

نموذج المشروع النهائي 2

أثر إدارة الوقت على تقليل المخاطر التشغيلية في المشاريع: دراسة ميدانية
في قطاع المقاولات بالسعودية

أسم الطالب

منال عبدالله سالمين بن قيران

222000665

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	14
1.10. مخطط المشروع المقترح	15
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1	
	7
2.1. المقدمة:	18
2.2. المتغير المستقل	19
2.3. المتغير التابع	28
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	35

38.....	2.5. الخاتمة
40.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة الوقت أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في العصر الحديث، إذ لم يعد الوقت مجرد موردٍ طبيعي محدود، بل أصبح أحد أهم الأصول الإستراتيجية التي تحدد كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية في ظل بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التطور، فالمنظمات التي تُحسن استثمار وقتها بشكل فعال، تستطيع تحسين إنتاجيتها وتقليل الهدر في الموارد وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأصبحت علمًا قائمًا بذاته، يرتبط بالتخطيط والتنظيم والرقابة على استخدام الوقت بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (Zyoud, 2023).

وفي ظل التحولات التقنية والإدارية التي تشهدها بيئات الأعمال في المنطقة العربية والعالم، أصبح عنصر الوقت أكثر أهمية في إدارة المشاريع، لا سيما في القطاعات التي تعتمد على التخطيط الدقيق وتسلسل العمليات مثل قطاع المقاولات، حيث يؤدي أي تأخير أو ضعف في إدارة الوقت إلى خسائر مالية وتشغيلية كبيرة، و أن الالتزام بالجدول الزمنية في المشاريع يُعد من أهم مؤشرات الأداء التنظيمي الناجح، وأن ضعف إدارة الوقت يرتبط بارتفاع معدلات الفشل في إنجاز المشاريع ضمن المدة المحددة (عتودي وعبدالعال، 2021).

و تمثل **المخاطر التشغيلية** تحديًا جوهريًا أمام المؤسسات الإنتاجية والمشروعات الكبرى، إذ تُعد الأخطاء البشرية وضعف التنسيق وسوء استخدام الموارد من أبرز أسبابها، وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن سوء إدارة الوقت يُسهم بصورة مباشرة في تفاقم هذه المخاطر، من خلال زيادة معدلات الأخطاء، وضعف الرقابة على العمليات، وعدم القدرة على الاستجابة الفعالة للمشكلات التشغيلية (ضاحي وآخرون، 2021).

و يُعدّ قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات التي تتأثر بعوامل الوقت والمخاطر التشغيلية في آنٍ واحد، نظرًا لطبيعة المشروعات التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف وتنوع الأنشطة الميدانية، وتمثل إدارة الوقت بفاعلية أداة إستراتيجية لتقليل المخاطر التشغيلية وتحسين جودة التنفيذ وضمان استمرارية الأعمال ضمن الحدود الزمنية والمالية المحددة. كما أن تعزيز كفاءة استخدام الوقت يسهم في ضبط مسار العمليات التشغيلية وتقليل فرص التعثر أو التأخير (عبدالسلام وجبريل، 2024)

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات السعودي، من خلال تحديد مدى التزام الشركات بأساليب إدارة الوقت الحديثة، وبيان انعكاس ذلك على كفاءة أدائها التشغيلي وتقليل احتمالية التعثر أو الهدر في الموارد.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعدّ إدارة الوقت من القضايا الإدارية الحيوية التي تؤثر بعمق في كفاءة الأداء المؤسسي وفعالية العمليات التشغيلية، خصوصًا في القطاعات التي تعتمد على دقة التنفيذ وتسلسل المهام مثل قطاع المقاولات، ورغم ما تحقق من تطورات إدارية وتقنية في هذا القطاع داخل المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن العديد من المشروعات ما تزال تواجه تحديات متعلقة بسوء توزيع الوقت بين المراحل التنفيذية، وضعف التنسيق بين الفرق العاملة، مما يؤدي إلى تأخر إنجاز المشاريع وارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية، وتشير تقارير ودراسات متخصصة إلى أن جزءًا كبيرًا من تلك المخاطر يمكن تجنبه عبر تبني ممارسات فعالة لإدارة الوقت على المستويات الفردية والتنظيمية (شريف وحمدنا الله، 2021)

وقد برزت أهمية هذه القضية في بيئة المقاولات السعودية نظرًا لتزايد حجم المشاريع الكبرى ضمن رؤية المملكة 2030، وما تتطلبه من كفاءة عالية في التخطيط والتنفيذ والمتابع، ومع أن المنظمات العاملة في هذا القطاع بدأت تدرك أهمية الوقت كعنصر حاكم في النجاح التشغيلي، إلا أن ممارسات إدارة الوقت لا تزال في كثير من الحالات تقتصر على الجوانب الشكلية دون أن تُترجم إلى آليات واقعية تسهم في خفض المخاطر التشغيلية أو تحسين الأداء الفعلي، من هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية ميدانية تكشف طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وتقليل المخاطر التشغيلية، وتحدد حجم الأثر الفعلي لهذه الإدارة في بيئة المشاريع السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات السابقة وجود فجوة نظرية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت إدارة الوقت بوصفها متغيرًا مؤثرًا في المخاطر التشغيلية، إذ ركزت معظم البحوث السابقة على دراسة إدارة الوقت في سياق الأداء الوظيفي أو الإنتاجية الفردية (Zyoud, 2023)، بينما تم تناول المخاطر التشغيلية في سياقها المالي أو المحاسبي أو التقني دون الربط المنهجي بعوامل الوقت والتنظيم الإداري (بوعبدالله وعلمي، 2022)، كما أن الدراسات الأجنبية رغم تقدمها المنهجي، مثل دراسات (Bryde et al., 2023) و (Korzynski & Protsiuk, 2024)، لم تتناول بشكل صريح آليات التكامل بين إدارة الوقت وأنظمة إدارة المخاطر التشغيلية في بيئات المشاريع.

وعليه، تبرز الحاجة العلمية إلى بناء إطار نظري متكامل يُبرز كيف يمكن لممارسات إدارة الوقت أن تُسهم في تقليل احتمالية حدوث المخاطر التشغيلية وتعزيز الاستقرار التنظيمي في بيئة المشاريع..

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد التطبيقي، فتُلاحظ فجوة عملية تتجسد في غياب الدراسات الميدانية المتخصصة في قطاع المقاولات السعودي التي تربط بين إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية، إذ ركزت أغلب البحوث التطبيقية السابقة على قطاعات المصارف أو شركات التأمين أو المؤسسات الخدمية (المعاينة والمخادمة، 2023)، في حين لم تُعالج بعمق المشكلات اليومية التي تواجه فرق العمل في مشاريع البناء والإنشاء من حيث جدولة الأنشطة، وتخصيص الوقت للمهام، وتقييم الانحرافات الزمنية وأثرها في ارتفاع تكاليف التشغيل، كما أن تطبيق ممارسات إدارة الوقت في المشاريع لا يزال متأثرًا بالاجتهادات الفردية وضعف الأنظمة الرقمية الداعمة لتتبع الزمن وتحليل الانحرافات التشغيلية (Alzoubi, 2022)

ومن هنا، تتجلى أهمية إجراء دراسة تطبيقية تستند إلى البيانات الميدانية في قطاع المقاولات السعودي، لتحديد الدور الحقيقي لإدارة الوقت في الحد من المخاطر التشغيلية، وبناء تصور عملي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء التشغيلي ورفع كفاءة استخدام الموارد..

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تكامل فرق المبيعات والتسويق في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات

التجارية؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع يُعد من القضايا المحورية في بيئة الأعمال المعاصرة، وهو العلاقة بين إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية، في سياق تطبيقي يرتبط بقطاع المقاولات السعودي الذي يُمثل أحد المحركات الرئيسة للاقتصاد الوطني، إن التطور المتسارع في حجم وتعقيد المشاريع ضمن "رؤية المملكة

2030" يفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات متقدمة لإدارة الوقت وتقادي الهدر الزمني والمالي، بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويُقلل من احتمالية وقوع المخاطر في مراحل التنفيذ المختلفة.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية وميدانية وتضيف قيمة علمية ومهنية في آنٍ واحد.

1.3.1. على المستوى النظري:

➤ تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة من خلال الربط بين متغيرين نادرًا ما تُرسا في إطار واحد، وهما إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية، إذ ركزت الدراسات السابقة غالبًا على كل منهما بصورة منفصلة .

➤ تقدم الدراسة إطارًا نظريًا تحليليًا يوضح آليات تأثير إدارة الوقت في تقليل احتمالية حدوث المخاطر التشغيلية، بما يسهم في بناء نموذج معرفي يمكن اعتماده في دراسات لاحقة ضمن مجالات الإدارة التشغيلية والمشروعات .

➤ تُثري الدراسة البحوث العربية الحديثة من خلال الاستناد إلى مراجع محلية وإقليمية حديثة تغطي بيئات متعددة (السودان، الأردن، ليبيا، الجزائر)، مما يمنحها تنوعًا في الخبرات والممارسات القابلة للمقارنة والتطبيق في البيئة السعودية.

➤ تُسهم في تطوير المفهوم الإداري لإدارة الوقت من منظور شمولي يربطها بالكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر، وليس فقط بالانتاجية أو الأداء الفردي كما هو سائد في العديد من الأدبيات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- ☞ تمثل الدراسة إضافة عملية للمؤسسات العاملة في قطاع المقاولات السعودي من خلال تقديم تصور علمي حول كيفية إدارة الوقت بفعالية لتقليل المخاطر التشغيلية وتحسين الأداء في بيئات المشاريع المعقدة.
- ☞ تساعد نتائج الدراسة المديرين والمشرفين في تحديد مواطن الهدر الزمني ومصادر المخاطر التشغيلية في مراحل التصميم والتنفيذ والمتابعة.
- ☞ توفر أدوات قياس ومؤشرات تطبيقية يمكن توظيفها في تقييم كفاءة إدارة الوقت وتأثيرها في استقرار العمليات التشغيلية.
- ☞ تسهم في دعم متخذي القرار في وضع سياسات زمنية مرنة تتماشى مع طبيعة المشاريع وتحدد من الانحرافات الزمنية والتكاليف الإضافية.
- ☞ تساعد الهيئات المشرفة على المشاريع في تعزيز ثقافة الالتزام الزمني والرقابة التشغيلية المبنية على مؤشرات أداء واضحة.
- ☞ تدعم رؤية المملكة 2030 من خلال رفع كفاءة الإنفاق التشغيلي وتحسين استدامة المشاريع في قطاع المقاولات.

