

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة الاعمال



أثر إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع على جودة تقديم خدمات
شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض: دراسة ميدانية على
منشآت وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ نوره فرحان علي قايد

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025 – 1447



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة الوقت من الركائز الأساسية لنجاح المشاريع، إذ تسهم في ضمان تنفيذ الأنشطة ضمن الإطار الزمني المحدد، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يعزز من فرص إنجاز المشروع بكفاءة وجودة عالية. وقد أكد العديد من الباحثين أن إدارة الوقت ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي أداة استراتيجية لتقليل الهدر وتحسين الإنتاجية، الأمر الذي يجعلها عاملاً محورياً في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع (Alemayehu et al., 2023).

و تمثل إدارة الوقت منظومة متكاملة تشمل التخطيط الزمني، وجدولة المهام، والمتابعة الدورية، وتخصيص الموارد بما يحقق التوازن بين الالتزامات الزمنية وجودة النتائج، وقد أظهرت الأدبيات أن الإخفاق في إدارة الوقت داخل المشروع يؤدي إلى التأخير في الإنجاز، وزيادة التكلفة، وتدني مستوى جودة المخرجات، بينما الالتزام الصارم بالممارسات الزمنية الفعالة يحقق ميزة تنافسية واضحة. (Babalola & Lawal, 2024)

وتُعد جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات أحد المؤشرات الجوهرية لفعالية النظام الصحي، حيث تعكس قدرة المستشفيات على التعامل بكفاءة وحساسية مع الإجراءات الإدارية والطبية المرتبطة بحالات الوفاة، ويشمل ذلك سرعة إنجاز المعاملات، ودقة البيانات، وتكامل التنسيق بين الجهات المعنية، بما يضمن احترام خصوصية الموقوف وحفظ كرامة المتوفى وأسرته (سناني، 2023).

إن ضعف جودة هذه الخدمات قد يؤدي إلى تعطيل تسليم الجثامين، أو تأخير استخراج شهادات الوفاة، أو زيادة العبء الإداري على ذوي المتوفى، مما ينعكس سلباً على سمعة المنشأة الصحية وثقة المجتمع بها، إن تحسين جودة خدمات شؤون الوفيات يتطلب دمج الممارسات الإدارية الفعالة، ومنها إدارة الوقت، لضمان السرعة، والدقة، والتناسق في جميع المراحل. (Sudrajat et al., 2021)

تُظهر الدراسات الحديثة أن إدارة الوقت بكفاءة ضمن إطار إدارة المشاريع تُسهم مباشرة في تحسين جودة الخدمات، بما في ذلك خدمات شؤون الوفيات، إذ يتيح التخطيط الزمني المسبق وتوزيع المهام بوضوح تسريع الإجراءات، وتقليل فترات الانتظار، وضمان إتمام المعاملات في الوقت المناسب. وعليه، فإن وجود منظومة متكاملة لإدارة الوقت يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في رفع مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق متطلبات الجودة في هذا النوع الحساس من الخدمات. (Sabilla & Almanfaluthi, 2025)

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن العلاقة بين إدارة الوقت وجودة خدمات شؤون الوفيات ليست علاقة نظرية فحسب، بل هي ارتباط عملي يمكن قياس أثره بوضوح في بيانات العمل الصحية، ومن هنا تتبع أهمية دراسة هذه العلاقة بعمق، بهدف تقديم حلول عملية تعزز كفاءة الأداء وترتقي بمستوى الخدمة بما يتماشى مع المعايير العالمية، ويسهم في تحقيق أهداف وزارة الصحة السعودية في تحسين تجربة المستفيدين.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد إدارة الوقت من القضايا المحورية في بيئات العمل الحديثة، لا سيما في القطاع الصحي الذي يتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة، إذ تؤثر كفاءة استثمار الوقت بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، ومستوى رضا المستفيدين، وكفاءة استغلال الموارد المتاحة. (KhalilzadehZia et al., 2024)

ويظهر هذا التأثير بوضوح في الخدمات ذات الطابع الإنساني الحساس مثل خدمات شؤون الوفيات، حيث أن أي تأخير أو ضعف في تنظيم الإجراءات الزمنية قد يزيد من معاناة ذوي المتوفى ويؤثر سلباً على الصورة المؤسسية للمستشفى. (Yimer et al., 2024)

ورغم ما تشير إليه الدراسات من أن التخطيط المسبق، وجدولة المهام، ومراقبة الأداء الزمني تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أن الواقع العملي في العديد من المؤسسات الصحية يُظهر وجود فجوات في تطبيق هذه المبادئ، سواء بسبب ضعف الثقافة التنظيمية تجاه الوقت أو قصور في تبني أدوات وأساليب إدارة الوقت الحديثة (جربو، 2023)، وتشير

نتائج بحوث تطبيقية في بيئات صحية إلى أن غياب منهجيات إدارة الوقت الفعالة يؤدي إلى زيادة الهدر في الزمن والموارد، وتأخر إنجاز المعاملات، وانخفاض جودة الخدمة (Hosseini et al., 2024).

