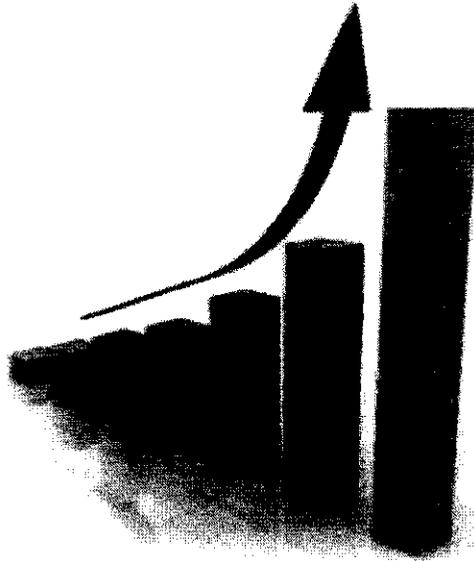


---

---

## الفصل الثالث :

### إدارة الوقت





## الفصل الأول :

### إدارة الوقت

تمهيد :

الوقت هو الثروة الضائعة التي لها قيمة عظيمة في الدول المتقدمة، فمعظم المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية غافلة عن أهمية الوقت، والوقت مورد فريد في نوعه وعلى هذا ينبغي على الإداريين والمديرين أن يتعلموا كيف يديرون عملية استخدام وقتهم، فممارسة إدارة الوقت عادة يمكن تعلمها. وهذه المقالة يبغى الباحث ان يوضح طريقة إبداعية جديدة لاستثمار الوقت بأفضل صورة ممكن وتطبيقها على الرقابة على المصارف، فالإنسان في حقيقته وقت، أو أن رأس ماله هو الوقت، أو أن أثمن شيء يملكه هو الوقت، وهناك تعريف جامع مانع لقيمة الوقت للإنسان كتعريف الإمام الحسن البصرى حيث قال : " الإنسان بضعة أيام كلما انقضى يوم انقضى بضع منه "، فهو كائن متحرك نحو هدف ثابت ونهاية محتومة وهو الموت ، فكل دقيقة تمضي تقربه إلى هذا الهدف الثابت، فقال الله تعالى ﴿ نَحْنُ قَدَرْنَا بَيْنَكُمْ الْمَوْتَ وَمَا نَحْنُ بِمَسْبُوبِينَ (60) عَلَى أَنْ نُبَدِّلَ أَمْثَالَكُمْ وَنُنشِئْكُمْ فِي مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾ سورة الواقعة آية (60، 61) .، وأيضاً فقد أقسم الله جل جلاله بمطلق الوقت قال الله تعالى : ﴿ وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴾ (سورة العصر) .

ما معنى الخسارة ؟ تتحقق الخسارة اذا مضى الوقت بدون تحقيق الهدف فان ذلك يعبر عن الخسارة ، فلذلك يقسم الله جل جلاله بمطلق الوقت للإنسان الذي تعتمد حياته كلها على الوقت واستثماره في العمل مقرون بالايان، فالإنسان حقيقته وقت، وأنه خاسر لا محالة إذا لم يستثمر وقته في العمل والاخلاص فيه ، لأنه يتلاشى شيئاً فشيئاً، لذلك ورد اهمية الوقت في بعض الأحاديث الصحيحة حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « نِعْمَتَانِ مَعْبُودُونَ

فِيهَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ : الصُّحَّةُ وَالْفَرَاغُ » [ رواه البخارى والترمذى وابن ماجه عن ابن عباس ] .  
 ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم : « بادروا إلى الأعمال الصالحة ما ينتظر أحدكم من الدنيا إلا غِنَى مُطْعِيًا، أو فَقْرًا مُنْسِيًا، أو مَرَضًا مُفْسِدًا، أو هَرَمًا مُقْيِدًا، أو مَوْتًا مُجْهِزًا ؛ أو الدجال، فالدجال شرُّ غَائِبٍ يُنْتَظَرُ ؛ أو السَّاعَةُ، والساعة أدهى وأمرّ » . [ أخرجه الترمذى عن أبي هريرة ] . والنبي صلى الله عليه وسلم يقول: « إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها » ويرى الباحث انه لا يوجد شيء يمكن للمؤمن أن يندم عليه يوم القيامة، إلا لحظة مرت عليه في الدنيا ولم يذكر الله فيها ! ولا توجد لحظة تمرّ، على للانسان المؤمن أسعد من أن يحقق فيها عملاً يرضى الله تعالى، ويشعر معه برضا هذا الإله العظيم .. فالوقت نعمة كبرى من الله بها علينا، ولكن معظم الناس غافلون عن نعمة الوقت.

وما أحوج مصارفنا لهذه الإدارة " إدارة الوقت " . فالمصرف الناجح في إدارة وقته هو الذى يستثمر وقته المتاح في الأمور الهامة ويحقق الأهداف المنشودة ويخطط لهذا الوقت المتاح وهو الذى يسيطر على العوامل التى قد تتسبب في إهدار الوقت. فالوقت يعتبر العنصر الأساسى لجميع أمور الحياة فحياتنا ليست إلا وقت معلوم ومحدود ... ألا يجب علينا إدارة هذا المحدود المعلوم الذى سوف نُسأل عنه.

يقول تعالى: ﴿ وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ﴾ فالوقت متاح لنا جميعا بنفس القدر ولكن التميز والناجح هو الذى يحسن إدارته ويستفيد وبذلك ينال الفوز بالدارين.

في هذا المقالة سيتم التركيز على توضيح مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه وما هى مضيعات الوقت وعلاقته بالعملية الإدارية والإدارة الفعالة للوقت وتحديد الأهداف والبدء بالوضع الإيجابي ووضع الخطط المكتوبة وخطوات تنظيم الوقت وأسباب المماثلة وخلق الأعذار وماهى فوائد تنظيم الوقت.