1.4. أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيس للدراسة : ما أثر إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، جدولة الأنشطة، مراقبة تنفيذ الوقت، وتحديد أولويات المهام) على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية؟
- الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الوقت في مشاريع قطاع المقاولات السعودي؟
2. ما مستوى المخاطر التشغيلية في مشاريع المقاولات، وما أبرز مصادرها التشغيلية الشائعة؟
3. ما أثر تخطيط الوقت على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع المقاولات؟
4. ما أثر جدولة الأنشطة على الحد من الاضطرابات التشغيلية وتأخر سير العمل؟
5. ما دور مراقبة تنفيذ الوقت والمتابعة الدورية في معالجة الانحرافات الزمنية وتقليل الأخطاء التشغيلية؟
6. ما أثر تحديد أولويات المهام في تحسين التدفق التشغيلي وتقليل احتمالية وقوع الأعطال أو التضارب في الأنشطة؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، جدولة الأنشطة، مراقبة تنفيذ الوقت، وتحديد أولويات المهام) على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال فحص مستوى تبني ممارسات إدارة الوقت داخل مشاريع المقاولات، ومدى انعكاسها على الحد من مصادر الخطر التشغيلي وتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. تحديد مستوى تطبيق أبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، جدولة الأنشطة، مراقبة التنفيذ، وتحديد الأولويات) في مشاريع قطاع المقاولات السعودي، وتحليل الفروقات في ذلك بين الشركات المختلفة.
2. قياس مستوى المخاطر التشغيلية في مشاريع المقاولات وتوصيف أبرز مصادرها، من منظور مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين التنفيذيين.
3. تحليل أثر تخطيط الوقت على الحد من المخاطر التشغيلية المتعلقة بالتأخير، والهدر في الموارد، وعدم كفاءة التنسيق بين الفرق العاملة.
4. اختبار تأثير جدولة الأنشطة الدقيقة على تخفيض احتمالية وقوع اضطرابات تشغيلية أو توقف مفاجئ لسير الأعمال.

5. دراسة دور مراقبة تنفيذ الوقت والمتابعة الدورية في معالجة الانحرافات الزمنية والحد من تراكم الأخطاء التشغيلية داخل المشروع.
6. تحليل أثر تحديد أولويات المهام على تحسين تدفق العمل وتقليل احتمالية وقوع أعطال تشغيلية ناتجة عن سوء الترتيب أو تضارب الأنشطة.
7. تقديم توصيات عملية قائمة على النتائج لتعزيز تطبيق إدارة الوقت في شركات المقاولات بما يدعم قدرتها على تقليل المخاطر التشغيلية ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، جدولة الأنشطة، مراقبة تنفيذ الوقت، وتحديد أولويات المهام) على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية
- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). لتخطيط الوقت على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات .
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). لجدولة الأنشطة على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات .
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة تنفيذ الوقت على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات .
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد أولويات المهام على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات

1.7. نموذج الدراسة

يستند نموذج الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الوقت بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع المتمثل في المخاطر التشغيلية في مشاريع المقاولات. ويبنى النموذج على افتراض أن تطبيق ممارسات إدارة الوقت بصورة منهجية ينعكس إيجاباً على خفض مستويات المخاطر التشغيلية داخل بيئة المشروع.

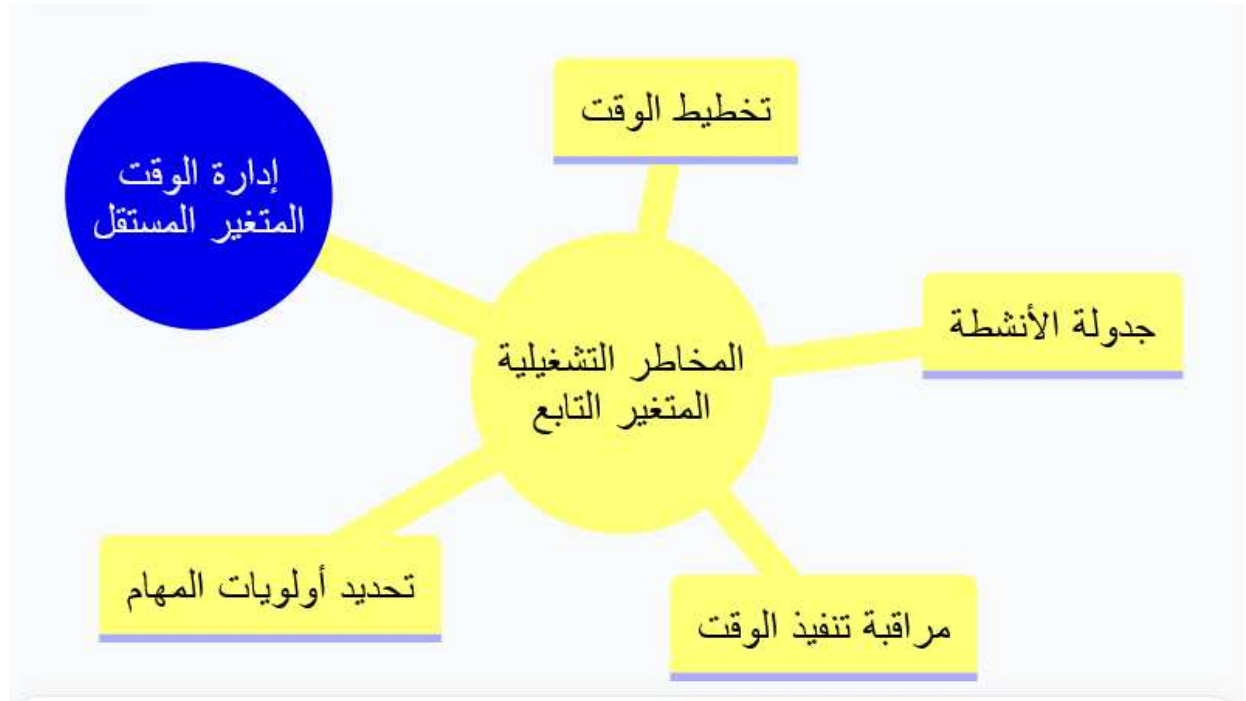
أولاً: المتغير المستقل (إدارة الوقت) Time Management

ويمثل أربعة أبعاد رئيسية:

1. تخطيط الوقت
2. جدولة الأنشطة
3. مراقبة تنفيذ الوقت
4. تحديد أولويات المهام

ثانياً: المتغير التابع (المخاطر التشغيلية)

Operational Risks ويتضمن المخاطر المرتبطة بتأخر المشروع، ضعف التنسيق، الهدر في الموارد، اضطرابات سير العمل، والأخطاء التشغيلية.



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لفحص أثر إدارة الوقت على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية. وسيعنى هذا المنهج بوصف واقع تطبيق ممارسات إدارة الوقت بأبعادها المختلفة داخل بيئة المشاريع الإنشائية، ثم تحليل العلاقات الإحصائية بين هذه الأبعاد وبين مستوى المخاطر التشغيلية. وسيتم تطوير إطار نظري يستند إلى الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع وإدارة الوقت وإدارة المخاطر، بهدف بلورة الأسس المفاهيمية التي ستوجه عملية التحليل واشتقاق الفرضيات.

كما ستستند الدراسة إلى أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من العاملين في شركات المقاولات، وعلى رأسهم مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين التنفيذيين. وسيتم استخدام استبانة محكمة كأداة رئيسة لقياس متغيرات الدراسة، وسيجري التحقق من صدقها وثباتها عبر مجموعة من الإجراءات الإحصائية. وبعد جمع البيانات، ستُحلّل باستخدام أساليب إحصائية مناسبة مثل تحليل الانحدار المتعدد،

ومعاملات الارتباط، واختبارات الدلالة، وذلك بهدف اختبار الفرضيات وتفسير مستوى تأثير إدارة الوقت على المخاطر التشغيلية بصورة دقيقة.

1.9. الدراسة الميدانية

تتموضع الدراسة الميدانية داخل قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، وهو أحد القطاعات الحيوية التي تشكّل ركيزة أساسية في المنظومة الاقتصادية والتنموية للدولة. ويتميّز هذا القطاع باتساع نطاق أعماله، وتتوّع المشروعات التي يشرف عليها، بدءاً من مشروعات البنى التحتية الكبرى، مروراً بالمشروعات السكنية والتجارية، وصولاً إلى المشروعات الصناعية والإنشائية المتقدمة. ويتسم قطاع المقاولات السعودي بمستوى عالٍ من التنافسية بين الشركات، وبوجود بيانات تشغيلية معقدة تعتمد على تنسيق دقيق بين العديد من الأطراف، مما يجعله بيئة خصبة لدراسة ممارسات إدارة الوقت وانعكاساتها التشغيلية.

وتُعد المدن الكبرى مثل الرياض، وجدة، والدمام مركزاً رئيساً لتجمع شركات المقاولات العاملة في المملكة، حيث تنتشر فيها المكاتب الإدارية، وورش العمل، ومواقع المشاريع الكبيرة. وتمتاز هذه المدن بوجود بنى تحتية متقدمة، وحركة عمرانية متسارعة، تجعل من مواقع المشاريع بيانات تشغيلية ديناميكية تتغير معطياتها بصورة يومية. كما أنّ تنوّع المشروعات المنفّذة في هذه المناطق يعكس تنوعاً في حجم الشركات، ما بين شركات وطنية كبرى تمتلك خبرات ممتدة وشركات متوسطة وصغيرة تعمل ضمن منظومات العقود الفرعية أو التخصصية.

أما مواقع المشاريع الإنشائية نفسها، فهي تُعد بيانات ميدانية معقدة تتداخل فيها إجراءات التنفيذ، وتتّبع فيها المهام بين فرق العمل الهندسية والفنية والإدارية. وتمثل مواقع المشاريع بيئة تشغّل فيها المعدات الثقيلة، وتجري عمليات بناء متتابعة، وتضم عدداً من المقاولين والموردين والجهات الرقابية. وتُظهر هذه المواقع أنماطاً متعددة من التحديات التشغيلية المرتبطة بالوقت، مثل تغير الجداول، وتضارب الأنشطة، وتأثير الظروف الميدانية، مما يجعلها سياقاً مهماً لاستكشاف العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى المخاطر التشغيلية في قطاع المقاولات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- نموذج ومنهجية الدراسة
- مصطلحات وحدود الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة الوقت (المتغير المستقل)

- مفهوم إدارة الوقت وأبعاده
- إدارة الوقت في المشاريع وقطاع المقاولات
- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

المبحث الثاني: المخاطر التشغيلية (المتغير التابع)

- مفهوم المخاطر التشغيلية ومصادرها
- المخاطر التشغيلية في مشاريع المقاولات
- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مجتمع وعينة الدراسة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تكتسب دراسة أثر إدارة الوقت على تقليل المخاطر التشغيلية في المشاريع، في قطاع المقاولات بالسعودية أهمية متزايدة في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها هذا القطاع الحيوي، حيث تزايد حجم المشاريع وتعاضمت مستويات التعقيد التشغيلي، ما جعل التحكم في الزمن وفي العمليات المرتبطة به مطلباً أساسياً لتحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية التقدم في تنفيذ الأعمال دون انحرافات مؤثرة. فإدارة الوقت لم تعد مجرد مهارة فردية أو إدارية، بل أصبحت إطاراً منهجياً يتضمن تخطيطاً دقيقاً للأنشطة، وتنظيماً فعالاً لسير العمل، وتحديدًا واعيًّا للأولويات، وتنسيقاً منضبطاً بين الموارد المختلفة، إضافة إلى الرقابة الزمنية المستمرة التي تضمن تلافي الانحرافات التشغيلية قبل تفاقم آثارها.

