



جامعة عين شمس  
كلية التجارة

**لتطبيق استراتيجية العمليات المبسطة لتحسين القدرة التنافسية  
" دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة عين شمس "**

A Suggested Model for Applying the Lean Operations Strategy to Improve  
Competitiveness

An Empirical Study on the Ain Shams University Hospitals

درجة الماجستير

سيد

السيد

.

كلية التجارة – جامعة عين شمس

عميد كلية التجارة جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَهُ الْعَلِيُّ الْمَكِيمُ

حَدَّقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة (آية ٣٢)



الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

: رامي صابر عبد الرحمن سيد

: نموذج مقترن لتطبيق استراتيجية العمليات المبسطة لتحسين القدرة التنافسية.

: ماجستير في

:

- / -  
ي السيد /  
عميد كلية التجارة جامعة عين شمس  
مشرفاً ورئيساً

- / -  
كلية التجارة جامعة عين شمس

- / -  
كلية التجارة / جمال عبد العزيز  
القاهرة

: تاريخ  
العليا

- / -  
أجازت الرسالة بتاريخ / /  
/ /

موافقة مجلس الكلية  
/ /

# إهداء

إلى النور الذي ينير لي طريق النجاح

أبى

ويا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف

أمى

إلى كل من علمني حرفاً وغرس فينا الخير

أخوتي، عائلتي، أصدقائي

وإلى كل من ساعدني وشجعني ودعا لي دعوة نجاح

## **شکر و شکر بیرون**

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد أن وفقي الله لإتمام هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء برأي، أو توجيه، أو دعم، أو تسهيلات.

وأخص بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور **ي** **السيد** **أستاذ إدارة الأعمال والانتاج** **والعمليات** في كلية التجارة جامعة عين شمس ، وعميد كلية التجارة جامعة عين شمس ، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، لما بذل من وقت وجهد في سبيل تقديم التوجيهات والإرشادات التي ساهمت بشكل كبير في إبراز هذه الدراسة، ولما أضافه لي من علم وخبرة ، فله مني جزيل الشكر والعرفان، وجراه الله تعالى عنِّي خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ **مدرس إدارة الأعمال في كلية التجارة** **جامعة عين شمس** لتفضله بالإشراف على الرسالة ولما بذل من وقت وجهد في توجيهه ومتابعة الباحث ، واستفادت كثيراً من علمه وأخلاقه الحميدة ، فلسيادته كل الشكر والامتنان وجراه الله تعالى عنِّي خير الجزاء.

عين	الأعمال كلية	هذه	لقبوله
يوضع			هذا
جميع		رسالته ، ولسيادته	الباحثين خير
	وألهمه	والعافية	عمله.

الأعمال كلية	جمال عبد العزيز	القاهرة لقبوله
يوضع	هذه	هذا
جميع	رسالته ، ولسيادته	الباحثين خير
	وألهمه	عمله.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة مجدهما على كل ما قدموه لى من نصح وإرشاد وتوجيه ودعم وأسائل الله العليم أن يوفقهم لكل خير

## المحتويات

-	:
2	/
5	/
7	/
9	/
10	أهداف البحث /
11	أهمية الدراسة /
12	/
22	منهج الدراسة /
22	/ /
24	عينة البحث / /
27	/ /
27	/ / مصادر جمع وتحليل البيانات
28	/
28	/ طبيعة البحث
52-29	الفصل الثاني : إستراتيجية العمليات المبسطة
29	
31	ثانياً : نبذة تاريخية عن إستراتيجية العمليات المبسطة
33	ثالثاً : مفهوم وفلسفة إستراتيجية العمليات المبسطة
34	رابعاً : المبادئ والممارسات والأنشطة الأساسية لاستراتيجية العمليات المبسطة
37	خامساً : أهداف إستراتيجية العمليات المبسطة
38	: إستراتيجية العمليات المبسطة
46	سابعاً: فوائد ومزايا تطبيق إستراتيجية العمليات المبسطة
47	ثامناً : معوقات تطبيق إستراتيجية العمليات المبسطة

48	تاسعاً : خطوات تطبيق إستراتيجية العمليات المبسطة
51	عاشرأً: إستراتيجية العمليات المبسطة في مجال صناعة الخدمات
79-54	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
55	:
55	ثانياً
60	- تصميم استماراة الاستقصاء لجمع البيانات ومحفوبياتها
60	- الأساليب الإحصائية المستخدمة
61	- نتائج التحليل الإحصائي للبيانات
88-80	النتائج والتوصيات
81	
83	ثانياً :التوصيات
89	- الدراسات المستقبلية
90	
97	
105	باللغة العربية
113	ملخص البحث باللغة الانجليزية