### أهمية الوقت :

إن قضية الانتاج وما يرتبط بها من تحقيق معدلات التنمية المنشودة هى تعتبر في المقام الأول قضية وقت، حيث برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وارتبط مفهوم إدارة الوقت، بشكل كبير، بالعمل الإدارى من خلال وجود عملية

مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة، فالإدارة العصرية تعتبر الوقت واحداً من عناصر إنتاجها، وأحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي: الطاقات البشرية، الموارد المادية، المواد الخام، التجهيزات والبنية التحتية، إضافة إلى الوقت الذي يُعدّ أكثرها أهمية، وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أى مشروع، ومن جهة أخرى يرفع من قيمة الأرباح، كما أن سوء استثماره يترتب عليه ارتفاع التكلفة المباشرة.

"فما من حركة تُؤدّي إلا ضمن وقت محدد، وما من عمل يُؤدّي إلا كان الوقت إلى جانبه".

فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت" وهكذا أصبحت التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج، حيث اندمج المفهومان معا ليفرزا مفهوم الإنتاجية التي تعنى العلاقة بين ما هو منتج والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج.

إدارة الوقت هي إدارة للفكر والضمير، وهي فوق ذلك إدارة للحياة، لجميع جوانبها وأبعادها، أو بعبارة أخرى فإن إدارة الوقت إنجاز الكثير من الأعمال في الزمن المحدد لها، فإدارة الوقت تحقق الرضا الوظيفي والنجاح: معظم الموظفون غير راضين عن عملهم وانتائهم للعمل في مؤسساتهم وواقعهم بسبب عدم معرفتهم لأهمية الوقت، وهذا ما يسبب لهم الكثير من الاضطرابات النفسية، فعلماء النفس يؤكدون على أن معظم الأمراض النفسية تنشأ نتيجة عدم الرضا عن الواقع. ولذلك سوف نعدد بعض الفوائد لاستثمار الوقت واستغلال كل ثانية دون في عمل مفيد.

### تعريف إدارة الوقت :

**Time management** is the act or process of exercising conscious control over the amount of time spent on specific activities, especially to increase efficiency or productivity. Time management may be aided by a range of skills, tools, and techniques used to manage time when accomplishing specific tasks, projects and goals. This set encompasses a wide scope of activities, and these include planning , allocating, setting goals delegation,

analysis of time spent, monitoring, organizing, scheduling, and prioritizing. Initially, time management referred to just business or work activities, but eventually the term broadened to include personal activities as well. A time management system is a designed combination of processes, tools, techniques, and methods. Usually time management is a necessity in any project development as it determines the project completion time and scope

### إدارة الوقت :

هو فعل أو عملية واعية من ممارسة السيطرة على مقدار الوقت الذى يتم انفاقه 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، وهى تشتمل على التخطيط، والتخصيص، وتحديد أهداف المؤسسة، وتحليل الوقت الذى تستغرقه، والرصد، وتنظيم الجدولة، وتحديد الأولويات. فى البداية، ويمكن إدارة الوقت لكافة الأنشطة التجارية أو أنشطة العمل فقط، ولكن فى نهاية المطاف تشتمل على الأنشطة الشخصية، فنظام إدارة الوقت هو مزيج من تصميم العمليات والأدوات والتقنيات والأساليب، وعادة إدارة الوقت أمر ضرورى فى أى تطور للمشروع كما أنها تحدد وقت إنجاز المشروع ونطاق تطبيقه.

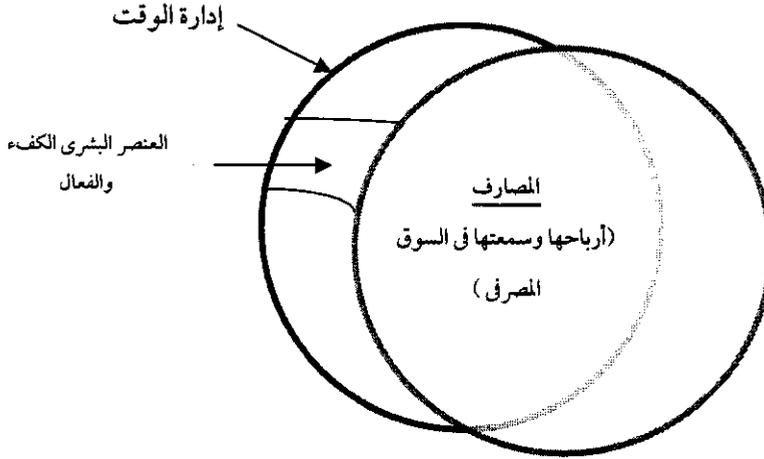
ويمكن القول ان إدارة الوقت إحدى الموضوعات التى تندرج تحت مهارات التواصل "Communications Skills" ولمعرفة "ادارة الوقت" يجب عرض مهارات التواصل بالدراسة والتحليل كما يلى :

### مهارات التواصل تنقسم الى:

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

وصفوة القول فان المصارف اليوم تعتبر وقت الإدارة معياراً حاسماً لتحقيق التنافسية والأهداف المنشودة وانعكاساتها على أرباحها وقيمتها السوقية، وما لذلك من آثار إيجابية

على أصحاب المصالح المختلفة من (حملة الأسهم، العملاء، الموظفون، الجهات الرقابية، الجهات الحكومية كالضرائب والتأمينات الاجتماعية وغيرهم) وبدلاً من النظر إلى مدى العائد من استثمار هذا الوقت فقط وإنما التأثير الإيجابي على سمعة المصرف في السوق المصرفي، وكذلك وإن (1):



شكل توضيحي رقم (1) عن العلاقة الدائرية بين إدارة أرباح المصارف وإدارة الوقت والعنصر البشري الكفاء والفعال الذي يحقق الأهداف المنشودة

### الخطوات العملية لإدارة الوقت في المصارف والمؤسسات المالية :

قد دأب بعض علماء الغرب على إصدار كتب حول إدارة الوقت، حققت هذه الكتب نسبة مبيعات عالية في العالم، بما يؤكد اهتمام الناس بهذا الجانب المهم وحرصهم على تعلم الجديد في فنّ استغلال الوقت واستثماره بأفضل صورة ممكنة، وبما يحقق مصالحهم وأهدافهم وبالنتيجة ليصلوا إلى السعادة التي يبحث عنها كل إنسان.

