

Final Project 2

PMG 497

عنوان المشروع
تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إعادة هيكلة عقود الصيانة والتشغيل في
تجمع الرياض الصحي الثالث

أسم الطالب
تركي علي الغيث

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
5	المقدمة:	1.1
6	فجوات على المستوى النظري	1.1.1
6	فجوات على المستوى التطبيقي	1.1.2
7	أهمية الدراسة	1.2
7	على المستوى النظري:	1.2.1
7	على المستوى التطبيقي:	1.2.2
7	أسئلة الدراسة	1.3
8	أهداف الدراسة	1.4
8	فرضيات الدراسة	1.5
8	نموذج الدراسة	1.6
10	الدراسة الميدانية	1.7
10	مخطط المشروع	1.8
11	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2.
12	تمهيد الفصل	2.1
12	هيكلية العقود التشغيلية التخصصية	2.2
12	الكفاءة التشغيلية	2.3
12	العلاقة بين هيكلية العقود التشغيلية والكفاءة التشغيلية	2.4
12	الدراسات السابقة	2.5
12	خلاصة الفصل	2.6
13	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3.
14	المقدمة	3.1
14	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	3.2
15	تصميم البحث (بصلة البحثي)	3.3
16	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	3.4
16	طريقة جمع البيانات	3.5
17	أنواع البيانات	3.6
17	إجراءات التحليل الإحصائي	3.7
17	الخاتمة	3.8

18	قائمة المراجع
19	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد الكفاءة التشغيلية من أهم المؤشرات التي تعكس جودة وكفاءة إدارة المرافق الصحية، إذ تشير إلى قدرة الجهة على استخدام مواردها البشرية والمادية والفنية بأقصى درجات الفعالية وأدنى مستويات الهدر. وتُعد أعمال الصيانة والتشغيل بمختلف أنواعها — سواء كانت ميكانيكية أو كهربائية أو إلكترونية أو مدنية أو خدمية — أحد الركائز الرئيسة لاستمرارية العمل داخل المنشآت الصحية وضمان بيئة آمنة وفعالة لتقديم الخدمات.

يضم تجمع الرياض الصحي الثالث أربع عشرة مستشفى وأكثر من مئة وخمسين وأربعين مركزًا صحيًا، ويجري تشغيل هذه المنشآت من خلال نوعين من العقود:

1. عقد الصيانة والتشغيل العام، ويشمل أعمال الصيانة الميكانيكية والكهربائية والإلكترونية والمدنية، إضافةً إلى خدمات النظافة، والزراعة، والحراسات الأمنية في عقد واحد متكامل لكل مستشفى.

2. عقد الصيانة الطبية، ويُعنى بصيانة جميع الأجهزة الطبية في كل منشأة، ويتضمن المراكز الصحية التابعة لها.

غير أن دمج أعمال متعددة ومختلفة التخصصات ضمن عقد واحد للصيانة والتشغيل العام أدى إلى تفاوت واضح في الأداء بين المنشآت، نتيجة لعدم تخصص الشركات المتعاقدة في جميع المجالات المذكورة، مما اضطرها إلى التعاقد بالباطن مع مقاولين فرعيين لتنفيذ بعض الأعمال. هذا التعدد في المقاولين أدى إلى صعوبة في المتابعة والإشراف، وتفاوت في مستوى جودة الخدمات، وزيادة في التكاليف التشغيلية والإدارية، الأمر الذي انعكس سلبًا على الكفاءة التشغيلية للتجمع ككل.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى بحث إمكانية إعادة هيكلة منظومة العقود التشغيلية بحيث يتم فصل التخصصات التشغيلية ضمن عقود مستقلة (صيانة عامة — نظافة وزراعة — حراسات أمنية — صيانة طبية) بهدف رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات واستدامتها في مرافق التجمع. **مشكلة الدراسة**

تتمثل مشكلة البحث في أن عقود الصيانة والتشغيل الحالية في تجمع الرياض الصحي الثالث تدمج مجالات عمل مختلفة (صيانة عامة، نظافة، زراعة، حراسات أمنية) داخل عقد واحد لكل منشأة. وقد أدى هذا الدمج إلى ضعف الكفاءة التشغيلية بسبب غياب التخصص وتعدد المتعاقدين بالباطن، مما تسبب في تفاوت

مستوى الأداء بين المنشآت، وصعوبة المتابعة الإدارية والفنية، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وتباين جودة الخدمات.

