

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



عنوان البحث

إدارة المشاريع الصحية في ظل المخاطر التشغيلية والتنظيمية: إطار منهجي لتحسين
جودة الخدمات في مستشفى الحرس الوطني بالرياض

"Healthcare Project Management Amid Operational and Organizational Risks: A Methodological
Framework to Improve Service Quality at the National Guard Hospital in Riyadh."

إعداد الطالبة/

ابتسام بنت محمد محمود الشريف

إشراف/

د. الفيصل العبد الحميد

د. فايز جراد

٢٠٢٤ / ٢٠٢٥

المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
مقدمة	٣
مشكلة الدراسة	٤
أهمية الدراسة	٤
أهداف الدراسة	٥
تساؤلات الدراسة	٦
فروض الدراسة	٦
الدراسات السابقة	٦
المنطلقات النظرية للدراسة	٧
منهجية الدراسة	٨
أدوات الدراسة	٨
مصطلحات الدراسة	٩
المراجع	١١

مقدمة:

يمثل قطاع الرعاية الصحية أحد أكثر القطاعات حيوية وتأثيرًا في حياة الأفراد والمجتمعات، نظرًا لمسؤوليته المباشرة عن صحة الإنسان وسلامته. وقد شهدت الخدمات الصحية تطورًا متسارعًا في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تماشيًا مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تولي اهتمامًا خاصًا بتحسين جودة الرعاية الصحية ورفع كفاءتها التشغيلية. في هذا السياق، أصبحت إدارة المشاريع أداة إستراتيجية أساسية لضمان تنفيذ المبادرات الصحية بشكل فعال ووفق معايير الجودة والسلامة، وإدارة المشاريع الصحية؛ سواء تعلّق الأمر بتوسعة مستشفى، أو إطلاق نظام صحي إلكتروني جديد، أو حملات صحية وقائية؛ هي عملية معقّدة تتطلب قدرًا عاليًا من الاحترافية والتخطيط الاستراتيجي للتعامل مع تعدد الأطراف والموارد والقيود الزمنية.

ومع تزايد حجم المشاريع الصحية وتشابكها، برزت تحديات تشغيلية وتنظيمية تجعل نجاح تلك المشاريع مرهونًا بقدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفاعلية. من أبرز هذه التحديات: ضمان سلامة المرضى خلال تنفيذ التغييرات أو المشاريع، والامتثال الصارم للأنظمة الصحية والمعايير التشريعية، فضلاً عن الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة أثناء وبعد تنفيذ المشروع. على سبيل المثال، قد يواجه مشروع لإنشاء وحدة عناية مركزة جديدة في مستشفى تحديات تتعلق بتأخر توريد المعدات الطبية الحيوية أو صعوبة تدريب الكوادر بسرعة على التقنيات الحديثة؛ مثل هذه الأمور قد تؤدي إلى تأخير تشغيل الوحدة الجديدة إن لم يتم التخطيط لها مسبقًا ضمن إطار إدارة المخاطر. من هنا، لم يعد ممكنًا النظر إلى إدارة المشاريع الصحية بمنأى عن إدارة المخاطر؛ بل إن التكامل بينهما أضحي ضرورة حتمية لضمان نجاح المشاريع واستدامة مخرجاتها. فإدارة المخاطر المؤسسية توفر للأطراف الإدارية والتنفيذية قدرةً على استشراف المشكلات المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها، مما يعزز من كفاءة الأداء ويقلل من احتمالية التعثر أو حدوث خسائر غير متوقعة أثناء تنفيذ المشروع.

علاوة على ذلك، برزت خلال العقد الأخير منهجيات حديثة في علم إدارة المشاريع مثل الأساليب المرنة (Agile) ومنهجية الحيود السداسي الرشيقي (Lean Six Sigma)، والتي تهدف إلى تحسين فعالية تنفيذ المشاريع وتقليص الهدر في الموارد والوقت. وقد بدأت بعض المؤسسات الصحية الرائدة في المملكة - ومنها مستشفى الحرس الوطني - بتبني مثل هذه المنهجيات لتعزيز أداء مشاريعها. وبالتالي، تتقاطع إدارة المخاطر مع هذه المنهجيات الحديثة في تحقيق الهدف المشترك وهو رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة. إن دراسة الحالة الخاصة بمستشفى الحرس الوطني في الرياض، الذي يُعد من المؤسسات الصحية السّابقة في استحداث مكتب إدارة مشاريع متخصص (PMO) للإشراف على مبادرات التطوير والتحسين، تتيح فرصة فريدة لفهم أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية على جودة الرعاية الصحية.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من التطور الملحوظ في البنية التحتية الصحية وتطبيق نظم إدارية حديثة في مستشفيات المملكة، لا تزال بعض المشاريع الصحية تعاني من مظاهر تعثر تؤثر على مخرجاتها.

