

الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م. م. هدى قاسم سعيد / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تاريخ التقديم: 2016/11/23

تاريخ القبول: 2017/5/15

المستخلص :

يهدف البحث الى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة المرئية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية للمنظمة ، باعتبار الإدارة المرئية أسلوب أداري حديث يسهم في تجديد وتطوير واقع المنظمة المبحوثة من خلال استطلاع آراء عينة من الموظفين في دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغ عددهم (61) فرداً من اصل (130) فرد ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وحللت اجاباتهم باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في ادخال البيانات وتحليلها ومن اهم الأدوات الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب التحليل العاملي ومعادلة الانحدار ، وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات وكان من ابرزها : توجد امكانية لتطبيق اسلوب الادارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلباتها الإدارية والفنية وذلك من خلال النتائج لمتوسط اجابات العينة حول متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، وتؤثر الإدارة المرئية بمتطلباتها الإدارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية متمثلة بالقيم ، والمعتقدات ، والأعراف ، والتوقعات ، تشجع الإدارة العليا عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين بالتدريب، و يدرك الموظفون بأن رسم مجموعة من الخطط الاستراتيجية في أقسام الدائرة يعد من اولويات العمل الاداري ومتطلب اساسي من متطلبات الادارة المرئية . ويوصي البحث بالعمل على ازالة جميع العقبات التي تضعف من امكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية من خلال نشر ثقافة الإدارة المرئية وجعلها تتماشى مع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية في دائرة البحث والتطوير ، ووضع اليات مناسبة لمكافأة الموظفين المتميزين وبعادلة ، وضرورة دعم الإدارة العليا لأي افكار جديدة تقدم من قبل الموظفين لتشجيعهم نحو الابداع والابتكار.

المصطلحات الرئيسية للبحث : الإدارة المرئية ، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية ، المتطلبات الفنية للإدارة المرئية ، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 98 المجلد 23

الصفحات 236-260



المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تجديداً وتطوراً كبيراً وبالأخص في مجال الإدارة ، ودخلت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة بدل من الإدارة التقليدية التي لم تعد تفي بمتطلبات هذا العصر ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب (الإدارة المرئية) الذي يستمد فكرته وقوته من تحول الإدارة الى أسلوب مرني بوجود ادارة فاعلة ذات نظام وتخطيط ورويا واضحة تمكن من اشراك الموظفين ومن مراقبة سير العمل والشعور بالمسؤولية والدافعية نحو العمل والانجاز وتتحقق من خلال تطبيق متطلباتها الإدارية والفنية وانعكاسها على ثقافة المنظمة والتي تلعب دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات لأنها تمثل الاصل السلوكي للمنظمة والمحرك الأساسي للطاقت والقدرات لذلك لا بد من الإدارة العليا والمسؤولين عن المنظمة السعي الى تطبيق متطلبات الإدارة المرئية وانعكاس منهجية الإدارة الحديثة على قيم ومعتقدات واعراف وتوقعات المنظمة والتي تمثل عناصر الثقافة التنظيمية ، ولغرض انضاج هذا المفهوم تكونت هيكلية البحث من اربع مباحث جاء الاول بمنهجية البحث ، والثاني التأطير المفاهيمي للإدارة المرئية والثقافة التنظيمية ، والثالث عرض نتائج البحث ومناقشتها، والرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / المنهجية العلمية للبحث

أولاً : مشكلة البحث :

حظي موضوع الإدارة المرئية باهتمام الباحثين والكتاب في المنظمات المعاصرة بوصفه اسلوباً ادارياً حديثاً من الاساليب النوعية الفاعلة في تعزيز الثقافة التنظيمية وتطويرها وأنه يتماشى مع تطورات العصر المتسم بالسرعة والتغيير وامكانية عكسه على ثقافة المنظمة ، وأن هذا الموضوع لم ينل نصيبه من البحث والدراسة في الادبيات العربية والمحلية الا القليل، وبالتالي فإن دراسته وتحليله تعتمد على منهجية علمية مناسبة تسهم في فهم وكيفية ممارسته من قبل الادارة العليا في المنظمة عينة البحث ، وفي ضوء ذلك حددت مشكلة البحث والتي يمكن اظهار ابعادها من خلال إثارة التساؤلات الآتية :

1. ما هو واقع الإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير ؟
2. ما الثقافة التنظيمية السائدة في دائرة البحث والتطوير ؟
3. ما امكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير ؟
4. ما هو دور الإدارة المرئية في تعزيز الثقافة التنظيمية ؟

ثانياً: أهمية البحث :

يكتسب البحث أهميته من بعدين اثنين هما :

1. البعد المعرفي : يحاول البحث سد جزء من الفجوة المعرفية في الفكر الإداري العربي والمحلي في هذا الموضوع من خلال التمهيد لاستعراض منهجيات موضوعين مهمين هما (الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية) لتحقيق فهم واضح لمفاهيمهما وأهميتهما ودراستهما على وفق منهجية علمية ملائمة .
2. البعد العملي : قلة البحوث والدراسات العربية في هذا الموضوع يعود الى سيطرة النموذج التقليدي على المنظمات ، فضلاً عن ممارسة الإدارة المرئية في بيئة العمل يعد منهج حديث ، لذلك يتجسد هذا البعد في دراسة هذا الموضوع في دائرة البحث والتطوير وهي إحدى دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المميزة والتي تسعى دائماً الى اتباع مناهج إدارية حديثة لتطوير سير العمل والتي تحولت الى الحوكمة الالكترونية في مطلع 2014 من خلال الأنظمة الالكترونية في سير العمل والتي تحقق كفاءة عالية في العمل والوقت وكذلك سهولة الاتصال بين العاملين في الدائرة وتتبع البريد ونشر ثقافة المشاركة في المعلومة لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول اليها ، والإفادة من نتائج البحث والتي ستعرف المسؤولين عن اتباعهم لأسلوب الإدارة المرئية وأهميته في تطوير الثقافة التنظيمية للدائرة.



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ثالثاً : أهداف البحث : يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية :-

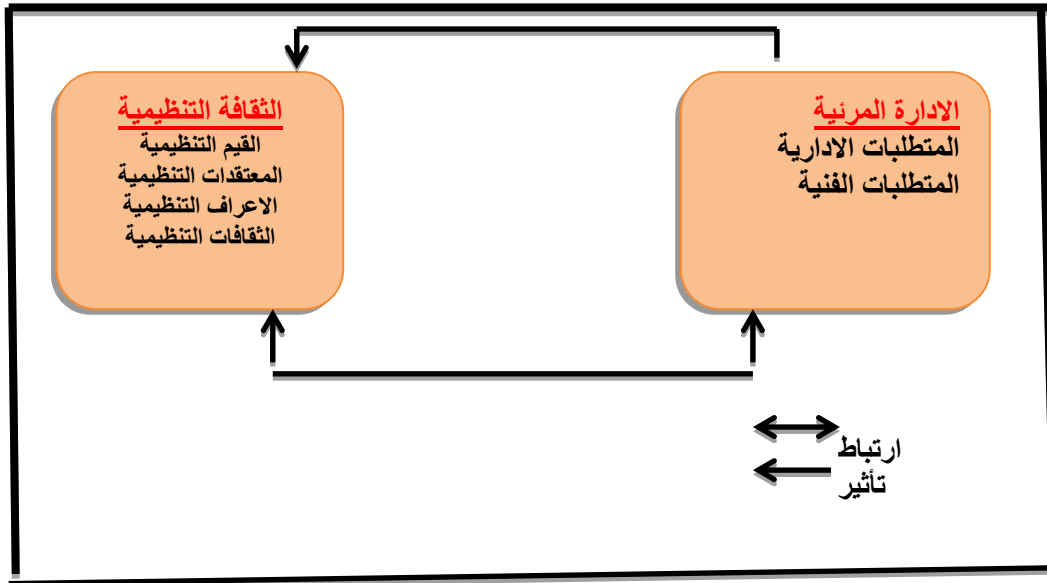
1. تعريف المنهجية المفاهيمية للإدارة المرئية والثقافة التنظيمية من خلال بلورة مادة علمية تساعد الباحثين في مجال الإدارة على فهم الموضوع بشكل أفضل .
2. التعرف على متطلبات الإدارة المرئية وارتباطها بالثقافة التنظيمية من خلال استطلاع آراء العينة المبحوثة .
3. تحديد تأثير كل متغير من متغيرات الإدارة المرئية الأكثر تأثيراً في الثقافة التنظيمية وترتيبها من حيث درجة الأهمية.
4. تقديم التوصيات لمساعدة الإدارة العليا في أتباع أسلوب إداري حديث يعكس على تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة.

رابعاً : فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الاولى : هنالك علاقة ارتباط بين متطلبات الإدارة المرئية وعناصر الثقافة التنظيمية .
الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متطلبات الإدارة المرئية وعناصر الثقافة التنظيمية .

خامساً : مخطط البحث :

- يبين المخطط الفرضي للبحث الفكرة الأساسية للبحث ، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (الإدارة المرئية) والمتغير المستجيب (الثقافة التنظيمية) وكما يوضحه الشكل (1).
- شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



سادساً : منهج البحث

- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس استطلاع آراء العينة المبحوثة ، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المستحصل عليها واستخلاص النتائج منها للمساعدة في تكوين فهم واضح للموضوع .

سابعاً : حدود البحث

1. الحدود البشرية : وتشمل عينة من الموظفين في دائرة البحث والتطوير (تدريسيون ، فنيون ، اداريون) .
2. الحدود المكانية : وتتمثل في دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ثامناً : مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجتمعاً للبحث ، إذ تمثل وزارة التعليم العالي مصدر ومورد أساسي للموهبة والمقدرات الفكرية لما تمتلكه من كفاءات وخبرات في أي بلد متطور ومتقدم ، واختيرت دائرة البحث والتطوير ميداناً للبحث بعدها إحدى الدوائر المتميزة والطموحة للارتقاء نحو الأفضل من خلال تطوير مناهج وأساليب إدارية وحوكومية وإلكترونية ، وتم اعتماد العينة العشوائية والمكونة من (61) شخصاً من الموظفين في دائرة البحث والتطوير من مجتمع البحث البالغ (130) شخصاً أي بنسبة 47% وهي نسبة مقبولة في معظم البحوث ، وفيما يأتي وصفاً للعينة :

جدول (1) وصف عينة البحث

المتغير	التكرارات	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	24
	انثى	37
التحصيل الدراسي	دكتوراه	5
	ماجستير	16
	بكالوريوس	37
	أخرى	3
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	8
	من 5-10 سنوات	26
	11 فأكثر	27

يتضح من الجدول (1) بأن نسبة الذكور شكلت 39% ، والبنات 61% ، وأن التحصيل الدراسي لحملة شهادة البكالوريوس شكلت أعلى نسبة 61% يليها الماجستير بنسبة 26% وتعد تلك النسب واقعية لأن العينة كانت عشوائية وشملت الموظفين في الدائرة من تدريسيين وإداريين وفنيين ، وجاءت سنوات الخدمة بأعلى نسبة إلى (11 سنة فأكثر) بـ 44% تلتها من (5-10 سنوات) بنسبة 43% ومن ثم فإن هذا من الممكن أن يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الإجابة عن فقرات الاستبانة وسينعكس ذلك على قدرة الباحث من تحقيق الأهداف المرجوة لبحثها .

