

أثر إدارة الوقت والتكلفة في المشاريع الصحية على تحسين رضا العاملين والإداريين: دراسة ميدانية على المستشفيات العامة في المملكة

The Impact of Time and Cost Management in Healthcare Projects on Improving the Satisfaction of Employees and Administrators: A Field Study on Public Hospitals in the Kingdom.

إعداد الطالب: ياسر محمد العبدالله

مشروع التخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٦م

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	1.1 المقدمة:
٥	١,٢ مشكلة البحث:
٥	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٦	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٦	١,٣ أهمية البحث:
٧	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٧	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
٨	١,٤ أسئلة البحث:
٨	١,٥ أهداف البحث:
٩	١,٦ فرضيات البحث:
١٠	١,٧ نموذج البحث:
١١	١,٨ منهجية البحث:
١٢	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٣	١,١٠ هيكل المشروع:
١٤	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٥	٢,١ المقدمة
١٦	2.2 المتغير الأول: إدارة الوقت والتكلفة
١٦	٢,٢,١ التعريف:
١٧	٢,٢,٢ أهمية إدارة الوقت والتكلفة
١٨	٢,٢,٣ أهداف إدارة الوقت والتكلفة
٢٠	٢,٢,٤ الابعاد:
٢٢	٢,٢,٥ الدراسات السابقة
٢٥	٢,٢,٦ النظريات:
٢٦	2.3 المتغير الثاني: رضا العاملين
٢٦	٢,٣,١ التعريف:
٢٧	٢,٣,٢ أهداف رضا العاملين والإداريين
٢٩	٢,٣,٣ الدراسات السابقة
٣٢	٢,٣,٤ النظريات:
٣٤	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر إدارة الوقت والتكلفة على تحسين رضا العاملين
٣٧	2.5 الخلاصة:
٣٨	٣ قائمة المراجع
٤٣	٤ الملاحق
٤٣	٤,١ الاستبيان:

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تُعد إدارة الموارد في المؤسسات الصحية من أهم العوامل التي تحدد قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق مستويات رضا مرتفعة بين العاملين والإداريين، فقد أصبحت المستشفيات العامة تواجه تحديات متزايدة تتعلق بارتفاع تكاليف التشغيل، ونقص الكفاءات، والضغط المستمر لتحسين جودة الرعاية الصحية في ظل ميزانيات محدودة، الأمر الذي يستدعي تعزيز كفاءة إدارة الوقت والتكلفة باعتبارها من الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة التشغيلية والتنظيمية (Voordt & Jensen, 2023).

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، أضحت إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، حيث تتيح للعاملين والإداريين القدرة على التخطيط والتنفيذ والمراقبة بكفاءة عالية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، وقد أكدت دراسات عديدة أن تحسين إدارة الوقت يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية، إذ إن وضوح الأولويات وتحديد المسؤوليات يقللان من التوتر الوظيفي ويعززان الشعور بالإنجاز لدى العاملين (جربو، ٢٠٢٣).

أما إدارة التكلفة في المشاريع الصحية، فتُعد أداة إستراتيجية لضمان استدامة الخدمات وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، إذ تساهم في تقليل الهدر المالي وتحسين تخصيص الموارد بما يتناسب مع احتياجات المرضى والعاملين على حد سواء، ويشير (عبدالسلام وجبريل، ٢٠٢٤) إلى أن ضبط التكلفة في المرافق الصحية لا يعني فقط تقليل النفقات، بل يشمل أيضاً تحسين جودة القرارات الإدارية وتوجيه الإنفاق نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تدعم أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

ويُعتبر رضا العاملين والإداريين مؤشراً محورياً على نجاح أي مؤسسة صحية، لما له من أثر مباشر على جودة الخدمات المقدمة، واستقرار القوى العاملة، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وأن تحسين ممارسات الإدارة الزمنية والمالية يعزز بيئة العمل الإيجابية، ويرفع من روح الالتزام والانتماء لدى الموظفين (الشريف وآخرون، ٢٠٢١).

وفي ضوء ما سبق، تتضح الحاجة الملحة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الوقت والتكلفة ورضا العاملين والإداريين في المشاريع الصحية، خصوصاً في المستشفيات العامة التي تُعد العمود الفقري للنظام

الصحي في المملكة، لما تواجهه من تحديات متزايدة في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ورضا الموارد البشرية.

١,٢ مشكلة البحث:

تُعد إدارة الوقت والتكلفة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية لتحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا العاملين والإداريين، إذ تسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات جودة الخدمة وضبط الموارد المحدودة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الإداري بهذه الجوانب في القطاع الصحي، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه صعوبات في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة الوقت والتكلفة، مما يؤدي إلى ضغوط عمل متزايدة، وانخفاض في معنويات العاملين، وتراجع في مستوى الرضا الوظيفي (عبدالسلام وجبريل، ٢٠٢٤).

ورغم توفر عدد من الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أو الرضا الوظيفي كلٌّ على حدة، إلا أن الدراسات التي دمجت بين إدارة الوقت والتكلفة كمؤشرين إداريين رئيسيين وتأثيرهما المباشر في تحسين رضا العاملين والإداريين في القطاع الصحي ما زالت محدودة، خصوصاً في البيئة السعودية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة علمية ميدانية متخصصة في هذا المجال.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تُظهر المراجعة النظرية أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على أحد البُعدين فقط إما إدارة الوقت أو إدارة التكلفة في سياقات صناعية أو تعليمية أو إدارية عامة (شريف وحمدنا الله، ٢٠٢١؛ عتودي وعبدالعال، ٢٠٢١؛ Gulua & Kharadze, 2022)، دون أن تربط بينهما كمنظومة متكاملة في بيئة العمل الصحي، كما تركز بعض الدراسات الأجنبية على أثر إدارة الوقت على الكفاءة الشخصية أو الإنتاجية، دون تحليل الأبعاد النفسية والإدارية المرتبطة برضا العاملين (Sypniewska et al., 2023).

كذلك تفتقر الأدبيات العربية إلى إطار نظري يدمج بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة كمتغيرين تفسيريين لرضا العاملين والإداريين في المستشفيات العامة، رغم خصوصية هذه البيئة التي تتسم بتعدد التخصصات وضغط المهام وتداخل الأدوار الإدارية والطبية، وتبرز فجوة معرفية في صياغة نموذج تفسيري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في السياق الصحي السعودي.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

من الناحية التطبيقية، تُظهر الدراسات الميدانية في المملكة أن تطبيق ممارسات إدارة الوقت والتكلفة في المستشفيات العامة لا يزال في مراحله الأولى، وغالبًا ما يُنفذ بصورة جزئية أو غير منهجية، مما يؤدي إلى ضعف في التنسيق الإداري، وازدواجية في المهام، وتزايد الضغط الوظيفي بين الكوادر الصحية والإدارية (الراشدي وقشقر، ٢٠٢٤).

كما أن القياسات الميدانية لرضا العاملين والإداريين لم تدمج بعد مؤشرات إدارة الوقت والتكلفة كعوامل تفسيرية رئيسة، رغم ما تشير إليه بعض النتائج من ارتباط مباشر بين تحسين الكفاءة الزمنية والمالية وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي (Voordt & Jensen, 2023).

هذه الفجوات التطبيقية تؤكد الحاجة إلى دراسة علمية ميدانية تستقصي واقع تطبيق إدارة الوقت والتكلفة في المستشفيات العامة بالمملكة، وتُقيّم مدى تأثيرها الفعلي على رضا العاملين والإداريين.

انطلاقًا مما سبق، تتمثل المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الوقت والتكلفة في المشاريع الصحية على تحسين رضا العاملين والإداريين في المستشفيات العامة في المملكة؟

١,٣ أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُعالج قضية محورية في بيئة العمل الصحي، تتمثل في كيفية تحقيق التوازن بين كفاءة إدارة الموارد (الوقت والتكلفة) وتحسين رضا العاملين والإداريين، وهو موضوع يكتسب أهمية متزايدة في ظل سعي المؤسسات الصحية في المملكة إلى رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير القطاع الصحي وجودة الحياة، كما تأتي هذه الدراسة في وقت يشهد فيه القطاع الصحي تحديات مالية وتنظيمية متزايدة تتطلب ترشيد الإنفاق وتحسين إدارة الوقت من أجل الحفاظ على استدامة الخدمات وتحقيق الرضا المهني للعاملين..

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال الإدارة الصحية من خلال دمج بعدي إدارة الوقت والتكلفة في نموذج واحد لقياس أثرهما على رضا العاملين والإداريين، وهو ما لم تتناوله كثير من الدراسات العربية السابقة بشكل متكامل.

تقدم إطارًا نظريًا يجمع بين مفاهيم الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي، وتربط بينهما ضمن سياق مؤسسي متخصص يتميز بخصوصية بيئة العمل الطبي والإداري في المستشفيات العامة.

تفتح الدراسة آفاقًا جديدة للباحثين في مجال إدارة المستشفيات والموارد البشرية الصحية، إذ يمكن أن تكون منطلقًا لدراسات مستقبلية تبحث في أثر ممارسات الإدارة الحديثة الأخرى (كإدارة الجودة أو إدارة المعرفة) على الرضا الوظيفي وأداء الكوادر الصحية.

تسهم في سد الفجوة النظرية الناتجة عن محدودية الدراسات التي تناولت إدارة الوقت والتكلفة كمتغيرين مترابطين في تفسير رضا العاملين، مما يثري الأدبيات العربية بمزيد من التحليل المقارن والمفاهيم المتكاملة.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

توفر الدراسة بيانات ميدانية موثوقة عن واقع إدارة الوقت والتكلفة في المستشفيات العامة بالمملكة، وتكشف مدى ارتباط هذه الممارسات برضا العاملين والإداريين، بما يساعد صُنَاع القرار على تحديد مواطن القوة والضعف في السياسات الإدارية الحالية.

□ تمكّن القائمين على إدارة المستشفيات من تبني استراتيجيات عملية لتحسين بيئة العمل، من خلال تعزيز إدارة الوقت وتقليل الهدر المالي بما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية.

تُسهّم في دعم جهود التحول المؤسسي والحوكمة الصحية التي تسعى إليها وزارة الصحة السعودية، عبر تقديم مؤشرات واقعية يمكن توظيفها في تطوير نظم إدارة الأداء وتقييم رضا الموارد البشرية.

تقدم نتائج قابلة للتطبيق في تحسين التخطيط التشغيلي للمشاريع الصحية، بما يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكاليف التشغيلية دون التأثير سلبيًا على رضا الكوادر الصحية والإدارية.

تمثل الدراسة أداة عملية يمكن الاعتماد عليها في صياغة برامج تدريبية وتطويرية تستهدف رفع كفاءة العاملين في إدارة الوقت والتكلفة، وتعزيز ثقافة الانتماء والرضا الوظيفي في بيئات العمل الصحية..