تتمثل مشكلة الدراسة في تكرار حالات التأخير في إنجاز المشاريع الصحية، وتجاوز التكاليف المرصودة، وضعف جودة الخدمات الناتجة عن تلك المشاريع، وذلك غالبًا نتيجة القصور في التخطيط المسبق وغياب الإدارة الاستباقية للمخاطر، وفي كثير من الحالات العملية، يُشرع في تنفيذ مشروع صحي جديد دون تضمين تقييم شامل للمخاطر ضمن خطة المشروع منذ البداية؛ مما يؤدي إلى تعرض فرق العمل بعقبات كان بالإمكان توقعها والاستعداد لها. على سبيل المثال، قد يُطرح مشروع لتحديث نظام معلومات المرضى دون تقييم مخاطر انقطاع الخدمة أثناء التحول الرقمي، أو دون تدريب كافٍ للموظفين على النظام الجديد، مما يفضي إلى ارتباك في سير العمل وانخفاض رضا المستفيدين. من هنا جاءت الفكرة للباحثة وبحكم طبيعة عملها في القطاع الصحي.

فتمحورت مشكلة الدراسة حول سؤال رئيسي: **كيف يمكن تحقيق تكامل منهجي بين إدارة المشاريع الصحية وإدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية لضمان تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة؟؟

أهمية الدراسة:

تمكن أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لتعزيز نجاح المشاريع الصحية وضمان جودة مخرجاتها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والمخاطر المتعددة. ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تسليط الضوء على نموذج تطبيقي محلي (مستشفى الحرس الوطني بالرياض) يُبرز كيفية إدارة المشاريع الصحية بأسلوب علمي منظم، مما يتيح الاستفادة من هذه التجربة لتعميم الممارسات الناجحة على مؤسسات صحية أخرى في المملكة.
- التأكيد على أن إدارة المخاطر ليست نشاطًا منفصلًا، بل هي جزء لا يتجزأ من دورة حياة المشروع الصحي. يُبرز البحث قيمة دمج تقييم المخاطر وإجراءات التحكم فيها في كل مرحلة من مراحل المشروع، بوصف ذلك عاملاً رئيسيًا لتقليل احتمالية الفشل والتعثر.
- تقديم إطار منهجي عملي يمكن للمؤسسات الصحية الاسترشاد به لتقليل احتمالية الإخفاق في مشاريعها. هذا الإطار المقترح يوضح الخطوات والإجراءات التكاملية بين إدارة المشروع وإدارة المخاطر بهدف رفع جودة الخدمات الصحية المُخرجة من تلك المشاريع.
- دعم صانعي القرار في القطاع الصحي بمعلومات موثوقة وحديثة حول العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائج جودة الخدمة. إذ يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تزود مديري المستشفيات ومسؤولي التخطيط الصحي برؤية أوضح حول العوامل الحرجة لنجاح المشاريع، وبالتالي توجيه الجهود والموارد نحو تبني منهجيات إدارة حديثة تضمن أفضل النتائج.
- إضافة إلى الإنتاج الفكري الذي يهتم بمجال إدارة المشاريع الصحية وإدارة المخاطر، حيث لا تزال الدراسات العربية في هذا المجال محدودة نسبيًا.
- سيسهم البحث الحالي في ردم الفجوة المعرفية وتوفير أساس علمي يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية أكثر تخصصًا.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تجيب على تساؤلاته وتختبر فرضياته، وأبرز هذه الأهداف:

