

أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه

آمال عبد المجيد الحيلة

كلية فلسطين التقنية- دير البلح

حسام كامل أبو عجوة

جامعة القدس المفتوحة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الشركة الفرع الرئيس بمحافظة غزة والبالغ عددهم (68) عاملاً، واستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل، والاستبانة كأداة للدراسة. وتم استرداد (50) استبانة صالحة بنسبة استرداد (73.5%). أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (المتغير الثابت، استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير / التشخيص) والتنمية المستدامة، وأن (استراتيجية القضاء على الهدر) كان تأثيرها ضعيفاً أي أنها لا تؤثر في التنمية المستدامة. أوصت الدراسة بضرورة الحد من العقبات التي تضعف من إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في المصنع من أجل تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق التقدم في جميع المجالات. والإسهام في برامج عربية لمحاربة الفقر وتخفيف مستوى البطالة، وتعزيز فرص التشغيل في المجتمع بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وتنمية وتطوير مشاركة المجتمع على الصعيدين الوطني والإقليمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، التنمية المستدامة، التنمية الاقتصادية، التنمية البيئية، شركة بشير السكسك.

Abstract

The aim of this study is to identify the impact of visual management on achieving a sustainable development from the point of view of the employees at Basheer Alseksak & his Partners' Company. To reach to the wanted aim, the descriptive approach has been used. The study population consists of the (68) administrative workers at the company's main branch at Gaza city. The researchers have used the comprehensive survey and a questionnaire as the tools of the study. Fifty (50) valid refunds have been recovered (73.5%). The results of the study have showed that there is a statistically significant effect between the visual management (the fixed variable, the strategy of developing the rules of working, the cleansing strategy / diagnosis) and the sustainable development. In addition, it has showed that the strategy of eliminating the waste has a weak effect, i.e., it does not affect the sustainable development. The study has firstly recommended the need to reduce the obstacles that impair the possibility of implementing the visual management strategies in the plant. This step would promote the sustainable development and progress in all areas. Secondly, the contribution at Arab programs to combat the poverty, reduce the level of

unemployment, and enhance some employment opportunities at the community in coordination with the relevant parties. Finally, the development and enhancement of the participation in the community at the national and regional levels.

Keywords: Visual Management, Sustainable Development, Economical Development, Environmental Development, Basheer Alseksak Company

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تقدماً في جميع المجالات العلمية والتقنية ترتب عليها ظهور تغيرات سريعة في شتى مناحي الحياة تمثلت في الانفجار المعرفي والتقني وسهولة الانتقال والتواصل، هذه التغيرات فرضت على جميع المؤسسات إدخال تجديدات في مجال العمل الإداري من أجل ترشيد استخدام الموارد والتوقف عن هدرها والإسراف غير المبرر، والحد من استهلاك الموارد المتجددة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وضرورة تلبية الاحتياجات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والبشرية بشكل متوازن يضمن التوصل إلى نتائج إيجابية تتمثل في تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية وتحسين مستوى المعيشة دون الإخلال بحق الأجيال القادمة، والالتزام بمبدأ المحافظة على النظم البيئية وتجدد الموارد الطبيعية.

وتعاني العديد من المؤسسات من وجود الفاقد الصناعي والذي يسهم بظهور العديد من المخاطر منها وجود مخزون زائد عن الحد، ومخاطر الجودة المنخفضة، والأضرار البيئية ويترتب على ذلك تحمل المؤسسة العديد من التكاليف والإخلال بمقدرات الأجيال القادمة. إن الإدارة بمفهومها السابق تغيرت في ظل التطورات التي نعيشها وفي ظل مفاهيم الإدارة الحديثة ومنها الإدارة المرنة والإدارة منخفضة التكاليف، تأتي الإدارة المرئية كأسلوب أو نهج إداري يطبق في العديد من المؤسسات العالمية، حيث تعتمد على تعظيم الاستفادة من خلال التواصل المرئي (برهمين، 2012). وتعددت الأساليب التي سعت إلى تخفيض الفاقد الصناعي إلا أن أغلبها شابه عيوب عديدة مما ساهم في ظهور منهجية كايزن - الإدارة المرئية- والتي تسعى إلى التحسين المستمر من خلال محاولة تخفيض الفاقد الصناعي في الشركات الصناعية.

أولاً- مشكلة البحث:

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية استخدام الإدارة المرئية في المؤسسات حيث أشارت دراسة Tezel & et al (2010) أن استخدام الإدارة المرئية في المؤسسات يسهم في تطوير أدائها ويحسن من أداء الأفراد بما يسهل تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة، كما يسهم في تحسين أدائها ورفع معنويات العاملين بها، والشعور بالرضا الوظيفي عن الأداء والإنجاز، والتغلب على حالة التوتر والقلق تجاه مستقبل

المؤسسة. ويعاني مصنع السكسك كغيره من المصانع العاملة في قطاع غزة من مشكلات جمة تتمثل في:

- نقص المواد الخام اللازمة لعملية الانتاج.
 - إغلاق المعابر والذي أدى إلى صعوبة الحصول على قطع الغيار اللازمة لاستمرار العمل.
 - انقطاع التيار الكهربائي والذي يكلف المصنع يومياً (1200\$) في الوقت الحالي.
- يوضح ما سبق حاجة المصنع إلى تطوير منظومة العمل لديه ليتمكن من الاستمرار في ظل هذه الظروف الصعبة واحتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلبات التنمية، إضافة إلى حاجته المستمرة لتطوير المنتجات التي يقدمها للمجتمع. كل ذلك يفرض على الشركة ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة والبعد عن الأساليب التقليدية من أجل تحقيق التنمية المستدامة ويعد أحد أهم الأساليب الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء أسلوب الإدارة المرئية. وبناءً على ما سبق نتحدد مشكلة البحث بالتساؤل التالي: ما أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه؟
2. ما مستوى توافر مقومات الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، والاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه؟
3. هل يوجد علاقة بين الإدارة المرئية وتحقيق التنمية المستدامة؟
4. هل هناك أثر للإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة ؟
5. هل تختلف آراء المبحوثين حول توافر استراتيجيات الإدارة المرئية ومقومات الاستدامة باختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب) ؟

ثانياً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى بيان أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن مدى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه.
2. بيان مستوى توافر مقومات الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، والاجتماعية) من وجهة نظر

بيان مستوى توافر مقومات الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، والاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه.