وفي المقابل، تمثل المخاطر التشغيلية أحد أكبر التحديات التي تواجه المشاريع في قطاع المقاولات، نظرًا لارتباطها المباشر بتسلسل الأنشطة، وتدفق الموارد، وتوازن الجداول الزمنية، وجودة التنفيذ؛ فضلاً عن تأثرها بالعوامل البشرية والتنظيمية والتقنية. وقد أثبتت الأدبيات المعاصرة أنَّ ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية غالباً ما يرتبط بضعف التخطيط للوقت، أو سوء توزيع الموارد على الأنشطة، أو غياب المتابعة الفعالة للعمليات، وهو ما يؤدي إلى التأخير، وزيادة التكلفة، وتدني الجودة، بل وتعطل بعض الأنشطة المحورية في المشروع.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى الإطار النظري لهذه الدراسة إلى تقديم معالجة علمية متعمقة لمحوريها الأساسيين : إدارة الوقت بوصفها متغيراً مستقلاً، والمخاطر التشغيلية بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك من خلال تحليل المفاهيم، وتفسير الأبعاد، واستعراض الأسس النظرية المرتبطة بهما، إضافة إلى تضمين أهم الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حدة. ويهدف هذا الإطار إلى بناء قاعدة معرفية راسخة تمكّن من فهم العلاقة بين المتغيرين، وتفسير كيفية مساهمة الممارسات الفعالة لإدارة الوقت في الحد من مستويات المخاطر التشغيلية داخل مشاريع المقاولات في المملكة العربية السعودية.

2.2. المتغير المستقل

تُعَدُّ إدارة الوقت إحدى الركائز الجوهرية في فعالية العمل الإداري والمشروعات، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة العمليات، وانسيابية الأداء، وحدوث الانحرافات التشغيلية أو تجنبها. وفي بيئات العمل المعقدة كالتي يشهدها قطاع المقاولات، حيث تتشابك الأنشطة وتتداخل المهام وتتداخل الأطراف المنفذة، يصبح الوقت مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد البشرية أو المالية أو الفنية. ولا يقتصر دور إدارة الوقت على تنظيم جدول الأعمال أو الرقابة على زمن التنفيذ، بل يمتد إلى بناء منهج إداري شامل يسعى إلى تحقيق التوازن بين المتطلبات التشغيلية والقيود الزمنية، بما يضمن رفع مستوى الكفاءة وتقليل فرص تعرض المشروع للمخاطر التشغيلية التي كثيراً ما تنشأ عن سوء التخطيط الزمني أو ضعف التنسيق بين الوحدات العاملة أو التأخير في الأنشطة المحورية.

وتعكس الأدبيات الإدارية أنّ إدارة الوقت تعتبر مدخلاً وظيفياً لتحقيق الفاعلية التنفيذية، وداعماً رئيسياً لضبط سير العمل داخل المنظمات. ويؤدي الإخفاق في إدارة الوقت إلى نتائج سلبية مثل ارتفاع التكلفة وتدهور الجودة وتعطل الأنشطة وتعاقب التأخيرات عبر سلسلة العمليات، وهو ما يظهر بوضوح في مشاريع المقاولات التي تعتمد على تكامل زمني دقيق بين النشاطات. وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت، وأهميتها وأهدافها، إضافة إلى تحليل أبعادها المختلفة، وصولاً إلى إبراز تطبيقاتها في قطاع المقاولات، ثم استعراض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ركزت على هذا المتغير.

مفهوم إدارة الوقت

تناولت الدراسات العربية والأجنبية الواردة في قائمة مراجعك مفهوم إدارة الوقت بوصفه عملية منهجية تعتمد على التخطيط والتنظيم والمتابعة بهدف الاستخدام الأمثل لهذا المورد النادر داخل البيئات التنظيمية، وخاصة في القطاعات التي تتطلب التزاماً صارماً بالمدد الزمنية، مثل قطاع المصارف، المؤسسات الخدمية، وبيئات المشاريع.

فقد قدّمت دراسة شريف وحمدنا الله (2021) تصورًا لمفهوم إدارة الوقت باعتبارها "نسقًا إداريًا يقوم على التخطيط العلمي للمهام، وتحديد الأولويات، وتنظيم الجهود البشرية بما يحقق الاستخدام الرشيد للوقت في العمليات التشغيلية"، وأكدت أن الوقت يمثل أحد أهم الموارد المؤثرة في الإنتاجية داخل المنظمات.

وفي السياق نفسه، عرّف عبدالله (2021) إدارة الوقت بأنها "منظومة إجراءات تنظيمية تهدف إلى التحكم في مجرى الأنشطة الإدارية عبر تخطيط الوقت، وتوزيع المهام، والالتزام ببرامج العمل"، معتبرًا أن حسن إدارة الوقت يتجلى في كفاءة الأداء الإداري وتمكين العاملين من إنجاز مهامهم ضمن الإطار الزمني المطلوب.

كما تُبرز دراسة عتودي وعبدالعال (2021) إدارة الوقت بوصفها "عمليات متكاملة تشمل تنظيم العمل، وترتيب الأولويات، وتنسيق الجهود بما يضمن رفع مستوى الأداء الوظيفي". وأشارت إلى أن إدارة الوقت ترتبط بقوة بقدرة الموظف على ضبط سلوكياته المهنية وتجنب الممارسات التي تُهدر الوقت داخل المؤسسة.

وعلى نحو مشابه، أشارت دراسة جربو (2023) إلى أنّ إدارة الوقت هي "قدرة الفرد أو المؤسسة على التحكم في الزمن المخصص للمهام، وتوزيعه بطريقة فعّالة على الأنشطة ذات القيمة المضافة، بالاعتماد على التخطيط والمتابعة والضبط". وأوضحت الدراسة أن الالتزام الزمني يعدّ مؤشرًا أساسيًا لكفاءة أداء العاملين.

وفي السياق التطبيقي للخدمات الصحية، بيّنت عبدالسلام وجبريل (2024) أن إدارة الوقت هي "مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحسين استخدام الساعات المتاحة، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات العمل"، وأكدت أن إدارة الوقت ترتبط بتحقيق مستويات أعلى من البراعة التنظيمية.

وتشير دراسة محمد وأحمد (2020) إلى أن إدارة الوقت "نهج سلوكي وتنظيمي يعمل على ضبط الأنشطة اليومية للعاملين وفق معايير زمنية محددة، بما يساهم في تحسين الأداء وتقليل الازدواجية في المهام". وأوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تفتقر إلى نظم فعّالة لإدارة الوقت تواجه غالبًا تدنيًا في جودة التنفيذ.

أما على الصعيد الأجنبي، فقد تناولت دراسة Oburu (2020) المفهوم في سياق إدارة المشاريع، وقدّمته باعتباره "عملية تخطيط وضبط للأنشطة المشروعية من خلال تحديد المدد الزمنية بدقة، وترتيب المهام وفق تسلسلها التشغيلي، والرقابة المستمرة لتقدّم الأعمال"، مؤكدةً أن إدارة الوقت في المشاريع تعدّ جزءًا أساسيًا من منظومة إدارة العمليات.

كما أكدت دراسة (Ahmad Uzir et al. (2020 أن إدارة الوقت تمثل "استراتيجيات سلوكية وتنظيمية تهدف إلى زيادة تركيز الأفراد على المهام الجوهرية، وتحسين إدارة الجهد، وتقليل التشتت عبر استخدام أنماط فعّالة لتحديد الأولويات والمتابعة". وقد أبرزت هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين إدارة الوقت وتحسين مخرجات الأداء. وفي سياق المشاريع المعقدة، أشارت دراسة (Pamuji et al. (2024 إلى أن إدارة الوقت تُعد "أداة استراتيجية لإدارة تعقيدات العمل داخل المشاريع، حيث تعتمد على تنظيم الأنشطة، وتحسين تدفق العمل، وضبط التسلسل الزمني لضمان تخفيض العوامل التي قد تتسبب في انحرافات تشغيلية".

من تحليل التعريفات الواردة في الدراسات العربية والأجنبية ضمن مراجع هذه الرسالة، يتضح أن إدارة الوقت ليست مجرد مهارة فردية، ولا مجرد إجراء تنظيمي محدود، بل هي منظومة متكاملة تتداخل فيها الأبعاد السلوكية والتنظيمية والتشغيلية بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت في بيئات العمل.

أهمية إدارة الوقت

تُعدّ إدارة الوقت أحد المقومات الأساسية لنجاح المنظمات والمشاريع على حدّ سواء، نظرًا لكون الوقت موردًا استراتيجيًا لا يمكن تعويضه أو استرجاعه، وتحدد قيمة هذا المورد بمدى قدرة المؤسسة على استثماره بكفاءة في تحقيق أهدافها التشغيلية والإدارية. وتبرز أهمية إدارة الوقت بصفة خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل قطاع المقاولات، حيث تعتمد جودة الإنجاز والتحكم في التكلفة وضبط المخاطر التشغيلية على مدى الالتزام بالجدول الزمنية والتسلسل الدقيق للأنشطة. كما أن الاستخدام الأمثل للوقت يسهم في تعزيز الإنتاجية، وتقليل الهدر، وتحسين جودة الأداء، وتنسيق العمليات بين الوحدات المختلفة.

ويشير شريف وحمدنا الله (2021) إلى أن أهمية إدارة الوقت تتبع من دورها في رفع الإنتاجية التشغيلية عبر تنظيم الجهود وترتيب الأنشطة بما يضمن الاستخدام الأمثل لساعات العمل. وقد خلصت دراستهما إلى أن التحسن في إدارة الوقت ينعكس مباشرة في قدرة المؤسسات على إنجاز مهامها بوتيرة أسرع وجودة أعلى.

ويشير عبدالله (2021) إلى أنّ أهمية إدارة الوقت تتجلى في تعزيز كفاءة الأداء الإداري؛ إذ أكد أن المؤسسات التي تمتلك نظامًا واضحًا لتخطيط الوقت وتنظيم المهام تحقق مستويات أعلى من الانضباط الوظيفي والفاعلية في الإنجاز، الأمر الذي يسهم في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

كما يشير عتودي وعبدالعال (2021) إلى أن إدارة الوقت تكتسب أهميتها من قدرتها على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تنظيم الأنشطة اليومية للعاملين، وتقليل حالات الازدواج والتداخل، وتوجيه الجهود نحو المهام الأكثر أهمية وتأثيرًا. وأوضح الباحثان أن المؤسسات التي تهتم بإدارة الوقت تتمتع بمستويات أعلى من الاتساق التشغيلي والوضوح التنظيمي.

ويرى جربو (2023) أن أهمية إدارة الوقت ترتبط بقدرتها على تحسين كفاءة العاملين وضبط سلوكيات العمل، حيث يؤدي التنظيم الجيد للوقت إلى تقليل الضغط المهني، وتخفيف الأخطاء الناتجة عن تراكم المهام، وتحسين جودة القرارات الإدارية. وقد بينت دراسته أن الأفراد الذين يمتلكون مهارات فعّالة في إدارة الوقت يحققون أداءً أكثر توازنًا واستقرارًا.

ويُبرز عبدالسلام وجبريل (2024) أهمية إدارة الوقت في تعزيز البراعة التنظيمية للمؤسسات؛ إذ أوضحا أن الإدارة الفعّالة للوقت تمكّن القادة من الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل، وتحسين مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات التشغيلية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة.

وفي السياق الأجنبي، يشير Oburu (2020) إلى أن إدارة الوقت تكتسب أهمية خاصة في بيئة المشاريع، إذ تسهم في ضبط الجدول الزمني للمشروع وتنسيق الأنشطة وتقادي التأخيرات، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية.

كما يرى Pamuji et al. (2024) أن أهمية إدارة الوقت تظهر بوضوح في قدرة المنظمات على التعامل مع تعقيد المشاريع؛ إذ تساعد على تحسين تدفق العمل، وتقليل المخاطر التشغيلية الناشئة عن ضعف الجدولة أو سوء تنظيم الأنشطة، مما يسهم في استمرارية المشروع وتحقيق مخرجاته بكفاءة.