وتتطلب خدمات شؤون الوفيات في المستشفيات تنسيقًا دقيقًا بين أقسام متعددة، منها الإدارية، والطبية، والقانونية، والدينية، وهو ما يجعلها أكثر عرضة للتأثر بالاختلالات الزمنية مقارنة بالخدمات الأخرى. وقد أوضحت الدراسات أن هذه الخدمات تفتقر في كثير من الأحيان إلى أطر زمنية واضحة ومراقبة مستمرة للأداء، مما ينعكس على سرعة الاستجابة ودقة الإجراءات (عبدالسلام وجبريل، 2024).

كما أن الضغط النفسي على ذوي المتوفى يتضاعف عند طول فترة الانتظار أو تعقيد المعاملات، ما يستدعي إعادة النظر في إدارة الوقت ضمن هذا الإطار الخدمي الحساس (KhalilzadehZia et al., 2024).

وعلى الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت أثر إدارة الوقت على جودة الخدمات أو الكفاءة التشغيلية في القطاع الصحي (Sabilla & Morales et al., 2024)، إلا أن هناك ندرة واضحة في الأبحاث التي تركز على خدمات شؤون الوفيات تحديدًا، وخاصة في البيئة السعودية. هذا النقص في الدراسات التطبيقية المتخصصة يحول دون تطوير سياسات وإجراءات مبنية على الأدلة لتحسين إدارة الوقت في هذا النوع من الخدمات .

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في غياب منهجيات فعالة لإدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع داخل خدمات شؤون الوفيات بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الرياض.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع، من خلال ربطها بمجال خدمي دقيق وحساس مثل خدمات شؤون الوفيات، وهو مجال لم يحظ بدراسات كافية في البيئة العربية والخليجية.
- تقدم إطاراً نظرياً يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت وجودة الخدمات الصحية والإدارية، بما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة في سياق المستشفيات.
- تفتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مقارنة أو تطبيقية في قطاعات صحية أخرى أو في مناطق مختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية

- تساعد نتائج الدراسة مديري المستشفيات وصناع القرار في وزارة الصحة على تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة الوقت، بما يساهم في رفع كفاءة تقديم خدمات شؤون الوفيات.
- تقدم مؤشرات أداء يمكن استخدامها لتقييم وتحسين العمليات المتعلقة بخدمات شؤون الوفيات وتقليل زمن إنجاز المعاملات.
- تُمكن إدارات المشاريع في القطاع الصحي من تطبيق ممارسات عملية لإدارة الوقت تقلل من الهدر وتزيد من سرعة ودقة الإجراءات.
- تدعم جهود تحسين رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات أكثر سرعة وكفاءة، خاصة في المواقف التي تتطلب استجابة عاجلة وحساسة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع بأبعاده (تخطيط الوقت، جدولة المهام، مراقبة الوقت، تحسين استخدام الموارد الزمنية) على جودة

تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أهداف الفرعية:

- قياس أثر تخطيط الوقت على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر جدولة المهام على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر مراقبة الوقت على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر تحسين استخدام الموارد الزمنية على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم مقترحات عملية لتحسين إدارة الوقت ضمن إطار إدارة المشاريع بما يسهم في رفع جودة خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية..

5.1 تساؤلات الدراسة

ما أثر إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط الوقت، جدولة المهام، مراقبة الوقت، تحسين استخدام الموارد الزمنية) على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي::

1. ما أثر تخطيط الوقت على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟
2. ما أثر جدولة المهام على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

3. ما أثر مراقبة الوقت على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟
4. ما أثر تحسين استخدام الموارد الزمنية على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسة الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع (بأبعادها) تخطيط الوقت، جدولة المهام، مراقبة الوقت، تحسين استخدام الموارد الزمنية (وجود تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية).

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وجودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جدولة المهام وجودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة الوقت وجودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين استخدام الموارد الزمنية وجودة تقديم خدمات شؤون الوفيات في مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

☑ دراسة (Morales et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عمل هجين يجمع بين النمذجة التنبؤية والتحسين التشغيلي لخفض أ زمن الانتظار في الرعاية الصحية، بما يسهم في تعزيز رضا المرضى ورفع كفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسات الصحية، واعتمدت الدراسة على تقييم ثلاثة نماذج تنبؤية لزمن النظام: الانحدار الخطي المتعدد (MLR) ، والانحدار الخطي المحول لوغاريتمياً (LTMLR)، والشبكات العصبية الاصطناعية (ANN) ، حيث حقق نموذج الانحدار الخطي المتعدد أفضل أداء ، وأظهرت المحاكاة أن التدخلات المثلى تشمل: زيادة الكادر خلال ساعات الذروة، تحسين تدفق العمل، وأتمتة بعض المهام.

أسفرت هذه الإجراءات عن خفض زمن الانتظار في التسجيل بنسبة 15%، وفي القياسات الحيوية بنسبة 20%، وفي استشارة الطبيب بنسبة 25%، وتحسين أ زمن المعالجة بنسبة 10-15%، مما أدى إلى تقليص زمن النظام الكلي بمعدل 22.5 دقيقة في المتوسط.