١. واقع إدارة المشاريع الصحية في مستشفى الحرس الوطني بالرياض، من خلال تقييم دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) وآليات التخطيط والتنفيذ المتبعة حاليًا.
٢. تحديد وتصنيف أبرز أنواع المخاطر التشغيلية والتنظيمية التي تواجه المشاريع الصحية في المستشفى محل الدراسة، وفهم كيفية تأثير هذه المخاطر على سير المشروع وجودة مخرجاته.
٣. استكشاف أثر تطبيق المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع (مثل Agile و Lean Six Sigma) ضمن بيئة العمل الصحية على كفاءة تنفيذ المشاريع وجودة الخدمة المقدمة، وذلك لمعرفة مدى فعالية هذه المنهجيات في السياق الصحي المحلي.
٤. اقتراح إطار عملي لدمج إدارة المخاطر بشكل منهجي في مراحل دورة حياة المشروع الصحي كافة (من البدء والتخطيط إلى التنفيذ والمراقبة والإغلاق)، بحيث يُسهم هذا الدمج في التقليل من احتمالات الفشل وتحسين جودة مخرجات المشروع.
٥. تقييم العلاقة بين مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسة - بما في ذلك مدى التكامل مع إدارة المخاطر - وبين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات (سواء كانوا مرضى أو كوادر صحية)، بهدف قياس الأثر النهائي لتحسين إدارة المشاريع على جودة الرعاية الصحية وتجربة المستفيد.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقًا من أهداف الدراسة سالفة الذكر، تحاول الباحثة الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

١. ما مدى فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مستشفى الحرس الوطني بالرياض، وخاصة من خلال وجود مكتب إدارة المشاريع (PMO) في دعم وتنفيذ المشاريع الصحية المختلفة؟
٢. ما أبرز المخاطر التشغيلية والتنظيمية التي تواجه المشاريع الصحية في مستشفى الحرس الوطني؟ وكيف يتم التعامل مع هذه المخاطر حاليًا ضمن إطار عمل المشروع؟
٣. كيف يؤثر اعتماد المنهجيات الحديثة مثل الأساليب المرنة (Agile) و Lean Six Sigma على كفاءة تنفيذ المشاريع الصحية وجودة الخدمات الناتجة عنها في المستشفى؟
٤. إلى أي مدى يُسهم دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات إدارة المشروع الصحي في تحسين جودة مخرجات المشروع وزيادة فرص نجاحه؟
٥. هل توجد علاقة واضحة بين مستوى نضج إدارة المشاريع في المستشفى (بما في ذلك التكامل المنهجي للمخاطر) وبين درجة رضا الكوادر الصحية والمرضى عن الخدمات الصحية والمشاريع التطويرية المنفذة؟

فروض الدراسة:

بناءً على ما اطلعت عليه الباحثة في المراجع والدراسات السابقة ، وتحديد مشكلة الدراسة، وضعت الباحثة عدة فرضيات الفرضيات :

١. أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة إدارة المشروع الصحي وانخفاض مستوى المخاطر التشغيلية والتنظيمية التي تواجه المشروع.
٢. أن عدم تضمين عملية تقييم المخاطر ضمن مرحلة تخطيط المشروع الصحي يؤدي إلى زيادة احتمالية تعثر المشروع أو فشله في تحقيق.
٣. رفع مستوى الوعي بأهمية إدارة المخاطر لدى فرق عمل المشاريع الصحية في تحسين فرص نجاح تلك المشاريع

الدراسات السابقة:

