

دور استراتيجيات إدارة الوقت في تحقيق الابداع : دراسة ميدانية بالتطبيق على  
شركات الأدوية الفلسطينية  
أشرف عبد العزيز محمد سلامة

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الوقت في تحقيق التميز في ، شركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين 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 لاستراتيجية إدارة الوقت في تحقيق الابداع ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لما لها من أثر ايجابي في تحقيق الابداع لدى شركات الأدوية الفلسطينية.

**Abstract:**

The study aimed to identify the role of time management strategies in the achievement of excellence in Palestinian pharmaceutical companies from the point of view of employees and the descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a random sample of senior management staff in these companies. SPSS was used to test the imposition of the study. The study concluded that there is a positive impact of the time management strategy in achieving excellence. The study recommended that the importance of activating the time management strategies should be increased because of its positive impact on achieving excellence in pharmaceutical companies. Palestinian

## 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 وإدارة 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 وإدارة 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 ( Kipchumba ، ٢٠١٦)<sup>(٤)</sup>: بعنوان: التسويق الأكاديمي وعلاقته بمهارات ادارة الوقت ،دراسة حالة لطلبة الجامعيين .

**هدفت الدراسة:** التعرف على علاقة التسويق الأكاديمي في مهارات ادارة الوقت للطلبة الجامعيين.  
**توصلت الدراسة:**

- وجود علاقة عكسية بين التسويق الأكاديمي ومهارات إدارة الوقت
- كما زادت مهارات إدارة الوقت انخفض التسويق الأكاديمي .
- ٥- دراسة (الباحوث، ٢٠١٣)<sup>(٥)</sup>: 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 بعلاقتها 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.
- ٦- دراسة (خرموشي، ٢٠١٥)<sup>(٦)</sup>:

بعنوان: إدارة الوقت بين المهارات والاستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي  
**أ- أهداف الدراسة:**

- التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المدرء لإدارة الوقت.
- ب- **توصلت الدراسة** أن المدرء يتبعون عدة استراتيجيات لإدارة الوقت وذلك للقيام بمختلف المهام الموكلة إليهم ، وتختلف الاستراتيجيات المتبعة باختلاف شخصية المدير وكذلك طبيعة العمل الذي يقوم به، إضافة إلى عوامل تتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة عملها وطرق الاتصال فيها.
- ٧- دراسة (العجمي، ٢٠١٦)<sup>(٧)</sup>: بعنوان: درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على درجة فاعلية ادارة الوقت على السلوكيات الايجابية والممارسات السلبية.  
توصلت الدراسة:

- بينت الدراسة أن فاعلية ادارة الوقت لدى المديرين والمديرات كبيرة
  - تؤثر فاعلية ادارة الوقت على التقليل من الممارسات السلبية وتعزيز السلوك الإيجابي لدى المديرين
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول فاعلية ادارة الوقت لدى المديرين تعزى للمتغيرات الديمغرافية كالمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة .
- ٨- دراسة (Rebecca، ٢٠١٦)<sup>(٨)</sup> : 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 الوقت (التخطيط، تحديد الأولويات ،تحديد الأهداف ،التكنولوجيا ،الاتصالات) والابداع الإداري.

#### ثانياً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي:  
ما أثر تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت في تحقيق الابداع في شركات الأدوية الفلسطينية؟

#### ثالثاً : فروض البحث والمتغيرات :

١- الفرض الرئيس الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الوقت على تحقيق التميز من وجهة نظر العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية .

#### رابعاً: أهداف البحث:

- ١- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت في شركات الأدوية العربية والأجنبية محل الدراسة.
- ٢- بيان مدى تحقق عناصر التميز لدى شركات الادوية الأدوية العربية والأجنبية محل الدراسة.
- ٣- بيان مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على تحقيق الابداع لدى شركات الأدوية الفلسطينية .
- ٤- تقديم التوصيات والمقترحات لدور استراتيجيات ادارة الوقت في تحقيق الابداع في شركات الأدوية.

