

مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه

أ. عبدالله بن أحمد المكتوم* ، د. عساف بن زكي فلفلان¹

بحث مستل من بحث ماجستير مقدم لجامعة جدة كلية الاعمال لعام 2020 - 2021

1. رئيس قسم المحاسبة - المقر الرئيسي "جامعة جدة"

*abdullah332104408@gmail.com

تاريخ نشر البحث: 2021/5/16

تاريخ استلام البحث: 2021/4/20

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، و لتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتصميم استبانة خاصة كأداة للدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المقر الرئيسي لبنك البلاد في العاصمة الرياض في المملكة العربية السعودية، و قد بلغ حجم مجتمع الدراسة (1500) مفردة، ولصعوبة حصرهم فقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانة الكترونياً واسترداد (174) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تقوم القيادة الإدارية في بنك البلاد بتطبيق متطلبات الإدارة المرئية بدرجة كبيرة. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الإدارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين. هناك فروق في استجابات المبحوثين حول متطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة). و قد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ترتبط بضرورة تبني بنك البلاد لسياسة تشجيع وتحويل الإدارات العادية إلى قيادات مرئية عبر برامج تدريبية وتكثيف التركيز على تطويرهم وتنميتهم ، كذلك فقد أوصت بأن تقوم إدارة البنك بإعادة هيكلة وتشكيل الثقافة التنظيمية داخل بنك البلاد بما يضمن تحويلها الى ثقافة تنظيمية مرئية قادرة على المنافسة والتبني من قبل موظفي البنك وتكون مواكبة للعصر الإداري الذي نعيشه ، كذلك فقد أوصت بضرورة زيادة الدراسات السعودية والعربية و التي تربط بين متغيرات الدراسة، و أوصت كذلك بتطبيق دراسة علاقة الإدارة المرئية بتحسين أداء العاملين على بنوك أخرى عاملة في المملكة العربية السعودية والوطن العربي والعالم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، القيادة الإدارية، أداء العاملين، متطلبات الإدارة المرئية.

المقدمة

تشهد المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحالي تجدداً وتطوراً مستمراً خاصة في المجال الإداري، فقد مر الفكر الإداري والاستراتيجيات الإدارية بالعديد من مراحل التطور والاستحداث التي أفرزت العديد من المفاهيم والفلسفات والأساليب الإدارية

الحديثة، التي فرضت نفسها بقوة بدلاً من الأساليب التقليدية التي لم تعد تفي بمتطلبات هذا العصر وغير قادرة على الارتقاء بأداء المنظمات والمؤسسات المختلفة.

لذا فمن الضروري الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة التي ترتقي بمهارات العاملين، وتزيد من فاعليتهم نحو العمل والانجاز، وتطوير مهاراتهم ليصبحوا أكثر فاعلية وابداع. (Dysko,2012).

وهذا ما دفع المختصين إلى البحث عن أنماط إدارية جديدة من شأنها الحفاظ على مكانة المنظمات وتحسين أدائها نحو تحقيق أهدافها وبصورة متوازنة ما بين جودة الأداء والممارسات وفاعلية تحقيق أهداف المنظمات، ولعل من أبرز هذه الأنماط هو نمط الإدارة المرئية والذي يستمد فكرته من تحويل النمط القيادي والإداري إلى أسلوب مرئي يعتمد في متابعته لسير العمل على المتابعة المرئية من موقع العمل وتستند على إدارة وقادة إداريين فاعلين لديهم رؤية واضحة مترجمة لخطط منظمة وقابلة لتطبيق، وتشارك موظفيهم وتعزز شعورهم بالفاعلية والمسؤولية نحو العمل والإنجاز. (Imai,2012)

فإن تطبيق الإدارة المرئية يعد خطوة أساسية ونهجاً رئيسياً في طريق المنظمات للتقدم والاستمرار، من خلال تطبيق متطلباتها وانعكاس منهجياتها على قيم ومعتقدات وأعراف ورؤى المنظمة (Dysko,2012)، وعليه يتضح بأن تطبيق الإدارة المرئية تقع على عاتق الإداريين في المنظمات.

وعند تخصيص النظرة حول قطاع الأعمال وتحديد القطاع المصرفي والذي شهد منافسة كبيرة خلال الأعوام القليلة الفائتة، وما تتطلبه هذه المنافسة من مواكبة عملية التطوير في أدائها، والذي يمكن تحقيقه من خلال تحسين أداء الموظفين لديها والتي بدوره ينعكس على أداء المؤسسة، وبناءً على ذلك بات من الضروري تحقيق تحسين مستمر في أدائها لضمان ديمومتها واستقرارها، وتحقيق أداء يتوافق مع المتطلبات العملية للعصر الحالي. ولذلك تأتي هذه الدراسة سعياً لتقييم مدى تطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الإدارية في المنظمات، وتأثير تطبيق متطلبات الإدارة المرئية على تحسين أداء العاملين فيها.

مشكلة البحث:

بالنظر لحجم التطور الذي يشهده العالم في التغيرات والتحولات العالمية الاقتصادية الراهنة، وما نتج عنها من زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال على المستويين الدولي والمحلي، أصبح من الضروري رفع مستوى الأداء في هذه المنظمات، وهذا ينطبق بصورة كبيرة على المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية، وبالنظر إلى بنك البلاد والذي تأسس في عام 2005، والذي حصل على شهادة الجودة العالمية عام 2007، بالإضافة إلى جائزة أفضل بيئة أعمال لعام 2007، وبالغرم من الفترة الزمنية الكبيرة لحصولهم على هذه الشهادات إلا أنها تعتبر مؤشر على أن بيئة عمل البنك يمكن اعتبارها بأنها بيئة عمل ذات فاعلية، وبالنظر إلى واقع حجم المنافسة الذي تشهدها المملكة على مستوى المؤسسات المصرفية بات من الضروري على البنك تطوير أدائه واتباع أفضل الممارسات الإدارية لضمان تحسين أدائها بصورة مستمرة، للعمل على مواكبة التغيرات ومواجهة المنافسة الشرسة.

حيث أن مشكلة هذه الدراسة تتمحور حول مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية على اعتبارها منهج إداري داعم للتحسين المستمر وتطوير العمل وخلق ثقافة تنظيمية قادرة على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات، حيث تعتبر الإدارة المرئية من أحدث الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تهتم بالأهداف والوسائل وتركز على نقل وإيصال رؤيا المؤسسة إلى عقول وضمائر الموظفين لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بما يحقق أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها. (Imai,2012:p272).

وبالرجوع إلى الجهود البحثية السابقة التي تناولت الإدارة المرئية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء فقد أشار (Joshi, 2013) في دراسته إلى أن اتباع فلسفة كايزن والتي تعتبر نقطة انطلاق الإدارة المرئية من قبل المنظمات وبأنها أداة عملية التحسين المستمر لأدائها وذلك على كافة المستويات سواء البشرية والانتاجية والتنظيمية. كما وتشير دراسة (Libanio, et.al, 2013) إلى أن اتباع الإدارة المرئية يساهم في تحسين العمليات وتقليل الخسائر في البيئات الإنتاجية، كما أشار أيضاً (Daiya, 2012) في دراسته إلى أن تطبيق الإدارة المرئية لها تأثير كبيرة في تحقيق نتائج إيجابية وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف مع التحسين المستمر لأداء العاملين بما يخلق ميزة تنافسية لهذه المنظمات من خلال استغلالها الأمثل للموارد المتاحة. ويضيف (Tjella and Bosch-Sijtsema, 2015) إلى أن الإدارة المرئية تمكن المنظمات من تحسين جودة عملياتها، وتقلل من المدة اللازمة لحل المشكلات وكذلك تساهم في نيل رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما مدى تطبيق القيادة الادارية لمتطلبات الادارة المرئية وتأثيرها على تحسين الاداء من وجهة نظر العاملين؟ أسئلة البحث:

يركز البحث على الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1) ما مدى تطبيق القيادة الادارية لمفهوم القيادة المرئية من وجهة نظر العاملين؟
- 2) ما مدى تطبيق القيادة الادارية لمفهوم الثقافة التنظيمية المرئية من وجهة نظر العاملين؟
- 3) ما مدى تطبيق القيادة الادارية لإدارة فرق العمل المرئية من وجهة نظر العاملين؟
- 4) ما مدى تطبيق القيادة الادارية للاتصال المرئي من وجهة نظر العاملين؟
- 5) ما مدى تأثير تطبيق كل متطلب من متطلبات الادارة المرئية على الأداء من وجهة نظر العاملين؟
- 6) هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى متغير "المستوى التعليمي، سنوات الخبرة"؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس واحدة من أكثر الاستراتيجيات الادارية الداعمة لتطوير أداء المنظمات ككل والموظفين بصورة خاص، إضافة إلى تركيزها على واحدة من أكثر القطاعات الاقتصادية تشهد تنافسية وهي القطاعات المصرفية، التي أصبحت تواجه مستوى تحديات مرتفع ناجم عن التقلبات الاقتصادية المتسارعة وكذلك العولمة وما خلفته من رفع مستوى الوعي للعملاء، وبالتالي زيادة حجم توقعاتهم واحتياجاتهم في ضوء التطويرات التكنولوجية، والذي من المفترض ان تكون البنوك على مستوى هذه التوقعات، وان تحافظ على جودة خدماتها في ظل هذه التحديات، ومن هنا تحمل هذه الدراسة في طياتها أهمية على المستوى النظري والتطبيقي، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

- أ). تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية على مستوى الدراسات المحلية والعربية التي تناولت الإدارة المرئية كاستراتيجية إدارية بشكل عام، ومتطلبات الإدارة المرئية بصورة خاصة.
- ب). تمثل هذه الدراسة نواة لدراسات مستقبلية التي يمكن أن تركز على كل متطلب من متطلبات الإدارة المرئية وعلاقته بالأداء، كما يمكن ان يتم الاستعانة في هذه الدراسة لتكون نقطة انطلاق لدراسات تسعى للتعرف على علاقة الإدارة المرئية بمتغيرات مختلفة تتعلق بالمؤسسات في القطاعين العام والخاص.
- ج). كما تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية جديدة للباحث والتي يمكن ان تزيد محصلتها المعرفية في الأنظمة الادارية التي تعمل على تطوير وتحسين الأداء، ومتابعة الدراسة وإجراء أبحاث جديدة.

2. الأهمية العملية:

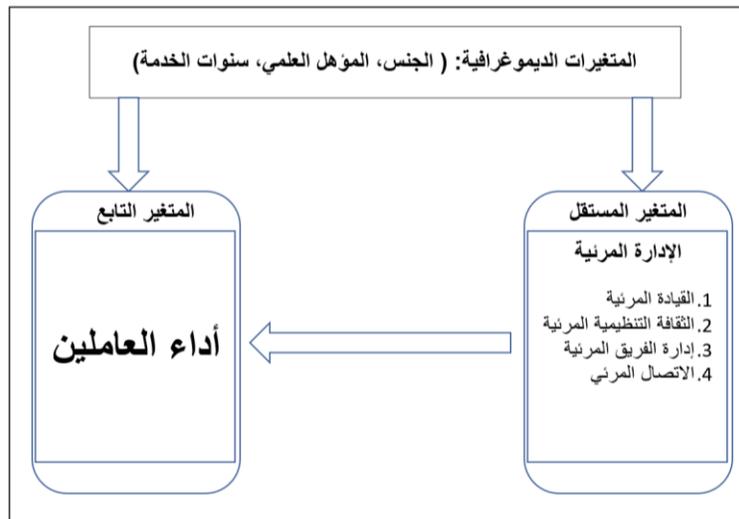
- أ). إن الأهمية الرئيسية لهذه الدراسة تتمثل في جانبها التطبيقي، حيث تقدم هذه الدراسة الخطوط العريضة حول كيفية تطبيق متطلبات الإدارة المرئية داخل المنظمات والتي يمكن أن يتم الاستعانة بها لتطوير النظام الإداري داخل مؤسسات القطاع المصرفي عامة، وبنك البلاد خاصة لمساعدتها في تطوير أدائها وبالتالي تحسين فرصها التنافسية.
- ب). كما ان الدراسة أيضاً تضم بعد آخر ذو أهمية بالغة وهو تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي عامة وبنك البلاد خاصة من خلال تقديم توصيات عملية لتطوير أدائها من خلال تطوير أداء العاملين فيها والتي ينعكس بدوره على استمراريتها وبقائها في صراعة المنافسة.
- ج). تقدم هذه الدراسة وصف تحليلي حول مستوى تطبيق القيادة الادارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وهذا من شأنه ان يقدم تصور عام لدى الإدارة في البنك حول واقع القادة الإداريين وتحديد نقاط القوة والضعف لتصميم إجراءات تدخل من شأنها ان تعزز قدراتهم في تطبيق متطلبات القيادة الادارية.

أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى الوصول لمجموعة من الأهداف وهي:
- (1) استكشاف ما إذا كانت ثقافة الإدارة المرئية مطبقة في المنظمة.
 - (2) التعرف على مدى تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية وجهة نظر العاملين فيها
 - (3) تحديد أكثر متطلبات الإدارة المرئية توفراً في هذه المنظمات، ومدى تطبيق كل بعد من ابعاد هذه المتطلبات.
 - (4) التعرف على العلاقة الكاملة لتطبيق الإدارة المرئية على تحسين الأداء والتعرف على تأثير كل متطلب من متطلبات الإدارة المرئية على تحسين الأداء.
 - (5) التعرف على فرص تطوير تطبيق الإدارة المرئية في المنظمات وتقديم التوصيات حول آليات تعزيز / تطبيق الإدارة المرئية لدى هذه المنظمات، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية تطبيق الإدارة المرئية في قطاع الاعمال ككل.

متغيرات البحث المستخدمة لاختبار الفرضيات

فيما يلي النموذج الموضوع للبحث:



حيث سيقوم البحث على دراسة مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه" من خلال دراسة علاقة المتغير المستقل "الإدارة المرئية" بأبعاده الأربعة (القيادة المرئية – الثقافة التنظيمية المرئية – إدارة الفريق المرئية – الاتصال المرئي) مع المتغير التابع "أداء العاملين" مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية أو المتغيرات الضابطة وهي (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

حيث ستساعد متغيرات البحث المذكورة أعلاه في اختبار فرضيات البحث التي وضعت خصيصاً لتلائم تلك المتغيرات والتي استند الباحث في الاعتماد عليها على الأدبيات والدراسات السابقة المحلية منها والعالمية، حيث أن هناك ثلاثة فرضيات رئيسية للبحث هي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تقوم القيادة الإدارية في بنك البلاد بتطبيق متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الإدارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى متغير "المستوى التعليمي، سنوات الخدمة".

وتندرج تحت كل فرضية من الفرضيات الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية مرتبطة بالأبعاد الفرعية للمتغير المستقل للبحث "الإدارة المرئية"

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الادارية: عرفها هبال (2016) بأنها "عملية الجمع ما بين السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الاخرين وتوجيهه نحو تحقيق الاهداف، ممن خلال اتخاذ واصدار القرارات والاشراف الاداري".
- ويمكن تعريفها اجرائياً في مجال الدراسة بأنها الاشخاص المسؤولين عن الاقسام داخل البنوك، ولديهم الصلاحيات الرسمية على مجموعة من المرؤوسين.
- الادارة المرئية: عرفها (Tezal et al,2010) بأنها "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 التفاعلي بين الاهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار أكثر من الأهداف".
- ويمكن تعريفها اجرائياً في مجال الدارسة، بأنها استخدام ادوات ومتطلبات الادارة المرئية والمتمثلة في القيادة المرئية، ادارة الفرق المرئية، الاتصال المرئي، والثقافة التنظيمية المرئية من قبل القيادة الادارية في البنوك العاملة في قطاع غزة.
- القيادة المرئية: يعرفها (Sibbet, 2013) بأن " هي عمليات المتابعة والتوجيه التي يقوم بها المسؤول من خلال استخدام الأدوات المرئية مثل الرسومات التوضيحية والنماذج، وكذلك غرف القرار، وخرائط الطريق، والتصوير الافتراضي، وذلك في كل من انشطته سواء في اتخاذ القرارات او توزيع المهام".
- ادارة الفريق المرئية: يعرفها (Sibbet, 2011) بأنها مجموعة الأفراد الذين يتم انشاؤهم داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعملون سوياً من أجل تحقيق أهداف معينة ومشتركة، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أفراد المجموعة، وتكون اساسها اللارسمية في العلاقات والمشاركة الفعالة والتعاون والمرونة، والحساسية والانفتاح والالتزام.
- الثقافة التنظيمية المرئية: يعرفها (Galsworth, 2017) بأنها "احتواء المنظمة لمجموعة من القيم الاساسية والتي تحكم سياساتها واتجاه موظفيها والطرائق التي يتم وفقها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك الالتقاء حولها اعضاء المنظمة، من خلال توحيد المعايير والقيم والقواعد وفلسفة المنظمة".
- الاتصال المرئي: يعرف (Rizkbadr, 2018) الاتصال المرئي بأنه "عملية الاتصال التي تتم خلال كافة العمليات الادارية والتي تركز بصورة اساسية على الادوات البصرية، واستخدام الادوات المرئية المساندة، على ان يركز على تحقيق الاهداف وان يتم بصورة واضحة ومتكاملة".
- تحسين الأداء: يعرف الساعدي وآخرون (2013) الأداء بأنه "النتائج والمخرجات التي حققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه"
- وعليه فيمكن تعريف تحسين الأداء إجرائياً بأنه تطوير وتحسين النتائج والمخرجات التي يحققها الموظفين من خلال تحسين عملية فهمه وقيامه بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

الاطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

مقدمة:

يشهد العالم تطورات سريعة ومتلاحقة تشمل شتى مجالات الحياة، لمواكبة هذا التطور سعت المؤسسات والمنظمات إلى تجديد وتطوير فكرها الاداري واستراتيجياتها الادارية حتى أفرزت العديد من المفاهيم والفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة، وقد أدخلت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتماشى مع تطورات هذا العصر المتسارع والمتجدد يوماً بعد يوم، التي فرضت نفسها

وبقوة بدلا من الأساليب التقليدية التي لم تعد تفي بمتطلبات هذا العصر وباتت متأخرة في فعاليتها وقدرتها على مسايرة مجتمع المعرفة دائم التغيير، في عالم سريع التطور، شديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للقادرين على العطاء وتحقيق الاستمرارية، لذا فمن الضروري الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة التي تترقي بمهارات العاملين، وتزيد من فاعليتهم نحو العمل والانجاز، وتطوير مهاراتهم ليصبحوا أكثر فاعلية وابداع يسبقون الزمن، ويتجاوزون الواقع لاستشراف المستقبل. (Dysko,2012:p.2).

ومن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا وأثبتت فعاليتها في مختلف ميادين العمل فهي منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره؛ أسلوب الإدارة المرئية والذي يطلق عليها أيضا (الإدارة من موقع الأحداث) أو (الإدارة بالرؤية المشتركة)، وهي منهج يستمد فكرته من تحول الإدارة إلى أسلوب مرئي يتابع مجريات وسير العمل بشكل شمولي من الموقع بوجود إدارة فاعلة وذات نمط وتخطيط ورؤية خلاقة وواضحة تسهم في إشراك الموظفين بالإدارة، ومتابعة أعمالهم، وتعزيز الشعور بالدافعية والمسؤولية نحو العمل والانجاز بحيث تنتقل رؤية المنظمة الى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحقق من خلال تطبيق متطلباتها الفنية والإدارية وانعكاسها على ثقافة المنظمة، حيث أنها تلعب دورا كبيرا في تنمية المنظمات وتطويرها من خلال التقليل والحد من هدر الإنتاج الزائد، وهدر التخزين، وهدر الانتظار، والنقل، والعمليات والحركات غير الضرورية وغيرها من الموارد والطاقات بطريقة تسهم في تحقيق التطور والريادية للمؤسسة. (Imai,2012:p272).

وتعد خطوة تطبيق الإدارة المرئية في المنظمات نهجا رئيسيا في طريقها للتقدم وتعظيم الإنتاج والمخرجات، وذلك من خلال تطبيق بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية (Dysko,2012:4). وبناء على ذلك ولغرض تعميق مفهوم الإدارة المرئية والتعرف على أبرز المفاهيم والمبادئ والاستراتيجيات المتعلقة بهذا النمط الإداري، فإن هذا الفصل البحثي سيستعرض أبرز الأدبيات المتعلقة بالإدارة المرئية ومفاهيمها، من خلال عدة محاور تهتم بالتعريف بنشأتها، ومفهومها، وأهدافها وفوائد تطبيقها، بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها، مستوياتها ومبادئها، ومراحل تطبيقها، فضلا عن معوقات تطبيقها واستراتيجياتها ومكان العمل المرئي، بطريقة تمكن الباحث من تقديم فهم شامل للإدارة المرئية وبناء قاعدة نظرية صلبة متعلقة بها يركز عليها في باقي أجزاء دراسته.

نشأة ومفهوم الإدارة المرئية:

إن ما يتميز بها عالمنا السريع والمتطور باستمرار يتطلب تجديد وتحديث في إدارة المنظمات، لذلك كثف الخبراء والإداريون جهودهم في تشكيل ادارات جديدة وفق أساليب ومفاهيم عصرية تفي بمتطلبات العصر وتمتلك القدرة التنافسية والإنتاجية العالية وتحقق من خلالها أهدافها، وكان تايشي أوهونو من أبرز الرواد الذين ساهموا في ابتكار إحدى هذه الأساليب الإدارية الفاعلة والتي تعرف بفلسفة (جامبا كايزن) اليابانية أو ما يعرف بالإدارة المرئية (Suárez-Barraza, Ramis-Pujol & Kerbache, 2011, P.289).

وفيما يلي أبرز التعريفات التي عنيت بتفسير مفهوم الإدارة المرئية بناء على عدة أسس هي المنهج، والنمط، والأسلوب: وقد عرفت الإدارة المرئية على أساس منهجها بأنها " أحد المناهج الإدارية العصرية، التي تهتم بالأهداف والوسائل وتعنى بنقل وإيصال رؤيا المؤسسات إلى عقول وضمائر الموظفين، لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها التي ترغب المؤسسة بتحقيقها مستقبلا". (Imai ,2012, p.1)

اما بالنظر للإدارة المرئية بأنها نمطاً ادرياً فقد عرفها تيزال وآخرون (Tezal et al., 2010, p.2)، بأنها "ذاك النمط الإداري الذي يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة، ويحاول إيجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الإدارية، وذلك لرفع الفاعلية والكفاءة للعملية الإدارية وتطوير رؤية مشتركة للإدارة والشمولية في تحقيق التفاعل بين الأهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار أكثر من الأهداف"

وبصورة عامة فإن الإدارة المرئية يمكن تعريفها بأنها أسلوب إداري معروف وفعال مأخوذ من اليابانية من مصطلح جمبا كايزن (Gemba Kaizen) أي إدارة المشكلة من المكان، بطريقة يمكن من خلالها إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل". أسلوب إداري معروف وفعال مأخوذ من اليابانية من مصطلح جمبا كايزن (Gemba Kaizen) أي إدارة المشكلة من المكان، بطريقة يمكن من خلالها إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل".