- تعتبر الدراسات السابقة من الأجزاء المهمة في الدراسة، التي تثبت وجود أسس نظرية وعلمية لموضوع الدراسة، وتشير إلى أهمية إدارة المخاطر محليات ودولياً كمكون حيوي في نجاح المشاريع الصحية، وهنا تستعرض الباحثة عدد من الدراسات تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم :
- دراسة احمد وآخرون (٢٠٢٣) التي أثبتت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين تبني المستشفيات السعودية برامج مؤسسية لإدارة المخاطر وتحسن النتائج التشغيلية وجودة الخدمة الصحية، مما يعكس تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على أداء المشروع.
- دراسة الجهني (٢٠٢١) التي أظهرت الدراسة أن ٧٣% من حالات الإخفاق الجزئي في المشاريع الصحية تعود لغياب إجراءات تحليل المخاطر، ما أدى إلى تكرار الحوادث وارتفاع التكاليف التشغيلية.
- دراسة (Clarke & Nolan (2021 التي اوصت بإنشاء مكاتب لإدارة المشاريع (PMO) داخل المؤسسات الصحية، لما له من أثر في تحسين التنسيق وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري.
- دراسة الحربي (٢٠٢٠) التي توصل من خلالها إلى أن ٦٨% من المشاريع الصحية في السعودية واجهت صعوبات نتيجة لضعف تقدير المخاطر مسبقاً وغياب التخطيط الاستباقي، وأوصت بدمج تحليل المخاطر في مراحل المشروع الأولى.
- دراسة (Al-Khatib & Omar (2020 التي قارنت بين مشاريع صحية في الإمارات والأردن، وتوصلت إلى ان تطبيق معيار ISO 31000 وأدوات تخطيط المشاريع ك WBS و PERT ساهم في الحد من المشكلات التشغيلية، مما يعزز التكامل بين منهجية إدارة المخاطر وأدوات التخطيط.
- دراسة (Williams & Khan (2019 التي ركزت الدراسة على مشاريع صحية تعتمد على تقنيات طبية متقدمة، وأبرزت دور أدوات التحليل الكمي والنوعي في تقييم واستقرار المشاريع، خاصة فيما يتعلق بالمخاطر التقنية.

دراسة الزهراني (٢٠١٨) الذي درس أسباب فشل توسعة المستشفيات الحكومية السعودية، فخلص إلى أن سوء التخطيط الزمني وغياب إدارة فعالة للمخاطر كانا العنصرين الرئيسيين وراء تجاوز التكاليف والمواعيد.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز الدراسة الحالية على عدة أطر نظرية ونماذج علمية في نطاق إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، والتي تساعد في تفسير العلاقة بينهما وتوجيه إجراءات البحث. وأهم هذه المنطلقات النظرية ما يلي:

١. نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle):

تعتمد هذه النظرية على أن لكل مشروع مراحل متسلسلة تبدأ بالبداية، تليها التخطيط، ثم التنفيذ، ثم المراقبة والتحكم، وتنتهي بمرحلة الإغلاق. وتؤكد على أن لكل مرحلة مدخلات ومخرجات وأدوات تختلف عن الأخرى (PMI, 2017). في سياق هذا البحث، تتيح هذه النظرية إمكانية دمج إدارة المخاطر في كل مرحلة من مراحل المشروع، مثل تضمين تحليل المخاطر أثناء التخطيط، أو تتبع المخاطر خلال المراقبة، مما يجعل عملية الإدارة أكثر استباقية.

٢. نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory):

تقوم هذه النظرية على بناء منهجي لإدارة المخاطر، بدءًا من تحديد المخاطر، ثم تحليلها نوعيًا وكميًا، ثم تخطيط الاستجابات، وأخيرًا تنفيذ المراقبة والتحديث المستمر (Hillson, 2009). في إدارة المشاريع الصحية، تُعد هذه الخطوات جوهرية للتعامل مع التحديات المرتبطة بنقص الموارد أو تغيير اللوائح التنظيمية أو مقاومة التغيير من داخل المؤسسة.

٣. إطار PMI-RMP لإدارة مخاطر المشاريع:

يُعد إطار (Project Management Institute – Risk Management Professional) PMI-RMP من أكثر الأطر استخدامًا عالميًا، حيث يضع سلسلة من العمليات المترابطة لإدارة المخاطر ضمن سياق المشاريع، منها تحديد المخاطر، التحليل النوعي، التحليل الكمي، وتخطيط الاستجابات، بالإضافة إلى المراقبة والتحكم المستمر (PMI, 2016). هذا الإطار يُستخدم في هذه الدراسة كمرجع لتقييم مدى نضج إدارة المخاطر في مشاريع مستشفى الحرس الوطني.

٤. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

طُرحت هذه النظرية لأول مرة بواسطة Freeman (١٩٨٤)، ثم توسعت لتشمل تحليل الجهات المؤثرة والمتأثرة بالمشروع، وأهمية تلبية توقعاتهم لتحقيق النجاح. ومن خلالها يتم التمييز بين أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين، وترتيبهم حسب تأثيرهم واهتمامهم (Mitchell et al., 1997). في المشاريع الصحية، فإن تجاهل أصحاب المصلحة – مثل الكوادر الطبية أو الإدارات التنظيمية – يؤدي إلى مقاومة التغيير أو تعثر التنفيذ.