#### خامساً: أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها ولذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

##### أ- الأهمية العلمية:

- ١- تأتي أهمية البحث من كونه يتطرق إلى مفاهيم مهمة ، وهى استراتيجيات إدارة الوقت ، والتميز التي تعتبر من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث.
- ٢- افتقار المكتبة العربية والفلسطينية خاصة إلى دراسات تتعلق باستراتيجيات إدارة الوقت وعلاقتها بالابداع، حيث لم يعثر الباحث على دراسات قد ربطت بين الموضوعين .
- ٣- يساعد هذا الموضوع في التعرف على أفضل الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الصناعية والخدماتية وخاصة شركات الأدوية الاعتماد عليها في تطبيق مفهوم إدارة الوقت وتحقيق الابداع .

##### ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- قد تمثل هذه الدراسة صورة عن استراتيجيات إدارة الوقت ودورها في تحقيق الابداع في شركات الأدوية الفلسطينية والتي قد تكون لنتائجها وتوصياتها أهمية

للمهتمين بهذا الموضوع وأن تشكل البداية العملية على طريق مساعدة شركات الأدوية الفلسطينية في استثمار وإدارة الوقت لتحقيق التميز.  
٢- يوفر هذا البحث للباحثين أساساً نظرياً وآخر عملياً عن استراتيجيات إدارة الوقت والأساليب والمفاهيم لإدارة الوقت في تحقيق التميز.  
أولاً- استراتيجيات إدارة الوقت:

يعتبر الوقت مورد من الموارد الهامة والفريدة والنادرة التي يجب إدارتها بفعالية لتحقيق النجاح الأمثل في إنجاز المهام والأهداف المحددة، لأنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت بل إن التحدي الذي يواجهه المسئول أو المدير هو كيف يمكن تحقيق استغلال أفضل للوقت المتاح، لذلك لا بد من إدارته واستغلاله الاستغلال الأمثل في جميع مستويات الإدارة سواء كانت الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية<sup>(٩)</sup>.  
١- مفهوم 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 لأي 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>(١٠)</sup>.

إن دمج كلمتي الإدارة والوقت معاً في مصطلح إدارة واحد ، سمي بإدارة الوقت يعنى الجمع بين عنصرين من عناصر النجاح لأي منظمة في إدارتها لعملها، وتحقيق أهدافها المنشودة<sup>(١١)</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>(١٢)</sup>.

كما يستعرض الباحث أدناه بعضاً من التعريفات الأكثر شيوعاً لإدارة حيث عرفها (العبيدي) <sup>(٤١٣)</sup> بأنها " 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".

كما عرفها (Caroly) <sup>(١٥)</sup> "هي تنفيذ المهمة أو العمل بشكل صحيح وسليم في الوقت المناسب من خلال التنظيم والتخطيط السليم".

وعرفها (Chunlin & Yining) <sup>(١٦)</sup> هي " دراسة لاستخدام الوقت علمياً من خلال نشر المهارات والتقنيات والوسائل ، وتعظيم القيمة الزمنية لمساعدته الأفراد أو المنظمات علي إنجاز المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف.

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، 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 "**

**٢- مفهوم استراتيجيات إدارة الوقت :**

إن إدارة الوقت هي مفهوم استراتيجي حديث ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة ويصاحب تقنيات هذا المفهوم وآلياته كل مرحلة من المراحل العملية الإدارية أو الإنتاجية للأفراد والآلات وهو عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال وأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع ؛ مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من الظروف الأنية والمستقبلية. وقد عرفه (جاد الرب) (١٧) "بانها هي الأدوات والاساليب التي يمكن للإدارة العليا تحقيق التمايز التنافسي المرغوب من خلالها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الأخرى وذلك إذا احسنت استغلال واستثمار واستخدام الوقت المتاح لديها أفضل استخدام ممكن". كما عرفها (العلاق) أنها هي " عكس معنى التشويش والاضطراب ، وحياة الفوضى ، وانعدام الرقابة والاستغراق في الحاضر والتصرف



وفق الأفعال وردود الأفعال ، وغياب الرؤية واستشراق المستقبل ، وعدم وجود خطط ، وغياب الإحساس عند العاملين في المنظمة بأهمية الوقت<sup>(١٨)</sup> كما عرفها ( Vale Eva )<sup>(١٩)</sup> " هي استخدام الوقت بشكل علمي ونشر التقنيات والوسائل وتعظيم القيمة الزمنية لمساعدة الأفراد والمنظمات .