تاسعاً : أداة البحث :

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث وتم تقسيمها على متغيرين رئيسيين الأول الإدارة المرئية وتضم (المتطلبات الإدارية والفنية) كمتغيرات فرعية بـ(10) فقرات لكل منها، أما المتغير الرئيس الثاني فهو الثقافة التنظيمية بعناصرها المتمثلة بـ(القيم ، المعتقدات ، الاعراف، التوقعات) ويضم (5) فقرات لكل متغير فرعي . وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) وبأوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1). والجدول (2) يمثل هيكلية استبانة البحث.

الجدول (2) هيكلية استبانة البحث

المحور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تدرج المقياس	المصادر
الإدارة المرئية	متطلبات إدارية	10	اتفق بشدة ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق أبداً	نموذج معتمد في دراسة (الهذلي ، 2015)
	متطلبات فنية	10	1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5	
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	5	اتفق بشدة ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق أبداً	نموذج معتمد في دراسة (مهدي ، 2016)
	المتقدات التنظيمية	5	1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5	
	الاعراف التنظيمية	5		
	التوقعات التنظيمية	5		

عاشراً : الوسائل الإحصائية المستخدمة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الارتباط والانحدار ، وبالإستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).



المبحث الثاني

الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية / التأطير المفاهيمي

1. المنهجية المفاهيمية للإدارة المرئية

سنحاول في هذه الفقرة بيان المنهجية المفاهيمية للإدارة المرئية من خلال عرض الموضوعات الآتية :

أولاً : مفهوم الإدارة المرئية

يعد نمط الإدارة المرئية (Visual Management) نوع من أنواع الأنماط الإدارية ، وتأتي كأسلوب ونهج إداري حديث مستمر التطبيق . بعد ان أصبح التجديد والتطوير سمة ضرورية تتسم بها المنظمات الحديثة ، والإدارة التقليدية لم تعد تصلح لمواكبة التغيرات البينية المعاصرة ، لذا أصبح لا بد من اتباع أساليب وأنماط إدارية تعمل وفق مفاهيم وأساليب حديثة وجديدة ، وقد أشارت العديد من الدراسات الى ضرورة وجود ادارة مؤهلة تساهم في ابتكار أساليب جديدة لتحسين المستمر للإداء والعمل على تحقيق التوازن البيئي المطلوب بين تطبيق ممارسات وأساليب حديثة لتحسين العمل من أبرزها ادارة الجودة الشاملة ، والإدارة الإبداعية ، والإدارة بالرؤية المشتركة ، والإدارة المرئية ، والإدارة التفاعلية (Tezal et al ,2010:2) ، وكذلك تعتبر الإدارة المرئية احد وسائل الإدارة المرنة صممت لمساعدة أي فرد يدخل للمنظمة يستطيع ان يتعرف بسرعة على سير العمليات وفهمها ، لذا يتبنى البحث الحالي تقديم مجموعة التعاريف وفق المداخل المذكورة انفاً وكما مبين في الجدول (3) .

جدول (3) بعض مفاهيم الادارة المرئية

المفهوم	الباحث والسنة	تصنيف
احد المناهج الادارية الحديثة التي تهتم بالوسائل والاهداف وتنقل رؤيا المنظمة الى عقل وضمير العاملين لتحقيق اهدافها ورسالتها ورويتها التي ترغب في الوصول اليها مستقبلاً .	(Imai,2007:1)	على اساس المنهج
منهج اداري تطبيقي يعمل على تحسين جودة العمليات بهدف خفض التكاليف وتحسين العمليات وتقليل الوقت المستغرق لحل المشكلات وصولاً لنتائج مستهدفة يمكن قياسها لزيادة رضا المستفيد .	Sally (& Contributor,2014:1)	
نمط اداري يسعى الى نقل المشاكل والمعوقات من الحالة المرئية والمحسوسة الى ملامسة الواقع ليتم من خلالها تهيئة مكان العمل للموارد البشرية وادارة المخزن وتحسين اعمال الصيانة وتحسين عملية النقل والتداول وتحديد الاهداف والمؤشرات والعمليات والاداء.	(Single&Singh,2009:52)	على اساس النمط
نمط اداري يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الادارة أي ايجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الادارية بهدف رفع فاعلية وكفاءة العملية الادارية وتطوير رؤية مشتركة للإدارة والشمولية في تحقيق التفاعل بين الاهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار اكثر من الاهداف.	(Tezal et al,2010:2)	
اسلوب اداري معروف ويعتبر من اهم اسباب نجاح التجربة اليابانية ، وتسمى الادارة في اليابان جمبا كايزن (Gemba Kaizen) وهي كلمات بسيطة تعني ادارة المشكلة من المكان حتى يمكن ادارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل ، وعليه فهو اسلوب مستمر يستمد قيمته من ارض الواقع .	(الحاج ، 2006 : 22) (العبادي ، 2007 : 90)	على اساس الأسلوب
اسلوب اداري حديث مستمر يطبق في المؤسسات يعتمد على تعظيم التواصل المرئي من طبقات الادارة العليا والوسطى والدنيا وهي احد انماط الادارة المرنة التي تساعد أي فرد يدخل المكان اول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة.	(برهمن ، 2012 : 29)	

الجدول من اعداد الباحثة استناداً الى الادبيات المشار اليها فيه.



ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الإدارة المرئية على أنها أسلوب اداري مرن وفعال أفرزته الفلسفة اليابانية كإيزن يهدف الى تحسين الاداء باستخدام اساليب ادارية بسيطة ومرئية لجميع العاملين في المنظمة أي نرى ونعمل ونشارك المعلومة سوياً.

ثانياً: اهداف الإدارة المرئية

للإدارة المرئية قدر كبير من الأهمية لما توفره من امكانيات وحلول للمشكلات وتعزز العمل بروح الفريق ومستويات الانتاجية وتحفز عملية اتخاذ القرار وتقل النفقات وتجعل عملية التواصل بين موظفي المنظمة والإدارة والزبون امراً في غاية السهولة بغض النظر عن المكان (الهدلي، 2015: 16). وأشار (Daiya,2012:2) الى ان تطبيق نمط الادارة المرئية في أي مؤسسة من المؤسسات له فوائد عديدة في المؤسسة المالية تساعد على الدقة في انجاز التقارير وتقليل الاخطاء المالية وتحسين اداء العاملين ، اما في المؤسسات الادارية فإنه يساهم في تقليل الاخطاء والمشاكل وسرعة حلها وتحسين الجودة وزيادة رضا العاملين والزبائن والوصول الى درجة الكمال ، اما (برهمن، 2012، 33) فحددت الاهداف التي تسعى الادارة المرئية لتحقيقها بالتالي :

1. جعل مشاكل المنظمة مرئية ومحسوسة و معاشية الواقع وملائسته ، وتهينة بيئة العمل بأسلوب مناسب .
2. الاتصال والتواصل مع العاملين في المنظمة وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية واشاعة روح المرح والتعاون في نفوسهم.
3. مراقبة ومتابعة الاداء ، وعلاج المشكلات والتقليل من ضغوط العمل .
4. ترسيخ المبادئ وقيم المنظمة في نفوس العاملين وبناء الثقة والولاء المؤسسي فيهم وكسب ثقة الزبائن وولائهم .

ومما تقدم نرى بأن الإدارة المرئية تهدف الى مشاركة جميع العاملين في المنظمة ومنحهم التفويض في اتخاذ القرار لتنمية روح الولاء لديهم ، والكشف عن المشكلات وتحديد حالات الخلل امام جميع العاملين والبدء بالإجراء التصحيحي على الفور ، وتهدف الى فهم سير عمل المنظمة من المرة الاولى بجعلها مرئية للجميع.

ثالثاً : مبادئ الإدارة المرئية :

تعتمد الادارة المرئية مبادئ اساسية ، فقد اتفق كل من (برهمن،2012:34) و(الهدلي،2015: 19) الى مجموعة من المبادئ الاساسية وكالاتي :

1. التواصل الجيد (الاتصال الفعال) وهو مبدأ اساسي للإدارة الجيدة والرسالة المحددة والكاملة والواضحة وهي هدف التواصل الجيد والرؤية خير وسيلة لوصول الرسالة المحددة والواضحة والشاملة .
2. ليس من رأى كمن سمع (الرؤية على اساس الاعتقاد) : الرؤية هي اساس الاعتقاد ويمكن ان يحصل القائد على 80% من معلوماته من الرؤية.
3. مستوى الإدراك والإحساس المتولد عن حاسة البصر (المراقبة الفاعلة لمكان العمل المرئي) .
4. المشاركة في اتخاذ القرار و التأثير البصري .

- وأشار (Single&Singh,2009:54) الى عدد من المبادئ تقوم عليها الإدارة المرئية ، وهي كما يلي :
1. التركيز على الزبون ليشمل العاملين والمستفيدين الخارجيين وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ويعد ارضاء الزبون الركيزة الاساسية في تحقيق الجودة في اتخاذ القرار وحل المشاكل .
 2. الادارة بالبيانات والحقائق وتنظيم القياسات لمعرفة كفاءة العملية وتجميع البيانات وتحليلها حسب الاسس الموضوعية بدقة ثم تحليلها ثم حلها بصفة دائمة.
 3. العمليات تكون حيث يكون الفعل فإن أسلوب الإدارة المرئية يضع العملية كمحور رئيسي للنجاح .
 4. الادارة بالمبادئ تعني ان يتم الوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلاً من الانتظار لحدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها .



