

دور ادارة الوقت في تحقيق التميز: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات  
الأدوية الفلسطينية  
أشرف عبد العزيز محمد سلامة

**المخلص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ادارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية في ، شركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر الادارة العليا وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الادارة العليا لدى في تلك الشركات ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لادارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بادارة الوقت لما لها من أثر ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية الفلسطينية.

**Abstract:**

The study aimed to identify the role of time planning strategy in achieving the competitive advantage in Palestinian pharmaceutical companies from the point of view of senior management. The descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a random sample of senior management staff in The study found that there is a positive effect of the strategy of time planning in achieving competitive advantage. The study recommended the need to increase attention to the strategy of planning time because it has a positive effect in achieving Competitive advantage of Palestinian pharmaceutical companies.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

- ١- دراسة (الخطيب ، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup>: بعنوان: إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن".  
تهدف الدراسة الى بيان أثر إدارة الوقت (تخطيط للوقت، وتنظيم الوقت ، ورقابة الوقت ) على مستوى أداء العاملين.  
توصلت الدراسة الى أن هنالك أثر إيجابي مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط ، وتنظيم الوقت ، ورقابة الوقت ) على مستوى أداء العاملين .
- ٢- دراسة (Zampetakisa & Moustakisa,2010)<sup>(٢)</sup>: بعنوان العلاقة بين الإبداع الفردي وادارة الوقت بالتطبيق على الجامعات اليونانية.  
هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سلوكيات ومواقف إدارة الوقت و مقاييس الإبداع..  
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع وسلوكيات التخطيط اليومية لإدارة الوقت. وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والثقة بالتخطيط ذا المدى البعيد، والسيطرة المدركة للوقت والتماسك.
- ٣- دراسة (Zampetakisa & Moustakisa,2010)<sup>(٣)</sup>: بعنوان العلاقة بين الإبداع الفردي وادارة الوقت بالتطبيق على الجامعات اليونانية.  
تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سلوكيات ومواقف إدارة الوقت و مقاييس الإبداع..  
ب- توصلت الدراسة:وجود علاقة إيجابية بين الإبداع وسلوكيات التخطيط اليومية لإدارة الوقت.  
• وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والثقة بالتخطيط ذا المدى البعيد، والسيطرة المدركة للوقت والتماسك.

٤- دراسة (الباحوث، ٢٠١٣) (٤): بعنوان: مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل ، من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض .

هدفت لدراسة الى بيان واقع إدارة الوقت من حيث المتمثلة بـ (الالتزام، التحليل، التخطيط، المتابعة، إعادة التحليل ) وعلاقتها وعلاقتها بضغوط العمل. توصلت الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مهارات إدارة الوقت المتمثلة بـ (الالتزام، التحليل، التخطيط، المتابعة، إعادة التحليل ) وخفض مستوى الضغوط في العمل.

٥- دراسة (Rebecca، ٢٠١٦) (٥) : بعنوان: اكتشاف العلاقة بين الابداع وادارة الوقت في القران الواحد والعشرون .

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الابداع ومهارات إدارة الوقت (التخطيط، تحديد الأولويات ، تحديد الأهداف، التكنولوجيا ،الاتصالات ) في التعليم. توصلت الدراسة: الى وجود علاقة ايجابية بين مهارات إدارة للوقت (التخطيط، تحديد الأولويات، تحديد الأهداف ،التكنولوجيا ،الاتصالات) والابداع الإداري للعاملين.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:  
ما مدى دور استراتيجية التخطيط للوقت في تحقيق الإبداع ؟

#### رابعاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التخطيط للوقت في تحقيق الإبداع.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى الاهتمام باستراتيجية التخطيط للوقت في تحقيق الإبداع في شركات الأدوية الفلسطينية.

٢- تحديد العلاقة بين التخطيط للوقت في تحقيق الإبداع في شركات الأدوية الفلسطينية.

- ٣- معرفة أثر استراتيجية التخطيط للوقت في تحقيق الإبداع في شركات الأدوية الفلسطينية.
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد الإدارة العليا في شركات الأدوية الفلسطينية محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

### سادساً: أهمية الدراسة:

#### أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم استراتيجية التخطيط للوقت وكذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في تحقيق الإبداع.
٢. يعتبر موضوع استراتيجية التخطيط للوقت من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول الإبداع .

