

المشروع النهائي 1

Code: MGM 496-PMG496

أثر إدارة المخاطر على عملية صنع القرار

بالتطبيق على مستشفى الأمين في مدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية

محمد هاني محمد مهدي

2021204422

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
10	1.9. الدراسة الميدانية
11	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
2	
13	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل
16	2.3. المتغير التابع
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
19	2.5. الخاتمة
22	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تحتل الصناعة أهمية كبيرة في الإقتصاد الوطني لجميع دول العالم وتعد منتجاتها خصبية وأساس متين والزم للسير في عملية التنمية بمختلف أشكالها، وتشكل هذه الصناعة مانسبته بين (3% إلى 8%) من الناتج القومي الإجمالي في الدول النامية (الجلالي وخير الله، 2005)، ويجب عليها هذه الأيام أن تعالج العديد من التحديات لمواجهة المتطلبات المختلفة للإنسان كتأمين أفضل طرق النقل وأفضل أماكن العيش والترفيه (Ren, 1992)، وذلك ضمن بيئة عمل تتصف بالمخاطرة الكبيرة وعدم التأكد حيث تعتبر معرضة للخطر أكثر من أي قطاع صناعي آخر (Ceric, 2003).

تعد إدارة مخاطر المشروعات حاجة أساسية وملحة للشركات للتأكد من أن المخاطر التي تتعرض لها بمختلف أنواعها يتم إدارتها بالشكل الصحيح من خلال عملية منظمة ومتكاملة تتضمن تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه تحقيق الأهداف المرحلية والإستراتيجية وتحليلها وتقييمها والإستجابة لها، حيث توصف إدارة المخاطر بأنها أفضل أداة لتحسين عملية اتخاذ القرارات (Yin, 1990; Vuković & Mijić, 2011)

وبالحديث عن اتخاذ القرارات هناك مقولة شائعة وهي "اختر ما تحب وأحبب ماتختار" فالعبارة الأولى "اختر ماتحب" تعبر عن قوة وجود اتخاذ القرار بينما تظهر قوة تنفيذ القرار في العبارة الثانية "أحبب ماتختار". بناءً على ماسبق يمكن توصيف عملية اتخاذ القرار على أنها نوع من القدرة على الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار ضمن حالات من التأكد أو المخاطرة وعدم التأكد، ويكون القرار أكثر قوة وجودة كلما توفرت المعلومات التي تتصف بالجودة العالية حول المشكلة موضوع القرار بما فيها الاحتمالات المختلفة التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ القرار وتحقيق الأهداف المرجوة (Chieh, et al., 2013).

إن عملية إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة لأي مؤسسة استثمارية كانت أم مالية وهي تعني الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة. (عاطف، ص06، 2008).

والتركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على معالجة هذه الأخطار، ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة فهي تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على الاستثمار، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة المتوقعة من الاستثمار. (حماد، ص51، 2007).

إن أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية، ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطتها مهما كان نوعها ومستواها. (أحلام، ثريا، ص119، 2015).

بناءً على ماتقدم ونظراً لأهمية إدارة المخاطر بكل أنواعها جاء هذا المقياس المتمثل في إدارة المخاطر ليتناول مفاهيم عامة وشاملة حول المخاطر وطرق التعامل معها وضبط العلاقة الإستراتيجية بين العائد والخطر وكيفية إدارتها وتسييرها بما يتناسب مع النظرية الإقتصادية ومع طبيعة الستثمارات المادية منها والمالية. (مجدوب & خيرة، 2020).

إن العصر الذي نعيشه في ظل ثورة المعلومات يؤكد على أننا نعيش في عصر الهيمنة المعلوماتية، وليس مجرد الهيمنة الاقتصادية وهذا يرجع إلى مدى الأهمية التي تمثلها المعلومات في حياة الدول والشعوب وصناع القرارات في كافة أنواعها سواء أكانت قرارات استراتيجية طويلة المدى أم قصيرة المدى، حيث تساهم المعلومات باعتبارها تكامل في الجهود لبناء مشاركة اجتماعية وسياسة اقتصادية (ناجي، 2006، ص114).

ولقد فرضت هذه التغيرات التي رافقت مؤسسات العصر الحالي والتي أثرت على البيئتين الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وجود مسؤولين لتلك المؤسسات ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعارف والمعلومات والخبرات وتكوين التصورات والرؤى المستقبلية وسبل مواجهة الحاضر التي أصبحت تتصف بالديناميكية الشديدة، وهو ما يفرض وجود حزمة في صنع القرار لدى المسؤولين من خلال الاعتماد على أساليب علمية ملائمة لضمان النجاح والتفوق والبقاء للمؤسسات (العبيدي، 2010، ص42)، ولذا أُملي على هذه المؤسسات البحث عن أساليب فكرية حديثة لتحقيق أهدافها بصنع واتخاذ قرارات رشيدة، ومن بين أبرز هذه الأساليب إدارة المخاطر بأبعاده (الإستشراف - الرؤية المستقبلية - التفكير النظامي - الشراكة - الدافعية - الحدس)، كأسلوب جديد لتوفير المعلومات التي تمثل الركيزة الأساسية في عملية صنع القرارات الصائبة والعملية بالمؤسسة بصياغة الخطط والبرامج المستقبلية القريبة والبعيدة المدى لحل المشكلات وإشباع الاحتياجات والإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها وذلك لتحقيق الأهداف التي من أجلها قامت تلك المؤسسات، فالمعلومات والمعارف هي العامل الأساسي التي من أجلها قامت تلك المؤسسات، فالمعلومات والمعارف هي العامل الأساسي في صنع القرار (القرني، 2018، ص81).