ومن استقرانا هذه الكتب نجد أنها تركز على هدف واحد هو تحقيق الأهداف المادية ولا سيما تعظيم القيمة السوقية للمؤسسات، فمقياس النجاح للمصارف والمؤسسات هو ما تحقّقه المصارف من مكاسب مادية، ويقوم منهج إدارة الوقت على فكرة استثمار الوقت، وأن الوقت له قيمة مادية تنعكس على أرباح المؤسسات، فإدارة الوقت تتكون من مجموعة من الخطوات المتفاعلة مع بعضها بعض فالخطوة الأولى هي :

- (1) وضع قائمة بتحديد أولويات الأهداف : يجب أن يتم وضع هدف محدد أو رسم الطريق المناسب لتحقيق هذا الهدف) أو وضع مجموعة من الأهداف إنه يساعد على تحديد أولويات المهام الخاصة والأهداف الأساسية وبمجرد الانتهاء من هذه القائمة وما ينبغى فعله، وسيكون من الأسهل بالنسبة للمصارف لتحديد أولويات العمل أو الأمور الهامة الخاصة بها ثم يتم تقسيم الوقت لكل من الأنشطة وذلك يجعل من السهولة لإنهاء جميع الأعمال فى الوقت المناسب .
- (2) بذل المزيد من العمل : إنه يساعدك على الحصول على مزيد من العمل فى وقت أقل من اللازم .عندما كنت تخطط وقتك، وسترى حجم العمل الذى يتعين التصدى لها .
- (3) إبقاء الأمور فى السياق : أحيانا قد ترى بعض الموظفون يشكون أنه لا يوجد توازن فى أدائهم، ويلزم أن يتم إدارة الوقت بوضع الأمور فى سياقها الصحيح باستخدام قائمة العمل، ثم اتخاذاالقرارات الصعبة، لا سيما حول كيفية القيام بعمل معين .
- (4) الالتزام بالمسار الاستراتيجى : إدارة الوقت يسمح لك بالبقاء على المسار الصحيح . سواء كنت فى أداء العمل الروتينى اليومى أو العمل التكتيكي لتحقيق الأهداف على المدى القصير أو تلك على المدى الطويل، .
- (5) انتهاج سياسة الانضباط : إدارة الوقت هى أداة تأديبية، t الوقت يلعب دورا كبيرا فى إدارة المصارف عن طريق الحفاظ على أمواله واصوله، والالتزام قواعد والتعليقات الرقابية الصادرة من المصارف المركزية والجهات الرقابية مع الوقوف على الأشياء المختلفة عن طريق انتهاج مهارات إدارة الوقت .

### أهم الدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة الوقت فى المصارف (1) :

الدراسة تعهّدت بتقييم تأثير إدارة الوقت على كفاءة المصارف فى غانا (وتناولت الدراسة التطبيقية على دراسة سيرة البنك التجارى فى دولة غانا، لكلا من Accra and Stanbic Bank). وقام كاتب ذلك البحث باستخدام المنهج الاستقرائى والتجريبى فى

(1) samuel obeng," the impact of time management on banks' efficiency in ghana (application of poisson distribution)", business blog | sun, 24 oct 2010.

استخلاص النتائج، واستند على اثنان من مصادر البيانات، أساسية وثانوية. تضمنت مصادر البيانات الأساسية مجموعة البيانات من ملاحظة العملاء في طابور في كل من المصرفان، والمجموعة الثانية تشتمل على بيانات أساسية تم استيقانها من خلال استعمال قائمة استفتاء أو استبيان منظم، والبيانات الثانوية حصلت عليها الباحث من خلال المراجع والكتب ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن إدارة الوقت تؤثر تأثير مباشر على خدمة العملاء وبالتالي انعكاسها على سمعة المصرف وأخيرا قيمته السوقية وأرباحه..

ودراسة أخرى تناولت أهمية إدارة الأرباح وعلاقتها بعامل الوقت وتأثيره على المصارف وهذا الدراسة<sup>(1)</sup>.

دراسة تنبؤية A prospective study اختبرت الفرضية بأن تقدير الطالب الكلية (GPA) معدل نقطة درجة كلية (جى بى أى) تكون متوقعة بكيفية استخدام الطالب لوقته وكيفية إدارته للوقت وتنظيمه له (ممارسات إدارة وتنظيم الوقت). 90 طالب في الكلية أكملوا قائمة الاستبيان أو الاستقصاء عن إدارة الوقت وتنظيمه في عام 1983؛ وأوضحت المقالة أيضا وجود اتجاه عام لاهمية الوقت وتأثيره للالتحاق بالكليات العلمية وذلك من خلال الكشف عن تحليل 35 مكون من المكونات الرئيسية لإدارة الوقت، ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن ممارسات إدارة الوقت قد تؤثر على الإنجاز العام للكليات.

نتائج بحث موسع تم في الولايات المتحدة الأمريكية : 20% فقط من وقت أى موظف تستغل في أعمال مهمة مرتبطة مباشرة بمهام الوظيفة وأهداف المؤسسة، يقضى الموظف في المتوسط ساعتان في القراءة، يقضى الموظف في المتوسط 40 دقيقة للوصول من وإلى مكان العمل، يقضى الموظف في المتوسط 45 دقيقة في البحث عن أوراق أو متعلقات خاصة بالعمل، يقضى الموظف الذى يعمل في مكتب يتسم بالفوضى 90 دقيقة في البحث عن أغراض مفقودة، يتعرض الموظف العادى كل 10 دقائق لمقاطعة) محادثة عادية أو تليفونية،

(1) Anne L. Beatty, Bin Ke and Kathy R. Petroni, "Earnings Management to Avoid Earnings Declines across Publicly and Privately Held Banks" *The Accounting Review* Vol. 77, No. 3 (Jul., 2002), pp. 547-570

يقضى الموظف العادى 40 دقيقة فى تحديد بأى المهام يبدأ، يقضى الشخص العادى فى المتوسط 28 ساعة أسبوعيا أمام التلفزيون، الوصول المتأخر لمكان العمل 15 دقيقة يؤدى إلى ارتباك اليوم وضياع ما لا يقل عن 90 دقيقة) أخرى .