3. التعرف على العلاقة والأثر بين الإدارة المرئية وتحقيق التنمية المستدامة.

4. بيان مدى اختلاف آراء المبحوثين حول توافر استراتيجيات الإدارة المرئية ومقومات الاستدامة باختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب).

ثالثاً- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من موضوعه العلمي وكذلك مجال تطبيقه العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:

1. الإثراء العلمي الذي يضيفه البحث في مجال الإدارة المرئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.
2. مساعدة شركة بشير السكسك في التكيف والتفاعل مع التغييرات والتحولات البيئية المتسارعة من خلال معرفتهم لمستوى امتلاكهم لاستراتيجيات الإدارة المرئية ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.
3. على حد علم الباحثان تعد هذه الدراسة من الدراسات الأوائل التي تناولت الإدارة المرئية والتنمية المستدامة بقطاع غزة.

رابعاً: فروض البحث:

بهدف توفير إجابة مناسبة للسؤالات البحثية المطروحة، يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) وتعزيز الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، الاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه.

الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) وتعزيز الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، الاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه.

الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول العلاقة بين الإدارة المرئية وتعزيز الاستدامة باختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه.

خامساً- حدود الدراسة:

1. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في جميع العاملين الإداريين في شركة بشير السكسك بمحافظة غزة ممن يحملون مؤهلات علمية.
 2. **الحدود المؤسسية:** تم تطبيق البحث على شركة بشير السكسك فرع غزة.
 3. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال العام (2017).
- سادساً- الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الإدارة المرئية والاستدامة، فنجد أن دراسة (الهذلي، 2015) تناولت مدى إمكانية الإيفاء بالمتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية، والعلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وتعزيز الدافعية لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. وتوصلت إلى وجود إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات (الإدارية، والفنية) للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة. وأن هناك علاقة ارتباطية (متوسطة) بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ودافعية العاملين. وتناولت دراسة (Jaccaa. Et al, 2014) مدى استخدام الشركات للإدارة المرئية وتوصلت إلى أن الشركات تطبق الإدارة المرئية بصورة متوسطة، ووجود ضعف في مجالات التحكم البصري. أما دراسة (Schultz, 2013) فقد أظهرت أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسن مستوى أداء العاملين، وتؤدي 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. وحاولت دراسة (برهمن، 2012) تحديد مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية كما يتصورها مديرو الجامعات ووكلائهم. وأظهرت أن أداء الجامعات السعودية قيد الدراسة للبعد (الإداري، السياسي، والاجتماعي) كان ممتازاً، أما البعد (الاقتصادي) فكان جيداً، أما الأداء العام للجامعات بشكل عام كان ممتازاً. أما دراسة (القحطاني، 2012) تناولت مدى تطبيق مفهوم كايزن في إدارات المناطق التعليمية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام فيها، وتحديد أثر بعض المتغيرات الديموغرافية ذات الصلة على إمكانية تطبيق أسلوب كايزن في إداراتهم. وبينت أن استراتيجية وضع قواعد العمل تنطبق بدرجة متوسطة، أما استراتيجية التطهير تنطبق بدرجة كبيرة، أما استراتيجية القضاء على الهدر فهي الأقل مقارنة بالاستراتيجيات الثلاث الأخرى. فيما حاولت دراسة (Suarez et al, 2012) بيان دور أسلوب جيما كايزن في تحسين أداء الموظفين داخل الشركة الغذائية في المكسيك. وكانت أهم نتائج الدراسة تحقيق تطوير وتنقيح وتنفيذ إطار عملية

الابتكار في سياق منهج جيمبا كايزن مما ساعد وبشكل كبير على تحسين مستوى الأداء ورفع مستوى الدافعية للعمال حيث كان المسؤولون أقرب إلى المشكلات التي تعترض العاملين. أما دراسة (كاظم، 2011) فقد تناولت تطبيق أسلوب كايزن في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف بالعراق وأظهرت أن اعتماد الكايزن يؤدي إلى تخفيض التكلفة في الإنتاج. وهدفت دراسة Marcella et al, (2011) إلى التعرف على أزمة التعليم في كينيا ومعرفة دور القيادة والإدارة المرئية التربوية في تخطي هذه الأزمة وإيجاد حلول لها. أوضحت النتائج أن الإدارة المرئية الناجحة تتطلب وجود قيادات وصفات ومؤهلات شخصية جيدة لحل مشكلات الأزمة التي يمر فيها التعليم في كينيا والعمل على تطويرها كما أظهرت الدراسات أن طبيعة الإدارة المرئية تعكس أداء الجامعات وتقدمها؛ لذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار للمحافظة على الموارد البشرية وتطوير أدائها حيث تسهم الإدارة المرئية وبشكل كبير في رفع مستوى دافعية العمل. كما هدفت دراسة (Suarez, 2014) إلى بيان آلية تطبيق أسلوب جيمبا كايزن في شركات الأغذية المتعددة الجنسيات في المكسيك حيث أظهرت بأن أسلوب كايزن ساعد على تحسين الأداء وساهم في حل المشكلات التي تواجه العاملين. وتناولت دراسة (عبد الفتاح، 2008) المحددات العلمية لأسلوب الإدارة المرئية والتي تتمثل في مفهومها وأهدافها، وأهميتها، ومبررات الأخذ بها، في المنظومة الجامعية في مصر في الوقت الحاضر بالإضافة إلى أسسها ومبادئها ومزاياها، والتعرف على مسؤوليات العاملين بالمنظومة الجامعية تجاه أسلوب الإدارة المرئية. وكان من أهم النتائج أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة عالية على محور (وضع قواعد العمل) وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.35-3.96) ومحور (تشخيص أسباب المشكلة) حيث تراوح بين (3.5-3.9) ومحور (القضاء على الهدر) حيث تراوح بين (3.6-4.04).