حجر الزاوية الذي تركز عليه عملية صنع القرارات، وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات والبيانات الضرورية ترتفع كفاءة تلك القرارات، وذلك لأن المعلومات تفيد في تحديد المشكلة، والمعلومات تفيد أيضاً في تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل، والتغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر (الطائي، 2009، ص223)، الأمر الذي يستوجب أن تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وكافية وكاملة حيث تتبع قوة القرار من دقة المعلومات واكتمالها، ويتأتى ذلك في ضوء إدارة المخاطر. (الدسوقي، حنان، 2022).

في ظل التطور الفكري والإداري أصبحت رغبات الزبائن من السلع والخدمات وما تمثله من قيمة من وجهة نظرهم هي العامل الرئيس والمؤثر والذي ينبغي على إدارة الوحدات الاقتصادية الصناعية أن تلبيه بكفاءة وفاعلية، فلم تعد الوحدات قادرة على تلبية طلبات زبائنهم ما لم تأخذ المخاطر التي تحيط بها لتتمكن من توقع المخاطر وإمكانية تجنبها بإستعمال تحليل باريتو حيث يتم من خلاله تحليل المخاطر التي تساعد في تحديد الأحداث وتصويرها في علاقة السبب والنتيجة، وماهي الطرق المستخدمة والنتائج التي سيتم الحصول عليها. (وسام & أحمد، 2018).

وتعتبر عملية صنع القرار في المحيط الإجتماعي لها أهميتها الحيوية خاصة في المستشفيات فمن ينظر إليها وإلى وظائفها يجد أنها تؤدي في الغالب من خلال قرارات تتخذ لإدارة مخاطرها (سيد وآخرون، 2014، ص112).

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الوحدات الاقتصادية مخاطر متعددة تؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن إفتقار الوحدات الاقتصادية لعملية صنع القرار وعدم إلتفات الإدارة لتلك المخاطر وتحديدها بصورة واضحة يحملها أعباء إضافية، كما إن التقلبات الإقتصادية والتطور العلمي والتكنولوجي المستمر وازدياد شدة المنافسة بين الوحدات الإقتصادية جعل من عدم معالجة أي خطر تواجهه الوحدة الإقتصادية سبب لإستنزاف مواردها مما يؤدي إلى التأخر عن مواكبة تطور الوحدات الإقتصادية المنافسة، مما يعكس سلباً على تحقيق أهدافها. (وسام & أحمد، 2018).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

1.3. أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة المخاطر عنصراً حيوياً في أي مؤسسة، وخاصة في القطاع الصحي حيث تتعدد التحديات والمتغيرات التي قد تؤثر على جودة الخدمات المقدمة. تساهم دراسة أثر إدارة المخاطر على عملية صنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل الخسائر، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة. وفي هذا السياق، نستعرض أهمية هذه الدراسة وتطبيقها على مستشفى الأمين بالطائف.

1.3.1. على المستوى النظري:

2. **فهم أعمق للمخاطر:** تساعد الدراسة النظرية على فهم أعمق لأنواع المخاطر التي تواجه المستشفى، سواء كانت مخاطر مالية أو تشغيلية أو سمعية أو قانونية. كما تساعد على تحديد العوامل التي تساهم في ظهور هذه المخاطر وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض.
3. **تطوير إطار عمل لإدارة المخاطر:** يمكن للدراسة النظرية أن تساعد في تطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر في المستشفى، يشمل خطوات واضحة لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر.
4. **تحسين عملية صنع القرار:** من خلال فهم أثر المخاطر على عملية صنع القرار، يمكن للمسؤولين في المستشفى اتخاذ قرارات أكثر استنارة، حيث يتم النظر في المخاطر المحتملة وتقييم آثارها قبل اتخاذ أي قرار.
5. **الوقاية من الأزمات:** تساعد الدراسة النظرية على تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات، مما يتيح للمستشفى الاستعداد لها بشكل أفضل والحد من آثارها السلبية.
6. **تحسين الأداء العام:** من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال، يمكن للمستشفى تحسين أدائه العام، وتعزيز سمعته، وزيادة كفاءته.

6.1.1. على المستوى التطبيقي:

•تحسين جودة الرعاية الصحية:

- تحديد المخاطر المحتملة: تساعد الدراسة في تحديد المخاطر التي قد تؤثر على سلامة المرضى وجودة الرعاية المقدمة، مثل الأخطاء الطبية، ونقص الأدوية، والعدوى المستشفى.
- وضع خطط للحد من المخاطر: من خلال تحديد المخاطر، يمكن وضع خطط عمل فعالة للحد منها، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

•تعزيز الكفاءة التشغيلية:

- تحسين إدارة الموارد: تساعد الدراسة في تحديد المخاطر التي قد تؤثر على كفاءة استخدام الموارد، مثل نقص الموظفين، أو الأعطال في الأجهزة الطبية.
- تطوير عمليات العمل: من خلال تحديد المخاطر، يمكن تطوير عمليات العمل بشكل يقلل من الهدر ويحسن الكفاءة.

•الحفاظ على السمعة المؤسسية:

- الحد من الأزمات: تساعد الدراسة في الوقاية من الأزمات التي قد تضر بسمعة المستشفى، مثل الحوادث الطبية الخطيرة، أو انتشار الشائعات.
- بناء الثقة: من خلال إظهار الالتزام بسلامة المرضى وجودة الرعاية، يمكن بناء ثقة أكبر لدى المرضى والمجتمع المحلي.

•الامتثال للوائح التنظيمية:

- ضمان الجودة: تساعد الدراسة في ضمان الامتثال للوائح التنظيمية المتعلقة بالسلامة والجودة في القطاع الصحي.
- تجنب العقوبات: يساعد الامتثال للوائح في تجنب العقوبات القانونية والمالية.