يرى الباحث أنّ أهمية إدارة الوقت في قطاع المقاولات السعودي تنبع من ارتباطها المباشر بمجموعة من العوامل التشغيلية الحساسة، أهمها: الالتزام بالجدول الزمني للمشروع، تحقيق التكامل بين الموارد والأنشطة، الحد من التأخيرات التي تؤدي إلى ارتفاع التكلفة، وتحسين القدرة على السيطرة على المخاطر التشغيلية. كما أنّ إدارة الوقت تمثل عنصرًا جوهريًا في تحسين جودة التنفيذ، وضبط تسلسل الأعمال، وضمان الاستقرار

التشغيلي في بيئة عمل تتسم بالمتغيرات المتسارعة. ومن ثمّ، فإن إدارة الوقت ليست مجرد مهارة تنظيمية، بل هي إطار إداري استراتيجي يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين أدائها الكلي.

أهداف إدارة الوقت

تُعدّ أهداف إدارة الوقت محوراً أساسياً في فهم الفاعلية التشغيلية والإدارية داخل المنظمات، لأنها تمثل المخرجات المتوقعة من الممارسات الزمنية الفعّالة، سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المشروع. وتتمثل هذه الأهداف في تحسين الاستخدام الأمثل للوقت، ورفع كفاءة الإنجاز، وتقليل الهدر الزمني، وتحقيق التكامل بين الأنشطة، وضبط الانحرافات التشغيلية. وتُبرز الأدبيات التي وردت في مراجع الدراسة أنّ كل منظمة تتبنى أهداف إدارة الوقت بما يتناسب مع طبيعة عملياتها، غير أنّها تتفق في جوهرها على ضرورة تحقيق أعلى مستوى من الجودة والكفاءة في استخدام الزمن.

ويشير شريف وحمدنا الله (2021) إلى أنّ أهداف إدارة الوقت تتمحور حول:

1. الرفع من مستوى الإنتاجية التشغيلية عبر الاستخدام الرشيد للوقت وتوجيهه نحو الأنشطة ذات القيمة الكبرى؛
2. تقليل الهدر والزمن الضائع الناتج عن سوء التنظيم أو ضعف التخطيط؛
3. تحسين القدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد بما يعزز كفاءة الأداء العام للمؤسسة. وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تحدد أهدافاً واضحة لإدارة الوقت تتمتع بمردود أعلى على مستوى الكفاءة التشغيلية.

كما يشير عبدالله (2021) إلى أنّ أهداف إدارة الوقت تتجسد في:

1. تحسين مستوى الانضباط الإداري والالتزام بالخطط الزمنية؛
2. دعم أداء العاملين عبر وضوح التوقيات المطلوبة لإنجاز المهام؛

3. تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة قائمة على تنظيم الزمن وتحديد الأولويات. وأوضح أن وضوح أهداف إدارة الوقت يسهم في تحسين القدرة الاستباقية للمؤسسة في مواجهة أعباء العمل.

وعلى نحو مماثل، يشير عتودي وعبدالعال (2021) إلى أن أهداف إدارة الوقت تستهدف:

1. رفع فاعلية الأداء الوظيفي من خلال تنظيم شؤون العمل اليومية؛
2. التقليل من الضغط المهني عبر توزيع الوقت بطرق متوازنة؛
3. تحقيق التكامل بين الأعمال والحد من التعارض بين المهام والأنشطة. وتؤكد الدراسة أن أهداف إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة القرارات التشغيلية.

أبعاد إدارة الوقت

تم تحديد الأبعاد اعتماداً على ما ورد في الدراسات العربية والأجنبية الواردة ضمن مراجع هذه الرسالة، خاصة دراسات: شريف وحمدنا الله (2021)، عبدالله (2021)، عتودي وعبدالعال (2021)، جربو (2023)، Oburu (2020)، و Pamuji et al. (2024)، وذلك لكونها الأكثر تناولاً للممارسات الزمنية الفعالة في بيئات العمل وفي سياق المشاريع.

وتتفق هذه الدراسات على أنّ إدارة الوقت تتكون من خمسة أبعاد رئيسة تمثل الإطار التشغيلي للمفهوم، وهي: التخطيط للوقت، تنظيم الوقت، تحديد الأولويات، تفويض المهام، والرقابة على الوقت. وفيما يلي شرح وافٍ لكل بُعد:

التخطيط للوقت

يعد التخطيط حجر الأساس في إدارة الوقت، إذ يمثل عملية تحديد الأنشطة المستقبلية وتقدير الزمن اللازم لكل نشاط ووضع تسلسل واضح للمهام. وقد أكدت دراسات شريف وحمدنا الله (2021) و Oburu (2020) أن التخطيط الزمني هو البوابة الأولى للسيطرة على العمليات التشغيلية، لأنه يحدد المسار الذي يجب أن تسير

عليه الأنشطة ويكشف عن النقاط الحرجة التي قد تظهر خلالها. ويشمل التخطيط استخدام الأدوات الزمنية، مثل الجداول والتقديرات الزمنية والمسار الحرج، بما يضمن عدم وقوع انحرافات مفاجئة.

تنظيم الوقت

يشير تنظيم الوقت إلى ترتيب الهيكل التشغيلي للمهام والربط بين الأنشطة بطريقة تجعل الأداء يسير بانسيابية دون تعارض. وقد ركزت دراسات عبدالله (2021) وعتودي وعبدالعال (2021) على أن تنظيم الوقت يساعد المؤسسات على توزيع الموارد البشرية والمادية وفقًا لاحتياجات الأنشطة، مما يقلل من الفجوات التشغيلية ويعزز التنسيق بين فرق العمل. ويتضمن التنظيم إعداد الجداول اليومية والأسبوعية، توزيع المهام بوضوح، وتوفير الأدوات اللازمة قبل بدء التنفيذ.

تحديد الأولويات

تحديد الأولويات هو القدرة على التمييز بين الأنشطة المحورية والأقل أهمية، واختيار الأنشطة التي يجب تنفيذها أولاً بناءً على أثرها في الأداء العام للمشروع. وتؤكد دراسات جربو (2023) وعبدالسلام وجبريل (2024) أن تحديد الأولويات يساهم في تحسين جودة القرارات وتقليل الوقت الضائع في مهام لا تضيف قيمة. ويشمل ذلك تصنيف المهام حسب الأهمية والإلحاح، وتحليل المخاطر المرتبطة بكل نشاط، وربط الأولويات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

تفويض المهام

تفويض المهام يمثل بعداً أساسياً في إدارة الوقت لأنه يساعد في توزيع عبء العمل بصورة متوازنة، ويتيح للقادة التركيز على المهام ذات الطابع الاستراتيجي. وتشير الدراسات، خصوصاً عتودي وعبدالعال (2021)، إلى أن التفويض يقلل الضغط المهني، ويعزز فعالية التنفيذ، ويزيد من التزام العاملين بالوقت عند تنفيذ المهام المكلفين بها. ومن منظور المشاريع، يعد التفويض أداة لضمان استمرارية العمل عبر توزيع المهام بين فرق متخصصة.

الرقابة على الوقت

تعني الرقابة الزمنية متابعة التقدم الفعلي مقارنة بالجدول المخطط، ورصد الانحرافات الزمنية، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة. وقد شددت دراسات (Oburu (2020 و Pamuji et al. (2024 على أن الرقابة الزمنية تمثل عنصرًا محوريًا لضبط المخاطر التشغيلية لأنها تكشف مبكرًا عن التأخيرات المحتملة، مما يسمح بتعديل المسار أو تعزيز الموارد. وتشمل الرقابة مراجعة مؤشرات الأداء الزمني، تحليل الفجوات الزمنية، وإعداد تقارير التقدم.

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الوقت)

شهد موضوع إدارة الوقت حضورًا واسعًا في الأدبيات الإدارية، سواء العربية أو الأجنبية، نظرًا لارتباطه المباشر بفعالية الأداء المؤسسي وتحسين الإنتاجية وتقليل الانحرافات التشغيلية. وقد تناولت هذه الدراسات إدارة الوقت من زوايا متعددة شملت الأداء الوظيفي، الإنتاجية، البراعة التنظيمية، إضافة إلى دوره في إدارة المشاريع وتدقيق العمليات. ويعرض هذا القسم خمس دراسات مختارة تجمع بين الاتجاهين العربي والأجنبي، وتوفر صورة شاملة عن كيفية تناول الباحثين لهذا المفهوم.

تُعد دراسة شريف وحمدنا الله (2021) من أبرز الدراسات العربية التي تطرقت إلى أثر إدارة الوقت على الإنتاجية. وقد جاءت ضمن سياق صناعي شديد التعقيد هو قطاع السكر السوداني، حيث كشفت النتائج أن الممارسات الفعالة لإدارة الوقت، مثل التخطيط وتحديد الأولويات والمتابعة الزمنية، أسهمت في رفع كفاءة العمليات وتحسين مستوى الإنتاج. وأوضحت الدراسة أن المؤسسات الصناعية التي تواجه ضغوطًا زمنية كبيرة تحتاج إلى نظم دقيقة لإدارة الوقت لضمان تحقيق التشغيل المستمر وتقليل الفاقد الزمني.

وعلى مستوى الأداء الإداري، تناولت دراسة عبدالله (2021) إدارة الوقت داخل بنك البركة السوداني، وأظهرت أن إدارة الوقت تشكل مدخلًا أساسيًا لتحقيق الأداء الإداري المتميز. وأكد الباحث أن التنظيم الدقيق للوقت يعزز الانضباط والالتزام داخل المؤسسات المالية، ويقلل من الأخطاء التشغيلية، ويرفع من مستوى التنسيق بين الإدارات. وقد برهنت الدراسة على أن إدارة الوقت تمثل عنصرًا حيويًا في البيئات المصرفية التي تتطلب سرعة الاستجابة ودقة الإجراءات.

وعلى مستوى القطاع الصناعي-الخدمي، تناولت دراسة عتودي وعبدالعال (2021) أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الشقيق للمياه والكهرباء. وأكدت الدراسة أن العاملين الذين يمتلكون مهارات فعّالة في إدارة الوقت يحققون مستويات أعلى من الاتساق الوظيفي، كما تتخفّض لديهم حالات التشبّت وضغوط العمل. وأبرز الباحثان أن التخطيط للوقت والمتابعة والرقابة الزمنية تشكل عناصر حاسمة في دعم الأداء، خاصة في القطاعات التي تعتمد على تشغيل مستمر دون انقطاع.

وفي المقابل، جاءت الدراسات الأجنبية لتقدّم رؤية أكثر ارتباطاً بسياق إدارة المشاريع. فقد أوضحت دراسة Oburu (2020) أهمية إدارة الوقت بوصفها عنصراً جوهرياً في إدارة المشاريع، حيث أكّد الباحث أن التخطيط الزمني الدقيق، وضبط تسلسل الأنشطة، وتحليل المدد الزمنية، تعدّ من العوامل الأساسية لضمان عدم حدوث انحرافات زمنية تؤثر في التكلفة وجودة التنفيذ. وبينت الدراسة أن بيانات المشاريع تحتاج إلى منظومة زمنية صارمة قادرة على التعامل مع المتغيرات التشغيلية والتداخل بين الأنشطة.

