



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 عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة (آية ٣٢)



الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

: رامى صابر عبد الرحمن سيد

: نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية العمليات المبسطة لتحسين القدرة التنافسية.

: ماجستير في

:

- / ي السيد عميد كلية التجارة جامعة عين شمس

مشرفاً ورئيساً

- / كلية التجارة جامعة عين شمس

- / جمال عبد العزيز كلية التجارة

القاهرة

: تاريخ

العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /

/ /

## إهداء

إلى النور الذي ينير لي طريق النجاح

## أبي

ويا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف

## أمي

إلى كل من علمني حرفا وغرس فينا الخير

## أخوتي، عائلتي، أصدقائي

وإلى كل من ساعدني وشجعني ودعا لي دعوة نجاح

## شكر وتقدير

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

لا يسعني بعد أن وفقتي 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 ومعرفة ، فله مني جزيل الشكر والعرفان، وجزاه الله تعالى عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور **مدرس** إدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة عين شمس لتفضله بالإشراف على الرسالة ولما بذل من وقت وجهد في توجيه ومتابعة الباحث ، واستفدت كثيراً من علمه وأخلاقه الحميدة ، فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى عني خير الجزاء.

القبوله	هذه	الأعمال كلية	عين
هذا	رسالته ،ولسيادته	يوضع	يوضع
الباحثين خير عمله.	ومتعه	والعافية	جميع
		والهمه	

القبوله	هذه	الأعمال كلية	جمال عبد العزيز	القاهرة
هذا	رسالته ،ولسيادته	يوضع	يوضع	القبوله
الباحثين خير عمله.	ومتعه	والعافية	والهمه	هذا
				الباحثين خير عمله.

إليهم جميعا اهدى ثمرة مجهودهما على كل ما قدموه لي من نصح وإرشاد وتوجيه ودعم وأسأل 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 استراتيجيات العمليات المبسطة
33	ثالثاً : مفهوم وفلسفة استراتيجيات 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	عاشراً: إستراتيجية العمليات المبسطة فى مجال صناعة الخدمات
79-54	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
55	:
55	ثانياً
60	- تصميم استمارة الاستقصاء لجمع البيانات ومحتوياتها
60	- الأساليب الإحصائية المستخدمة
61	- نتائج التحليل الإحصائى 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 فى جمهورية مصر العربية	1-1
27	ملخص إحصائى لعدد الاطباء والممرضين والاداريين بمستشفيات جامعة عين شس	2-1
49	خطوات تطبيق إستراتيجية العمليات المبسطة	1-2
50	مراحل التطبيق إستراتيجية العمليات المبسطة	2-2

58	والمرضى والاداريين بمستشفيات جامعة عين شمس	1-3
59	ملخص إحصائي بمفردات عينة البحث المستخدمة	2-3
62		3-3
62	خصائص عينة الدراسة من حيث الدرجة الوظيفية	4-3
63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عنصر " تنظيم (5S)	5-3
64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عنصر مشاركة الجميع	6-3
66	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عنصر الصيانة الانتاجية الشاملة	7-3
68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الفاقد وتقليل الهادر	8-3
69	الوسط الحسابي والانحراف المعياري 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 إدراكهم لتطبيق اسلوب (5S)	15-3
77	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم لتطبيق اسلوب مشاركة الجميع	16-3



77	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم لتطبيق اسلوب الصيانة الانتاجية الشاملة	17-3
78	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم لتطبيق اسلوب خفض الفاقد وتقليل الهادر	18-3
79	نتائج تحليل التباين واختبار F للمقارنة بين المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم 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 مقترح لتطبيق استراتيجيات العمليات المبسطة لتحسين القدرة التنافسية"  
دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة عين شمس"

### : كلية التجارة جامعة عين شمس

اصبح الاهتمام بالأستراتيجيات الخاصة بالعمليات الانتاجية والخدمية حاجة ملحه فى عالم اليوم لمواجهة التحديات والمنافسة فى بيئة الاعمال المتغيرة والصراع من أجل النمو والبقاء والتكيف حيث إستراتيجية العمليات المبسطة Lean أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين لما تم تحقيقه من نجاحات باهرة وملفته للنظر فى العديد الانتاجية والخدمية التى طبقت هذه الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق سعت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الفعال لاستراتيجية العمليات المبسطة Lean فى تحسين القدر التنافسية فى القطاع الخدمى ، وقد تم اختيار مستشفيات جامعة عين شمس نظرا لاهمية القطاع الصحى فى حياتنا ولما تقدمه المستشفيات العامة من خدمات متعددة لجميع افراد

وتنحصر المشكلة التى يثيرها هذا البحث فى كيفية وضع اطار لاستراتيجية العمليات المبسطة من قبل المنظمة يمكن من خلاله بيان دورها الرئيسى فى دعم وتحسين القدرات التنافسية للمستشفيات وفى اطار تحديد موقف قطاع الخدمات الصحية المصرية ، تظهر الحاجة الى دراسة وتحليل القضايا التالية:

اولا : هل يمكن طرح او تطوير اطار علمى متكامل لاستراتيجية العمليات المبسطة فى المستشفيات يشمل : الاهداف – الأولويات التنافسية

ثانيا : ماهو واقع تطبيق استراتيجيات العمليات المبسطة فى المستشفيات محل الدراسة ؟وتشمل هذه القضية التساؤلات التالية :

هل هناك استراتيجيات عمليات مبسطة فى المستشفيات محل الدراسة

هل يمكن للمستشفيات محل الدراسة من تحسين قدرتها التنافسية اعتمادا على استراتيجيات العمليات

هل تراعى المستشفيات محل الدراسة عناصر استراتيجيات العمليات المبسطة كمظهر تنافسى وكيف يتم ذلك

ما هو المطلوب حتى تحقق المستشفيات محل الدراسة وقطاع الخدمات الصحية المصرى العالمية فى انتاج و تقديم افضل خدمة صحية.