وأوصت الدراسة بتبني هذا الإطار الهجين كأداة دعم قرار لتمكين مديري المؤسسات الصحية من التنبؤ بزمن الخدمات وتجربة استراتيجيات تحسين في بيئة محاكاة آمنة، دون الحاجة إلى تغييرات هيكلية كبيرة، بما يجعله مناسباً للبيئات الصحية ذات الموارد المحدودة.

☑ دراسة (Sabilla & Almanfaluthi, 2025)

هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (Lean Management) في بيئة المستشفى، وقياس أثرها على كفاءة الوقت وتقليل الهدر وتحسين جودة الرعاية.

اعتمدت الدراسة على جمع بيانات عشوائية من سجلات طبية لـ 494 مريضاً حول زمن المغادرة بعد العلاج، منها 308 سجلات تمثل الفترة قبل تطبيق المنهجية، كما أُجري تحليل طبقي بحسب فئات خدمات المستشفى (الدرجة الأولى، الثانية، الثالثة، وأظهرت النتائج انخفاضاً كبيراً في زمن انتظار الخروج من المستشفى بنسبة 78% بعد تطبيق الإدارة الرشيقة،

وكان هذا الانخفاض متسقاً عبر جميع فئات الخدمة. وشمل التحسن مراحل الإدارة التمريضية والتحصيل الإداري ونظام الدفع، ما أدى إلى رفع كفاءة الوقت وتقليل الفاقد التشغيلي.

وأوصت الدراسة بتعميم تطبيق الإدارة الرشيقة في العمليات التشغيلية بالمستشفيات لتعزيز الكفاءة وتقليص زمن الانتظار، مما ينعكس إيجابياً على رضا المرضى وجودة الخدمة...

☑ دراسة (Maulidyah & Maryam, 2024)

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية تدريب إدارة الوقت في خفض مستويات التسويف الوظيفي لدى الكوادر المجتمعية، وذلك في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في هذه الفئة على وجه التحديد. استخدمت الدراسة المنهج التجريبي الكمي بتصميم اختبار قبلي-بعدي لمجموعة واحدة، حيث شملت العينة 41 من الكوادر النشطة الذين خضعوا لبرنامج تدريبي في إدارة الوقت.

وأظهرت النتائج انخفاضاً ملحوظاً في متوسط درجات التسويف بعد التدريب (من 66.000 قبل التدريب إلى 65.000 بعده)، مما يعكس تأثيراً إيجابياً للتدخل على سلوكيات المشاركين.

وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق برامج تدريبية مماثلة في بيئات العمل المجتمعية لتعزيز الإنتاجية والكفاءة، مع التركيز على دمج استراتيجيات إدارة الوقت ضمن خطط التطوير المهني للكوادر العاملة في المجتمع....

☑ دراسة (Hosseini et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى تقدير ومقارنة زمن تقديم الخدمات الصحية بين المراكز الصحية الحكومية والمراكز الصحية المشغلة بنظام التعاقد (Outsourced HPs)، وذلك لدعم صنع السياسات المبنية على الأدلة وتحسين إدارة الموارد.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني، حيث أُجريت في ستة مراكز صحية تابعة لجامعة طهران للعلوم الطبية خلال عامي 2019-2020، وُجمعت البيانات من خلال التوقيت المباشر باستخدام ساعة إيقاف ونموذج تسجيل زمن الخدمة، على مدار أسبوع عمل كامل. وأظهرت النتائج أن متوسط زمن تقديم الخدمات في المراكز الحكومية كان أطول من نظيره في المراكز المتعاقد، إذ كان متوسط زمن الخدمات للفئات العمرية (المراهقين، الشباب، البالغين في منتصف العمر، وكبار السن) في المراكز الحكومية أطول بشكل دال إحصائياً مقارنة بالمراكز المتعاقد، كان متوسط زمن تقديم خدمات التنقيف الصحي وتدريب سفراء الصحة أطول في المراكز المتعاقد مقارنة بالمراكز الحكومية

وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المراكز المتعاقد على تحقيق التوازن بين عدد الزيارات وحجم الكادر المتاح للخدمات الموجهة للفئات العمرية المختلفة، فيما ينبغي على المراكز الحكومية زيادة الوقت المخصص لخدمات التنقيف والترويج الصحي، مع اعتماد زمن تقديم الخدمة كمؤشر أساسي لتقييم الأداء عند المقارنة بين المراكز الحكومية والمتعاقد....

✓ دراسة (Salehnejad et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة ومستويات وفيات المرضى في المستشفيات، من خلال تطوير مؤشر مركب لممارسات الإدارة بالاعتماد على بيانات "المسح الوطني لموظفي هيئة الخدمات الصحية الوطنية البريطانية (NHS National Staff Survey)، وربطه بمؤشر وفيات المستشفيات على المستوى الإجمالي (SHMI).

