



د. عادل رزق*

استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة على المصارف: إدارة الوقت في المصارف

* خبير مصرفي - عضو رقابي بالرقابة على البنوك.

المقدمة:

تكاليف أي مشروع، ومن جهة أخرى يرفع من قيمة الأرباح، كما أن سوء استثماره يترتب عليه ارتفاع التكلفة المباشرة، "فما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه". فإدارة الوقت هي إدارة للفكر والضمير، وهي تحقق الرضا الوظيفي والنجاح: معظم الموظفين غير راضين عن عملهم وانتمائهم للعمل في مؤسساتهم وواقعهم بسبب عدم معرفتهم لأهمية الوقت، وهذا ما يسبب لهم الاضطرابات النفسية.

تعريف ادارة الوقت:

إدارة الوقت هو فعل أو عملية واعية من ممارسة السيطرة على مقدار الوقت الذي يتم إنفاقه على أنشطة محددة، بهدف زيادة الكفاءة أو الإنتاجية، فإدارة الوقت ساعدت المؤسسات الاقتصادية من خلال مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة لإنجاز مهام محددة للمشاريع والأهداف، وتشتمل هذه المجموعة على نطاق واسع من الأنشطة، وهي تشتمل على التخطيط، والتخصيص، وتحديد أهداف المؤسسة، وتحليل الوقت الذي تستغرقه، والرصد، وتنظيم الجدولة، وتحديد الأولويات في البداية، ويمكن إدارة الوقت لكافة الأنشطة التجارية أو أنشطة العمل فقط، ولكن في نهاية المطاف تشتمل على الأنشطة الشخصية، فنظام إدارة الوقت هو مزيج من تصميم العمليات، والأدوات، والتقنيات، والأساليب، وعادة إدارة الوقت أمر ضروري في أي تطور للمشروع كما أنها تحدد وقت إنجاز المشروع ونطاق تطبيقه.



يعتبر الوقت مورد فريد في نوعه وعلى هذا ينبغي على الإداريين والمديرين أن يتعلموا كيف يديرون وقتهم، فممارسة إدارة الوقت عادة يمكن تعلمها، يهدف الباحث من هذه الدراسة أن يوضح طريقة إبداعية جديدة لاستثمار الوقت بأفضل صورة ممكنة، وتطبيقها على الرقابة على المصارف، فالإنسان في حقيقته وقت، من منطلق قول الله تعالى ((نحن قدرنا بينكم الموت وما نحن بمسبوقين، على أن نبدل أمثالكم وننشئكم في ما لا تعلمون)) سورة الواقعة آية (60، 61)، ويقسم الله جل جلاله بمطلق الوقت للإنسان الذي تعتمد حياته كلها على الوقت واستثماره في العمل مقرون بالايمان، فالإنسان حقيقته وقت، قال الله تعالى ((والعصر إن الإنسان لفي خسر))، سورة العصر.

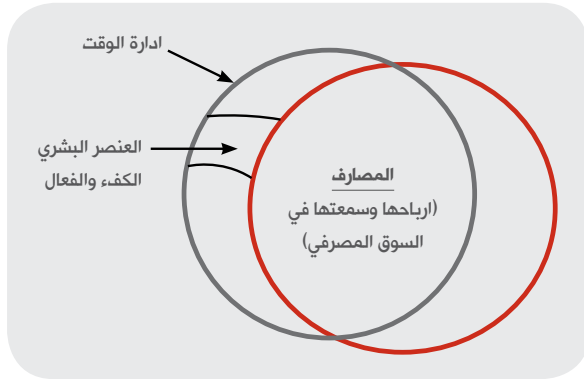
وأنه خاسر لا محالة إذا لم يستثمر وقته في العمل والاخلاص فيه وقد وردت أهمية الوقت في بعض الأحاديث الصحيحة حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((نعمتان مغبونٌ فيهما كثيرٌ من الناس: الصحة والفراغ)) [رواه البخاري والترمذي وابن ماجه عن ابن عباس].