١,٤ أسئلة البحث:

ما أثر إدارة الوقت والتكلفة بأبعادها (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتقييم) على تحسين رضا العاملين والإداريين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية؟
وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها مايلي :

١. ما أثر التخطيط الزمني والمالي للمشاريع الصحية على مستوى رضا العاملين والإداريين داخل المستشفيات العامة؟

٢. كيف يسهم تنظيم الوقت وتوزيع الموارد المالية في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا لدى الكوادر الصحية والإدارية؟

٣. ما أثر الرقابة على الوقت والتكلفة في الحد من الهدر وتحسين كفاءة العمل، وانعكاس ذلك على رضا العاملين والإداريين؟

٤. إلى أي مدى يؤثر تقييم الأداء الزمني والمالي في تعزيز الشفافية وتحسين رضا العاملين والإداريين في المستشفيات العامة؟

٥. ما طبيعة العلاقة المشتركة بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة في رفع مستوى الرضا الوظيفي والإداري؟

١,٥ أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت والتكلفة بأبعادها (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتقييم) على تحسين رضا العاملين والإداريين في المستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تستهدف الوقوف على كيفية توظيف ممارسات إدارة الوقت والتكلفة في تحسين الكفاءة التشغيلية ومستوى الرضا داخل بيئة العمل الصحي.

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

١. تحديد أثر التخطيط الزمني والمالي للمشاريع الصحية على مستوى رضا العاملين والإداريين تجاه وضوح المهام وانسيابية العمل.
٢. تحليل أثر تنظيم الوقت وتوزيع الموارد المالية على رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل داخل المستشفيات العامة.
٣. دراسة دور الرقابة على الوقت والتكلفة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر المالي والزمني، وانعكاس ذلك على رضا الكوادر الصحية والإدارية.
٤. قياس أثر تقييم الأداء الزمني والمالي في تعزيز الشفافية وتحفيز العاملين والإداريين نحو الالتزام بالجودة والمعايير المهنية.
٥. استكشاف العلاقة التكاملية بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة في تحسين فاعلية اتخاذ القرار الإداري داخل المستشفيات العامة.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرض الرئيس : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت والتكلفة بأبعادها (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقييم) على رضا العاملين والإداريين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

١. الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الزمني والمالي على رضا العاملين والإداريين في المستشفيات العامة.

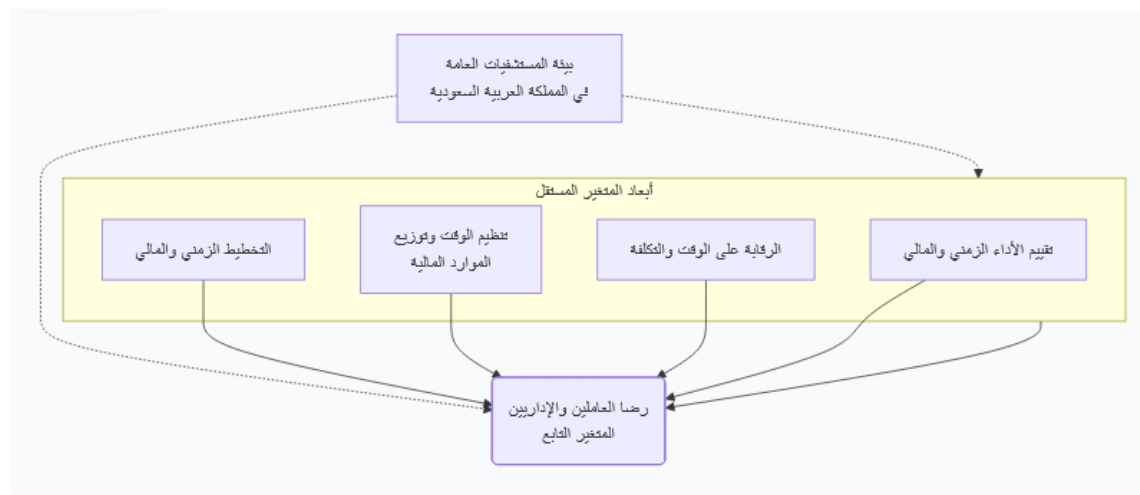
٢. الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت وتوزيع الموارد المالية على رضا العاملين والإداريين.

٣. الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على الوقت والتكلفة في تحسين رضا العاملين والإداريين.

٤. الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الزمني والمالي على رضا العاملين والإداريين.

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٦)

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

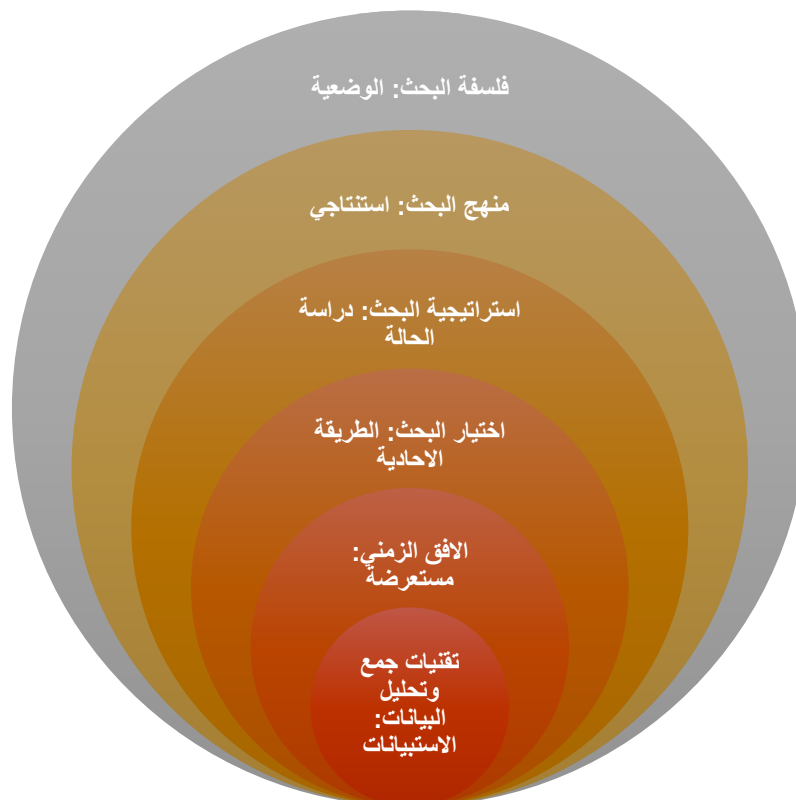
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٦)

١,٩ الدراسة الميدانية:

تُعد المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية حجر الزاوية في منظومة الرعاية الصحية الوطنية، حيث تتكفل بتقديم خدمات صحية شاملة للمواطنين والمقيمين وفق نظام صحي ممول من الدولة يهدف إلى تحقيق العدالة في الوصول إلى الخدمات. وتمتاز هذه المستشفيات بتوزيعها الجغرافي الواسع الذي يغطي مختلف المناطق والمحافظات، ما يعكس حرص الدولة على ضمان وصول الخدمات العلاجية والتشخيصية لجميع السكان دون استثناء. كما تخضع هذه المستشفيات لإشراف مباشر من وزارة الصحة، التي تعمل على وضع السياسات الصحية، وتطوير الأنظمة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى رفع كفاءة القطاع الصحي وتحسين فعاليته.

وتتسم المستشفيات العامة بتعدد تخصصاتها الطبية وتنوع برامجها العلاجية والوقائية، إضافة إلى أدوارها المحورية في دعم الصحة العامة، إدارة الأوبئة، وخدمة الحالات الطارئة. وتستند هذه المستشفيات إلى بنية تحتية طبية متقدمة، تشمل مختبرات حديثة، وأقسام للطوارئ، ووحدات للعناية المركزة، ومراكز للجراحة التخصصية، فضلاً عن مرافق التدريب والتعليم المستمر. ويعمل في هذه المستشفيات كوادر بشرية متنوعة من أطباء، ممرضين، فنيين، وإداريين، مما يجعلها بيئة عمل واسعة التعقيد ومهيأة لتطبيق ممارسات إدارية متنوعة، بما فيها إدارة الوقت والتكلفة، التي تؤثر بشكل مباشر في إنتاجية العاملين، وانسياب العمليات، وجودة الخدمات المقدمة.

وتبرز أهمية المستشفيات العامة بوصفها مجالاً خصباً للدراسة التطبيقية، نظراً لطبيعتها التنظيمية المعقدة واتساع نطاق خدماتها وتعدد مستوياتها الوظيفية. كما تُعد بيئة مناسبة لاستكشاف ديناميكيات الإدارة الحديثة، وتحليل أثر الممارسات الإدارية على الرضا الوظيفي والأداء العام. ويكتسب ذلك أهمية خاصة في ظل التحديات التشغيلية التي تواجهها المستشفيات العامة، مثل الضغط على الموارد، وتزايد الطلب على الخدمات، والحاجة المستمرة لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والتكلفة. ومن ثم، فإن دراسة هذه المستشفيات تنتج فهماً أعمق للعلاقة بين الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية، وتوفر أساساً علمياً للتطوير والتحسين المستدام للقطاع الصحي.

١,١٠ هيكل المشروع:

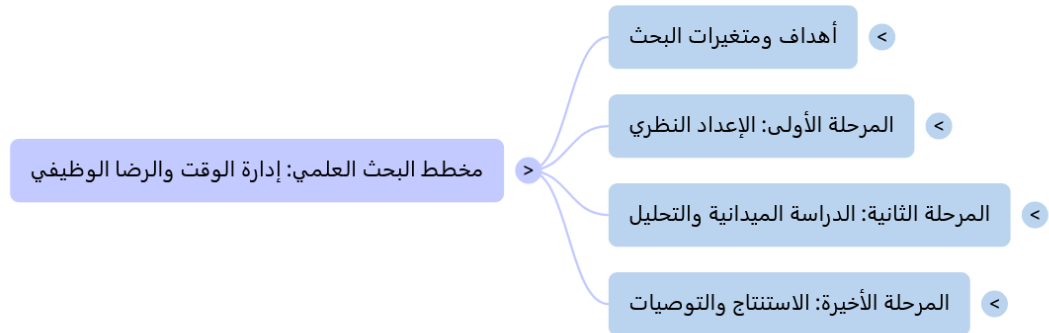
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

تُعدّ إدارة الوقت والتكلفة إحدى الركائز الجوهرية لتحقيق الكفاءة والفاعلية التشغيلية في المؤسسات الصحية، ولا سيما المستشفيات العامة، التي تتسم طبيعتها عملها بالتعقيد وارتفاع مستوى المخاطر والضغط الإداري. فالمؤسسات الصحية لا تواجه تحديات تشغيلية فحسب، بل تتعامل أيضاً مع موارد بشرية حسّاسة، وإجراءات علاجية دقيقة، ومتطلبات تنظيمية صارمة. ومن ثمّ فإن أي انحراف في الزمن أو التكلفة قد ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدّمة، وعلى مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والإداريين داخل المستشفى.