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الاستدامة فنجد أن دراسة (Epperly & Lee, 2013) حاولت البحث في أثر العوامل التنظيمية على الاستدامة المحلية للمنظمات غير الحكومية. وتوصلت إلى أن الفساد يخفض من مستويات الاستدامة للمنظمات غير الحكومية. ومن المرجح أن يؤدي الفساد إلى تدهور البيئة القانونية والجدوى المالية للمنظمات غير الحكومية. أما دراسة (Okorley & Nkrumah, 2012) فقد خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر الأموال والموارد المادية ذات الجودة، والقيادة الداعمة، وتصميم البرامج على أساس الاحتياجات، والإدارة الفعالة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على استدامة المنظمات غير الحكومية المحلية. وأن القيادة والموارد المادية ذات الجودة كانت حاسمة بشكل أقل لاستدامة المنظمات غير الحكومية المحلية. فيما أظهرت دراسة (أحمد، 2010) أن مساهمة

وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (4.11). وتناولت دراسة (الخواندة، 2016) معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية حيث أظهرت النتائج ارتفاع درجة معوقات استدامة التعليم العالي. أما دراسة (أمين وحبيبة، 2017) بينت دور تبني الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية في دعم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة في شركة توزيع الكهرباء والغاز وكان من أهم النتائج زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق متطلبات التصدير للخارج إضافة إلى تسهيل التعرف على مدى تطبيق المؤسسة للالتزامات والمعايير البيئية والاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، أيضاً التحسين والتطوير المستمر لنظام أداء العمليات بالمؤسسة للمحافظة على البيئة. أما دراسة (الشوبكي وأبو فودة، 2013) فقد بينت أن مستوى الاستدامة البيئية والاقتصادية كان متدنياً في كليات التعليم المهني والتقني.

التعليق على الدراسات السابقة:

يعد موضوعي الإدارة المرئية والتنمية المستدامة من الموضوعات المهمة نظراً لطبيعة البيئة الفلسطينية غير المستقرة، حيث تهدف الإدارة المرئية إلى تحسين وتطوير الأداء بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة في جميع المجالات.

من حيث الهدف من الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة المرئية وإمكانية تطبيقها ومتطلبات تطبيقها ودورها في تحسين الأداء إضافة إلى دورها في إدارة الأزمات، أما فيما يتعلق بالتنمية المستدامة فنجدها تعرضت لأثر العوامل التنظيمية على الاستدامة، والفساد والاستدامة، والموارد البشرية والاستدامة.

من حيث القطاع الذي تناولته الدراسة: نجد أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع المرئية في القطاع الصناعي. وبذلك تعد هذه الدراسة إضافة في قطاع يمتاز بحساسيته وحاجته لاستثمار الإدارة الوقت والتغلب على الهدر.

من حيث متغيرات الدراسة: تناولت أغلب الدراسات أبعاد الإدارة المرئية من حيث (البعد الإداري، السياسي، الاجتماعي، الاقتصادي، والفني)، أما الدراسة الحالية ركزت على استراتيجيات الإدارة المرئية والمتمثلة في (استراتيجية القضاء على الهدر، استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير). أما فيما يتعلق بالتنمية المستدامة فنجد أن أغلب الدراسات ركزت على بعد من أبعاد التنمية دون الأبعاد الأخرى أما الدراسة الحالية فسوف تتناول الأبعاد التالية جميعها (البعد الاقتصادي، البعد البشري، البعد

البيئي، البعد الاجتماعي)، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث مجال التطبيق، وطرق التحليل، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً- الإدارة المرئية:

عرف (Imai, 2012) الإدارة المرئية بأنها "الإدارة من موقع الأحداث"، أما (الهذلي، 2015) فيرى أن الإدارة المرئية "أسلوب إداري ياباني يعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال المتطلبات الإدارية والفنية للتواصل المرئي والتأثير الذهني المتعمق للرؤية في الإدارات لتحقيق الرؤى والأهداف العامة بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل". وفيما يلي يستعرض الباحثان أهم تعريفات الإدارة المرئية.

جدول (1)

يوضح مفهوم الإدارة المرئية

الرقم	السنة والباحث	التعريف
1.	برهمن، 2013	جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، وكيفية تجبير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة ومبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل.
2.	Nick, 2011	أحد المناهج الإدارية الحديثة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها فيسعون إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة.
3.	الهذلي، 2015	أسلوب إداري ياباني يعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال المتطلبات الإدارية والفنية للتواصل المرئي والتأثير الذهني المتعمق للرؤية في الإدارات لتحقيق الرؤى والأهداف العامة بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل.
4.	Tezal et al, 2010	نمط الإدارة الذي يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة أي إيجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الإدارية بهدف رفع فاعلية وكفاءة العملية الإدارية وتطوير رؤية مشتركة للإدارة والشمولية في تحقيق التفاعل بين الأهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار أكثر من الأهداف.
5.	العباردي، 2007	نمط إداري ياباني أفرزته منهجية تحسين الأداء اليابانية كايزن تدار من خلالها أي مؤسسة علمية كانت أو غير ذلك لتحقيق الميزة التنافسية واستخدام الموارد بشكل فعال لإنجاز الأهداف للمؤسسة.
6.	Single and Single, 2009	نمط إداري يجتهد إلى نقل المشاكل من الحالة المرئية والمحسوسة والمعاشة إلى ملامسة الواقع يتم من خلالها تهيئة مكان العمل للموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول وتحديد الأهداف والمؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء.

