

# **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. عبدالرحيم نادر  
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 .....                               |
| ٧  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٨  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٩  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٩  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ١٠ | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ١٠ | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ١١ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ١٢ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ١٢ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
| ١٣ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
| ١٤ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٧ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ١٩ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ٢٢ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ٢٤ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ٢٦ | 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.

(2021). النصور، مروان، بلغازية، عمر، بوسالم، أبوبكر

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 (؛ ٢٠٢٥ Alnehabi & Al-Mekhlafi, 2023؛ Alnehabi, 2025). المطلوب

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين وكفاءتهم في أداء المهام داخل فروع بنك الأهلي السعودي بمحافظته 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 يساهم 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 عنصرًا أساسيًا 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 تنطرق 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 آن 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 مهاماً 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 والاندماج المؤسسي، والنتائج المؤسسية الإيجابية. من وجهة نظري، الأداء يمثل العنصر الأساسي لتقديم 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 يسهم 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 تسهم 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 الفعالة، 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

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو أثر ممارسه إدارة الوقت وتنظيمه على كفاءة أداء الموظفين في فروع البنك الأهلي السعودي بجدة؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما مدى التزام موظفي البنك الأهلي بجدة بمهارات ترتيب الأولويات والتخطيط؟

ما أثر تنظيم الوقت على الإنتاجية وجودة الأداء؟

هل يؤثر ضغط العمل وسوء توزيع الوقت على أداء الموظفين؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للبحث:

تحليل العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الأداء

اهداف البحث الفرعية:

قياس مستوى كفاءة الموظفين في فروع البنك

.

تقديم توصيات لتحسين إدارة الوقت داخل البنوك

.

دعم اتخاذ القرار الإداري في القطاع المصرفي

## ١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين

الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وكفاءة الموظفين

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تعزى لمستوى مهارات إدارة الوقت

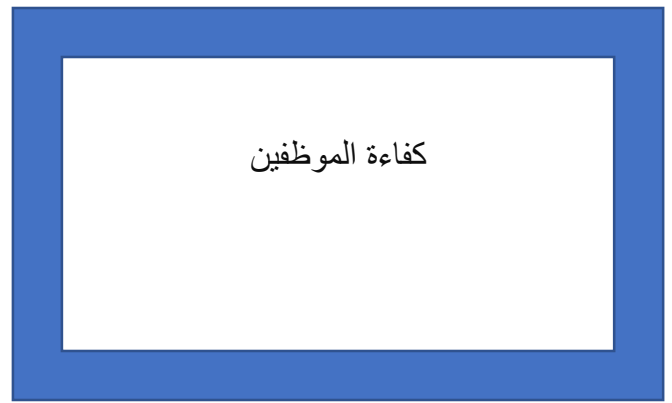
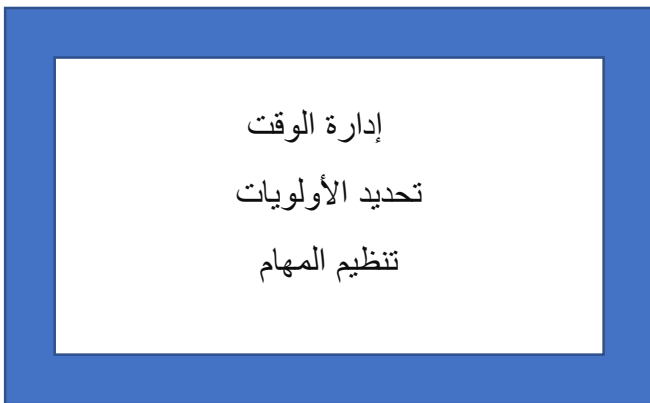
الفرضية الفرعية الثالثة Hc

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام بالجدول الزمنية على الإنتاجية