ويرى الباحث انه ما احوج مصارفنا لهذه الإدارة "إدارة الوقت". فالمصرف الناجح في إدارة وقته هو الذي يستثمر وقته المتاح في تحقيق الأهداف المنشودة ويخطط لهذا الوقت المتاح من خلال السيطرة على العوامل التي قد تتسبب في إهدار الوقت. فالوقت يعتبر العنصر الأساسي والمورد الهام لتحقيق الفعالية في الأداء، حيث يقول تعالى: ((وقفوههم إنهم مسئولون)) سورة الصافات آية(25)، فالوقت متاح لنا جميعا بنفس القدر ولكن المتميز والناجح هو الذي يحسن إدارته ويستفيد، وبذلك ينال الفوز بالدارين.

سيتم التركيز في هذه الدراسة على توضيح مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه، وما هي مضيعات الوقت، وعلاقته بالعملية الإدارية والإدارة الفعالة للوقت وتحديد الأهداف، والبدء بالوضع الإيجابي، ووضع الخطط المكتوبة، وخطوات تنظيم الوقت وأسباب المعاملة، وخلق الأعداء وماهي فوائد تنظيم الوقت؟ وما هي مبادئ ادارة الوقت بفاعلية؟ وكيف يمكن تطبيق ادارة الوقت في مصارفنا ومؤسساتنا المالية؟

أهمية الوقت:

الإدارة العصرية تعتبر الوقت واحدا من عناصر إنتاجها، وأحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في



الخطوات العملية لإدارة الوقت في المصارف والمؤسسات المالية:

يعتبر مقياس النجاح للمصارف والمؤسسات هو ما تحققة المصارف من مكاسب مادية وتحقيق رضا العملاء، والتي تنعكس على أرباح المؤسسات، فإدارة الوقت تتكون من مجموعة من الخطوات المتفاعلة مع بعضها بعض. والجدول ادناه يبين خطوات ادارة الوقت والهدف وراء كل خطوة.

مقاييس الوقت:

الوقت له تأثير عميق على الانتاجية، وهو المقياس الذي نستخدمه لقياس مدى ما تساهم به الجهود التي نبذلها في إضافة قيمة إلى الناتج الذي نحققه، وهناك العديد من المقاييس لإدارة الوقت ومنها الفعالية والانتاجية، وسوف يتناول الباحث شرح كل منهما بالدراسة والتحليل.

ماهي الفعالية التنظيمية ؟؟

يرى الباحث أن الفعالية تتحقق فيما لو حقق النظام أهدافه العامة التي وضع من أجلها في وقت معين، وتعني الفعالية أنها "الحكم الإنساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض، وتشكل الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الغير علمي، وعندما لا تكون مقنعة تكون التغييرات ضرورية". ويؤكد هذا المفهوم على ثلاث نقاط أساسية: ارتباط الفعالية بالمنظمة وليس بالمديرين، وأنها تمثل حكماً شخصياً لمدى أداء المنظمة، وهي تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المنظمة.

مهارات التواصل:

ويمكن القول ان إدارة الوقت إحدى الموضوعات التي تندرج تحت مهارات التواصل "Communications Skills" وللمعرفة إدارة الوقت " سنتعرض لمهارات التواصل بالدراسة والتحليل، حيث تنقسم مهارات التواصل الى:

- 1) تواصل مباشر: الطرفين موجودين وجهاً لوجه وهما العميل، وموظفي خدمة العملاء.
- 2) تواصل غير مباشر من خلال النت - التليفون - المراسلات- البريد الالكتروني وغيرها من الوسائل الحديثة.