#### ب. الأهمية التطبيقية:

- يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الأدوية الفلسطينية وهو مجال تطبيقي هام حيث تعتبر من أهم المؤسسات في الدولة التي تشارك في عملية تنمية الموارد والاستثمار بها ، يجب التركيز عليها ، ومحاولة البحث عن طرق وأساليب تساعد على زيادة قدراتها التنافسية
- ٢- يوفر هذا البحث للباحثين أساساً نظرياً وآخر عملياً عن استراتيجية ادارة الوقت والأساليب والمفاهيم التخطيط للوقت في تحقيق الإبداع .

## الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

### أولاً: إدارة الوقت

الإدارة هي علم وفن ومهنة تهدف إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية، بما يحقق الأهداف المطلوبة بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف) ومهنة الإدارة تحرص على الإدارة الجيدة للموارد مثل الموارد

البشرية والمالية والمادية والوقت أيضاً وإدارة الوقت سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة ، الشاملة لأى زمان أو مكان أو إنسان لأن إدارة الوقت لا يقتصر على شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته ، وعلى الرغم من ارتباط مفهوم الإدارة بالعمل الإداري إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة الفرد داخل عمله أو خارجه أيضاً<sup>(7)</sup>.

مفهوم وتعريف إدارة الوقت :

إن دمج كلمتي الإدارة والوقت معاً في مصطلح إدارة واحد ، سمي بإدارة الوقت يعنى الجمع بين عنصرين من عناصر النجاح لأى منظمة في إدارتها لعملها، وتحقيق أهدافها المنشودة<sup>(8)</sup>. وتعطى إدارة الوقت المدير إمكانية تقدير الوقت لإيجاد حلول للمشاكل والتخطيط للمستقبل، وتقييم التحسن والتقدم بشكل عام، ولكنها لا تعطى حلول لمشاكل الإدارة ذاتها<sup>(8)</sup>.

كما يستعرض الباحث أدناه بعضاً من التعريفات الأكثر شيوعاً لإدارة الوقت مدونة حسب سياق تاريخ صدورها .

### جدول رقم (٢-١)

#### مفهوم وتعريف إدارة الوقت

| السنة | المؤلف   | مفهوم وتعريف إدارة الوقت   |
|-------|----------|--|
| ٢٠٠٤  | liana    | عبارة عن كفاءة ، يمكن اكتسابها وتطويرها وتعزيزها لكن هذا يتطلب مجهود <sup>(9)</sup> .  |
| ٢٠٠٥  | Say an   | هو الفرصة لتوفير مزيد من الوقت لتخطيط أفضل للوظائف والمهام والتحضير للمستقبل <sup>(10)</sup> .   |
| ٢٠٠٨  | Robinson | تعد بمثابة أداة للموارد محددة ومتجددة بأساليب غير تقليدية ورؤى ثابتة لان الوقت أصل من أصول الشركة ومن ابرز الفرص المربحة المتاحة لها <sup>(11)</sup> . |

|   |                  |      |
|---|------------------|------|
| هي مكن قوة تمكن المنظمة من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها ، فالوقت وأساليب إدارته هو تماماً مثل أصول الشركة، بالتالي فإن أدارته هي مهارات تولد نتائج ايجابية هائلة للمنظمة <sup>(١٢)</sup> .   | Lockers          | ٢٠٠٨ |
| فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة، والاتصال وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة <sup>(١٣)</sup> .                                       | الصرابرة         | ٢٠١٠ |
| هي الاستخدام الفعال للوقت ووسيلة تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية <sup>(١٤)</sup>   | Zampetakis       | ٢٠١٠ |
| قدرة المدير على تخطيط وتنظيم العملية الادارية بكفاءة من خلال وضع الاهداف وتحديد الأولويات والحلول للمشكلات التي تواجهه خلال مدة زمنية معينة وتوجيه ومتابعة العاملين لديه لإنجاز الاعمال المحددة لهم وفقاً للتوقيتات المخطط لها مسبقاً <sup>(١٥)</sup> . | العبيدي          | ٢٠١١ |
| هي تنفيذ المهمة أو العمل بشكل صحيح وسليم في الوقت المناسب من خلال التنظيم والتخطيط السليم <sup>(١٦)</sup> .   | Caroly           | ٢٠١٣ |
| هو دراسة لاستخدام الوقت علميا من خلال نشر المهارات والتقنيات والوسائل ، وتعظيم القيمة الزمنية لمساعدة الأفراد أو المنظمات علي إنجاز المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف <sup>(١٧)</sup> .  | Chunlin & Yining | ٢٠١٦ |

المصدر: من إعداد الباحث.