وعليه، تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن لإعادة هيكلة عقود الصيانة والتشغيل في تجمع الرياض الصحي الثالث أن تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الخدمات؟

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

تناولت بعض الدراسات السابقة مفهوم الكفاءة التشغيلية في المنظمات الخدمية والصناعية، إلا أن أغلبها ركّز على الجوانب الإدارية العامة أو الكفاءة الإنتاجية، دون التطرق بعمق إلى أثر هيكلة العقود التشغيلية المتكاملة على الكفاءة التشغيلية في القطاع الصحي الحكومي. كما أن الأدبيات الإدارية لم تقدّم إطارًا نظريًا متكاملًا يوضح العلاقة بين تخصص العقود التشغيلية وتكامل الأداء الفني والإداري في المنشآت الصحية، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية يمكن لهذه الدراسة أن تسدّها من خلال تطوير فهم أعمق لهذا الارتباط في بيئة القطاع الصحي السعودي.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

فلا توجد حتى الآن دراسات ميدانية أو تقييمات عملية داخل التجمعات الصحية السعودية تقيس أثر دمج خدمات الصيانة والنظافة والزراعة والأمن في عقد واحد على جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية. كما أن الممارسات الحالية أظهرت تفاوتًا في الأداء نتيجة تعدد المقاولين بالباطن وضعف التكامل الفني، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تقيس فعليًا أثر نموذج العقود الموحدة مقارنة بالعقود المتخصصة على مستوى الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، واستدامة الأداء داخل المرافق الصحية.

1.2. أهمية الدراسة

1.2.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالكفاءة التشغيلية في القطاع الصحي من خلال تناول أحد الجوانب الإدارية والفنية المؤثرة في الأداء، والمتمثل في هيكلية العقود التشغيلية. كما تقدم إطارًا نظريًا يمكن البناء عليه في دراسات مماثلة بمجالات إدارة المرافق أو الخدمات العامة.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من إمكانية تطبيق نتائجه في:

- تصميم نموذج تشغيلي حديث للعقود التشغيلية داخل التجمعات الصحية.
- رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر المالي الناتج عن تعاقدات الباطن.
- تعزيز جودة خدمات الصيانة والنظافة والأمن عبر التخصص.
- دعم متخذي القرار في وزارة الصحة في تطوير نماذج العقود المستقبلية على مستوى المملكة.

1.3. أسئلة الدراسة

1. ما أثر دمج العقود التشغيلية الحالية على الكفاءة التشغيلية في تجمع الرياض الصحي الثالث؟
2. إلى أي مدى يسهم فصل التخصصات التشغيلية في تحسين جودة الخدمات؟
3. كيف يمكن تطوير نموذج تشغيلي موحد يوازن بين الكفاءة التشغيلية والتكلفة التشغيلية؟
4. ما التحديات الإدارية والفنية التي تواجه تطبيق نموذج العقود المتخصصة؟

1.4. أهداف الدراسة

1. تحليل الوضع الحالي للعقود التشغيلية في تجمع الرياض الصحي الثالث.
2. تحديد أوجه القصور الناتجة عن دمج خدمات التشغيل المختلفة في عقد واحد.
3. تقييم تأثير هيكله العقود على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة.
4. اقتراح نموذج إعادة هيكلة عقود التشغيل والصيانة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر المالي.

1.5. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكله العقود التشغيلية ومستوى الكفاءة التشغيلية.
2. يؤدي فصل التخصصات التشغيلية إلى رفع جودة الخدمات التشغيلية.
3. ضعف التخصص في العقود المدمجة يسهم في انخفاض الكفاءة التشغيلية وارتفاع التكاليف.

