنظيمية	بحثك يحدد التحديات الخاصة باليمن وحضرموت تحديدًا

التميز في هذه الدراسة الحالية :

- أول بحث تطبيقي في محافظة حضرموت يربط بين منهجية Agile وكفاءة إدارة المشاريع الصحية.
- يدمج بين الجانب الكمي والنوعي، مما يمنح التحليل عمقاً أكبر

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشاريع تُعرّف بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق أهداف محددة في وقت محدد وضمن ميزانية معينة. ووفقاً لدليل (PMBOK (Project Management Body of Knowledge الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) ، تتكوّن إدارة المشاريع من خمس مجموعات عمليات رئيسية:

١. البدء (Initiating)
٢. التخطيط (Planning)
٣. التنفيذ (Executing)
٤. المتابعة والتحكم (Monitoring & Controlling)
٥. الإغلاق (Closing)

تُعتبر هذه المراحل الإطار التقليدي الذي تستند إليه معظم المشاريع، بما فيها المشاريع الصحية، غير أن سرعة التغيّر في بيئة العمل الحديثة فرضت البحث عن منهجيات أكثر مرونة — مثل المنهجيات الرشيقّة (Agile) .

ثانياً: منهجية إدارة المشاريع الرشيقّة (Agile Project Management)

نشأت المنهجية الرشيقّة في مطلع الألفية الجديدة، مع صدور البيان الرشيق (Agile Manifesto) عام ٢٠٠١، الذي قدّم مجموعة من القيم والمبادئ تركز على:

- الأفراد والتفاعل أكثر من الأدوات والعمليات،
- البرمجيات العاملة أكثر من التوثيق الشامل،
- التعاون مع العميل أكثر من التفاوض على العقود،
- الاستجابة للتغيّر أكثر من الالتزام بالخطّة.

تسعى Agile إلى زيادة التكيف والمرونة في إدارة المشاريع، عبر تقسيم العمل إلى "دورات قصيرة (Sprints) مع مراجعة مستمرة للنتائج وتطويرها. ومن أهم أطر العمل التابعة لهذه المنهجية:

- **Scrum:** يقوم على فرق صغيرة، أدوار واضحة، واجتماعات يومية قصيرة.
- **Kanban:** يعتمد على عرض سير العمل بصرياً لمتابعة المهام.
- **Lean:** يركز على تقليل الهدر وتحسين القيمة المضافة.

ثالثاً: تطبيق إدارة المشاريع الرشيقية في القطاع الصحي

يُعد القطاع الصحي من أكثر القطاعات تعقيداً وحساسية، بسبب تنوع أصحاب المصلحة وكثرة الإجراءات التنظيمية. إلا أن تطبيق المنهجيات الرشيقية في المشاريع الصحية أصبح اتجاهًا متزايدًا عالميًا، لما توفره من:

- مرونة في التعامل مع التغييرات المفاجئة في الأولويات الصحية،
- سرعة في تطوير الخدمات الصحية،
- تعزيز التعاون بين الفرق الطبية والإدارية،
- تحسين جودة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء.

التحديات في السياق اليمني (حضر موت) تشمل:

- محدودية الموارد البشرية والمالية،
- ضعف أنظمة المعلومات،
- مقاومة التغيير الثقافي،
- غياب التدريب المتخصص في إدارة المشاريع الحديثة.

رابعاً: النظريات الداعمة للدراسة

١. نظرية النظم: (Systems Theory)

ترى أن المنظمة — أو النظام الصحي — هو نظام متكامل تتفاعل أجزاؤه لتحقيق الأهداف العامة. في سياق الدراسة: تطبيق Agile يساهم في تحسين هذا التفاعل والتكامل بين مكونات النظام الصحي.

٢. نظرية التغيير التنظيمي: (Organizational Change Theory)

تفسر كيف تتكيف المؤسسات مع التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية. في سياق الدراسة: اعتماد منهجية Agile يمثل تغييرًا إداريًا يحتاج إلى تهيئة ثقافية وتنظيمية.

٣. نظرية التحفيز: (Motivation Theory)

تفترض أن المرونة وتمكين فرق العمل يزيد من الحافزية والإبداع. في سياق الدراسة: فرق المشاريع الصحية التي تُدار بطريقة Agile تكون أكثر حماسًا وانخراطًا في العمل.

خامساً: النموذج النظري المقترح للدراسة

يقوم النموذج النظري المقترح على العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين:

- المتغير المستقل: تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقية (Agile).
- المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع الصحية في محافظة حضرموت.

ويتوسط العلاقة متغيرات مثل:

- الدعم الإداري،
- الثقافة التنظيمية،
- مستوى التدريب والتأهيل.

المنهجية وطرق البحث:

- نوع البحث: وصفي تحليلي.
- منهج الدراسة: الجمع بين المنهج الكمي والنوعي (Mixed Method).
- مجتمع الدراسة: مدراء المشاريع الصحية، ومنسقو البرامج، والموظفون في مكاتب الصحة والمنظمات العاملة في حضرموت.
- عينة الدراسة: تُختار بطريقة عمدية تشمل (٥٠) مشاركًا.
- أدوات جمع البيانات:
- استبيان لقياس مستوى تطبيق منهجية Agile وأثرها على الكفاءة.
- مقابلات شبه منظمة مع مديري المشاريع للحصول على رؤى نوعية.
- أسلوب التحليل: استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الكمية، والتحليل الموضوعي للمقابلات.