وفي اتجاه أكثر حداثة، تناولت دراسة Pamuji et al. (2024) دور إدارة الوقت في إدارة المشاريع المعقّدة. وقد أوضحت الدراسة أن إدارة الوقت تسهم بشكل كبير في تحسين تدفق العمل وتقليل المخاطر التشغيلية الناتجة عن التعقيد وازدحام الأنشطة. وأكّد الباحثون أن الجداول الزمنية الدقيقة، والمتابعة المستمرة، واستخدام الأدوات المساندة لإدارة الوقت، تعدّ عوامل محورية لضمان نجاح المشاريع في بيئات تتسم بدرجة عالية من التشابك بين المهام.

وتتفق هذه الدراسات، على اختلاف خلفياتها وسياقاتها، في أن إدارة الوقت ليست نشاطاً تنظيمياً بسيطاً بل هي إطار إداري وتشغيلي شامل يتضمن عمليات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وتحديد الأولويات، وتقليل الهدر، وضبط الأداء. كما تجمع بين الاتجاهين العربي والأجنبي في التأكيد على أن المؤسسات—سواء كانت صناعية، مالية، خدمية، أو مشاريع إنشائية—لا تستطيع تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة دون ممارسات فعّالة لإدارة الوقت.

ويُستنتج من هذا العرض المقارن أن إدارة الوقت تُعدّ متغيراً ديناميكياً يؤثر في مختلف جوانب الأداء التنظيمي، وأنّ الفروق بين الدراسات العربية والأجنبية لا تتعلق بجوهر المفهوم بل بالسياق الذي طُبّق فيه. وبذلك يشكّل

هذا المتغير قاعدة معرفية راسخة تمهّد لدراسة أثره على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع المقاولات داخل المملكة العربية السعودية.

2.3. المتغير التابع

تمهيد

تُعدّ المخاطر التشغيلية من أخطر أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات والمشروعات نظرًا لارتباطها المباشر بالعمليات اليومية، وتدفق الأنشطة، وتفاعل الموارد البشرية والمادية، واعتماد النتائج التشغيلية على دقة الإجراءات وكفاءة تنفيذها. وتمثل هذه المخاطر تحديًا حقيقيًا داخل البيئات الديناميكية مثل قطاع المقاولات، الذي يتسم بتعقيد العمليات، تعدد الأطراف، تنوع المعدات والآليات، وتداخل مراحل العمل. كما أن المشاريع الإنشائية تتعرض لتغيرات متكررة في التوريد، وتقلبات في الموارد، وقيود زمنية ضاغطة، مما يجعل المخاطر التشغيلية عاملاً مؤثرًا في نجاح المشروع أو تعثره.

وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعاني من ارتفاع مستويات المخاطر التشغيلية غالبًا ما تواجه تأخيرًا في الإنجاز، ارتفاعًا في التكلفة، تدنيًا في جودة التنفيذ، أو حتى توقفًا مؤقتًا للأنشطة. لذلك، أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية جزءًا محوريًا من منظومة إدارة المشاريع. وتزداد أهمية هذا المتغير عند دراسته في سياق قطاع المقاولات السعودي؛ نظرًا لتوسع المشاريع الكبرى وتزايد حجم الاستثمارات ومتطلبات الجودة والسلامة، وهو ما يجعل التحكم في المخاطر التشغيلية ضرورة إستراتيجية.

مفهوم المخاطر التشغيلية

تعددت تعريفات المخاطر التشغيلية في الأدبيات العربية والأجنبية، غير أنها تتقاطع في اعتبارها مخاطر ناتجة عن خلل في الأنشطة الداخلية، أو قصور في العمليات، أو ضعف في الموارد البشرية أو التقنية أو التنظيمية. وتعرّف دراسة ضاحي وإزغير وشاكر (2021) المخاطر التشغيلية بأنها "المخاطر الناتجة عن قصور في الإجراءات أو العمليات الداخلية، أو نتيجة أخطاء بشرية، أو عدم كفاية النظم، بما يؤدي إلى انحرافات تشغيلية تؤثر في جودة الأداء واستمرارية تقديم الخدمات". وقد طبق الباحثون هذا المفهوم في السياق المصرفي، مؤكدين أن ضعف الضوابط التشغيلية يرفع احتمالات حدوث مخاطر تعطل، تأخير، أو فقدان بيانات.

وتعرّف بوعبدالله وعلمي (2022) المخاطر التشغيلية بأنها "مجموعة المخاطر التي تنشأ عن عيوب داخلية في الأنشطة، سواء كانت مرتبطة بالموارد، أو نظم المعلومات، أو الإجراءات"، وتشير إلى أن هذه المخاطر ترتبط مباشرة بجودة العمليات اليومية داخل المؤسسات.

كما تعرّف دراسة عبدالمجيد (2020) المخاطر التشغيلية بأنها "المخاطر المرتبطة بفشل الأنظمة أو العمليات التشغيلية نتيجة ضعف الرقابة أو قصور في القدرات البشرية أو التقنية". ويؤكد الباحث أن انخفاض مستوى الكفاءة التشغيلية يولّد مخاطر مباشرة تؤثر في استقرار الأنشطة وفعاليتها.

وفي الأدبيات الأجنبية، يعرف Araz et al. (2020) المخاطر التشغيلية بأنها "المخاطر الناشئة عن العمليات الداخلية نتيجة عوامل بشرية أو تقنية أو تنظيمية، والتي يمكن تخفيضها باستخدام التحليلات المتقدمة وأنظمة الدعم الذكي للقرارات". ويركز هذا الاتجاه على البعد التكنولوجي للمخاطر التشغيلية.

كما يشير Bryde et al. (2023) في سياق إدارة المشاريع إلى أن المخاطر التشغيلية تمثل "الانحرافات التي تحدث داخل العمليات الأساسية للمشروع، والتي تؤثر في الجدولة والتنفيذ والجودة، وتنتج عن خلل في التنسيق أو ضعف في الضوابط التشغيلية".

مصادر وأنواع المخاطر التشغيلية

تعدّ المخاطر التشغيلية من أكثر أنواع المخاطر تعقيداً داخل المنظمات والمشروعات، إذ تنشأ من مجموعة واسعة من العوامل المرتبطة بالموارد البشرية، والإجراءات التنظيمية، والبنية التقنية، وسلسلة الإمداد، والبيئة التشغيلية المحيطة. وتشير الأدبيات الواردة في الدراسات العربية والأجنبية إلى أن ما يميز هذا النوع من المخاطر ليس فقط كثرتها أو تنوعها، بل قدرتها على التأثير المباشر في استمرارية العمليات، وانسيابية العمل، وجودة التنفيذ، والالتزام الزمني للمشروعات. وقد ركزت الدراسات على تحديد مجموعة من المصادر الجوهرية لهذه المخاطر، والتي تتجسد في العناصر التالية:

أولاً: المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية

تشير دراسات بوعظمت وآخرين (2022) وعبدالمجيد (2020) إلى أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم مصادر المخاطر التشغيلية. وتشمل هذه المخاطر:

- نقص العمالة المؤهلة أو المدربة
 - الأخطاء البشرية الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف الخبرة
 - عدم الالتزام بالإجراءات التشغيلية
 - الإرهاق المهني والضغط الذي يؤدي إلى قصور في التنفيذ
- وترى هذه الدراسات أن ضعف كفاءة العاملين يعدّ من أكثر العوامل شيوعاً في رفع مستوى المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات، خاصة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

ثانياً: المخاطر الناتجة عن الإجراءات والعمليات الداخلية

ركزت دراسة ضاحي وإزغير وشاكر (2021) على أنّ الإجراءات غير الواضحة أو غير المحدّثة، والعمليات ذات التسلسل غير المنظم، تمثل مصدراً مباشراً لانحرافات تشغيلية خطيرة. وتشمل هذه المخاطر:

- ضعف توثيق العمليات
 - التعارض في آليات سير العمل
 - غياب الرقابة على تدفق الأنشطة
 - مشكلات التنسيق بين الوحدات
- وقد أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على إجراءات داخلية غير منضبطة تواجه معدلًا أعلى من الأخطاء التشغيلية والتأخير في الإنجاز.

ثالثاً: مخاطر المعدات والآليات

تشير دراسة المعاينة والمخادمة (2023) إلى أن المعدات الصناعية وآليات العمل تُعدّ من العناصر الحساسة التي قد يترتب على تعطلها ارتفاع كبير في المخاطر التشغيلية. وتشمل هذه المخاطر:

- تعطل المعدات الأساسية
- ضعف برامج الصيانة الوقائية

- عدم توفر قطع الغيار
- تقادم الآليات وانخفاض كفاءتها وفي قطاع المقاولات، يؤدي هذا النوع من المخاطر إلى توقف الأنشطة الميدانية وارتفاع التكلفة وتراكم التأخيرات.

رابعاً: مخاطر التوريد وسلسلة الإمداد

تناولت دراسات عدة، مثل بوعبدالله وعلمي(2022) ، أهمية سلسلة الإمداد بوصفها أحد المصادر الحرجة للمخاطر التشغيلية. ويشمل هذا النوع من المخاطر:

- تأخر وصول المواد الأساسية
 - تغير أسعار مدخلات الإنتاج
 - عدم تطابق الكميات أو الجودة مع المواصفات
 - اعتماد المؤسسة على موردين غير موثوقين
- ويُعدّ هذا النوع من المخاطر من أكثر العوامل المؤثرة في قطاع المقاولات الذي يعتمد بدرجة كبيرة على انتظام التوريد.

خامساً: المخاطر التقنية ونظم المعلومات

أوضحت دراسة (Araz et al. (2020 أن التكنولوجيا أصبحت تمثل بُعداً مركزياً في المخاطر التشغيلية، خاصة مع الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية. وتشمل هذه المخاطر:

- أعطال البرمجيات
- ضعف حماية البيانات
- فشل نظم المعلومات في دعم العمليات
- الاعتماد الزائد على أنظمة قديمة ويرى الباحثون أن ضعف البنية التقنية يرفع احتمالات توقف العمليات أو تعطلها المفاجئ.

سادسًا: مخاطر الجودة والتنفيذ

تشير الأدبيات إلى أن ضعف الالتزام بمعايير الجودة أو تكرار أخطاء التنفيذ يمثل مصدرًا مهمًا للمخاطر التشغيلية. وتشمل هذه المخاطر:

- عدم مطابقة التنفيذ للمواصفات
 - الحاجة لإعادة العمل
 - ضعف الإشراف والمتابعة
- وقد أكدت دراسات مثل بوعظمتات وآخرون (2022) أن مشكلات الجودة ترتبط غالبًا بغياب الرقابة التشغيلية الفعالة.

سابعًا: المخاطر الزمنية والجدولة

تُعدّ الجدولة الزمنية أحد المصادر الأكثر نفاذًا للمخاطر التشغيلية، خصوصًا في المشاريع ذات التسلسل المعقد للأنشطة. وتشمل هذه المخاطر:

- الانحراف الزمني بين الخطة والتنفيذ
 - التداخل غير المدروس بين الأنشطة
 - التقدير غير الدقيق للمدد الزمنية
- وقد أشارت دراسة (Bryde et al. (2023 إلى أن ضعف ضبط الجدول الزمني يعدّ محركًا رئيسيًا للمخاطر التي تؤثر في جودة التنفيذ وانشائية سير المشروع.