وهدفت الدراسة الى : - تقديم اطار مفاهيمي يعرف ويحلل المفاهيم المختلفة لخصائص استراتيجيات العمليات المبسطة التى تبنى على اساس تصور المنظمه لبيئتها الداخليه والخارجيه من خلال توضيح

مفهوم استراتيجية العمليات المبسطة وأهميتها وابعادها ودواعي 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 "إستراتيجية العليات المبسطة Lean" غير مطبقة بصورة مرضية في المستشفيات، لذا يوصى بأعادة النظر والاهتمام بتطبيق أبعاد "إستراتيجية العليات المبسطة Lean" وقيام إدارة الجودة بالمستشفيات بمعالجة سلبيات التطبيق مثل تفعيل نظام مشاركة الجميع، نظام الصيانة الانتاجية الشاملة، والاهتمام بخفض الفاقد وتقليل الهدر، والعمل على التحسينات المستمرة .

• أظهرت النتائج تدنى 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 فى مجال تطوير العمل .

• ضرورة المشاركة الكلية من جموع العاملين مع قيادة المستشفيات لدفع وتحريك عملية التغيير للتوافق مع المتغيرات العالمية والمحلية .

وتمثلت ايضا توصيات البحث فى تقديم نموذج مقترح لتطبيق استراتيجيه العمليات المبسطة لتحسين القدرة التنافسية والذي تم التوصل إليه بناء على نتائج اختبارات الفروض وخاصة الفرض الاول وفروضة الفرعية والمتعلقين بتطبيق استراتيجيه العمليات المبسطة فى المستشفيات محل الدراسة وات وادوات تطبيق استراتيجيه العمليات المبسطة والتي حددها

(Behm, J. et al. 2010).

#### الكلمات المفتاحية : Key words

- إستراتيجية العليات المبسطة Lean
- التنافسي Competitiveness
- تنظيم موقع العمل (5S)
- الجميع
- الصيانة الانتاجيه Total productive Maintenance (TPM)
- (تقليل الهدر)
- التحسين المستمر kaizen
- Just in time (JIT) Production ( )





ن التكنولوجيا ومهارات العمل وطرقه تتطور بشكل مستمر ؛ والمفاهيم تتطور ايضا وهذا بالتأكيد يشمل مفهوم ادارة العمليات والتحول التدريجي لهذا المصطلح بين عقدى الستينات والتسعينات من إدارة الإنتاج لى إدارة العمليات ليكون كثر توسعا ؛ ليشمل قطاع الخدمات وليغضى 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 فى شتى مجالات الحياة العصر الجديد يروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل بدرجة غير مسبوقة، ومن 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 لعملياتها 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 لكبار المسؤولين وليس لرجال الاعمال فقط . حتى ان بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التى تهدد الامن القومى للبلاد . ولم تعد التنافسية تبقى وتنمو أو الافراد ليحظو بفرص العمل ، بل باتت حاجة ملحة للدول التى ترغب فى استدامة وزيادة مستويات معيشة أفرادها ومشاركتهم فى التقدم ( ) .

وكما يشير ( D.Delmar2002 ) إن الثورة الصناعية التى بدأت فى القرن الثامن عشر فى أواخر ذلك القرن فى الولايات المتحدة قد نقلت المجتمعات من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية . ولاشك فى أن هذه الفترة كانت بحاجة إلى إدارة الإنتاج التى تنسجم مع هيمنة الصناعة . ولكن مع منتصف بدأ يتسع قطاع الخدمات ، ففي الولايات المتحدة التى أصبحت ( )

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

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

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 فى مفاهيمنا حول الانتاج والعمليات ، وهذا يتطلب إستراتيجية التصنيع (العمليات) كبيراً لهذه الإستراتيجية فى النجاح المتميز للتجربة اليابانية . ( )

فقد تغيير اتجاه تركيز إدارة العمليات صوب الاستجابة الأسرع (التسليم) مع الاهتمام بالخدمة مروراً بكل من تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف ، ومن ثم الجودة الجيدة تليها المرونة الفاعلة . إذا كان الأكاديميون فى الولايات المتحدة هم أول من تنبه إلى الأهمية الكبيرة لوظيفة يات ودورها فى إيجاد واستمرار المزايا التنافسية فإن المدراء اليابانيين فى مصانعهم وخطوط إنتاجهم هم أول من بكفاءة وفاعلية وظيفة العمليات وفق أهداف ورؤية 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 فى البناء والتنظيم الداخلي (الطاقة الانتاجية)

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 فى تطور السلع والخدمات لابد من أن تمر من خلال العمليات .  
- إن العمليات تمثل المصدر الأكثر حيوية وتنوعاً فى إيجاد واستمرار الميزة التنافسية إذا ما تمت إدارتها إدارة إستراتيجية لا تنقيد بالحدود التي تفرضها الإستراتيجية عادة . وإدارة تشغيلية لا تفقد أغراضها الإستراتيجية .

ويشهد العالم اليوم تحولات عميقة فى مختلف مجالات الحياة و لاسيما الاقتصادية منها هذا ما المعاصرة بمختلف تخصصاتها فى مواجهة العديد من التحديات والضغوطات التي تمارسها عليها متطلبات داخلية وأخرى خارجية من تزايد المنافسة العالمية واشتداد 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 كأداة فعالة لضمان البقاء والقدرة على التكيف وذلك باعتباره المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر الهامة . ولقد باتت التنافسية العامل المحدد للرابحين والخاسرين فى البيئة الدولية المعاصرة فهي

---

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