أدوات الدراسة :

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الأساسية في هذه الدراسة، نظرًا لقدرته على جمع بيانات كمية من عدد كبير من الأفراد بطريقة منهجية ومنظمة.

تم تصميم الاستبيان استنادًا إلى أهداف وأسئلة الدراسة، وإلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمنهجية Agile وإدارة المشاريع الصحية.

١. بناء الإستبيان :

يتكوّن الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور	المحتوى	الهدف
المحور الأول	البيانات العامة للمبحوثين (العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)	توصيف العينة وتحليل خصائصها
المحور الثاني	مدى تطبيق مبادئ ومنهجيات Agile في إدارة المشاريع الصحية	قياس مستوى تطبيق المنهجية الرشيقة في بيئة العمل
المحور الثالث	أثر تطبيق Agile على كفاءة تنفيذ المشاريع الصحية (من حيث الجودة، الوقت، التكلفة، رضا المستفيدين)	قياس العلاقة بين تطبيق Agile وكفاءة المشاريع

تمت صياغة فقرات الاستبيان بصيغة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) على النحو الآتي:

(1) أعارض بشدة

(٢) أعارض

(٣) محايد

(٤) أوافق

(٥) أوافق بشدة.

ثانياً: المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews)

نظرًا للطابع التطبيقي للدراسة، تم اعتماد المقابلات كأداة مساندة لجمع بيانات نوعية تعمق الفهم حول العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على تطبيق Agile .

❖ عينة المقابلات :

سيتم اختيار عينة قصدية من:

- مديري المشاريع الصحية،
- رؤساء الأقسام،
- العاملين في وحدات التخطيط والمتابعة.

❖ محاور المقابلات :

- مدى وعي الكادر الإداري بمفهوم Agile ،
- العقبات التي تواجه تطبيق المنهجية،

ثالثاً: تحليل الوثائق والتقارير

تم اعتماد أيضًا تحليل وثائق وتقارير المشاريع الصحية السابقة في حضرموت (مثل تقارير الأداء، خطط المشاريع، التقارير الختامية). وذلك بهدف:

- مقارنة الأداء قبل وبعد تطبيق أي ممارسات رشيدة،
- دعم النتائج الكمية بمؤشرات واقعية من الوثائق الرسمية.

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

سيتم إدخال ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية،
- المتوسطات والانحرافات المعيارية،
- اختبار (T-Test) و (ANOVA) لاختبار الفروق بين المجموعات،
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من الفرضيات.

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود الموضوعية (الموضوع) :

تتناول الدراسة موضوع تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) وأثرها في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الصحية، من حيث (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا المستفيدين). ولا تتناول الدراسة منهجيات إدارة المشاريع الأخرى (مثل التقليدية أو الهجينة) إلا بقدر ما يخدم الإطار النظري للمقارنة.

ثانياً: الحدود المكانية (المكان)

تم تطبيق الدراسة في محافظة حضرموت بالجمهورية اليمنية، وتشمل عددًا من المؤسسات والمنشآت الصحية (مثل المستشفيات العامة والمراكز الصحية ومكاتب الصحة والسكان بالمحافظة).

ثالثاً: الحدود الزمانية (الزمن)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من نهاية عام ٢٠٢٥م حتى منتصف عام ٢٠٢٦م، وهي الفترة التي جُمعت فيها البيانات وأُجريت خلالها التحليلات الإحصائية والمقابلات الميدانية.

رابعاً: الحدود البشرية (العينة)

اقتصرت الدراسة على فئة مديري المشاريع الصحية، ورؤساء الأقسام، والعاملين في وحدات التخطيط والمتابعة والإدارة في المؤسسات الصحية بحضرموت. ولا تشمل الكوادر الطبية والفنية التي لا تشارك مباشرة في إدارة المشاريع.

خامساً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب التحليل الكمي (الاستبيان) والنوعي (المقابلات) للوصول إلى فهم شامل لواقع تطبيق منهجية Agile.

1. Ahmad, R., & Laplante, P. (2020). *Adoption of Agile Practices in Healthcare Projects*. International Journal of Project Management, 38(4), 200–212.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.10.004>
2. Boehm, B., & Turner, R. (2004). *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*. Addison-Wesley.
3. Conforto, E., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & 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.
<https://doi.org/10.1177/875697281604700303>
4. Highsmith, J. (2010). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.) Addison-Wesley
5. Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 6th Edition & Agile Practice Guide*. Newtown Square PA: Project Management Institute.
6. • تأثير تطبيق أساليب إدارة المشاريع الحديثة على كفاءة المشاريع الصحية في المملكة. القحطاني، م. مجلة البحوث الإدارية، ١٢(٢)، ٤٥–٦٧. العربية السعودية
7. • تقييم ممارسات إدارة المشاريع الصحية في اليمن: دراسة تطبيقية على بعض. الحكيمي، أ. مجلة الدراسات الإدارية والتنموية، ٩(١)، ٧٨–٩٩. المستشفيات الحكومية
8. • صنعاء: وزارة تقارير المشاريع الصحية ٢٠٢٢–٢٠٢٣. (2023). وزارة الصحة العامة والسكان اليمنية الصحة.
9. • التقارير السنوية للمشاريع الصحية ٢٠٢٢–٢٠٢٤. (2024). مكتب الصحة والسكان بمحافظة حضرموت. المكلا: مكتب الصحة.
10. • Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrum.org. <https://scrumguides.org/>
11. • Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.