## فهرس

23	اهم المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية	1-1
27	ملخص احصائى لعدد الاطباء والممرضين والاداريين بمستشفيات جامعة عين شمس	2-1
49	خطوات تطبيق إستراتيجية العمليات المبسطة	1-2
50	مراحل التطبيق إستراتيجية العمليات المبسطة	2-2

58	والمرضى والأداريين بمستشفيات جامعة عين شمس	1-3
59	ملخص إحصائى بمفردات عينة البحث المستخدمة	2-3
62		3-3
62	خصائص عينة الدراسة من حيث الدرجة الوظيفية	4-3
63	الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لفقرات عنصر " تنظيم (5S)	5-3
64	الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لفقرات عنصر مشاركة الجميع	6-3
66	الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لفقرات عنصر الصيانة الانتاجية الشاملة	7-3
68	الوسط الحسابى والانحراف المعيارى الفاقد وتقليل الهادر	8-3
69	الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لفقرات عنصر التحسين	9-3
72		10-3
72		11-3
73		12-3
74		13-3
75		14-3
76	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكيهم لتطبيق اسلوب (5S)	15-3
77	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكيهم لتطبيق اسلوب مشاركة الجميع	16-3

77	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكيهم لتطبيق اسلوب الصيانة الانتاجية الشاملة	17-3
78	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكيهم لتطبيق اسلوب خفض الفاقد وتقليل الهادر	18-3
79	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكيهم لتطبيق اسلوب التحسين	19-3

### فهرس الاشكال

27		1-1
35	مبادئ العمليات المبسطة	1-2
85	بيق استراتيجية العمليات المبسطة Lean	1-4

## Abstract :

"نموذج مقترن لتطبيق استراتيجية العمليات المبسطة لتحسين القدرة التنافسية"  
دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة عين شمس"

### كلية التجارة جامعة عين شمس

اصبح الاهتمام بالاستراتيجيات الخاصة بالعمليات الانتاجية والخدمة حاجة ملحة في عالم اليوم لمواجهة التحديات والمنافسة في بيئه الاعمال المتغيرة والصراع من أجل النمو والبقاء والتكيف حيث أهمية استراتيجية العمليات المبسطة Lean في تحقيق القدرة التنافسية لما تم تحقيقه من نجاحات باهرة وملفته للنظر في العديد من اتجاهات الانتاجية والخدمية التي طبقت هذه الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال لاستراتيجية العمليات المبسطة Lean في تحسين القدرة التنافسية في القطاع الخدمي ، وقد تم اختيار مستشفيات جامعة عين شمس نظراً لأهمية القطاع الصحي في حياتنا ولما تقدمه المستشفيات العامة من خدمات متعددة لجميع افراد

وتختصر المشكلة التي يثيرها هذا البحث في كيفية وضع إطار لاستراتيجية العمليات المبسطة من قبل المنظمة يمكن من خلاله بيان دورها الرئيسي في دعم وتحسين القرارات التنافسية للمستشفيات وفي إطار تحديد موقف قطاع الخدمات الصحية المصرية ، تظهر الحاجة إلى دراسة وتحليل القضايا التالية:

اولاً : هل يمكن طرح او تطوير إطار علمي متكامل لاستراتيجية العمليات المبسطة في المستشفيات  
يشمل : الاهداف – الأولويات التنافسية

ثانياً : ما هو واقع تطبيق استراتيجية العمليات المبسطة في المستشفيات محل الدراسة؟ وتشمل هذه القضية التساؤلات التالية :

هل هناك استراتيجية عمليات مبسطة في المستشفيات محل الدراسة  
هل يمكن للمستشفيات محل الدراسة من تحسين قدرتها التنافسية اعتماداً على استراتيجية العمليات

هل تراعي المستشفيات محل الدراسة عناصر استراتيجية العمليات المبسطة كمظهر تنافسي وكيف يتم ذلك

ما هو المطلوب حتى تتحقق المستشفيات محل الدراسة وقطاع الخدمات الصحية المصرى العالمية في انتاج وتقديم افضل خدمة صحية.