6.2. أسئلة الدراسة

•دعم عملية صنع القرار:

- هل يتم استخدام تقييم المخاطر كأداة أساسية في عملية صنع القرار الاستراتيجي والتشغيلي؟
- هل يتم النظر في المخاطر المحتملة عند اتخاذ قرارات الاستثمار في تقنيات جديدة أو خدمات جديدة؟

•تحسين جودة الرعاية:

- هل أدت إدارة المخاطر إلى تحسين جودة الرعاية المقدمة للمرضى من خلال تقليل الأخطاء الطبية والحوادث؟
- هل تم تحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس فعالية أنشطة إدارة المخاطر؟

• الامتثال للوائح:

- هل تساعد إدارة المخاطر المستشفى في الامتثال للوائح والمتطلبات التنظيمية في قطاع الرعاية الصحية السعودي؟
- هل يتم تحديث سياسات وإجراءات المستشفى بانتظام لضمان الامتثال المستمر؟

• الاستدامة المالية:

- هل تساعد إدارة المخاطر في حماية الاستدامة المالية للمستشفى من خلال تقليل الخسائر الناجمة عن الحوادث والمخاطر الأخرى؟
- هل يتم تخصيص ميزانية كافية لأنشطة إدارة المخاطر؟

6.3. أهداف الدراسة

• تحديد إطار عمل لإدارة المخاطر في المستشفى:

- وصف الإجراءات والسياسات الحالية المتبعة في المستشفى لإدارة المخاطر.
- تقييم مدى فعالية هذه الإجراءات في التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها والاستجابة لها.
- مقارنة الإطار الحالي بإطارات إدارة المخاطر المتعارف عليها عالمياً.

• تحليل أثر إدارة المخاطر على عملية صنع القرار:

- دراسة كيفية تأثير إدارة المخاطر على جودة البيانات المتاحة لصناع القرار.
- تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين عملية تقييم البدائل واتخاذ القرارات.
- تقييم مدى مساهمة إدارة المخاطر في زيادة الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار.
- دراسة العلاقة بين جودة إدارة المخاطر ونتائج القرارات المتخذة.

• تحديد التحديات والفرص:

- تحديد التحديات التي تواجه المستشفى في تطبيق إدارة المخاطر.
- اقتراح الحلول العملية للتغلب على هذه التحديات.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين عملية إدارة المخاطر وتعزيز دورها في عملية صنع القرار.

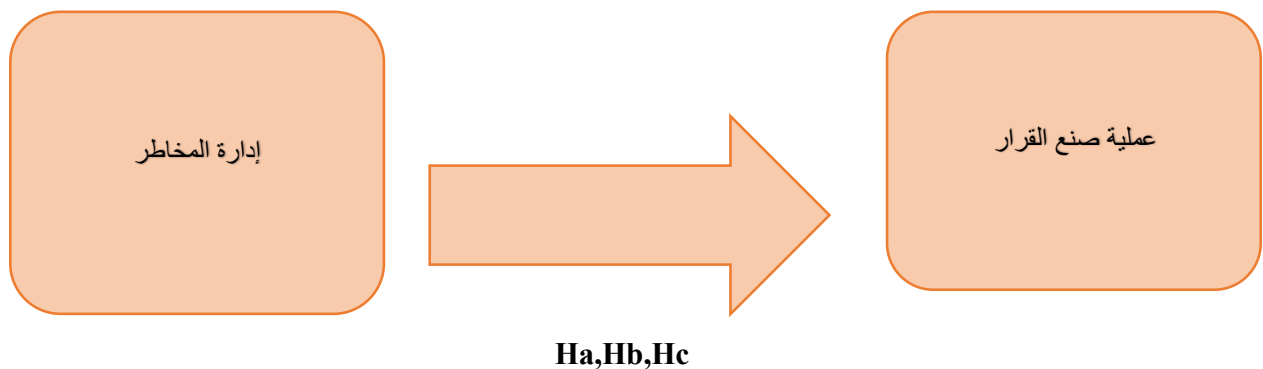
• وضع توصيات عملية:

- تطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر يتناسب مع احتياجات المستشفى.
- اقتراح تدابير لتحسين قدرات العاملين في المستشفى على إدارة المخاطر.
- وضع خطة لتطبيق التوصيات المقترحة وتقييم فعاليتها.