لقد أصبح الوقت مورداً استراتيجياً في العمليات الصحية، ويمثله في الأهمية ضبط التكلفة، حيث تسعى المستشفيات إلى تحقيق أقصى درجات التوازن بين الجودة والكفاءة، وبين الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. وتؤكد الأدبيات الحديثة في الإدارة الصحية أنّ نجاح المؤسسات الطبية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة إدارتها على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم المستمر للعمليات الزمنية والمالية. وهي عمليات متداخلة تسهم في تحقيق الانسجام بين فرق العمل، وتقليل الهدر، وتحسين إنتاجية العاملين، بما يرفع من مستوى رضاهم ويعزز استدامة الأداء المؤسسي.

٢,٢ المتغير الاول: إدارة الوقت والتكلفة

٢,٢,١ التعريف:

يُعدّ مفهوم إدارة الوقت والتكلفة من المفاهيم الإدارية المحورية التي تناولتها الأدبيات الحديثة في الإدارة، ولا سيما في بيئات العمل عالية الحساسية كالقطاع الصحي. وقد تعددت تعريفات الباحثين تبعاً لزاوية النظر، غير أنها اتفقت على كون هذا المفهوم إطاراً منهجياً يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد الزمنية والمالية بطريقة تعزز الكفاءة التشغيلية وتحسّن جودة الأداء.

ويرى إبراهيم (٢٠٢٠) أن إدارة الوقت هي عملية تنظيمية تهدف إلى "توظيف الزمن المتاح بكفاءة عبر التخطيط للأعمال وتحديد أولوياتها وتقليل الفاقد الزمني بما يخدم تحقيق الأهداف المؤسسية".

بينما يعرف عبدالله (٢٠٢١) إدارة الوقت بأنها "قدرة الفرد أو المؤسسة على توزيع الجهود والمهام وفق برنامج زمني دقيق يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المناسب ووفق معايير الجودة المطلوبة".

ويذهب عتودي وعبدالعال (٢٠٢١) إلى أن إدارة الوقت هي "منهج إداري قائم على تحديد المهام وجدولتها، ومراقبة تنفيذها، بما يسهم في تقليل التعارض بين العمليات وتحسين إنتاجية العاملين".

وتشير هذه التعريفات مجتمعة إلى أن إدارة الوقت ليست مجرد ممارسة تقنية، بل هي نظام إداري شامل يتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة، ويستهدف تسهيل انسيابية العمل ورفع الكفاءة.

ويعرف عبدالسلام وجبريل (٢٠٢٤) إدارة التكلفة بأنها "مجموعة عمليات منهجية تهدف إلى تقدير التكاليف، ورصد الإنفاق الفعلي، وتحليل الانحرافات بغرض ضبط المصروفات وتحقيق الكفاءة المالية".

أما ناصر (٢٠٢٠) فيرى أن إدارة التكلفة هي "أسلوب إداري يعتمد على تخطيط الموارد المالية واستخدامها الاستخدام الأمثل في تنفيذ الأنشطة التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات".

ويضيف هلسة (٢٠٢٠) أن إدارة التكلفة تمثل "آلية رقابية تسعى إلى ضبط الإنفاق والحد من الهدر المالي من خلال مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة".

ويرى الباحث أنّ إدارة الوقت والتكلفة في سياق المستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية تمثل منظومة استراتيجية تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية من خلال الاستخدام

الأمثل للموارد الزمنية والمالية. ويؤكد الباحث أن هذا المفهوم يتجاوز النظرة التقليدية للإدارة بوصفه إجراءات متفرقة، ليشكل إطاراً تكاملياً يقوم على التخطيط المنهجي للمهام، وتنظيم العمليات التشغيلية، والرقابة المستمرة على الانحرافات الزمنية والمالية، وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.

٢,٢,٢ أهمية إدارة الوقت والتكلفة

تُعد إدارة الوقت والتكلفة أحد الأسس الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات الصحية في تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان استدامة خدماتها. ففي بيئات تتسم بالتعقيد مثل المستشفيات العامة، يصبح أي انحراف زمني أو مالي عاملاً مؤثراً مباشرة في جودة الخدمات الطبية، وفي مدى رضا العاملين والإداريين، بل وفي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها التشغيلية. ومن ثمّ، فإن إدارة الوقت والتكلفة لا تُعدّ مجرد إجراءات تنظيمية، بل هي إطار استراتيجي متكامل يساهم في تحسين الأداء، وترشيد الإنفاق، وتحقيق الانسجام بين الموارد البشرية والمالية.

ويشير إبراهيم (٢٠٢٠) إلى أن أهمية إدارة الوقت والتكلفة تتمثل في:

تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية: إذ يؤكد إبراهيم أن تنظيم الوقت وتخطيطه يساهم في تقليل الفاقد الزمني بين الأنشطة، ويحد من التعارض في المهام، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصحية، وتقليل الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.

دعم جودة الخدمات الصحية: حيث يوضح أن الالتزام الزمني في إنجاز العمليات والإجراءات العلاجية يعزز جودة الرعاية الصحية، ويؤدي إلى تحسين التجربة العلاجية للمريض، وهو ما يرتبط بدوره بترشيد التكلفة وتقليل الهدر المالي.

تحسين الأداء المؤسسي: يشير إبراهيم إلى أن الإدارة الجيدة للوقت والتكلفة توفر بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يجعل إدارة المستشفى أكثر قدرة على التخطيط الفعال وتطوير السياسات التشغيلية.

ويرى عبدالله (٢٠٢١) أن أهمية إدارة الوقت والتكلفة تظهر في:

تعزير رضا العاملين والإداريين: إذ يبين عبدالله أن وضوح الجداول الزمنية، وتقليل ازدحام المهام، وتوزيع الأعباء بشكل متوازن يؤدي إلى تخفيف الضغط النفسي والوظيفي، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الانتماء المؤسسي.

تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد: يرى عبدالله أن ضبط التكلفة من خلال التخطيط المالي والرقابة يقلل من الهدر في الموارد، ويوجه الإنفاق نحو الأنشطة ذات القيمة الأعلى، مما يزيد من فاعلية الاستثمار في الموارد البشرية والطبية.

يوضح أن الجمع بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة يمكن المستشفى من الاستجابة السريعة للآزمات الصحية، وإعادة توزيع الموارد وفق الحاجة الفعلية، بما يحافظ على استقرار المؤسسة وقدرتها على مواجهة الضغوط التشغيلية.

٢,٢,٣ أهداف إدارة الوقت والتكلفة

تسعى المؤسسات الصحية، ولا سيما المستشفيات العامة، إلى تطبيق منظومة فعالة لإدارة الوقت والتكلفة بهدف تعزيز كفاءتها التشغيلية وضمان استدامة مواردها المالية والبشرية. وتأتي هذه الأهداف استجابة لطبيعة العمل الصحي التي تتسم بتعدد المهام، وتداخل العمليات، وارتفاع حجم الطلب على الخدمات، مما يجعل تنظيم الوقت وضبط التكلفة شرطاً أساسياً لتحقيق جودة الرعاية الصحية. وتمثل الأهداف الآتية أبرز ما تسعى إليه إدارة الوقت والتكلفة في هذا السياق:

رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين انسيابية العمل

يُعد تحسين الكفاءة التشغيلية أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الوقت والتكلفة؛ إذ تؤكد دراسة إبراهيم (٢٠٢٠) أن تنظيم الوقت بشكل دقيق يسهم في تقليل زمن الانتظار وتحسين انسيابية الإجراءات داخل المؤسسة الصحية، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للمريض ومستوى الإنتاجية العامة.

تقليل الهدر المالي وترشيد الإنفاق

تشير نتائج دراسة ناصر (٢٠٢٠) إلى أن الاستخدام الأمثل للوقت يسهم في تخفيض التكاليف التشغيلية، حيث يؤدي سوء إدارة الوقت إلى زيادة المصروفات الناتجة عن التكرار، والتضارب، والتأخر في تنفيذ

المهام. ومن ثمّ، فإن تطبيق نظام رقابي متكامل على الوقت والتكلفة يساعد في الحد من الهدر وتوجيه الموارد المالية نحو الأنشطة الأكثر أهمية.

تعزيز رضا العاملين والإداريين

تؤكد دراسة عبدالله (٢٠٢١) أن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الوقت والتكلفة يتمثل في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وأقل ضغطاً، من خلال توزيع المهام بوضوح، وتحديد الأدوار، وتقليل التكدّس الوظيفي، الأمر الذي يرفع مستوى رضا العاملين والإداريين ويعزز الدافعية نحو الأداء.

دعم اتخاذ القرار وتحسين التخطيط الاستراتيجي

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن توفير بيانات دقيقة حول الوقت والتكلفة يمكّن القيادات الصحية من وضع خطط أكثر فاعلية، وتطوير سياسات تستند إلى مؤشرات كمية واضحة. وفي هذا الإطار، يرى هلسة (٢٠٢٠) أن إدارة التكلفة تزوّد صانعي القرار بمعلومات واقعية تساعد على تحسين الموازنات التشغيلية، وتحديد أولويات الصرف وفقاً لاحتياجات المستشفى.

رفع مستوى جودة الخدمات الصحية

تؤكد دراسة عبدالسلام وجبريل (٢٠٢٤) أن التحكم في الوقت والتكلفة يؤدي إلى رفع جودة الخدمات العلاجية، وذلك من خلال الالتزام بالمدد الزمنية القياسية للإجراءات الطبية، وضبط الإنفاق بما يدعم متطلبات الجودة. ويظهر ذلك بوضوح في تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين التجربة العلاجية للمريض.

تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات والضغوط التشغيلية

ترى الأدبيات أن المؤسسات الصحية ذات الإدارة الفاعلة للوقت والتكلفة تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات، سواء عند ارتفاع معدلات المرضى أو خلال حالات الطوارئ. فالتوزيع الزمني السليم للموارد البشرية، وضبط المصروفات، يتيح إعادة تنظيم العمل بسرعة وفعالية، وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة جربو (٢٠٢٣) حول أثر إدارة الوقت في تحسين الأداء تحت الضغط.

دعم استدامة الموارد البشرية والمالية

يؤكد عدد من الباحثين أن من أهم أهداف إدارة الوقت والتكلفة ضمان استدامة الموارد، إذ يساعد التخطيط الزمني السليم في الحفاظ على توازن أعباء العمل، بينما يسهم ضبط التكلفة في حماية الموارد المالية للمؤسسة، مما يعزز استقرارها على المدى الطويل.