رابعاً: استراتيجيات الإدارة المرئية

ليست الإدارة المرئية أسلوباً لإدارة الأزمات ولكنها منهج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والافقية في اركان العمل المؤسسي وعليه فهو احد التحديات المهمة لإدارة المستقبل من ارض الواقع و لا يمكن ان تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة اذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة وهذه الثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية اشار اليها (Garvin,1995:50) واتفق عليها كل من (الحاج:2006) و(العبادي،2007: 91) و(الهدلي،2015: 23) وهي كالآتي :

1. استراتيجية وضع قواعد العمل **Work Rules Strategy** : يجب ان تكون قواعد المنظمة واضحة ومحددة بشكل يخدم رسالتها بالطريقة المثلى وان لا تكون جامدة ليتمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد، وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرائق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح .

2. استراتيجية التطهير **Cleaning Strategy** : وتعني النزول الى ارض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى تتمكن من وضع الحلول المناسبة ضمن أساليب يتم اختيارها بدقة كإبعاد بعض القيادات التي تعيق مسيرة العمل ، ومعالجة الأساليب والأدوات والمعدات والسياسات الإدارية التي تمارس بها ، وايضاً اتباع سياسة التغيير لأنه يعتبر وسيلة مهمة للتطوير الإداري والتحسين المستمر لذا لا بد ان تكون ثقافة التغيير احدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة التحديات في المستقبل والتغلب عليها او التكيف معها.

3. استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات **Strategy to Eliminate Wasteful Activities and Wealth** : تهدف الى ادخال قيمة السرعة في ثقافة المنظمة ، ومن الأساليب التي يمكن من خلالها تحديد مسببات الهدر وايجاد الحلول لها هو النزول الى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة والتأكد من ان الإدارة في خدمة المنظمة ومشاركة جميع العاملين في وضع رؤية للمنظمة وأهدافها ، وان من مسببات الهدر ك(هدر الوقت) الذي يعد من اهم أنواع الهدر ويكون من خلال اتخاذ بعض القرارات الإدارية الروتينية في عدة ايام او حتى شهور مما يعرقل مصلحة المنظمة والعاملين ويعطل سير العمل ، او من الأساليب التي تطل سيرة العمل استخدام اساليب التجسس او العنف الرقابي وتعقيد الأمور عند المتابعة الإدارية وينتج عنه خوف العاملين وترددهم وتباطؤهم في انجاز الاعمال .

و يرى (Rock,2000:55) يمكن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من موقع الأحداث بضرورة اتباع خمس خطوات اساسية يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. النزول الى موقع الحدث بصفة متكررة ومفاجئة مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة.

2. الاهتمام بكل عناصر الموقع وذلك للوصول الى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها .

3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية والتي غالباً ما تكون إسعافية ولا يجب ان يمنعا زوال العارض من المتابعة .

4. البحث عن الأسباب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.

خامساً: متطلبات نجاح الإدارة المرئية

هنالك بعض المتطلبات التي تسهم في نجاح الإدارة المرئية منها الآتي :

1. التزام الإدارة العليا وتوفير مناخ تنظيمي ايجابي يحفز العاملين على الانتاج ، والموارد الضرورية لتنفيذ التطبيقات والبرامج ، وفهم السبب والنتيجة واتخاذ قرارات واعية ودقيقة مبنية على البيانات والمعلومات .

2. التعليم والتدريب للأفراد العاملين وإعطائهم تصور واضح بأساسيات ومبادئ الإدارة المرئية واقناعهم بجدوى تطبيقها في المنظمة ورفع مستوى الخبرة المطلوبة لديهم.

3. تغيير ثقافة المنظمة وأفكار العاملين فيها نحو تطبيق منهج الإدارة المرئية والتغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصال بين العاملين والإدارة.

4. التركيز على رضا المستفيدين من المخرجات التي تقدمها المنظمة عبر تحديد العمليات والمخرجات الرئيسية وتحديد احتياجات الزبون المتجددة وتوقعاته وإرضائه.



5. توفير نظام اتصال فعال و تحديد واضح للمقاييس والإجراءات وتتضمن متطلبات الزبون ومراجعة التكاليف.
(Tezel et al, 2010:9)

ونوه (الهدلي، 2015: 21) الى ان متطلبات الإدارة المرئية تنقسم الى قسمين تتمثل بمتطلبات إدارية ومتطلبات فنية والتي تم اعتمادها كتغيرات فرعية للإدارة المرئية ، وتتمثل بالتخطيط والقيادة للإدارة العليا باتباعها أسلوب الإدارة على المكشوف منهجاً لتطبيق فلسفة الإدارة المرئية ، والالتزام من قبل الإدارة العليا والعاملين بمبادئ الإدارة المرئية ، العمل الجماعي هو احد متطلبات النجاح بعده وسيلة لاندماج العاملين، التصميم الفعال للسلعة او الخدمة المقدمة للزبون ، والتركيز على العمليات ، وتقديم برامج تدريبية وتوعية لجميع العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب الحديثة والغير تقليدية لتنمية مهارتهم .

سادساً: معوقات تطبيق الإدارة المرئية

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة المرئية لأهدافها ، وأشار اليها (Titu et al 2010:5) بما يلي :

1. احتفاظ القيادات الإدارية العليا بمناصبها ومواقعها الإدارية وغياب المصداقية للاستمرار بالمنصب الإداري ومقاومة سياسة التغيير فيتم إخفاء السلبيات والمشاكل في المنظمة.
 2. تخوف العاملين ، يعتبر الثقافة السائدة في اغلب المنظمات بسبب تغلب المصالح الشخصية في التقييم والمحاسبة وهذا تظليل للحقائق .
 3. اعتماد الاجتهادات الشخصية في إعداد التقييم للعمل والإحصاءات والتقارير والمؤشرات في المنظمة.
 4. انشغال الإدارة العليا بالإدارة الورقية التقليدية والروتينية وانفصالهم عن ارض الواقع في المنظمة.
- ويرى (الهدلي، 2015: 26) ان المعوقات تنبثق من عدم وجود النموذج المثالي الذي يمكن الاسترشاد بمنهجية العمل الإداري عند تطبيق نموذج الإدارة المرئية وكذلك عدم وجود الحافز في التغيير.

2- المنهجية المفاهيمية للثقافة التنظيمية

سيتم مناقشة الموضوعات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، وكالاتي :

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية : تعتبر الثقافة التنظيمية (Organization Culture) في المنظمة بطاقة تعريفها في المجتمع وهي المكون لشخصيتها والعامل الوحيد الذي يميز أداء المنظمة عن غيرها ، وتعد عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمة لذا يجب على الإدارة العليا فهم أبعادها وعناصرها ، وقد أورد الكتاب والمختصون العديد من المفاهيم حول الثقافة التنظيمية ، لذا يتبنى البحث الحالي تقديم مجموعة التعاريف وفق المداخل المذكورة انفاً وكما مبين في الجدول (4).

جدول (4) بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية

تصنيف على انه	الباحث والسنة	المفهوم
قيم ومعتقدات	(Ehtesham.at el,2011:79)	انماط من القيم والمعتقدات المشتركة على مر الزمن والتي تنتج المعايير السلوكية التي يتم اعتمادها في حل المشكلات.
	(Yaoprukchai&Kardkar nklai,2014 :244)	القيم الجماعية والمعتقدات والاتجاهات والاعراف الفريدة من نوعها لكل منظمة والتي تشارك بها أعضائها .
	(مهدي، 2016: 161)	مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم المشتركة بين اعضاء المنظمة الواحدة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وهي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتنتقل من جيل اخر .
نظام	((Gray&Densten,2007:595))	منظومة من القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة وهي الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والطرائق التي يتم وفقها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها اعضاء المنظمة .



نظام لمعنى مشترك يحتفظ به اعضاء المنظمة والذي يميز المنظمة عن المنظمات الاخرى.	((Robbins&Judge,2013:564))	
افتراضات هامة تولف قاسماً مشتركاً بين اعضاء المنظمة وهي المرشد لقيامهم بسلوك ملائم لهم .	(الخفاجي،2004: 234)	افتراضات
نمط الافتراض الاساسي الذي هو مجموعة معينة اكتشفت وتم تطويرها في التعلم للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.	(Moorhead,2014:494)	
السلوك الذي تم تطويره من قبل منظمة ما كوسيلة للتعامل مع مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة ويتم نقلها للأعضاء الجدد على انها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور.	(David,2011:97)	طريقة عمل خاصة بالمنظمة
انها الطريقة التي نعمل بها الاشياء من حولنا داخل المنظمة .	(Griffin,2014:496)	

الجدول من اعداد الباحثة بالرجوع الى الادبيات الواردة فيه.

وترى الباحثة تعدد مفاهيم الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين والكتاب لأهمية الثقافة ودورها الكبير والمؤثر على المنظمة وتأثيرها المباشر على سلوك العاملين لما تحمله من قيم ومعتقدات وأسلوب تنفرد به المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة المنظمة دور كبير في نجاح المنظمات ، وهي احدى العناصر المهمة في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وواقع مناخها الداخلي وطريقة تعاملها مع بيئتها ، ونوه (Desson&Cloythier,2010:3) الى انها يمكن ان تكون الداعمة للمنظمة والعكس ايضاً يمكن ان تكون عائق لتحقيق ما تصبو اليه، وأشار (العاني، 2008: 63) الى أهمية الثقافة التنظيمية بالتالي:

1. تعزز الشعور بانتماء العاملين في المنظمة وتعزز ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى.
2. تشكل الإطار الذي من خلاله يتم تحديد السلوك المرغوب به في المنظمة .
3. تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية التي تتصف بالدقة بأقصر وقت وأقل كلفة.
4. تساهم في تكوين انظمة اتصال فاعلة مفتوحة بين العاملين من خلال ايجاد لغة مشتركة ومعان ومشاعر.
5. تساعد في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية كما انها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة.

ونوه (شريف و عبد ، 2016: 188) الى ان الثقافة التنظيمية تعد آلية للتماسك والاندماج الوظيفي والسلوكي لجميع العاملين في المنظمة وبما يدفع باتجاه بناء كيان متكامل منسجم ذاتياً ومتجانساً في جميع أليات تفاعله.

ثالثاً : عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر اتفق عليها اغلب الباحثين والكتاب فقد اتفق كل من (مهدي، 2016: 163) و (العميان ، 2005: 313) ، وتم اعتمادها كمتغيرات فرعية للثقافة التنظيمية وتتمثل بالاتي :

1. القيم التنظيمية : تعرف بانها اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب ، وجيد او غير جيد ، ومهم او غير مهم ، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان او بيئة العمل وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت وبالأداء ، واحترام الآخرين.