ثامنًا: المخاطر البيئية والخارجية

تظهر هذه المخاطر نتيجة عوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة، وتشمل:

- الظروف المناخية
- اضطرابات السوق

- تتغير القوانين وترتبط هذه المخاطر بشكل أكبر بقطاع المقاولات نظراً لاعتماده على ظروف ميدانية متغيرة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (المخاطر التشغيلية)

حظيت المخاطر التشغيلية باهتمام واسع في الأدبيات المعاصرة نظراً لتأثيرها المباشر على استقرار الأنشطة، وجودة الأداء، وانسيابية العمليات داخل المؤسسات. وقد تناولت الدراسات العربية والأجنبية هذا الموضوع من زوايا متعددة، شملت المخاطر الناتجة عن الإجراءات الداخلية، ضعف الأنظمة التقنية، قصور الموارد البشرية، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بسلسلة الإمداد أو المعدات. وتعكس هذه الدراسات تنامي الوعي بأهمية فهم هذه المخاطر وإدارتها بفاعلية باعتبارها عنصراً حاسماً في استمرارية الأعمال، لا سيما في القطاعات المعقدة.

تعدّ دراسة ضاحي وإزغير وشاكر (2021) من أبرز الدراسات العربية التي تناولت المخاطر التشغيلية ضمن سياق المصارف التجارية العراقية، حيث ركزت الدراسة على أثر أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في الحد من هذه المخاطر. وأظهرت نتائجها أن شفافية السجلات وتعزيز توثيق العمليات يسهم في تقليل احتمالات الخطأ وتشغيل الأنشطة على نحو أكثر انضباطاً، وأن غياب الرقابة أو الاعتماد على نظم تشغيل غير محكمة يزيد من مستوى الانحرافات التشغيلية والأخطاء البشرية. وقّمت الدراسة رؤية واضحة عن ارتباط المخاطر التشغيلية بجودة الإجراءات التنظيمية.

وفي السياق العربي أيضاً، تناولت دراسة بوعبدالله وعلمي (2022) المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية، وبيّنت أن مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) تمثل أداة مركزية في رصد المخاطر التشغيلية وضبطها. وكشفت الدراسة أن هذا النوع من المخاطر ينتج بالدرجة الأولى عن قصور الإجراءات، وضعف نظم المعلومات، وعدم كفاية الرقابة الداخلية. وأوضحت أن المؤسسات التي تستخدم نظاماً متطوراً لمؤشرات المخاطر يمكنها التنبؤ بالمخاطر وتخفيض أثارها قبل وقوعها، وهو ما يُعدّ خطوة أساسية لتعزيز الاستقرار التشغيلي.

كما ناقشت دراسة بوعظمت وآخرون (2022) المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية الليبية، مركّزة على دور المراجعة الداخلية في الحد من أثر هذه المخاطر. وخلصت الدراسة إلى أن ارتفاع المخاطر التشغيلية

غالبًا ما يرتبط بنقص كفاءة العاملين، وضعف الرقابة على الأنشطة، وغياب إجراءات تشغيل معيارية. وأظهرت أن وجود مراجعين داخليين مؤهلين يسهم في تحسين جودة الإجراءات التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وضمان مواءمة الأنشطة مع السياسات التشغيلية المعتمدة.

وفي دراسة أكثر تخصصًا في سياق المشاريع، تناولت المعاينة والمخادمة (2023) أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية داخل البنوك التجارية الأردنية. ورغم تركيز الدراسة على القطاع المالي، فإنها قدمت دلالات مهمة حول مصادر المخاطر التشغيلية، خاصة تلك المرتبطة بالمعدات التقنية والموارد البشرية والإجراءات الداخلية. وأكد الباحثان أن إدارة المخاطر تمثل عملية ديناميكية ترتبط بقدرة المؤسسة على الكشف المبكر عن مواطن الخلل واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، مما يقلل من احتمالات التوقف أو الاضطراب التشغيلي.

أما في السياق الدولي، فقد قدّمت دراسة Araz et al. (2020) منظورًا حديثًا للمخاطر التشغيلية يقوم على دور التحليلات الذكية وأنظمة البيانات الضخمة في تحديد الأنماط التشغيلية التي تُعد مؤشرًا على احتمالات وقوع المخاطر. وأوضحت الدراسة أن التنبؤ بالمخاطر التشغيلية لم يعد يعتمد فقط على الخبرة البشرية، بل على النماذج التحليلية التي تُظهر العلاقات بين المتغيرات التشغيلية. وبينت أن المؤسسات التي تعتمد على التحليلات المتقدمة تستطيع تقليل المخاطر الناتجة عن الإجراءات اليدوية أو الأنظمة القديمة، وتحسين قدرتها على ضبط الانحرافات التشغيلية.

وتتفق هذه الدراسات، على اختلاف سياقاتها بين المصارف والتأمين والمشاريع، في أن المخاطر التشغيلية تنشأ من ضعف التخطيط، أو قصور الإجراءات، أو نقص كفاءة العاملين، أو تعطل المعدات، أو خلل الأنظمة التقنية، وأن السيطرة عليها تستلزم وجود نظام تشغيل واضح، ونظم معلومات فعّالة، ورقابة داخلية صارمة، إضافة إلى وجود إطار دقيق لإدارة الوقت، وهو ما يمهد لبحث العلاقة بين إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية في قطاع المقاولات السعودي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعدّ العلاقة بين إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية علاقة بنيوية تتضح معالمها من خلال تحليل طبيعة كل متغير ودوره في العمليات التشغيلية داخل المؤسسات والمشاريع. فإدارة الوقت تمثل إطاراً منهجياً لتنظيم الأنشطة، وتوزيع الجهود، وترتيب الأولويات، والرقابة على المدد الزمنية، وهي ممارسات تؤثر بشكل مباشر في درجة السيطرة على العمليات التشغيلية. وفي المقابل، تنشأ المخاطر التشغيلية، وفق ما بينته الدراسات المتاحة، من قصور في الموارد البشرية، أو خلل في الإجراءات، أو ضعف في نظم المعلومات، أو اضطراب في تدفق العمل، وهي جميعها عوامل ترتبط بدرجات متفاوتة بفعالية إدارة الوقت وجودة تطبيقها.

وتُظهر الدراسة التي أجراها شريف وحمدنا الله (2021) أنّ المؤسسات التي تطبّق ممارسات فعّالة لإدارة الوقت تنجح في رفع كفاءة التشغيل وتقليل مستويات الهدر الزمني، وهو ما يُعدّ مدخلاً لتقليص احتمالات التعطل أو الخطأ التشغيلي. كما توصلت دراسة عبدالله (2021) إلى أن التخطيط الزمني والتنظيم الدقيق للمهام يساهمان في تعزيز الانضباط الإداري، وهو أحد المقومات الأساسية للحد من المخاطر المرتبطة بأخطاء العاملين وضعف الالتزام بالإجراءات.

وعلى نحو مماثل، بيّنت دراسة عتودي وعبدالعال (2021) أن ضبط الوقت عبر تحديد الأولويات والمتابعة المستمرة يحدّ من حالات التداخل في الأنشطة، ويقلل فرص حدوث الأخطاء التشغيلية التي تتجم غالباً عن الضغط الزمني أو غموض المهام. ويتكامل هذا الطرح مع نتائج جربو (2023) التي أظهرت أن التنظيم الزمني الجيد يرفع من جاهزية العاملين، ويحسن قدرتهم على التعامل مع المهام الحرجة، مما يخفّض المخاطر الناتجة عن السلوكيات غير المنظمة أو القرارات المتسارعة.

من جانب آخر، تشير الأدبيات الأجنبية، مثل دراسة Oburu (2020)، إلى أن إدارة الوقت في المشاريع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على السيطرة على الانحرافات التشغيلية، إذ إن ضبط تسلسل الأنشطة وتحليل المسار الحرج ومراقبة المدد الزمنية تمثل أدوات جوهرية لتقليل المخاطر التي قد تنشأ أثناء التنفيذ. كما توضح دراسة Pamuji et al. (2024) أن الجدولة الدقيقة وتنسيق الوقت في المشاريع المعقدة تعدان من أهم العوامل التي تقلل المخاطر الناتجة عن التعقيد التشغيلي وتداخل المهام والأنشطة.

وتتقاطع نتائج الدراسات الخاصة بالمخاطر التشغيلية، مثل ضاحي وإزغير وشاكر (2021) وبوعبدالله وعلمي (2022)، في أن جزءاً مهماً من المخاطر التشغيلية ينشأ من سوء تنظيم العمل، وضعف المتابعة، وتأخر الإجراءات، وتعطل المعدات، وهي جميعها مخرجات ترتبط بشكل غير مباشر بالتحكم الزمني. فغياب التخطيط الدقيق يؤدي إلى تكسّس الأنشطة، وانخفاض الجودة، وارتفاع الأخطاء التشغيلية، في حين يسهم التنظيم الزمني الصارم في تعزيز القدرة على الاستجابة المبكرة لانحرافات الأداء.

وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية تُعد علاقة عكسية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الوقت—من خلال التخطيط الفعال، التنظيم المحكم، تحديد الأولويات، التفويض السليم، والرقابة الزمنية—إلى انخفاض مستوى المخاطر التشغيلية في المؤسسة أو المشروع. وكلما اتسمت إدارة الوقت بالضعف أو العشوائية أو غياب المتابعة، ارتفعت احتمالات وقوع المخاطر التشغيلية الناتجة عن الأخطاء البشرية، تعطل المعدات، ضعف الإجراءات، أو الانحرافات الزمنية.

وعليه، يمكن القول إن إدارة الوقت تُعدّ أحد أهم المداخل الوقائية للحد من المخاطر التشغيلية، وإن فعالية العمليات التشغيلية في قطاع المقاولات—على وجه الخصوص—تكاد تعتمد اعتماداً مباشراً على جودة إدارة الوقت، نظراً لطبيعة المشاريع الإنشائية التي تتسم بترابط مراحل العمل واعتماد كل مرحلة على سابقتها، مما يجعل أي خلل زمني مدخلاً مباشراً لظهور المخاطر في بقية عناصر المشروع.

الدراسات التي ربطت بين المتغيرين (إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية)

رغم أن معظم الدراسات العربية والأجنبية المقدمة تناولت كلاً من إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية على نحو منفصل، إلا أنّ عدداً منها قدّم دلالات مباشرة أو ضمنية حول العلاقة بين المتغيرين، سواء من خلال تفسير أثر ضبط الوقت في تقليل الانحرافات التشغيلية، أو من خلال تحليل دور التنظيم الزمني في تحسين جودة العمليات والحد من الأخطاء. ويظهر هذا الاتجاه أنّ إدارة الوقت تمثل إطاراً تشغيلياً مهماً يسهم في تقليص المخاطر التشغيلية عبر ضبط تدفق الأنشطة ومنع الهدر أو التعطل داخل العمليات.

تُعدّ دراسة Pamuji et al. (2024) إحدى الدراسات الأجنبية التي الأكثر قرباً من تناول العلاقة بين المتغيرين، إذ ركزت على إدارة الوقت داخل المشاريع المعقدة وأوضحت أن الجدولة الدقيقة، ومتابعة الأنشطة،

وتنسيق الجهود بين الفرق التنفيذية، جميعها تسهم في تقليل الانحرافات التشغيلية الناتجة عن تعارض الأعمال أو تأخرها. وقد قدمت الدراسة إطاراً يشير إلى أن ضعف التخطيط الزمني يؤدي إلى ظهور مخاطر تشغيلية ملموسة، مثل توقف العمل، وتعطل المعدات، وضعف تدفق الموارد. وخلص الباحثون إلى أن تحسين إدارة الوقت يقلل جانباً مهماً من المخاطر التشغيلية، خصوصاً تلك المتعلقة بتعقيد الأنشطة وتشابكها.