٢,٢,٤ الأبعاد:

تم تحديد الأبعاد الرئيسية لإدارة الوقت والتكلفة في هذه الدراسة اعتماداً على نتائج مجموعة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت إدارة الوقت بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي، ولا سيما في البيئات الخدمية والصحية. فقد اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد إدارة الوقت التي حددها إبراهيم (٢٠٢٠) في دراسته حول أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، والتي شملت التخطيط والتنظيم والرقابة. كما تم الاسترشاد بالدراسة التطبيقية لـ عبدالسلام وجبريل (٢٠٢٤) التي شددت على دور التقييم والرقابة في رفع كفاءة الأداء في المؤسسات الصحية. وبناءً على ذلك، جاءت أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة على النحو الآتي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقييم. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد ودلالاته التشغيلية والإدارية في المستشفيات العامة.

التخطيط

يمثل التخطيط البعد الأول والأكثر أهمية في إدارة الوقت والتكلفة، إذ يقوم على وضع الأهداف الزمنية والمالية، وتحديد الأولويات، ووضع الجداول الزمنية المناسبة لتنفيذ الأنشطة. ويشير إبراهيم (٢٠٢٠) إلى أن التخطيط هو الإطار الذي يتم من خلاله توزيع الجهود وتقدير الموارد بشكل استباقي، بما يقلل من الازدحام الوظيفي ويمنع حدوث التأخير في الإجراءات التشغيلية. وفي السياق الصحي، يأخذ التخطيط بعداً أكثر حساسية، حيث يتطلب تحديد مسارات العمل للفرق الطبية، وتقدير المدد الزمنية لكل عملية علاجية أو تشخيصية، وتوزيع الموارد البشرية وفقاً لحجم العمل المتوقع.

كما يسهم التخطيط في ضبط التكلفة، إذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد دون تقدير مالي دقيق يوضح حجم الإنفاق المتوقع لكل نشاط. وقد أكدت دراسة ناصر (٢٠٢٠) أن التخطيط المالي القائم على تحليل الواقع يمنع الانحرافات الكبيرة في التكاليف ويضمن سلامة الموازنة التشغيلية. ومن ثم، فإن التخطيط الزمني والمالي معاً يمثل نقطة البداية لأي عملية إدارية ناجحة داخل المؤسسات الصحية.

التنظيم

يُعدّ التنظيم البعد التنفيذي الذي يترجم المخططات الزمنية والمالية إلى إجراءات واقعية داخل المستشفيات. ويقوم التنظيم على ترتيب الأنشطة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين العاملين، وتحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام المختلفة. وقد أكدت دراسة عتودي وعبدالعال (٢٠٢١) أن التنظيم الجيد يسهم في تقليل التعارض بين المهام، ويعزز التنسيق بين العاملين، ويرفع من مستوى انسيابية العمليات الصحية.

وفي المستشفيات، يُعدّ التنظيم أساسياً لضمان تدفق العمل بشكل متوازن، خصوصاً في الأقسام الحساسة مثل الطوارئ، العمليات، المختبرات، الخدمات التمريضية، والسجلات الطبية. فالافتقار إلى التنظيم يؤدي إلى تضارب في الطلب على الموارد، وزيادة الضغط على بعض الأقسام، وارتفاع مستوى الأخطاء التشغيلية. كما أن التنظيم الإداري الجيد يسهم في ضبط التكلفة من خلال منع تكرار العمل، وتقليل الوقت المهدور الناتج عن ضعف التنسيق، ورفع كفاءة الموارد البشرية.

الرقابة

تمثل الرقابة البعد الثالث لإدارة الوقت والتكلفة، وهي عملية مستمرة تتضمن متابعة تنفيذ الأنشطة، ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة، وتحديد الانحرافات الزمنية أو المالية. ووفقاً لدراسة عبدالسلام وجبريل (٢٠٢٤)، فإن الرقابة تعدّ آلية حيوية في المؤسسات الصحية لأنها تتيح اكتشاف المشكلات مبكراً، وتمنع تضخم الانحرافات التي قد تؤثر على جودة الرعاية الصحية أو على الاستقرار المالي للمؤسسة.

وتشمل الرقابة في المستشفيات قياس زمن تقديم الخدمة، الالتزام بالجدول الزمني، متابعة الصرف المالي الفعلي مقارنة بالموازنة، ورصد أداء العاملين والإداريين. كما تساعد الرقابة على ضمان التزام الأقسام الطبية والإدارية بالإجراءات والسياسات المعتمدة، وتتيح للمديرين اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب، مما يسهم في تحسين الأداء وتقليل التكلفة التشغيلية.

التقييم

يشكل التقييم البعد الرابع والأخير في إدارة الوقت والتكلفة، وهو عملية تحليلية تهدف إلى قياس نتائج العمل وتحديد مدى الالتزام بالخطط الزمنية والمالية. ويذهب هلسة (٢٠٢٠) إلى أن التقييم يمثل حلقة

أساسية في دورة التحسين المستمر، إذ يمكن من الكشف عن نقاط القوة والضعف، وتحديد فرص التطوير، ووضع معايير للجودة التشغيلية.

وفي سياق المستشفيات العامة، يساعد التقييم في تحليل الأداء الزمني للكوادر الطبية والإدارية، وقياس كفاءة توزيع الموارد، وفحص جودة خدمات الرعاية الصحية. كما يُعد التقييم أداة لتحديث الخطط والمعايير التشغيلية، وضبط التكلفة وفق المعطيات الفعلية، وتطوير بيئة العمل بما يعزز رضا العاملين والإداريين. ويعمل التقييم كذلك على رفع مستوى الشفافية والمساءلة، إذ يوضح مواطن القصور في الالتزام الزمني أو المالي، ويحدد المسؤوليات بدقة.

٢,٢,٥ الدراسات السابقة

دراسة شريف وحمدنا الله (٢٠٢١)

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في قطاع السكر بالسودان، حيث هدفت إلى تحليل مدى قدرة العاملين على استثمار الوقت بفاعلية وتأثير ذلك في مستوى الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من العاملين الإداريين والفنيين في عدد من المؤسسات الصناعية. وأظهرت النتائج أن التخطيط الجيد للوقت وتحديد الأولويات يسهمان بشكل جوهري في تقليل الفاقد الزمني، وأن ضعف مهارات إدارة الوقت يؤدي إلى انخفاض واضح في الإنتاجية، وتزايد الضغط الوظيفي، وارتفاع تكلفة التشغيل نتيجة سوء تنظيم العمل. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز ثقافة إدارة الوقت لدى العاملين عبر التدريب والتأهيل، بما ينعكس على خفض التكلفة وتحسين الأداء العام.

دراسة إبراهيم (٢٠٢٠)

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي في بعض المؤسسات العربية، مركزة على أبعاد التخطيط والتنظيم والرقابة. اعتمد الباحث على منهج المسح، وطبق أداة الاستبانة على عينة واسعة من العاملين في المؤسسات الخدمية. وأكدت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين إدارة الوقت ومستوى الأداء، حيث تبين أن التخطيط الزمني الدقيق، والالتزام بالجدول الزمنية، وتوزيع المهام بوضوح، تسهم جميعها في رفع كفاءة المؤسسة وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق نظم إدارة الوقت بشكل فعال تحقق انخفاضاً في التكلفة التشغيلية نتيجة تقليل الهدر والازدواجية في العمل، مما يعزز القدرة على استثمار الموارد المالية بكفاءة.

دراسة عبدالله (٢٠٢١)

ركزت هذه الدراسة على أثر إدارة الوقت في تحقيق الأداء الإداري المميز في بنك البركة السوداني، مع تحليل دور التنظيم والتخطيط في تحسين مستوى الأداء وتقليل التكلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موجهة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة. وأظهرت نتائجها أن التخطيط الفعال للوقت يسهم في تحسين اتخاذ القرار، وتقليل الضغط الوظيفي، وتعزيز التنسيق بين وحدات البنك، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية. كما بينت أن الإدارة الجيدة للوقت تسهم في خفض التكلفة التشغيلية عبر تحسين استغلال الموارد، وتقليل الزمن المستغرق لإنجاز المهام، والحد من الأخطاء الناتجة عن ضعف التنظيم.

دراسة (Gulua & Kharadze 2022)

ركزت هذه الدراسة على أثر إدارة الوقت في التطور الشخصي والمهني لدى طلبة الدراسات العليا، مع تحليل الآليات التي تساعد الأفراد في تحسين طريقة تعاملهم مع الوقت ومهامهم اليومية. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، واستخدمت استبياناً شمل مجموعة من طلاب الماجستير في عدد من الجامعات الأوروبية. وأظهرت النتائج أن التخطيط اليومي وتحديد الأولويات يمثلان العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الإنجاز وتقليل مستويات التوتر، كما تبين أن ضعف مهارات إدارة الوقت يقود إلى انخفاض الإنتاجية وارتفاع مستويات التعارض بين المهام، الأمر الذي يزيد التكلفة الفردية والمؤسسية. وعلى الرغم من أن الدراسة تناولت قطاع التعليم، إلا أن نتائجها تؤكد الطبيعة العامة لأهمية إدارة الوقت في البيئات المعقدة، ما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق في المستشفيات التي تعتمد بدرجة عالية على التنسيق الزمني بين الأنشطة.

دراسة (Voordt & Jensen 2023)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين بيئة العمل الصحية وإدارة الموارد المؤسسية، بما في ذلك الوقت والتكلفة، وتأثيرها في الرضا والإنتاجية في المؤسسات الكبرى. استخدمت الدراسة تحليل بيانات كمية من شركات مختلفة في أوروبا، واعتمدت نموذجاً يربط بين البيئة الفيزيائية، إدارة الوقت، وكفاءة الموارد المالية. وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد إدارة فعالة للوقت وتعيد تصميم العمليات بما يقلل الزمن الضائع تحقق انخفاضاً ملحوظاً في التكلفة التشغيلية، إضافة إلى ارتفاع الرضا والإنتاجية.

لدى العاملين. كما أشارت الدراسة إلى أن الهدر الزمني يعدّ أحد أهم مصادر ارتفاع التكلفة، وأن الاستثمار في التخطيط والتنظيم يعزز الكفاءة التشغيلية، وهي نتيجة تنسجم مباشرة مع احتياجات المستشفيات العامة التي تتعامل مع مسارات عمل دقيقة ومعقدة.

دراسة (Hammoudeh et al. 2021)

أجريت هذه الدراسة في مركز للسرطان في الأردن، وهدفت إلى تحليل أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Lean Management) في تقليل وقت الانتظار وتحسين رضا المرضى والعاملين في الصيدلية الخارجية. اعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي، عبر مقارنة أداء الصيدلية قبل وبعد تطبيق التدخل الإداري. وأظهرت النتائج انخفاضاً كبيراً في زمن تقديم الخدمة بعد تطبيق الإجراءات، كما انخفض مستوى الهدر في العمليات اليومية، وتحسنت درجة رضا كل من المرضى والموظفين. وعلى الرغم من تركيز الدراسة على "الوقت" دون "التكلفة" بشكل مباشر، إلا أن النتائج بينت أن تقليل الوقت يؤدي تلقائياً إلى تقليل التكلفة التشغيلية وتحسين استثمار الموارد، وهو ما ينعكس بشكل واضح على كفاءة المستشفى ككل.