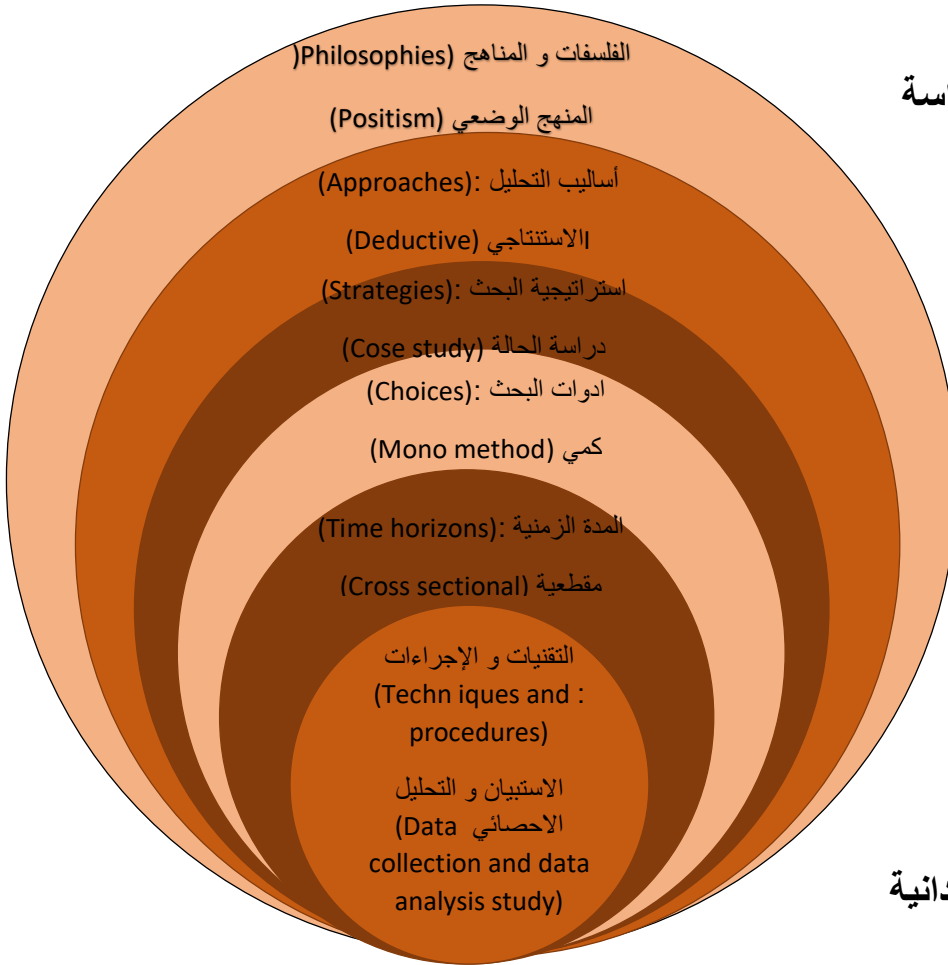
6.4. فرضيات الدراسة

- **فرضية العلاقة الموجبة:** هناك علاقة موجبة بين فعالية نظام إدارة المخاطر في مستشفى الأمين وبين جودة عملية صنع القرار الإداري.
- **تفسير:** كلما كان نظام إدارة المخاطر أكثر فعالية، كلما زادت قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على معلومات دقيقة.
- **فرضية التأثير على نوعية القرار:** إن تطبيق نظام إدارة المخاطر يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية أكثر استباقية ومرونة.
- **تفسير:** يساعد نظام إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة مسبقاً، مما يتيح للإدارة اتخاذ إجراءات وقائية وتطوير خطط طوارئ.
- **فرضية تقليل الأخطاء:** يؤدي تطبيق نظام إدارة المخاطر إلى تقليل عدد الأخطاء الطبية والإدارية في المستشفى.
- **تفسير:** من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، يمكن للمستشفى اتخاذ إجراءات للحد من حدوث الأخطاء.
- **فرضية تحسين الأداء المالي:** هناك علاقة موجبة بين فعالية نظام إدارة المخاطر والأداء المالي للمستشفى.
- **تفسير:** يساعد نظام إدارة المخاطر على تقليل التكاليف الناجمة عن الحوادث والأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمستشفى.
- **فرضية رضا الموظفين:** هناك علاقة موجبة بين فعالية نظام إدارة المخاطر ورضا الموظفين عن بيئة العمل.
- **تفسير:** يشعر الموظفون بالأمان والطمأنينة عندما يكون هناك نظام إدارة مخاطر فعال، مما يزيد من رضاهم عن العمل.

6.5. نموذج الدراسة



6.6. منهجية الدراسة



6.7. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تقييم الأثر الفعلي لإدارة المخاطر على عملية صنع القرار في مستشفى الأمين بمدينة الطائف. ستسعى الدراسة إلى الإجابة على أسئلة جوهرية حول كيفية تأثير تطبيق أنظمة إدارة المخاطر على جودة القرارات المتخذة، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء العام للمستشفى

- تقييم مدى فعالية نظام إدارة المخاطر المطبق في مستشفى الأمين.
- تحديد العلاقة بين جودة إدارة المخاطر وكفاءة عملية صنع القرار.
- معرفة التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المستشفى واقتراح الحلول.
- اقتراح توصيات لتحسين نظام إدارة المخاطر وتعزيز دوره في دعم عملية صنع القرار.

6.8. مخطط المشروع المقترح

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.
2. الفصل الثاني : الإطار النظري.
3. الفصل الثالث : منهجية البحث.
4. الفصل الرابع : التحليل الاحصائي.
5. الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

7. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يشكل موضوع إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية، وخاصة المستشفيات، محور اهتمام كبيرًا نظرًا للتحديات المتزايدة التي تواجهها هذه المؤسسات. يهدف هذا البحث المقترح إلى دراسة تأثير إدارة المخاطر على عملية صنع القرار في مستشفى الأمين بمدينة الطائف، وذلك من خلال تحليل شامل للعمليات الإدارية والطبية في المستشفى.

أهمية البحث:

- **تحسين جودة الرعاية الصحية:** تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تقليل الأخطاء الطبية وتحسين جودة الرعاية المقدمة للمرضى.
- **تعزيز الكفاءة التشغيلية:** تساعد في تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمستشفى.
- **الامتثال للوائح التنظيمية:** تضمن إدارة المخاطر الالتزام بالمعايير واللوائح الصحية الوطنية والدولية.
- **تطوير أدوات إدارة المخاطر:** يمكن للبحث أن يساهم في تطوير أدوات وأساليب جديدة لإدارة المخاطر في المستشفيات.

7.1. المقدمة:

تعتبر إدارة المخاطر عنصرًا حيويًا في أي مؤسسة، وخاصة في القطاع الصحي حيث تتعدد التحديات والمخاطر التي تواجهها المستشفيات. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المخاطر على عملية صنع القرار في مستشفى الأمين بمدينة الطائف، أحد أهم المستشفيات في المنطقة.