وهدفت الدراسة الى :- تقديم إطار مفاهيمي يعرف ويحل المفاهيم المختلفة لخصائص استراتيجية العمليات المبسطة التي تبني على اساس تصور المنظمه لبيئتها الداخلية والخارجيه من خلال توضيح

مفهوم استراتيجية العمليات المبسطة وأهميتها وابعادها وداعي تطبيقها في المنظمات  
 - تقديم نموذج قابل للاختبار يوضح اثر خصائص استراتيجية العمليات المبسطة في تحسين القدرة التنافسية - التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأستراتيجية العمليات المبسطة في المنظمات محل الدراسة بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها .

ثبت من النتائج أن "استراتيجية العمليات المبسطة Lean" غير مطبقة بصورة مرضية في المستشفيات، لذا يوصى بإعادة النظر والاهتمام بتطبيق أبعد "استراتيجية العمليات المبسطة Lean" وقيام إدارة الجودة بالمستشفيات بمعالجة سلبيات التطبيق مثل تفعيل نظام مشاركة الجميع، نظام الصيانة الانتاجية الشاملة، والاهتمام بخفض الفقد وتقليل الهادر، والعمل على التحسينات المستمرة .

- أظهرت النتائج تدني الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات، لذا يوصى بالاهتمام بالموارد البشرية، والتواصل المستمر بين القيادات العليا والوسطى والتنفيذية، وتنمية المهارات، والتشجيع على الابتكار ، ومتابعة آخر المستجدات في مجال تطوير العمل .
- ضرورة المشاركة الكلية من جموع العاملين مع قيادة المستشفيات لدفع وتحريك عملية التغيير للتواافق مع المتغيرات العالمية والمحلية .

وتمثلت ايضاً توصيات البحث في تقديم نموذج مقترن لتطبيق استراتيجية العمليات المبسطة لتحسين القدرة التنافسية والذي تم التوصل إليه بناء على نتائج اختبارات الفروض وخاصة الفرض الأول وفرضية الفرعية والمتعلقين بتطبيق استراتيجية العمليات المبسطة في المستشفيات محل الدراسة وات وادوات تطبيق استراتيجية العمليات المبسطة والتي حددتها

.(Behm, J. et al. 2010)

#### **الكلمات المفتاحية : Key words**

- استراتيجية العمليات المبسطة Lean

- التنافسي Competitiveness

- تنظيم موقع العمل (5S)

- الجميع

- الصيانة الانتاجيه

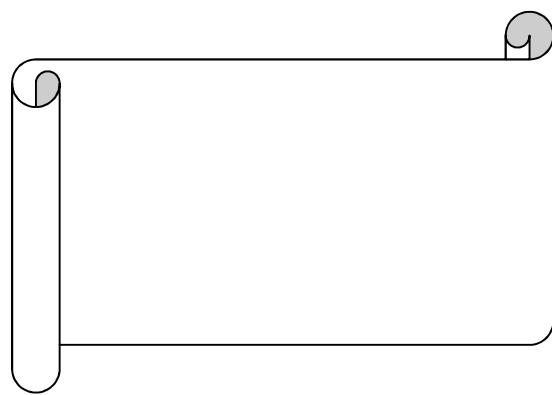
- (تقليل الهادر)

- kaizen التحسين المستمر

Total productive Maintenance (TPM)

Just in time (JIT) Production ( )





ن التكنولوجيا ومهارات العمل وطريقه تتطور بشكل مستمر ؛ والمفاهيم تتطور ايضا وهذا بالتأكيد يشمل مفهوم ادارة العمليات والتحول التدريجي لهذا المصطلح بين عقدى الستينات والتسعينات من إدارة الانتاج لى إدارة العمليات ليكون كثرا توسعا ؛ ليشمل قطاع الخدمات وليجتاز إنتاج السلع وتقديم الخدمات فى نفس الوقت .

وتواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة في شتى مجالات الحياة العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحد نجاح أو فشل بدرجة غير مسبوقة، و من هنا أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين. وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية لعمليتها وأنشطتها درة على المنافسة الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم .

وأصبحت عبارة تنافس وتنافسية ذات واقع متزايد الأهمية في عالم اليوم . وأصبح للتنافسية مجالس أو هيئات أو ادارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات ، وتقدم تقارير عنها لكيان المسؤولين وليس لرجال الاعمال فقط . حتى ان بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الامن القومى للبلاد . ولم تعد التنافسية تبقى وتنمو أو الافراد ليحظوا بفرص العمل ، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامة وزيادة مستويات معيشة أفرادها ومشاركتهم في التقدم ( ).