تكشف المراجعة المتعمقة للدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الوقت والتكلفة عن اتجاهات بحثية متقاربة في جوهرها، رغم اختلاف البيانات التنظيمية والسياقات الاقتصادية. فقد ركزت الدراسات العربية — مثل دراسات إبراهيم (٢٠٢٠)، عبدالله (٢٠٢١)، وشريف وحمدنا الله (٢٠٢١) — على تحليل دور إدارة الوقت في رفع الأداء المؤسسي وتقليل التكلفة التشغيلية في قطاعات خدمية وصناعية متنوعة. وفي المقابل، فقد تناولت الدراسات الأجنبية — مثل (Gulua & Kharadze 2022)، (Hammoudeh et al. 2021)، و (Voordt & Jensen 2023) — إدارة الوقت والتكلفة في سياقات أكثر تطوراً من حيث تطبيق النظم الرقمية، مع تركيز أكبر على جودة بيئة العمل وتأثيرها في الرضا والإنتاجية.

ورغم اختلاف سياقات الدراسات، إلا أن الاتجاه العام يُظهر اتفاقاً واضحاً حول أن إدارة الوقت تُعدّ مدخلاً أساسياً لتحقيق الكفاءة التشغيلية. فقد أكدت الدراسات العربية أن التخطيط الجيد للوقت يحد من الهدر، ويقلل من التعارض في المهام، كما بيّنت دراسة شريف وحمدنا الله (٢٠٢١) أن سوء إدارة الوقت يزيد الضغط الوظيفي ويؤدي إلى ارتفاع التكلفة نتيجة إعادة العمل أو التأخير في الإجراءات.

وهذا الاتساق يظهر أيضاً في الدراسات الأجنبية؛ إذ بيّنت دراسة (Gulua & Kharadze 2022) أن الطلبة والموظفين الذين يمتلكون مهارات عالية في إدارة الوقت يتمتعون بكفاءة أكبر وقدرة أعلى على الإنجاز ضمن سلاسل زمنية دقيقة، مما يسهم في خفض التكاليف الأكاديمية والوظيفية على حد سواء.

٢,٢,٦ النظريات:

تُفسّر إدارة الوقت في الأدبيات الإدارية من خلال عدد من الأطر النظرية التي تركز على العلاقة بين تنظيم الوقت ورفع كفاءة الأداء وضبط التكلفة، ومن أبرزها نظرية الإدارة العلمية التي وضع أسسها فريدريك تايلور، والتي تقوم على مبدأ تحليل العمل إلى عناصره الزمنية الدقيقة بهدف تحديد الزمن المعياري لكل مهمة وتقليل الهدر في الجهد والوقت، بما ينعكس مباشرة على خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية، إذ ترى هذه النظرية أن حسن تخطيط الوقت وتوزيعه يحقق كفاءة أعلى في استخدام الموارد البشرية والمادية، ويحد من الفاقد الناتج عن سوء التنظيم أو التداخل بين المهام، كما ترتبط إدارة الوقت بنظرية تحديد الأهداف التي تؤكد أن وضوح الأهداف وترتيب الأولويات يسهم في تحسين استثمار الوقت وتقليل الانحرافات الزمنية التي تؤدي غالباً إلى زيادة التكلفة، وقد أكدت العديد من الدراسات التطبيقية أن الإدارة الفعالة للوقت ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء المؤسسي والتميز الإداري، وأن التخطيط المسبق للمهام يسهم في تقليل الضغوط وتحسين الإنتاجية، وهو ما يعزز كفاءة الإنفاق ويمنع تجاوز الميزانيات المحددة للمشروعات أو الإدارات المختلفة (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ١٦٠).

أما فيما يتعلق بإدارة التكلفة، فيمكن تفسيرها في ضوء نظرية الكفاءة الاقتصادية ونظرية الموارد، حيث تنطلق الأولى من مبدأ تحقيق أقصى منفعة ممكنة بأقل تكلفة، مع التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر المالي، بينما تؤكد نظرية الموارد أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في إدارة مواردها – ومنها الوقت والمال – بصورة تكاملية تحقق ميزة تنافسية مستدامة، كما ترتبط إدارة الوقت والتكلفة بنظرية الرضا الوظيفي والدافعية، إذ تشير بعض النماذج النظرية إلى أن وضوح الإجراءات الزمنية وضبط التكاليف يسهمان في خلق بيئة عمل مستقرة تقل فيها الضغوط الناجمة عن سوء التخطيط أو العجز المالي، مما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين وأدائهم. (عبدالسلام وجبريل، ٢٠٢٤، ص ١٧٠).

٢,٣ المتغير الثاني: رضا العاملين

٢,٣,١ التعريف:

يُعدّ رضا العاملين والإداريين أحد أهم المؤشرات الجوهرية لقياس فعالية المؤسسات الصحية وقدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموارد البشرية. فالمستشفيات العامة تعمل ضمن بيئة معقدة تتطلب التنسيق بين فرق طبية وإدارية متعددة، وتخضع لضغوط تشغيلية مستمرة ترتبط بطبيعة العمل الصحي الذي يعتمد على السرعة والدقة والالتزام بمعايير الجودة. وفي ظل هذه الظروف، يصبح رضا العاملين والإداريين عاملاً حاسماً في استقرار الأداء، واستدامة بيئة العمل، والقدرة على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

كما تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن رضا العاملين يشكّل أساساً لتطوير الأداء الوظيفي، ويُعدّ أحد المحددات الرئيسة للسلوك التنظيمي، إذ يعكس مستوى التفاعل النفسي والمهني للعامل تجاه وظيفته، ويؤثر في الإنتاجية، الالتزام المؤسسي، ومعدلات دوران العمل. وبالتالي، فإن تحليل رضا العاملين والإداريين يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء في المستشفيات العامة وتعزيز الاستقرار التنظيمي.

تعددت تعريفات رضا العاملين والإداريين في الأدبيات الإدارية، وقد ركزت هذه التعريفات على كونه حالة شعورية تنشأ نتيجة تقييم الفرد لمهنته وبيئته عمله. تعرّف الدرسي (٢٠٢٣) الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة من الاتجاهات والمشاعر الإيجابية التي يحملها العامل تجاه عمله نتيجة توافق توقعاته مع ما يحصل عليه فعلياً من ظروف وظيفية وبيئية ومادية". ويرى أبو كريشة (٢٠٢٢) أن الرضا الوظيفي هو "مدى إحساس العامل بالراحة النفسية والمهنية تجاه مهامه، وتفاعلاته مع رؤسائه وزملائه، ومدى وضوح الأدوار التنظيمية".

أما الراشدي وقشقري (٢٠٢٤) فيريان أن الرضا الوظيفي عبارة عن "انعكاس لمستوى القبول النفسي للعامل لظروف العمل، وعلاقته بالمنظمة، وقدرته على أداء مهامه دون ضغوط مفرطة".

وفي السياق الأجنبي، يعرف (Sypniewska et al. 2023) رضا العاملين بأنه "حالة من القناعة المهنية والانسجام النفسي تنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع بيئة العمل، وارتباطها بمؤشرات العمل مثل المشاركة، الأداء، والدافعية".

كما يشير (Voordt & Jensen 2023) إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بعوامل بيئية وتنظيمية مثل بيئة العمل الصحية، الدعم الإداري، كفاءة العمليات، وتوازن الأعباء الوظيفية.

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن النظر إلى رضا العاملين والإداريين بوصفه نتاجاً لتفاعل معقد بين مجموعة من المحددات الوظيفية والبيئية والتنظيمية، التي تتضمن طبيعة العمل، علاقات الزملاء، الإشراف، بيئة العمل، أنظمة المكافآت، وتوزيع الأعباء. كما أن الرضا يرتبط بالقدرة على أداء العمل بكفاءة دون ضغوط مفرطة، مما يجعله عاملاً نفسياً وتنظيمياً محورياً في بيئات الرعاية الصحية.

٢,٣,٢ أهداف رضا العاملين والإداريين

تهدف المؤسسات الصحية إلى تعزيز رضا العاملين والإداريين إدراكاً منها أن الرضا الوظيفي يمثل ركيزة أساسية لاستقرار بيئة العمل، ورفع جودة الأداء، وتحسين كفاءة الخدمات الصحية. وبالنظر إلى الطبيعة المعقدة لعمل المستشفيات العامة، فإن تحقيق الرضا للعاملين يعدّ ضرورة تنظيمية واستراتيجية، وليس مجرد هدف إنساني أو اجتماعي. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعمل على تعزيز رضا العاملين تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتتمتع ببيئة عمل أكثر استقراراً وانسجاماً. وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في هذا الإطار:

تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمة

تشير دراسة (Cantarelli et al. 2023) إلى أن تحسين رضا العاملين يعدّ أحد أفضل المداخل لرفع مستوى الأداء الوظيفي والجودة الصحية، إذ ينعكس الرضا في صورة دافعية أكبر للعمل، وحرص على الالتزام بالمعايير المهنية، واستعداد للمشاركة في جهود تحسين العمليات داخل المستشفى. كما يزداد لدى العاملين الراضين مستوى التركيز والدقة، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للمرضى.

تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتكاليفه التشغيلية

أحد الأهداف الجوهرية لرفع مستوى الرضا هو الحد من التسرب الوظيفي الذي يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات الصحية. فقد أوضحت (Kelly 2024) أن تحسين الرضا يؤدي إلى انخفاض معدلات الاستقالة والغياب الوظيفي، مما يحافظ على الخبرات المتراكمة داخل المستشفى، ويقلل التكاليف

المرتبطة بالتعيين والتدريب. وتستفيد المؤسسات الصحية التي تحقق الرضا الوظيفي من استقرار كبير في الموارد البشرية، وهو ما يسهم في استدامة الأداء التشغيلي.

تعزيز الصحة النفسية وتقليل مستويات الضغط والإجهاد

يهدف تعزيز الرضا الوظيفي إلى الحد من مستويات الضغط النفسي والاحتراق المهني التي يعاني منها العاملون في القطاع الصحي، نظراً لطبيعة العمل المتطلبة. وتبين مراجعة (Niskala et al. 2020) أن الرضا الوظيفي يعد عاملاً وقائياً مهماً يحمي العاملين من المشكلات النفسية التي قد تؤثر في أدائهم. ويسهم هذا الهدف في الحفاظ على قدرة العاملين على العمل ضمن الضغط، وضمان استمرارية الأداء بجودة عالية.

دعم الانتماء والالتزام التنظيمي

تسعى المؤسسات الصحية إلى تعزيز رضا العاملين بهدف تقوية ارتباطهم بالمنظمة. وقد بينت دراسة الراشدي وقشقر (٢٠٢٤) أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تعزيز الانتماء المؤسسي، مما يرفع من درجة التزام العاملين بقيم المؤسسة، ويسهم في زيادة التفاعل الإيجابي مع توجهاتها، ويعزز المشاركة في تحقيق أهدافها. ويظهر هذا الهدف بشكل واضح في المؤسسات الصحية التي تعتمد على العمل الجماعي والتنسيق المستمر بين الأقسام.