ويرى الباحثان أن الإدارة المرئية هي عبارة عن منهج إداري حديث يهدف إلى الخروج من النمط التقليدي للإدارة نحو أسلوب إبداعي يسهم في وضع قواعد للعمل بهدف التخلص من الأشياء غير الضرورية ومن ثم القضاء على الهدر وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- أهداف الإدارة المرئية:

تتمتع الإدارة المرئية بأهمية كبيرة لما توفره من قدرات وإمكانات وحلول إبداعية للمشكلات تساهم في

تحسين مستويات الإنتاجية. واتفق كلاً من (سعيد، 2017) و (Iyer, 2007) و (برهمين، 2012) و (Daiya, 2012) حول مساهمة الإدارة المرئية في تحقيق الأهداف التالية:

- المساهمة في تهيئة بيئة العمل وترسيخ المبادئ والقيم لدى العاملين والكشف عن المشاكل وجعلها مرئية.
 - تحقيق رضا المستفيد وتعزيز ولاءه للمنظمة من خلال تقديمها لخدمات متميزة وذات جودة مرتفعة. إضافة إلى تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد ومقدم الخدمة.
 - التواصل المباشر والمستمر بين المستفيد ومقدم الخدمة يحقق مستويات أداء أفضل ويعد وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط لتقديم الخدمة ووضع السياسات المتعلقة بها.
 - رفع الروح المعنوية لموظفي المؤسسة مما يعزز الثقة لديهم ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء فاعلين وبالتالي الحصول على أفضل النتائج.
 - تمكين المؤسسات من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
 - تحقيق مستويات أداء أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الخدمة المقدمة الهدف الأساس من تطبيق الإدارة المرئية.
 - تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد من الخدمة ومقدميها.
- تساعد على الدقة في إنجاز التقارير المالية وتقليل الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين، وتقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة حلها وتحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا العاملين والعملاء والوصول إلى درجة الكمال والخلو من الأخطاء.
- ويستخلص الباحثان مما سبق أن الهدف الأساسي للإدارة المرئية هو التحسين المستمر لتقليل الفاقد والوصول لأقصى درجات الجودة، وبما يلبي احتياجات المجتمع المحلي من خلال تركيزها على مشاركة العاملين وتدريبهم على اكتشاف المشاكل قبل وقوعها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لحل المشكلات التي تواجههم.

3- استراتيجيات الإدارة المرئية:

يمكن التعرف على استراتيجية العمل بالإدارة المرئية من خلال الخطوات التي أوردتها كلاً من (محمد، 2013)، (الهدلي، 2015):

أ. وضع قواعد التشغيل:

وهي الإجراءات العملية التي تطبق لتحسين العمل، وعندما يتم ذلك ضمن أسلوب الإدارة المرئية فإنه

يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد التي يجب أن تتصف بالوضوح والمرونة وبما يخدم رسالتها ويستمر هذا التطور حتى يتم التخلص من أي هدر في الموارد والجهد والوقت ويتم الحصول على أفضل النتائج الممكنة.

ب. استراتيجية التطهير:

وتعني النزول إلى أرض الواقع لمحاولة منع المشاكل أو اكتشافها مبكراً ووضع الحلول المناسبة لها، لأنه كلما امتلأ مكان العمل بالمشكلات حتى وإن كانت صغيرة كان هناك هدر للمال والوقت والجهد وقلة الانتاجية، لذلك فإن ترتيب المهام وتنظيم العمل وتطهيره من المعوقات هو أحد المتطلبات الرئيسية لأسلوب الإدارة المرئية. وتتلخص خطوات التطهير في (التصنيف ثم الترتيب ثم التنظيف ثم الاستمرار ثم التقنين).

ج. استراتيجية القضاء على الهدر:

وهدفها هو المحافظة على الوقت واعتمادها كثقافة من قبل المنظمة مما يسهم في القضاء على الروتين والسرعة في اتخاذ القرارات، حيث أنه كما توجد معدات وآلات أخرى غير ضرورية، هناك أيضاً أنشطة غير ضرورية ولا تضيف شيئاً حقيقياً لنتاج العمل، تساهم في زيادة الهدر ويطلق عليها باليابانية مودا، وهي تشمل الهدر فيما يلي: الانتاج الزائد عن الحد، الانتظار، النقل، التشغيل، التخزين، الإنتاج الزائد، الحركة، الموارد البشرية. كما أن الكايزن من خلال فرق التحسين المستمر تقوم بدراسة الأفكار البسيطة القابلة للتغيير بعد تحديدها من خلال حلقات العصف الذهني، وحلقات الجودة.

د. استراتيجية (طبق - خطط - راجع - طور):

وتعرف بدائرة (PDCA) ويطلق عليها مصطلح حلقة ديمنج التي اقترحها إدوارد ديمنج، وهي استراتيجية تتمثل في مجموعة من الخطط المدروسة والتي يتم تطبيقها ومن ثم مراجعتها لإجراء التعديل بقصد التطوير.

ويرى الباحثان أن الإدارة المرئية تعتمد على مجموعة استراتيجيات تبدأ بوضع مجموعة قواعد تنظم العمل ويتم تطويرها باستمرار لتتلاءم مع التغيرات التي تحدث، ثم استراتيجية التطهير والتي تهدف إلى التخلص دائماً من معوقات العمل، وأخيراً استراتيجية التطهير والتي تهدف إلى التخلص من أي أنشطة لا تضيف قيمة لنتاج العمل.

4- مبادئ الإدارة المرئية:

تعتمد الإدارة المرئية على المبادئ الأساسية الآتية والتي حددها برهمين (2012) كالتالي:

- التواصل الجيد (الاتصال الفعال): وهو مبدأ أساسي للإدارة الجيدة والرسالة المحددة والواضحة والشاملة وفي الوقت الأقل وبالتالي هي أكثر الطرق فاعلية للتواصل.
- الرؤية على أساس الاعتقاد: يمكن أن يحصل القائد على (80%) من معلوماته من الرؤية.
- المراقبة الفاعلة لمكان العمل-الموقع المرئي: تحديد المشكلة بشكل مرئي والاهتمام بالتفاصيل والوضوح والشفافية، فما تراه العين أكبر بكثير من ذلك المتولد عن إشارة السمع أو اللمس أو التذوق أو الشم.
- المشاركة في اتخاذ القرار: يتم تحديد المشكلة بشكل مرئي مما يزيد من عدد الذين يرون المشكلة وبالتالي يزداد عدد المشاركين في الدراسة والتحليل لها، وهذا ينعكس على فرص وجود حلول جيدة وسريعة للمشكلة.
- التأثير البصري: حيث أن تأثير الرؤية بالصورة المرئية يثير الكثير من الشجون والعواطف ويحرك المشاعر.