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

2. المعتقدات التنظيمية : وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .
3. الأعراف التنظيمية : وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة لها . مثال التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن بالمنظمة نفسها ، ويفترض ان تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .
4. التوقعات التنظيمية : وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد او المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

رابعاً : خصائص الثقافة التنظيمية

- اختلف الباحثون والكتاب في تحديد خصائص الثقافة التنظيمية ، لذا نجد انها تعددت وجاءت حسب توجهات عمل المنظمة وأهدافها وطبيعة أنشطتها ، فمنهم من ذكرها على انها معتقدات و رموز، وطقوس ، وأساطير ولغة ونمط تفكير، وأفعال وخبرات وقصص وغيرها، فاتفق (مهدي،2016: 162) مع (العميان،2005: 315) على مجموعة من الخصائص وكالاتي :
1. الانتظام في السلوك والتقييد به : نتيجة التفاعل بين افراد المنظمة فأنهم يستخدمون لغة ومصطلحات و عبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .
 2. المعايير: هناك سلوكيه فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيراً جداً ، ولا قليلاً جداً).
 3. القيم المتحكمة : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب ، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
 4. الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والزبائن .
 5. القواعد : تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى اخرى ، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له .
 6. المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي ، والخصائص هي الهيكل التنظيمي ، والنمط القيادي ، والسياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال .
- وأشار (الزبيدي و آخرون، 2015: 101) الى مجموعة اخرى مختلفة من الابعاد وهي :
1. الخرافات والأساطير : هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن الثقافة التنظيمية في تاريخها وهي الأساس لها وكل ما يتعلق بإنشائها وتحافظ الأساطير على القيم وترسخها.
 2. الرموز : يمثل الرمز علامة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس والمكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة .
 3. الطقوس: تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة واعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط .
 4. الأبطال او البطولات : ويقصد بهم الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة او العاملين بها والذين يساهمون في نجاح الثقافة التنظيمية وتميزها .
 5. الشبكة الثقافية : تعد الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر الثقافة التنظيمية ببعضها البعض وتتكون الشبكة الثقافية من (تعزيز القيم، وترويج الأساطير، الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة).

خامساً : أنواع الثقافة التنظيمية

لقد عرفت الثقافة التنظيمية بتعاريف مختلفة وقد تم تصنيفها ايضاً الى عدة انواع مختلفة ، وان هذه الأنواع تسعى الى تعميم خصائص ثقافة رئيسة تشمل اكثر من منظمة واحدة (Gibson,2003:36)، ومن خلال الاطلاع الى عدد من المصادر وبالإعتماد على مصدر (شريف وعبد، 2016: 189) و (الطاني وجواد،2014: 84) تمكنت الباحثة من تحديد مجموعة من الأنواع حسب تصنيفات الباحثين والكتاب في الجدول (5) وكما مبين .



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جدول (5) انواع الثقافة التنظيمية

ت	الباحثين والكتاب	السنة	انواع الثقافة التنظيمية
1	Akbari & Darabi	2014	الثقافة الفكرية، الثقافة الايديولوجية، الثقافة التوافقية، الثقافة الهرمية
2	Ehtesham	2014	الثقافة الابداعية، الثقافة العقلانية، الثقافة التشاركية، الثقافة المستقرة
3	Griffin	2014	ثقافة السوق، ثقافة الجماعة، الثقافة الهرمية، الثقافة الادھوقراطية
5	Fakher	2012	الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة
6	Desson & Cloythier	2010	ثقافة التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة الجماعة، الثقافة البيروقراطية
5	Khanka	2009	الثقافة الساندة، الثقافة الفرعية، الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة
7	Ajmal & Koskinen	2008	الثقافة التعاونية، الثقافة التحكيمية، ثقافة التنمية، ثقافة الكفاءة
8	Gray	2007	الثقافة البناءة، الثقافة الدفاعية، الثقافة العدائية
9	خضير	2004	الثقافة الخاصة، الثقافة العامة، الثقافة الخاصة والعامة
10	Fey & Dennison	2003	الثقافة الابداعية، الثقافة المتماسكة، ثقافة الرسالة، الثقافة التكيفية
11	Gibson	2003	الثقافة المبادرة، الثقافة الجماعة، ثقافة السوق، الثقافة البيروقراطية
12	العتيبي	2000	الثقافة البيروقراطية، الثقافة الابداعية، الثقافة المساندة، ثقافة المهمة، ثقافة الدور
13	Mistune	1999	الثقافة الشبكية، الثقافة الفريق، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق

من اعداد الباحثة وبالاغتماد على مصدر (شريف وعيد، 2016) و(الطائي وجواد، 2014)

يتضح من الجدول (5) ان هناك عدة أنواع اتفق عليها عدد من الباحثين وكالاتي :

1. الثقافة الجماعية: تركز على تلبية احتياجات العاملين بوصفها طريق لتحقيق الأداء العالي والمشاركة فهي تخلق الشعور بالمسؤولية والالتزام اتجاه المنظمة .
2. ثقافة السوق : تحاول تحسين الأداء وخدمة الزبون لكسب ميزة تنافسية .
3. الثقافة الهرمية : تقوم على أساس النظرية البيروقراطية لـ(ماكس ويبر) فأنها تركز على الكفاءة الداخلية والتعاون والالتزام بالإضافة الى الخصائص المهنية.
4. الثقافة البيروقراطية : تؤكد على الالتزام الصارم بالتعليمات والإجراءات والقواعد الرسمية، وهذا النوع يدعم المدخل المنهجي لممارسة الأعمال ، والرموز والإبطال والتقاليد وإتباع سياسات وممارسات معمول بها لتحقيق الأهداف.
5. ثقافة المهمة: تكون موجه نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي لها دور كبير في صناعة القرار .

سادساً : مصادر الثقافة التنظيمية :

- تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ، فأشار (الطائي وآخرون، 2016) بأن مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل بما يأتي :
1. التنشئة الاجتماعية : تعتبر مصدر مهم للثقافة التنظيمية ، فعندما تقوم المنظمة بتعيين عاملين جدد فهي تقوم بنقل القيم والافتراضات والاتجاهات من العاملين القدماء الى الجدد .
 2. خصائص العاملين : تقوم المنظمة بتوظيف الأفراد الذين يشتركون معها في القيم والمتقدات التي يؤمنون بها لأنهم أكثر قرباً لها وتستبعد الأفراد الذين يعارضون قيمها .
 3. أخلاقيات المنظمة : تتحكم المنظمة في سلوك أعضائها من خلال تطوير أخلاقيات معينة لتحديد السلوك والأخلاقي والغير أخلاقي .
 4. البيئة : وتشمل البيئة التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية، وتعتبر مصدر رئيسي للثقافة التنظيمية وعاملاً مؤثراً فيها .



- وذكر (تركي وإبراهيم، 2015: 209) نغلاً عن (Jones,2007:144) بأن مصادر الثقافة التنظيمية تتكون من:
1. خصائص العاملين : تؤثر خصائص العاملين في تكوين الثقافة التنظيمية إذ ان المنظمة تختار وتعين وتحفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها وبمرور الزمن فأن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، والذين يتفقون يستمرون بالعمل ليصبحوا أكثر تقريباً من بعضهم في معتقداتها وأكثرأ بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.
 2. أخلاقيات المنظمة : تستمد معظم القيم الثقافية للمنظمة من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم وتقوم المنظمة بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحدد السلوك الأخلاقي والغير الأخلاقي في التحكم بسلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية في المنظمة .
 3. نظام حقوق الملكية : تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤوليته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطائهم مقدار كبير من موارد المنظمة كالرواتب والامتيازات الأخرى كالتوظيف مدى الحياة والاشتراك بالأرباح وان زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالزبائن وعلى الإبداع والولاء للمنظمة.
 4. الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل ان يؤثر على القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد وهناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع تدفقه .

3- العلاقة الرابطة بين الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية

بعد ان تم عرض التأطير المفاهيمي للإدارة المرئية والثقافة التنظيمية ، ولعدم وجود دراسات تربط بين المتغيرين ، سعت الباحثة الى أيجاد العلاقة بين المتغيرين من الجانب النظري ، وسيتم في هذه الفقرة الربط بين الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية ، وكالاتي :

1. تهدف الإدارة المرئية الى ترسيخ قيم المنظمة في نفوس العاملين وبناء الثقة والولاء فيهم وكسب ثقة الزبائن وولائهم ، والاتصال والتواصل معهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وإشاعة روح المرح والتعاون والعمل الجماعي في نفوسهم وتهينة بيئة عمل مناسبة وتفويض العاملين لاتخاذ القرارات المهمة والتي تتعلق بعملهم والتخطيط من قبلهم لتأدية المهام والواجبات (برهمن ،2012: 33) ، وتنسجم تلك النتيجة مع ما ذكره (العيان، 2005) حول المعتقدات التنظيمية في المنظمة التي تتمركز حول أفكار مشتركة بطبيعة العمل وكيفية انجاز العمل في بيئة مناسبة وايضاً من المعتقدات التي يجب ان تسود بين العاملين ، أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي والإيمان بالانفتاح الداخلي وإزالة القيود والحواجز بين جميع اقسام المنظمة لتسهيل تدفق المعلومات والأفكار وكل ذلك يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية التي بالتالي تسعى الإدارة المرئية الى تحقيقها .
2. تسعى الإدارة المرئية الى وضع قواعد واضحة ومحددة بشكل يخدم رسالتها وبطريقة ومثلى ولا تكون جامدة ليتسنى تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة تواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي المتطور ومن القواعد تحديد المهام والطرائق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم ، والتركيز على القضايا الأساسية في العمل ، وكذلك تعزيز اجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة والتي تعد احدى اهم المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية (الحاج ، 2006) ، وتسجم هذه الدراسة مع ما اشار اليه (مهدي ، 2016: 163) بأن هناك معايير وقواعد واضحة ومحددة يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتعرف هذه بالأعراف التنظيمية ، وايضاً ذكر (حريم، 2004) بأن من خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمة (القواعد) التي تعني تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف من منظمة لأخرى ، ومن الأعراف التنظيمية سعي الإدارة الى تطوير رسالتها وإعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة وان تعمل المنظمة باستمرار على تطوير مركزها التنافسي سواء ان كان دولياً او إقليمياً .