كما قدّم (Oburu 2020) دراسته حول إدارة الوقت في المشاريع تصوراً واضحاً للعلاقة بين التحكم الزمني والحد من المشكلات التشغيلية، حيث أوضح أن التخطيط الزمني الدقيق يُعدّ وسيلة فعّالة للسيطرة على المخاطر الناتجة عن سوء الجدولة أو ضعف تسلسل الأنشطة. وأكد أن المشروعات التي تتمتع بقدرة عالية على ضبط الزمن قادرة على تقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بتعطل الأنشطة أو تأخر العمليات.

وفي السياق العربي، ورغم عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين بصورة مباشرة، إلا أن نتائج العديد من الدراسات تشير بوضوح إلى العلاقة الارتباطية بين تحسين إدارة الوقت وتقليل المنحرفات التشغيلية. فقد أظهرت دراسة شريف وحمدنا الله (2021) أن ضبط الوقت من خلال التخطيط وتحديد الأولويات يقلل بشكل مباشر حالات الهدر والقصور التشغيلي، بما يدلّ ضمناً على دور إدارة الوقت في الحد من المخاطر المتولدة عن تأخر العمليات أو ضعف انسيابية العمل. كما أن نتائج عبدالله (2021) أكدت أن التنظيم الزمني الجيد يحدّ من الأخطاء الناتجة عن الازدحام الوظيفي، وهو أحد مظاهر المخاطر التشغيلية.

أما دراسة عتودي وعبدالعال (2021) حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي، فقد أشارت إلى أن ضبط الوقت يساعد في الحد من التداخل في الأنشطة وتعزيز وضوح المهام. ورغم تركيزها على الأداء الوظيفي، إلا أن النتائج تُظهر أن تحسين إدارة الوقت يسهم في تقليل الاضطرابات التشغيلية المرتبطة بسوء التنسيق أو الضغط الزمني، ما يشكل رابطاً غير مباشر بالمخاطر التشغيلية.

وتشير دراسة جربو (2023) إلى أن العاملين الذين يمتلكون مهارات أعلى في إدارة الوقت يحققون أداءً أكثر اتساقاً، وتقل لديهم الأخطاء التشغيلية الناتجة عن التشتت وضعف المتابعة. وعلى الرغم من تركيز الدراسة على كفاءة العاملين، إلا أن علاقتها بالمخاطر التشغيلية واضحة من خلال نتائجها التي تؤكد أنّ إدارة الوقت تمثل أحد الأسس التي تقلل الانحرافات في سير العمل.

وعلى مستوى الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، تقدّم دراسة (Araz et al. (2020 رؤية تحليلية تؤكد أهمية الدور الزمني عند دراسة أنماط المخاطر التشغيلية. إذ أشارت الدراسة إلى أن الكثير من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالإجراءات والأخطاء البشرية تظهر بسبب ضعف الضبط الزمني أو تأخر القرارات التشغيلية، ما يفتح المجال لربط إدارة الوقت بإدارة المخاطر التشغيلية.

وتجمع هذه الدراسات، رغم اختلاف سياقاتها، على نتيجة جوهرية مفادها أن تحسين إدارة الوقت يسهم بشكل مباشر أو ضمني في خفض مستويات المخاطر التشغيلية. فالتخطيط، والتنظيم، وتنسيق الأنشطة، والرقابة الزمنية، وتحديد الأولويات، جميعها تدخل في صلب العمليات التشغيلية التي تحدد مستوى تعرض المؤسسة للمخاطر. وكلما ارتفع مستوى الممارسات الزمنية التنظيمية، انخفضت مستويات المخاطر التشغيلية الناتجة عن التعطل أو سوء الفهم أو ضعف التنسيق أو غياب الانضباط.

2.5. الخاتمة

يتضح من التحليل النظري والدراسات السابقة أن المخاطر التشغيلية تشكّل ملمحاً جوهرياً في بيئات العمل المعقدة، ولا سيما في قطاع المقاولات الذي يعتمد على تتابع دقيق للأنشطة وتكامل وثيق بين الموارد البشرية والمادية والتقنية. وقد أظهرت الأدبيات أن هذه المخاطر تنشأ عادة من قصور في الإجراءات التنظيمية، أو ضعف في كفاءة العاملين، أو تعطل المعدات، أو مشكلات في سلسلة الإمداد، أو انحرافات في الجدولة الزمنية، وجميعها عناصر قابلة للتفاقم عند غياب منظومة تشغيلية منضبطة. كما بيّنت الدراسات أنّ فعالية إدارة المخاطر التشغيلية ترتبط بوجود نظم رقابية واضحة، وإجراءات معيارية، وقدرة على التنبؤ بمصادر التعطل قبل وقوعها.

ومن خلال ما سبق، يتبين أن إدارة الوقت—بوصفها إطاراً تنظيمياً وتشغيلياً—تمثل أحد المرتكزات الرئيسة التي يمكن من خلالها الحد من المخاطر التشغيلية، إذ تسهم في ضبط تدفق الأعمال، وتحسين استخدام الموارد، وتنسيق الأنشطة، ومنع التعارض بين المهام، وتقليل احتمالات التأخير أو الفشل في التنفيذ. وقد أظهرت الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، سواء بصورة مباشرة أو ضمنية، أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً

فعالة لإدارة الوقت تكون أقل عرضة للانحرافات التشغيلية، وأكثر قدرة على السيطرة على العمليات، وأكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات الميدانية.

وبناءً على ذلك، يعكس هذا المبحث أن فهم المخاطر التشغيلية لا يكتمل دون النظر في آليات تنظيم الوقت والتحكم فيه، وأن العلاقة بين المتغيرين تحمل طابعًا تفاعليًا يتجسد في قدرة إدارة الوقت على خفض مستويات المخاطر التشغيلية عبر تعزيز الكفاءة التشغيلية وترسيخ الانضباط الزمني. ويُعدّ هذا الطرح للانتقال إلى الجانب الميداني للدراسة، حيث سيتم اختبار هذه العلاقة في واقع قطاع المقاولات السعودي، بما يسهم في بناء تصور تطبيقي مدعوم بالتحليل النظري والاستدلال العلمي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الحالية، إذ يستعرض بشكل تفصيلي الإجراءات المنهجية والخطوات البحثية التي اتُبعت لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وتتمحور الدراسة حول استقصاء أثر إدارة الوقت بأبعادها الأربعة — تخطيط الوقت، وجدولة الأنشطة، ومراقبة تنفيذ الوقت، وتحديد أولويات المهام — على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لطبيعة الموضوع الذي يجمع بين البعد الإداري المتمثل في إدارة الوقت والبعد العملي المتمثل في المخاطر التشغيلية، فقد تطلّب ذلك اعتماد منهجية بحثية صارمة ومتكاملة تُراعي خصوصية قطاع المقاولات في البيئة السعودية. ويتناول هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومنهجه، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وأساليب قياسها، فضلاً عن اختبارات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك بهدف ضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن تعميمها والاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية في قطاع المقاولات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعدّ التعريفات الإجرائية من المتطلبات الأساسية في البحث العلمي، كونها تُحوّل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة، مما يُسهّم في توحيد الفهم وضبط عملية القياس. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية:

المتغير المستقل: إدارة الوقت — تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات والعمليات المنظمة التي يتبناها مديرو المشاريع والعاملون في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية بهدف الاستثمار الأمثل للوقت المتاح لإنجاز المهام والأنشطة المشروعية، وتُقاس من خلال أربعة أبعاد فرعية هي:

البعد الأول — تخطيط الوقت: يُعرّف إجرائياً بأنه العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف الزمنية للمشروع، وتقدير الفترات الزمنية اللازمة لإنجاز كل مرحلة من مراحله، ووضع الخطط الزمنية التفصيلية

والشاملة قبل البدء بالتنفيذ. ويُقاس هذا البعد من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى وجود خطط زمنية واضحة، ودرجة تقدير الأوقات اللازمة للمهام، ومستوى التخطيط المسبق للموارد الزمنية.

البعد الثاني — جدولة الأنشطة: يُعرّف إجرائيًا بأنه عملية ترتيب وتنظيم الأنشطة والمهام المشروعية في تسلسل زمني محدد، مع تحديد تواريخ البدء والانتهاء لكل نشاط، وتوزيع الموارد البشرية والمادية عليها وفق جدول زمني مُحكم. ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات تتعلق باستخدام أدوات الجدولة كمخططات غانت وطريقة المسار الحرج، ومدى وضوح الجداول الزمنية، ودرجة الالتزام بتسلسل الأنشطة.

البعد الثالث — مراقبة تنفيذ الوقت: يُعرّف إجرائيًا بأنه مجموعة الإجراءات والآليات الرقابية التي تُتخذ لمتابعة سير العمل وفق الجدول الزمني المحدد، ورصد الانحرافات الزمنية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعة. ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات تتناول مدى وجود أنظمة متابعة دورية، وتقارير الأداء الزمني، وآليات الكشف المبكر عن التأخيرات.

البعد الرابع — تحديد أولويات المهام: يُعرّف إجرائيًا بأنه عملية تصنيف وترتيب المهام والأنشطة المشروعية وفق درجة أهميتها واستعجالها، بما يضمن توجيه الموارد والجهود نحو المهام الأكثر تأثيرًا على نجاح المشروع أولًا. ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات تتعلق باستخدام معايير واضحة لتحديد الأولويات، والتمييز بين المهام العاجلة والمهمة، ومرونة إعادة ترتيب الأولويات عند الحاجة.

المتغير التابع: تقليل المخاطر التشغيلية — يُعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تنخفض فيها احتمالية وقوع الأحداث السلبية المرتبطة بالعمليات التنفيذية اليومية في مشاريع المقاولات، والتي تشمل مخاطر التأخير في التسليم، وتجاوز التكاليف، وحوادث السلامة المهنية، وأعطال المعدات، وأخطاء التنفيذ، ومشكلات جودة العمل. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على مجموعة من الفقرات التي تعكس مدى انخفاض معدلات هذه المخاطر نتيجة تطبيق ممارسات إدارة الوقت الفعّالة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive Analytical Approach) باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج البحثية استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، إذ لا يقتصر على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، بل يتعدى ذلك إلى تحليل هذه البيانات وتفسيرها واستخلاص الاستنتاجات منها، ودراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

وتبرير اختيار هذا المنهج يعود إلى عدة اعتبارات: أولها أن الدراسة تسعى إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الوقت في مشاريع قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية ووصفها كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، وثانيها أن الدراسة تهدف إلى تحليل العلاقة بين إدارة الوقت بأبعادها المختلفة وتقليل المخاطر التشغيلية واختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وثالثها أن هذا المنهج يتيح استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وفيما يتعلق بتصميم البحث وفقًا لنموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوّره Saunders et al. (2019)، فقد جاءت طبقات التصميم على النحو التالي:

الفلسفة البحثية: (Research Philosophy) تبنت الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تقوم على افتراض أن الحقيقة موضوعية وقابلة للقياس، وأن المعرفة تُبنى من خلال الملاحظة والتجربة والقياس الكمي. وقد اختيرت هذه الفلسفة لأن الدراسة تسعى إلى اختبار فرضيات محددة مسبقًا حول العلاقة بين إدارة الوقت والمخاطر التشغيلية، باستخدام بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يتسق مع المبادئ الأساسية للفلسفة الوضعية من حيث القابلية للتكرار والتعميم والموضوعية.