## ١,٧. نموذج الدراسة

المتغير المستقل

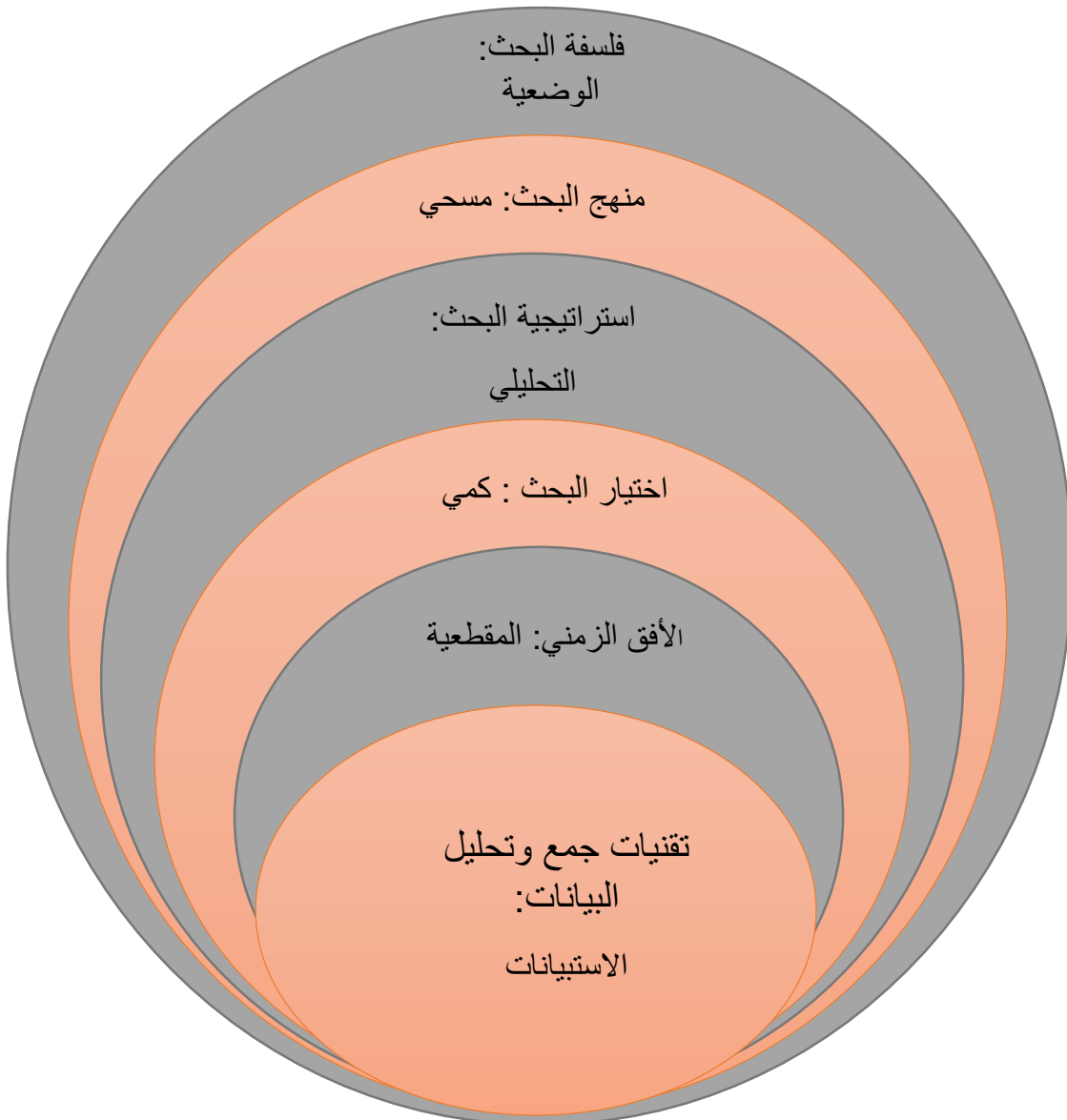
المتغير التابع



الشكل ١: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

## ١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية  
منهج البحث: مسحي  
استراتيجية البحث: التحليلي  
اختيار البحث: الكمي  
الأفق الزمني: المقطعية  
تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



## ١,٩. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة على فروع البنك الأهلي السعودي في مدينة جدة، باعتبارها من أكبر المدن الاقتصادية في المملكة، وتضم عددًا كبيرًا من الفروع والموظفين، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الأداء