تحسين العلاقات المهنية وتعزيز بيئة العمل

يُعدّ تحسين العلاقات الإنسانية أحد الأهداف الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي. إذ تشير الأدبيات إلى أن الرضا يسهم في خلق مناخ مهني يسوده التعاون والتفاهم والاحترام المتبادل بين العاملين. كما يؤدي إلى الحد من الصراعات التنظيمية، ورفع مستوى الانسجام بين الفرق الطبية والإدارية. وتبين دراسة (Monroe et al. 2021) أن رضا العاملين يسهم بوضوح في تحسين ديناميكيات العمل، ويعزز من فاعلية الفرق، ويخلق بيئة أكثر توازناً وراحة.

رفع مستوى الدافعية الداخلية واستدامة الجهد الوظيفي

يسهم تحقيق الرضا الوظيفي في تعزيز الدافعية الذاتية للعاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الاجتهاد والمثابرة وتحمل المسؤولية. وترى الأدبيات، ومنها (Sypniewska et al. 2023)، أن الرضا

الوظيفي يمثل محركاً نفسياً قوياً يدفع الموظف إلى الإبداع، والمساهمة في تطوير أساليب العمل، والاستجابة الإيجابية للتغيير المؤسسي. ويساعد ذلك في استدامة الأداء الجيد ودعم الابتكار داخل المستشفيات.

تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتنظيم الجهود

يُعدّ تحسين رضا العاملين هدفاً يساعد على تحقيق الانسجام بين الجهود المبذولة والموارد المتاحة. فالعامل الراضي يميل إلى العمل بكفاءة أعلى، ويقل لديه الهدر في الجهد والوقت، وهو ما يعزز من كفاءة المؤسسة وفاعلية عملياتها.

٣,٣,٢ الدراسات السابقة

دراسة قضيماتي (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي الحكومية بمدينة حلب. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيق استبانة على عينة من الكوادر الصحية والإدارية العاملة في المشافي الحكومية. وأظهرت النتائج أن وجود إستراتيجية تعلم تنظيمي فعّالة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وأن العاملين الذين يحصلون على فرص مستمرة للتعلم والتطوير يشعرون بدرجة أعلى من الالتزام والانتماء للمؤسسة. كما بيّنت النتائج أن بيئة العمل الداعمة، وتوفر فرص التدريب، وتبادل المعرفة بين العاملين، تُعد من أهم العوامل التي تعزز الرضا. وتدلّ هذه الدراسة على أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية.

دراسة الشريف وآخرين (٢٠٢١)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. وعلى الرغم من أن الدراسة ليست في القطاع الصحي، إلا أنها تقدم دلالات مهمة حول دور العوامل الاجتماعية والعاطفية في تشكيل الرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة من المعلمات. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى التعاطف في بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي؛ فالعاملون الذين يشعرون بوجود دعم عاطفي

واحترام مهني أكبر يميلون إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا. وتشير هذه الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية والدعم الاجتماعي يشكلان أحد الأعمدة الأساسية في فهم رضا العاملين.

دراسة الراشدي وقشغري (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الرضا الوظيفي في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين الميدانيين في الدفاع المدني بمحافظة جدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على مجموعة من العاملين في الميدان. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء؛ حيث وجد الباحثان أن العاملين الذين يشعرون بالرضا تجاه بيئة العمل، والإشراف، ونظام التعويضات، يحققون مستويات أداء أعلى وأكثر استقراراً. كما بينت الدراسة أن الرضا الوظيفي يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتقليل الميل إلى التسبب الوظيفي، وتحسين جودة التفاعل الوظيفي. وتؤكد هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور نفسي، بل هو عنصر مؤثر في كفاءة الأداء، خصوصاً في الأعمال التي تتطلب انضباطاً عالياً مثل الدفاع المدني، وهو ما ينسحب على القطاع الصحي بصورة أكبر.

دراسة (Sypniewska, Baran & Kłos (2023

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مستوى الاندماج الوظيفي و الرضا الوظيفي في إطار إدارة الموارد البشرية المستدامة، وذلك استناداً إلى عينة واسعة من الموظفين في مؤسسات بولندية متعددة القطاعات. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي واستخدمت استبانة معيارية لقياس المتغيرين. وأظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي يعدّ أحد أقوى العوامل المفسّرة للرضا الوظيفي، وأن الموظفين الذين يشعرون بالانخراط في العمل، ويشاركون في اتخاذ القرار، ويحصلون على دعم تنظيمي مستمر، يحققون مستويات أعلى من الرضا مقارنة بغيرهم.

كما أكدت الدراسة أن بيئة العمل المستدامة — القائمة على العدالة، الدعم، وتوازن الأعباء — تُعدّ أساساً لتعزيز الرضا الوظيفي، وأن المؤسسات التي تفشل في توفير هذا المناخ تواجه انخفاضاً في الإنتاجية وارتفاعاً في الضغوط النفسية.

دراسة (Voordt & Jensen (2023

تبحث هذه الدراسة أثر بيئة العمل الصحية على رضا العاملين، الإنتاجية، والتكاليف التشغيلية داخل المؤسسات. وقد استخدم الباحثان منهجاً مختلطاً يجمع بين الأساليب الكمية والكيفية، وشملت الدراسة عدداً من المؤسسات الأوروبية التي طبقت معايير بيئة العمل الصحية (Healthy Workplaces).

وأظهرت النتائج أن تحسين بيئة العمل، سواء من حيث السلامة المهنية، الإضاءة، التهوية، المساحات الوظيفية، أو الأنظمة التكنولوجية، يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويعزز من قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة. كما بينت الدراسة أن تحسين بيئة العمل يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية على المدى البعيد، نتيجة انخفاض معدلات الغياب، وتحسن الإنتاجية، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

وتؤكد هذه الدراسة أهمية البيئة المادية والتنظيمية في تشكيل الرضا الوظيفي، خاصة في القطاعات التي تتطلب تركيزاً عالياً وتنسيقاً دقيقاً مثل القطاع الصحي.

دراسة (Cantarelli, Vainieri & Seghieri (2023

تُعدّ هذه الدراسة من أبرز الدراسات التي تناولت رضا العاملين في القطاع الصحي تحديداً، حيث حللت آلاف البيانات المستمدة من مسوح واسعة في مؤسسات الرعاية الصحية. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في رضا العاملين، وأثر الرضا على الأداء الصحي العام. واعتمدت منهجية تحليل إحصائي متقدم (Optimization Analyses) للكشف عن المتغيرات المؤثرة.

وكشفت النتائج أن العوامل الأكثر تأثيراً في رضا العاملين الصحيين هي: جودة القيادة، وضوح الأدوار، توفر الدعم المهني، العدالة في التقييم، وفاعلية الاتصال بين الأقسام. كما بينت أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بتحسين نتائج المؤسسة، سواء في جودة الرعاية، أو في الاستجابة التشغيلية، أو في خفض الأخطاء الطبية.

ودلت الدراسة على أن المستشفيات التي تفتقر لثقافة دعم العاملين تواجه انخفاضاً في مستوى الرضا، وتراجعاً في الأداء، وارتفاعاً في التسرب الوظيفي، ما يعكس الطبيعة الحساسة لهذا المتغير في المؤسسات الصحية.

تُظهر الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة برضا العاملين والإداريين تقاطعاً واضحاً في تفسير العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، رغم اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية للسياقين. فقد ركزت الدراسات العربية، مثل قضيماي (٢٠٢٢) والراشدي وقشيري (٢٠٢٤)، على دور العوامل التنظيمية والإنسانية في تعزيز الرضا، مثل التعلم التنظيمي، والدعم الإداري، والعلاقات الإنسانية، وبيئة العمل، وأكدت أن هذه المتغيرات تشكّل الأساس في بناء حالة الرضا لدى العاملين، مما ينعكس مباشرة على أدائهم والتزامهم. أما الدراسات الأجنبية، مثل Voordt & Jensen (2023) و Cantarelli et al. (2023)، فقد اتجهت نحو منظور أكثر شمولاً، إذ اعتبرت الرضا نتاجاً لمجموعة من العوامل البنوية والمهنية، مثل جودة القيادة، بيئة العمل الصحية، العدالة التنظيمية، الدعم الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار، وتوازن الأعباء الوظيفية. وتكشف المقارنة بين المجموعتين أن الدراسات العربية تميل إلى التركيز على الجوانب العاطفية والتنظيمية المرتبطة بالعلاقات والتفاعل داخل بيئة العمل، بينما تتوسع الدراسات الأجنبية في تناول تأثير البنية المؤسسية ومستويات القيادة والأنظمة التنظيمية. ومع ذلك، تتفق الدراسات في كلا السياقين على أن الرضا الوظيفي يمثل محوراً رئيساً لتحسين الأداء، وتقليل الضغوط، وخفض معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز جودة الخدمات، مما يؤكد عالمية هذا المتغير وأهميته في مختلف البيئات، وخاصة في المؤسسات الصحية ذات الحساسية العالية.

٢,٣,٤ النظريات:

يُعدّ رضا العاملين من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يشير إلى درجة تقبّل الفرد لعمله وشعوره بالارتياح والانسجام مع بيئة العمل وما تتضمنه من مهام وعلاقات وحوافز وسياسات تنظيمية، ويعكس هذا المفهوم حالة وجدانية إيجابية تنتج عن تقييم العامل لخبرته الوظيفية ومدى إشباعها لاحتياجاته المادية والمعنوية، كما يرتبط الرضا الوظيفي بعوامل متعددة مثل العدالة التنظيمية، ونمط القيادة، وطبيعة الإشراف، وفرص النمو والتطور، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وقد أوضحت الأدبيات أن ارتفاع مستوى الرضا يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة، مما يجعله مؤشراً مهماً لنجاح السياسات الإدارية وجودة بيئة العمل (الدرسي، ٢٠٢٣، ص ٥)

وتفسر النظريات الكلاسيكية والحديثة رضا العاملين من خلال عدة أطر نظرية، من أبرزها نظرية الحاجات لماسلو التي ترى أن إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات

يؤدي إلى شعور إيجابي بالرضا، وكذلك نظرية العاملين لهيرزبرغ التي تميز بين العوامل الدافعة المرتبطة بطبيعة العمل والإنجاز والتقدير، والعوامل الوقائية المرتبطة بالراتب وظروف العمل والسياسات التنظيمية، كما تؤكد الدراسات التطبيقية أن العدالة في توزيع المكافآت ووضوح نظم التقييم والتواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين تمثل عناصر حاسمة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر فاعلية واستدامة (الراشدي وقشقرى، ٢٠٢٤، ص ١٥)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر إدارة الوقت والتكلفة على تحسين رضا العاملين

تُعدّ العلاقة بين إدارة الوقت والتكلفة من جهة، ورضا العاملين والإداريين من جهة أخرى، علاقة متداخلة ومتبادلة التأثير، تتأسس على منطق إداري يشير إلى أن التنظيم الجيد للوقت وضبط الموارد المالية يمثلان مدخلاً جوهرياً لتحسين بيئة العمل، وتقليل الضغوط المهنية، وتعزيز القدرة على أداء المهام بكفاءة. ففي المستشفيات العامة، حيث تتداخل المهام الطبية والإدارية ضمن منظومة عالية الحساسية، يصبح الوقت مورداً بالغ الأهمية لا يقل في قيمته عن الموارد المالية والبشرية. وأي إخفاق في إدارة الوقت أو التكلفة لا ينعكس فقط على جودة الخدمات الصحية، بل يمتد تأثيره إلى العاملين أنفسهم، الذين يعتمدون بصورة مباشرة على التنظيم الجيد للعمليات، وتحديد الأولويات، وضبط أعباء العمل، لضمان أداء مهامهم دون ضغط أو تشتت.