مقاييس الوقت :يعتبر الوقت مقياس عالمى فريد بحيث أنه حاضرٌ فى حياتنا الشخصية وفى مقدرات المؤسسات على حد سواء،، ونتيجة لذلك، فإن للوقت تأثير عميق على إنتاجيتنا - وهو المقياس الذى نستخدمه لقياس مدى ما تساهم به الجهود التى نبذلها فى إضافة قيمة إلى الناتج الذى نحققه،، ويمكن تطبيق قيمة الوقت على أى مدخل لأى مشروع عمل، وهناك العديد من المقاييس لإدارة الوقت ومنها الفعالية والانتاجية وسوف يتناول الباحث شرح كل منها بالدراسة والتحليل .

الخلفية العلمية للفعالية : بداية يود الباحث الإشارة إلى أن الفعالية هى "مقياس للإنتاج المستمد من قدر معين من مستلزمات الإنتاج، تزيد الكفاءة إذا زاد الإنتاج دون زيادة فى مستلزمات الإنتاج، أو إذا كان قدر أقل من مستلزمات الإنتاج ينتج عنه نفس الكمية من الإنتاج" (1)،، أو هى القابلية للإنتاج المؤثر (2) *Effectiveness means the capability of producing an effect*، وخلصت دراسة (3) إلى إنها "تتعلق بالتأثير على عمَل الأشياء الصحيحة، وذلك التأثير يعنى انضباط مهمٌ من المُمكن أن يتعلّم ويجب أن يُكسب"،، حيث إن كلمة فعالة " تُستعمل أحيانا على نحو كمي، "أن يكونَ فعالا جدا أو ليسَ فعّالَ كثيرَ". وعلى أية حال هى تعنى "العلمُ والمعرفة وتحديد الاتجاه (إيجابى أو سلبى) والمقارنة مع المعيار المُعطى". (4)، ويرى الباحث أن الفعالية تتحقق فيما لو حقق النظام أهدافه العامة التى وضع من أجلها فى وقت معين .،

<http://www.scribd.Com>

(1) -لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

(2) <http://en.wikipedia.org/wiki>

(3) Drucker, Peter F. " The Effective Executive The Definitive Guide to Getting the Right Things Done" (Harper business Essentials). New York: Collins, 2006.

(4) Cohen, William A., A Class with Drucker: The lost lessons of the World's greatest management teacher (2008).

أما ماهية الفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>: تعنى أنها "الحكم الإنسانى عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض، وتشكل الأحكام للمديرين الأساس للتغير التنظيمى الغير علمى، وعندما لا تكون مقنعة تكون التغييرات ضرورية".

ويؤكد هذا المفهوم على ثلاث نقاط أساسية: ارتباط الفعالية بالمنظمة وليس بالمديرين، وأنها تمثل حكما شخصيا لمدى أداء المنظمة، وهى تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المنظمة.، وحتى يمكن الحكم على مدى كفاءة النظام وفعاليته فى المنشأة فى تحقيق مقوماته الأساسية يتم استخدام معيارين هما<sup>(2)</sup>:

(1) ومعيار الفعالية: وتتحقق الفعالية فيما لو حقق النظام أهدافه العامة التى وضع من أجلها، أدى إلى تبويب مداخل قياس الفعالية إلى ثلاث مداخل هى كالاتى:

(أ) مدخل الأهداف: وينطلق هذا المدخل من افتراضين رئيسيين وهما: الافتراض الأول أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها، والافتراض الثانى أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم إمكانية قياس مدى النجاح فى تحقيقها، ومن ابرز وأكثر معايير قياس الفعالية شيوعا وفقا لهذا المدخل هى الإنتاجية، الرضا الوظيفى، والربحية.

(ب) مدخل النظم: وقد حدد ذلك المدخل مفهوم الفعالية بأنها "مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعى، على تحقيق الأهداف المرجوة، دون إن يكون فى ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها، أو إجهاد لقدرات وطاقات موظفيها"، وركزت نماذج النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية فى قياس الفعالية وهى: قدرة المنظمة على تأمين مدخلاتها اللازمة لعملياتها ونشاطاتها، وكفاءة عمليات الإنتاج، ومرونة المنظمة فى التكيف مع المتغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية، والروح المعنوية.

(1) د. حسين محمد عيسى، "دراسات فى نظم إدارة المعلومات"، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998.

(2) د. إبراهيم الصعيدي، "دراسات فى نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994، ص8.

ج) مدخل جمهور المستفيدين (أصحاب المصالح المختلفة): ويركز ذلك المدخل على "مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، المساهمون، والمنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة"، ويفترض ذلك المدخل على أن فعالية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية بالنسبة للمصارف تشتمل على الموظفون والعملاء، ويهتم ذلك المدخل بالعمليات والأنشطة الداخلية، ولكنه يركز على المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة، ويهتم أيضاً بالعوامل المؤثرة على فعالية المنظمة والموارد الأكثر أهمية، وإعطاء أوزان للعوامل المؤثرة على تحديد معيار لقياس فعالية كل عامل بمشاركة الأعضاء وذوى المصلحة ومن الفئات المختلفة، وتحديد النشاط الذى على المنظمة أن تؤديه وبها يعزز من فعاليتها .