5- تحديات الإدارة المرئية:

عند تطبيق الإدارة المرئية في أي منظمة لا بد أن يواجه هذا الأسلوب العديد من العقبات ويرى (Single & Single, 2009) و (Titu, 2010) بأن الفشل في تطبيق الإدارة المرئية يعود إلى:

- الموارد: حيث يتطلب قرار تطبيق أسلوب الإدارة المرئية تحديد التكاليف والوقت اللازم للتطبيق وهذا يرجع إلى قدرات المؤسسة المالية.
- الاهتمام: تركيز الاهتمام على أنشطة مختلفة في وقت واحد يؤدي إلى إهدار الوقت.
- القبول: الانتقال إلى نظام إداري قديم إلى آخر قد يواجه بالمقاومة وهذا يعد من المعوقات.
- انتشار ظاهرة العنف الإداري مما يؤدي إلى التضليل بالحقائق.
- عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة.
- الاعتماد بصفة مطلقة على العامل الشخصي في تقييم إعداد الإحصاءات والتقارير وتقييم العمل.
- ويرى الباحثان أن أي أسلوب إداري جديد من المتوقع أن يواجه بمقاومة التغيير أو ضعف في دعم الإدارة العليا وتبنيها له، إضافة إلى نقص في الإمكانيات المالية المترتبة على تطبيق القرار كل ذلك من الممكن أن يؤدي إلى فشل تبني أسلوب الإدارة المرئية لذلك يجب دراسة الواقع الذي تعيشه

المؤسسة قبل تبني قرار تطبيق أي أسلوب جديد.

ثانياً - التنمية المستدامة:

إن ما يشهده العالم اليوم من تحولات في مختلف القطاعات والمشكلات تعود للتدخل الجائر للعنصر البشري ويعد مصطلح التنمية المستدامة من المصطلحات التي لاقت الاهتمام حديثاً وبدأ ظهورها في مجال المشاريع حيث يتم دراسة جدوى المشروع ومدى استدامته ليعد مشروعاً ناجحاً.

1. مفهوم التنمية المستدامة:

لا ينحصر مفهوم التنمية المستدامة في علاقة التنمية بالبيئة فحسب بل إنه يتعدى ذلك إلى علاقة التنمية بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، فالتنمية المستدامة هي النمو الذي يواكب الاحتياجات الحالية بدون تعريض قدرة الأجيال القادمة لمقابلة حاجاتهم للخطر (Joshi & Li, 2016). يعد التعريف الأكثر انتشاراً للتنمية المستدامة هو تعريف اللجنة العالمية للبيئة والتنمية والذي نشر في العام (1987) حيث عرفتها بأنها "التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم" (موقع الأمم المتحدة، 2016). ويعرفها (لونيس، 2017) بأنها "نمط من التقدم والرفي يتم بموجبه تلبية حاجات الحاضر دون أن يكون ذلك على حساب الأجيال القادمة أو يضعف قدرتها على تلبية احتياجاتها الأساسية".

كما تعرف بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (الشعباني، 2017). كما عرفها (الديب، 2007) بأنها "إدارة الموارد الاقتصادية بطريقة تحافظ على الموارد البيئية أو تحسينها لكي تتمكن الأجيال القادمة من أن تعيش حياة كريمة أفضل". ويرى (القميزي، 2015) أن مفهوم التنمية المستدامة يتضمن تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة بين الأجيال في استهلاك الموارد الطبيعية، تأكيد الترشيح وعدم الإسراف في استهلاك الموارد الطبيعية.

ويستند مفهوم التنمية المستدامة إلى مجموعة من الأسس أهمها (محمد، 2016):

- يجب أن تأخذ التنمية في اعتبارها المحافظة على خصائص وأداء الموارد الطبيعية حالياً ومستقبلاً.
- عدم التركيز على قيمة عائد النمو الاقتصادي بقدر التركيز على النوعية وكيفية توزيع تلك العائدات وما يترتب عليها من تحسين للظروف المعيشية.
- إعادة النظر في أنماط الاستثمار الحالية مع تعزيز استخدام وسائل تقنية تتوافق مع البيئة للحد من مظاهر الإخلال بالتوازن البيئي.
- عدم الاكتفاء بتعديل أنماط الاستثمار وهياكل الانتاج بل تمتد لتشمل تعديل أنماط الاستهلاك

السائدة لتجنب الإسراف وتبديد الموارد.

- استدامة واستمرارية نظم الانتاج كأساس للوقاية من انهيار مقومات التنمية.
- ويرى الباحثان أن التنمية المستدامة هي "استغلال كافة القدرات المتاحة للمؤسسة في دعم العمل الداخلي والخارجي اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً دون المساس بحاجات الجيل الحالي والقادم".

2. متطلبات التنمية المستدامة:

لتحقيق تنمية مستدامة فعالة يتطلب الأمر التوافق والانسجام بين الأنظمة التالية (عمامرة، 2017):

- نظام سياسي: يضمن الديمقراطية في اتخاذ القرار.
- نظام اقتصادي: يمكن من تحقيق الفائض ويعتمد على الذات.
- نظام اجتماعي: ينسجم مع المخططات التنموية وأساليب تنفيذها.
- نظام إنتاجي: يكرس مبدأ الجدوى البيئية في المشاريع.
- نظام تكنولوجي: يمكن من البحث وإيجاد الحلول لما يواجهه من مشكلات.
- نظام دولي: يعزز التعاون وتبادل الخبرات في مشروع التنمية.
- نظام إداري: مرن يملك القدرة على التصحيح الذاتي.
- نظام ثقافي: يُدرب على تأصيل البعد البيئي في كل أنشطة الحياة عامةً والتنمية المستدامة بشكل خاص.