٥. نظرية النظم (Systems Theory):

تُشير إلى أن المؤسسة أو المشروع يُنظر إليه كنظام مفتوح تتفاعل مكوناته مع بعضها البعض. ظهرت هذه النظرية مع أعمال von Bertalanffy (١٩٦٨) وتم تطويرها لاحقاً في تطبيقات الإدارة بواسطة Checkland (١٩٩٩). وتساعد هذه الرؤية على تحليل كيف يؤثر خلل بسيط في مورد أو وحدة تنظيمية على أداء المشروع ككل، مما يعزز منطقية النهج التكاملي لإدارة المخاطر.

٦. نظرية القيود (Theory of Constraints):

قدمها Goldratt (١٩٩٠)، وهي تقوم على فكرة أن كل نظام يحتوي على قيود أو نقاط اختناق تحد من أدائه، ويجب تحديد تلك القيود والتعامل معها أولاً لتحسين الأداء العام. Dettmer (١٩٩٧) طوّر هذا المفهوم ليتناسب مع التحسين المستمر في المؤسسات. في البيئة الصحية، قد تشمل هذه القيود ندرة الكفاءات أو الإجراءات البيروقراطية، والتي يجب أن تُدار بعناية ضمن خطة إدارة المشروع.

منهجية الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة منهجية علمية تجمع بين الوصف والتحليل (المنهج الوصفي التحليلي) لتحقيق أهداف الدراسة، ويعتبر هذا المنهج الأنسب في مثل هذه الدراسات، لأنه يتيح وصف الظاهرة الحالية المتمثلة في كيفية إدارة المشاريع الصحية في مستشفى الحرس الوطني، وفي الوقت نفسه تحليل العلاقة بين المتغيرات ذات الصلة باستخدام المنهجيات الحديثة وإدارة المخاطر من جهة، وجودة الخدمات المحققة من جهة أخرى. صُممت الدراسة بحيث تجمع بين البيانات الكمية والنوعية.

أدوات الدراسة:

- مقابلات شخصية مع مديري المشاريع، استبيانات للكوادر الصحية، تحليل وثائق المشاريع.
- سيتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وسوف تتضمن مجموعة من المتغيرات التي تسعى الدراسة إلى قياسها للإجابة عنها

حدود الدراسة:

حدود موضوعية: تركز الدراسة على موضوع إدارة المشاريع الصحية وعلاقته بإدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية وجودة الخدمات الصحية.

حدود مكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على مستشفى الحرس بمدينة الرياض

حدود زمانية: سيتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥

حدود بشرية: عينة من الأفراد ذوي الصلة المباشرة بإدارة المشاريع في مستشفى الحرس الوطني بالرياض. تشمل العينة مديري المشاريع الصحية (في مختلف الإدارات والأقسام بالمستشفى)، وكذلك مشرفي الجودة أو المنسقين الذين لديهم دراية بمشاريع التحسين والجودة.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المشاريع (Project Management)

اصطلاحاً: "هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته" (PMI, 2017, PMBOK® Guide, 6th Ed)

تعرفه الباحثة إجرائياً: العملية الإدارية التي يتم من خلالها تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة مشاريع تطويرية في المستشفى، تشمل مراحل تبدأ من التخطيط حتى الإغلاق لضمان تحقيق الأهداف الصحية بكفاءة وجودة.

إدارة المخاطر (Risk Management)

اصطلاحاً: "هي عملية منهجية لتحديد وتحليل واستجابة المخاطر التي قد تؤثر على أهداف المشروع (ISO) (31000:2018)".

تعرفه الباحثة إجرائياً: مجموعة من الإجراءات التي تتبناها فرق المشاريع الصحية في المستشفى بهدف استباق الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع واتخاذ قرارات استباقية للتعامل معها.

المخاطر التشغيلية (Operational Risks)

اصطلاحاً: "المخاطر الناتجة عن إخفاقات في العمليات الداخلية أو الأشخاص أو النظم (Basel Committee on Banking Supervision, 2006)".

تعرفه الباحثة إجرائياً: المشكلات التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع الصحي بسبب خلل في الموارد أو العمليات، مثل نقص الكوادر، تأخر التوريد، أو أعطال في المعدات.