مزايا تطبيق إدارة الوقت:

يؤكد العلم أن أي عمل تريد تنفيذه ينبغي إدراك مزاياه وفوائده، ليكون العمل فعالاً ويعطي النتائج المطلوبة، ويلزم أيضاً حصر أهم السلبات المستقبلية لهذا العمل وأضراره بغية تحقيق الاهداف المستهدفة، ولذلك فإن النبي ﷺ عندما أراد أن يحدثنا عن أهمية الوقت استخدم أهم لحظة في تاريخ الانسان، وهي وقوفه بين يدي خالقه سبحانه وتعالى، فقال: " لا تزولا قدما عبد حتى يسأل عن أربع... ومنها عن وقته فيما أنفقه." فربط بين استثمار الوقت بما يرضي الله، وبين دخول الجنة والأسئلة التي سيواجهها كل منا.

وخلاصة القول فإن المصارف اليوم تعتبر وقت الإدارة معياراً حاسماً لتحقيق التنافسية والأهداف المنشودة وانعكاساتها على أرباحها وقيمتها السوقية، وما لذلك من آثار ايجابية على اصحاب المصالح المختلفة من (حملة الاسهم، العملاء، الموظفين، الجهات الرقابية، الجهات الحكومية كالضرائب والتأمينات الاجتماعية وغيرهم) وبدلاً من النظر إلى مدى العائد من استثمار هذا الوقت فقط، يتم النظر أيضاً إلى التأثير الإيجابي على سمعة المصرف في السوق المصرفي، وبما أن عمل المدير أساساً مجزأ، ولهذا فإن وقته ينبغي أن يكون مجزأً بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد، وتحقيق الأهداف المناط بتحقيقها، ولهذا فإن الفائدة من وراء إدارة وقت المدير تكمن في تحقيق الأرباح وجذب العملاء الجدد والإحتفاظ بالعملاء القدامى، فإدارة الوقت يساوي نجاح المصرف واستحواذه على حصة سوقية أكبر.

ويمكن إيضاح العلاقة الدائرية التفاعلية بين إدارة المصارف للأرباح وإدارة الوقت وتأثير العنصر البشري الكفاء والفعال على تحقيق هذه الأرباح ويتضح ذلك من الشكل التوضيحي التالي:

خطوات إدارة الوقت	الأهداف
وضع قائمة بتحديد أولويات الأهداف	يجب أن يتم وضع هدفٍ محدد أو رسم الطريق المناسب لتحقيق هذا الهدف، أو وضع مجموعة من الأهداف مما يساعد على تحديد أولويات المهام الخاصة والأهداف الأساسية، وبمجرد الانتهاء من هذه القائمة وما ينبغي فعله، سيكون من السهل بالنسبة للمصارف لتحديد أولويات العمل أو الأمور الهامة الخاصة بها.
تقسيم الوقت لكل من الأنشطة	وذلك يجعل من السهولة إنهاء جميع الأعمال في الوقت المناسب.
بذل المزيد من العمل	إنه يساعدك على الحصول على مزيد من العمل في وقت أقل من اللازم، عندما كنت تخطط وقتك، وسترى حجم العمل الذي يتم إنجازه.
إبقاء الأمور في السياق	أحياناً قد ترى بعض الموظفين يشكون أنه لا يوجد توازن في أداؤهم من ناحية الالتزام بالمسار الاستراتيجي، فإدارة الوقت تسمح لك بالبقاء على المسار الصحيح سواء كنت في أداء العمل الروتيني اليومي أو العمل التكتيكي لتحقيق الأهداف على المدى القصير، أو تلك على المدى الطويل.
انتهاج سياسة الانضباط	إدارة الوقت هي أداة تأديبية، حيث يلعب الوقت دوراً كبيراً في إدارة المصارف عن طريق الحفاظ على أمواله وأصوله، والالتزام بالقواعد والتعليمات الرقابية الصادرة من المصارف المركزية والجهات الرقابية .

ما هي الإنتاجية؟

الإنتاجية هي، بشكل أساسي، مقياس لكفاءة موظف مثل موظف خدمة العملاء، أو عملية منح الائتمان، فالإنتاجية تقرر بمقارنة: قيمة المخرجات أو تكلفة مصدر المدخلات.