أهمية إدارة المخاطر في القطاع الصحي

في ظل التطور المتسارع في مجال الرعاية الصحية، تزداد المخاطر التي تواجه المستشفيات، والتي تشمل المخاطر المالية، التشغيلية، السمعية، القانونية، وغيرها. إن إدارة هذه المخاطر بشكل فعال تساهم في:

- **تحسين جودة الرعاية الصحية:** من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها، يمكن للمستشفيات تحسين جودة الرعاية المقدمة للمرضى وتقليل حدوث الأخطاء الطبية.
- **حماية سمعة المستشفى:** تساعد إدارة المخاطر على تجنب الأزمات التي قد تضر بسمعة المستشفى وتؤثر على ثقة المرضى.
- **الاستدامة المالية:** من خلال تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر، يمكن للمستشفيات تقليل التكاليف الناجمة عن الحوادث والأخطاء الطبية.
- **الامتثال للقوانين واللوائح:** تساعد إدارة المخاطر على ضمان امتثال المستشفى للقوانين واللوائح الصحية والتشريعات ذات الصلة.

بعد أن قدمنا نظرة عامة عن أهمية إدارة المخاطر وأثرها على عملية صنع القرار في المستشفيات بشكل عام، دعونا نتعمق أكثر في المتغيرات التي تؤثر على هذه العلاقة، وذلك بتطبيقها على حالة مستشفى الأمين بمدينة الطائف.

متغيرات تؤثر على أثر إدارة المخاطر على عملية صنع القرار

تتأثر العلاقة بين إدارة المخاطر وعملية صنع القرار في المستشفيات بعدة متغيرات، يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:

1. متغيرات متعلقة بإدارة المخاطر:

- **نضج نظام إدارة المخاطر:** مدى تطور ونضج نظام إدارة المخاطر في المستشفى، فالنظام الناضج والكامل يوفر معلومات أكثر دقة وشاملة، مما يؤثر إيجابياً على عملية صنع القرار.
- **ثقافة إدارة المخاطر:** مدى انتشار ثقافة إدارة المخاطر بين جميع العاملين في المستشفى، فالثقافة التي تشجع على الإبلاغ عن المخاطر والتعلم منها تساهم في تحسين عملية صنع القرار.
- **أدوات وتقنيات إدارة المخاطر:** استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في إدارة المخاطر، مثل تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، وخرائط المخاطر، يساهم في تحسين جودة المعلومات المتاحة لصانعي القرار.

2. متغيرات متعلقة بعملية صنع القرار:

- **أسلوب القيادة:** يؤثر أسلوب القيادة المتبع في المستشفى على مدى انفتاح القادة على آراء الآخرين واستعدادهم لتقبل المخاطر المحسوبة.
- **المشاركة في صنع القرار:** مدى مشاركة الموظفين في مختلف المستويات في عملية صنع القرار، فالمشاركة الفعالة تساهم في الحصول على معلومات أكثر شمولية وتنوعاً.

- **الوقت المتاح لصنع القرار:** الوقت المتاح لصنع القرار يؤثر على جودة القرارات المتخذة، فالقرارات المتسعة قد تتجاهل بعض المخاطر الهامة.

3. متغيرات متعلقة بمستشفى الأمين:

- **حجم المستشفى وطبيعة الخدمات المقدمة:** حجم المستشفى وطبيعة الخدمات التي يقدمها يؤثران على تعقيدية المخاطر التي تواجهه.
- **البيئة التنظيمية:** البيئة التنظيمية التي يعمل فيها المستشفى، بما في ذلك اللوائح والقوانين، تؤثر على طبيعة المخاطر التي يجب على المستشفى التعامل معها.
- **الموارد المتاحة:** الموارد المالية والبشرية المتاحة للمستشفى تؤثر على قدرته على إدارة المخاطر.

آلية تأثير هذه المتغيرات

تؤثر هذه المتغيرات على عملية صنع القرار في المستشفى من خلال:

- **توفير معلومات دقيقة وشاملة:** تساعد إدارة المخاطر على توفير معلومات دقيقة وشاملة حول المخاطر المحتملة، مما يساعد صانعي القرار على اتخاذ قرارات مدروسة.
- **تحسين جودة القرارات:** تساعد إدارة المخاطر على تحسين جودة القرارات المتخذة من خلال تقييم البدائل المختلفة وتحديد المخاطر المرتبطة بكل بديل.
- **زيادة المرونة:** تساعد إدارة المخاطر على زيادة مرونة المستشفى وقدرته على التكيف مع التغيرات والتحديات.
- **تقليل الأخطاء:** تساعد إدارة المخاطر على تقليل الأخطاء الطبية والحوادث الأخرى.

دراسة حالة مستشفى الأمين

في حالة مستشفى الأمين، يمكن دراسة هذه المتغيرات من خلال:

- **تحليل وثائق المستشفى:** تحليل السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر، وتقييم مدى تطبيقها.
- **إجراء مقابلات مع العاملين:** إجراء مقابلات مع الإدارة والكوادر الطبية والتمريضية لفهم آرائهم حول نظام إدارة المخاطر وتأثيره على عملية صنع القرار.
- **تحليل الحوادث والأخطاء الطبية:** تحليل الحوادث والأخطاء الطبية التي وقعت في المستشفى لتحديد أسبابها وكيفية الوقاية منها.

7.2. المتغير المستقل

عند إجراء دراسة بحثية تهدف إلى تقييم تأثير إدارة المخاطر على عملية صنع القرار في مؤسسة ما، مثل مستشفى الأمين، فإننا نبحث عن العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على النتيجة التي نريد قياسها (أي جودة عملية صنع القرار). هذه العوامل هي ما نطلق عليه "المتغيرات المستقلة".