3. أبعاد التنمية المستدامة:

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتنمية المستدامة يتناولها كلٌّ من (عرقوب وكورتل، 2016) و (Lftah, 2016) كما يلي:

البعد الاقتصادي: ولتحقيق الاستدامة الاقتصادية يجب انتاج السلع والخدمات باستمرار، رفع مستوى المعيشة، استثمار الموارد بطريقة مستدامة، عدالة التوزيع بين فئات المجتمع، والمساواة بين الجنسين..

- البعد الاجتماعي: ولتحقيق الاستدامة الاجتماعية يجب الاهتمام بالفرد داخل المجتمع من خلال تحقيق العدالة في توزيع الدخل، تحقيق الديمقراطية والدفاع عن حقوق الإنسان، السعي الدائم لتنمية المؤسسات كافة، وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع الفئات.
- البعد البيئي: لتحقيق الاستدامة البيئية يجب الحفاظ على الموارد البيئية من ماء وهواء وتربة، حماية المناخ من الاحتباس الحراري، إيجاد بيئة خضراء خالية من التلوث.

وتضيف الدراسة الحالية التنمية البشرية كبعد من أبعاد التنمية المستدامة ويعرفه (دواي، 2011) بأنه: "رؤية معاصرة لاستثمار المستقبل من خلال التواصل معه مادياً وبيئياً، وتكنولوجياً واجتماعياً عن طريق تمكين وإنصاف رأس المال البشري وتأهيله نوعياً باعتباره الوسيلة والهدف"

ثالثاً- نبذة عن شركة بشير السكسك:

تعد شركة بشير السكسك وشركاه أكبر شركة لتوريد وإنتاج مواد السباكة والبنى التحتية في قطاع غزة، أنشأها السيد بشير السكسك في العام (1974). اكتسبت الشركة سمعتها من خلال خبراتها الفنية والتزامها بتوريد مواد السباكة والبنى التحتية بالإضافة إلى افتتاحها مصنع في العام (2005) الأكبر والأول من نوعه في فلسطين، حيث يهتم بإنتاج مواسير المياه والصرف الصحي البلاستيكية وفق معايير عالمية وبجودة عالية؛ دعم هذا النجاح العمل الدؤوب لأكثر من (260) موظفاً يعملون في الشركة والمصنع. على مدى (43) عاماً استطاعت الشركة أن تحافظ على جودة ما تقدمه من منتجات وخدمات من خلال حرصها على التطوير المتواصل لمواردها البشرية وكذلك أنظمة العمل الادارية والمالية ونظام ضبط الجودة المعمول به. كما استطاعت الشركة أن تستحوذ على حصة كبيرة من السوق المحلي الفلسطيني متحدية الكثير من الظروف والعقبات الاقتصادية والسياسية لتصبح الآن الشركة الأكبر في مجالها في قطاع غزة.

اجراءات الدراسة:

أولاً- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً. ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في شركة بشير السكسك والبالغ عددهم (68) عاملاً. استخدم أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (50) استبانة، بنسبة استرداد (73.5%)، وتوزعت العينة حسب الجدول التالي:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
1 المؤهل العلمي	دراسات عليا	4	8.0
	بكالوريوس	34	68.0
	دبلوم	12	24.0

2	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	29	58.0
		من 5-أقل من 10 سنوات	18	36.0
		10 سنوات فأكثر	3	6.0
3	العمر	أقل من 20 عام	2	4.0
		من 20-أقل من 30 عام	37	74.0
		30 عام فأكثر	11	22.0
4	مستوى الراتب	أقل من 1000 شيكل	2	4.0
		من 1000-أقل من 2000 شيكل	14	28.0
		من 2000-أقل من 3000 شيكل	26	52.0
		3000 شيكل فأكثر	8	16.0
	المجموع		50	100%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن (68%) من المبحوثين هم من حملة البكالوريوس تلاه حملة الدبلوم بنسبة (24%). وتعكس هذه النتيجة مدى اهتمام شركة بشير السكسك باستقطاب حملة الشهادات العلمية لتمكنها من مواكبة التطور العلمي والمهني والاستفادة من هذه الكوادر في رفع مستوى أدائها، إضافة إلى أن طبيعة عمل المصنع لا تتطلب حملة الشهادات العليا كالماجستير والدكتوراه لذلك حصلت على أقل نسبة حيث بلغت (8%).
- أما فيما يتعلق بسنوات الخدمة فكانت النسبة الأكبر لمن هم سنوات خدمتهم من (10 سنوات فأقل) حيث بلغت النسبة (74%) وهذا يعد نتيجة منطقية لنجاح الشركة وتميزها وقيام الشركة بالتوسع وافتتاح فروع جديدة في عدة محافظات.
- أما العمر فكانت النسبة الأكبر للفئة من (20-أقل من 30 عام) وهذا يدل على استقطاب الشركة لفئة الشباب ومساهمتها في توظيف الخريجين الجدد، أيضاً بحكم عمل الشركة والذي يحتاج إلى فئة الشباب أكثر من غيرهم.
- أما مستوى الراتب فكانت النسبة الأكبر للفئة من (2000-أقل من 3000 شيكل) حيث بلغت (52%) وهذا يدل على ارتفاع مستويات الرواتب في الشركة مقارنة بالمستويات السائدة في قطاع غزة، كما يدل أيضاً على اهتمام الشركة بالعاملين لديها والذي بدوره سوف ينعكس على تطور أدائها وتميزه.

ثالثاً - أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات بهدف التحقق من مدى توافر استراتيجيات الإدارة

المرئية إضافة إلى تحديد مستوى توافر مقومات الاستدامة وتكونت من ثلاثة أجزاء (البيانات الشخصية، استراتيجيات الإدارة المرئية، أبعاد التنمية المستدامة) وهي كما يلي:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن معلومات وبيانات شخصية عن المبحوثين (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب).