1.6. نموذج الدراسة

يعكس نموذج الدراسة المقترح المنهج الوصفي التحليلي الذي تتبناه هذه الدراسة، والهادف إلى تحليل العلاقة السببية بين المتغيرات وتوضيح آلية انتقال الأثر من الهيكله التشغيلية إلى الكفاءة التشغيلية عبر مجموعة من المتغيرات الوسيطة. ويتكوّن النموذج من العناصر التالية:

- المتغير المستقل: هيكله العقود التشغيلية – وتمثل العامل الإداري الذي تملك إدارة التجمع الصحي القدرة على التحكم به، والمتوقع أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الكفاءة التشغيلية.
- المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية – وتمثل النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة إلى تحسينها ورفع مستوياتها.
- المتغيرات الوسيطة: جودة الخدمات، التخصص الفني، مستوى الإشراف والمتابعة – وهي العوامل التي تتأثر بهيكله العقود التشغيلية، وتقوم في الوقت نفسه بالتأثير على الكفاءة التشغيلية.

مبررات تصميم نموذج الدراسة

تم تصميم هذا النموذج استنادًا إلى تحليل الأدبيات الإدارية والدراسات التطبيقية في مجال إدارة المرافق الصحية. فقد بينت التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة وتجمع الرياض الصحي الثالث أن دمج خدمات التشغيل المتعددة ضمن عقد واحد أدى إلى انخفاض مستوى الكفاءة التشغيلية نتيجة لتعدد المتعاقدين بالباطن وضعف مستوى التخصص الفني. كما دعمت الدراسات السابقة هذه النتائج، مؤكدة وجود علاقة مباشرة بين هيكلية العمليات التشغيلية ومستوى الكفاءة.

وبناءً على ذلك، تم تطوير نموذج الدراسة لِيُبرز العلاقة بين هيكلية العقود التشغيلية بوصفها عاملاً إدارياً مستقلاً يمكن تطويره، والكفاءة التشغيلية بوصفها النتيجة المستهدفة، مع إدراج جودة الخدمات والتخصص الفني ومستوى الإشراف والمتابعة كعوامل وسيطة تفسر كيفية انتقال أثر التحسين في الهيكلية الإدارية إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية.

ويجسد هذا النموذج المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسة، حيث يسعى إلى تفسير العلاقة الديناميكية بين مكونات الهيكلية الإدارية والأداء التشغيلي من خلال العوامل التنظيمية والفنية الوسيطة.

الجهة التطبيقية للدراسة

تُجرى الدراسة على تجمع الرياض الصحي الثالث الذي يضم 14 مستشفى و145 مركزاً صحياً، ويُعد بيئة مثالية لتقييم أداء العقود التشغيلية وتحليل الكفاءة الإدارية والفنية.

1.7. الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين هيكله العقود التشغيلية والكفاءة التشغيلية. سيتم جمع البيانات من خلال الوثائق الرسمية، التقارير الدورية، والاستبيانات الموجهة لمسؤولي الصيانة والتشغيل.

1.8. مخطط المشروع

- الإطار العام للدراسة.
- الإطار النظري ومراجعة الأدبيات.
- منهجية الدراسة.
- التحليل الإحصائي.
- مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. تمهيد الفصل

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، بما يساهم في بناء أساس علمي يدعم فرضيات البحث ويوضح الفجوة البحثية.

2.2. هيكلية العقود التشغيلية التخصصية

تشير هيكلية العقود التشغيلية التخصصية إلى فصل العقود التشغيلية وفق مجالات محددة مثل الصيانة العامة، والنظافة والزراعة، والحراسات الأمنية، مع توحيد كل عقد تخصصي ليشمل عدة منشآت تحت مقاول واحد متخصص، بما يحقق وضوح المسؤوليات ورفع جودة المخرجات.

2.3. الكفاءة التشغيلية

تمثل الكفاءة التشغيلية قدرة المنشآت الصحية على استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها التشغيلية بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة، وتشمل الكفاءة المالية والفنية والإدارية وجودة الخدمة.

2.4. العلاقة بين هيكلية العقود التشغيلية والكفاءة التشغيلية

تؤكد الأدبيات الإدارية أن التخصص في العقود التشغيلية يساهم في تحسين جودة الأداء وتقليل التكاليف وتعزيز الرقابة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية في المنشآت الصحية.

