

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## اثر إدارة الوقت على كفاءة الموظفين في فروع البنك الأهلي السعودي بجدة

أسم الطالب  
شموخ جمال باريان

مشروع تخرج- ١  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د.  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٢/٢٧- الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٤  | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٦  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٦  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٧  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٧  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٨  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٩  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٩  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٩  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ٩  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ١٠ | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ١٠ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ١٠ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ١٠ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
|    | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      |
| ١  | .....                                                  |
|    | ١                                                      |
| ١٢ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٢ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ١٣ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ١٣ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ١٣ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ١٣ | قائمة المراجع .....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



## ١,١ . المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تطورًا متسارعًا في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث أصبحت المؤسسات المالية مطالبة بتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية والجودة في تقديم الخدمات. ويُعد المورد البشري أحد أهم عناصر النجاح في البنوك إذ تعتمد جودة الخدمة المصرفية بشكل مباشر على أداء الموظفين داخل الفروع. وفي هذا السياق تبرز إدارة الوقت كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلعب دورًا جوهريًا في تحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

فالوقت مورد نادر وغير قابل للتخزين أو الاسترجاع وأي سوء في استثماره ينعكس سلبيًا على الإنتاجية وجودة الأداء. ومع تعدد المهام اليومية للموظفين في الفروع البنكية مثل خدمة العملاء وإنجاز المعاملات المالية والالتزام بالإجراءات الرقابية وتحقيق الأهداف البيعية يصبح من الضروري امتلاك مهارات فعالة في تنظيم الوقت وترتيب الأولويات.

ومن بين العوامل الإدارية التي تلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى الأداء المؤسسي، تبرز إدارة الوقت كأحد أهم المهارات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الموظفين.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة الوقت لا تقتصر على سرعة الإنجاز بل تشمل التخطيط المسبق وتحديد الأهداف وتوزيع الجهد وتقليل المشتتات والتعامل مع الضغوط بكفاءة. كما أن الكفاءة الوظيفية تعني قدرة الموظف على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة زمنية وجهد ممكن مع المحافظة على جودة المخرجات.

. تتطلب طبيعة العمل في فروع بنك الأهلي السعودي بمدينة جدة أداء مهام متعددة في وقت محدد، مثل استقبال العملاء، معالجة المعاملات، إعداد التقارير، الالتزام بالأنظمة الرقابية، وتنفيذ الأهداف البيعية. وفي حال عدم تنظيم الوقت بصورة فعالة، قد يؤدي ذلك إلى تأخير المعاملات، ازدحام العملاء، انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة الأخطاء التشغيلية. النصور، مروان، بلغازية، عمر، بوسالم، أبوبكر. (٢٠٢١)

إن إدارة الوقت لا تعني فقط الالتزام بالمواعيد، بل تشمل التخطيط المسبق، تحديد الأولويات، تفويض المهام، تقليل المشتتات، واستثمار الساعات الرسمية بأقصى كفاءة ممكنة. كما أن الكفاءة الوظيفية لا تُقاس فقط بسرعة الإنجاز، وإنما بجودة الأداء، ودقة التنفيذ، وتحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني المطلوب. (Alnehabi & Al-Mekhlafi, 2023؛ Alnehabi, 2025؛ ٢٠٢٥)

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين وكفاءتهم في أداء المهام داخل فروع بنك الأهلي السعودي بمحافظة جدة. وتسعى الدراسة إلى تقديم تحليل علمي قائم على بيانات ميدانية حقيقية، بهدف دعم الإدارة العليا بمؤشرات عملية تساعد في تطوير سياسات تنظيم العمل، وتحسين برامج التدريب، وتعزيز بيئة العمل المنتجة.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تربط بين متغيرين أساسيين في الإدارة الحديثة: إدارة الوقت كمتغير مستقل، وكفاءة الموظفين كمتغير تابع، في بيئة مصرفية واقعية، مما يمنحها بعداً تطبيقياً يسهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية لرفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات، إلا أن الواقع العملي قد يكشف عن تفاوت في مستوى الكفاءة بين الموظفين داخل بعض الفروع البنكية وهو تفاوت قد يرتبط بمدى امتلاكهم لمهارات فعالة في إدارة الوقت ففي بيئة مصرفية تتسم بكثرة المعاملات وضغط العمل والالتزام الدقيق بالإجراءات، يُعد الوقت عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة وسرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء. إلا أن ضعف التخطيط، أو عدم ترتيب الأولويات، أو التعرض للمشتتات قد يؤدي إلى تأخر إنجاز المهام وتراجع مستوى الأداء. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تأثير إدارة الوقت على كفاءة الموظفين في فروع بنك الأهلي السعودي بمدينة جدة، وبيان ما إذا كان تحسين مهارات إدارة الوقت يسهم في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