استخدمت الدراسة منهج تحليل البيانات الطولية، حيث تم جمع بيانات على مدى خمس سنوات لجميع مستشفيات هيئة الخدمات الصحية الوطنية غير المتخصصة في إنجلترا، مع تضمين المتغيرات المركبة المحتملة. كما استخدمت تقنيات التعلم الآلي لاكتشاف مجموعات (Clusters) من ممارسات الإدارة الأكثر ارتباطاً بأداء وفيات المرضى، وتم اختبارها باستخدام نماذج الانحدار المتعدد التقليدية. وتوصلت النتائج إلى وجود تباين كبير ومستمر في مؤشر وفيات المستشفيات بين المؤسسات،

وارتباط هذا التباين بمستوى ممارسات الإدارة، حيث أظهرت بعض المجموعات المترابطة من ممارسات الإدارة تأثيرًا ملحوظًا على خفض معدلات الوفيات.

وأوصت الدراسة بأن أي جهد منهجي لتحسين معدلات وفيات المرضى ينبغي أن يتبنى "حزمة مثلى" من ممارسات الإدارة المستندة إلى هذا المؤشر المركب، بما يعزز الأداء السريري ويحسن جودة الرعاية الصحية...

☑ دراسة (Bernhart et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دقة إدراك الزمن لدى فرق خدمات الطوارئ الطبية (EMS) أثناء إدارة حالات توقف القلب خارج المستشفى (OHCA)، ومقارنة الزمن المُدرك لديهم بالزمن الفعلي للإجراءات الحرجة.

واستخدمت الدراسة المنهج الرصدي الاستعادي، بالاعتماد على بيانات تحسين الجودة التابعة لوكالة إسعاف قائمة على خدمات الإطفاء، والتي تستجيب لنحو 10,000 بلاغ سنويًا. شمل التحليل النهائي 21 حالة توقف قلب خارج المستشفى، بعد استبعاد 12 حالة لعدم اكتمال البيانات.

وتوصلت النتائج إلى أن أفراد فرق الطوارئ قللوا بشكل ملحوظ من تقدير طول أطول توقف في ضغطات الصدر (19.98 ثانية مقابل 31.99 ثانية فعليًا)، كما قللوا من تقدير الفترة بين بدء ضغطات الصدر وإعطاء الجرعة الأولى من الإبينفرين (274.65 ثانية مقابل 356.43 ثانية فعليًا)، في حين لم يظهر فرق دال إحصائيًا في تقدير نسبة زمن الانضغاط الكلية.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي والتدريب العملي لفرق الطوارئ لتحسين دقة إدراك الزمن خلال الإنعاش القلبي، بما يضمن الالتزام بالتوصيات الزمنية الواردة في إرشادات جمعية القلب الأمريكية وتحسين نتائج المرضى..

✓ دراسة (KhalilzadehZia et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة الذاتية المهنية وجودة الرعاية التمريضية لدى الممرضين في شمال غرب إيران. واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، حيث شملت عينة مكونة من 350 ممرضاً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، وذلك في مدينة أربيل عام 2023. وُجِّعت البيانات باستخدام ثلاثة مقاييس: مقياس إدارة الوقت (Raj'a Nayef Zyoud, 2023)، ومقياس الكفاءة الذاتية المهنية للممرضين (Masoumeh Bakhtiari وآخرون، 2023)، ومقياس جودة الرعاية التمريضية (Anita Karaca وآخرون، 2022).

وتوصلت النتائج إلى أن متوسط مستويات إدارة الوقت (80.3%)، والكفاءة الذاتية المهنية (61.7%)، وجودة الرعاية التمريضية (57.1%) كانت جميعها في المستوى المتوسط، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والكفاءة الذاتية المهنية وجودة الرعاية التمريضية. ($p < 0.001$) كما أظهر نموذج الانحدار الخطي التدريجي أن إدارة الوقت كانت متنبأً أقوى لجودة الرعاية التمريضية (65%) مقارنة بالكفاءة الذاتية المهنية (62%).

وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ ورش عمل لتطوير مهارات إدارة الوقت وتعزيز الكفاءة الذاتية المهنية للممرضين، بما يساهم في تحسين جودة الرعاية التمريضية.

✓ دراسة (Yimer et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الوقت بأبعاده (التخطيط، تجنب إهدار الوقت، تحمل المسؤولية في العمل، حزم التعويضات والمزايا) والعوامل المؤثرة عليها لدى العاملين الصحيين في المستشفيات الحكومية بمدينة بحر دار، إثيوبيا.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني، مع دمج منهج نوعي مكمل، وتكونت العينة من 416 مشاركاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، شارك منهم فعلياً 410 عاملين صحيين، بالإضافة إلى 12 مقابلة متعمقة في الجانب النوعي.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة إدارة الوقت بلغ 66.1%، وأن أهم العوامل المؤثرة إيجابياً تمثلت في الفئة العمرية (25-29) و(30-34)، وجود التخطيط، وجود حزم تعويضات ومزايا، تحمل المسؤولية، وانخفاض مستوى إهدار الوقت، في حين كان نقص الكادر البشري عاملاً سلبياً. كما أظهرت الدراسة النوعية موضوعين رئيسيين وخمس فئات فرعية مرتبطة بسلوكيات إدارة الوقت. وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التخطيط، وتبني سياسات تقلل من إهدار الوقت، وترسيخ ثقافة المسؤولية، وتصميم حزم تعويضات ومزايا جاذبة لتحسين ممارسات إدارة الوقت في المرافق الصحية..