معايير الإنتاجية:

كما أنه لا توجد طريقة للقول إن معيار وقت معين يعتبر "جيداً" دون مقارنته مع معيار سابق أو معيار معتمد من شركة أخرى، فإنه من المستحيل أيضاً الحكم على القيمة الممثلة لنسبة معينة من الإنتاجية دون مقارنتها مع نسبة أخرى، ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات والمصارف تعتمد على الإحصائيات والأرقام القياسية الصادرة من المكاتب الإحصائية، ومن ضمنها مكتب إحصائيات العمل الأمريكي كالأرقام القياسية للتجزئة المصرفية، ومن ثم يتم إجراء المقارنة لذلك "المعيار" من سنة لأخرى.

قياس الإنتاجية في المصارف:

في حين أن أول استخدام رئيسي لقياس الإنتاجية قد تم في المؤسسات الصناعية، فإن مبادئه قابلة للتطبيق في كل مكان، ففي العديد من الوظائف الكتابية والخدمية، تجرى قياسات الإنتاجية بشكل روتيني، كما هو الحال في العمليات المتعلقة بالإنتاج، فإنتاجية موظف الائتمان ترتبط بعدد عملاء الائتمان (عدد القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة لهم، عدد بطاقات الفيزا المصدرة)، كما أن إنتاجية موظف الشباك في المصارف يمكن أن تقاس بعدد العمليات المصرفية التي أجراها للعملاء بداية من فتح الحسابات ونهاية بصرف الشيكات المقدمة من العملاء (أو الدولارات المودعة منهم مثلاً) في اليوم من وقت الموظف، وعلى نحو مشابه، فإن إنتاجية موظف خدمة العملاء في المصارف ما يمكن أن تقاس بعدد التعاملات والمقابلات والعملاء التي أجراها خلال ساعة، أو يوم، أو أسبوع، أو شهر من الوقت المتاح للعملية المصرفية.

أهم أساليب التحسين (توفير الوقت) في العمل المصرفي:

• تحسين الطرق المستخدمة في أداء العمل المصرفي:

وتدعى أيضاً "هندسة المناهج" وتشمل هذا التقنية اختباراً منسّقاً يقوم به المديرون واختصاصيو العمل كما لو أنه سيؤدي الآن، مع نظرة إلى تحسين الإجراءات وإضافة أدوات حديثة للمساعدة، أو تسريع العمل في المستقبل، ومثال ذلك تطبيق نظرية (الطوابير الإلكترونية في المصارف)، وهناك تقنيات حديثة للتحسين والتوفير في الوقت تعتمد بشكل رئيسي على: الأتمتة (استبدال الجهد البشري بأجهزة الحاسوب)، وتحليل الأنظمة (الأخذ في الاعتبار جميع مكونات المهمة أو العملية باعتبار مترابطة، والعمل على تحليلها).

• وفورات الحركة:

وهذا يشمل جهد ملموس لتعديل حركات الجسم البشري، في أثناء تأديته للعمل، بحيث تتم الحركات بأكثر الطرق فاعلية، وأكثرها سهولة، وأقلها إرهاقاً. (توفير سيارة لمديري خدمة العملاء للذهاب إلى العملاء في أماكنهم أو مصانعهم).

• تبسيط العمل:

ويكون ذلك عن طريق إزالة العناصر غير الضرورية، وغير المنتجة لمهمة ما، وإذا أمكن، إزالة المهمة نفسها، جمع المهام مع بعضها، فالقيام بعملين أو أكثر في وقت واحد، يوفر الوقت، قم بتغيير التسلسل بحيث تنجز عناصر المهمة بأبسط طريقة، وليس بالضرورة بالترتيب الأفضل من الناحية المنطقية.