باستعراضنا للتعريفات السابقة نجد أن هناك علاقة وثيقة وارتباطاً بين مفهوم الوقت والإدارة ، حيث أن وجود كلمة الإدارة والوقت متلازمان معاً لتصبح إدارة الوقت ، لم يتم بشكل عفوي ، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن مجموعة من العمليات المتماثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، والتي يراد من خلالها إنجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق للوصول إلى أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف المادية والبشرية ويعتبر الوقت واحد من أهم الموارد التي يجب أن تستغل

بشكل فعال، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت والوقت لكل عمل نقوم به من أجل استثماره بفعالية باستخدام أفضل الأساليب والوسائل والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة في الفترة الزمنية المحددة لتحقيقها، كما أن إدارة الوقت تعتمد استراتيجية توزيع الوقت وتقسيمه بفعالية على المهام من أجل إنجازها في الوقت الملائم والمحدد.

ومن خلال التعريفات السابقة أمكن للباحث تحديد مجموعة من النقاط من أهمها:

- ١- إدارة الوقت هي عملية الاستغلال الجيد للوقت.
- ٢- تلعب إدارة الوقت وقتاً كبيراً في إدارة الفرد لحياته ويظهر هذا من خلال قدرته على إدارة مختلف نشاطاته التي تؤدي به إلى الشعور بحالة الرضا.
- ٣- إدارة الوقت هي إدارة الذات وهذا ما يعكسه سلوك الفرد من خلال قدرته على التحكم في وقته والسيطرة عليه.
- ٤- إدارة الوقت عملية تتضمن مجموعة من القواعد كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة ، بقصد إنجاز مهام معينة.
- ٥- إدارة الوقت هي استخدام مختلف الطرق والوسائل والإمكانيات في حدود الوقت المتاح لتحقيق أهدافه المنشودة.
- ٦- إدارة الوقت ضرورة للفرد والمجتمع في مختلف المجالات المهنية والعملية... إلخ .

**يعرف الباحث إدارة الوقت (إجرائياً) في هذه الدراسة بأنها " أنها عملية شمولية**

تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال و أنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع ؛ مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الأنية والمستقبلية الأهمية التطبيقية التخطيط للوقت :

تكمن أهمية تطبيق استراتيجيات التخطيط من الوقت نفسه كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي استثمارها والاستفادة منها بأفضل الطرق، واستغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة .

### ويرى عدد من الباحثين أن أهمية الوقت تتجلى في النقاط التالية:

١- أن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.

٢- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والافراد.

٣- أن الوقت يؤثر على أعمال العاملين ، فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة النشاط والحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يركز فيها على عمله يتأثر ببيئته تدريجياً عبر الزمن ويتسع خياله وتزداد مداركه ويتكيف بصورة أفضل مع المواقف التي تبدو له أنها مختلفة، ثم يبدأ بتركيز اهتماماته بوعي أكبر وإدراك أكثر وكلما تقدم به الزمن ازدادت مداركه وتركيزه وتصوره لأفاق المستقبل .

٤- هنالك عدة أمور تؤثر في النمو الزمني للعامل وتحد من إمكانياته ونضجه ومنها نظام الحوافز والرقابة والإشراف وكل هذه الأمور تحد من النشاط الزمني للعامل ،وهنا نستطيع أن نستخلص أن أهميه ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية تتجلى في الوقت الذي يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز<sup>(١٨)</sup>.

### ويبرز البعض أن أهمية التخطيط للوقت من خلال مساهمة ادارة الوقت في:

١- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاص، بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات والتداخل في أعمال الآخرين.

٢- تنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يحقق الاستفادة القصوى من أي مشروع ورفع معدلات الإنجاز على أعلى درجاتها.

٣- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة .

- ٤- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالأخريين العاملين في المؤسسة.
- ٥- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
- ٦- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الوقت والارتقاء الوظيفي والمهاري.
- ٧- سلامة التوجه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة .
- ٨- دافعية التحفيز وتوفير محفزات الإبداع والابتكار.
- ٩- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمؤسسة ككل<sup>(١٩)</sup>.