✓ دراسة (Alemayehu Addis et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر زمن الباب إلى البالون (Door-to-Balloon Time) بأبعاده (<60 دقيقة و60-90 دقيقة) على معدلات الوفيات لدى مرضى احتشاء عضلة القلب الحاد المصحوب بارتفاع مقطع (STEMI) (ST) الذين خضعوا للتدخل التاجي الأولي (Primary PCI) في مجمع حياة آباد الطبي بمدينة بيشاور. واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي (تصميم دراسة أترابية مستقبلية) وتكونت العينة من 400 مريض، تم تقسيمهم إلى مجموعتين بحسب زمن الباب إلى البالون.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين زمن الباب إلى البالون ومعدل الوفيات، رغم ارتفاع طفيف في وفيات مجموعة (60-90 دقيقة) مقارنة بمجموعة (<60 دقيقة)، كما أظهرت النتائج أن توزيع الأعمار كان متقارباً بين المجموعتين ولم يؤثر بشكل ملحوظ على النتائج. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تقليص إجمالي زمن الإقفار (Total Ischemic Time) وتحسين منظومة الرعاية ما قبل المستشفى، وعدم الاكتفاء بتقليل زمن الباب إلى البالون فقط، وذلك لتعظيم فرص تحسين النتائج السريرية للمرضى.

✓ دراسة (جربو، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت بأبعاده) الأساليب الفردية، الأساليب المؤسسية، العوامل البيئية والسلوكية (على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونها تندرج ضمن البحوث المسحية، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي لتحليل البيانات.

وتكونت العينة من عدد من العاملين في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة والسلوك المكتسب وأسلوب الحياة لهما دور كبير في اكتساب مهارات إدارة الوقت والتعامل مع الأزمات، مع انخفاض ثقافة الاهتمام بإدارة الوقت في المجتمع.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الوقت بدءًا من المراحل الدراسية الأساسية وحتى التعليم العالي، وكذلك في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، بهدف تكوين مجتمع واعٍ بأهمية الوقت في الحياة المعاصرة.

✓ دراسة (عبدالسلام وجبريل، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا، ولتحقيق أهدافها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فقد قام الباحثان بتطوير استبانة معتمدة على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين ومساعدتهم بالمرافق الصحية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا، والذي بلغ قوامه (118) مديراً، وقد أتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (98) استمارة صالحة لتحليل الإحصائي، وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية؛ حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: بينت الدراسة أن المستوى العام لإدارة الوقت جاء مرتفعاً، بينما أظهرت الدراسة أن المستوى العام للبراعة التنظيمية جاء مرتفعاً جداً، كذلك أوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لإدارة الوقت على البراعة التنظيمية، وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز إدارة الوقت وتعزيز البراعة التنظيمية بالمرافق الصحية قيد الدراسة

8.1 الفجوة البحثية:

اتفقت الدراسات السابقة على أن إدارة الوقت تمثل ركيزة أساسية لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات في مختلف البيئات، حيث أشارت دراسات مثل (KhalilzadehZia et al., 2024؛ عبدالسلام وجبريل، 2024) إلى دور التخطيط المسبق، وجدولة المهام، ومراقبة التنفيذ، وتحسين استثمار الموارد الزمنية في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية. كما بيّنت أبحاث أخرى (Yimer et al., 2024؛ جربو، 2023) أن تعزيز ثقافة الوقت عبر التدريب والسياسات التنظيمية يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل. كذلك أظهرت دراسات (Sabilla & Almanfaluthi, 2025؛ Morales et al., 2024) أن إدارة الوقت الفعّالة تنعكس إيجابًا على سرعة تقديم الخدمات ورضا المستفيدين.

. تباينت الدراسات من حيث البيئة التطبيقية؛ فبينما ركزت بعض الأبحاث على المستشفيات والمراكز الصحية الحكومية أو الخاصة (مثل Hosseini et al., 2024؛ Yimer et al., 2024؛ عبدالسلام وجبريل، 2024)، تناولت أخرى بيئات عمل مجتمعية أو مؤسساتية عامة (مثل Maulidyah & Maryam, 2024؛ جربو، 2023). كما اختلفت طبيعة المتغيرات التابعة محل القياس؛ إذ درست بعض الأبحاث أثر إدارة الوقت على تقليص أزمّة الانتظار (Sabilla & Almanfaluthi, 2025؛ Morales et al., 2024)، بينما تناولت أخرى جودة الخدمات الصحية (KhalilzadehZia et al., 2024)، أو البراعة التنظيمية (عبدالسلام وجبريل، 2024)، أو كفاءة الأداء الوظيفي (جربو، 2023).