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

- أن استراتيجيات إدارة الوقت بمفهومها الواسع هي الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت .
- أن استراتيجيات إدارة الوقت تعنى المعرفة العملية بكيفية استغلاله بفعالية ، من أجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأداء .
- استراتيجية إدارة الوقت هي عكس معنى التشويش والاضطراب .
- تلعب استراتيجيات ادارة الوقت دوراً مهماً في توجيه المنظمات تجاه تنوع أنشطتها .
- تعمل الاستراتيجيات ادارة الوقت على تقليل الجهد المبذول وتحقيق الكفاءة في أداء الأعمال ، والفعالية في استخدام الوقت .
- استراتيجيات إدارة الوقت لمنظمات الأعمال تعمل على تحقيق التمايز التنافسي .

### ٣- أهداف تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت :

وهناك أربع مجالات يمكن تحقيقها من إدارة الوقت وهي<sup>(٢٠)</sup>:

- أ- تقليل الإجهاد: حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد في العمل .
- ب- التوازن : حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازناً، وتوفير الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات<sup>(٢١)</sup> .
- ج- الإنتاجية : حيث أن الوقت في دنيا الأعمال يساوى الإنتاجية ، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فأنت تستطيع زيادة إنتاجك .

د- الأهداف ولكي تحرز تمتعاً تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية ، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك، لأن شيئاً لن يتحقق ما لم يتوافر الوقت لإنجازه<sup>(٢٢)</sup>.

#### ٤- الأهمية التطبيقية لاستراتيجيات إدارة الوقت :

ويبرز البعض أن أهمية استراتيجيات ادارة الوقت من خلال مساهمة إدارة 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 بالمسئولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة .
- ٤- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين 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>(٢٣)</sup>.

#### ٥- معيقات تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت :

تعرف معيقات إدارة الوقت بأنها كل ما يمنع الموظف أو المدير من تحقيق أهدافه بشكل فعال، كما تعرف بأنها "نشاط غير ضروري يستغرق وقتاً بطريقة غير ملائمة ولا يظهر منه عائد يتناسب والوقت المبذول لأجله"<sup>(٢٤)</sup>.

- ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وفقاً (Rowe, Alan) أن هنالك عدة معيقات لاستراتيجيات إدارة الوقت وتتمثل في التالي<sup>(٢٥)</sup>:
- ١- عدم وجود أهداف واضحة أو أن تكون أهداف غير واقعية أو غير قابلة للقياس .
  - ٢- عدم وجود خطط محددة الزمن، أو تخطيط استراتيجي.
  - ٣- الموافقة الدائمة على الطلبات الطارئة، وعدم القدرة على إيقاف استغلال الآخرين لأوقاتنا.
  - ٤- الافتقار إلى التنظيم، وكثرة الأعمال المترامية، غير المنتهية.
  - ٥- الافتقار إلى تنظيم سليم للأوراق والملفات.
  - ٦- عدم وجود أولويات للمهام المطلوب إنجازها.
  - ٧- سوء الإدارة، وعدم كفاية التنظيم، والتسويق، والتردد في اتخاذ القرارات.
  - ٨- الانشغال بثانويات الأمور أو هوامشها عن أصولها وقلبها.
  - ٩- إعطاء العمل البسيط فوق ما يستحق من جهد ووقت.
  - ١٠- تراكم كثير من عمل في وقت واحد.

## ثانياً- الإبداع

### ١- مفهوم 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>(٢٦)</sup> وتم تعريفه أيضاً أنه عملية تتضمن نشاطات مختلفة أو السلوك الإبداعي مختلف في كل مرحلة .

، 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>(٢٧)</sup>. ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي<sup>(٢٨)</sup>:
- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- 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.
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- 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

## ٢- أنواع الإبداع:

وعند الحديث عن الإبداع لابد من الإشارة الى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالأبداع ، طبعاً هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع واعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما<sup>(٢٩)</sup>:

١- **الإبداع الفني:** وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

٢- **الإبداع الإداري:** وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (الجعبري، ٢٠٠٨).