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

3. تركز الإدارة المرئية على تحديد جوانب القوة والضعف في جميع أقسام وفروع المنظمة وفي إدارتها من خلال المتابعة والتقييم المستمر وإتباع إستراتيجية التطهير التي تعني النزول الى ارض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى تتمكن من وضع الحلول المناسبة ضمن أساليب يتم اختيارها بدقة كإبعاد بعض القيادات التي تعيق مسيرة العمل ، ومعالجة الأساليب والأدوات والسياسات الإدارية ، وإتباع سياسة التغيير باعتباره وسيلة مهمة للتطوير الإداري والتحسين المستمر لذا لا بد ان تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة التحديات في المستقبل والتغلب عليها او التكيف معها وايضاً تؤمن ادارة المنظمة بالتغيير لمواجهة تحديات المستقبل (الهذلي، 2015: 23) ويتفق معه (مهدي ، 2016: 163) لكن من جانب الثقافة التنظيمية متمثلة بعنصر القيم التنظيمية والتي تعرف على انها اتفاقيات مشتركة بين اعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب وجيد او غير جيد ومهم او غير مهم وذلك يتحقق من خلال منح العاملين الحرية الكاملة لتقديم افكارهم ومقترحاتهم الجديدة والتي من خلالها يتم تطوير اجراءات العمل وايجاد الحلول لجميع المشاكل التي تواجه سير العمل ، والنظر الى العنصر البشري على انه من اهم الموارد المتاحة في المنظمة واعطاء المناصب القيادية الى الكفاءات من العاملين .

4. تؤكد الإدارة المرئية الى ان من اهم متطلبات نجاحها في المنظمة هو تعليم وتدريب الافراد العاملين واعطائهم تصور واضح بأساسيات ومبادئ الادارة المرئية واقناعهم بجدوى تطبيقها في المنظمة ورفع مستوى الخبرة المطلوبة لديهم ، وتقديم برامج تدريبية وتوعية للعاملين (Tezel et al, 2010) وكذلك اشار (الهذلي ، 2015) الى ان من المتطلبات الفنية للإدارة المرئية هو تزويد العاملين بطرق واساليب غير تقليدية لأداء العمل من خلال التدريب ، واستقطاب المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم وإتاحة الفرصة امام العاملين لتنمية مهاراتهم العملية وتشجيعهم على عملية التواصل وتبادل المعلومات بينهم بالتدريب وبالتالي سوف يساهم ذلك من تحقيق اهداف المنظمة وتقليل الهدر في الوقت وانجاز المهام المكلف بها بسرعة ودقة كبيرة. وتسجم تلك النتائج مع ما ذكره (العميان، 2005) و (مهدي ، 2016) حول التوقعات التنظيمية والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد او المنظمة كل منها الاخر خلال فترة الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين (يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم وبالنتيجة تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، وقيام العاملين بإنجاز كافة المهام المكلفين بها) ، المرؤوسين من الرؤساء (يتوقع العاملون تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز اعمالهم بدقة ، والعمل على توفير الامان الوظيفي مادام العاملين ملتزمون بالأنظمة والقوانين ، والاخذ بنظر الاعتبار الجهود التي يبذلونها لإنجاز اعمالهم ، والاهتمام بالمبدعين وتقديم الدعم المادي لهم) ، والزملاء من الزملاء الاخرين (متمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتبادل المعلومات بينهم بالتدريب .

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث للتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين لمتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث ، وتضمن الاتي:

أولاً : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها :-

1-تشخيص واقع المتغير التفسيري متطلبات الادارة المرئية

قيس هذا المتغير من خلال متغيرين للإدارة المرئية (المتطلبات الادارية، والمتطلبات الفنية) من وجهة نظر العينة حول مدى امكانية تطبيق المتطلبات الادارية والفنية للإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى امكانية تطبيقها ، وكما يأتي:

أ- المتطلبات الادارية للإدارة المرئية :

يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص (المتطلبات الادارية)، إذ يعكس الجدول المذكور استجابات وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (المتطلبات الادارية) بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.41)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال عشرة فقرات، وكما موضح في الجدول (6)، وكما يأتي:



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جدول (6) ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير (المتطلبات الادارية)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المتطلبات الادارية
0.64	4.71	1 رسم مجموعة من الخطط الاستراتيجية في اقسام المنظمة
0.72	4.39	2 تحديد جوانب القوة والضعف في الادارات من خلال المتابعة والتقييم المستمر
0.80	4.23	3 التخطيط من قبل الموظفين لتأدية المهام والواجبات.
0.54	4.10	4 تعزيز اجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة .
0.91	3.97	5 توفير الاليات المناسبة لمكافأة المتميزين من الموظفين
0.69	4.29	6 تحديد اهداف ادارات الاقسام واولوياتها
0.70	4.10	7 التركيز على القضايا الاساسية في العمل
0.77	4.00	8 استثمار الطاقات والكفاءات المتاحة
0.84	4.03	9 ترشيد المصروفات
0.88	4.13	10 التخطيط للمستقبل للأقسام من خلال الواقع
0.41	4.19	إجمالي المتطلبات الادارية

- تشير معطيات الجدول (6) الذي يعكس استجابات العينة للمتطلبات الادارية للإدارة المرئية بأن هناك امكانية لتطبيق المتطلبات الادارية للإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وذلك من خلال التمعن في متوسطات استجابات افراد المجتمع حول عبارات المحور الاول فجاءت الفقرة (1) بأعلى نسبة والتي مفادها (رسم مجموعة من الخطط الاستراتيجية في اقسام المنظمة) ، فقد تبين ان الوسط الحسابي (4.71) وانحراف معياري (0.64)، وهذا يعكس اهمية وضع خطط استراتيجية مستقبلية في اقسام الدائرة المبحوثة ، فيتم في دائرة البحث والتطوير بتوجيه الاقسام على وضع خطة مستقبلية تمتد لعدة سنين واخرى سنوية يتم وضعها عند بداية السنة تتضمن مجموعة من البرامج المحددة لكل قسم حسب المهام والواجبات الخاصة به وتحديد فترات ونسب الانجاز .
- تلتها الفقرة (2) والتي مفادها (تحديد جوانب القوة والضعف في الادارات من خلال المتابعة والتقييم المستمر) (4.39) .
- وجاءت الفقرات (3) و(6) بأوساط حسابية متقاربة (4.23) و(4.29) على التوالي ومفادهما (التخطيط من قبل الموظفين لتأدية المهام والواجبات) ، ويتم الطلب من الموظفين بوضع توصيف للمهام والواجبات التي يقوم بإنجازها ويتم تحديد المهام الروتينية والمهام التي يكلف بها من قبل الدائرة و (تحديد أهداف إدارات الأقسام وأولوياتها) وفي هذه الفقرة يتم وضع رؤية ورسالة وأهداف كل قسم على ضوء رؤية ورسالة الدائرة وتحديد الأهداف الرئيسية التي يجب ان يتم النظر اليها وانجازها لأنها تحقق رسالة القسم .
- وجاءت الفقرات (4) و(7) و(10) بنسب متقاربة بوسط حسابي (4.10) و(4.10) و(4.13) و(4.29) وعلى التوالي ومفادهم (تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة) و (التركيز على القضايا الأساسية في العمل) و(التخطيط للمستقبل للأقسام من خلال الواقع).
- أظهرت نتائج الفقرتان (8) و(9) بنسب متقاربة للوسط الحسابي (4.00) و (4.03) على التوالي (استثمار الطاقات والكفاءات المتاحة) ، و (ترشيد المصروفات).



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- وجاءت نتائج الفقرة (5) في المرتبة الأخيرة من الاستبانة التي مفادها (توفير الآليات المناسبة لمكافأة المتميزين من الموظفين) (3.97)، وهذا يشير الى ضرورة توفير آليات لمكافأة (المالية او المعنوية) الموظفين المتميزين منهم لرفع الروح المعنوية ودعم جانب الحافز لديهم لتعزيز اجراءات الجودة وتطوير العمل ، وقد يعود السبب في قلة تخصيص المكافآت المالية في الوقت الراهن للوضع المالي الذي يمر به البلد وذلك ينعكس على التخصيصات المالية للوزارة والتي بدورها تنعكس على الحوافز المالية للموظفين وقد يكون الاكتفاء بالحوافز المعنوية مثل (كتب تتمين الجهود، والشكر والتقدير) لكن بشكل محدود ووفق ضوابط معينة. ب- المتطلبات الفنية للإدارة المرئية:

يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص امكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية ، إذ يعكس الجدول المذكور استجابات العينة وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (المتطلبات الفنية) بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.31)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال عشرة فقرات، وكما موضح في الجدول (7)، وكما يأتي :

جدول (7) ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير (المتطلبات الفنية)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المتطلبات الفنية
0.62	4.42	1 تقديم برامج تدريبية وتوعية للموظفين
0.60	4.10	2 توفير فريق من المدربين المختصين لتدريب الموظفين
0.86	4.00	3 تزويد الموظفين بطرق واساليب غير تقليدية لإداء العمل من خلال التدريب
1.03	3.94	4 تشجيع الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم
0.87	3.97	5 استقطاب المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم
0.93	3.94	6 اختيار حقائب تدريبية تلامس واقع العمل
0.79	4.19	7 تحديد اهداف الدورات التدريبية
0.70	4.19	8 اتاحة الفرصة للموظفين لتنمية مهاراتهم العملية من خلال التدريب
0.53	4.29	9 تشجيع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين بالتدريب
0.69	4.29	10 أستمد قوتي للتأثير بالآخرين من مركزي ومكاني
0.31	4.13	إجمالي المتطلبات الفنية

تشير معطيات الجدول (7) الذي يعكس استجابات العينة ان الفقرة (1) بلغت اعلى نسبة وسط حسابي ومفادها (تقديم برامج تدريبية وتوعية للموظفين) فقد بلغ الوسط الحسابي (4.42)، وهذا يعد مؤشر جيد جداً ومهم لتوعية الموظفين من خلال تقديم برامج تدريبية تساهم في تطوير قدراتهم وإمكانياتهم في العمل، ففيما يخص عمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فإن الدورات تكون من اختصاص دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة فيتم ارسال الدورات وتعميمها على الدوائر وتقوم دائرة البحث باختيار الدورات التي تنمي عمل الموظفين ومهاراتهم وقابليتهم وعمل الدائرة وتعممها على جميع الأقسام ويتم الترشيح عليها للمشاركة بها وتقوم هذه الدورات بتوعية الموظفين ومنحهم القدرة على الابداع والتجدد من خلال المعلومات المكتسبة منها.