المدخل البحثي: (Research Approach) اعتمدت الدراسة على **المدخل الاستنباطي** (Deductive Approach) الذي ينطلق من النظريات والأدبيات السابقة لصياغة فرضيات محددة، ثم يختبرها من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها. فقد انطلقت الدراسة من الإطار النظري المتعلق بإدارة الوقت وإدارة المخاطر،

وصاغت فرضياتها بناءً على العلاقات المفترضة بين المتغيرات، ثم سعت إلى التحقق من صحة هذه الفرضيات من خلال البيانات الميدانية المجمعة من قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية.

الاستراتيجية البحثية: (Research Strategy) تبنت الدراسة استراتيجية المسح (Survey Strategy) التي تُعدّ من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً في البحوث الوصفية التحليلية، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. وتتميز هذه الاستراتيجية بقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من المستجيبين بتكلفة ووقت معقولين، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

الاختيار المنهجي: (Methodological Choice) اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الأحادي (Mono-quantitative Method)، حيث تم الاعتماد على البيانات الكمية المجمعة من خلال الاستبانة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويتناسب هذا الاختيار مع الفلسفة الوضعية والمدخل الاستنباطي المعتمدين في الدراسة، كما يتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة وموضوعية.

السادة الكرام / مديرو المشاريع، المهندسون، المشرفون، والعاملون في قطاع المقاولات

حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، جدولة الأنشطة، مراقبة تنفيذ الوقت، وتحديد أولويات المهام) على تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية.

ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة عملية في هذا المجال، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجيًا التكرم بالإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم بشكل أفضل. علمًا بأن جميع البيانات والمعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا حاجة لذكر الاسم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقديركم لأهمية البحث العلمي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2. العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
- ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
- ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير مشروع
- ☐ مهندس موقع
- ☐ مشرف أعمال
- ☐ مخطط مشاريع
- ☐ أخرى (يُرجى التحديد) :

5. سنوات الخبرة في قطاع المقاولات:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

6. حجم المشاريع التي تعمل عليها غالبًا:

- ☐ مشاريع صغيرة (أقل من 10 مليون ريال)
- ☐ مشاريع متوسطة (من 10 إلى 50 مليون ريال)
- ☐ مشاريع كبيرة (أكثر من 50 مليون ريال)

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: إدارة الوقت (المتغير المستقل)

البُعد الأول: تخطيط الوقت

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تضع الشركة خطاً زمنياً واضحة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل المشروع قبل البدء بالتنفيذ.					
2	يتم تقدير الفترات الزمنية اللازمة لإنجاز كل مهمة بشكل دقيق بناءً على خبرات المشاريع السابقة والبيانات الفعلية.					
3	تتضمن الخطة الزمنية للمشروع هامش احتياطية كافية لمواجهة الظروف الطارئة والتغيرات غير المتوقعة.					
4	يشارك جميع أعضاء فريق المشروع المعنيين في إعداد الخطة الزمنية لضمان واقعيتها وقابليتها للتنفيذ.					

البُعد الثاني: جدولة الأنشطة

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
5	تستخدم الشركة أدوات جدولة متقدمة (مثل مخططات غانت أو طريقة المسار الحرج) لتنظيم أنشطة المشروع وتتابعها.					
6	يتم تحديد تواريخ بدء وانتهاء واضحة ومحددة لكل نشاط من أنشطة المشروع مع ربطها بالأنشطة المترابطة.					

					7	تُوَرَّع الموارد البشرية والمادية على الأنشطة المجدولة بشكل متوازن يمنع التعارض والازدواجية في الاستخدام.
					8	يتم تحديث الجدول الزمني للمشروع بشكل دوري ومنتظم ليعكس التقدم الفعلي في العمل والمستجدات الطارئة.

البُعد الثالث: مراقبة تنفيذ الوقت

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
9	توجد آليات رقابية واضحة ومنتظمة لمتابعة سير العمل ومقارنة التقدم الفعلي بالجدول الزمني المخطط له.					
10	تُعَدُّ تقارير أداء زمنية دورية توضح نسب الإنجاز والانحرافات الزمنية لكل نشاط من أنشطة المشروع.					
11	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية وفعالة عند اكتشاف أي تأخير أو انحراف عن الجدول الزمني المعتمد.					
12	تستخدم الشركة أنظمة إنذار مبكر تُنبِّه فريق العمل عند اقتراب المهام من تجاوز مواعيدها النهائية المحددة.					

البُعد الرابع: تحديد أولويات المهام

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
13	تعتمد الشركة معايير واضحة ومحددة لتصنيف المهام وترتيبها حسب درجة أهميتها وتأثيرها على المسار الحرج للمشروع.					
14	يتم التمييز بشكل منهجي بين المهام العاجلة والمهام المهمة لضمان توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأولوية القصوى.					

					15	تُراجَع أولويات المهام وتُعاد ترتيبها بمرونة عند حدوث تغييرات في ظروف المشروع أو متطلبات العميل.
					16	يُركَّز على إنجاز الأنشطة الحرجة التي يؤدي تأخيرها إلى تأخير المشروع بالكامل قبل الأنشطة ذات الفائض الزمني.

المحور الثاني: تقليل المخاطر التشغيلية (المتغير التابع)

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
17	تُسهم ممارسات إدارة الوقت الفعّالة في تقليل حالات التأخير في تسليم المشاريع عن مواعيدها التعاقدية المحددة.					
18	يؤدي التخطيط الزمني الجيد إلى الحد من مخاطر تجاوز التكاليف المقدرة للمشروع الناتجة عن إعادة العمل والهدر.					
19	تُساعد الجدولة الدقيقة للأنشطة في تقليل مخاطر التداخل والتعارض بين فرق العمل المختلفة في الموقع.					
20	تُسهم مراقبة تنفيذ الوقت في الكشف المبكر عن المشكلات التشغيلية قبل تفاقمها وتحولها إلى مخاطر كبيرة.					
21	يؤدي تحديد أولويات المهام إلى تقليل مخاطر سوء توزيع الموارد البشرية والمادية على أنشطة المشروع.					
22	تُسهم إدارة الوقت الفعّالة في تقليل حوادث السلامة المهنية الناتجة عن العمل تحت ضغط الوقت والاستعجال في التنفيذ.					
23	يُساعد الالتزام بالجدول الزمنية في تقليل مخاطر تدني جودة الأعمال المنفذة الناتجة عن التسرع في الإنجاز.					

				24	تُسهم إدارة الوقت في تقليل مخاطر أعطال المعدات والآلات الناتجة عن الاستخدام المفرط أو غير المجدول لها.
				25	يؤدي التخطيط الزمني المحكم إلى تقليل مخاطر النزاعات التعاقدية مع المقاولين من الباطن بسبب التأخيرات المتبادلة.
				26	تُسهم ممارسات إدارة الوقت المتكاملة في تعزيز القدرة الشاملة للمشروع على مواجهة المخاطر التشغيلية غير المتوقعة والتعامل معها بفعالية.

قائمة المراجع

- شريف، سارة أبو القاسم محمد طاهر، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2021). 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>
- عبدالله، آدم عبدالله سليمان. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الإداري المميز: دراسة تطبيقية، بنك البركة السوداني. مجلة جامعة سنار للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج1، ع2، 7 - 19. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267684>
- عتودي، إبراهيم بن محمد، و عبدالعال، عادل حميد. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي شركة الشقيق للمياه والكهرباء. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع24، 118 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1237961>
- 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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1371526>
- 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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1506880>

- ضاحي، حسن نايب، إزغير، حيدر بدر، و شاكر، أمير صاحب. (2021). أثر أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية العراقية. أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج3، ع16 ، 393 - 406. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218809>
- بوعبدالله، خوجة، و علمي، حسبية. (2022). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج4، ع1 ، 15 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265986>
- المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404644>
- الدغمي، دغمي راتب راكان، و العيطان، غيث ناصر محمد. (2024). أثر الشمول المالي الرقمي على المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1486044>
- محمد، مبارك اطر ادم، و أحمد، ايمان أحمد عمار. (2020). دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137366>

- بن جمعة، أمينة، و سعيدي، وفاء. (2023). دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة مطار هوارى بومدين بالجزائر العاصمة. مجلة دراسات اقتصادية، مج17، ع2 ، 576 - 594. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1402696>
- 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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1371526>
- الجعفري، محمد الناجي، و علي، محمد أحمد محمد. (2021). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء الخدمات المصرفية بالتركيز على بنك فيصل الإسلامي السوداني. المجلة العلمية المركزية، ع21 ، 234 - 265. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1247277>
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- بوعظمت، محمد أصميذة أحمدي محمد، حسين، محمد محمود، و حسين، سلوى محمود. (2022). المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية الليبية ودور المراجع الداخلي في الحد منها: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالإدارة العامة لمصرف الوحدة. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، مج3، ع2 ، 49 - 74. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1338432>

- ضاحي، حسن نايب، إزغير، حيدر بدر، و شاكر، أمير صاحب. (2021). أثر أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية العراقية. أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج3، ع16 ، 393 - 406. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218809>
- بوعبدالله، خوجة، و علمي، حسبية. (2022). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج4، ع1 ، 15 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265986>
- عبدالماجد، ضياء الدين عبدالباسط. (2020). إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج7، ع2 ، 67 - 89. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156612>
- محبوب، علي، و سنوسي، علي. (2020). قياس المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والمصارف الإسلامية باستخدام تقنية مؤشر Z-score لقياس الاستقرار المالي بالتطبيق علي مصرف السلام الجزائر للفترة 2016-2017. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع3 ، 403 - 423. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1035513>

- Pamuji, S., Baharuddin, K. M., Novianto, A. Y., Kasmin, K., & Wibowo, E. P. (2024). Time management: The key to success in managing complex projects. *Journal Markcount Finance*, 2(3), 361–370.
- Bryde, D. J., Shahgholian, A., Joby, R., Taylor, S., & Singh, R. (2023). Impact pathways: managing relational risk in project operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(9), 1481–1488.
- Alzoubi, H. M. (2022). BIM as a tool to optimize and manage project risk management. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(1)
- Zyoud, R. A. N. (2023). Factors influencing time management skills among nurses in North West Bank, Palestine. *BMC nursing*, 22(1), 386
- Korzynski, P., & Protsiuk, O. (2024). What leads to cyberloafing: the empirical study of workload, self-efficacy, time management skills, and mediating effect of job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 43(1), 200–211.
- Oburu, A. O. (2020). Effective project time management. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 3(6), 47–55.

- Bryde, D. J., Shahgholian, A., Joby, R., Taylor, S., & Singh, R. (2023).
Impact pathways: managing relational risk in project operations.
International Journal of Operations & Production Management, 43(9),
1481–1488.
- Araz, O. M., Choi, T. M., Olson, D. L., & Salman, F. S. (2020). Role of
analytics for operational risk management in the era of big data. Decision
Sciences, 51(6), 1320–1346.
- Ahmad Uzir, N. A., Gašević, D., Matcha, W., Jovanović, J., & Pardo, A.
(2020). Analytics of time management strategies in a flipped classroom.
Journal of Computer Assisted Learning, 36(1), 70–88
- Gulua, E., & Kharadze, N. (2022). Impact of time management on
personal development of master's degree students. Humanities Today:
Proceedings, 1(1), 64–74
-