بالرغم أن الأدبيات الحديثة في القطاع المصرفي السعودي ركزت على أداء الموظف كمتغير أساسي للسمعة المؤسسية والاستقرار التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في تناول المتغيرات الإدارية التي تؤثر على الأداء. بعض الدراسات الحديثة أظهرت أن أداء الموظف يوسط العلاقة بين الانتماء التنظيمي والالتزام المؤسسي والسمعة المؤسسية، وهذا يبرز أهمية الأداء كمتغير استراتيجي داخل البنوك السعودية. ومع ذلك، لم تتطرق هذه الدراسات إلى عوامل إدارية يومية – مثل إدارة الوقت – حيثما أمكن أن تعزز الأداء مباشرة.

دراسات أخرى درست كيف تؤثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الموظفين عندما تكون هناك أدوار تنظيمية معدلة. أشارت إلى أن بيئة العمل الداعمة تساعد على رفع كفاءة الموظف. لكن هذه الدراسات لم تدمج عوامل سلوكية فردية مثل مهارة إدارة الوقت في النموذج النظري. بعض الأدبيات أظهرت أن أداء الموظف يقلل من رغبته في ترك العمل، وهذا يوضح أهمية الأداء في استقرار الموارد البشرية. ومع ذلك، يبقى الإطار النظري يركز فقط على العوامل التنظيمية الكبيرة ولا يتطرق إلى الممارسات الإدارية الدقيقة التي تؤثر على الأداء اليومي.

أجرى الباحثون دراسات حول إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة الأداء في البيئة المصرفية خارج المملكة. أرى أن تعميم نتائج هذه الدراسات على البنوك السعودية صعب، لأن القوانين والثقافة والأنظمة تختلف وعليه، تتمثل الفجوة النظرية في عدم وجود إطار بحثي سعودي يربط بصورة مباشرة بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين في القطاع المصرفي، ويختبر هذا الارتباط ضمن نموذج تكاملي يجمع بين العوامل التنظيمية والسلوكية الفردية في آنٍ واحد.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أظهرت الدراسات السعودية السابقة اهتماماً بقياس أداء الموظفين وعلاقته بالالتزام التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة. لكن الدراسات لم تعطي بيانات ميدانية عن تطبيق مهارات إدارة الوقت في الفروع المصرفية. كما لم توضح الدراسات كيف تؤثر مهارات إدارة الوقت مباشرة على مؤشرات الكفاءة مثل سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين رضا العملاء.

الدراسات التي تناولت إدارة الوقت في بنوك أخرى اعتمدت على حالات دراسية خارج المملكة، رغم أهميتها. الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية داخل البيئة السعودية، حيثما أمكن، تتضح من اعتماد الدراسات على حالات خارجية. الدراسة تستهدف فروع بنك سعودي كبير في جدة، لأن حجم عمليات البنك كبير وتعامل البنك مع عدد كبير من المعاملات اليومية.

إضافة إلى ذلك، لا تتوافر – وفق الأدبيات المتاحة – بيانات تطبيقية حديثة تقيس مستوى مهارات إدارة الوقت لدى موظفي البنوك السعودية أو تحدد نقاط القوة والضعف في هذا الجانب، الأمر الذي يمثل فجوة عملية تستدعي البحث والتحليل. كما لا توجد توصيات تطبيقية مبنية على بيانات سعودية تربط بشكل مباشر بين تطوير مهارات إدارة الوقت ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في البنوك.

### ١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين في بيئة مصرفية واقعية مثل فروع بنك الأهلي السعودي بمدينة جدة، حيث يواجه الموظفون مهامًا متعددة وضغط عمل مستمر يتطلب تنظيم الوقت بفعالية. تساعد نتائج الدراسة المديرين على التعرف على مستوى مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين، وتقديم برامج تدريبية مناسبة لتحسين الأداء. كما تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة والموارد البشرية، وتوفير بيانات تطبيقية تدعم تطوير السياسات التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية.