أهمية ومميزات الإدارة المرئية:

تتكسب الإدارة المرئية أهميتها لامتلاكها عدد من المميزات الذي من شأنه تسهيل العملية الادارية وتطويرها، وفيما يلي استعراض لبعض مميزات الإدارة المرئية التي تكسبها أهميتها:

- (1) تعتبر الادارة المرئية نظام إداري يتضمن مفاهيم إدارية حديثة، ويعتمد على استخدام التواصل المرئي بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة، وبالتالي يتمكن الأفراد الذين يدخلون بيئة العمل لأول مرة من فهم طبيعة مجرى العمليات بصورة تُسهّم بشكل فعال في تقييم العمل بسرعة كبيرة (برهمن، 2012، ص29).
- (2) تسهيل الوصول إلى المعلومات بحيث يمكن للمشاركين في العملية التصرف بطريقة هادفة (Brady, 2014, p.26).
- (3) من خلال الادارة المرئية تتمكن المنظمة من تحسين جودة العمليات وذلك خفض التكاليف وتقليل المدة اللازمة لحل المشكلات، ونيل رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة الذي يمثل مؤشراً أساسياً ومهما لقياس مدى كفاءة الأساليب الإدارية في قياس جودة الأداء (Tjella and Bosch-Sijtsema, 2015, p.195).
- (4) للمساعدة في الإجابة على الأسئلة الأساسية السنته في مكان العمل وهو ما ، كم ، من ، متى ، كيف وأين ، حيث أن الإجابات على هذه الأسئلة توفر المعلومات الضرورية للإدارة واللازمة لتنفيذ العمل على أساس يومي واتخاذ قرارات فعالة (Galsworth, 2005,p.34).
- (5) تعتبر نمطا إداريا يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة.
- (6) تركز على إيجاد وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة، وتحقيق الشمولية في التفاعل بين الوسائل والأهداف (Imai, 2012: p25).
- (7) استغلال أكبر قدر من الطاقات والإمكانيات المتوفرة للمنظمة (Imai, 2012: p25).
- (8) تركز على رؤية المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية وتمكينها وترسيخها في الموارد البشرية للمؤسسة.
- (9) تعظيم التواصل المرئي من قبل الإدارات وتعزيز فكرة النزول إلى الموقع والكشف على سير العمل للكشف عن المشاكل من جذورها واتخاذ الإجراءات الفورية الملائمة (Imai, 2012: p25).
- (10) وترتكز بشكل كبير على التحسين المستمر والحد من الموارد المهدورة (Imai, 2012: p27).
- (11) معرفة المدير لما يجري في مؤسسته والبقاء على تواصل مباشر مع موظفيه والتعرف على حاجاتهم والاستماع لوجهات نظرهم.
- (12) التركيز بشكل أكبر على التحسين المستمر والحد من الموارد المهدورة (Imai, 2012: p27).
- (13) التركيز على التخلص من الهدر ومصادر الخسارة أولاً بأول (Dysko, 2012 : p.2).
- (14) تضمن مميزات الادارة المرئية على مميزات الادارة بالرؤية المشتركة والادارة بالتجوال والادارة المرنة.

متطلبات تطبيق الإدارة المرئية:

(1) القيادة المرئية:

القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها القائد التأثير على سلوك الموظفين توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كونها حلقة الوصل بين العاملين في المنظمة وبين خطط المؤسس، وتصوراتها المستقبلية، وهي البوتقة التي ينصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وتشكل القيادة المرئية متطلباً أساسياً من متطلبات الادارة المرئية فهي بمثابة العمود الفقري لأسلوب الإدارة المرئية، حيث أن العمل على التحسين المستمر، يتطلب قائداً يتمتع بالعديد من المزايا، والأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أبرز الصفات التي ينبغي على القيادة المرئية التمتع بها وفق كتاب (Sibbet (2011: 79-85 ما يلي:

- (1) الثقة بالنفس.
- (2) يتمتع بحس المسؤولية ولديه صفة التحفيز والدافعية.
- (3) يتمتع بمهارات عالية في رؤية الامور من جميع الزوايا.
- (4) لديه رسالة وأهداف واضحة يسعى إلى تحقيقها.
- (5) يتمتع بالشفافية والتهيئة والنمط القيادي.

(6) لديه رغبة بالتجديد المستمر.

(7) لديه رؤية بعيدة المدى يرسم من خلالها الخطط والاستراتيجيات للمنظمة.

(2) إدارة فرق العمل المرئية:

ساهم التطور الإداري والتطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى وجود حاجة ملحة للأخذ، بمنهجية فرق العمل مكونة من العاملين في المنظمة، انطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة كي تتمكن من تحقيق أهدافها، وتمثل فرق العمل مجموعة الأفراد الذين يتم انشاؤهم داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعملون سوياً من أجل تحقيق أهداف معينة ومشاركة، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أفراد المجموعة (Sibbet, 2011) وتتطلب إدارة فرق العمل العديد من الإجراءات التي تقع على عاتق قيادة المنظمة والمتمثلة فيما يلي (Sibbet, 2011: 79-85) و(Rizkbadr, 2018, p.180):

- (1) تغيير أعضاء فريق العمل من فترة إلى أخرى بهدف زيادة دافعية الأفراد نحو الإدارة المرئية.
- (2) والعمل على فهم ديناميكية العمل المرئي داخل المنظمة، واعطاء صلاحية التغيير للموظف في مجال عمله ومكافئته عند نجاحه في تخفيض الهدر.
- (3) العمل على توفير الموارد المناسبة والقادرة على القيام بالعمل، صمن رؤية مرئية شاملة ومتكاملة في بيئة العمل.
- (4) التفاوض عند الصراعات للتوصل إلى قرار.
- (5) توجيه النقد للعمليات لا للأفراد.
- (6) العمل المستمر على تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين.
- (7) تعزيز الولاء وقيم العمل لدى العاملين ودفعهم نحو المشاركة والعمل الجماعي.
- (8) الاهتمام بالكشف عن الأفكار الجديدة والخلاقة التي يمتلكها الموظفين، وتهتم بنتائج بالاطلاع على نتائج تطبيق هذه الأفكار لتصرف لهم المكافآت والحوافز التي تسهم في زيادة رضا الموظفين.
- (9) تركز الإدارة المرئية على اقتراحات وأفكار فرق العمل، بحيث تكون أكثر ما يمكن مرتبطة بمجال العمل بطريقة تخفض من التشتيت وتقلل من الهدر.
- (10) تقوم إدارة الفرق المرئية على مبدأ أن الجميع يجب أن يتعاون لإنجاز العمل، وليس على مبدأ أن يقوم كل شخص بعمله على حدا.
- (11) تركز إدارة فرق العمل المرئية على تغيير العمليات التي تقوم بها فرق العمل كونها تعتقد بأن العمليات هي المشكلة، في حين أن الإدارة التقليدية تركز بشكل أكبر على الأشخاص والموظفين وتلقي اللوم دائماً على الشخص لا المشكلة.
- (12) تركيز الإدارة المرئية على زيادة منافع التطبيق بين فرق العمل، من خلال توفر مجموعة من المقاييس والإجراءات بحيث تشمل متطلبات العميل، ومخططات مراجعة لتكلفة المشروع وجدولة الزمن وهدفه.
- (13) تركز إدارة فرق العمل المرئية على تعزيز ثقافة العمل الجماعي، حيث أنها تهتم بشكل رئيسي على أنشطة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وكما أنها تضمن العديد من فرق العمل وفقاً لمنهجية الكايزون، ولعل من أهمها (مجموعات العمل، مجموعات التوظيف، مجموعات حل المشكلات، مجموعات التوظيف، فرق العمل الصغيرة، فرق العمل المتخصصة بالتنفيذ)، وغيرها من الفرق المتخصصة بالعمليات، والتي تقوم الإدارة المرئية على توحيد هدفها وضمن فاعليتها.

(3) ثقافة الإدارة المرئية:

تعتبر ثقافة المنظمة التي تمارس أسلوب الإدارة المرئية بطاقة تعريفها في المجتمع وهي المكون لشخصيتها والعامل الوحيد الذي يميز أداء المنظمة عن غيرها، كما وتعد من أهم العناصر في النظام العام للمنظمة لذا يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة فهم أبعادها وعناصرها، وتعرف بأنها "منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة وهي الفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والطرائق التي يتم وفقاً إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك الالتقاء حولها أعضاء المنظمة" (Galsworth, 2017: p.60-70).

- خصائص الثقافة المرئية للمؤسسة:

- تمتلك ثقافة المنظمة التي تعمل بأسلوب الادارة المرئية مجموعة من الخصائص والتمثلة فيما يلي (سعيد، 2017: 245):
- (1) الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
 - (2) المعايير: هناك سلوكيات 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 الجودة العالية، والنسب المتدنية في 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 لأخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفق القواعد المرسوم له.
 - (6) المناخ التنظيمي المرئي: مجموعة الخصائص التي تميز البنية الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

4) الاتصال المرئي:

يحظى الاتصال باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي تسعى المنظمة من خلالها إلى بلوغ أهدافها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات بين الموظفين، ويمثل الاتصال المرئي في الادارة المرئية مطلباً جوهرياً، ويمكن تحقيق الاتصال المرئي الهادف من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية المتمثلة فيما يلي (Rizkbadr, 2018, p.178):

- (1) إيجاد نظام اتصال وتواصل مرئي فعال بين أعضاء المؤسسة في الاتجاهين بين المدير والموظفين وبين الموظفين والمدير، فضلاً عن وسائل التواصل والاتصال المرئي بين أعضاء المؤسسة ومن هم خارج إطار المؤسسة.
- (2) تشجيع وتحفيز عملية الاتصال والتواصل المرئي بين جميع العاملين في المؤسسة ورؤسائهم ومديريهم، في سبيل إتاحة الفرصة أمامهم لإيصال أفكارهم وإبداعاتهم، والتعبير عن مشاكلهم وشكواهم بطريقة تمكنهم من اتخاذ حلول للمشكلات بسرعة وفاعلية أكبر.
- (3) ضمان التواصل الجيد في المنظمة وإيصال الرؤية والرسالة والأهداف بطريقة فاعلة لكافة أفرادها، على اعتبار أن الرؤية والرسالة تمثلان أكثر الطرق فعالية في التواصل الجيد.
- (4) تحسين الاتصالات المرئية بين جميع المراحل الإدارية وفي جميع المستويات الرسمية وغير الرسمية، لضمان أن تكون المعلومات المتوفرة متاحة لجميع المشاركين في العملية، مما يسمح لهم بمراجعة هذه المعلومات والتخطيط بشكل سليم لتنفيذها.
- (5) دعم الاتصالات ثنائية الاتجاه عوضاً عن الاتصال القائم على اتجاه واحد، والذي يحد من التغذية الراجعة بشأن المشكلات والجدوى المتعلقة بتنفيذ العمليات، في حين أن التواصل المرئي ثنائي الاتجاه سيقرب الموظفين من مدراءهم ويقربهم من فهم الأهداف، ويساعد المديرين في الوقت نفسه على الإحساس ولمس هذه المشكلات والتداعيات عن قرب.
- (6) النزول إلى موقع الأحداث لضمان تحقيق التواصل المرئي والاطلاع على المشكلات عن قرب، حيث أن التواصل المرئي يتطلب من المدير محاولته في أن يكون دائماً في موقع الحدث وأن يراقب كل ما يحدث لحظة، وأن يكون على اتصال مرئي بجميع المشكلات من قلب الحدث بطريقة تسهل عليه الإحساس بالمشكلة وفهمها وتساعده في اتخاذ القرارات الأنسب من خلال وجهات نظر العاملين في الميدان والأكثر إحساساً ومعرفة بالمشكلة وتدبيرها.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

دراسة أبو هزيم (2020) بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين" تهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت

عينة الدراسة من 285 معلوم ومعلمة في المدارس الثانوية في لواء ماركا، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: " أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة كبيرة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة إدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ولمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي دراسة الفحطاني (2019) بعنوان: "واقع تطبيق رؤساء الأقسام المؤسسية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 173 من مديري الأقسام في الجامعات الحكومية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: حصل بعد تطبيق استراتيجيات قواعد العمل على متوسط، يليه بعد استراتيجية، ثم بعد استراتيجية القضاء على الهدر وجميعها بتقدير ممارسة بدرجة (كبيرة)، وحصل محور المعوقات بتقدير (كبيرة)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الإناث.

دراسة حمادة (2018) بعنوان: " الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية فيها بالإضافة إلى معرفة مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وبين أداء العاملين في داخل هذه الكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (132) موظف في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاثة، واتضح بأن ذلك يساهم بتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات الإدارة المرئية في الكلية.