2) معيار الكفاءة: وتحدد الكفاءة في العلاقة بين مدخلات النظام ومخرجاته، ومدى ارتباطها بعضها البعض وكيفية التحكم فيها (مدخلات المصارف ودائع العملاء ومخرجاته منح الائتمان والتسهيلات الائتمانية فالمصارف تعتبر مصانع للائتمان).

3) قياس الإنتاجية: الإنتاجية هي، بشكل أساسى، مقياس لكفاءة موظف مثل موظف خدمة العملاء، أو عملية منح الائتمان، فالإنتاجية تقرر بمقارنة:

أ) قيمة المخرجات أو

ب) تكلفة مصدر المدخلات وغالباً ما يعبر عنها بنسبة أو معدل:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

### 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، فإن من المستحيل أيضاً الحكم على القيمة الممثلة

نسبة 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 كأرقام القياسية للتجزئة المصرفية، ومن ثم يتم إجراء المقارنة لذلك "المعيار" من سنة لأخرى.

### الأخطاء الكامنة في مقارنة الإنتاجية :

باستخدام المقارنات ما بين نسب الإنتاجية لنشاط أو عملية معينة، فإن من السهل نسبياً ومن المفيد، تقرير ما إذا كان هناك تحسن . فالمقارنات لا تكون صحيحة، بالطبع إلا إذا كانت وحدات المخرجات والمدخلات للنسب التي تجرى عليها المقارنة متشابهة ، فمكتب إحصاءات العمل ، على سبيل المثال، يستخدم دوماً فهرساً للمخرجات يقوم على القيمة المضافة من قبل المنشآت الصناعية وحيث في الدول النامية وما تحتويه من مصارف لا تجد أرقام قياسية للعديد من الأنشطة المصرفية ، ومدخلات تعتمد على ساعات العمل الإجمالية في تلك المصانع، وقد تتغير العوامل التي تساهم بالمدخلات والمخرجات - فذلك هو جوهر تحسن الإنتاجية - إلا أن الطرق المستخدمة لاحتساب قيمتها ينبغي أن تنسق من فترة لأخرى .

### أهداف لتحسين الإنتاجية :

في حين أن أول استخدام رئيسي لقياس الإنتاجية وتحسينها 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 كروت الفيزا المصدرة )، وكذلك على سبيل المثال، يمكن أن تقيم بعدد الحروف أو الأسطر المطبوعة خلال ساعة عمل، 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 فى المصارف ما يمكن أن تقاس بعدد التعاملات والمقابلات والعملاء التى أجراها خلال ساعة، أو يوم، أو أسبوع، أو شهر من وقت المتاح للعملية المصرفية .

### التناسق فى تحديد فترة الوقت :

أخيراً يجب إعطاء مسألة تحديد مواصفات الفترة الزمنية التى تجرى بموجها مقياس الإنتاجية انتباهاً خاصاً . ويجب طرح الأسئلة التالية، بشكل خاص، للتأكد من انه تم الحفاظ على التناسق الضرورى لإجراء مقارنات ذات مغزى :

- هل إن الساعات الزمنية المستخدمة هذه السنة هى ذاتها التى استخدمت العام الماضى، أم إن فترة الراحة الإضافية قد زادت مثل فترة غداء أطول؟. (ثبات المقياس)
- هل كانت ساعات العمل فى العام الماضى بنفس الفترة من اليوم كما فى هذا العام، أم هل تتضمن عملاً ليلياً، أو ساعات عمل إضافية، الخ؟.
- مع وجود نشاطات محددة (مثل مقابلات وجولات على مصانع العملاء مثلاً)، كم من الوقت تستغرق ساعة الاتصال الفعلية - 45، 55، 60، 75 أو دقيقة؟.
- هل يدخل العمل أيام العطل فى الحساب، أم أنه مستبعد؟.
- هل ساعات عمل العام الماضى تتضمن ساعات عملت فى نوبات متقطعة أو ضمن جدول أعمال ذى وقت مرن، كما فى هذا العام؟.
- هل عملت المقاييس خلال نفس الأشهر لهذا العام كما فى العام الماضى؟ وهل يمكن مقارنة هذه الشهور بشكل صحيح؟.
- هل تتألف السنة من (50) أو (52) أسبوعاً؟ و360 يوماً أو 365 يوماً؟.

### تحسين استخدام المستخدمين للوقت :

فى وقت مبكر من هذا القرن، حدد خبراء دراسة الوقت عامل الطاقة البشرية / المهارة كهدف رئيس لتحسين الإنتاجية . ومع ذلك يكمن خلف هذا الهدف عدد من الحالات الطبيعية التى يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الوقت اللازم لأداء مهمة ما، بما فى ذلك ما يلى :

- حركات الجسم، واليد، والذراع المستخدمة .
- الطرق المستخدمة و/ أو التي ينصح بها .
- الترتيب المادى لخطة العمل .
- المظاهر العملية المتعلقة ببيئة العمل .
- الأدوات والمعدات المتوفرة .
- أنظمة الدعم التنظيمية .

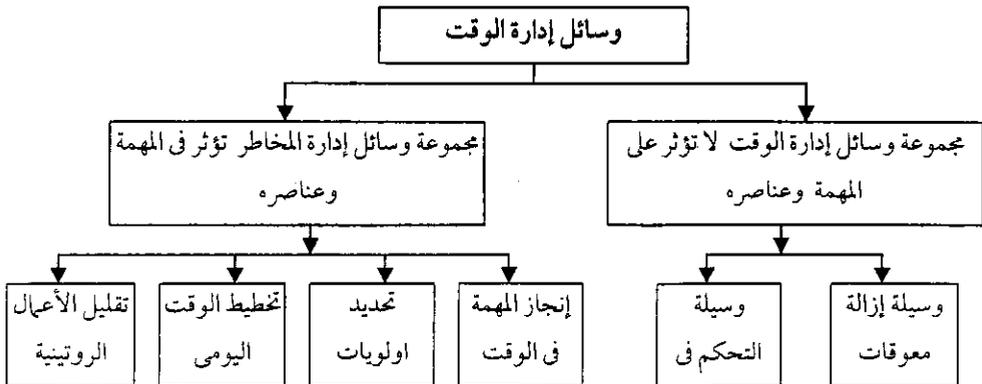
ونتيجة لتنامى إدراك هذه العوامل، فإن الإدارة قد حولت تركيزها إلى مواصلة البحث عن أساليب توفير الوقت يمكن أن تؤثر على مجال واسع من الطاقة الإنسانية ومدخلات المهارات .