رغم وفرة الدراسات التي تناولت إدارة الوقت في السياقات الصحية أو المؤسسية، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تربط بين إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع وخدمات شؤون الوفيات في المستشفيات، وخاصة في البيئة السعودية. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على متغيرات عامة مثل جودة الرعاية أو رضا المستفيدين، دون التعمق في مجالات خدمية متخصصة وحساسة تتطلب دقة زمنية عالية. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة لسد هذه

الفجوة عبر تحليل أثر إدارة الوقت بأبعاده المختلفة على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات، بما يثري المعرفة العلمية ويوفر أساسًا لتطوير سياسات وتحسينات عملية في هذا المجال.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة الوقت تُعد من أهم العناصر التي تؤثر على نجاح المشاريع، سواء كانت مشاريع إنتاجية أو خدمية، إذ تمثل الأداة التي تضمن إنجاز الأنشطة والمهام ضمن المواعيد المحددة وبأعلى كفاءة ممكنة. وفي السياق الصحي، حيث تتسم الخدمات بالخصوصية والحساسية العالية، تصبح إدارة الوقت عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمة، خاصة في المجالات التي تتطلب سرعة استجابة ودقة عالية، مثل خدمات شؤون الوفيات. (Yimer et al., 2024)

ثانياً: مفهوم إدارة الوقت يمكن تعريف إدارة الوقت بأنها عملية تخطيط وتنظيم واستخدام الوقت المتاح بطريقة فعالة لإنجاز المهام المحددة بكفاءة وفعالية، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة. وهي مهارة إدارية وسلوكية تعتمد على تحديد الأهداف، وتوزيع الأدوار، وتنسيق الجهود، بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل والوقت المتاح. في إطار إدارة المشاريع، يشمل مفهوم إدارة الوقت أنشطة مثل وضع خطة زمنية تفصيلية للمشروع، تحديد النقاط الحرجة، رصد الانحرافات الزمنية ومعالجتها، وتطبيق تقنيات وأساليب تساعد على الوفاء بالمواعيد النهائية (جربو، 2023).

ثالثاً: أبعاد إدارة الوقت أبعاد إدارة الوقت متعددة، وفي الدراسات الإدارية غالباً ما يتم تصنيفها إلى أربع فئات رئيسية، وهي:

1. **تخطيط الوقت** يشمل وضع خطة واضحة تحدد الأهداف، والمهام، والموارد المطلوبة، والجدول الزمني لكل نشاط. التخطيط الجيد يتيح توقع العقبات المحتملة ووضع الحلول البديلة، وهو ما يقلل من الهدر في الوقت والجهد. في خدمات شؤون الوفيات بالمستشفيات، يتجلى التخطيط في تحديد الإجراءات المطلوبة منذ لحظة الإبلاغ وحتى إنهاء جميع المعاملات، مع مراعاة التنسيق بين الأقسام المعنية (الإدارية، القانونية، الطبية) (عبدالسلام وجبريل، 2024).

2. **جدولة المهام** تتعلق بترتيب الأولويات وتوزيع المهام على الأفراد أو الفرق بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، وتحديد المواعيد النهائية لإنجاز كل مهمة. على سبيل المثال، في شؤون الوفيات، جدولة المهام تشمل توزيع العمل بين موظفي الاستقبال، والتوثيق، وخدمات الدعم، لضمان انسيابية الإجراءات. (KhalilzadehZia et al., 2024)

3. **مراقبة الوقت** تعني متابعة سير العمل ومقارنة الزمن الفعلي بالزمن المخطط، ورصد أي تأخير أو انحراف عن الخطة الزمنية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. في المستشفيات، هذا البعد يتضمن مراقبة زمن إنجاز كل خطوة في إجراءات شؤون الوفيات، وتحليل أسباب التأخير، سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو تقنية. (Bernhart et al., 2024).

4. **تحسين استخدام الموارد الزمنية** يركز على إيجاد طرق وأساليب مبتكرة لاستخدام الوقت بكفاءة أكبر، مثل الأتمتة، وتبسيط الإجراءات، وتدريب الموظفين على العمل السريع والدقيق. في خدمات شؤون الوفيات، يمكن أن يشمل ذلك استخدام الأنظمة الإلكترونية لتقليل زمن إدخال البيانات، أو دمج بعض الخطوات الإجرائية لتقليل عدد المراحل. (Morales et al., 2024).

رابعاً: جودة تقديم الخدمات الصحية جودة الخدمات الصحية هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وفق معايير مهنية محددة، وبأعلى مستويات الكفاءة والسلامة. في مجال شؤون الوفيات، لا تقتصر الجودة على سرعة إنجاز المعاملات، بل تشمل دقة الإجراءات، احترام القيم الإنسانية والثقافية، وضمان التنسيق السلس بين الأقسام. وفقاً لتعريف منظمة الصحة العالمية، جودة الرعاية الصحية تشمل: الفعالية، الكفاءة، إمكانية الوصول، مقبولية الخدمة، الإنصاف، والسلامة. وتطبيق هذه المعايير في خدمات شؤون الوفيات يقتضي إدارة وقت فعّالة تضمن تقليص فترات الانتظار، وتجنب التعقيدات الإدارية، وتقديم الدعم اللازم لذوي المتوفى. (Hosseini et al., 2024)