المخاطر التنظيمية (Organizational Risks)

اصطلاحاً: "مخاطر تنشأ من البيئة المؤسسية مثل السياسات والإجراءات والهيكل الإدارية (Hillson, 2003)".

تعرفه الباحثة إجرائياً: العقبات الناتجة عن عوامل تنظيمية داخل المستشفى مثل البيروقراطية، ضعف التنسيق بين الإدارات، أو عدم دعم الإدارة العليا للمشروع.

جودة الخدمات الصحية (Healthcare Service Quality)

اصطلاحاً: "مدى قدرة الخدمات الصحية على تلبية احتياجات المرضى والتوقعات المهنية ضمن معايير مأمونة وفعالة" (Donabedian, 1988).

تعرفه الباحثة إجرائياً: مستوى رضا المستفيدين عن الخدمة الصحية الناتجة عن المشروع من حيث الدقة، السرعة، الأمان، وسهولة الوصول إليها بعد تنفيذ المشروع.

مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO)

اصطلاحاً: "كيان تنظيمي داخل المؤسسة مسؤول عن تحسين ممارسة إدارة المشاريع وتوحيد منهجياتها (PMI) (2017)".

تعرفه الباحثة اجرائيا: وحدة تنظيمية في المستشفى تعمل على توحيد وتوجيه تنفيذ المشاريع، وتقديم الدعم الفني والتقني لمديري المشاريع، ومتابعة أدائهم لضمان الجودة.

Agil المنهجيات المرنة

اصطلاحا: " منهجية لإدارة المشاريع تركز على التكرار والتعاون وتكيف الفريق مع المتغيرات لتحقيق القيمة بسرعة ".
(Agile Alliance, 2001)

تعرفه الباحثة اجرائيا: أسلوب إداري في بعض مشاريع المستشفى يتم فيه تنفيذ المخرجات بشكل تدريجي عبر حلقات تطوير قصيرة لتقليل المخاطر والتعامل مع المتغيرات المتكررة أثناء التنفيذ.

Lean Six Sigma

اصطلاحا: " منهجية تدمج تحسين الجودة وتقليل الهدر باستخدام أدوات إحصائية وتحليل العمليات (George, M.L., 2002) ".
2002)

تعرفه الباحثة اجرائيا: أسلوب تحسيني يُستخدم في بعض المشاريع الصحية بالمستشفى لتقليص الوقت المهدر في العمليات وتحسين الكفاءة، مثل تحسين وقت صرف الأدوية أو تقليل خطوات الإجراءات المعقدة.

المراجع العربية:

- أحمد، م.، وآخرون. (٢٠٢٣). إدارة الجودة والمخاطر في القطاع الصحي السعودي. *المجلة الخليجية للصحة العامة*.
- الجهني، ن. (٢٠٢١). فعالية أدوات تحليل المخاطر في المستشفيات الحكومية. *مجلة الإدارة والتطوير*.
- الحربي، ف. (٢٠٢٠). تحديات تنفيذ المشاريع الصحية. *المجلة السعودية للإدارة الصحية*.
- الزهراني، س. (٢٠١٨). أثر ضعف التخطيط على مشاريع القطاع الصحي. *المجلة العربية للجودة*.

المراجع الأجنبية:

- Al-Khatib, R., & Omar, L. (2020). Healthcare risk and project integration in Middle Eastern hospitals. *Global Health Management Journal*.
- Al-Tamimi, H. (2022). Stakeholder engagement and risk mitigation in Saudi healthcare projects. *Middle East Project Review*.
- Clarke, T., & Nolan, D. (2021). Project offices and risk reduction in European health centers. *European Project Review*.
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dettmer, H. W. (1997). *Goldratt's theory of constraints: A systems approach to continuous improvement*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Goldratt, E. M. (1990). *What is this thing called theory of constraints and how should it be implemented?* Great Barrington, MA: North River Press.
- Hillson, D. (2009). *Managing risk in projects*. Farnham: Gower Publishing.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 31010:2019 – Risk management – Risk assessment techniques*. Geneva: ISO.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Project Management Institute. (2016). *Practice standard for project risk management* (2nd ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Williams, J., & Khan, M. (2019). Integrating risk in healthcare projects. *Journal of Health Project Management*.