#### ومن أهم أساليب التحسين هذه ما يلي :

- تحسّين الطرق المستخدمة في أداء العمل المصرفي : وتدعى أيضاً " هندسة المناهج " وتشمل هذا التقنية اختباراً منسقاً يقوم به المديرون واختصاصيو العمل كما لو أنه سيؤدى الآن، مع نظرة إلى تحسّين الإجراءات وإضافة أدوات حديثة للمساعدة، أو تسريع العمل في المستقبل، ومثال ذلك تطبيق نظرية الطوابير الالكتونية في المصارف .
- وفورات الحركة : وهذا يشمل جهد ملموس لتعديل حركات الجسم البشري، في أثناء تأديته للعمل، بحيث تتم الحركات بأكثر الطرق فاعلية، وأكثرها سهولة، وأقلها ارهاقاً. (توفير سيارة لمديرى خدة العملاء للذهاب إلى العملاء في امانتهم أو مصانعهم) ، وتركز وفورات الحركة على الإرشادات التالية:
  - ✓ يجب أن تكون الحركات منتجة: أى أن كل حركة يجب أن تجعل العمل أقرب للانجاز.
  - ✓ يجب أن تكون الحركات بسيطة، فكلما كان استخدام أجزاء الجسم أقل، كلما كان ذلك أفضل.
  - ✓ يجب أن تكون الحركات متناغمة.
  - ✓ توفير الراحة للعاملين.
  - ✓ تقليل الأنشطة غير الملائمة.

## 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 فى وقت واحد، يوفر الوقت.
  - قم بتغيير التسلسل بحيث تنجز عناصر المهمة بأبسط طريقة، وليس بالضرورة بالترتيب الأفضل من الناحية المنطقية.
  - بسّط الإجراء، بعد التركيز على المبادئ الثلاثة السابقة، فهذه الخطوات النهائية تحث المراقب أو العامل على البحث عن تقنيات طرق التحسين والتوفير فى الحركة.
- 1- الميكنة والأتمتة: ففى حين أن تحسين الطرق وتبسيط العمل يميل إلى التركيز على إجراء تحسينات صغيرة على المدخلات البشرية، فإن المناهج التكنولوجية العالية التى تركز على إجراء تحسينات واسعة النطاق غالباً ما تتضمن استبدال الجهد البشرى بأجهزة الحاسوب والمكننة
- 2- تحليل الأنظمة: تقوم على هذا المنهج حالياً أساليب تحسين الأداء لكافة الأعمال، ويسعى تحليل الأنظمة إلى إجراء تحسينات، حيث يأخذ فى الاعتبار جميع أوضاع ومكونات المهمة أو العملية، على أساس أنها مترابطة، ذلك أن تغييراً ما فى أحد العوامل سيؤثر دوماً على الوضع أو على عامل آخر، ويدعم هذا التحليل بشكل كبير التقنيات التحليلية المتطورة مثل تلك التى تقدمها المناهج الكمية، وبحوث العمليات، والمحاكاة بمساعدة الحاسوب، ويمكن القول أنه لم يكن ممكناً من دونها. ويرى الباحث أنه يمكن تقسيم وسائل إدارة الوقت تبعاً لمدى تأثير كل وسيلة على المهام المناط القيام به كما فى الشكل التوضيحي رقم (2) التالى :



ويتضح من الشكل السابق أن وسائل إدارة الوقت متعددة ومتنوعة وتنقسم حسب مدى تأثيرها على المهمة إلى (سياسة ازالة معوقات العمل ، وتقسيم العمل ) .

### 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 وتخضع لاختبار وصقل أكثر.

#### أولاً : المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

1) 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؟

إن معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم، واقترح بعض المفكرين طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم: احتفظ بمذكرة مواعيد أو اطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل.

#### 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 .ويتم 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.

عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أى سبب آخر .

#### ب) مبدأ التخطيط اليومي :

من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في

اليوم التالى، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهام، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسى للإدارة السيئة للوقت. فالتخطيط الفعال سيقضى على مشكلة إهدار وضياع الوقت، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة. فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وأن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمنى لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر. وعليه "حدد الأولويات واتبع قراراتك التى اتخذتها فى ذلك".

#### ج) مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:

يجب تخصيص الوقت المتوافر فى يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التى تعتبر ذات أولوية عالية. ونقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها فى الخطة اليومية، على أن يتم ذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها.

إن طريقة تحديد الأولويات قد درست بشمول بواسطة المفكرين الذين اقترحوا تصنيف مهام العمل بثلاث طرق تساعد فى الوصول إلى تحديد الأولويات. تعتمد طريقتين على ظاهرة إن الأشياء التى نعتبرها ملحة ليست دائماً مهمة. والأشياء المهمة ليست دائماً ملحة. لذلك يجب أن تصنف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من "ملح جداً" إلى "غير ملح" ومن ثم يعاد تصنيفها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من "مهم جداً" إلى "مهم". أما التصنيف الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال التى يمكن تفويضها للغير وتلك التى لا يمكن تفويضها.

من الواضح إذن إن أكثر الأعمال أولوية هى تلك التى لا يمكن تفويضها وملحة وفى نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية.

#### د) مبدأ المرونة:

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التى تؤخذ فى الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصى، أى أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت فى يوم

العمل الذى يمكن أن تجدول فيه المهام. فالمدير الذى يخطط للمء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة فى الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على اتباعه.