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

افصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت اثر إدارة الوقت على كفاءة الموظفين في البنوك السعودية وخاصة – بنك الأهلي السعودي بجدة- تمثل فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة الى معالجتها

تعد إدارة الوقت أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها كفاءة المؤسسات المالية، خاصة في ظل التسارع الرقمي والتنافسية العالية التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي. فيما يلي بحث مفصل يتناول أثر إدارة في مدينة جدة (SNB) الوقت على كفاءة الموظفين، مع التركيز على فروع البنك الأهلي السعودي

عملية تخطيط وممارسة السيطرة الواعية على الوقت الذي (Time Management) إدارة الوقت يقضيه الموظف في أنشطة محددة، بهدف زيادة الفعالية والكفاءة والإنتاجية. في مدينة مثل جدة، التي تمثل مركزاً اقتصادياً وتجارياً نابضاً، يواجه موظفو البنك الأهلي السعودي تحديات تشغيلية كبيرة ناتجة عن كثافة المراجعين وتنوع الخدمات المصرفية، مما يجعل إدارة الوقت ضرورة حتمية لضمان استمرارية جودة الخدمة

وحظي موضوع إدارة الوقت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والدراسات التنظيمية، لما له من دور مباشر في تحسين أداء الأفراد داخل بيئة العمل، خصوصاً في القطاعات الخدمية مثل القطاع المصرفي. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين، وأكدت في مجملها أن القدرة على تنظيم الوقت وتحديد الأولويات تمثل عنصراً حاسماً في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الهدر في الجهد والوقت

وفي هذا الإطار، ركزت بعض الدراسات التطبيقية على البيئة المصرفية بشكل خاص، حيث تم بحث أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية إدارة الوقت ومستوى كفاءة الموظفين. فقد تبين أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات جيدة في التخطيط وتنظيم المهام اليومية، يكونون أكثر قدرة على إنجاز أعمالهم بدقة وسرعة، مع تقليل نسب الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

كما أوضحت بعض الدراسات أن بيئة العمل المصرفي تتسم غالباً بالضغط وكثرة المعاملات وتعدد المسؤوليات، وهو ما يجعل إدارة الوقت ضرورة وليس خياراً، حيث إن عدم القدرة على تنظيم الوقت يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وزيادة التوتر الوظيفي، بينما يساهم الاستخدام الفعال للوقت في تعزيز الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الأداء العام.

ومن جهة أخرى، أشارت دراسات سابقة إلى وجود عدد من العوامل المؤثرة على فعالية إدارة الوقت، مثل ضعف التدريب على مهارات التنظيم، وكثرة المقاطعات أثناء العمل، وعدم وضوح الأولويات الوظيفية، بالإضافة إلى ضغط العملاء وتزايد حجم المهام اليومية. وفي المقابل، بينت تلك الدراسات أن المؤسسات التي تهتم بتدريب موظفيها على مهارات إدارة الوقت وتطبيق أساليب العمل الحديثة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة في الأداء.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة حول أثر إدارة الوقت على كفاءة الموظفين في فروع البنك الأهلي السعودي في جدة كامتداد علمي وتطبيقي لهذه الجهود البحثية السابقة، بهدف تحليل واقع إدارة الوقت في البيئة المصرفية المحلية، وقياس مدى تأثيرها على كفاءة الموظفين، إضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية إدارة الوقت، واقتراح الحلول المناسبة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية داخل فروع البنك.