### ثانياً : الإبداع :

يصنف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، ولقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد تم تعريفه بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد، كما أن الإبداع يعني نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق وهو القدرة على إعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر قواعد لعبة المنافسة لانجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن وتحقيق نمواً متصاعداً للمنظمات<sup>(٢٠)</sup>، ويعتمد الإبداع في المنظمات على الاجراءات والسياسات واستراتيجيات محددة توظفها الشركة لزيادة مقدرتها الإبداعية حيث تتضمن التغيير في نمط القيادة ، والتزام الإدارة العليا بالإبداع وتطوير المهارات الإبداعية للعاملين، تطوير المقدرات التكنولوجية<sup>(٢١)</sup> . ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي<sup>(٢٢)</sup>:

- ١- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.
- ٢- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

- ٣- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- ٤- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- ٥- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات، وسرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
- ٦- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- ٧- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار<sup>(٢٣)</sup>.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى التقارير والنشرات الأخرى التي تصدر عن شركات الأدوية.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين اعضاء الازارة العليا في شركات الادوية الفلسطينية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:  
الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق باستراتيجية التخطيط للوقت ويتكون من (١٥) فقرة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص الابداع ويتكون من (٣٣) فقرة.  
٢- المقابلات الشخصية: اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- الدراسة التحليلية: تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين الأدوية الفلسطينية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ١٢٧٧ مفردة، للعام ٢٠١٧.

٢- عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين لدى الأدوية في فلسطين، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٢٩٢ مفردة من العاملين وذلك

طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وتم استرداد ٢٦١ قائمة استبيان أي بنسبة استجابة بلغت ٩٢.٤١%.

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

يتبين من الجدول التالي أن درجة معامل الثبات لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٧٦٧ - ٠.٨٧٨) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

### جدول رقم (٣): نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

| المتغير                 | معامل الثبات | معامل الصدق |
|-------------------------|--------------|-------------|
| استراتيجيات إدارة الوقت | 0.878        | 0.937       |
| التميز                  | 0.767        | 0.875       |
| جميع فقرات الاستبيان    | 0.828        | 0.909       |

يتبين من الجدول السابق أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥%) كما أن درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨٧٥ - ٠.٩١٨) كما تعتبر درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان ككل مرتفعة وهذا يعني أن مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

### رابعاً: حدود الدراسة:

١- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين بشركات الأدوية في فلسطين.

٢- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركات الأدوية في فلسطين.

٣- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٦-٢٠١٨).

#### خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات استراتيجيات إدارة الوقت:

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات إدارة الوقت

#### جدول (4-17)

يوضح تحليل فقرات المحور الأول من تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت من وجهة نظر العاملين في الشركات الفلسطينية للأدوية

| م  | البيان   | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|----|--|---------------|--------------|-------------------|--------|-------------------|
| ١- | لدى الشركة أهداف محددة بوضوح لكافة العاملين  | 4.61          | 71.09        | 0.996             | 3.629  | 0.000             |
| ٢- | القيم والمعتقدات الشائعة في الشركة تتسجم مع ادارة الوقت.                               | 4.45          | ٧٢.٢٠        | 0.975             | 5.384  | 0.000             |
| ٣- | يوجد وصف وظيفي واضح يحدد السلطات والمسئوليات بوضوح.                                    | 3.34          | 68.8         | 1.019             | 4.982  | 0.000             |
| ٤- | يوجد تنسيق وتكامل فى الوظائف في الشركة وفقا للهيكل المتبع.                             | 3.53          | 78.94        | 0.791             | 8.63   | 0.000             |
| ٥- | توجد خطط واضحة لكيفية تنفيذ المهام والأعمال طبقاً لأوقات محددة.                        | 3.72          | 70.2         | 0.961             | 6.18   | 0.700             |
| ٦- | تهتم إدارة الشركة بثقافة الاهتمام بالوقت كمورد من موارد الشركة.                        | 3.12          | 67.77        | 1.004             | 0.866  | 0.932             |
| ٧- | تقوم إدارة الشركة بتحديد الأولويات عند تنفيذ المهام والأعمال في الشركة طبقاً لأهميتها. | 3.74          | 66.71        | 0.958             | 0.478  | 0.283             |
| ٨- | توافر إدارة الشركة كافة المستلزمات المادية   | 3.33          | 66.6         | 0.962             | 4.026  | 0.000             |