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- تلتها في المرتبة الثانية الفقرتان (9) و(10) بوسط حسابي (4.29) لكل منهما مفادهما (تشجيع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين بالتدريب) تكون هذه الاجابة تسلسل منطقي اذا وضعنا في الاعتبار الخبرة (11 سنة فأكثر) التي يمتلكها افراد العينة المبحوثة كما وردت في وصف عينة البحث، ومن الامور التي تؤكد عليها الدائرة هو مشاركة المعلومات التي يتم الحصول عليها من الدورات من قبل المتدرب مع جميع العاملين في الدائرة بتقديم عرض مصغر للمعلومات التي تم الحصول عليها والتي بدورها سوف تسهم بتطوير عمل الموظفين و (تؤمن المنظمة بإدارة التغيير لمواجهة تحديات المستقبل)، وهذه الفقرة تؤكد الفقرة (1) في المتطلبات الإدارية التي تولى التخطيط الاستراتيجي الاولية لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه الدائرة .

- وجاءت الفقرات (2) و(3) و(7) و(8) بأوساط حسابية متقاربة (4.10) و(4.00) و(4.19) و(4.19) على التوالي ومفادهم (توفير فريق من المدربين المختصين لتدريب الموظفين) و (تزويد الموظفين بطرق وأساليب غير تقليدية لإداء العمل من خلال التدريب)، (تحديد أهداف الدورات التدريبية) و (اتاحة الفرصة للموظفين لتنمية مهاراتهم العملية من خلال التدريب)، ويكون ذلك من خلال السماح للموظفين للمشاركة بالدورات الخارجية والداخلية سواء كانت خارج الوزارة او داخلها .

- وجاءت الفقرات (4) و(5) و(6) بأقل أوساط حسابية (3.94) و (3.97) و(3.94) ومفادهم (تشجيع الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم) و (استقطاب المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم) و (اختيار حقائب تدريبية تلامس واقع العمل) ، وهذا يتماشى مع الفقرة الاقل في المتطلبات الإدارية للدائرة المرئية الذي يعنى بأهمية وجود آليات مكافأة الموظفين المتميزين ليكون لديهم الحافز لتطوير إمكانياتهم من خلال المشاركة في الدورات التدريبية التي تنمي قدراتهم وتزيد الى خبراتهم .

ومما تقدم ومن خلال اجابات العينة المبحوثة فإن أفراد المجتمع يرون ان هناك إمكانية لتطبيق المتطلبات الإدارية والفنية في دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويمكن ملاحظة ذلك من نتيجة الاستجابات للمتطلبات الإدارية والفنية بوسط حسابي (4.19) و(4.13) انحراف معياري (0.41) و(0.31) على التوالي لكل منهما وهذه النتيجة تجيب على التساؤل حول إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير .

2-تشخيص واقع المتغير الاستجابي عناصر الثقافة التنظيمية

قيس هذا المتغير من خلال اربعة متغيرات فرعية هي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، إذ يشير الجدول (8) إلى وجهة نظر العينة من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغيرات (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وكما يأتي

أ- القيم التنظيمية :

يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص (القيم التنظيمية)، إذ يعكس الجدول المذكور استجابات العينة بوسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (القيم التنظيمية) بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.58)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول (8)، وكما يأتي :

جدول (8) ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير (القيم التنظيمية)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المتغير القيم التنظيمية
0.67	4.39	1 يتوفر لدى الموظفين القدرة والمهارة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة
0.57	3.94	2 تنظر الادارة الى ان العنصر البشري من اهم الموارد المتاحة في المنظمة .
0.88	3.77	3 يحافظ الموظفين على اقامة علاقات طيبة تستند الى روح التعاون لإنجاز الاعمال.
1.12	3.58	4 قيام الموظفين باداء واجباته ومهامه من دون اشراف حيث تتوفر لديه القدرة لتحمل المسؤولية .
1.17	3.97	5 لدى موظفي المنظمة الحرية الكاملة لتقديم افكارهم ومقترحاتهم الجديدة والتي من خلالها يتم تطوير اجراءات العمل .
0.58	3.93	إجمالي القيم التنظيمية



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- تشير معطيات الجدول (8) الذي يعكس استجابات العينة على الفقرة (1) من المتغير (القيم التنظيمية) والتي تشكل أعلى نسبة التي مفادها (يتوفر لدى الموظفين القدرة والمهارة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة) بوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.67) وهذا مؤشر جيد والذي ينسجم مع النتائج الواردة انفاً في المتطلبات الفنية للإدارة المرئية حيث احتلت الفقرة الأولى فيها على أعلى نسبة ومضمونها إيمان المنظمة بالتغيير والتطوير والتجديد وهذا ينعكس على واقعية اجابة العينة على الفقرات الواردة في المتغيرات . وجاءت الفقرات (2) و (5) بنسب متقاربة فبلغ الوسط الحسابي لهما (3.94) و(3.97) ومفادهما (تنظر الإدارة الى ان العنصر البشري من اهم الموارد المتاحة في المنظمة) و (لدى موظفي المنظمة الحرية الكاملة لتقديم افكارهم ومقترحاتهم الجديدة والتي من خلالها يتم تطوير اجراءات العمل) ، وهذه النتيجة تؤكد ما تم ذكره من قبل الموظفين فأنهم اكدوا بان لهم الحرية في تقديم مقترحاتهم وافكارهم وطرحها ومناقشتها .

- اظهرت النتائج بخصوص الفقرة الثالثة من المتغير (القيم التنظيمية) التي مفادها (يحافظ الموظفون على اقامة علاقات طيبة تستند الى روح التعاون لإنجاز الاعمال) ، فقد تبين ان الوسط الحسابي (3.77) .

- واحتلت الفقرة (4) المرتبة الأخيرة من المتغير (القيم التنظيمية) التي مفادها (قيام الموظفين بأداء واجباته ومهامه من دون اشراف حيث تتوفر لديه القدرة لتحمل المسؤولية)، بوسط الحسابي لإجابات (3.58) وانحراف معياري (1.12) وهذا يعكس وجهة نظر العينة المبحوثة حول ضرورة وجود جهة إشرافية تتولى الاشراف ومراقبة سير العمل من قبل الموظفين ، ومن وجهة نظر الباحثة يعد امر قد يكون متوقع وينسجم مع النتائج التي ظهرت في المتطلبات الادارية للإدارة المرئية لقلّة الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف من الدائرة عندما يقوم بإنجاز الاعمال المناطة به بدقة واتقان والارتقاء بالأفضل دائماً لتحقيق التميز. ب. المعتقدات التنظيمية:

يشير الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص متغير (المعتقدات التنظيمية)، إذ يعكس الجدول المذكور استجابات العينة بوسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (المعتقدات التنظيمية) بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.51)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول ادناه، وكما يأتي :

جدول (9) ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير (المعتقدات التنظيمية)			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات متغير المعتقدات التنظيمية	
1.22	4.03	1	القيم والمعتقدات تمثل ميراثاً يمكن تناقله من جيل لآخر .
0.86	4.00	2	توفر القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام ذاتياً .
0.66	3.97	3	المشاركة في عملية اتخاذ القرار من قبل عملي المنظمة .
0.73	4.16	4	تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي وازالة القيود بين الاقسام لتسهيل تدفق المعلومات والافكار .
0.82	4.26	5	ضرورة تطوير علاقات العمل بين الاقسام لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية .
0.51	4.08	إجمالي متغير المعتقدات التنظيمية	

- تشير معطيات الجدول (9) الذي يعكس استجابات العينة واحتلت الفقرة (5) المرتبة الأولى في نسبة استجابة العينة التي مفادها (ضرورة تطوير علاقات العمل بين الاقسام لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة (4.26) وانحراف معياري (0.82)، وهذا ينسجم مع مضمون الإدارة المرئية التي تدعو الى روح التعاون والمشاركة في انجاز المهام والتي بدورها تحقق الاهداف المنشودة للدائرة ، وايضاً يظهر ذلك في دائرة البحث والتطوير من خلال مشاركة جميع الاقسام والموظفين في انجاز اعمال الدائرة وتظهر بشكل واضح بعقد المؤتمرات وورش العمل فأنها تنجح من خلال العمل الجماعي والمشارك لجميع الموظفين والاقسام ، وهذا ما اكدته العينة خلال تعاونهم من عقد مؤتمر ناجح مقام في الجامعة التكنولوجية تحت عنوان (الطاقات المتجددة) فمن خلال التعاون العمل الجماعي تم انجاز العمل بصورة جيدة جداً .



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وتلتها الفقرات (1) و (2) و (4) من المتغير (المعتقدات التنظيمية) بأوساط حسابية متقاربة (4.03) و (4.00) و (4.16) على التوالي والتي مفادها (القيم والمعتقدات تمثل ميراثاً يمكن تناقله من جيل لآخر) و (توفر القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام ذاتياً) و (تؤمن الإدارة بالافتتاح الداخلي وإزالة القيود بين الأقسام لتسهيل تدفق المعلومات والأفكار) .

- وأخذت الفقرة (3) أقل نسبة استجابة من العينة المبحوثة من المتغير (المعتقدات التنظيمية) التي مفادها (المشاركة في عملية اتخاذ القرار من قبل عاملي المنظمة) بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدعو الإدارة العليا في الدائرة إلى ضرورة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز المهام بدافعية وفاعلية لان المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تمنح العاملين الثقة والشعور بالولاء والمسؤولية اتجاه دائرة البحث والتطوير لتحقيق أهدافها التي ترغب في تحقيقها وللقيام بواجباتها

ت. الاعراف التنظيمية: يشير الجدول (10) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص متغير (الاعراف التنظيمية)، إذ يعكس الجدول المذكور استجابات العينة بوسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (الاعراف التنظيمية) بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.50)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول (10) ، وكما يأتي :

جدول (10) ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير (الاعراف التنظيمية)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات متغير الاعراف التنظيمية
0.76	4.23	1 تعمل المنظمة باستمرار على تطوير مركزها التنافسي .
0.58	4.00	2 تهتم الإدارة بتوفير الاجهزة والمعدات بهدف انجاز اعمالها بدقة .
0.73	3.94	3 هناك توجه بين الافراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم نحو الابداع والابتكار بالمنظمة .
0.75	3.97	4 تسعى الإدارة لتطوير اعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة .
0.95	4.03	5 هناك رغبة من قبل الموظفين للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل
0.50	4.03	إجمالي متغير الاعراف التنظيمية

- تشير معطيات الجدول (10) الذي يعكس استجابات العينة على الفقرة (1) من المتغير (الاعراف التنظيمية) والتي تعد أعلى نسبة استجابة لإفراد العينة المبحوثة ومفادها (تعمل المنظمة باستمرار على تطوير مركزها التنافسي) بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.76)، وهذا امر مهم جداً وايضاً يتماشى مع ما تراه الباحثة من واقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والذي يعكس مدى أهمية دائرة البحث والتطوير وتميزها بتطبيق عدد من الاساليب الادارية والفنية المتميزة كالحوكمة والحاضنات وفتح روابط المجالات التي تضم مجموعة كبيرة من البحوث وغيرها من الأنشطة والاساليب التي من شأنها تسهم في تميز الدائرة في ديوان الوزارة ، وكذلك استحداث اقسام و شعب جديدة (كقسم تطوير المناهج) التي زج بها عدد كبير من الموظفين في جميع التخصصات العلمية والانسانية للاستفادة من خبراتهم واعطاءهم المجال للابداع حسب التخصص .