#### مشكلة البحث:

تكمّن المشكلة في أن ضياع الوقت وعدم ترتيب الأولويات لدى موظفي الفروع قد يؤدي إلى:

1. تراكم المعاملات البنكية وزيادة فترات الانتظار للعملاء.
2. انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الضغوط النفسية على الموظفين.
3. التي يعتمد عليها البنك (KPIs) "التأثير سلباً على "مؤشرات الأداء الرئيسية

ثالثاً: إدارة الوقت وكفاءة الأداء (الإطار النظري)

تعتمد كفاءة الموظف في البنك الأهلي على قدرته على الموازنة بين المهام الروتينية (مثل فتح الحسابات) والمهام الطارئة (مثل معالجة الشكاوى أو المشاكل التقنية). أثبتت الدراسات أن الإدارة الناجحة للوقت في البيئة البنكية تعتمد على ثلاث مهارات أساسية

• التخطيط المسبق: وضع جدول زمني للأعمال اليومية قبل بدء ساعات العمل الرسمية •

• التفويض الذكي: توزيع المهام بين أعضاء الفريق داخل الفرع بما يتناسب مع التخصص •

• تحديد الأولويات: استخدام مصفوفة "أيزنهاور" للتمييز بين المهام العاجلة والمهمة •

رابعاً: واقع فروع البنك الأهلي السعودي في جدة

تتميز فروع جدة ببيئة عمل ديناميكية للغاية. وبحسب توجهات البنك نحو "التحول الرقمي"، ساهمت التقنية في تقليص الوقت المستغرق في العمليات التقليدية، مما فرض على الموظفين ضرورة استثمار وتقديم الاستشارات المالية، وهو ما يرفع (Cross-selling) "الوقت الموفر في عمليات" البيع المتقاطع من كفاءتهم الإنتاجية

خامساً: أثر إدارة الوقت على الكفاءة (نتائج الدراسات السابقة)

تشير الدراسات السابقة التي أجريت على القطاع المصرفي السعودي إلى النتائج التالية

1. تحسين جودة الخدمة: هناك علاقة طردية قوية بين التزام الموظف بجدول زمني محدد وبين

سرعة إنجاز معاملات العملاء بدقة عالية.

2. تقليل الاحتراق الوظيفي: الموظفون الذين يمتلكون مهارات إدارة الوقت هم أقل عرضة للإجهاد

المهني، مما يحافظ على استقرار كفاءتهم طوال ساعات العمل

3. دعم اتخاذ القرار: إدارة الوقت تمنح موظفي الإدارة الوسطى في الفروع فرصة لتحليل البيانات واتخاذ قرارات تمويلية مدروسة بدلاً من القرارات المتسارعة تحت ضغط الوقت.

## مفهوم إدارة الوقت:

مفهوم إدارة الوقت في بيئة العمل :

إدارة الوقت هي القدرة على التخطيط والتحكم في كيفية قضاء ساعات العمل لتحقيق أقصى قدر من الأهداف المهنية. يتضمن ذلك:

- تحديد الأولويات: التمييز بين المهام العاجلة والمهام الاستراتيجية.
- (Time Blocking) التخطيط المسبق: تخصيص أوقات محددة لكل مهمة.
- الوعي بالذات: معرفة فترات ذروة النشاط الذهني خلال اليوم واستغلالها في المهام المعقدة.

ثانياً: تأثير إدارة الوقت على كفاءة الموظفين

تؤثر الإدارة الفعالة للوقت على إنتاجية الموظف من عدة جوانب:

1. تحسين التركيز وجودة المخرجات

2.

التركيز (Multitasking) عندما ينظم الموظف وقته، فإنه يتجنب "التشتت الذهني" الناتج عن تعدد المهام على مهمة واحدة في وقت محدد يؤدي إلى تقليل الأخطاء المهنية ورفع مستوى الإبداع في التنفيذ.

3. الالتزام بالمواعيد النهائية (Deadlines)

الموظف الذي يمتلك مهارات تنظيمية نادراً ما يقع في فخ "اللحظة الأخيرة". هذا الالتزام يعزز من كفاءة "سلسلة الإمداد" داخل الشركة، حيث لا تتعطل مهام الآخرين بانتظار إنجاز عمله.

4. تقليل الضغوط والاحترق الوظيفي

الفوضى في الوقت هي المصدر الأول للتوتر المهني. الإدارة الجيدة تخلق شعوراً بالسيطرة، مما يرفع من الروح المعنوية للموظف ويقلل من احتمالية الغياب أو الاحتراق النفسي، وهو ما يصب مباشرة في استمرارية الكفاءة.

هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، بهدف تحقيق الأهداف المحددة بأقل جهد ووقت ممكن.

### أهمية إدارة الوقت:

- تساعد على زيادة الإنتاجية.
- تقلل من التوتر وضغط العمل.
- تعزز القدرة على اتخاذ القرارات.
- ترفع مستوى الإنجاز الفردي والمؤسسي.

أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) بالتفصيل:

#### ١. التخطيط

هو وضع خطة مسبقة لتحديد المهام والأهداف اليومية أو الأسبوعية.

- يشمل تحديد ما يجب إنجازه.
- يساعد على وضوح الرؤية وتقليل العشوائية.

#### ٢. تحديد الأولويات

يعني ترتيب المهام حسب أهميتها وأولويتها.

- استخدام مبدأ (الأهم فالمهم).
- التركيز على المهام ذات التأثير الأكبر.

### ٣. تنظيم الوقت

يتضمن توزيع الوقت على المهام المختلفة بطريقة متوازنة

- تخصيص وقت لكل مهمة
- الالتزام بالجدول الزمني

### ٤. تجنب مضيعات الوقت

مثل:

- استخدام الجوال بشكل مفرط
- الاجتماعات غير الضرورية
- التأجيل (التسويف)

اتخاذ القرار السريع القدرة على حسم الأمور دون إضاعة وقت في التردد .٥

## ٤,١ . كفاءة الموظفين

تعريف كفاءة الموظفين:

هي قدرة الموظف على أداء المهام المطلوبة منه بجودة عالية وفي الوقت المحدد، مع تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية

تعد كفاءة الموظفين في القطاع المصرفي من أهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمات المالية واستدامة الأداء المؤسسي، حيث تعتمد البنوك الحديثة على رأس المال البشري باعتباره عنصرًا حاسمًا في تحقيق التنافسية. ومع تطور التكنولوجيا وزيادة المنافسة بين البنوك، أصبحت الكفاءة الوظيفية ضرورة استراتيجية لتحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتعزيز رضا العملاء

وقد أكدت الدراسات أن الكفاءة ترتبط بشكل مباشر بجودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء واستقرار الأداء البنكي.

أهمية كفاءة الموظفين في البنوك:

تظهر أهمية كفاءة الموظفين في عدة جوانب رئيسية:

1. تحسين جودة الخدمات المصرفية
2. رفع رضا العملاء وزيادة ولائهم
3. تقليل الأخطاء التشغيلية والمخاطر المالية
4. زيادة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية
5. تعزيز القدرة التنافسية للبنك

وتُعد من أهم العوامل التي تحدد نجاح القطاع المصرفي واستقراره، لأنها ترتبط بشكل مباشر بجودة الخدمات المقدمة للعملاء وسرعة تنفيذ العمليات ودقتها. يقوم مفهوم الكفاءة على قدرة الموظف على أداء مهامه باستخدام المعرفة والمهارات والخبرة بأعلى مستوى من الإتقان، مع الالتزام بالأنظمة والتعليمات المصرفية وتقليل الأخطاء قدر الإمكان.

تتأثر كفاءة الموظف في البنك بعدة عوامل، من أبرزها التدريب المستمر الذي يساعد على تطوير المهارات ومواكبة التغيرات التقنية والمالية، إضافة إلى بيئة العمل التي تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الإنتاجية من خلال توفير الدعم والتحفيز. كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الرقمية داخل البنوك ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتسريع العمليات وتقليل الجهد البشري في الأعمال الروتينية.

وتظهر أهمية كفاءة الموظفين في أنها تنعكس على رضا العملاء بشكل مباشر، فكلما كان الموظف أكثر كفاءة كان التعامل مع العملاء أسرع وأكثر دقة واحترافية، مما يعزز ثقة العملاء بالبنك ويزيد من قدرته التنافسية في السوق. كما أن الكفاءة تساهم في تقليل الأخطاء المالية والمخاطر التشغيلية، وهو ما يعد عنصرًا أساسيًا في استقرار المؤسسات المصرفية.