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

الأهمية النظرية لهذه الدراسة تنبع من سعي الدراسة لتوسيع الإطار المفاهيمي المتعلق بأداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي، وتدمج إدارة الوقت في النماذج التفسيرية للأداء الوظيفي. الأدبيات الحديثة في البيئة السعودية أظهرت أن أداء الموظف هو العمود الأساسي لتقوية السمعة المؤسسية وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل البنوك. الأداء يربط عدد من المتغيرات التنظيمية المهمة، مثل الالتزام والانتماء المؤسسي، والنتائج المؤسسية الإيجابية. من وجهة نظري، الأداء يمثل العنصر الأساسي لتقدم البنوك

وأظهرت دراسات سابقة أن العوامل التنظيمية مثل المسؤولية الاجتماعية تحسن أداء الموظفين. ارتفاع مستوى الأداء يقلل نية ترك العمل ويعزز الاستقرار الوظيفي. في رأيي، هذه النتائج تستحق المتابعة. مع أن الأبحاث ركزت على العوامل التنظيمية الكبيرة التي تؤثر في الأداء، لم تتعمق في المتغيرات السلوكية والإدارية اليومية. المتغيرات السلوكية مثل إدارة الوقت تشكل عاملاً مباشراً في رفع الكفاءة. إدارة الوقت تساعد على رفع الكفاءة وتحسين الأداء

وتحصل الدراسة الحالية على أهميتها النظرية من خلال ملء الفجوة. وتبني تصوراً يربط بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين في القطاع المصرفي السعودي وتطوير نموذج شامل يجمع بين العوامل التنظيمية والسلوكية لتفسير الأداء الوظيفي

تستند أهمية الدراسة إلى نتائج دراسات سابقة أجريت في بنوك أخرى. أظهرت الدراسات، حيثما أمكن، علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وكفاءة الأداء. العلاقة توفر أساساً علمياً يمكن اختباره في السياق السعودي. الاختبار في السعودية سيضيف إلى الأدبيات العربية في مجال الإدارة المصرفية وإدارة الموارد البشرية كما سيعزز البناء النظري المتعلق بمتغيرات الأداء في البيئة المحلية.

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء الفعلي داخل فروع البنوك السعودية، ولا سيما في فروع بنك سعودي كبير بمدينة جدة، نظراً لحجم عملياته اليومية وكثافة تعاملاته مع العملاء. إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تحسين أداء الموظفين يساهم في تعزيز السمعة المؤسسية، وزيادة رضا العملاء، وتقليل نية ترك العمل، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على استقرار المؤسسة وتنافسيتها في سوق مصرفي يتسم بدرجة عالية من المنافسة. وبالتالي، فإن التركيز على متغير عملي مثل إدارة الوقت يمثل مدخلاً تطبيقياً قابلاً للقياس والتطوير، وليس مجرد طرح نظري

ومن خلال دراسة مستوى مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين، يمكن تحديد جوانب القوة والقصور في ممارسات التخطيط اليومي، وتحديد الأولويات، وتنظيم عبء العمل، والتعامل مع المقاطعات وضغوط العمل. ويسمح ذلك بتقديم توصيات عملية مبنية على بيانات ميدانية تساهم في إعادة تنظيم آليات العمل داخل الفروع المصرفية، بما يضمن انسيابية الإجراءات وتقليل زمن الانتظار وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

كما تتيح نتائج الدراسة للإدارة المصرفية تصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية مهارات إدارة الوقت، مثل مهارات الجدولة الفعّالة، والتفويض، وإدارة الضغوط، وتقنيات الحد من مضيعات الوقت. ويمكن ربط هذه البرامج بمؤشرات أداء واضحة لقياس أثرها على سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع الإنتاجية الفردية والجماعية.

إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في دعم متخذي القرار ببيانات موضوعية تساعد على تطوير السياسات والإجراءات الداخلية، وإعادة توزيع المهام بما يتوافق مع قدرات الموظفين وإمكاناتهم الزمنية. كما يمكن أن تمثل نتائجها أساساً لاعتماد إدارة الوقت كأحد المعايير ضمن أنظمة تقييم الأداء الوظيفي، مما يعزز ثقافة الانضباط والإنتاجية داخل المؤسسة.

وعليه، فإن القيمة التطبيقية للدراسة لا تقتصر على تقديم توصيات نظرية، بل تمتد إلى إحداث أثر عملي مباشر في بيئة العمل المصرفي، من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية، ورفع جودة الخدمات المصرفية، وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك السعودية في ظل المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة.

#### ١,٤ . أسئلة الدراسة

#### ١,٥ . أهداف الدراسة

#### ١,٦ . فرضيات الدراسة

١,٧. نموذج الدراسة

١,٨. منهجية الدراسة

١,٩. الدراسة الميدانية

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥. الخاتمة

## قائمة المراجع

النسور، مروان، بلغازية، عمر، بوسالم، أبوبكر. (٢٠٢١) أثر إدارة الوقت في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الشركة العربية للصناعات الكهربائية. المجلة الجزائرية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية.

العتيبي، فهد بن محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في البنوك السعودية. مجلة الإدارة والتنمية

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. Journal of Applied Psychology