|       |       |       |      |      |  |
|-------|-------|-------|------|------|--|
|       |       |       |      |      | والبشرية لتحقيق الأهداف.   |
| 0.000 | 6.295 | 0.925 | 69   | 3.45 | ٩- تدعم إدارة الشركة آليات استثمار كل جزء من الوقت بكفاءة و بفعالية.         |
| 0.000 | 6.594 | 0.849 | 68.2 | 3.41 | ١٠- توفر إدارة الشركة تكنولوجيا للمعلومات الحديثة والمتقدمة للعمل في الشركة. |
| 0.001 | 3.311 | 1.014 | 65.8 | 3.29 | ١١- تدعم إدارة الشركة مبدأ تفويض السلطات طبقاً للاختصاص.                     |
| 0.000 | 6.94  | 0.85  | 69.2 | 3.46 | ١٢- ينفذ العاملون المهام والأنشطة المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.        |
| 0.000 | 6.555 | 0.888 | 68.4 | 3.42 | ١٣- يتم تحديد الأولويات في تنفيذ المهام والأعمال في الشركة طبقاً لأهميتها.   |
| 0.000 | 5.969 | 0.937 | 69.6 | 3.48 | ١٤- ينظم الوقت ليساهم في حل كثير من المشكلات التي تواجهنا أثناء العمل        |
| 0.000 | 7.488 | 0.829 | 69.6 | 3.48 | ١٥- تسمح إدارة الشركة بمشاركة المرؤوسين في بعض القرارات الخاصة بالعمل اليومي |
| 0.000 | 7.985 | 0.829 | 69.6 | 3.48 | ١٦- تنفذ المهام والأعمال ضمن الأهداف المحددة مسبقاً وطبقاً لتوقيتها          |
| 0.000 | 2.35  | 0.842 | 63.4 | 3.17 | ١٧- تتوفر آليات واضحة لتنفيذ القرارات في كافة المستويات الإدارية في الشركة.  |
| 0.000 | 4.676 | 0.994 | 68.0 | 3.4  | ١٨- توفر ادارة شركة برامج تدريبية في كيفية استثمار الوقت بالعمل              |
| 0.000 | 9.294 | 0.752 | 70.8 | 3.54 | ١٩- توضح المهام المطلوب تنفيذها ضمن الوقت المطلوب                            |
| 0.000 | 3.001 | 0.889 | 64.6 | 3.2  | ٢٠- يوزع الوقت بشكل كاف على كافة الأنشطة والأعمال اليومية.                   |
| 0.000 | 4.033 | 0.93  | 66.4 | 3.3  | ٢١- يتم تنفيذ البرامج التدريبية المخططة التي تلبي احتياجات العاملين الفعلية  |
| 0.000 | 5.661 | 0.899 | 67.3 | 3.37 | ٢٢- تعقد الاجتماعات في أوقات محددة لها دون تسويق.                            |
| 0.000 | 11.09 | 0.761 | 72.2 | 3.61 | ٢٣- يتم التركيز على أنشطة ومهام العمل بشكل تفصيلي.                           |