بشكل عام، يمكن القول إن كفاءة الموظفين في البنوك تمثل العمود الفقري لنجاحها، وأن الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال التدريب والتحفيز والتقنيات الحديثة يعد من أهم الوسائل لضمان تحسين الأداء المصرفي وتحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.

أبعاد كفاءة الموظفين بالتفصيل:

#### ١- الإنتاجية:

- كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة

- كلما زادت الإنتاجية دل ذلك على كفاءة أعلى

#### ٢- جودة الأداء:

- دقة العمل وخلوه من الأخطاء

- الالتزام بالمعايير المهنية

#### ٣- الالتزام الوظيفي:

- الحضور والانضباط في المواعيد

- احترام أوقات العمل

٤- سرعة الإنجاز

-القدرة على إتمام المهام في وقت قياسي دون التأثير على الجودة

٥-القدرة على تحمل ضغط العمل

-التعامل مع المهام المتعددة

-العمل بكفاءة تحت الضغط.

## ٤,٢ . العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين

العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين علاقة تكاملية قوية، بحيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مباشر ومستمر. لا يمكن تحقيق كفاءة عالية للموظف دون إدارة جيدة للوقت، كما أن إدارة الوقت لا تكون فعالة إلا بوجود موظفين يتمتعون بالكفاءة والقدرة على استثمار الوقت بشكل صحيح. وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه العلاقة:

تُعد إدارة الوقت من المهارات الأساسية التي تُمكن الموظف من تنظيم مهامه وتحديد أولوياته وتنفيذ أعماله ضمن إطار زمني محدد. عندما يمتلك الموظف هذه المهارة، يصبح أكثر قدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة منه دون تأخير أو تشتت، مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءته. فالكفاءة هنا لا تعني فقط إنجاز العمل، بل إنجازه بجودة عالية وفي الوقت المناسب، وهو ما يتحقق من خلال التخطيط الجيد للوقت وتوزيعه على المهام المختلفة.

من جهة أخرى، الموظف الكفء يكون أكثر وعياً بأهمية الوقت، ويحرص على استثماره بالشكل الأمثل. فهو يبتعد عن المماطلة والتسويف، ويعتمد على أساليب تنظيمية مثل إعداد قوائم المهام اليومية، وتحديد

الأولويات وفقاً لأهميتها، وتخصيص وقت محدد لكل مهمة. هذا السلوك يعزز من فعالية إدارة الوقت داخل بيئة العمل، ويقلل من الفاقد الزمني الناتج عن العشوائية أو سوء التنظيم

كما أن إدارة الوقت الجيدة تسهم في تقليل الأخطاء في العمل، لأن الموظف الذي ينظم وقته بشكل صحيح يمنح كل مهمة حقها من التركيز والجهد، مما ينعكس على جودة الأداء. في المقابل، ضعف إدارة الوقت يؤدي إلى التسرع في إنجاز المهام أو تأجيلها، وهذا يسبب تراكم الأعمال وزيادة الضغط، وبالتالي انخفاض كفاءة الموظف

إضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الوقت دوراً مهماً في تحسين الإنتاجية. فعندما يتم توزيع الوقت بطريقة مدروسة، يتمكن الموظف من إنجاز عدد أكبر من المهام خلال نفس الفترة الزمنية، دون التأثير على جودة العمل. وهذا يعني أن الكفاءة لا تقاس فقط بسرعة الإنجاز، بل بقدرة الموظف على تحقيق التوازن بين السرعة والدقة، وهو ما توفره إدارة الوقت الفعالة

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن إدارة الوقت تساعد في تقليل الضغوط النفسية داخل العمل. الموظف الذي يسيطر على وقته ولا يعاني من تراكم المهام يكون أكثر راحة واستقراراً، مما ينعكس إيجابياً على أدائه وكفاءته. أما الموظف الذي يعاني من سوء تنظيم الوقت، فيكون غالباً تحت ضغط مستمر، مما يؤثر سلباً على تركيزه وإنتاجيته