وكما يشير ( D.Delmar 2002 ) إن الثورة الصناعية التي بدأت في القرن الثامن عشر في أواخر ذلك القرن في الولايات المتحدة قد نقلت المجتمعات من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية . ولاشك في أن هذه الفترة كانت بحاجة إلى إدارة الإنتاج التي تسجم مع هيمنة الصناعة . ولكن مع منتصف الولايات المتحدة التي أصبحت (%)

( % ) من قوة العمل ، وهذا ما ينطبق على الدول الصناعية الأخرى ، في اليابان يضم قطاع الخدمات ( % ) . إزاء هذا التحول

استلزم التحول من إدارة الإنتاج إلى إدارة العمليات . ولابد من التأكيد على أن العمليات تستخدم بالمعنى الواسع لتشمل العمليات الانتاجية الخدمية على حد سواء مرت إدارة العمليات بعدة وأخرها مدخل إستراتيجية العمليات حيث كانت وظيفة العمليات في السابق تعامل ضمن

( ) عدنان ، محمد "القدرة التنافسية وقياسها" سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، العدد الرابع ، المعهد العربي للتحظيط الكويت .

الإدارة التشغيلية ، وتتبع إستراتيجية التسويق أو الإستراتيجية المالية دون إعطائها الاستقلالية والصياغة على مستوى الإستراتيجية الوظيفية ؛ لهذا فإن (skinner) كان يرى أننا نتحرك نحو ر التكنولوجيا المتقدمة و حياة المنتج الأقصر مما يستلزم إعادة النظر في مفاهيمنا حول الانتاج والعمليات ، وهذا يتطلب إستراتيجية التصنيع (العمليات) كبيرا لهذه الإستراتيجية في النجاح المتميز للتجربة اليابانية . ( )

فقد تغير اتجاه تركيز إدارة العمليات صوب الاستجابة الآسرع (التسليم) مع الاهتمام بالخدمة مروراً بكل من تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف ، ومن ثم الجودة الجيدة تليها المرونة الفاعلة إذا كان الأكاديميون في الولايات المتحدة هم أول من تتبه إلى الأهمية الكبيرة لوظيفة يات دورها في إيجاد واستمرار المزايا التنافسية فإن المدراء اليابانيين في مصانعهم وخطوط إنتاجهم هم أول من بكونه وفعالية وظيفة العمليات وفق أهداف ورؤى إستراتيجية ، كما أن المنظور الأساسي ليس بمنظور الكفاءة التشغيلية فحسب وإنما أيضاً بمنظور إستراتيجي يرتبط ارتباطاً قوياً بإيجاد واستمرار الميزة التنافسية وذلك للأسباب التالية :- ( )

- إن وظيفة العمليات تمثل الاستثمار الرأسمالي الأكبر في والبناء والتنظيم الداخلي (الطاقة الإنتاجية )

أخرى كالمخزون وقوة العمل والمواد بكميات كبيرة تجعل من العمليات بحق مركز الثقل

- إن العمليات تعد الأكثر ارتباطاً بالتطور التكنولوجي . وذلك لأنها هي الميدان الأكثر تطبيقاً للابتكارات ونتائج البحث والتطور وبالتالي فإن التكنولوجيا بوصفها العامل الأكثر تأثيراً في تطور السلع والخدمات لا بد من أن تمر من خلال العمليات .

- إن العمليات تمثل المصدر الأكثر حيوية وتنوعاً في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية إذا ما تمت إدارتها إدارة إستراتيجية لا تتقييد بالحدود التي تفرضها الإستراتيجية عادة . وإدارة تشغيلية لا تفقد أغراضها الإستراتيجية .

ويشهد العالم اليوم تحولات عميقة في مختلف مجالات الحياة و لاسيما الاقتصادية منها هذا ما المعاصرة بمختلف تخصصاتها في مواجهة العديد من التحديات والضغوطات التي تمارسها عليها متطلبات داخلية وأخرى خارجية من تزايد المنافسة العالمية وارتفاع الصراع على الأسواق وتسارع معدلات التنمية التكنولوجية والمبتكرات التسويقية ، الأمر الذي دفع السبل لتحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية . وحتى تتمكن من بلوغ ذلك فإنه يتحتم عليها التركيز على إستراتيجية العمليات كأدلة فعالة لضمان البقاء والقدرة على التكيف وذلك باعتباره المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر الهامة . ولقد باتت التنافسية العامل المحدد للرابحين والخاسرين في البيئة الدولية المعاصرة فهي

( ) - عبود، نجم . "إدراة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة" ، الجزء الاول، معهد الإدارة العامة - الرياض،

(<sup>3</sup>)