خامساً: العلاقة بين إدارة الوقت وجودة الخدمات تؤكد الأدبيات الإدارية أن هناك علاقة مباشرة بين كفاءة إدارة الوقت وجودة الخدمة. فالتخطيط الجيد وجدولة المهام ومراقبة الأداء الزمني تساهم في تقليل الأخطاء، وتسريع العمليات، وتحسين تجربة المستفيد. في بيئة

المستشفيات، هذه العلاقة أكثر وضوحًا، حيث أن أي تأخير في الإجراءات قد يسبب ضغطًا نفسيًا على ذوي المتوفى ويؤثر على صورة المؤسسة.(KhalilzadehZia et al., 2024)

سادسًا: إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع الصحية في إدارة المشاريع الصحية، يمثل الوقت أحد القيود الثلاثة الأساسية إلى جانب التكلفة والجودة. ولتحقيق النجاح، يجب على مديري المشاريع تحقيق توازن بين هذه العناصر. إدارة الوقت هنا تشمل وضع خطة زمنية شاملة، تحديد نقاط التحكم الزمنية، واستخدام أدوات وبرامج متخصصة في تتبع الجداول الزمنية وتحليل الأداء. في مشاريع تحسين خدمات شؤون الوفيات، يمكن لإدارة الوقت أن تلعب دورًا محوريًا في إعادة تصميم الإجراءات وتحديد الأدوار وتطبيق التكنولوجيا لتسريع المعاملات (عبدالسلام وجبريل، 2024).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته في دراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع الفعلي. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية من المستشفيات محل الدراسة، ثم تحليلها إحصائيًا لقياس أثر أبعاد إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع) تخطيط الوقت، جدولة المهام، مراقبة الوقت، تحسين استخدام الموارد الزمنية (على جودة تقديم خدمات شؤون الوفيات، بهدف التوصل إلى نتائج موضوعية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

11.1 مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

13.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تركز الدراسة على قياس أثر إدارة الوقت في إطار إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط الوقت، جدولة المهام، مراقبة الوقت، تحسين استخدام الموارد الزمنية) على جودة تقديم خدمات شؤون الوفاء..
- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على مستشفيات منطقة الرياض التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، والتي تقدم خدمات شؤون الوفيات..
- **حدود زمنية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر عينة الدراسة على الموظفين المعنيين بإدارة الوقت وتنفيذ خدمات شؤون الوفيات في المستشفيات محل الدراسة، بما في ذلك العاملون في الأقسام الإدارية والفنية ذات العلاقة..

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بن بختي، عبدالحكيم. (2023). أهمية إدارة الوقت في عملية التخطيط الاستراتيجي. مجلة الدراسات الإستراتيجية والبحوث السياسية، مج2، ع1 ، 11 - 25.
- بن جمعة، أمينة، و سعيدي، وفاء. (2023). دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة مطار هواري بومدين بالجزائر العاصمة. مجلة دراسات اقتصادية، مج17، ع2 ، 576 - 594.
- بن طيب، عبدالقادر، هامل، منصور، و شرفاوي، الحاج عبو. (2022). أنماط إدارة الصف وعلاقتها بإدارة الوقت: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية بشار. مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج8، ع4 ، 39 - 55.
- جربو، جمال محمد لقمة. (2023). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين: دراسة الحالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع33 ، 117 - 141.
- الجهوري، حسين عبدالقادر محسن، و العيدروس، علوي سقاف. (2023). أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بمهارات الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مدارس ساحل حضرموت. المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، مج5، ع2 ، 201 - 230.
- الحدراوي، رافد حميد عباس، و الخفاجي، امير جواد كاظم. (2022). استراتيجية إدارة الوقت بوصفها احدى استراتيجيات التواصل الفعال ودورها في الحد من الإرهاق الوظيفي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع3 ، 475 - 498.
- خثير، نجاة، و مداني، حسيبة. (2023). دور نكاء الأعمال في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة لعينة من الموظفين في معهد باستور بالجزائر العاصمة. مجلة مجاميع المعرفة، مج9، ع2 ، 234 - 252.
- الرشيد، رشيد حمد حمود، مهدي، ممدوح محمود، و عبدالحميد، شريف عادل. (2024). تقييم دور البرامج التوعوية في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 637 - 676.