|       |       |       |       |       |   |
|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 0.000 | ٤.٠٧  | 1.011 | 66.58 | 3.53  | ٢٤- يتم متابعة تتابع العاملين بأوقات العمل الرسمي.  |
| 0.000 | 7.087 | 0.821 | 73.47 | 3.499 | ٢٥- ينظم الوقت بما ليساهم في حل كثير من المشكلات التي تواجهنا أثناء العمل                     |
| 0.000 | 5.035 | 0.957 | 67.55 | 3.77  | ٢٦- يقوم المشرفون بمتابعة الوقت المحدد لتنفيذ المهام وأنشطة الأعمال.                          |
| 0.000 | 5.384 | 0.975 | ٧٢.٢٠ | 3.45  | ٢٧- يقارن المشرفون الأداء الحاصل بالأداء المخطط طبقاً للوقت.                                  |
| 0.000 | 4.083 | 0.914 | 69.4  | ٣.٥٧  | ٢٨- يقيم المشرفون ما يتم إنجازه من الأعمال طبقاً لخطط التنفيذ معدة مسبقاً.                    |
| 0.000 | 3.578 | 0.907 | 69.3  | 3.47  | ٢٩- يتم توظيف عملية التقييم الذاتي للعاملين في تنفيذه مهامهم في العمل.                        |
| 0.000 | 2.091 | 0.784 | 70.2  | 3.41  | ٣٠- تصحح الانحرافات أثناء تأدية العاملين لمهامهم.   |
| 0.000 | 2.606 | 0.953 | 63.8  | 3.19  | ٣١- يتم قياس وتقييم أداء العاملين طبقاً لتوقيت الإنجاز بشكل دورى سنوياً                       |
| 0.000 | 3.975 | 0.77  | 65.30 | 3.27  | ٣٢- يتم مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لكشف أى انحرافات أثناء تأدية العاملين لمهامهم .   |
| 0.000 | 7.619 | 0.733 | 68.6  | 3.43  | ٣٣- تتخذ إجراءات فورية من المشرفين لمنع أى انحرافات أثناء تأدية العاملين لمهامهم .            |
| 0.000 | 7.586 | 1.17  | 73.0  | 3.7   | ٣٤- يتم توقيع العقوبات على المتسبب في الإهمال والتقصير في أداء الأعمال طبقاً لتوقيتها عن عمد. |
| 0.000 | 5.24  | 0.908 | 68.89 | 3.513 | إجمالي الفقرات  |

يستخلص الباحث من الجدول السابق ما يلي:

أ- على مستوى شركات الأدوية الفلسطينية:

على مستوى شركات الأدوية الفلسطينية: حصلت الفقرة رقم (٥) " يوجد تنسيق وتكامل في الوظائف في الشركة وفقاً للهيكل المتبع." على أكبر نسبة موافقة ، بوزن نسبي (٧٨.٩٧)، وهي درجة مرتفعة كذلك. وحصلت الفقرة رقم (١٨) " تتوافر آليات

واضحة لتنفيذ القرارات في كافة المستويات الإدارية في الشركة. "على أدنى نسبة بوزن نسبي (63.4) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة متوسطة .  
٢- التميز :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (٤-٢٠) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (التميز).

### جدول (٤-٢٠)

#### يوضح تحليل فقرات المحور الرابع (التميز)

| م. | البيان   | الشركة                | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|----|--|-----------------------|---------------|--------------|-------------------|--------|-------------------|---------|
| ١- | تنجز المهام والأعمال طبقاً للأوقات المحددة ودون تأخير..                              | الأدوية الفلسطينية    | 3.33          | 66.6         | 0.748             | 9.25   | 0.000             | ١       |
|    |  | ايبيكو المصرية        | 3.7           | 74.1         | 0.637             | 14.135 | 0.000             | ٦       |
|    |  | سانوفى افنتس الفرنسية | ٤.٢٤          | ٨٤.٨٩        | ١.٤٥              | ١٢.٧١  | 0.000             | ٨       |
| ٢- | يتوفر حوافز مادية و معنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسئولية تنفيذ مهام متميزة | الأدوية الفلسطينية    | 3.09          | 61.8         | 0.918             | 11.125 | 0.000             | ٨       |
|    |  | ايبيكو المصرية        | 3.78          | 75.6         | 1.011             | 10.65  | 0.000             | ٢       |
|    |  | سانوفى افنتس الفرنسية | 4.26          | 85.51        | 0.83              | 11.746 | 0.000             | ٦       |
| ٣- | يوجد ثقة عالية بما نقوم به من مهام وأعمال في الشركة                                  | الأدوية الفلسطينية    | 3.10          | 62.0         | 0.736             | 11.794 | 0.000             | ٧       |
|    |  | ايبيكو المصرية        | 3.71          | 74.2         | 1.139             | 7.256  | 0.000             | ٥       |