دراسة الموسمي والشيباني (2016) بعنوان "أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء منظمات التعليم العالي - دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية".

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث على جودة أداء الجامعات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 62 أكاديمي في الجامعات الأهلية بالعراق، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات وضع قواعد العمل واستراتيجية التخلص من الضياع وجوده أداء الجامعات.

دراسة الهذلي (2015) بعنوان: "إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين"

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وعلاقة تطبيقها بدافعية العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من 45 من مديراً ومساعداً بمكاتب التربية والتعليم الداخلية في منطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: هناك إمكانية كبيرة لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ودافعية العاملين.

دراسة مرهج (2014) بعنوان: "أثر استراتيجية التحسين المستمر Kaizen في تحقيق النجاح والتميز في شركة تويوتا اليابانية"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجية الكايزن في تحقيق النجاح والتميز في شركة تويوتا اليابانية، حيث يركز البحث على الدور الذي قدمته هذه الاستراتيجية في تحقيق النجاح والتميز لشركة تويوتا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في إجراء الدراسة بالاعتماد على البيانات الثانوية من مراجع منشورة وادبيات سابقة. وأشارت النتائج إلى أهمية تطبيق الكايزن في الشركات اليابانية وخاصة شركة تويوتا حيث أظهر البحث أن شركة تويوتا قد طبقت استراتيجيات عدة من أجل التميز والنجاح، وأنه يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الكايزن في تحقيق النجاح والتميز في شركة تويوتا. استطاعت شركة تويوتا في تحقيق مستوى الكفاءة التشغيلية، تمكنت من تخفيض التكاليف، عملت على التخلص من الهدر في العمليات، ونشرت الثقافة التنظيمية في شركتها وشجعت المشاركة من قبل العاملين. اهتمت بعملائها واستجابت لحاجاتهم، واقامت خطوط اتصال بينهما وبين العاملين من جهة وبين العملاء من جهة أخرى، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من تجربة شركة تويوتا والعمل على تطبيقها في الشركات.

دراسة برهمين (2012) بعنوان: " مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرو الجامعات ووكلائهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، واقتصرت الدراسة على استطلاع تصورات مديري الجامعات ووكلائهم نحو تطبيق الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كمدخل لتحسين أداء الجامعات السعودية وطبقت الدراسة على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة بـ 125 مدير ووكيل، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أداء الجامعات السعودية تحت الدراسة (للبعد الإداري=ممتاز)، (البعد الاجتماعي=ممتاز)، (البعد الاقتصادي=جيد)، (البعد السياسي=ممتاز). وأن الأداء العام للجامعات ممتاز.

2.2.2. الدراسات الأجنبية :

دراسة (Rizkbadr. 2018) بعنوان: " متطلبات تطبيق طريقة جمبا كايزن لزيادة الكفاءة الإدارية للعاملين في رعاية الشباب في جامعتي جنوب الوادي وأسوان "

the requirements of applying the gemba kaizen method to increase the administrative efficiency of youth care workers at south valley and aswan universities "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق طريقة جمبا كايزن لزيادة الكفاءة الإدارية للعاملين في مجال رعاية الشباب في جامعة جنوب الوادي وأسوان، واستبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (50) مديري الإدارات وخصائي الأنشطة تحت رعاية الشباب في جامعتي جنوب الوادي وأسوان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك توفراً للمتطلبات الفنية لطريقة جامبا كايزن لرفع الكفاءة الإدارية للعاملين في مجال رعاية الشباب في جامعتي جنوب الوادي وأسوان. توجد متطلبات إدارية لطريقة جامبا كايزن لرفع الكفاءة الإدارية للعاملين في مجال رعاية الشباب في جامعتي جنوب الوادي وأسوان. هناك بعض العقبات التي تواجه تطبيق طريقة جامبا كايزن في رعاية الشباب في جامعات جنوب الوادي وأسوان.

دراسة (Tezel; Koskela; Tzortzopoulos, 2016) بعنوان: " الإدارة الأدبية في إدارة الإنتاج – مراجعة أدبية "

Visual management in production management: a literature synthesis"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ومراجعة الأدبيات الرئيسية حول الإدارة المرئية، وتحديد ادواتها وفوائد تطبيق الإدارة المرئية في مكان العمل، حيث اتبع الباحثين المنهج الاستكشافي، من خلال اجراء مرجعة شاملة للأدبيات ومناقشتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الإدارة المرئية هي عبارة عن استراتيجية اتصال عن قرب وهي مهمة تعتمد على نقل المعلومات بفاعلية معرفية، وركزت على هذه الاستراتيجية ادبيات ادارة الانتاج، وقدمت الورقة تصنيف علمي لأدوات الإدارة المرئية واطار عمل مرئي في مكان العمل، وأكدت على أنه لا يزال هناك مفهوم ضعيف فيما يتعلق بفوائد تطبيق الإدارة المرئية داخل المنظمات، وبأنها تمثل قيمة علمية وعملية كبيرة في حال تطبيقها. وأوصت بضرورة تعزيز فهم مدراء المنظمات بضرورة تطبيق الإدارة المرئية.

دراسة (Valente, Pivatto, Formoso. 2016) بعنوان: " الإدارة المرئية: النتائج الأولية لمراجعة منهجية للأدبيات حول المفاهيم والمبادئ الأساسية "

"Visual Management: Preliminary Results of a Systematic Literature Review on Core Concepts and Principles"

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تحسين فهم الإدارة المرئية وتحديد فوائد وادوات الإدارة المرئية من خلال مراجعة المعلومات البحثية الاخرى ذات الصلة، واتبع الباحث المنهج الاستكشافي، من خلال المراجعات المنهجية للأدب وتم مراجعة قواعد البيانات حول ما هي المفاهيم الاساسية أو مبادئ الإدارة البصرية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الإدارة المرئية تعتبر من الفئات الاساسية لممارسات انظمة الانتاج اللين والتي توفر الاساس لنهج التحسين الذي سيتم تنفيذها، ويتم اعتمادها كواحدة من الخطوات الاولى لبرنامج التحسين المستمر، بالإضافة الى ضرورة وجود فهم قوي وشامل لمفهوم الإدارة المرئية لضمان تطبيقه وادواته بصورة كاملة دون اي معيقات، واستخدام اللغات المرئية والتصميم والبنية التحتية وآليات الادراك البصري البشري.

دراسة (Libânio, De Souza, Migowski, Duarte, 2013) بعنوان: " الإدارة المرئية في شركتين برازيليتين: دراسة حالة "

"Visual management in two Brazilian companies: a case study "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية ادخال الاجهزة البصرية في بيئة الانتاج في شركتين صناعيتين بالبرازيل، وتحديد وظائفها واستخداماتها، والتعرف على قدرة نظام الإدارة المرئية على المساهمة في تحسين العمليات وتقليل الخسائر في البيئات الانتاجية، واقتصر المنهج الاستكشافي ذات الطبيعة النوعية، باستخدام المقابلات المتعمقة مع اثنين من المهنيين من قبل كل شركة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ادراك كيفية استخدام الاجهزة البصرية وادخالها في بيئة الانتاج،

وتحديد وظائف كل منها واستخداماتها والخسائر المحتملة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن لنظام الإدارة المرئية المساهمة في تحسين العمليات وتقليل الخسائر في البيئات الإنتاجية .

دراسة (Schultz, 2013) بعنوان: "استكشاف تقنيات الإدارة المرئية الناعمة في أنظمة إدارة المرافق: حالة ممارسة إدارة المرافق بالجامعة"

"Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى نظام الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة، وبالتالي خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح. وأتبع الباحث المنهج الاستكشافي النوعي، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع حيث تكونت مجتمع الدراسة من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسن مستوى أداء العاملين، ويؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة. لذلك إنشاء نظام الإدارة المرئية كان أكثر كفاءة ونجاحاً حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية.

دراسة (Tezel, Koskela, Tzortzopoulos. 2009) بعنوان: "وظائف الإدارة المرئية"

"The functions of visual management"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وظائف الإدارة المرئية وذلك من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل نتائجها، حيث أتبع الباحثين المنهج الاستكشافي من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت الإدارة المرئية في الصناعات الانشائية، وقد حددت الدراسة 9 وظائف للإدارة المرئية وهي الشفافية، الانضباط، التحسين المستمر، تسهيل الوظائف، التدريب داخل العمل، خلق ملكية مشتركة، إدارة الحقائق، والتبسيط، والتوحيد، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هذه الوظائف تزيد من العلاقات المتداخلة بين الوظائف في إطار منظم ومحدد تعمل على تحسين العمل وسيره بشفافية وبصورة مستمرة بطريقة ابتكارية، وان على الإدارات ان تدعم الإدارة البصري.

إجراءات الدراسة

المقدمة:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات البحث المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة البحث وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات البحث، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهجية البحث المتبعة في المشروع

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وفي هذا البحث تم استخدام هذا المنهج لدراسة "مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للحصول على البيانات:

1) المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في

الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي

تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في المقر الرئيسي في بنك البلاد في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (1500) عامل تقريباً، ونظراً للعدد الكبير لمجتمع البحث فقد قرر الباحث القيام بأخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (174) عامل في بنك البلاد حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً ليقوم بعد ذلك بعمل التحليل الإحصائي الذي سيرد في هذا الفصل كافة تفاصيله.

ثالثاً: أداة البحث (الاستبانة)

قام الباحث بإعداد أداة البحث (الاستبانة) لدراسة " مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه "، وتكونت الاستبانة من 52 فقرة مقسمة على ثلاث أقسام وهي كما يلي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية: والذي يتضمن 3 فقرات حول (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)
 - القسم الثاني: توفر متطلبات الإدارة المرئية والذي يتكون 49 فقرة موزعة على 4 محاور وهي:
 - المحور الأول: القيادة المرئية وتتكون من 10 فقرات تم تصميمها في ضوء دراسة (Sibbet, 2011)
 - المحور الثاني: الثقافة التنظيمية المرئية: وتتكون من 10 فقرات تم تصميمها في ضوء دراسة (Galsworth, 2017)
 - المحور الثالث: إدارة فرق العمل المرئية: وتتكون من 7 فقرات تم تصميمها في ضوء دراسة (Rizkbadr, 2018)
 - المحور الرابع: الاتصال المرئي: وتتكون من 12 فقرة تم تصميمها في ضوء دراسة (Rizkbadr, 2018)
 - القسم الثالث: توفر متطلبات الإدارة المرئية والذي يتكون 10 فقرات تم تصميمها في ضوء دراسة (حمادة، 2018)
- كما استخدم الباحث لتصحيح أداة البحث (الإستبانة) التدرج الخماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale)، بحيث تعرض فقرات الإستبانة على عينة البحث و مقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها و تعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول التالي حيث تم استخدام التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، كما و يوضح الجدول مستويات الموافقة على فقرات و أبعاد و مجالات البحث.

جدول (2): تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1	

حيث يتضح من الجدول بأنه عندما يتم الموافقة بشدة على الفقرة فإنها تأخذ الدرجة (5)، و عند الموافقة عليها فإنها تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد فإنها تأخذ الدرجة (3)، و عندما تكون نتيجة الإجابة عن الفقرة غير موافق فإنها تأخذ الدرجة (2)، و تعطى الدرجة (1) عندما تكون الإجابة على الفقرة غير موافق بشدة.