إن أى شخص فى موقع إدارى مهم يقوم بتنظيم وجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغاليا. فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه فى معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومى فى منظمة كبيرة.

ينبغى أن ندرك أن 50% من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز فى خلال نصف اليوم، وفى نفس الوقت المخصص لها. فعلى سبيل المثال: إذا كانت هناك مهام مجدولة فى خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتا اقل من نصف اليوم فإن الذى يحدث هو إننا نمدد العمل ونترأخى حتى نملأ نصف اليوم المتاح لنا، هذا هو ما يؤدى بنا إلى اكتساب عادات سيئة فى إدارة الوقت. ينبغى الحفاظ على نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء فى سير العمل. هذه الإجراءات الوقائية ينبغى على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز فى تمديد العمل والإبطاء فيه للمء الوقت المتاح.

### ثانيا : المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية فى استخدام وقته . وأول مبدأ للتنظيم هو:

#### (أ) مبدأ التفويض:

إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضرورى لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية.

تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها فى الخطة اليومية بأن يتم أولاً تحديد أى من هذه الأعمال يمكن تفويضها. كل الأعمال التى يمكن تفويضها ينبغى أن تعطى المدير وقتاً حراً يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها. ولكى يتم تحديد الأعمال التى يمكن تفويضها ينبغى على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

(ب) مبدأ تقسيم النشاط العمل:

كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا فى أقسام من خطة العمل اليومية.

(ج) مبدأ التحكم فى المعوقات :

من الضرورى جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم فى النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية .

يجب التقليل من المقاطعات مثلا صرف شيك مصرفى وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقى المرؤوسون مع مديرهم فى وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها فى وقت محدد، وتم تحديد موعد للاجتماعات وفى وقت معين، كما حدد وقت " الهدوء " للتفكير الخاص بالمدير يوميا، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات، وسيقل أيضاً عدد المرات الابتداء والتوقف ( المعوقات أو المعترضات (فى إنجاز الأعمال، فالمحافظة على عدد مرات الابتداء والتوقف إلى حد بسيط سوف يؤدى إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذى سيؤدى إلى توفير الوقت .

(د) مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية :

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً.

إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتينية سيؤدى إلى استخدام أكثر فعالية للوقت. لن يستطيع أى مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما، لكن ينبغي الإقلال منها، وتعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث فى المصارف، ويقدر الوقت الذى يمضيه المديرون فى الأعمال الروتينية بين 30% و 65% من الوقت المتاح أمامهم .

**ثالثا : 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 والجدول والأداء بها يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

(ب) مبدأ إعادة التحليل:

ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة اشهر والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.، ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة اشهر على الأقل. 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 أن إدارة 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، وأيضا يتضمن المهام التي سيتم القيام بها، مع تحديد العصور الرقابى الذى سيقوم بكل مهمة . مع تحديد أولويات الأعمال وترتيبها ترتيبا زمنيا 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 .

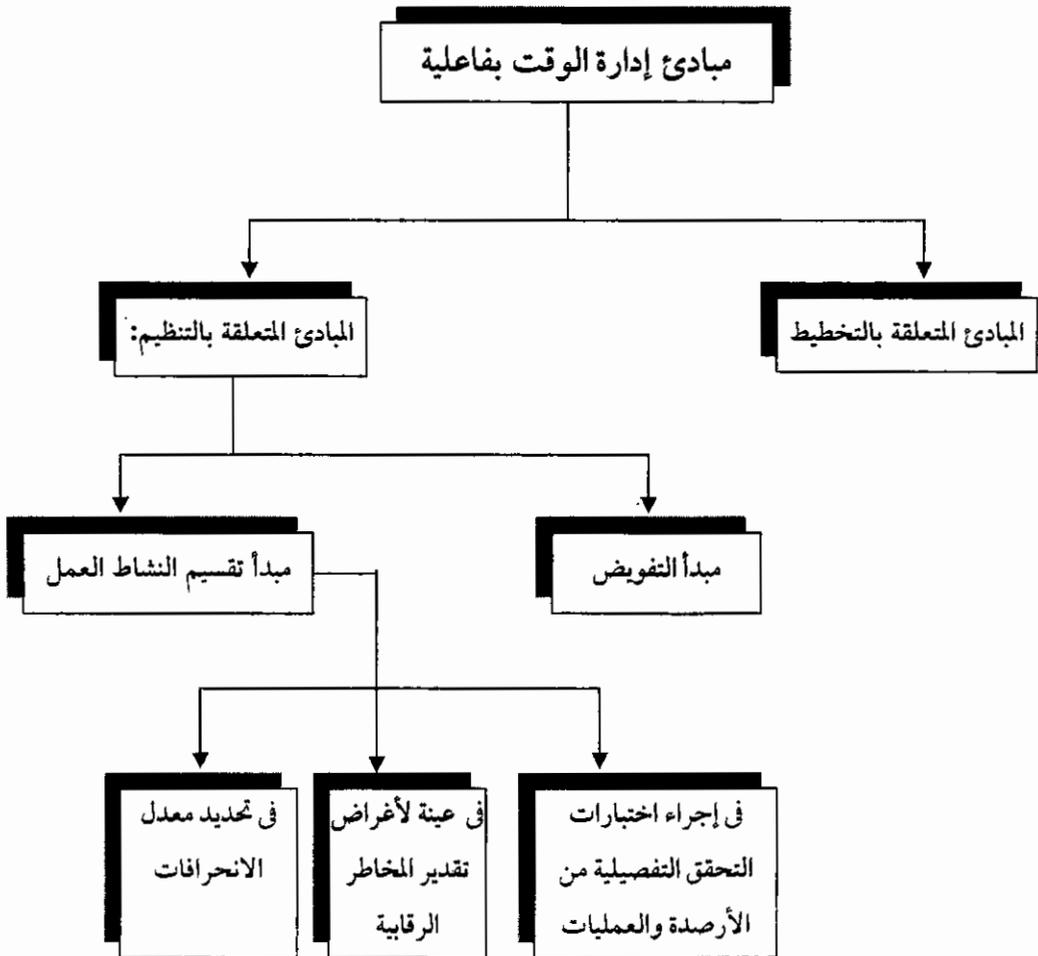
ب- وضع حدود قصوى للوقت المتاح لما يمكن للمصرف أن يتحمله من خسائر نتيجة التعامل مع هذه المخاطر.