- الرمادي، محمد محمود أحمد. (2022). الأبعاد الاجتماعية لحوكمة الخدمات الصحية وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين في المستشفى التعليمي العالمي بجامعة طنطا. مجلة كلية الآداب، ع21، 308 - 342.
- سلمان، عبدالله أحمد، و محمد، عمار عواد. (2023). دور الدمج التنظيمي في تعزيز أبعاد جودة الخدمات الصحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين والمرضى في المستشفيات في محافظة صلاح الدين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2، 313 - 324.
- سناني، لبنى. (2023). جودة الخدمات الصحية: مدخل مفاهيمي. مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، مج7، ع1، 57 - 68.
- عبدالسلام، جواهر مصطفى، و جبريل، وائل محمد. (2024). أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع102، 157 - 232.
- عبدالسلام، جواهر مصطفى، و جبريل، وائل محمد. (2024). أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع102، 157 - 232.
- عسولي، أحمد عوض علي، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2022). أثر الملكية النفسية في جودة الخدمات الصحية المقدمة في الخدمات الطبية الملكية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع1، 50 - 70.
- محمد، غربية، و العيفاوي، فريدة. (2024). آلية الرقمنة كاستراتيجية لتحقيق جودة الخدمات الصحية: دراسة نظرية تحليلية. مجلة المعيار، مج15، ع2، 718 - 731.
- المنزوع، زايد علي عبدالخالق، و دبر، عادل حسن ياسين. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الطبية: دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات العاملة في الحديدة - اليمن. مجلة جامعة البيضاء، مج6، ع3، 80 - 92.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Akbar, M. S. A., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Peran Manajemen Pelayanan Publik dalam Mewujudkan Pelayanan yang Efektif dan Efisien. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5(1). <https://doi.org/10.37481/pkmb.v5i1.1301>
- Ayaad, O., Al-Dewiri, R., Kasht, L., Qaddumi, B., & Ayyad, M. (2022). Adopting Lean Management in Quality of Services, Cost Containment, and Time Management. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, 23(8), 2835–2843. <https://doi.org/10.31557/APJCP.2022.23.8.2835>
- Sudrajat, D., Badriatin, T., Setiawan, R., & Sudiarti, S. (2021). Implementation of Population Administration Policy on the Quality of Death Certificate Issuance Services. *Journal Article*. <https://doi.org/10.11594/IJSSR.02.01.05>
- Zavattaro, S. M. (2022). The administrative burden of public sector death management. *Journal of Health and Human Services Administration*, 45(3). <https://doi.org/10.37808/jhhsa.45.3.2>
- Babalola, H. I., & Lawal, O. (2024). Effects of time management practices on the performance of building project delivery in akure, ondo state, nigeria. *Journal Article*. <https://doi.org/10.70382/hijedcm.v06i4.002>
- Parmar, N. N. (2024). Time Management with Quality Control in Construction Projects by Critical Chain Project Management. *Journal of Propulsion Technology*, 45(4). <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v45.i04.8136>

- Elenwo, P. M., & Wike, R. E. (2024). Time management as a correlate of quality service delivery in private secondary schools in Rivers South–East Senatorial District, Rivers State. *Eureka*, 3(1). <https://doi.org/10.56773/ejer.v3i1.35>
- Alemayehu Addis, B., Mulu Gelaw, Y., Abebe Eyowas, F., Bogale, T., Aynalem, Z., & Alganah Guadie, H. (2023). “Time wasted by health professionals is time not invested in patients”: time management practice and associated factors among health professionals at public hospitals in Bahir Dar, Ethiopia: a multicenter mixed method study. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1159275>
- Bernhart, G., Ashraf, H., & Louka, A. (2024). Time perception in the management of out-of-hospital cardiac arrest. *Journal of EMS Medicine*, 3(2), 41–44. <https://doi.org/10.35616/jemsm.2023.00073>
- Hosseini, S. H., Rahimzadeh, M., Hosseini, A., Shirdel, A., Hosseini, S. S., & Amerzadeh, M. (2024). *Measuring and Comparing Service Delivery Time in Government and Outsourced Health Posts Affiliated with Tehran University of Medical Sciences*. <https://doi.org/10.18502/jebhpme.v7i4.15476>
- KhalilzadehZia, S., Mohamadi, M., Zadeh, M., & Dadkhah, B. (2024). *Evaluation of the relationship between time management and professional self-efficacy with quality of nursing care in nurses of northwest Iran*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4214245/v1>

- Maulidyah, R. alfinah, & Maryam, E. W. (2024). Time Management Training Reduces Work Procrastination of Cadres. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(4). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i4.1180>
- Morales, J., Silva-Aravena, F., & Sáez, P. (2024). Reducing Waiting Times to Improve Patient Satisfaction: A Hybrid Strategy for Decision Support Management. *Mathematics*, 12(23), 3743. <https://doi.org/10.3390/math12233743>
- Sabilla, B. N., & Almanfaluthi, M. L. (2025). Nurse's Lean Management Practices and Hospital Discharge Time Improvement. *Proceedings Series on Health & Medical Sciences*, 6, 191–196. <https://doi.org/10.30595/pshms.v6i.1423>
- Salehnejad, R., Ali, M., & Proudlove, N. (2022). The impact of management practices on relative patient mortality: Evidence from public hospitals. *Health Services Management Research*, 35(4), 240–250. <https://doi.org/10.1177/09514848211068627>
- Yimer, A., Feleke, A., Yazachew, L., Ahmed, M., Seid, S., Adem, M., Mustofa, S. M., Markos, M., Sirage, N., Kassaw, A. K., Mustefa, N. M., Ali, D., & Dellie, E. (2024). Time management practice and associated factors among health professionals working in public and private hospitals in Dessie City, Northeast Ethiopia: a comparative cross-sectional study. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1366457>

Midocean University



College of Management

Master of Business Administration

**The Impact of Time Management within a Project Management
Framework on the Quality of Mortality Services in Hospitals in the
Riyadh Region: A Field Study of Ministry of Health Facilities in
the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Academic Year:

1447 – 2025