2.5. الدراسات السابقة

أشارت دراسة **Atkin & Brooks (2015)** إلى أن الاعتماد على العقود التشغيلية الصغيرة والمتعددة داخل المنشآت يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وتعقيد الإدارة، في حين أن **تجميع العقود التشغيلية حسب التخصص وتوحيدها عبر عدة مواقع** يساهم في تحقيق وفورات، ورفع مستوى التخصص الفني، وتحسين جودة المخرجات التشغيلية، وهو ما يدعم توجه هذه الدراسة.

2.6. خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى وجود علاقة إيجابية بين هيكلية العقود التشغيلية التخصصية والكفاءة التشغيلية، وأبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية محلية في القطاع الصحي، وهو ما سيتم تناوله في مشروع التخرج. (2)

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، من خلال تحديد تصميم البحث، والتعريفات الإجرائية لمتغيراته، ومجتمع الدراسة وعينتها، وآلية جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتأتي هذه المنهجية استكمالاً للإطار النظري الوارد في الفصلين السابقين، بما يضمن تحويل النموذج المفاهيمي للدراسة إلى نموذج تطبيقي قابل للقياس والتحليل الإحصائي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – هيكلية العقود التشغيلية

يقصد به في هذه الدراسة مستوى تطبيق نموذج فصل التخصصات التشغيلية داخل عقود مستقلة (صيانة عامة – نظافة وزراعة – حراسات أمنية – صيانة طبية)، بما يحقق وضوح المسؤوليات، ورفع مستوى التخصص الفني، وتحسين كفاءة الإشراف والمتابعة.

ويُقاس من خلال مجموعة من البنود في الاستبيان تعكس درجة تطبيق التخصص، وضوح نطاق العمل، تكامل العقود، ومستوى التنظيم الإداري.

ثانياً: المتغير التابع – الكفاءة التشغيلية

يقصد بها قدرة منشآت التجمع الصحي الثالث على تحقيق أهدافها التشغيلية بأعلى مستوى من الجودة وأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان سرعة الإنجاز وفعالية الرقابة التشغيلية.

ويتم قياسها من خلال مؤشرات تعكس:

- جودة الخدمات
- سرعة إنجاز الأعمال

- الكفاءة المالية
- مستوى الرقابة والمتابعة

ثالثاً: المتغيرات الوسيطة

وفقاً لنموذج الدراسة المعتمد في الفصل الأول، تشمل المتغيرات الوسيطة:

- جودة الخدمات
- التخصص الفني
- مستوى الإشراف والمتابعة

وتم إدراجها ضمن أبعاد القياس في أداة الدراسة لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً دون تدخل الباحث في المتغيرات.

ويمكن توصيف تصميم البحث وفق نموذج البصلة البحثية كما يلي:

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)
- منهج البحث: استنباطي (Deductive Approach)
- استراتيجية البحث: المسح الميداني (Survey Strategy)
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية (Cross-sectional Study)
- نوع البيانات: بيانات كمية
- أداة جمع البيانات: استبيان منظم

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإشرافيين العاملين في منشآت تجمع الرياض الصحي الثالث، سواء في إدارات الصيانة أو التشغيل أو الإدارات المرتبطة بالعقود التشغيلية.

العينة

تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل (Census) من خلال استهداف جميع الإشرافيين المعنيين بالعقود التشغيلية داخل التجمع، لضمان تمثيل شامل ودقيق لأراء الفئة المستهدفة.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من 24 بنداً، تم تصميمه بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة ونموذجها المفاهيمي، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، وفق التدرج التالي:

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على الإشرافيين في منشآت التجمع الصحي الثالث.

3.6. أنواع البيانات

- بيانات أولية: تم جمعها من خلال الاستبيان.
- بيانات ثانوية: تم الحصول عليها من التقارير الرسمية لوزارة الصحة وتجمع الرياض الصحي الثالث، إضافة إلى المراجع العلمية ذات الصلة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وفق الخطوات التالية:

1. إدخال البيانات وترميزها.
2. اختبار الصدق والثبات. (Cronbach's Alpha)
3. التحليل الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري).
4. اختبار معامل الارتباط. (Pearson Correlation)
5. تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.
6. تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

3.8. الخاتمة

عرض هذا الفصل المنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة، موضحًا تصميم البحث، وأداة جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، وآليات التحليل الإحصائي. ويشكل هذا الفصل الأساس التطبيقي للفصل الرابع، الذي سيتناول تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

قائمة المراجع

- وزارة الصحة
- فرع وزارة الصحة بمنطقة الرياض
- تجمع الرياض الصحي الثالث
- Atkin, B., & Brooks, A. (2015). *Total Facilities Management*. Wiley-Blackwell.