مبادئ إدارة الوقت بفاعلية

هناك عشرة مبادئ لإدارة الوقت تم تطويرها نتيجة استقراء الكتابات والمقالات في مجال إدارة الوقت وإذا ما استعرضنا كل عملية إدارة الوقت نجد أن هذه المبادئ لا تعتبر شاملة وإنما تعتبر مبدئية وتحتاج للاختبار وصقل أكثر.

أولاً: المبادئ المتعلقة بالتخطيط

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، لكن كيف يستخدم الوقت حالياً؟

أ) مبدأ تحليل الوقت: ينبغي على المدير أن يحدد كيف يصرف وقته وذلك باستخدام الإجراء الشائع، وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة زمنية، يتم ذلك عن طريق تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، ويتخذ ذلك عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، بعد الانتهاء من التسجيل يمكن القيام بعملية التحليل. وعند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه، أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل، أو المقاطعات، أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

ب) مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

ج) مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، ونقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، على أن يتم ذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها.

د) مبدأ المرونة: يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، فالمدير الذي يقوم بتنظيم وجدولة أكثر من نصف يومه مغالياً، فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقته سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة.

ثانياً: المبادئ المتعلقة بالتنظيم

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته، وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، والمبادئ المتعلقة بالتنظيم هي:

أ- مبدأ التفويض: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية. تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال التي يمكن تفويضها.

ب- مبدأ تقسيم النشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معاً في أقسام من خطة العمل اليومية.

- اتخاذ القرار المناسب مع ضمان استنفاد الوقت المتاح في اتخاذ القرار الائتماني.
- تنفيذ القرار في الوقت المحدد له.
- مبلغ الائتمان المطلوب .
- الغرض المطلوب من أجله الائتمان.
- كيفية التمويل ونمط السداد.
- الضمانات المقدمة.

ما هي الصعوبات التي تؤثر على إدارة الوقت

- السلوك.
- العادات.
- عبء العمل.
- ثقافة المؤسسة.

كيف يمكن تطبيق إدارة الوقت في مصارفنا ومؤسساتنا المالية؟؟

يقترح الباحث اتباع الخطوات التالية للاستفادة من تطبيق إدارة الوقت كالآتي:
 (أ) وضع اطار عام للاجراءات والتعليمات المنظمة لكل إدارة أو قسم بالمصارف من إدارة خدمة العملاء الى ادارة الائتمان الى ادارة العمليات التشغيلية، ويتضمن هذا الإطار ما ينبغي على كل مصرف الإسراع باتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ كافة الضوابط الرقابية والقانونية، ويلزم مراجعة الإجراءات الخاصة بالنواحي المالية التي يمكن أن تعوق تنفيذ تلك مبادئ وأسس ادارة التحديات، ولا بد من وجود تنسيق متعدد الجوانب بين كافة المستويات الادارية في المصرف (مستوى الإدارة العليا والادارة الوسطى الاشرافية والادارة التنفيذية) لضمان فاعلية تطبيق مفهوم ومبادئ ادارة الوقت.

(ب) تطوير انظمة الرقابة الداخلية لمواجهة ظاهرة اهدار الوقت ويجب على كل مصرف من المصارف العربية أن تتخذ الإجراءات المناسبة لتدعيم نظم الرقابة الداخلية وتفعيل تطبيقاتها بما يتناسب مع الممارسات العملية لإدارة الوقت، مع ضرورة ربط ذلك بالعنصر البشري المؤهل والكفاء والفعال لتطبيق هذه الإجراءات والممارسات، وأن تخضع كافة فروع المصرف في ذلك للمساءلة القانونية في حالة عدم التطبيق، وينبغي أيضاً اتخاذ الإجراءات الملائمة لحاسبة العنصر البشري الذي يهدر الوقت ولا يحقق الاهداف المناط القيام بها.



ت- مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جداً لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية مثلاً صرف شيك مصرفي، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها.

ث- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن تنظيم العمل والعاملين مهم بحيث تقلل من كمية العمل الروتيني، وتعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المصارف، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرين في الأعمال الروتينية بين 30% - 65% من الوقت.