### ٣- **متطلبات الإبداع :**

هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع وبالتالي تحقق المنظمة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

- ١- وجود افراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال .
- ٢- بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي)
- ٣- توافر منظومة متكاملة من السياسات : توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط .
- ٤- توافر هياكل تنظيمية مرنة .
- ٥- توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.
- ٦- توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.

## 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 الإدارة العليا في شركات الأدوية 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 تفرغ 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:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين الأدوية الفلسطينية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ١٢٧٧ مفردة، للعام ٢٠١٧.  
٢ - **عينة الدراسة:** اقتضت 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 (٥.٠%) 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
الابداع	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 احصائياً عند مستوى (٥.٠%) 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 استراتيجيات 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	المتوسط 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 في الوظائف في الشركة وفقاً 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



0.000	4.026	0.962	66.6	3.33	٨- توافر إدارة الشركة كافة المستلزمات المادية 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- تتوافر 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	٢٢- 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 تنفيذ 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 دوري 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 وفقا للهيكल 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 (٥%)، وهي درجة متوسطة .

#### ١- الإبداع:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٤-٢١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (الإبداع).

#### جدول (٤-٢١)

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

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٤	تتوافر لدينا القدرة على التفكير بكل ما هو جديد وبشكل مستمر.	3.42	٦٤.٨	0.801	6.06	0.000	٤
١	نمتلك المهارات المتعددة التي تؤهلنا أداء أكثر من وظيفة أو عمل في الشركة.	3.46	٦٩.٢	1.214	4.395	0.000	١
٣	تعمل الشركة على جمع ومشاركة المعلومات للتطوير الأفكار في تقديمها لمنتجاتها وخدماتها.	3.32	٦٦.٤	1.045	٣.٩٣٨	0.000	٣
٢	تسعى شركتنا لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في الشركة..	3.25	٦٥	0.87	٣.٣٦٣	0.000	٢
		3.374	67.48	0.647	4.782	0.000	

يستخلص الباحث من الجدول السابق ما يلي:

أ- على مستوى شركات الأدوية الفلسطينية:

حصلت الفقرة رقم (٢) " نمتلك المهارات المتعددة التي تؤهلنا أداء أكثر من وظيفة أو عمل في الشركة. " على أكبر نسبة موافقة ، بوزن نسبي (٦٩.٢)، وهي درجة مرتفعة كذلك. وحصلت الفقرة رقم (١) " تتوافر لدينا القدرة على التفكير بكل ما هو جديد وبشكل مستمر... " على أدنى نسبة بوزن نسبي (٦.٤٨) ومستوى معنوية أقل من (٥%)، وهي درجة متوسطة

٤- سادساً اختبار فرض الدراسة:

٢ الفرض الرئيسي: لا يوجد ذو دلالة إحصائية لتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت على تحقيق الإبداع من وجهة نظر العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة. تم التحقق صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الإنحدار الخطي ( *Analysis Linear Regression*) كما هو مبين في الجدول رقم (٧٤) وهو على النحو التالي :-

جدول رقم (٧٤)

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على الإبداع من وجهة نظر العاملين

تحليل الانحدار الخطي لشركات الأدوية الفلسطينية					
الشركة	م	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."
شركات الأدوية الفلسطينية	١-	المقدار الثابت	١.٤٨٢	٨.٤٢٤	٠.٠٥٦
	٢-	تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت	٠.٦٨١	١.٩٣٣	٠.٠٠٤
		معامل التحديد = ٠.٦٢٢	معامل التحديد المعدل = ٠.٦٠٤	قيمة "Sig." = ٠.٠٠٠	

يتضح من الجداول ان القيمة الإحصائية المحسوبة "Sig." (0.000)، وهي أقل من قيمة (0.05) ، وبلغت معامل التحديد للشركات الأدوية محل الدراسة المعدل (0.548) ، أى ما نسبته (60.4%) من متغير الإبداع ويعود للتغيير في المتغير استراتيجيات إدارة الوقت ، والنسبة المتبقية (39.6%) تعود للتغيير في عوامل أخرى. هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت على تحقيق الإبداع في شركات الأدوية من وجهة نظر العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة. وبالتالي نرفض فرض العدم ، ونقبل الفرض البديل .