تطورات مفهوم المتغير المستقل في هذا السياق

مفهوم المتغير المستقل في دراسات إدارة المخاطر قد تطور مع مرور الزمن. في البداية، كانت الدراسات تركز على متغيرات بسيطة مثل وجود أو عدم وجود نظام إدارة مخاطر رسمي. ومع تطور الأبحاث، أصبح الباحثون يهتمون بمتغيرات أكثر تعقيداً ودقة، مثل:

- **نضج النظام:** الانتقال من مجرد وجود نظام إلى تقييم مدى تطوره وفعاليته.
- **الثقافة المؤسسية:** دراسة دور الثقافة المؤسسية في تشجيع أو تثبيط تطبيق إدارة المخاطر.
- **دور القيادة:** التركيز على دور القيادة في دعم وتشجيع ممارسات إدارة المخاطر.
- **التكنولوجيا:** دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة المخاطر.

يمكن تصنيف المتغيرات المستقلة في دراسة حالة مستشفى الأمين إلى عدة أبعاد:

1. البعد المؤسسي:

- وجود نظام إدارة مخاطر رسمي
- نضج النظام
- شمولية النظام (تغطية جميع أنواع المخاطر)
- كفاءة النظام (دقة التقييم واتخاذ القرار)
- استخدام التكنولوجيا

2. البعد الثقافي:

- ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء
- ثقافة التعلم من الأخطاء
- ثقافة التعاون والتنسيق
- ثقافة الابتكار

3. البعد القيادي:

- أسلوب القيادة (ديمقراطي، بيروقراطي، تحولي)
- دعم القيادة لإدارة المخاطر
- رؤية القيادة المستقبلية للمؤسسة

4. البعد البشري:

- وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر
- مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار
- رضا الموظفين عن بيئة العمل

7.3. المتغير التابع

في الدراسات التي تتناول أثر إدارة المخاطر على عملية صنع القرار، يعتبر "جودة عملية صنع القرار" هو المتغير التابع. هذا يعني أنه المتغير الذي نتوقع أن يتأثر بالمتغيرات المستقلة (مثل نضج نظام إدارة المخاطر، ثقافة المؤسسة، إلخ). بعبارة أخرى، نحن نريد أن نرى كيف تؤثر هذه المتغيرات على جودة القرارات التي يتم اتخاذها في المستشفى.

مفهوم جودة عملية صنع القرار تطور عبر السنوات. في البداية، كانت الجودة تقاس بشكل عام بناءً على النتائج النهائية للقرار. ومع ذلك، أدرك الباحثون أن هناك عوامل أخرى تؤثر على جودة القرار، مثل:

- **الشفافية:** مدى وضوح عملية اتخاذ القرار والمعايير المتبعة.
- **المشاركة:** مدى مشاركة الموظفين ذوي الصلة في عملية اتخاذ القرار.
- **التسلسل المنطقي:** مدى منطقية الخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرار.
- **التوافق مع الأهداف الاستراتيجية:** مدى توافق القرار مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

في سياق إدارة المخاطر، يمكن تقسيم أبعاد جودة عملية صنع القرار إلى عدة أبعاد:

1. **الفعالية:** مدى تحقيق القرار للأهداف المرجوة.
2. **الكفاءة:** مدى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل في اتخاذ القرار.
3. **التسريع:** سرعة اتخاذ القرار والاستجابة للتغيرات.
4. **المرونة:** قدرة القرار على التكيف مع الظروف المتغيرة.
5. **القبول:** مدى قبول القرار من قبل الموظفين المعنيين.

- **نظرية اتخاذ القرار:** تشرح هذه النظرية العمليات العقلية التي يمر بها الأفراد عند اتخاذ القرار.
- **نظرية النظم:** تعتبر هذه النظرية المؤسسة كنظام متكامل، حيث تؤثر القرارات المتخذة في جزء واحد على أجزاء أخرى.
- **نظرية التعلم التنظيمي:** تشدد هذه النظرية على أهمية التعلم من الأخطاء وتحسين عملية صنع القرار بمرور الوقت.

7.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن استعرضنا بالتفصيل المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة في سياق دراسة أثر إدارة المخاطر على عملية صنع القرار في مستشفى الأمين، دعونا الآن نتعمق في تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين.

طبيعة العلاقة بين المتغيرين

من المتوقع أن تكون العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (جودة عملية صنع القرار) علاقة طردية. بمعنى آخر، كلما كانت ممارسات إدارة المخاطر أفضل وأكثر نضجًا، كلما كانت جودة القرارات المتخذة أعلى.

الشكل البياني التوضيحي:

أبعاد هذه العلاقة

يمكن تحليل هذه العلاقة من عدة أبعاد:

- **الفعالية:** تساعد ممارسات إدارة المخاطر الفعالة على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل دقيق، مما يوفر للمسؤولين المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر فعالية.
- **الكفاءة:** تؤدي ممارسات إدارة المخاطر إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة، مما يزيد من كفاءة عملية صنع القرار.
- **السرعة:** تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تسريع عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- **المرونة:** تساعد ممارسات إدارة المخاطر على زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر مرونة.
- **القبول:** تؤدي ممارسات إدارة المخاطر الشاملة والمشاركة إلى زيادة قبول القرارات من قبل الموظفين المعنيين.

عوامل أخرى تؤثر على العلاقة

بالإضافة إلى العلاقة المباشرة بين المتغيرين، هناك عوامل أخرى قد تؤثر على قوة هذه العلاقة، مثل:

- **حجم المستشفى:** قد تكون العلاقة أقوى في المستشفيات الكبيرة المعقدة.
- **طبيعة الخدمات المقدمة:** قد تختلف قوة العلاقة حسب نوع الخدمات التي يقدمها المستشفى.
- **البيئة التنظيمية:** قد تؤثر اللوائح والقوانين على قوة العلاقة.