ويشير المنطق الإداري الحديث إلى أن إدارة الوقت تمثل أحد المحددات الأساسية للرضا الوظيفي، إذ تسهم في تقليل العبء النفسي الناتج عن ازدحام المهام، وغياب الجداول الزمنية، وغموض المسؤوليات. فعندما تُدار المهام بفعالية، ويتم توزيع الأدوار بصورة واضحة، وتتم جدولة الأنشطة وفق قدرات العاملين، تنخفض مستويات التوتر ويزداد الشعور بالاستقرار، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الرضا الوظيفي. وتؤكد الدراسات أن العاملين بحاجة إلى بيئة عمل قادرة على تأمين انسيابية في الأداء، وتوفير دعماً تنظيمياً يتيح لهم الشعور بأن الوقت مورداً مُداراً لا عانقاً. وفي المستشفيات، حيث تتسارع الأحداث وتتطلب الخدمات الطبية سرعة ودقة، يصبح ذلك أكثر أهمية؛ فالتأخر في العمليات أو ازدحام جداول العمل يرفع مستويات الضغط ويؤثر في الأداء، بينما يحقق التنظيم الفعّال للوقت نتائج إيجابية في جوانب الرضا والدافعية المهنية.

أما إدارة التكلفة، فإنها ترتبط بالرضا الوظيفي من خلال تأثيرها في البيئة التنظيمية ونوعية الخدمات المقدمة للعاملين. فحين تتم إدارة التكلفة بشكل فعال، يمكن للمؤسسة أن توفر موارد مناسبة، وتجهيزات كافية، وبرامج تدريبية، وأنظمة دعم إداري، مما يعزز جودة بيئة العمل ويدعم العاملين في أداء مهامهم. ومن المعروف أن نقص الموارد، أو سوء توزيعها، يؤدي إلى زيادة أعباء العاملين، ويخلق حالة من الضغط تعيق الأداء وتقلل الشعور بالرضا. لذلك، فإن إدارة التكلفة ليست مجرد عملية مالية، بل هي مكوّن أساسي في بناء البيئة الداعمة للعاملين، إذ يرتبط ضبط الإنفاق وتوجيهه نحو الأنشطة الحيوية بارتفاع فعالية المنظمة وقدرتها على توفير ظروف عمل محفزة.

وتشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين إدارة الوقت والتكلفة والرضا الوظيفي علاقة تبادلية، إذ ينعكس الانضباط في الوقت والتكلفة على تخفيف الضغط عن العاملين، بينما يؤدي ارتفاع مستويات الرضا إلى تحسين القدرة على الالتزام بالخطة الزمنية وضبط الموارد التشغيلية. فالعامل الراضي يكون أكثر تعاوناً، وأكثر حرصاً على الالتزام بالجدول الزمنية، وأكثر تفاعلاً مع سياسات ضبط التكلفة، مما يخلق دائرة إيجابية تؤثر في جودة الأداء التنظيمي. وبالتالي، فإن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تكاملية تعزز من كفاءة النظام الإداري ككل.

وقد أثبتت الدراسات أن الإدارة الجيدة للوقت تمثل أحد أهم العوامل التي تحسن المزاج المهني للعاملين، وتجعلهم يشعرون بأن بيئة العمل منضبطة ويمكن التنبؤ بها. وهذا الشعور بالاستقرار الإداري يخلق حالة من الرضا؛ إذ إن غموض الوقت وتضارب المهام وإعادة العمل عدة مرات يشكلون مصادر أساسية للإجهاد المهني. ويؤدي ضبط الوقت إلى تحسين التواصل بين الأقسام، وتحديد المهام، وتقليل التعارض الوظيفي، وهو ما ينسجم مع ما أشارت إليه دراسات عربية عدة أوضحت أن تحسين إدارة الوقت يسهم بصورة مباشرة في رفع مستويات الرضا، سواء في القطاعات الصحية أو الإدارية.

وفي السياق ذاته، تُعدّ الرقابة على التكلفة عاملاً مهماً في تحسين رضا العاملين؛ فعندما تُدار الموارد المالية بكفاءة، يمكن للمؤسسة صرف ميزانياتها على تدريب العاملين، وتطوير بيئة العمل، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، مما يرفع من درجة الرضا. أما المؤسسات التي تعاني من هدر مالي أو غياب الرقابة، فتواجه انخفاضاً في القدرة على دعم العاملين، وبالتالي انخفاضاً في مستوى رضاهم. ومن هنا يظهر الارتباط الوثيق بين التكلفة والرضا: فالموظف يحتاج إلى بيئة عمل مدعومة مالياً، والمؤسسة تحتاج إلى تقليل الهدر لضمان استدامة هذا الدعم.

وتشير الاتجاهات الحديثة في الإدارة الصحية إلى أن الجمع بين إدارة الوقت والتكلفة يُنتج تأثيراً مضاعفاً في تعزيز الرضا. فعندما تتجح المستشفى في تقليل الوقت الفاقد وتحسين تخصيص الموارد، تصبح بيئة العمل أكثر مرونة وتوازناً، ما يرفع من ارتياح العاملين ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة الضغط التشغيلي. كما يتيح ضبط الوقت والتكلفة للقادة الإداريين توجيه طاقاتهم نحو تطوير العاملين، بدلاً من الانشغال المستمر بحل المشكلات الناتجة عن الفوضى الزمنية أو الهدر المالي.

ويتضح أيضاً أن إدارة الوقت والتكلفة تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، وهي أحد أهم محددات الرضا الوظيفي. فعندما يتم توزيع الأعباء وفق قدرات العاملين، وتخصيص الموارد بعدالة، ويُدار الوقت بشكل يضمن عدم تحميل بعض الموظفين أعباء زائدة نتيجة سوء التخطيط، يزداد شعور العاملين بالعدالة، ومن ثم بالرضا. وتعزز هذه العدالة الثقة بين العاملين والمؤسسة، وتقلل الصراعات، وتدعم الالتزام التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، فإن الضبط الجيد للوقت والتكلفة يسهم في تحسين جودة القيادة الإدارية داخل المستشفى؛ فالمدير الذي يمتلك رؤية واضحة لتنظيم الوقت وضبط الموارد يُعدّ أكثر قدرة على قيادة العاملين، وأكثر تأثيراً في دعم استقرارهم النفسي ورفع رضاهم. وترى الدراسات أن العاملين يقدرّون القيادات التي تنجح في تنظيم الوقت وتوفير الموارد، ويشعرون بالثقة تجاه المؤسسات التي تدير مواردها بفعالية.

وفي المحصلة، فإن العلاقة بين إدارة الوقت والتكلفة ورضا العاملين علاقة تكاملية تعزز بعضها بعضاً. فالإدارة الفعّالة للوقت والتكلفة توفر بيئة عمل متوازنة، وتخفف الضغط المهني، وتزيد من شعور العاملين بالسيطرة على مهامهم، وتمنحهم القدرة على الأداء بكفاءة. وفي المقابل، يؤدي الرضا الوظيفي إلى رفع القدرة على الالتزام بالخطط الزمنية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي العام.

٢,٥ الخلاصة:

يتضح من العرض النظري والدراسات السابقة أن رضا العاملين والإداريين في المؤسسات الصحية يمثل محوراً مركزياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات داخل المستشفيات العامة. وقد تناول المبحث هذا المتغير من خلال تحليل مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، إضافة إلى عرض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وهو ما أسهم في بناء فهم شامل ودقيق للعوامل المؤثرة فيه.

وأظهرت الأدبيات أن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة أو مجرد انطباع شخصي، بل هو نتاج لتفاعل معقد بين عناصر بيئية وتنظيمية ومهنية ونفسية، تشمل طبيعة العمل، وبيئة العمل، والعلاقات الإنسانية، والإشراف، ونظم الحوافز، وفرص التدريب والتطوير. كما دلت الدراسات على أن المؤسسات التي تدعم بيانات عمل صحية، وتوفر موارد مناسبة، وتطبق أساليب إدارة فعالة، تحقق مستويات أعلى من الرضا، مما ينعكس بدوره على استقرار القوى العاملة وفاعلية الأداء.

وفي ضوء التحليل المقارن للدراسات العربية والأجنبية، يتضح أن رضا العاملين والإداريين يُعدّ متغيراً عالمياً في دلالاته، إلا أن العوامل المؤثرة فيه تتأثر بخصوصية السياق؛ فبينما ركزت الدراسات العربية على دور العلاقات الإنسانية والدعم التنظيمي، ركزت الدراسات الأجنبية على البنية المؤسسية وبيئة العمل الصحية والعدالة التنظيمية. ورغم هذا التباين، فقد اتفقت جميع الدراسات على أن الرضا الوظيفي يشكل أحد أهم المحددات التي تدعم الجودة، وتقلل الأخطاء، وتخفف معدل الدوران الوظيفي، وتزيد من الالتزام المؤسسي.

وقد تبين كذلك أن رضا العاملين يرتبط بشكل وثيق بالمتغير المستقل في هذه الدراسة، وهو إدارة الوقت والتكلفة، حيث إن التنظيم الجيد للوقت، وضبط الموارد المالية، وتوزيع المهام بعدالة، وتوفير بيئة عمل داعمة، جميعها عوامل تعزز الارتياح والالتزام وتقلل الضغوط المهنية. ومن ثمّ، فإن فهم رضا العاملين لا يكتمل دون النظر إلى ممارسات الإدارة التشغيلية داخل المستشفى، مما يجعل دمج المتغيرين في إطار واحد ضرورة تحليلية ومنهجية.