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن استراتيجيات الإدارة المرئية وتكون من (26) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور وهي: (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر)، وقد تم الاستعانة بدراسة كل من: (القحطاني، 2012)، و(عبد الفتاح، 2008)، و(العبادي، 2007) لبناء الاستبانة.

- **القسم الثالث:** ويشمل أبعاد التنمية المستدامة ويتكون من (28) فقرة، موزعة على أربعة محاور وهي: (البيئية، الاقتصادية، البشرية، والاجتماعية)، وتم الاستعانة بدراسة (الشوبكي، 2013).

رابعاً - خطوات بناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة والفقرات التي تقع تحت كل محور.

- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ومراجعتها وتقييمها.

- تم عرض الاستبانة على (5) من المحكمين من ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإحصائية في قطاع غزة.

- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (54) فقرة.

خامساً - صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

- **الصدق من وجهة المحكمين:**

تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليماتها، وانتماء الفقرات لأبعادها، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

1. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	محاور الإدارة المرئية	0.902	0.000	دالة عند 0.01
2	محاور التنمية المستدامة	0.874	0.000	دالة عند 0.01

سادساً- ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	محاور الإدارة المرئية	0.885
2	محاور التنمية المستدامة	0.937

1. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	محاور الإدارة المرئية	0.959	0.979
2	محاور التنمية المستدامة	0.881	0.937

نتائج السؤال الأول:

ما مدى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير،

واستراتيجية القضاء على الهدر) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه؟.

جدول (6)

تحليل محاور الإدارة المرئية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	استراتيجية وضع قواعد العمل	4.240	0.598	14.661	0.000	84.800	3
2	استراتيجية التطهير / التشخيص	4.322	0.528	17.701	0.000	86.440	1
3	استراتيجية القضاء على الهدر	4.303	0.544	16.929	0.000	86.050	2
	الإدارة المرئية	4.291	0.514	17.758	0.000	85.815	

تبين من الجدول السابق أن واقع الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير / التشخيص، استراتيجية القضاء على الهدر) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك جاء بوزن نسبي (85.815)، وهو بدرجة (كبيرة جداً). ويرجع الباحثان ذلك إلى وجود خطة استراتيجية محدثة يشارك في وضعها العاملون إضافة إلى اعتمادها نظم المعلومات في أعمالها، ووجود قواعد وإجراءات تنظم عملها.

كما يتوفر نظام فعال للرقابة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وسيناريوهات لإدارة الأزمات التي تتعرض لها في ظل الحصار السياسي والاقتصادي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الفتاح، 2008) والتي أظهرت أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة عالية حول محور (وضع قواعد العمل) وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.35-3.96) ومحور (تشخيص أسباب المشكلة) حيث تراوح بين (3.5-3.9) ومحور (القضاء على الهدر) حيث تراوح بين (3.6-4.04)، ودراسة (برهمين، 2012) والتي أظهرت أن مستوى الإدارة المرئية كان مرتفعاً، واختلفت مع دراسة (Jaccaa. Et al, 2014) التي توصلت إلى أن الشركات تطبق الإدارة المرئية بصورة متوسطة، ووجود ضعف في مجالات التحكم البصري.

1. محور استراتيجية وضع قواعد العمل:

جدول (7)

تحليل فقرات محور استراتيجية وضع قواعد العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تتسم قواعد العمل بالدقة والوضوح.	4.480	0.762	13.727	0.000	89.600	1
2.	تتسم قواعد العمل بالمرونة لتتناسب بيئة العمل المتغيرة.	4.240	0.771	11.374	0.000	84.800	5
3.	تشتمل قواعد العمل على تحديد ووصف للمهام وطرق ومعايير قياس الأداء.	4.100	0.839	9.270	0.000	82.000	7
4.	تتلاءم قواعد العمل مع الخطة الاستراتيجية للشركة.	4.360	0.776	12.390	0.000	87.200	2

3	86.000	0.000	11.651	0.789	4.300	5. تنظم خطة العمل بدقة مع مراعاة النواحي الإدارية والفنية فيها.
6	84.000	0.000	10.186	0.833	4.200	6. يشارك العاملون في الشركة في وضع خطة العمل التنفيذية.
8	79.200	0.000	6.725	1.009	3.960	7. توجد خطة عمل فرعية منبثقة من الخطة الاستراتيجية خاصة بقسمك.
4	85.600	0.000	11.186	0.809	4.280	8. تحرص إدارة الشركة على تطبيق بنود الخطة وتنفيذها بكل حزم.
	84.800	0.000	14.661	0.598	4.240	9. المحور ككل

تبين من الجدول السابق ما يلي:

- حصلت الفقرة (تتسم قواعد العمل بالدقة والوضوح) على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (89.600)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). حيث يخضع إعداد قواعد العمل إلى فريق عمل متخصص يساهم في صياغتها وتدقيقها للتأكد من ملاءمتها.
 - جاءت الفقرة (توجد خطة عمل فرعية منبثقة من الخطة الاستراتيجية خاصة بقسمك) في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (79.200)، وهي بدرجة (كبيرة). ويرجع ذلك إلى امتلاك المؤسسة لخطة استراتيجية عامة ينبثق عنها خطة خاصة بكل قسم يساهم في وضعها العاملين.
- واقع استراتيجية وضع قواعد العمل من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه جاء بوزن نسبي (84.800)، وهو بدرجة (كبيرة جداً). ويرجع ذلك إلى وجود لوائح تنظم قواعد العمل. وتتسم قواعد العمل في الشركة بالدقة وملاءمتها لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية بصورة واضحة الأمر الذي يترتب عليه التزام العاملين والزامهم بالتقيد بنصوصها وعدم خرقها، وتسهيل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب وفي الوقت المناسب. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (القحطاني، 2012) والتي بينت أن استراتيجية وضع قواعد العمل تطبق بدرجة متوسطة.