كذلك، تسهم الكفاءة العالية للموظف في تحسين إدارة الوقت على مستوى المؤسسة ككل. فعندما يكون الموظفون قادرين على إنجاز أعمالهم بكفاءة، تقل الحاجة إلى إعادة العمل أو تصحيح الأخطاء، ويتم الالتزام بالمواعيد النهائية للمشاريع، مما يعزز من انسيابية العمل داخل المنظمة

وفي النهاية، يمكن القول إن إدارة الوقت وكفاءة الموظفين وجهان لعملة واحدة؛ فكلما تحسنت مهارات إدارة الوقت لدى الموظف، ارتفعت كفاءته، وكلما زادت كفاءته، أصبح أكثر قدرة على استثمار الوقت بشكل فعال. لذلك، تحرص المؤسسات الناجحة على تدريب موظفيها على مهارات إدارة الوقت باعتبارها عنصراً أساسياً في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

### ٤,٣. الخاتمة

في ختام هذا البحث يتضح بشكل جلي أن الوقت يُعد من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات المصرفية في تحقيق التميز والتنافسية في سوق العمل. فالبنوك، باعتبارها مؤسسات خدمية تعتمد بشكل كبير على سرعة الأداء ودقته، تحتاج إلى موظفين يمتلكون مهارات عالية في تنظيم الوقت واستثماره لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

ومن خلال ما تم عرضه، يمكن التأكيد على أن إدارة الوقت ليست مجرد مهارة فردية، بل هي ثقافة تنظيمية متكاملة تسهم في تحسين الأداء العام للفروع البنكية. حيث إن الموظف الذي يدير وقته بفعالية يكون أكثر قدرة على إنجاز المعاملات المصرفية بسرعة ودقة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء. وقد أثبتت الدراسات في المجال المصرفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وكفاءة الأداء، بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي على جودة الخدمة [٥٥] والقدرة التنافسية للمؤسسات المالية.

كما أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين، من خلال التدريب المستمر وبرامج التأهيل، يلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءتهم وقدرتهم على إدارة الوقت بفعالية. ويظهر ذلك بوضوح في توجه البنك الأهلي السعودي نحو تمكين موظفيه وتنمية مهاراتهم المهنية عبر برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل بيئة العمل [٥٦]. وهذا يعكس إدراك الإدارة العليا لأهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي.

إضافة إلى ذلك، فإن الالتزام بإدارة الوقت داخل فروع البنك في جدة يسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، وتقليل أوقات الانتظار، وتنظيم سير العمل بشكل أكثر انسيابية. وهذا بدوره يعزز من كفاءة العمليات اليومية ويقلل من الضغوط الوظيفية على الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم واستقرارهم.

الوظيفي. كما أن بيئة العمل التي تشجع على استثمار الوقت بشكل فعال تساعد في خلق ثقافة إنتاجية قائمة على الإنجاز والانضباط.

ولا يمكن إغفال أن كفاءة الموظفين الناتجة عن إدارة الوقت الجيدة تسهم في تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية، سواء من حيث زيادة الربحية أو تحسين جودة الخدمات أو تعزيز رضا العملاء. فكل دقيقة يتم استثمارها بشكل صحيح داخل الفرع البنكي تمثل قيمة مضافة للمؤسسة، وتسهم في تعزيز مكانتها في القطاع المصرفي.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين في فروع البنك الأهلي السعودي بجدة هي علاقة تكاملية لا يمكن فصلها، حيث يعتمد كل منهما على الآخر لتحقيق الأداء الأمثل. لذلك، فإن تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم على الالتزام بالوقت، يُعد من أهم العوامل التي يجب أن تركز عليها الإدارة لضمان الاستمرار في تحقيق التميز المؤسسي.

وأخيرًا، يوصي هذا البحث بضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة الوقت بين الموظفين، وتطبيق أنظمة حديثة لتنظيم العمل، والاستمرار في تقديم البرامج التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في الخدمات المصرفية المقدمة داخل فروع البنك الأهلي السعودي في مدينة جدة.