جدول (3): مستويات الموافقة على فقرات و أبعاد و مجالات البحث

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.95	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	4.20 فأعلى
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	84% فأعلى

ومن خلال الاطلاع على الجدول السابق يتضح لنا أنه يدل دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المجال بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من عدم الموافقة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 – 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة، بمعنى درجة مرتفعة من عدم الموافقة على الفقرة أو البعد أو المجال، بينما المتوسطات التي تتراوح ما بين (2.60 – 3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المجال، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) فتدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن (4.20) فهي تدل على وجود درجة مرتفعة

جداً من الموافقة على البعد أو الفقرة أو المجال، و هذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة البحث.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010م)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

(1) صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الاتساق الداخلي لـ " متطلبات الإدارة المرئية "

جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " القيادة المرئية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عادة ما يظهر القائد الإداري ثقته بنفسه.	0.850	0.000
2.	عادة ما يقوم القائد الإداري بتفويض الصلاحيات للموظفين.	0.919	0.000
3.	يستطيع القائد الإداري رؤية القضايا والأمور داخل العمل من جميع الزوايا وبتقان	0.803	0.000
4.	يسعى القائد الإداري إلى تحقيق رسالة وأهداف محددة ضمن رؤية واضحة.	0.751	0.000
5.	يسعى القائد الإداري بصورة مستمرة إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	0.581	0.001
6.	يقوم القائد الإداري برسم الخطط الاستراتيجية قوية وفق رؤية بعيدة المدى واضحة	0.887	0.000
7.	يقدم القائد الإداري الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بصورة مستمرة للموظفين المتميزين.	0.934	0.000
8.	يهتم القائد الإداري بالحالة المعنوية للموظفين.	0.967	0.000
9.	يسعى القائد الإداري بصورة مستمرة إلى تلبية احتياجات الموظفين.	0.966	0.000
10	يدرك القائد الإداري احتياجات الموظفين.	0.926	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة المرئية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الثقافة التنظيمية المرئية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يسعى القائد الإداري إلى خلق هوية خاصة بالمنظمة، ينتمي لها الموظفون وتميزهم عن غيرهم	0.504	0.004
2.	تملك المنظمة ثقافتها الخاصة تحدد السلوكيات المثلى للموظفين فيها.	0.830	0.000
3.	يعمل القائد الإداري على توفير مناخ عمل ملائم بما يتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها	0.539	0.000
4.	يضع القائد الإداري لوائح تنظيمية وقيم عمل واضحة وتتابع مدى الالتزام بها.	0.922	0.000
5.	تساعد ثقافة المنظمة في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية كما انها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة.	0.800	0.000

0.000	0.882	6. يمتلك القائد الإداري القدرة والمرونة على التكيف مع الظروف المتغيرة والأحداث الطارئة.
0.000	0.896	7. يمتلك القائد الإداري ثقافة التوافق والتفاهم بين الإدارات العليا والمتوسطة والدنيا وقيم ومفاهيم العاملين.
0.000	0.919	8. يعتمد القائد الإداري هيكل تنظيمي يتناسب مع تطبيق الإدارة المرئية.
0.000	0.875	9. يعمل القائد الإداري على تعميق الإحساس بالانتماء والولاء لدى العاملين.
0.000	0.634	10. يعمل القائد الإداري على نشر ثقافة تطوير الأداء وتقويمه

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الثقافة التنظيمية المرئية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " إدارة فرق العمل المرئية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشجع القائد الإداري على مشاركة الموظفين في الأنشطة مع سيادة جو اللارسمية بين أعضاء الفريق.	0.540	0.002
2.	يوجه القائد الإداري جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها.	0.525	0.003
3.	يشجع القائد الإداري على تعزيز مرونة فريق العمل وتعاونه.	0.630	0.000
4.	تستطيع القائد الإداري حل المشكلات من جذورها بصورة دائمة	0.810	0.000
5.	لدى القائد الإداري فهم واضح لديناميكية العمل داخل المنظمة	0.621	0.000
6.	يشجع القائد الإداري الموظفين نحو الأفكار والمبادرات الابداعية.	0.860	0.000
7.	يستفيد القائد الإداري بصورة مستمرة من الكفاءات والمهارات والخبرات التي يمتلكها فريق العمل	0.789	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة فرق العمل المرئية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاتصال المرئي "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يستخدم القائد الإداري نظام اتصال يدعم تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بصورة سهلة وسريعة.	0.703	0.000
2.	يستخدم القائد الإداري نظام اتصال يساعد في تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل.	0.627	0.000
3.	يستخدم القائد الإداري نظام اتصال يساعد في مواكبة التطورات والتقلبات في مختلف المجالات.	0.688	0.000
4.	يشجع القائد الإداري على فتح قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين.	0.511	0.004
5.	يحرص القائد الإداري على خلق مناخ من الصداقة والصراحة فيما بينها وبين الموظفين وكذلك الموظفين فيما بينهم.	0.953	0.000
6.	يستخدم القائد الإداري وسائل وأساليب اتصال ذات كفاءة وفاعلية	0.893	0.000
7.	يوفر القائد الإداري نظام اتصال مرئي فعال بين الموظفين في الاتجاهين داخلياً وخارجياً .	0.881	0.000
8.	يعمل القائد الإداري على تشجيع وتحفيز عملية الاتصال المرئي بين جميع العاملين في المؤسسة ورؤسائهم ومديرهم.	0.976	0.000
9.	يتيح القائد الإداري أدوات اتصال مرئية تتيح تبادل المعلومات بكل سهولة.	0.919	0.000
10.	يتبع القائد الإداري عملية الاتصال مرئية تساعده على الإحساس بالمشكلات وتداعياتها عن قرب.	0.898	0.000
11.	يتبع القائد الإداري عملية الاتصال تسهل نقل المعلومات وإيصالها وإدارتها بصورة واضحة ومرئية.	0.890	0.000
12.	يوجد في المنظمة جو من الحرية في عمليات الاتصال دون قيود من قبل القيادة الإدارية.	0.908	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال المرئي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الاتساق الداخلي لـ " أداء العاملين "

جدول (8): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " أداء العاملين "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تساهم القيادة الإدارية في المنظمة دوماً في عمليات التجديد والتحسين المستمر.	0.557	0.001
2.	توفير المناخ الإيجابي والملائم الذي يقوم به القادة الإداريين في المنظمة يسهم في تحسين إنتاجية الموظفين	0.811	0.000
3.	متابعة الحالة المعنوية للموظفين من قبل القيادة الإدارية في المنظمة وتحسينها تسهم في تحسين الاداء.	0.899	0.000
4.	يعتمد القائد الإداري على أساليب الجزاء والثواب كوسيلة لتحفيز الموظفين.	0.713	0.000
5.	اتباع القيادة الادارية أساليب وإجراءات عمل مبسطة تساهم في تسهيل تأدية العمل في المنظمة.	0.882	0.000
6.	وضوح الخطط الاستراتيجية في المنظمة وسلاسة عرضها يساهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.	0.559	0.001
7.	محافظة القادة الإداريين على مناخ عمل يشجع على الالتزام بالواجبات يساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءته وفعاليته.	0.516	0.003
8.	استثمار القائد الإداري للطاقت والكفاءات المتاحة لديه يسهم في تحسين الأداء للمنظمة والموظفين	0.746	0.000
9.	عملية متابعة القادة الإداريين للموظفين وتطوير مهاراتهم تدعم عملية تحسين الأداء بشكل مستمر لتتواءم مع متطلبات العمل	0.886	0.000
10	يسعى القائد الإداري بشكل مستمر إلى احداث تغييرات في فرق العمل بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل	0.670	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أداء العاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

2) الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول (9): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
القيادة المرئية	0.892	0.000
الثقافة التنظيمية المرئية	0.912	0.000
إدارة فرق العمل المرئية	0.906	0.000
الاتصال المرئي	0.992	0.000
متطلبات الادارة المرئية	0.985	0.000
أداء العاملين	0.804	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجوي، 2010م).

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

جدول (10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة المرئية	10	0.941
الثقافة التنظيمية المرئية	10	0.851
إدارة فرق العمل المرئية	7	0.734
الاتصال المرئي	12	0.955
متطلبات الادارة المرئية	39	0.972
أداء العاملين	10	0.897
جميع المجالات	49	0.973

ومن الواضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.792، 0.973)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.973)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات البحث.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة المرئية	0.284	0.090
الثقافة التنظيمية المرئية	0.198	0.211
إدارة فرق العمل المرئية	0.245	0.140
الاتصال المرئي	0.325	0.098
متطلبات الادارة المرئية	0.253	0.135
أداء العاملين	0.269	0.137
جميع المجالات	0.190	0.211

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1) النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة البحث.
- 2) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات البحث.

- (4) اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- (5) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- (6) اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 5.5 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- (7) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
- (8) اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- (9) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

رابعاً: تحليل البيانات والنتائج

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات التي خرجت عن الاستبانة التي صممت خصيصاً لتلبية متطلبات هذا البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية والتنظيمية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	133	76.4
ماجستير	41	23.6
المجموع	174	100.0

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 76.4% من عينة الدراسة هم من الذين يحملون درجة البكالوريوس، بينما 23.6% هم من الذين يحملون درجة الماجستير.

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	98	56.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	76	43.7
المجموع	174	100.0

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 56.3% من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما ما نسبته 43.7% هم من الذين سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات؟

المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20.0% - 36.0%	منخفضة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36.0% - 52.0%	منخفضة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52.0% - 68.0%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68.0% - 84.0%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 82.0% - 100.0%	كبيرة جدا

استعراض نتائج محاور الاستبانة

المحور الأول (الإدارة المرئية)

المجال الأول (القيادة المرئية)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (15).

جدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة المرئية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	عادة ما يظهر القائد الإداري ثقته بنفسه.	3.98	0.364	79.60	2	كبيرة	35.593	0.000
2.	عادة ما يقوم القائد الإداري بتفويض الصلاحيات للموظفين.	3.78	0.845	75.60	3	كبيرة	12.193	0.000
3.	يستطيع القائد الإداري رؤية القضايا والأمر داخل العمل من جميع الزوايا وبتقان	3.72	0.448	74.40	4	كبيرة	21.310	0.00
4.	يسعى القائد الإداري إلى تحقيق رسالة وأهداف محددة ضمن رؤية واضحة.	4.04	0.530	80.80	1	كبيرة	25.857	0.000
5.	يسعى القائد الإداري بصورة مستمرة إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	2.88	0.781	57.60	9	متوسطة	1.940	0.054
6.	يقوم القائد الإداري برسم الخطط الاستراتيجية قوية وفق رؤية بعيدة المدى واضحة	3.37	0.602	67.40	8	متوسطة	8.184	0.000
7.	يقدم القائد الإداري الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بصورة مستمر للموظفين المتميزين.	2.76	1.000	55.20	10	متوسطة	3.105	0.002

0.000	7.028	كبيرة	7	69.40	0.884	3.47	8. يهتم القائد الإداري بالحالة المعنوية للموظفين.
0.000	8.772	كبيرة	6	70.40	0.795	3.52	9. يسعى القائد الإداري بصورة مستمرة إلى تلبية احتياجات الموظفين.
0.000	8.169	كبيرة	5	72.00	0.983	3.60	10 يدرك القائد الإداري احتياجات الموظفين.
0.000	13.744	كبيرة		70.20	0.493	3.51	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يسعى القائد الإداري إلى تحقيق رسالة وأهداف محددة ضمن رؤية واضحة." يساوي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 80.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يقدم القائد الإداري الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بصورة مستمر للموظفين المتميزين. " يساوي 2.76 أي أن الوزن النسبي 55.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " القيادة المرئية " يساوي 3.51 أي أن الوزن النسبي 70.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

المجال الثاني (الثقافة التنظيمية المرئية)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (16).

جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الثقافة التنظيمية المرئية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يسعى القائد الإداري إلى خلق هوية خاصة بالمنظمة، ينتمي لها الموظفون وتميزهم عن غيرهم	3.44	0.603	68.80	8	كبيرة	9.679	0.000
2.	تملك المنظمة ثقافتها الخاصة تحدد السلوكيات المثلى للموظفين فيها.	3.84	0.508	76.80	4	كبيرة	21.897	0.000
3.	يعمل القائد الإداري على توفير مناخ عمل ملائم بما يتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها	3.89	0.800	77.80	1	كبيرة	14.675	0.000
4.	يضع القائد الإداري لوائح تنظيمية وقيم عمل واضحة وتتابع مدى الالتزام بها. تساعد ثقافة المنظمة في حل مشكلات	3.41	0.944	68.20	9	كبيرة	5.781	0.000
5.	التكيف مع البيئة الخارجية كما أنها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة.	3.40	0.859	68.00	10	كبيرة	6.173	0.000
6.	يمتلك القائد الإداري القدرة والمرونة على التكيف مع الظروف المتغيرة والأحداث الطارئة.	3.59	0.789	71.80	6	كبيرة	9.986	0.000
7.	يمتلك القائد الإداري ثقافة التوافق والتفاهم بين الإدارات العليا والمتوسطة والدنيا وقيم ومفاهيم العاملين.	3.86	0.630	77.20	2	كبيرة	18.047	0.000
8.	يعتمد القائد الإداري هيكل تنظيمي يتناسب مع تطبيق الإدارة المرئية.	3.64	0.797	72.80	5	كبيرة	10.653	0.000

0.000	12.379	كبيرة	3	77.00	0.906	3.85	يعمل القائد الإداري على تعميق الإحساس بالانتماء والولاء لدى العاملين.
0.000	7.566	كبيرة	7	69.60	0.851	3.48	يعمل القائد الإداري على نشر ثقافة تطوير الأداء وتقويمه
0.000	16.927	كبيرة		72.80	0.501	3.64	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يعمل القائد الإداري على توفير مناخ عمل ملائم بما يتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها." يساوي 3.89 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تساعد ثقافة المنظمة في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية كما أنها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة." يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 68.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الثقافة التنظيمية المرئية" يساوي 3.64 أي أن الوزن النسبي 72.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

المجال الثالث (إدارة فرق العمل المرئية)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة فرق العمل المرئية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يشجع القائد الإداري على مشاركة الموظفين في الأنشطة مع سيادة جو اللارسمية بين أعضاء الفريق.	3.73	0.936	74.60	4	كبيرة	10.358	0.000
2.	يوجه القائد الإداري جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة ورويتها.	3.83	0.373	76.60	3	كبيرة	29.411	0.000
3.	يشجع القائد الإداري على تعزيز مرونة فريق العمل وتعاونهم.	3.90	1.161	78.00	2	كبيرة	10.248	0.000
4.	تستطيع القائد الإداري حل المشكلات من جذورها بصورة دائمة	4.10	0.880	82.00	1	كبيرة	16.530	0.000
5.	لدى القائد الإداري فهم واضح لديناميكية العمل داخل المنظمة	3.37	0.716	67.40	7	متوسطة	6.881	0.000
6.	يشجع القائد الإداري الموظفين نحو الأفكار والمبادرات الابداعية.	3.39	1.090	67.80	3	متوسطة	4.798	0.000
7.	يستفيد القائد الإداري بصورة مستمرة من الكفاءات والمهارات والخبرات التي يمتلكها فريق العمل	3.52	0.977	70.40	5	كبيرة	7.134	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.69	0.568	73.80		كبيرة	16.156	0.000

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تستطيع القائد الإداري حل المشكلات من جذورها بصورة دائمة." يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 82.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " لدى القائد الإداري فهم واضح لديناميكية العمل داخل المنظمة." يساوي 3.37 أي أن الوزن النسبي 67.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " إدارة فرق العمل المرئية" يساوي 3.69 أي أن الوزن النسبي 73.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

المجال الرابع (الاتصال المرئي)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصال المرئي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يستخدم القائد الإداري نظام اتصال يدعم تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بصورة سهلة وسريعة.	3.61	0.595	72.20	6	كبيرة	13.486	0.000
2.	يستخدم القائد الإداري نظام اتصال يساعد في تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل.	3.27	0.778	65.40	12	متوسطة	4.676	0.000
3.	يستخدم القائد الإداري نظام اتصال يساعد في مواكبة التطورات والتقلبات في مختلف المجالات.	3.47	0.977	69.40	9	كبيرة	6.358	0.000
4.	يشجع القائد الإداري على فتح قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين.	3.67	0.880	73.40	4	كبيرة	10.165	0.000
5.	يحرص القائد الإداري على خلق مناخ من الصداقة والصراحة فيما بينها وبين الموظفين وكذلك الموظفين فيما بينهم.	3.75	0.782	75.00	3	كبيرة	12.792	0.000
6.	يستخدم القائد الإداري وسائل وأساليب اتصال ذات كفاءة وفاعلية	3.86	1.153	77.20	1	كبيرة	9.728	0.000
7.	يوفر القائد الإداري نظام اتصال مرئي فعال بين الموظفين في الاتجاهين داخلياً وخارجياً	3.60	0.936	72.00	7	كبيرة	8.502	0.000
8.	يعمل القائد الإداري على تشجيع وتحفيز عملية الاتصال المرئي بين جميع العاملين في المؤسسة ورؤسائهم ومدبريهم.	3.41	1.102	68.20	10	كبيرة	4.952	0.000
9.	يتيح القائد الإداري أدوات اتصال مرئية تتيح تبادل المعلومات بكل سهولة.	3.32	1.211	66.40	11	متوسطة	3.504	0.001
10.	يتبع القائد الإداري عملية الاتصال مرئية تساعد على الإحساس بالمشكلات وتدابيرها عن قرب.	3.48	1.151	69.60	8	كبيرة	5.595	0.000
11.	يتبع القائد الإداري عملية الاتصال تسهل نقل المعلومات وإيصالها وإدارتها بصورة واضحة ومرئية.	3.67	1.053	73.40	5	كبيرة	8.492	0.000
12.	يوجد في المنظمة جو من الحرية في عمليات الاتصال دون قيود من قبل القيادة الإدارية.	3.85	0.916	77.00	2	كبيرة	12.321	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.58	0.772	71.60		كبيرة	9.966	0.000

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يستخدم القائد الإداري وسائل وأساليب اتصال ذات كفاءة وفاعلية " يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يستخدم القائد الإداري نظام اتصال يساعد في تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل." يساوي 3.27 أي أن الوزن النسبي 72.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاتصال المرئي" يساوي 3.58 أي أن الوزن النسبي 71.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

المحور الثاني (أداء العاملين)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " أداء العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تساهم القيادة الإدارية في المنظمة دوماً في عمليات التجديد والتحسين المستمر.	3.82	0.750	76.40	2	كبيرة	14.442	0.000
2.	توفير المناخ الإيجابي والملائم الذي يقوم به القادة الإداريين في المنظمة يساهم في تحسين إنتاجية الموظفين	3.71	0.959	74.20	4	كبيرة	9.878	0.000
3.	متابعة الحالة المعنوية للموظفين من قبل القيادة الإدارية في المنظمة وتحسينها تساهم في تحسين الأداء.	3.49	1.151	69.80	5	كبيرة	5.661	0.000
4.	يعتمد القائد الإداري على أساليب الجزاء والثواب كوسيلة لتحفيز الموظفين.	2.97	1.199	59.40	10	متوسطة	0.316	0.750
5.	اتباع القيادة الإدارية أساليب وإجراءات عمل مبسطة تساهم في تسهيل تادية العمل في المنظمة.	3.81	0.763	76.20	3	كبيرة	14.008	0.000
6.	وضوح الخطط الاستراتيجية في المنظمة وسلاسة عرضها يساهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.	3.43	0.957	68.60	8	كبيرة	5.937	0.000
7.	محافظة القادة الإداريين على مناخ عمل يشجع على الالتزام بالواجبات يساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءته وفعاليتته.	3.44	0.856	68.80	7	كبيرة	6.815	0.000
8.	استثمار القائد الإداري للطاقات والكفاءات المتاحة لديه يساهم في تحسين الأداء للمنظمة والموظفين	3.85	0.904	77.00	1	كبيرة	12.494	0.000
9.	عملية متابعة القادة الإداريين للموظفين وتطوير مهاراتهم تدعم عملية تحسين الأداء بشكل مستمر لتتواءم مع متطلبات العمل	3.30	1.005	66.00	9	كبيرة	3.997	0.000
10	يسعى القائد الإداري بشكل مستمر إلى إحداث تغييرات في فرق العمل بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل	3.45	1.034	69.00	6	كبيرة	5.861	0.000

0.000	10.038	كبيرة	70.60	0.697	3.53	جميع فقرات المجال معاً
-------	--------	-------	-------	-------	------	------------------------

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " استثمار القائد الإداري للطاقت والكفاءات المتاحة لديه يسهم في تحسين الأداء للمنظمة والموظفين." يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يعتمد القائد الإداري على أساليب الجزاء والثواب كوسيلة لتحفيز الموظفين." يساوي 2.97 أي أن الوزن النسبي 59.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " أداء العاملين " يساوي 3.53 أي أن الوزن النسبي 70.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

بناءً على التحليل الذي قام به الباحث للاستبانة، وبغرض التعرض لعملية تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات، فسيتم تحليل الفرضيات تابعاً وفق ما يلي:

(1) الفرضية الرئيسية الأولى: تقوم القيادة الإدارية في بنك البلاد بتطبيق متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (1).

جدول (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " الإدارة المرئية "

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
القيادة المرئية	3.51	0.493	70.20	4	كبيرة	13.794	0.000
الثقافة التنظيمية المرئية	3.64	0.501	72.80	2	كبيرة	16.927	0.000
إدارة فرق العمل المرئية	3.69	0.568	73.80	1	كبيرة	16.156	0.000
الاتصال المرئي	3.58	0.772	71.60	3	كبيرة	9.966	0.000
جميع فقرات " الإدارة المرئية "	3.60	0.538	72.00		كبيرة	14.740	0.000

من جدول (21) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإدارة المرئية يساوي 3.60 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 72.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الإدارة المرئية بشكل عام. وقد حصل مجال (إدارة فرق العمل المرئية) على أعلى وزن حسابي، حيث بلغ الوزن الحسابي لهذا المجال (3.69) وهو يعني درجة الموافقة الكبيرة على وجود إدارة فرق العمل المرئية، هذا الأمر الهام جداً حيث أن فرق العمل من أهم المكونات الأساسية للإدارة المرئية، وبالإضافة إلى ذلك فقد حصل مجال (القيادة المرئية) على أقل وسط حسابي وهو (3.51) وهو أيضاً يعني درجة موافقة كبيرة وهو ما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تقضي بأن القيادة الإدارية في بنك البلاد تقوم بتطبيق متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة، حيث حصلت جميع المجالات (القيادة المرئية – الثقافة التنظيمية المرئية – إدارة فرق العمل المرئية – الاتصال المرئي) على نسب موافقة عالية توجت بالمتوسط الحسابي العام والذي يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة بنك البلاد تقوم بتطبيق متطلبات الإدارة المرئية، حيث أن الإدارة تعمل وفق الاستراتيجيات الإدارية والمتطلبات الإدارية الحديثة في العالم وتقوم بالتعامل مع العاملين والعمل لديها وفق الخصائص القيادية وليس الخصائص الإدارية مما يعزز الفرضية الموضوعية.

واتفقت النتائج الخارجة عن هذا المحور مع النتائج التي خرجت بها بعض الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث خلال بحثه مثل دراسة (حمدان، 2018) و (Tezel; Koskela; Tzortzopoulos. 2016) و (Valente, Pivatto, Formoso. 2016) ومن المؤكد أن هذا الاتفاق يعزز الفرضية وصحتها ويبرهن على أن الموافقة على محاور الإدارة المرئية المختلفة مهمة التطبيق جميعها لتكون الإدارة المرئية صحيحة التطبيق.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الادارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق القيادة المرئية من قبل القيادة الادارية في بنك البلاد تحسين أداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الثقافة التنظيمية المرئية من قبل القيادة الادارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الفريق المرئية من قبل القيادة الادارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاتصال المرئي من قبل القيادة الادارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	4.248	10.046	0.000
القيادة المرئية	0.784	-7.464	0.000
الثقافة التنظيمية	0.171	-1.224	0.233
إدارة فرق العمل المرئية	0.877	-8.385	0.000
الاتصال المرئي	1.648	11.898	0.000
معامل الارتباط = 0.830		معامل التحديد المُعدَّل = 0.682	
قيمة الاختبار F = 93.634		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (22) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = (0.830) ، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.682) وهذا يعني أن (68.2%) من التغير في أداء العاملين تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (93.634) ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية وإداء العاملين.
- تبين أن المتغيرات المؤثرة في تحسين أداء العاملين هي القيادة المرئية وتأثيرها عكسي وإدارة فرق العمل المرئية وتأثيرها عكسي والاتصال المرئي وتأثيره إيجابي، بينما تبين عدم وجود تأثير للثقافة التنظيمية المرئية. وبناءً على هذه النتائج، فإن الباحث يستطيع إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الإدارية لبنك البلاد على تحسين أداء العاملين، وقد أظهر ذلك التحليل الإحصائي الوارد أعلاه وأظهرت القيمة الإحصائية Sig. والتي كانت في التحليل جميعها أقل من سيجما (باستثناء الثقافة التنظيمية) درجة موافقة عالية على التأثير المذكور.