|    |       |        |       |       |      |                             |   |
|----|-------|--------|-------|-------|------|-----------------------------|---|
| ٢  | 0.000 | 12.956 | 0.911 | 88.4  | 4.41 | سانوفى<br>افنتس<br>الفرنسية |   |
| ٦  | 0.000 | ١2.88  | 0.827 | 62.8  | 3.14 | الأدوية<br>الفلسطينية       | ٤- لدينا القدرة على الانتاج<br>بكميات كبيرة وطبقاً<br>للحاجة وفى أوقات<br>قياسية. |
| ٧  | 0.000 | 6.566  | 0.7   | 69.1  | 3.35 | ايبىكو<br>المصرية           |   |
| ٤  | 0.000 | ١٢.٦٦  | ٠.٧٢  | ٨٦.٤١ | ٤.٣٢ | سانوفى<br>افنتس<br>الفرنسية |   |
| ٥  | 0.000 | 2.044  | 0.842 | 63.0  | 3.15 | الأدوية<br>الفلسطينية       | ٥- لدينا معايير واضحة<br>لمعرفة مدى كفاءة<br>وفعالية أداننا لمهامنا.              |
| ٤  | 0.000 | 11.211 | 0.817 | 74.5  | 3.71 | ايبىكو<br>المصرية           |   |
| ١  | 0.000 | ١٣.١٣  | ٠.٨٠١ | ٨٨.٧٣ | ٤.٤٤ | سانوفى<br>افنتس<br>الفرنسية |   |
| -٦ | 0.000 | 2.551  | 0.827 | 63.1  | 3.15 | الأدوية<br>الفلسطينية       | ٦- تعمل الشركة على تحسين<br>الوعي النوعي العاملين<br>لديها بشكل مستمر.            |
| -٧ | 0.000 | 3.461  | 0.83  | 65.0  | 3.25 | الأدوية<br>الفلسطينية       | ٧- تعمل الشركة على<br>التركيز على منتجات<br>تحقق لها مركز<br>اجتماعي متميز.       |
| -٨ | 0.000 | 5.991  | 0.705 | 66.2  | 3.31 | الأدوية<br>الفلسطينية       | ٨- تتميز منتجات الشركة<br>بدرجة كبيرة من الثقة<br>والمصداقية لدى العملاء          |
|    | ٠.٠٠٠ | 6.137  | 0.804 | 63.81 | 3.19 | الأدوية<br>الفلسطينية       | جميع الفقرات  |

يستخلص الباحث من الجدول السابق ما يلي:

أ- على مستوى شركات الأدوية الفلسطينية: حصلت الفقرة رقم (١) " تنجز المهام والأعمال طبقاً للأوقات المحددة ودون تأخير..." على أكبر نسبة موافقة ، بوزن نسبي (66.1)، وهي درجة مرتفعة كذلك. وحصلت الفقرة رقم (٢) " يتوفر حوافز مادية و معنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسئولية تنفيذ مهام متميزة. " على أدنى نسبة بوزن نسبي (٦١.١٠) ومستوى معنوية أقل من (٥%)، وهي درجة متوسطة

#### سادساً اختبار فرض الدراسة:

الفرض الرئيسي: - لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على تحقيق التميز من وجهة نظر العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة. تم التحقق صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطى ( Analysis Linear Regression) كما هو مبين في الجدول رقم (٦-١) وهو على النحو التالي :-

#### جدول رقم (٦-١)

أثر استراتيجيات إدارة الوقت على التميز من وجهة نظر العاملين

| تحليل الانحدار الخطى لشركات الأدوية محل الدراسة |             |                              |                       |                         |    |                          |
|---|-------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------|----|--------------------------|
| الدالة  | قيمة "Sig." | قيمة "T"                     | معامل الإندار         | المتغيرات المستقلة      | م  | الشركة                   |
| غير دالة  | ٠.٤٤٤       | ٠.٧٧٢                        | ٠.٧٨٥                 | المقدار الثابت          | -١ | شركات الأدوية الفلسطينية |
| دالة  | ٠.٠٠٢       | ٤.٨٧٤                        | ٠.٦٨١                 | استراتيجيات إدارة الوقت | -٢ |                          |
| قيمة "Sig." = ٠.٠٠٠                             |             | معامل التحديد المعدل = ٠.٤٢٨ | معامل التحديد = ٠.٤٤٩ |                         |    |                          |

يتضح من الجداول ان القيمة الاحتمالية المحسوبة "Sig." (0.000)، وهي أقل من قيمة (0.05) ، وبلغت معامل التحديد للشركات الأدوية محل الدراسة المعدل (0.449) ، أي ما نسبته (42.8%) من متغير التميز ويعود للتغيير في المتغير استراتيجيات ادارة الوقت ، والنسبة المتبقية (45.1%) تعود للتغيير في عوامل أخرى. هذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت على تحقيق التميز في شركات الأدوية من وجهة نظر العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة. وبالتالي نرفض فرض العدم ، ونقبل الفرض البديل .