الملاحق

الملحق (أ): أداة الدراسة (الاستبيان)

استبيان دراسة

أثر هيكلية العقود التشغيلية على الكفاءة التشغيلية في تجمع الرياض الصحي الثالث

السادة الإشرافيين في منشآت تجمع الرياض الصحي الثالث،

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر هيكلية العقود التشغيلية على مستوى الكفاءة التشغيلية.

جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتُعامل بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس درجة موافقتكم وفق المقياس التالي:

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

أولاً: هيكلية العقود التشغيلية (المتغير المستقل)

المحور الأول: مستوى التخصص في العقود التشغيلية

1. يسهم فصل التخصصات التشغيلية في تحسين وضوح نطاق العمل.

2. يؤدي التخصص في العقود إلى تقليل الاعتماد على المقاولين من الباطن.

3. يعزز التخصص مستوى الكفاءة الفنية داخل المنشآت الصحية.

المحور الثاني: تنظيم وإدارة العقود التشغيلية

4. يسهم توحيد العقود حسب التخصص في تقليل التعقيد الإداري.
5. يساعد وضوح المسؤوليات التعاقدية في تحسين أداء المتعاقدين.
6. يسهم التنظيم التعاقدى الواضح في رفع مستوى الانضباط التشغيلي.

المحور الثالث: مستوى الإشراف والمتابعة

7. يسهم فصل العقود في تسهيل عمليات الإشراف والمتابعة.
8. يساعد وضوح الهيكل التعاقدى في سرعة معالجة الملاحظات التشغيلية.
9. يعزز التنظيم التعاقدى فعالية الرقابة الإدارية والفنية.

المحور الرابع: جودة الخدمات الناتجة عن الهيكل

10. يسهم فصل التخصصات التشغيلية في تحسين جودة خدمات الصيانة.
11. يعزز التخصص استقرار مستوى الأداء بين المنشآت.
12. يؤدي وضوح العقود إلى تقليل الأخطاء التشغيلية.

ثانيًا: الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

المحور الخامس: جودة الأداء التشغيلي

13. تحسنت جودة الخدمات التشغيلية في المنشآت.
14. ارتفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التشغيلية.
15. انخفضت الشكاوى المتعلقة بأعمال التشغيل والصيانة.

المحور السادس: سرعة الإنجاز

16. تسهم هيكلية العقود في تقليل زمن الاستجابة للأعطال.
17. تحسنت سرعة تنفيذ أعمال الصيانة.
18. ساعد التنظيم التعاقدي في تسريع إنجاز المهام التشغيلية.

المحور السابع: الكفاءة المالية

19. تسهم العقود المتخصصة في تقليل الهدر المالي.
20. يساعد وضوح العقود في ضبط التكاليف التشغيلية.
21. يؤدي تقليل تعاقدات الباطن إلى رفع كفاءة الإنفاق.

المحور الثامن: الرقابة وإدارة المخاطر

22. تحسن مستوى الرقابة التشغيلية نتيجة إعادة الهيكلة.
23. ساهمت الهيكلة في تقليل المخاطر التشغيلية.
24. عززت العقود المتخصصة مستوى الامتثال للمعايير التشغيلية.

الملحق (ب): جدول أدوات البحث

المتغير	البعد	عدد البنود	أرقام البنود
هيكلية العقود التشغيلية	التخصص	3	1-3
	تنظيم وإدارة العقود	3	4-6
	الإشراف والمتابعة	3	7-9
	جودة الخدمات الناتجة	3	10-12
الكفاءة التشغيلية	جودة الأداء	3	13-15
	سرعة الإنجاز	3	16-18
	الكفاءة المالية	3	19-21
	الرقابة وإدارة المخاطر	3	22-24