ويعزو الباحث زيادة القيمة الاحتمالية للثقافة التنظيمية عن الحد المطلوب لقبول الفرضية إلى أن هناك حاجة لدراسة كيف يمكن أن يتم إعادة محورة الثقافة التنظيمية لبنك البلاد وتعزيزها والعمل على بناء هذه الثقافة بشكل يؤثر على أداء العاملين ويعمل على تحسين الأداء حيث أنه لم يكن واضحاً أثرها على أدائهم من خلال التحليل الإحصائي، ولكن يمكن العمل على إعادة بناء أو تطوير

الثقافة التنظيمية داخل بنك البلاد بما يخدم تحقيق المطلوب، وبرغم عدم حصولها على النتيجة المطلوبة إلا أننا استطعنا إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية، حيث حصلت القيادة التنظيمية، وإدارة فرق العمل المرئية، والاتصال المرئي على قيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة أقل من القيمة الاحتمالية Sig. مما يؤكد ويعزز صحة فرضية التأثير الخاص بالإدارة المرئية على تحسين أداء العاملين ويؤكد الفرضية الرئيسية الثانية والإجابة عنها.

ويعزو الباحث حصول باقي المجالات على القيمة الاحتمالية المناسبة لتأكيد صحة الفرضية إلى أن بنك البلاد يقوم باستمرار بتطوير مجالاته وخصائصه القيادية ويعمل على تحسين القيادة التنظيمية لديه، وكذلك يعمل على تشكيل فرق عمل باستمرار، كذلك تعزيز الاتصال المرئي مما يشكل أثر كبير في تعزيز الإدارة المرئية، مما يشكل بلا شك وبحسب نتيجة التحليل تأثيراً مباشراً على تحسين أداء العاملين في داخل بنك البلاد.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع النتائج الخاصة ببعض الدراسات السابقة التي درسها الباحث مثل (حمادة، 2018) والتي درست نفس المتغيرات الخاصة بالبحث ولكن في منطقة جغرافية ثانية وفي مجتمع دراسة مختلف، ولكن أثبتت صحة الفرضية وشملت أيضاً الثقافة التنظيمية، وكذلك اتفقت مع ما خرجت به الدراسات الأخرى التي ركز عليها الباحث مثل (الهدلي، 2015)، و (مرهج، 2014)، كذلك فقد اتفقت مع دراسات (Valente, Pivatto, Formoso. 2016)، و (Libânio, De Souza, و Migowski, Duarte, 2013) في مضامينها التي أكدت على ما ورد في الفرضية الرئيسية الثانية من أسئلة أجاب عنها الباحثين.

3) الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد، تُعزى للبيانات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تُعزى إلى المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " t للعينتين المستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (23): نتائج اختبار " t للعينتين المستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات بكالوريوس	دراسات عليا	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة المرئية	3.60	3.21	4.744	0.000
الثقافة التنظيمية	3.71	3.40	3.685	0.000
إدارة فرق العمل المرئية	3.84	3.22	6.861	0.000
الاتصال المرئي	3.73	3.10	4.836	0.000
الإدارة المرئية	3.71	3.22	5.471	0.000

* الفرق بين المتوسطات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (23) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " t للعينتين المستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تُعزى إلى المؤهل العلمي ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية تبين أنها لصالح حملة درجة البكالوريوس ويعزو الباحث وجود هذه الفروق إلى أنه أمر طبيعي نتيجة إلى أنه خاص بفروق نابعة من المؤهل العلمي، حيث أن المؤهل العلمي يعبر عن قدرة الفرد على إدراك الأمر أو إدراك وجود أو عدم وجود وتوفر خصائص المجال قيد الدراسة، وبناءً على ذلك فقد حصلت كافة المحاور على قيمة احتمالية أقل من 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية في وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وهذه الفروق هي أمر طبيعي وليس خارج عن الطبيعة، ويمكن أن تكون نتيجة فرق الإدراك أو فرق التعلم لأن المؤهل العلمي يؤثر تأثيراً مباشراً على قدرة الفرد على الإدراك بحسب مجموعة من الأبحاث والدراسات التي اطلع عليها الباحث.

كذلك فإن النتائج الخاصة بهذا التحليل اتفقت مع كافة الدراسات السابقة، حيث كان هناك فارق في استجابات الباحثين حول تطبيق القيادة الإدارية في مؤسساتهم مثل دراسة (حمادة، 2018) والتي طبقت على العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة، حيث لوحظ فارق في استجابات الباحثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعزى الباحث ذلك إلى أنه أمر طبيعي

يتعلق بالإدراك، وهذا الأمر ينطبق أيضاً على دراسات (الهدلي، 2015)، (مرهج، 2014) والتي استخدمت الاستبانة كأداة دراسة وقامت بدراسة الفروق في استجابات المبحوثين ومنها الدرجة العلمية أو المؤهل العلمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تُعزى إلى سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " t للعينتين المستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (24): نتائج اختبار " t للعينتين المستقلتين " – سنوات الخبرة

المجال	المتوسطات أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig.)
القيادة المرئية	3.69	3.28	5.900	0.000
الثقافة التنظيمية	3.94	3.25	12.612	0.000
إدارة فرق العمل المرئية	4.00	3.30	10.213	0.000
الاتصال المرئي	4.06	2.96	13.078	0.000
الإدارة المرئية	3.92	3.18	12.497	0.000

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (24) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig.) المقابلة لاختبار " t للعينتين المستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تُعزى إلى سنوات الخبرة ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية تبين أنها لصالح حملة الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

ومن الملاحظ بأن القيمة الاحتمالية لكافة المحاور (القيادة المرئية – الثقافة التنظيمية – إدارة فرق العمل المرئية – الاتصال المرئي) قد حصلت على نتيجة احتمالية أقل من قيمة Sig. مما يدعم ويؤكد الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة، بأن هناك فروق في استجابات المبحوثين حول مدى تطبيق بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتوج هذا التأكيد بالمتوسط العام للإدارة المرئية والتي حصلت على قيمة Sig. تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يؤكد صحة الفرضية.

ويعزو الباحث النتائج الموجودة إلى أن سنوات الخبرة أو سنوات الخدمة داخل المؤسسة، قد تشكل فوارق طبيعية في استجابات المبحوثين حول مدى تطبيق مضامين الإدارة المرئية داخل بنك البلاد، كذلك إلى الاعتقاد بأهمية توفر الإدارة المرئية من عدمه وقدرته على تحقيق التقدم الإداري أو تحسين الأداء.

واتفقت النتائج الخاصة بهذه الفرضية مع النتائج التي خلصت لها دراسات (حمادة، 2018) و (الهدلي، 2015)، و (مرهج، 2014)، حيث اتفقت جميعها على أن هناك فروق في استجابات المبحوثين حول مدى تطبيق معايير الإدارة المرئية تُعزى إلى سنوات الخدمة أو سنوات الخبرة، وتعزو الدراسات ذلك كما عزي الباحث إلى وجود فروق في الإدراك وفروق في الاستجابات حول الاعتقاد بأهمية توفر الإدارة المرئية من عدمها.

وبذلك يمكن تأكيد الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد، تُعزى للبيانات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك بناءً على النتائج التي خرج بها تحليل استجابات المبحوثين للاستبانة.

4) الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير استجابات

أفراد عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين، تُعزى للبيانات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين تُعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " t للعينتين المستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (25): نتائج اختبار " t للعينتين المستقلتين " – المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات بكالوريوس	دراسات عليا	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أداء العاملين	3.52	3.55	0.237	0.813

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (25) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " t للعينتين المستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين تُعزى إلى المؤهل العلمي.

وفي هذا المحور وكما نلاحظ، لم يكن هناك فروق في استجابات الباحثين حول أداء العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي، وهذا ما يعزوه الباحث إلى أن الإدراك حول أداء العاملين من كافة الطبقات العلمية العاملة في بنك البلاد هو أمر متساوي وذلك نتيجة للإدراك الجماعية ووجود وعي لدى العاملين بكافة أطيافهم وطبقاتهم حول أداء العاملين وحول الأسئلة التي خضع لها الباحثين أثناء الإجابة عن الاستبانة التي تم توزيعها عليهم، حيث أن قيمة Sig. الاحتمالية 0.813 ما يعني أنهم اتفقوا على محور تحسين أداء العاملين برغم اختلاف مستوياتهم العلمية.

واختلفت النتائج الخاصة بهذا التحليل مع بعض الدراسات السابقة، حيث كان هناك فارق في استجابات الباحثين حول تطبيق القيادة الإدارية في مؤسساتهم مثل دراسة (حمادة، 2018)، و(الهذلي، 2015)، و(مرهج، 2014) والتي استخدمت الاستبانة كأداة دراسة وقامت بدراسة الفروق في استجابات الباحثين ومنها الدرجة العلمية أو المؤهل العلمي، ويستطيع الباحث أن يعزو الاختلاف مع الدراسات السابقة إلى وجود وعي أفضل لدى العاملين في بنك البلاد حول أمر تحسين أداء العاملين وهذا أمر إيجابي يحسب إلى إدارة بنك البلاد في التوعية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين تُعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " t للعينتين المستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (26): نتائج اختبار " t للعينتين المستقلتين " – سنوات الخبرة

المجال	المتوسطات أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أداء العاملين	3.86	3.09	8.610	0.000

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (26) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " t للعينتين المستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين تُعزى إلى سنوات الخبرة ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية تبين أنها لصالح حملة الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويعزو الباحث النتائج الموجودة إلى أن سنوات الخبرة أو سنوات الخدمة داخل المؤسسة، قد تشكل فوارق طبيعية في استجابات الباحثين حول تحسين أداء العاملين داخل بنك البلاد، كذلك إلى الاعتقاد بأهمية هذا التحسين من كل طرف من أصحاب سنوات الخبرة بحسب الطبقة التي ينتمون إليها.

واتفقت النتائج الخاصة بهذه الفرضية مع النتائج التي خلصت لها دراسات (حمادة، 2018) و (الهذلي، 2015)، و (مرهج، 2014)، حيث اتفقت جميعها على أن هناك فروق في استجابات الباحثين حول مدى تطبيق معايير الإدارة المرئية تعزى إلى سنوات الخدمة أو سنوات الخبرة، وتعزو الدراسات ذلك كما عزي الباحث إلى وجود فروق في الإدراك وفروق في الاستجابات حول الاعتقاد بأهمية توفر الإدارة المرئية من عدمها.

وبذلك لا يمكن تأكيد الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين في بنك البلاد، تُعزى للبيانات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك بناءً على النتائج التي خرج بها تحليل استجابات الباحثين للاستبانة مختلفة، حيث لم توافق

الفرضية الفرعية الأولى على وجود الاختلاف الذي يعزى الى المؤهل العلمي، بينما وافقت الفرضية الفرعية الثانية على هذا الاختلاف مما يجعل تأكيد الفرضية الرئيسية الرابعة غير ممكن ولكن تقسم إلى الفرضيتين الفرعيتين لتكون لكل فرضية اعتبارها.