- اظهرت النتائج بتقارب الفقرات (2) و (5) بخصوص الفقرة الثانية من المتغير (الاعراف التنظيمية) التي مفادها (تهتم الإدارة بتوفير الاجهزة والمعدات بهدف انجاز اعمالها بدقة) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات (4.00)، و (هناك رغبة من قبل الموظفين للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات (4.03) على التوالي ، وتلتهم الفقرة (4) التي مفادها (تسعى الإدارة لتطوير اعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة (3.97).



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- اظهرت النتائج بخصوص الفقرة (3) من المتغير (الاعراف التنظيمية) التي اخذت اقل نسبة استجابة من العينة المبحوثة ومفادها (هناك توجه بين الافراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم نحو الابداع والابتكار بالمنظمة) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة (3.94)، وانحراف معياري (0.73) الذي يعكس على ضرورة تحفيز الافراد لتعزيز وتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم سوف يبرز الموظفين الذين يمتلكون المهارات والقدرات التي تميزهم عن غيرهم والذين يرغبون في تطوير انفسهم ويدعوا الادارة العليا الى مراعاة التشجيع والتحفيز للعاملين في الدائرة وهذا ينسجم مع النتائج التي ظهرت فيما ورد اعلاه من المتغيرات الفرعية .
ث- التوقعات التنظيمية:

يشير الجدول (11) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص متغير (التوقعات التنظيمية)، إذ يعكس الجدول المذكور استجابات العينة بوساطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (التوقعات التنظيمية) بلغ (4.03) وانحراف معياري (3.70)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول التالي، وكما يأتي :

جدول (11) ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير (التوقعات التنظيمية)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات متغير التوقعات التنظيمية
1.35	3.67	1 يتوقع الموظفون من الادارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز اعمالهم بدقة .
1.13	3.60	2 قيام الموظف بإنجاز كافة المهام المكلف بها .
0.97	3.57	3 تعمل المنظمة على توفير الامان الوظيفي للموظفين ما دام ملتزم بالأنظمة والقوانين
1.03	3.67	4 تأخذ الادارة بنظر الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز اعماله.
1.35	3.67	5 تهتم الادارة بالموظفين المبدعين وتقدم المادي لهم.
3.70	4.03	إجمالي متغير التوقعات التنظيمية

- تشير معطيات الجدول (11) الى تقارب كبير في نسب استجابة العينة للفقرات الواردة في متغير التوقعات التنظيمية فجاءت الفقرة (1) من المتغير (التوقعات التنظيمية) التي مفادها (يتوقع الموظفون من الادارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز اعمالهم بدقة) ، فقد تبين ان الوسط الحسابي لإجابات (3.67) ، وهنا تظهر النتائج بأن الموظفين في دائرة البحث والتطوير يتوقعون بأن الدائرة ملتزمة بتقديم كل ما يحتاجونه سواء أكان مادياً او معنوياً ليتسنى لهم انجاز اعمالهم ومهامهم بدقة .

- اظهرت النتائج بخصوص الفقرة (2) من المتغير (التوقعات التنظيمية) التي مفادها (قيام الموظف بإنجاز كافة المهام المكلف بها) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات (3.60) ، من الواجبات التي يجب الالتزام بها من قبل الموظفين هو انجازهم للمهام المكلفين بها وهذا ما تم التأكيد عليه من قبل موظفي دائرة البحث والتطوير .
- تؤكد نتائج الفقرة (4) التي مفادها (تأخذ الادارة بنظر الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز اعماله) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات (3.67).

- تبين نتائج الفقرة (5) من المتغير (التوقعات التنظيمية) التي مفادها (تهتم الادارة بالموظفين المبدعين وتقدم المادي لهم) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات (3.67).

- وظهرت نتائج الفقرة (3) التي مفادها (تعمل المنظمة على توفير الامان الوظيفي للموظفين ما دام ملتزم بالأنظمة والقوانين) ، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة المبحوثة (3.57) ويعد اقل نسبة استجابة للعينة وبانحراف معياري (0.97) وهذا يشير الى ضرورة تعزيز شعور توفير الامان ضمن متغير التوقعات التنظيمية للموظفين في الدائرة من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة ويتم ذلك من خلال توفير الدعم والمساندة للموظف الذي يلتزم بالأنظمة والقوانين .



الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ومما تقدم ومن خلال اجابات العينة المبحوثة فإن افراد المجتمع يتفقون على متغيرات الثقافة التنظيمية الفرعية بنسب متقاربة فجاءت المعتقدات التنظيمية بوسط حسابي (4.3) وانحراف معياري (0.58) وهذا يعكس على قدرة الافراد العاملين على العمل بروح الفريق ومن ذلك يمكن ان يتحقق منهج الادارة المرئية لان تؤكد على اهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وذلك يصب نحو اتجاه تطبيق الادارة المرئية في دائرة البحث والتطوير، والمعتقدات التنظيمية افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والمعتقدات التنظيمية واطهرت النتائج باتفاق العينة على الاعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية بوسط حسابي (4.03) لكل منهما وانحراف معياري (0.50) و(3.70) على التوالي، وان الاعراف التنظيمية معايير يلتزم بها الموظفون في الدائرة على اعتبار انها معايير مفيدة لأي منظمة، وتلتهم متغير القيم التنظيمية بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.58) وهذا يبين مسؤولية الادارة العليا في العمل على تعزيز القيم التنظيمية الاساسية في الدائرة وتوجيه الافراد العاملين بالالتزام بها كالجودة العالية في انجاز المهام، والنسب متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

وضعت فرضيتين تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب، وبعد حصد البيانات على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة إذ يتضمن هذا المبحث على اختبار فرضيتي الارتباط، والثاني اختبار فرضية التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

1. اختبار فرضية الارتباط

افترضت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها " ترتبط متطلبات الادارة المرئية معنوياً وإيجابياً مع عناصر الثقافة التنظيمية " ، وفيما يأتي تفصيلاً لأثبات فرضية الارتباط:
يوضح الجدول (12) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الاولى التي مفادها (ترتبط متطلبات الادارة المرئية معنوياً وإيجابياً مع عناصر الثقافة التنظيمية) ، إذ تؤكد بيانات الجدول المذكور الى حدوث علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسيري (المتطلبات الادارية) وبين المتغير المستجيب الرئيس عناصر الثقافة التنظيمية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.32^*)، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.012).
اما بخصوص الابعاد الفرعية، فقد اظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسيري (المتطلبات الادارية) وبين المتغيرات الفرعية المستجيبية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.35^{**} ، 0.27^* ، 0.31^* ، 0.35^*) على التوالي، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.02، 0.031، 0.026، 0.010) على التوالي، وهذا يؤكد الجدول (12) على حدوث علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسيري (المتطلبات الفنية) وبين المتغيرات الفرعية المستجيبية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.32^* ، 0.33^* ، 0.36^{**} ، 0.29^*) على التوالي، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.012، 0.011، 0.004، 0.016) على التوالي.

جدول (12) معاملات الارتباط بين المتطلبات الادارية، المتطلبات الفنية وبين عناصر الثقافة التنظيمية

المتغيرات		القيم التنظيمية		المعتقدات التنظيمية		الاعراف التنظيمية		التوقعات التنظيمية		عناصر الثقافة التنظيمية	
		Y1		Y2		Y3		Y		Y	
		Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R	sig	R
X1	المتطلبات الادارية	0.02	0.35**	0.031	0.27*	0.026	0.31*	0.010	0.35*	0.012	0.32*
X2	المتطلبات الفنية	0.012	0.32*	.011	0.33*	0.004	0.36**	0.016	0.29*	0.009	0.37*
n = 61		** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 = 2.3		* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 = 1.6							



2. اختبار فرضية التأثير

افترضت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "تؤثر الإدارة المرئية وابعادها (المتطلبات الادارية، المتطلبات الفنية) في تحقيق عناصر الثقافة التنظيمية" وفيما يأتي تفصيلاً لأدلة هذه الفرضية جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء جدول (13) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأتمودج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (13) علاقات التأثير الادارة المرئية وابعادها (المتطلبات الادارية، المتطلبات الفنية) في عناصر الثقافة التنظيمية				
المتغير التفسيري	(R ²) معامل التحديد	(F) قيمة المحسوبة	(P-Value) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب
الإدارة المرئية	0.28	7.23	0.01	عناصر الثقافة التنظيمية (Y)
المتطلبات الادارية X1	0.22	4.472	0.047	
المتطلبات الفنية X2	0.32	8.639	0.005	
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 3.55				

يتضح في ضوء الجدول (13)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (7.23)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ((الإدارة المرئية)) في المتغير الاستجابي (عناصر الثقافة التنظيمية).

ومن خلال الجدول (13) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.28)، والذي يعني أن ما مقداره (0.28)، من التباين الحاصل في الأرباح هو تباين مُفسر بفعل (الإدارة المرئية) الذي دخل الأتمودج وهي قيمة ضئيلة جداً، وأن (0.97) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أتمودج الانحدار. كما أشار الجدول (13) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى عدم وجود تأثير معنوي ايجابي لـ((الإدارة المرئية)) في عناصر الثقافة التنظيمية. وبخصوص الفرضيات الفرعية يتضح في ضوء الجدول، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (4.47)، (8.63) وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (3.55) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ((المتطلبات الادارية)) و ((المتطلبات الفنية)) في المتغير الاستجابي (عناصر الثقافة التنظيمية).

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R²)، فقد بلغ مقداره (0.22)، و(0.32) للمتغيرين (المتطلبات الادارية)، (المتطلبات الفنية) على التوالي. كما أشار الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.047)، (0.005) للمتغيرين (المتطلبات الادارية)، (المتطلبات الفنية) على التوالي، وهذا تأكيد الى عدم وجود تأثير معنوي ايجابي للمتغيرين (المتطلبات الادارية)، (المتطلبات الفنية) في عناصر الثقافة التنظيمية.

وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها ((تؤثر متطلبات الادارة المرئية (الادارية و الفنية) في عناصر الثقافة التنظيمية)).



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. توجد امكانية لتطبيق اسلوب الادارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلباتها الادارية والفنية وذلك من خلال النتائج لمتوسط اجابات العينة حول متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .
2. تؤثر الادارة المرئية بمتطلباتها الادارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية متمثلة بالقيم ، والمعتقدات ، والاعراف ، والتوقعات .
3. ظهر ان دائرة البحث والتطوير قد استعملت ابعاد الادارة المرئية الفنية والادارية لتعزيز الثقافة التنظيمية .
4. انعكست المتطلبات الادارية للادارة المرئية على الثقافة التنظيمية ، فان من القيم التنظيمية للمنظمة توفر لدى الموظفين القدرة والمهارة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة وهذا ما تسعى اليه الادارة المرئية الى التغيير والتجديد والتطور .
5. يدرك الموظفون بأن رسم مجموعة من الخطط الاستراتيجية في اقسام الدائرة يعد من اولويات العمل الاداري ومتطلب اساسي من متطلبات الادارة المرئية .
6. تبين ان دائرة البحث والتطوير استعملت المتطلبات الفنية للادارة المرئية بتشجيعها عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين بالتدريب وهذا ينسجم مع المعتقدات التنظيمية التي تحث على ضرورة تطوير علاقات العمل بين الاقسام لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية .
7. لا تهتم الادارة العليا من وضع اليات مناسبة لمكافأة المتميزين من الموظفين .
8. توفر الدائرة برامج تدريبية وتوعية للموظفين .
9. من الضروري اختيار حقائب تدريبية تلامس واقع العمل .
10. عدم قيام اغلب الموظفين بأداء واجباتهم من دون اشراف ومراقبة حيث لا تتوفر لديهم القدرة لتحمل المسؤولية .
11. تعمل الدائرة باستمرار على تطوير مركزها التنافسي على الصعيد الاقليمي والدولي هذا ما اكدته اجابات العينة وهذه ما تؤكد نتائج الواقع للدائرة من خلال تطبيق الاساليب الحديثة والمتطورة للارتقاء نحو الأفضل والتميز دائماً .
12. محدودية توجيه الافراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم نحو الابداع والابتكار في دائرة البحث والتطوير .
13. يتوقع الموظفون من الادارة تقديم كل ما يحتاجوه لإنجاز اعمالهم بدقة .

ثانياً : التوصيات

1. العمل على ازالة جميع العقبات التي تضعف من امكانية تطبيق المتطلبات الادارية والفنية للادارة المرئية من خلال نشر ثقافة الادارة المرئية وجعلها تتماشى مع القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات التنظيمية في دائرة البحث والتطوير .
2. العمل على وضع اليات مناسبة لمكافأة الموظفين المتميزين وبعدالة .
3. الحرص على اختيار حقائب تدريبية تلامس واقع العمل وتشجيع الموظفين على المشاركة في دورات في مجال اختصاصهم وان من قيم الادارات العليا النظر الى العنصر البشري على انه مورد مهم للمنظمة يجب تطويره .
4. ضرورة دعم الادارة العليا لأي افكار جديدة تقدم من قبل الموظفين لتشجيعهم نحو الابداع والابتكار .
5. العمل على اعطاء فرص للموظفين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال جعل القرارات جماعية لان من المعتقدات الساندة في المنظمات بأن عملية اتخاذ القرار يكون من نصيب الادارة العليا لكن توجهات الادارة المرئية تدعو الى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد .
6. مسؤولية الادارة العليا في العمل على تعزيز القيم التنظيمية الاساسية في الدائرة وتوجيه الافراد العاملين بالالتزام بها كالجودة العالية في انجاز المهام ، والنسب متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات .



المصادر

1. العميان ، محمود سلمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان.
2. الحاج ، محمد احمد سيد احمد (2006) الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق دراسة حالة وزارة العمل والخدمات العامة وتنمية الموارد البشرية ، جامعة الخرطوم ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، معهد دراسات الادارة العامة والحكم الاتحادي .
3. ياسين ، سعد غالب (2007) الادارة المالية، دار اليازور للنشر والتوزيع عمان .
4. العبادي ، هاشم فوزي (2007) دور استراتيجيات الادارة المرئية في نجاح عمل الادارة الجامعية لتحقيق الاداء المتميز /دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة ، دراسات ادارية ، المجلد 1، العدد 3.
5. العاني ، اريج سعيد خليل (2008) تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق، رسالة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
6. الخفاجي ، نعمة عباس (2009) الثقافة التنظيمية ، دار اليازور للثقافة والنشر ، عمان ، الاردن .
7. الطائي ، رعد عبد الله عيدان ، جواد، عادل ياسين(2014) دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 20، الاصدار 79.
8. برهمين ، اميرة بنت عبد الرحمن احمد (2012) مستوى اداء الجامعة السعودية في ظل الادارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم ، اطروحة دكتوراه ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .
9. الهذلي ، واجد بن مطر (2015) امكانية تطبيق الادارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
10. تركي ، سنية كاظم و ابراهيم ، بشرى عبد (2015) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة – دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية / بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد السنة الثامنة والثلاثون ، العدد مئة واثنان .
11. الزبيدي ، غني دحام تناي ، وحافظ ، عبد الناصر علك ، و عباس ، حسين وليد حسين (2015) ادارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
12. شريف ، اثير انور و عبد ، محمد عدنان (2016) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية واثرها في فاعلية المنظمة بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء في الشركة العامة لتجارة السيارات ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 8 العدد 15 .
13. الطائي علي حسون فندي ، صادق ، مروة جعفر، حمادي ، عبد المنعم كاظم(2016) تأثير الثقافة التنظيمية بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية ، مجلة كلية مدينة العلم ، المجلد 8، الاصدار 1.
14. مهدي ، جوان فاضل (2016) الثقافة التنظيمية والابداع التنظيمي العلاقة والتأثير دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني /بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد 8، العدد 3، جامعة بابل .

المصادر الأجنبية

1. Imai, Masaaki (2007), The Kaizen approach to Quality Going for Gold, Tutorial on Gambia Kaizen.
2. Tezal, Algen. Koskela, Lauri & Tzortzopoulos, Patricia (2010) VM in construction: Study Report on Brazillian Cases.
4. Daiya, Bhupendra (2012) Applying Gemba Kaizen at sks Separator in Cement Plant : A Case Study ISOR Journal of Engineering Volume 2, Issue 9.



5. Single, Jagdeep & Singh, Harwinder (2009) Kaizan Philosophy :A Review of Literature ,The Icfai University Press.
6. Titu , Mihail .Oprean ,Constantin & Grecu, Daniel(2010) The Cique in the activity of post sale services in the knowledge based international computer Scientist,Vo 13.
7. Daft, Richard(2010) Organization Theroy and Design , 10th EDITION ,printed in the United States of America ,Library of Congress Control,N200.
8. Robbins, Stephen & A. Judge, Timothy(2013) Organizational behavior ,15th edition ,British Library Cataloging in Publication Data .
9. Griffin ,Ricky(2014) Organizational behavior managing people and Organization,11th Edition ,Printed in Canada Research and periodicals.
10. Moorhead ,Gregory (2014) Organizational behavior,21th Edition ,Printed in Canada Research and periodicals.
11. Akbiari, Jamshid (2012) Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions ,Giobal Business and Management Research Journal ,Vol 4,No,3&4.
12. Desson, Kenneth & Cloythier .Joseph(2010) Organizational Culture-Why Does It Matter ? Presented to the Symposium on international Atomic ,IAEA –CN-184.
13. Ehtesham ,Fred(2014) Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan Journal of Competitiveness ,Issue 4.
14. Yaoprukchai, Suparat & Kardkarnklai, Umaporn(2014) Organizational Culture: The prespective of new hires and exiting employees of a pharmaceutical company in Thailand ,Canadian Center of Science education,Vol 10 No14.
15. David, Fred (2011) Strategic Management concepts and cases .13th ED, Pearson prentice.
16. Gray, J, H & Denston, I, L(2007) Towards An Integrative Model of Organizational Culture and knowledge Management international Journal of Organizational behavior, Vol 9, No2.
17. Krog, Anja, (2014) The Relationship between Organizational Culture and Work Engagement :A Multilevel Investigation, Master of philosophy ,University of oslo .
18. Ajmal, Mian & Koskinen, Kaj (2008) knowledge Transfer in Project Based Organizational, Project Management Journal Vol 39.No1.
19. Akhavan ,Peyman (2014) Examining The Relationship between Organizational Culture knowledge Management and environmental responsiveness capability ,The Journal on information and knowledge Management systems ,Vol.44, No.2.
20. Gibson, Donnelly(2003), Organizaonal ,Design and Change ,5th Ed ,New ,Jersey Pearson prentice e Hall Inc.
21. Rock, mercia (2000) Effective Crisis Management Planning ,Higher Education ,Issus 3 ,VOL.23, August.
22. Sally, Tezel & Contributor, T.Koskela (2014) Visual Management ,Fourth International Conference on Construction in the 21st Century ,May 33-30, Istanbul.



**Visibal management and its implications for Organizational culture
A survey of a sample of R & D staff / Ministry of Higher Education and
Scientific Research**

Abstract:

The research aims to shed light on the concept of Visibal management and its reflection on the organizational culture of the organization. The visual administration is a modern administrative method that contributes to the renewal and development of the organization's reality through surveying the opinions of a sample of 61 employees in the R & D / Ministry of Higher Education and Scientific Research. (130) individuals. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information, and their answers were analyzed using the SPSS program in data entry and analysis. The most important tools are computational circles, standard deviations, method of analysis and regression equation. There is a possibility to apply the visual management method in the R & D department according to its administrative and technical requirements through the results of the average responses of the sample on the main and secondary research variables. The visual administration affects its administrative and technical requirements in the elements of organizational culture represented in Visibal, beliefs, (Regulatory requirements, organizational beliefs, organizational norms, organizational expectations). Employees are aware that drawing up a set of strategic plans in departmental departments is a priority for administrative work and a basic requirement of Visibal management. The study recommends removing all obstacles that undermine the possibility of applying the administrative and technical requirements of visual management by spreading the culture of visual management and making it compatible with the Visibal, beliefs, norms and organizational expectations in the R & D department, and establishing appropriate mechanisms to reward outstanding employees and fairness.

Key terms of research/ Visibal management, organizational culture, administrative requirements for Visibal management, technical requirements for Visibal management, organizational values, organizational beliefs, organizational norms, organizational expectations