ثالثاً: المبادئ المتعلقة بالرقابة

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية، ولكي يتحقق ذلك يتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:

(أ) مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت: إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجداول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

(ب) مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.

تطبيق مبادئ إدارة الوقت:

حالة عملية لفحص منح ائتمان لعميل من عملاء المصارف

ويتم ذلك عن طريق القيام بإجراء اختبارات الالتزام في الوقت المحدد، ويرى الباحث ان ادارة الوقت تشتمل على وضع موازنة للوقت ثم التقييم والرقابة والمتابعة وذلك على النحو التالي:

(1) وضع موازنة للوقت: ويتم ذلك من خلال وضع برنامج زمني يشتمل على التوقيت والتكلفة، وايضاً يتضمن المهام التي سيتم القيام بها، مع تحديد العضو الرقابي الذي سيقوم بكل مهمة. وكذلك مع تحديد أولويات الأعمال وترتيبها ترتيباً زمنياً ثم ترتيبها حسب أهميتها النسبية.

(2) تحديد وتقييم المهام التي سيتم القيام بها: ويشمل التقييم على ما يلي:

- أ - مراجعة تحديد المهام التي يقوم بها المصرف لمنح الائتمان لعميل من العملاء، ومدى تأثير الوقت على ذلك.
- ب- وضع حدود قصوى للوقت المتاح لما يمكن للمصرف أن يتحملة من خسائر نتيجة التعامل مع هذه المخاطر.

(3) الرقابة على الوقت الذي استنفذ في منح الائتمان: تشتمل هذه الرقابة على أربعة خطوات على النحو التالي:

- تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعة لمنح الائتمان IMPLEMENTING POLICIES AND MEASURES.
- تحديد القرار بالمنح ام بعدم منح.

المراجع:

- Anne L. Beatty, Bin Ke and Kathy R. Petroni," Earnings Management to Avoid Earnings Declines across Publicly and Privately Held Banks "The Accounting ReviewVol. 77, No. 3 (Jul., 2002) pp.547-570
- Drucker, Peter F."The Effective Executive The Definitive Guide to Getting the Right Things Done" (Harper business Essentials). New York: Collins, 2006.
- Cohen, William A., A Class with Drucker: The lost lessons of the World's greatest management teacher (2008).
- Samuel Obeng," THE IMPACT OF TIME MANAGEMENT ON BANKS' EFFICIENCY IN GHANA (APPLICATION OF POISSON DISTRIBUTION)". Business Blog | Sun, 24 Oct 2010.
- د. إبراهيم الصعدي، "دراسات في نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.
- د. حسين محمد عيسى، "دراسات في نظم إدارة المعلومات"، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998.
- اتحاد المصارف العربية، "الصناعة المصرفية العربية في عالم المعلوماتية والاتصالات الحديثة"، بيروت، لبنان، 1977.
- عوض بدير الحداد، التخطيط الاستراتيجي بالمصارف، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، فبراير، 2000.
- د.عائدة سيد خطاب، "التخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، مكتبة الحريري، 2005.
- د.طارق طه، "إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

ج) تعزيز دور ادارة التفتيش الداخلي واقسام المراجعة الداخلية بالمصارف: تتضمن تفعيل دور إدارة التفتيش الداخلي وأقسام المراجعة الداخلية في اتخاذ الإجراءات المناسبة للتأكد من قيام كافة الإدارات والأقسام بإداء وظائفهم ومهامهم المناط القيام بها كما هو مخطط لهم بداية من التعرف بالعملاء وجذبهم ونهاية بتحقيق الانتماء والولاء لهؤلاء العملاء اتجاه ذلك، ويلزم على هذه الإدارة إدارة التفتيش الداخلي واقسام المراجعة الداخلية أن تولي عناية خاصة لكل العمليات المصرفية والصفقات التجارية الشاذة وأن تنظر نظرة الشك والريبة من الفروع البعيدة عن الإدارة المركزية، ويلزم على الإدارة أن تنقل شكوكها إلى الإدارة العليا بشأن أي خطأ وممارسة غير قانونية، وينبغي على إدارة التفتيش أن تعمل على تطوير برامج اكتشاف الأخطاء من خلال تطوير السياسات الداخلية، وأنظمة الرقابة الداخلية، وإعداد برامج تدريبية مستمرة للموظفين المفتشين، وفحص حسابات مديري الفروع لإختبار فعالية النظام، وعلى إدارة التفتيش الداخلي في المؤسسات المالية والمصارف أن تتخذ من كافة الإجراءات التنظيمية ليقف حائلاً أمام الأعمال غير المشروعة.