وتكون معادلة الانحدار لمتغير استراتيجيات ادارة الوقت على النحو التالي  
التميز = 0.785 + (0.428 × استراتيجيات إدارة الوقت)

#### النتائج:

هنالك أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق ادارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر الادارة العليا.

## المراجع:

- (١) الخطيب. عبير فوزى، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط ، (٢٠٠٦).
- (2) Zampetakisa, A. Leonidas. Bourantab, Nancy. Moustakisa, S. Vassilis, (2010), "On the relationship between individual creativity and time Management, Thinking Skills and Creativity", Pp 23-3.
- (3) Zampetakisa, A. Leonidas. Bourantab, Nancy. Moustakisa, S. Vassilis, (2010), "On the relationship between individual creativity and time Management, Thinking Skills and Creativity", Pp 23-3.
- (٤) الباحث، عبدالله عبد العزيز ، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل ، من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (٢٠١٣).
- (5) Rebecca, Lorfin ,(2012) , Discovering Connections between Creativity and Time Management in Twenty-First Century Teaching , A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education Field of Educational Management and Leadership at the Drexel University, August.
- (٦) أبو النصر ، مدحت محمد ، إدارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات الإدارية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ٦٢ .
- (٧) الصرايرة، خالد أحمد ، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفاعلية . الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ . ص ٨٨ .
- (8) Farooq.& Rehmani & Afridi, Syed Umar, Roen, Sajjad Ahmad (2010). "Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management". European Journal of Scientific Research. EuroJournals Publishing, Inc.
- (9) Lacombe, V, (2011) Analyzes of the organization and the management of the time of the managers through the tasks and the activities: a field study of a Hospital center, Memory presented

- as requirement of the Master in Business Administration, University of Quebec, Montreal
- (10) Say an. I (2005). **Time Management in Executive Umbrellas. Master Thesis.** Istanbul. Marmara University.p12..
- (11) Robinson, Jeeff "**Fundamantals of Time Management**" Free press,New York U.S.A ,2008,
- (12) Lockers, Malcum "**practicing time Managmet Text &Cases**" Harcour,New York U.S.A ,2008..
- (١٣) الصرايرة، خالد، **العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفاعلية**. الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٣٩.
- (14) Zampetakis, L. A., Bouranta, N. Moustakis, V. S.; (2010). "On **The relationship between individual creativity and time management**, Thinking Skills and Creativity, 5(1), pp. 23–32
- (١٥) العبيدي، نور علي عبود، **اثر بعض السمات الشخصية في مهارات إدارة الوقت**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١١، ص ٣٣ .
- (16) Emeritus Carolyn ,**IMPROVING INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS BY MEANS OF IMPLEMENTING TIME MANAGEMENT TRAINING**، SESSIONS A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Educational Policy and Leadership Studies in the Graduate College ofThe University of Iowa August, 2013,P5
- (17) Chunlin Li, Mengchao Liu & Yining Wang, **Study on Providing Professors with Efficient Service Based on Time Management Strategy, Northwestern Polytechnical University**, Xian, Shaanxi, Chin,Journal of Education and Learning; Vol. 5, No. 3; 2016
- (١٨) عربيات، بشير محمد ، **واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن**، مجلة الدراسات ، العلوم التربوية، المجلد (٢٧) العدد الأول، ٢٠١٠، ص ١٥
- (١٩) عليان، ربحي ، **إدارة الوقت** ، دار جرير للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ عمان، ص ص٤٧-٥٤.
- (20 ) Schlegelmilch Bodo, Diama Ntopoulos & Kreuz Peter, (2003), "**Strategic Innovation: The Construct it's Drivers and it's**

- Strategic Outcomes**", Journal of strategic management, June, PP.117-132.
- (21 ) Jayaram, , Oke, A., &Prajogo, D. (2014). **The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms**. *International Journal of Production Research*, (5215), 4424-4439.
- (22 ) Urban ova Hana, **"Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge"**, Journal of Competitiveness, Vol. 5,No 1,2013, pp. 82-96.
- ( ٢٣ ) جاد الرب سيد ، مرجع سابق ، ٢٠١٣ ، ص ص ٩٧-٩٨