ثانياً: النتائج

بناءً على التحليل الشامل والذي تم على النتائج التي خرجت بها الاستبانة بعد إجابة المبحوثين عنها، وبالاطلاع على كافة الدراسات السابقة والأبحاث ذات الصلة بموضوع هذا البحث ومراجعة الأدبيات المتخصصة، فيمكن للباحث الخروج بالنتائج التالية كنتاج أساسية للدراسة:

- (أ). النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية)
- 1) حصلت فقرات بعد (القيادة المرئية) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي قدره (70.20%)، مما يدل على إيمان العاملين في بنك البلاد بوجود القيادة المرئية داخل مؤسستهم.
 - 2) حصلت فقرات بعد (الثقافة التنظيمية المرئية) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي قدره (72.80%)، مما يدل على ثقافة تنظيمية مرئية لدى العاملين في بنك البلاد.
 - 3) حصلت فقرات بعد (إدارة فرق العمل المرئية) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي قدره (73.80%)، مما يدل على إهتمام إدارة بنك البلاد بتكوين ووجود فرق عمل مرئية لديها.
 - 4) حصلت فقرات بعد (الاتصال المرئي) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي قدره (71.60%)، مما يدل على التحديث الدائم للمفاهيم الإدارية وتوفر عملية الاتصال المرئي لدى الإدارة العامة لبنك البلاد ومشاركتها.
- (ب). النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)
- 1) حصلت جميع فقرات متغير (تحسين أداء العاملين) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي قدره (70.60%)، مما يدل على إهتمام و إعتناء بنك البلاد في عملية تحسين أداء العاملين لديه.
- (ج). النتائج المتعلقة بفروض الدراسة
1. تقوم القيادة الإدارية في بنك البلاد بتطبيق متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة.
 2. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الادارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين.
- (د). نتائج استجابات المبحوثين حول الإدارة المرئية وتحسين أداء العاملين باختلاف متغيراتهم الديموغرافية
- 1) هناك فروقات في إجابات موظفي بنك البلاد حول تطبيق الإدارة المرئية في البنك تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.
 - 2) هناك فروقات في إجابات موظفي بنك البلاد حول تحسين أداء العاملين تعزى للخبرة.
 - 3) لا توجد فروق في إجابات موظفي بنك البلاد حوس تحسين أداء العاملين تعزى للمؤهل العلمي.

رابعاً: التوصيات

وفقاً للنتائج السابقة و التي أسفرت عنها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات و المقترحات و التي من شأنها المساعدة في تعزيز تطبيق أسلوب الإدارة المرئية في بنك البلاد:

- 1) ضرورة تبني بنك البلاد لسياسة تشجيع وتحويل الإدارات العادية إلى قيادات مرئية عبر برامج تدريبية وتكثيف التركيز على تطويرهم وتمييزهم.
- 2) إعادة هيكلة وتشكيل الثقافة التنظيمية داخل بنك البلاد بما يضمن تحويلها الى ثقافة تنظيمية مرئية قادرة على المنافسة والتبني من قبل موظفي البنك وتكون مواكبة للعصر الإداري الذي نحياه.
- 3) ضرورة اهتمام بنك البلاد بدوام تشكيل فرق العمل والتعامل الدائم مع الجميع بروح الفريق.
- 4) الاهتمام بتحويل فرق العمل العادية الى نظام فرق العمل المرئية واشراك جميع العاملين في هذه الفرق.
- 5) تدوير رئاسة فرق العمل وإعطاء الدور القيادي للجميع لتنمية الروح القيادية لدى العاملين في بنك البلاد.
- 6) تعزيز مفاهيم الاتصال والتواصل المرئي وتكثيف ورش العمل والدورات المتعلقة بهذا الأمر للإدارات وللعاملين في بنك البلاد.

- (7) تشكيل لجنة من إدارة البنك لمتابعة تطوير مفهوم الإدارة المرئية على كافة مستويات البنك واتخاذ اللازم بالخصوص.
- (8) ضرورة اهتمام البنوك الوطنية والإقليمية والعالمية بالاستفادة من تجربة بنك البلاد في تطبيق الإدارة المرئية.
- (9) ضرورة زيادة الدراسات والبحث العلمي المتعلق بالإدارة المرئية على المستوى الوطني والعربي والعالمي.
- (10) العمل على تضمين مفهوم الإدارة المرئية ضمن المساقات التي تدرس داخل التخصصات الإدارية بالجامعات السعودية والعربية والعالمية.

المراجع والتوثيق

1. أبو هزيم، راية عبد الوهاب. (2020): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. برهمين، أميرة بنت عبد الرحمن (2012). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات وكلائهم. رسالة دكتوراة في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
3. حمادة، سوزان احمد. (2018): الادارة المرئية واثرها على اداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
4. الساعدي، مؤيد، وعلي، وعلي، وعلي، سعد. (2013): دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 15، ع3، ص25 – 50.
5. الساعدي، مؤيد، وعلي، وعلي، وعلي، سعد. (2013): دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة"
6. سعيد، هدى. (2017). الادارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. 23(98)، 236-260.
7. القحطاني، ريم بنت ثابت (2011). واقع تطبيق رؤساء الأقسام المؤسسية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030 م، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (71)، ص1-29.
8. مرهج، ماهر محسن. (2014): أثر استراتيجيات التحسين المستمر Kaizen في تحقيق النجاح والتميز في شركة تويوتا اليابانية. ورقة مقدمة ضمن ورشة عمل بعنوان ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الادارية، سوريا: جامعة تشرين الموسمي، سعد مهدي، والشيباوي، حامد. (2016): أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء منظمات التعليم العالي – دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 13 (40)/ ص236-255.
10. هبال، عبد الملك. (2016): دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس – سطيف 1، الجزائر.
11. الهذلي، واجد (2015). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية..
12. Brady, D. A. (2014). Using visual management to improve transparency in planning and control in construction (Doctoral dissertation, University of Salford).
13. Daiya, B. K. (2012). Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in cement plant: A case study. IOSR Journal of Engineering, 9 (2), 1-6.
14. Dysko, D. (2012). Gemba Kaizen-Utilization of Human Potential to Achieving Continuous Improvement of Company. The International Journal of Transport & Logistics.
15. Galsworth, G. D. (2017). Visual workplace: visual thinking. CRC Press.
16. Imai, M. (2012). Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy. New York: McGraw Hill.

17. Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool-A case study. *ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT*, 8(42), 1-9.
18. Libanio, Cláudia de Souza; De Souza, Luísa Machado; Migowski, Sérgio Almeida & Duarte, Francisco Dias. (2013): Visual management in two Brazilian companies: a case study, *Ingeniería Industrial, Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3 (11), 49-56
19. Rizkbadr, W. (2018). The requirements of applying the GEMBA KAIZEN method to increase the administrative efficiency of youth care workers at South Valley and Aswan Universities. *Ovidius University Annals, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health*, 18(2).
20. Schultz Audrey (2013): Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice, University of Salford, Greater Manchester, UK.
21. Sibbet, D. (2011). *Visual teams: graphic tools for commitment, innovation, and high performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
22. Sibbet, D. (2013). *Visual leaders: New tools for visioning, management, and organization change*. John Wiley & Sons.
23. Spath, D., Nøstdal, R., & Göhring, M. (2005). Visual management. In *The Practical Real-Time Enterprise* (pp. 321-332). Springer, Berlin, Heidelberg.
24. Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288-308.
25. Tezal ,Algen. Koskela,Lauri & Tzortzopoulos ,Patricia(2010) VM in construction: Study Report on Brazillian Cases.
26. Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. In *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists* (Vol. 3, No. 1, pp. 1-5).
27. Tjella, J. and Bosch-Sijtsema, P. (2015). Visual management in mid-sized construction design projects. 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization, *Procedia Economics and Finance* 21 (2015) 193 – 200.
28. Valente, C.P., Pivatto, M.P. and Formoso, C.T. (2016). “Visual Management: Preliminary Results of a Systematic Literature Review on Core Concepts and Principles.” In: *Proc. 24th Ann. Conf. of the Int’l. Group for Lean Construction*, Boston, MA, USA, sect.1 pp. 123–132..



The extent to which administrative leadership of Bank Albilad applies visual management requirements and their impact on the performance of their employees

Mr.Abdullah Ahmed Almaktum*, PHD. Assaf Zaki Fililfan¹,

Research extracted from master's research submitted to the University of Jeddah, College of Business, for the year 2020-2021

¹ Head Department of Accounting - Main campus " University of Jeddah"

*abdullah332104408@gmail.com

Submission date:20/4/2021

Publishing date:16/5/2021

Abstract:

This study aims to identify the extent to which the administrative leadership in Bank Al-Bilad applies the requirements of visual management and its impact on the performance of its employees, and the researcher has adopted in his study the descriptive and analytical approach, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a special questionnaire as a study tool, and the study community is composed of Employees of Bank Albilad in the headquarters is in the capital, Riyadh, in the Kingdom of Saudi Arabia, and the size of the study population reached (1500) individuals, and due to the difficulty of their enumeration, the researcher used the random sampling method, Where the questionnaire was distributed electronically and (174) questionnaires were recovered. The study reached several results, the most important of which are: The administrative leadership in Bank Albilad implements the requirements of visual management to a Significantly. There is a statistically significant effect of applying the requirements of visual management by the administrative leadership in Bank Albilad on improving the performance of employees. There are differences in the respondents' responses to the requirements of visual management in Bank Albilad due to demographic variables (academic qualification - years of experience). The study presented a set of recommendations related to the need for Bank Al Bilad to adopt a policy of encouraging and transforming ordinary departments into visual leaders through training programs and intensifying focus on their development and development. It also recommended that the bank's management restructure and shape the organizational culture within Bank Albilad to ensure its transformation into an organizational culture. Visible, able to compete and adopt by the bank's employees and keep pace with the administrative era in which we live. It has also recommended the need to increase Saudi and Arab studies that link the variables of the study, and it has also recommended the application of the study of the relationship of visual management to improving the performance of workers at other banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Arabia, the Arab world and the world.

Keywords: Visual management, administrative leadership, employee performance, and visual management requirements

References:

- [1] Brady, D. A. (2014). Using visual management to improve transparency in planning and control in construction (Doctoral dissertation, University of Salford).
- [2] Daiya, B. K. (2012). Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in cement plant: A case study. *IOSR Journal of Engineering*, 9 (2), 1-6.
- [3] Dysko, D. (2012). Gemba Kaizen-Utilization of Human Potential to Achieving Continuous Improvement of Company. *The International Journal of Transport & Logistics*.
- [4] Galsworth, G. D. (2017). *Visual workplace: visual thinking*. CRC Press.
- [5] Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. New York: McGraw Hill.
- [6] Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool-A case study. *ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT*, 8(42), 1-9.
- [7] Libanio, Cláudia de Souza; De Souza, Luísa Machado; Migowski, Sérgio Almeida & Duarte, Francisco Dias. (2013): Visual management in two Brazilian companies: a case study, *Ingeniería Industrial, Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3 (11), 49-56
- [8] Rizkbadr, W. (2018). The requirements of applying the GEMBA KAIZEN method to increase the administrative efficiency of youth care workers at South Valley and Aswan Universities. *Ovidius University Annals, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health*, 18(2).
- [9] Schultz Audrey (2013): *Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice*, University of Salford, Greater Manchester, UK.
- [10] Sibbet, D. (2011). *Visual teams: graphic tools for commitment, innovation, and high performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [11] Sibbet, D. (2013). *Visual leaders: New tools for visioning, management, and organization change*. John Wiley & Sons.
- [12] Spath, D., Nøstdal, R., & Göhring, M. (2005). Visual management. In *The Practical Real-Time Enterprise* (pp. 321-332). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [13] Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288-308.
- [14] Tezal ,Algen. Koskela,Lauri & Tzortzopoulos ,Patricia(2010) VM in construction: Study Report on Brazillian Cases.
- [15] Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. In *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists* (Vol. 3, No. 1, pp. 1-5).
- [16] Tjella, J. and Bosch-Sijtsema, P. (2015). Visual management in mid-sized construction design projects. *8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization, Procedia Economics and Finance* 21 (2015) 193 – 200.
- [17] Valente, C.P., Pivatto, M.P. and Formoso, C.T. (2016). “Visual Management: Preliminary Results of a Systematic Literature Review on Core Concepts and Principles.” In: *Proc. 24th Ann. Conf. of the Int’l. Group for Lean Construction*, Boston, MA, USA, sect.1 pp. 123–132.