د) تنمية التعاون المحلي بين المصارف العربية: يتضمن أن على كل مصرف عربي من المصارف المحلية ان يعمل على رفع كفاءة تطبيق ادارة الوقت من خلال تبادل المعلومات ..الخ.

خاتمة:

أن ما سبق بيانه فيما يتعلق بإدارة الوقت في المصارف لم يكن إلا اطلاله وقرءة سريعة حاول الباحث فيها ان يوضح طبيعة ادارة الوقت ومفهومه وكيفية تحقيق الفعالية وكيفية تطبيق ادارة الوقت في مصارفنا العربية، حيث اضحى على إدارة المصرف ان تحمل على عاتقها مسؤولية ادارة الوقت بفعالية في ظل وجود العديد من الضغوط.



أ. نعمة الصباغ
مدير عام البنك العربي

البنك العربي
ARAB BANK



البنك العربي يحصد جائزة أفضل بنك للخدمات المصرفية

في المملكة، حيث يحرص البنك على تطوير وتقديم أفضل المنتجات البنكية والحلول المصرفية المبتكرة لتلبية احتياجات عملائه. اننا فخورون بالحصول على هذه الجائزة وسنواصل بذل كافة الجهود لنضع في متناول عملائنا أفضل الخدمات وأكثرها تطوراً.

ومن الجدير بالذكر أن خدمة عربي أون لاين بنسختها العربية والانجليزية مصممة بمستوى عالي من الأمان مع توفر خيار تسجيل ملامح يمكن العميل من التسجيل ذاتياً على الموقع الإلكتروني للبنك. كما وانها تتضمن مزايًا حديثة توفر الراحة والمرونة القصوى لمستخدمها وتتيح لهم فرصة تنفيذ مجموعة واسعة من العمليات المصرفية عبر الإنترنت تتضمن الاطلاع على الحسابات وتفصيلها، إدارة بطاقات الائتمان، خدمة كشف الحساب الإلكتروني وخدمة دفع الفواتير والتقدم بطلبات للحصول على المنتجات وتحويل الأموال وطلب دفاتر الشيكات.

حاز البنك العربي مؤخراً على جائزة أفضل خدمة مصرفية عبر الانترنت في الأردن للعام الخامس على التوالي، والمقدمة من مجلة غلوبال فاينانس العالمية وذلك بفضل خدمته المتميزة عربي أون لاين.

ويأتي فوز البنك العربي بهذه الجائزة بناءً على مجموعة من المعايير المتخصصة والتي تشمل القوة الاستراتيجية في جذب العملاء إلى الموقع الإلكتروني، واستفادتهم من الخدمات المتاحة، والنجاح بزيادة عدد المشتركين وحثهم على استخدام الخدمات المتنوعة المقدمة من خلال الموقع، بالإضافة إلى جودة تصميم الموقع وفعاليتها.

وفي تعليقه على الجائزة، قال السيد يعقوب معتوق، مدير دائرة الخدمات المصرفية للأفراد في البنك العربي - الأردن "يعكس حصول البنك على هذه الجائزة للمرة الخامسة على التوالي مكانة البنك الرائدة في مجال الخدمات المصرفية عبر الانترنت