أساليب تحليل العلاقة

يمكن استخدام عدة أساليب لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، منها:

- **الارتباط:** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.
- **الانحدار الخطي:** لتقدير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- **تحليل المسارات:** لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة.

تطبيق على مستشفى الأمين

في حالة مستشفى الأمين، يمكن تطبيق هذه التحليلات لفهم مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر على جودة القرارات المتخذة في مجالات مثل:

- **جودة الرعاية الصحية:** هل تؤدي ممارسات إدارة المخاطر إلى تحسين جودة الرعاية المقدمة للمرضى؟
- **الاستدامة المالية:** هل تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي للمستشفى؟
- **السمعة المؤسسية:** هل تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على سمعة المستشفى في المجتمع؟

أهمية هذا التحليل

إن فهم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساعد على:

- **تحديد نقاط القوة والضعف:** تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في نظام إدارة المخاطر.
- **توجيه التدخلات:** توجيه الجهود لتحسين جودة عملية صنع القرار.
- **تطوير السياسات والإجراءات:** تطوير سياسات وإجراءات جديدة لدعم ممارسات إدارة المخاطر.

إن تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو خطوة أساسية لفهم أثر إدارة المخاطر على عملية صنع القرار في مستشفى الأمين. من خلال هذا التحليل، يمكن للمستشفى اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين أدائه وزيادة فعاليته.

7.5. الخاتمة

النتائج المتوقعة

بشكل عام، تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الفعالة وتحسين جودة عملية صنع القرار في المؤسسات الصحية. وفي سياق مستشفى الأمين، يمكننا توقع النتائج التالية:

1. تحسين جودة القرارات:
 - زيادة الدقة: تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة.
 - زيادة الفعالية: تساهم إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف المرجوة من القرارات.
 - زيادة الكفاءة: تؤدي إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل.
 - زيادة المرونة: تزيد من قدرة المستشفى على التكيف مع التغيرات.
2. تحسين الأداء المؤسسي:
 - تحسين جودة الرعاية الصحية: من خلال تقليل الأخطاء الطبية وتحسين السلامة.
 - تحسين الاستدامة المالية: من خلال تقليل التكاليف الناجمة عن الحوادث والأخطاء.
 - تحسين السمعة المؤسسية: من خلال بناء ثقة المرضى والموظفين.
3. زيادة الرضا الوظيفي:
 - زيادة الشعور بالأمان: من خلال تقليل المخاطر التي يتعرض لها الموظفون.
 - زيادة المشاركة: من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار.
 - زيادة الالتزام المؤسسي: من خلال زيادة شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة.

العوامل المؤثرة على قوة العلاقة

قد تتأثر قوة العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة صنع القرار بعدة عوامل، منها:

- نضج نظام إدارة المخاطر: كلما كان النظام أكثر نضجًا، كانت العلاقة أقوى.
- ثقافة المؤسسة: تدعم الثقافة التي تشجع على التعلم من الأخطاء والمشاركة هذه العلاقة.
- أسلوب القيادة: القيادة الداعمة لإدارة المخاطر تعزز هذه العلاقة.
- مشاركة الموظفين: مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تزيد من فعالية النظام.

التحديات والتوصيات

على الرغم من الفوائد العديدة لإدارة المخاطر، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجهها المؤسسات، مثل:

- مقاومة التغيير: قد يواجه النظام الجديد بعض المقاومة من قبل الموظفين.
- نقص الموارد: قد يكون هناك نقص في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق النظام.
- تعقيد النظام: قد يكون نظام إدارة المخاطر معقدًا وصعب الفهم.

لتجاوز هذه التحديات، يمكن للمستشفى اتخاذ الإجراءات التالية:

- توفير التدريب اللازم للموظفين: لزيادة وعيهم بأهمية إدارة المخاطر وكيفية تطبيقها.
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة: تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الأخطاء والتعلم منها.
- تخصيص الموارد الكافية: توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ النظام.
- تبسيط النظام: جعل النظام سهل الفهم والاستخدام.

خطوات تطبيق النتائج:

1. تحليل نتائج الدراسة:
 - تحديد نقاط القوة والضعف: تحديد الجوانب التي يتميز فيها نظام إدارة المخاطر الحالي في المستشفى، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
 - مقارنة النتائج بمعايير عالمية: مقارنة أداء المستشفى بمعايير الجودة العالمية في مجال إدارة المخاطر.
2. تطوير خطة عمل:
 - وضع أهداف واضحة: تحديد الأهداف التي يسعى المستشفى لتحقيقها من خلال تحسين نظام إدارة المخاطر.
 - تحديد الإجراءات: تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مثل تطوير سياسات جديدة، وتوفير التدريب، وتخصيص الموارد.
 - تحديد المسؤوليات: تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل إجراء من الإجراءات.
 - وضع جدول زمني: تحديد جدول زمني لتنفيذ الخطة.
3. تنفيذ الخطة:
 - تدريب الموظفين: توفير التدريب اللازم للموظفين على النظام الجديد وإجراءات إدارة المخاطر.
 - تطبيق السياسات والإجراءات: تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة بشكل صارم.
 - متابعة التقدم: متابعة التقدم المحرز في تنفيذ الخطة بشكل دوري.
4. التقييم المستمر:
 - قياس الأداء: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تأثير التغييرات على أداء المستشفى.
 - التعديل حسب الحاجة: تعديل الخطة حسب نتائج التقييم.

أمثلة على الإجراءات التي يمكن اتخاذها:

- تطوير نظام إدارة المخاطر الشامل: تطوير نظام شامل يغطي جميع أنواع المخاطر التي تواجه المستشفى.
- تعزيز ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء: تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الأخطاء دون خوف من العقاب.
- تدريب فرق العمل على اتخاذ القرارات: تدريب الفرق على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليلات.
- استخدام التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عملية إدارة المخاطر.
- التعاون مع الجهات الخارجية: التعاون مع الجهات الخارجية مثل الجامعات والمؤسسات الصحية الأخرى لتبادل الخبرات والمعرفة.