وتكون معادلة الانحدار لمتغير استراتيجيات إدارة الوقت على النحو التالي  
الإبداع = 1.482 + (0.604 × استراتيجيات إدارة الوقت)

#### سابعاً: نتائج الدراسة :

اثبت النتائج أن هنالك أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الوقت على تحقيق الإبداع من وجهة نظر العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية.

## ثامناً: المرجع :

- (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.
- (4) Gurbuz Ocak , Serkan Boyraz,(2016) , Examination of the Relation between Academic Procrastination and Time Management Skills of Undergraduate Students , ICurriculum and Instruction Department, Afyon Kocatepe University, Afyonkarahisar, Turkey ,
- (٥) 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).
- (٦) خرמוש، منى ، إدارة الوقت بين المهارات والاستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي . مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لحضر الوادي ، العدد ١٣ ، ديسمبر ٢٠١٥ ، ص ص ٣٠٣-٣٠١ .
- (٧) العجمي، هادي بن رشيد ، درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ، العلوم الانسانية والإدارية ، العدد ١ ، المجلد ١٧ ، يونيو ٢٠١٦ .
- (8) 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.
- (٩) جاد الرب، سيد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مكتبة دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠١٠.

- (١٠) أبو النصر ، مدحت محمد ، إدارة الوقت ، المفهوم والقواعد والمهارات الإدارية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ٦٢ .
- (١١) الصرايرة، خالد أحمد ،العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفاعلية . الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ . ص ٨٨ .
- (12) Farooq.& Rehmani & Afridi, Syed Umar, Roen, Sajjad Ahmad (2010). “Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management”. European Journal of Scientific Research. EuroJournals Publishing, Inc.
- (١٤) العبيدي، نور علي عبود، اثر بعض السمات الشخصية في مهارات إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، ٢٠١١ ، ص ٣٣ .
- (15) 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
- (16)*Chunlin Li, Mengchao Liu & Yining Wang, Study on Providing Professors with Efficient Service Based on Time Management Strategy*, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, Shaanxi, Chin, Journal of Education and Learning; Vol. 5, No. 3; 2016
- (١٧) جاد الرب ، سيد ، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال . القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٤١١
- (١٨) العلاق ، بشير ، أساسيات إدارة الوقت ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ .
- (19) Valeeva, E. E., & Kraysman N. V. (2014), The impact of globalization on changing roles of university professors. In International Conference on Interactive Collaborative Learning (pp. 934-935).  
<http://dx.doi.org/10.1109/icl.2014.7017901>

- (20) Mackenzie, C.R. Alex.(1989).**The Tim Trap**. New York: American management Assn..
- (21 ) Springer .M (2002).**Time Management**.(Instructor's Edition).Course Technology. adivision of Thomson Learning.U.S.A,pp 1-2 .  
(٢٢) هاينز، ماريون ، إدارة الوقت ، ترجمة عبدالله بلال ، الطبعة الثانية الرياض دار المعرفة للتنمية البشرية، ٢٠٠٢، ١٩ .  
(٢٣) عليان، ربحي ، إدارة الوقت ، دار جرير للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ عمان، ص ص٤٧-٥٤  
(٢٤) الجديلي، ربحي عبد القادر ، إدارة الوقت ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، فلسطين، غزة، 2010، ٢٦ .
- (25) Rowe, Alan J., and Mason, **Richard O: Managing with Style**. San Francisco, CA: Jossey- Bass, 2003, P.P. 70 – 71.
- (26 ) 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.
- (27 ) 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.
- (28 ) Urban ova Hana, "**Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**", Journal of Competitiveness, Vol. 5, No 1, 2013, pp. 82-96.
- (٢٩) جاد الرب سيد ، مرجع سابق ، ٢٠١٣ ، ص ص٩٧-٩٨