٣ قائمة المراجع

- آل سعيد، فايز عبدالله محمد. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع١٤، ٨٣ - ١٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446202>
- إبراهيم، أسامة عبدالوهاب محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٢١، ١٥١ - ١٨٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436277>
- أبو كريشة، نهى مصطفى كمال حسن. (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع٢٣، ج٢، ٥٥ - ١١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276854>
- بومعقل، أبو بكر الصديق، و سعيدي، السعدية. (٢٠٢٢). أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1634059>
- جربو، جمال محمد لقمة. (٢٠٢٣). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين: دراسة الحالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع٣٣، ١١٧ - ١٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1371526>
- الدرسي، عبدالغني محمد سعد مومن. (٢٠٢٣). الرضا الوظيفي في المنظمات: المفهوم - النظريات - طرق القياس. المجلة الليبية العالمية، ع٦٩، ١ - ٢٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1604860>
- الراشدي، عبيد بن أحمد، وقشقرى، إسماعيل. (٢٠٢٤). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة

والمعرفة، ع ٢٧٧ ، ٩ - ٦٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1519040>

- شريف، سارة أبو القاسم محمد طاهر، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (٢٠٢١). أثر إدارة الوقت على الإنتاجية: دراسة تطبيقية لقطاع السكر بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1287643>

- شريف، سارة أبو القاسم محمد طاهر، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (٢٠٢١). أثر إدارة الوقت على الإنتاجية: دراسة تطبيقية لقطاع السكر بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1287643>

- الشريف، ليلي، علي، وفيقة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (٢٠٢١). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج ٤٣، ع ٣ ، ٣٤٥ - ٣٧٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1188167>

- عبدالسلام، جواهر مصطفى، و جبريل، وائل محمد. (٢٠٢٤). أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ١٠٢ ، ١٥٧ - ٢٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1506880>

- عبدالله، آدم عبدالله سليمان. (٢٠٢١). أثر إدارة الوقت على الأداء الإداري المميز: دراسة تطبيقية، بنك البركة السوداني. مجلة جامعة سنار للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١، ع ٢ ، ٧ - ١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267684>

- عبدالله، آدم عبدالله سليمان. (٢٠٢١). أثر إدارة الوقت علي الأداء الإداري المميز: دراسة تطبيقية، بنك البركة السوداني. مجلة جامعة سنار للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١، ع ٢٤، ٧ - ١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267684>
- عتودي، إبراهيم بن محمد، و عبدالعال، عادل حميد. (٢٠٢١). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي شركة الشقيق للمياه والكهرباء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٢٤، ١١٨ - ١٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1237961>
- عتودي، إبراهيم بن محمد، و عبدالعال، عادل حميد. (٢٠٢١). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي شركة الشقيق للمياه والكهرباء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٢٤، ١١٨ - ١٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1237961>
- الغنوصي، مهند سالم خميس، و الزغول، عمرو محمد. (٢٠٢٣). أثر العدالة التنظيمية على رضا العاملين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي في شركة الاتصالات عمانتل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1486102>
- قضيماي، شذى. (٢٠٢٢). تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج ٤٤، ع ٣، ٦٩ - ٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299946>
- قويدري، إبراهيم عبدالحكيم، و زاوش، رضا. (٢٠٢٢). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج ١٥، ع ٢٤، ٢٢٩ - ٢٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1348336>

- ناصر، فراس عدنان. (٢٠٢٠). تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين: دراسة مسدانية على الشركة العامة للخياط القطنية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج٤٢، ع١، ٤١٧ - ٤٣٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1184180>

- هلسه، محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج١٠، ع٣، ٨٣ - ١١٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1083707>

- Cantarelli, P., Vainieri, M., & Seghieri, C. (2023). The management of healthcare employees' job satisfaction: optimization analyses from a series of large-scale surveys. BMC Health Services Research, 23(1), 428.
- Gulua, E., & Kharadze, N. (2022). Impact of time management on personal development of master's degree students. Humanities Today: Proceedings, 1(1), 64-74
- Hammoudeh, S., Amireh, A., Jaddoua, S., Nazer, L., Jazairy, E., & Al-Dewiri, R. (2021). The impact of lean management implementation on waiting time and satisfaction of patients and staff at an outpatient pharmacy of a comprehensive cancer center in Jordan. Hospital Pharmacy, 56(6), 737-744
- Kelly, C. F. (2024). Effective Healthcare Administration Strategies That Increase Healthcare Employees' Satisfaction and Reduce Related Turnover Costs (Doctoral dissertation, Walden University).

- Monroe, C., Loresto, F., Horton-Deutsch, S., Kleiner, C., Eron, K., Varney, R., & Grimm, S. (2021). The value of intentional self-care practices: The effects of mindfulness on improving job satisfaction, teamwork, and workplace environments. *Archives of psychiatric nursing*, 35(2), 189-194.
- Niskala, J., Kanste, O., Tomietto, M., Miettunen, J., Tuomikoski, A. M., Kyngäs, H., & Mikkonen, K. (2020). Interventions to improve nurses' job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of advanced nursing*, 76(7), 1498-1508.
- Shan, C., & Tang, D. Y. (2023). The value of employee satisfaction in disastrous times: Evidence from COVID-19. *Review of Finance*, 27(3), 1027-1076.
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069-1100.
- Voordt, T. V. D., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49
- Voordt, T. V. D., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49

٤ الملاحق

٤,١ الاستبيان:

المشارك/ة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت والتكلفة في المشاريع الصحية على مستوى رضا العاملين والإداريين في المستشفيات العامة في المملكة، وذلك في ظل ما يشهده القطاع الصحي من تحولات تنظيمية وتوسعات في تنفيذ المشاريع التطويرية التي تتطلب تخطيطاً دقيقاً للموارد الزمنية والمالية. وتتبع أهمية هذا الاستبيان من كونه أداة علمية تهدف إلى قياس آرائكم وتصوراتكم حول مدى كفاءة إدارة الوقت وضبط التكاليف في المشاريع الصحية المنفذة داخل بيئة العمل، ومدى انعكاس ذلك على رضاكم الوظيفي، وبيئة العمل، ومستوى الأداء الإداري والتنظيمي داخل المستشفى.

وقد صُمم هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط، وتُعامل جميع الإجابات بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض التحليل الإحصائي دون الإشارة إلى أي معلومات شخصية، لذا نأمل منكم قراءة العبارات بعناية والإجابة بكل موضوعية وشفافية بما يعكس واقع تجربتكم الفعلية. إن مساهمتكم الصادقة تمثل عنصراً أساسياً في نجاح هذه الدراسة، وتسهم في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير إدارة المشاريع الصحية بما يحقق كفاءة أعلى ورضا وظيفياً أفضل داخل المستشفيات العامة في المملكة.

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

العمر:

- ☐ أقل من ٢٥ سنة
☐ سنة 25 – 35
☐ سنة 36 – 45
☐ أكثر من ٤٥ سنة

الجنس:

- ☐ ذكر
☐ أنثى

المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم
☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من ٥ سنوات
☐ سنوات 5 – 10
☐ أكثر من ١٠ سنوات

القطاع الذي تعمل فيه:

- ☐ حكومي
☐ خاص
☐ آخر

المنطقة:

- ☐ جدة
☐ الرياض
☐ الدمام
☐ أخرى

الوظيفة الحالية:

.....

جدول ١: المتغير المستقل: إدارة الوقت والتكلفة

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
إدارة الوقت والتكلفة	التخطيط	٥ عبارات	جربو، جمال محمد لقمة. (٢٠٢٣). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين
	التنظيم	٥ عبارات	جربو، جمال محمد لقمة. (٢٠٢٣). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين
	الرقابة	٥ عبارات	جربو، جمال محمد لقمة. (٢٠٢٣). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين
	التقييم	٥ عبارات	جربو، جمال محمد لقمة. (٢٠٢٣). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين

المصدر: الباحث (٢٠٢٦)

م	البعد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التخطيط	يتم إعداد خطة زمنية واضحة للمشاريع الصحية قبل البدء في تنفيذها	☐	☐	☐	☐	☐
2		يتم تحديد الميزانية التقديرية للمشروع بدقة قبل التنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐
3		تؤخذ المخاطر المحتملة المتعلقة بالوقت والتكلفة في الاعتبار عند التخطيط	☐	☐	☐	☐	☐
4		يتم إشراك الإداريين والعاملين في وضع الخطط الزمنية والمالية للمشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
5		يتم تحديد أولويات تنفيذ المهام بما يضمن عدم تجاوز الوقت أو التكلفة	☐	☐	☐	☐	☐
6	التنظيم	يتم توزيع المهام المتعلقة بالمشروع بوضوح بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
7		توجد آلية واضحة لتنسيق الجهود بين الأقسام لضبط الوقت والتكلفة	☐	☐	☐	☐	☐
8		يتم توفير الموارد المالية والبشرية بما يتناسب مع حجم المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
9		تسهم الهيكلية التنظيمية في تسهيل إنجاز الأعمال ضمن الإطار الزمني المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
10		يتم تنظيم الجداول الزمنية بشكل يمنع التعارض أو التأخير في التنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐
11	الرقابة	يتم متابعة تقدم المشروع بشكل دوري وفق الجدول الزمني المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
12		توجد تقارير منتظمة لمراقبة المصروفات مقارنة بالميزانية المعتمدة	☐	☐	☐	☐	☐
13		يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحراف في الوقت أو التكلفة	☐	☐	☐	☐	☐
14		تستخدم أنظمة تقنية حديثة لمراقبة الأداء الزمني والمالي للمشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
15		تساهم الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والزمني	☐	☐	☐	☐	☐
16	التقييم	يتم تقييم مدى الالتزام بالجدول الزمني بعد انتهاء المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
17		يتم تحليل أسباب أي زيادة في التكاليف بعد تنفيذ المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
18		تستفيد الإدارة من نتائج التقييم في تحسين المشاريع المستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐
19		يتم إشراك العاملين في تقييم إدارة الوقت والتكلفة بالمشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
20		يسهم تقييم الوقت والتكلفة في رفع كفاءة الأداء بالمستشفى	☐	☐	☐	☐	☐

جدول ٢: المتغير التابع: رضا العاملين

المرجع	عدد العبارات	الابعاد
جربو، جمال محمد لقمة. (٢٠٢٣). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين	٥ عبارات	رضا العاملين

المصدر: الباحث (٢٠٢٦)

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل داخل المستشفى	☐	☐	☐	☐	☐
2	أشعر أن إدارة المشاريع الصحية تتم بطريقة تقلل من ضغوط العمل عليّ	☐	☐	☐	☐	☐
3	أرى أن وضوح الخطط الزمنية والمالية يساهم في زيادة رضاي الوظيفي	☐	☐	☐	☐	☐
4	أشعر بالتقدير عند الالتزام بإنجاز المهام ضمن الوقت والتكلفة المحددين	☐	☐	☐	☐	☐
5	أرغب في الاستمرار بالعمل في المستشفى نتيجة رضائي عن أسلوب الإدارة والتنظيم	☐	☐	☐	☐	☐