3- الرقابة على الوقت الذي استنفذ في منح الائتمان : تشمل هذه الرقابة على اربعة خطوات مجالات على النحو التالي :

- أ- تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعية لمنح الائتمان implementing policies and measures
- ب- تحديد القرار بالمنح ام بعدم منحه .
- ت- اتخاذ القرار المناسب مع ضمان استنفاد الوقت المتاح في اتخاذ القرار الائتماني .
- ث- تنفيذ القرار في الوقت المحدد له .

ويمكن تلخيص أهم مبادئ إدارة الوقت بفعالية بالشكل التوضيحي رقم (3)

شكل رقم (3)



## ما هي الصعوبات التي تؤثر على إدارة الوقت ؟

- (1) السلوك (التصرفات)  
 (2) العادات  
 (3) عبء العمل.  
 (4) ثقافة المؤسسة.

كيف يمكن تطبيق إدارة الوقت في مصارفنا ومؤسساتنا المالية يقترح الباحث اتباع الخطوات التالية للاستفادة من تطبيق إدارة الوقت كالاتى :

أ) وضع اطار عام للإجراءات والتعليقات المنظمة لكل إدارة اوقسم بالمصارف من (إدارة خدمة العملاء إلى إدارة الائتمان إلى إدارة العمليات التشغيلية) وهى :

ويتضمن ما ينبغي على كل مصرف الإسراع باتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ كافة الضوابط الرقابية والقانونية، ويلزم مراجعة الإجراءات الخاصة بالنواحي المالية التى يمكن أن تعوق تنفيذ تلك مبادئ وأسس إدارة التحديات ، لابد من وجود تنسيق متعدد الجوانب بين كافة المستويات الإدارية فى المصرف (مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى الاشرافية والإدارة التنفيذية ) لضمان فاعلية تطبيق مفهوم ومبادئ إدارة الوقت .

ب) تطوير انظمة الرقابة الداخلية لمواجهة ظاهرة إهدار الوقت وتشتمل على :

(يلزم 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 البشرى المؤهل والكفاء والفعال لتطبيق هذه الإجراءات والممارسات ، وأن تخضع كافة فروع المصرف فى ذلك للمساءلة القانونية فى حالة عدم التطبيق، وينبغى أيضاً اتخاذ الإجراءات الملائمة لمحاسبة العنصر البشرى الذى يهدر الوقت ولا يحقق الأهداف المناط القيام بها .

ج) تعزيز دور إدارة التفتيش الداخلى وأقسام المراجعة الداخلية بالمصارف وتشتمل ما يلى :

تتضمن تفعيل دور إدارة التفتيش الداخلى واقسام المراجعة الداخلية فى اتخاذ الإجراءات المناسبة للتأكد من قيام كافة الادارات والاقسام بأداء 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 الداخلى وأقسام المراجعة الداخلية، أن تولى 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 أى خطأ او ممارسة غير قانونية، وينبغى على إدارة التفتيش أن تعمل على تطوير برامج اكتشاف الأخطاء من خلال تطوير السياسات الداخلية وانظمة الرقابة الداخلية واعداد برامج تدريبية مستمرة للموظفين المفتشين وفحص حسابات مديري الفروع لإختبار فعالية النظام، وعلى إدارة التفتيش الداخلى فى المؤسسات المالية والمصارف أن تتخذ من كافة الإجراءات التنظيمية وما تراه مناسباً ليوقف حائلاً أمام الاعمال غير المشروعة فى هذه المصارف .

(د) تنمية التعاون المحلى بين المصارف العربية ويشتمل على :

وتتضمن أن على كل مصرف عربى من المصارف المحلية ان يعمل على رفع كفاءة تطبيق إدارة الوقت من خلال تبادل المعلومات ..الخ.

أن ما سبق بيانه وسرده فيما يتعلق بإدارة الوقت فى المصارف لم يكن إلا اطلاله وقراءة سريعة حاول الباحث فيها ان يوضح طبيعة إدارة الوقت ومفهومه وكيفية تحقيق الفعالية وماهيتها وماهية الانتاجية ومباداة إدارة الوقت بفاعلية وكيفية تطبيق إدارة الوقت فى مصارفنا العربية، حيث اضحى على إدارة المصرف ان تحمل عاتقها مسؤولية إدارة الوقت بفاعلية فى ظل وجود العديد من الضغوط والمخاطر، لذا فان إدارة الضغوط علم حديث سوف يتعرض له الباحث بالدراسة والتحليل فى طيات الجزء الثالث من تلك السلسلة أن شاء الله . وللحديث بقية أن شاء الله .

## أهم المراجع :

- Anne L. Beatty, Bin Ke and Kathy R. Petroni," Earnings Management to Avoid Earnings Declines across Publicly and Privately Held Banks "The Accounting Review Vol. 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 الصعيدى، "دراسات في نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.
- اتحاد المصارف العربية، "الصناعة المصرفية العربية في عالم المعلوماتية والاتصالات الحديثة"، بيروت، لبنان، 1997.
- عوض بدير الحداد، التخطيط الاستراتيجى بالمصارف، المعهد المصرفى، البنك المركزى المصرى، فبراير، 2000.
- د.عايدة سيد خطاب، "التخطيط الاستراتيجى"، القاهرة، مكتبة الحريرى، 2005 .
- د.طارق طه، "إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية، 2007.
- د. حسين محمد عيسى، "دراسات في نظم إدارة المعلومات"، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998.