## قائمة المراجع

- ١) النصور، 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.
- ٢) العتيبي، فهد بن محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في البنوك السعودية. مجلة الإدارة والتنمية
- ٣) السلمي، علي. (٢٠٢٢). الإدارة والإنتاجية: المنهج الشامل لتحسين كفاءة الأداء. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة
- ٤) العتيبي، محمد. (٢٠٢١). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز

- ٥) خير الدين، مجدي. (٢٠١٩). إدارة الوقت: المفاهيم والمهارات والتطبيقات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
- ٦) الزهراني، أحمد (٢٠٢٣). إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة الحديثة
- ٧) الحربي، محمد (٢٠٢٢). تحسين الإنتاجية في المؤسسات المصرفية. دار المسيرة
- ٨) العتيبي، خالد (٢٠٢٤). إدارة الموارد البشرية في البنوك السعودية. الرياض
- ٩) الدراسات العربية (أبو النصر، ٢٠١٧) و(الزعبي، ٢٠٢٠)
- ١٠) أبو شيخة، ن. أ. (٢٠١٠). إدارة الوقت: المنهج والأصول. دار المسيرة للنشر والتوزيع
- ١١) الفقي، إ. (٢٠٠٩). إدارة الوقت. ثمرات للنشر والتوزيع
- ١٢) درة، عبد الباري. (٢٠٠٣). إدارة الوقت. دار المسيرة للنشر والتوزيع
- ١٣) عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية
- ١٤) أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). إدارة الوقت: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- ١٥) الطائي، حميد عبد النبي. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية
- ١٦) السلمي، علي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر
- ١٧) العلاق، بشير عباس. (٢٠١٠). الإدارة الحديثة: المفاهيم والوظائف. عمان: دار المسيرة
- ١٨) قنديلجي، عامر إبراهيم. (٢٠١٨). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. عمان: دار المسيرة
- ١٩) محمد، أحمد بن علي. (٢٠٢٠). أثر إدارة الوقت على كفاءة الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية. جامعة النيلين، السودان
- ٢٠) السنوسي، عبد الله. (٢٠١٩). إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المصارف التجارية الليبية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ١٢ (٢)، ٤٥-٦٨
- ٢١) الحارثي، خالد بن سعد. (٢٠٢٢). أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي السعودي. مجلة الدراسات الإدارية، ١٤ (١)، ٧٧-١٠٢
- ٢٢) منصور عبد القادر. (٢٠١٣). دور البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين في القطاع المصرفي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان

٢٣) المهباش، حسين حامد. (٢٠٢٤). أثر الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين في البنوك الإسلامية. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، مصر.

٢٤) الشريف، راشد. (٢٠٢٥). أخلاقيات العمل وأثرها على أداء موظفي البنوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

٢٥) التميمي، أحمد. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وأثرها على الأداء الوظيفي. دار الفكر للنشر والتوزيع.

٢٦) الزعبي، محمد. (٢٠٢١). تطوير الكفاءة الوظيفية للعاملين في المؤسسات المالية. مجلة العلوم الاقتصادية، الأردن.

- 1)Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. Journal of Applied Psychology**
- 2)Drucker, P. F. (2017). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper Business**
- 3)Mohamad, S. (2024). Work-life balance and employee performance.  
Sayed, O. (2024). Banking performance and human capital.**
- 4)Asia Pacific Management Review (2025). Employee satisfaction in banking sector.**
- 5)Al-Ahliy Bank. (2024). SNB Academy and employee development programs. Saudi National Bank. <https://www.alahli.com/ar/pages/about-us/careers/snb-academy>**
- 6)Drucker, P. F. (2006). The effective executive. HarperCollins.**
- 7)Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. Journal of Applied Psychology, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>**
- 8)Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson Education.**
- 9) New York: Free Press.**
  - Brian Tracy (2014). Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.**

**10) • David Allen (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Books.**

**11) • Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.**

**12) • Dessler, Gary (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson**

**13) Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391.**

**14) Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276.**

**15)**

**Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson Education.**

**16) Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson.**