أمثلة على مؤشرات الأداء:

- عدد الأخطاء الطبية: قياس انخفاض عدد الأخطاء الطبية.
- مدة الإقامة في المستشفى: قياس متوسط مدة إقامة المريض في المستشفى.
- رضا المرضى: قياس مستوى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة.
- كفاءة استخدام الموارد: قياس كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية.

التحديات المحتملة وكيفية التغلب عليها:

- مقاومة التغيير: يمكن التغلب عليها من خلال التواصل الفعال مع الموظفين وشرح أهمية التغيير.
- نقص الموارد: يمكن حلها من خلال تخصيص الموارد المتاحة بشكل فعال وإيجاد مصادر تمويل إضافية.
- تعقيد النظام: يمكن تبسيط النظام من خلال استخدام لغة واضحة وسهلة الفهم.

التحديات المستقبلية

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المخاطر، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه المستشفى في المستقبل، مثل:

- **التغيرات التنظيمية:** قد تتطلب التغيرات في الأنظمة واللوائح الصحية تعديلات على نظام إدارة المخاطر.
- **التطورات التكنولوجية:** يتطلب مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الرعاية الصحية تحديثاً مستمراً للنظام.
- **التهديدات الأمنية:** قد تواجه المستشفيات تهديدات أمنية جديدة تتطلب تدابير أمنية إضافية.

الخلاصة

إن تطبيق إدارة المخاطر في مستشفى الأمين يمثل استثماراً طويل الأجل في مستقبل المستشفى. من خلال تحسين جودة الرعاية الصحية، وزيادة الكفاءة، وتعزيز السمعة المؤسسية، يمكن للمستشفى أن يحقق مكانة مرموقة في القطاع الصحي ويصبح نموذجاً يحتذى به للمؤسسات الصحية الأخرى.

لتحقيق هذه الأهداف، يجب على المستشفى أن يستمر في تطوير نظام إدارة المخاطر الخاص به، وأن يواكب التطورات في هذا المجال، وأن يلتزم بتقديم أفضل رعاية صحية ممكنة للمرضى.

قائمة المراجع:

أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015. univ-tiaret.dz/k_medjdoub_gestionrisquesfinanciers.pdf

أحمد، أحمد ابراهيم (2002): الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة. 10.21608/fjssj.2022.146656.1093

الجلالي، محمد وخير الله نصر الدين، (2005). صناعة البناء والتشييد وتحديات العولمة مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الحادي والعشرون العدد الثاني. univ-tiaret.dz/k_medjdoub_gestionrisquesfinanciers.pdf | Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series

الدسوقي & حنان زكريا السيد الدسوقي. (2022). الذكاء الإستراتيجي كآلية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية. 10(2), 161-244. 10.21608/fjssj.2022.146656.1093

الطائي، محمد عبد حسين آل فرج (2005): نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، جامعة الزرقاء الأصلية. 10.21608/fjssj.2022.146656.1093

العبيدي، أردادان حاتم (2010): ثقافة المعلومات والتفكير الإستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي – دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق. 10.21608/fjssj.2022.146656.1093

القرني، عبد الله عالي (2018): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك، بحث منشور في مجلة كلية التربية، ع (85)، جامعة تبوك، السعودية. 10.21608/fjssj.2022.146656.1093

حماد طارق عبد العال، إدارة المخاطر: (أفراد، إدارات، شركات، مصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007. univ-tiaret.dz/k_medjdoub_gestionrisquesfinanciers.pdf

سيد وآخرون، جابر عوض (2014): الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث. 10.21608/fjssj.2022.146656.1093

عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2008. univ-tiaret.dz/k_medjdoub_gestionrisquesfinanciers.pdf

م. د. وسام عزيز شناوة, & م. د. أحمد محمود حسين. (2018). إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية الصناعية بإستعمال مخطط باريتو *Journal of Accounting and Financial Studies* (JAFS), 13(42) <https://doi.org/10.34093/jafs.v13i42.82>

مجدوب & خيرة. (2020). إدارة المخاطر المالية. [k_medjdoub_gestionrisquesfinanciers.pdf \(univ-tiaret.dz\)](https://www.univ-tiaret.dz/k_medjdoub_gestionrisquesfinanciers.pdf)

ناجي، أحمد عبد الفتاح(2006): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية ببلدان العالم النامي في ظل العولمة (رؤية تحليلية)، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، العدد الرابع، جامعة الفيوم. [10.21608/fjssj.2022.146656.1093](https://doi.org/10.21608/fjssj.2022.146656.1093)

- Ceric, A (2003). A Framework For Process-Driven Risk Management In Construction Projects. A published thesis submitted in accordance a Degree of Doctor of Philosophy. Research Institute for the Built & Human Environment School of Construction and Property Management University of Salford, Salford, UK.

[دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري - Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series](#)

- Chieh, Y; Chuan, S; Hao, Y (2013). Decision quality by the loss cost of Type I and Type II errors. The TQM Journal. Vol. 25 No. 2, pp. 202-220.

[القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري - Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series](#)

- PMBOK. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition, Project Management Institute, United States of America

[مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري | Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series](#)

- Ren, H (1992). Risk Management In Construction Cost And Inflation. submitted for the degree of doctor of philosophy, Department Of Construction Management, University Of Reading, UK.
[دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري](#)
[Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series](#)

<https://gemini.google.com>

موقع قوقل

الذكاء الاصطناعي

Bing

Yahoo

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It` s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*