2. محور استراتيجية التطهير/ التشخيص:

جدول (8)

تحليل فقرات محور استراتيجية التطهير/ التشخيص

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستطيع الإدارة تشخيص المشاكل بدقة ووضع الحلول المناسبة.	4.340	0.772	12.270	0.000	86.800	3
2	تمتلك الإدارة القدرة على التخلص من معوقات العمل.	4.440	0.787	12.944	0.000	88.800	1
3	تجرى الإدارة تغييرات في السياسات المستخدمة من قبلها.	4.340	0.772	12.270	0.000	86.800	3
4	تؤمن الإدارة بإدارة التغيير لمواجهة تحديات المستقبل.	4.300	0.647	14.212	0.000	86.000	7
5	تعمل الإدارة على تحقيق التحسين المستمر وتطوير العمل.	4.380	0.830	11.753	0.000	87.600	2
6	تتعرف الإدارة على حاجات العاملين وتحاول تلبيتها.	4.340	0.772	12.270	0.000	86.800	3
7	ترشد الإدارة العاملين إلى طرق جديدة في إنجاز العمل.	4.320	0.713	13.099	0.000	86.400	6
4	تؤمن الإدارة بإدارة التغيير لمواجهة تحديات المستقبل.	4.300	0.647	14.212	0.000	86.000	7
8	تستمع الإدارة لمشكلات العاملين وتحاول حلها.	4.220	0.840	10.269	0.000	84.400	10
9	تقوم الإدارة بتوعية العاملين باللوائح والقوانين.	4.240	0.744	11.786	0.000	84.800	8
	تأخذ الإدارة بآراء ومقترحات العاملين عند صنع القرار.	4.300	0.789	11.651	0.000	86.000	7
	المحور ككل	4.322	0.528	17.701	0.000	86.440	

تبين من الجدول السابق أن:

حصلت الفقرة (تمتلك الإدارة القدرة على التخلص من معوقات العمل) على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (88.80)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك الشركة فريق عمل من أصحاب الخبرة وذوي خلفية معرفية وقدرات تخطيطية، إضافة إلى الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة في العمل الإداري، والتي بدورها تضمن اختصار الوقت والجهد والتكاليف، وتقديم مخرجات حسب المواصفات المطلوبة وبجودة عالية. ويتضح ذلك في تركيز الشركة على تقديم منتجات وفق أنظمة وقوانين الجودة الفلسطينية.

• جاءت الفقرة (تستمع الإدارة لمشكلات العاملين وتحاول حلها) في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (84.400)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). حيث تتعاطى إدارة الشركة بجدية مع الشكاوي المقدمة من قبل العاملين وتهتم بالمعلومات المتوفرة من العاملين حول المشكلات التي تواجههم وتسعى جاهدة لكشف هذه المشاكل التي قد تؤدي إلى تقليل الجانب الإبداعي لديهم، ويظهر ذلك في امتلاك الشركة لأحدث خطوط الإنتاج على مستوى فلسطين، إضافة إلى تنظيمها لدورات تدريبية للعاملين بهدف تسهيل قيامهم بعملهم وتقليل المشاكل التي تواجههم.

• واقع استراتيجية التطهير/ التشخيص من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه جاء بوزن نسبي (86.44)، وهو بدرجة (كبيرة جداً). ويرجع الباحثان ذلك إلى إتباع الشركة سياسات

صارمة من أجل الرقي والتطور ويتضح ذلك في تحقيق الشركة لشهرة واسعة خلال فترة بسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الفتاح، 2008) والتي أظهرت أن محور (تشخيص أسباب المشكلة) يطبق بدرجة عالية حيث تراوح بين (3.5-3.9) ودراسة (القحطاني، 2012) والتي بينت أن استراتيجية التطهير تطبق بدرجة كبيرة.

3. محور استراتيجية القضاء على الهدر:

جدول (9)

تحليل فقرات محور استراتيجية القضاء على الهدر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تستخدم الإدارة هذه الاستراتيجية من أجل إدخال قيمة السرعة في ثقافة الشركة.	4.280	0.730	12.406	0.000	85.600	4
2.	وضع العاملين في خدمة الإدارة.	4.340	0.772	12.270	0.000	86.800	3
3.	اتخاذ القرارات غير الروتينية التي من شأنها تطوير آلية العمل في المصنع.	4.220	0.764	11.296	0.000	84.400	5
4.	تفعيل نظام للتغذية العكسية والرقابة للحصول على صورة واضحة عن كفاءة ونوعية الأداء الحالي للشركة.	4.200	0.833	10.186	0.000	84.000	8
5.	إعداد جدول الموازنة بدقة ووضوح.	4.220	0.764	11.296	0.000	84.400	5
6.	توزيع المخصصات المالية على كافة الأنشطة بموضوعية.	4.220	0.764	11.296	0.000	84.400	5
7.	إنجاز أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	4.400	0.700	14.145	0.000	88.000	2
8.	توجه خدماتها من أجل الارتقاء بمستوى العاملين.	4.540	0.676	16.099	0.000	90.800	1
	المحور ككل	4.303	0.544	16.929	0.000	86.050	

تبين من الجدول السابق أن:

حصلت الفقرة (توجه خدماتها من أجل الارتقاء بمستوى العاملين) على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (90.80)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). فنرى أن شركة السكسك تضع أنشطة البحث والتطوير على رأس أولوياتها، وذلك من منطلق إيمانها بأن مواصلة العمل الابتكاري سينعكس على تنمية أعمال الشركة وبالتالي ترسيخ مكانتها بمجال الصناعة. إضافة لذلك تركز الشركة على الاستثمار في العنصر البشري للارتقاء بأداء وسلوكيات ومهارات العاملين وتطوير قدراتهم من خلال تقديمها لمجموعة متنوعة من الدورات التدريبية مع تشجيع الموظفين على التفاعل مع رؤسائهم من أجل الحصول على الدعم والتوجيه اللازم.

جاءت الفقرة (تفعيل نظام للتغذية العكسية والرقابة للحصول على صورة واضحة عن كيفية ونوعية الأداء الحالي للشركة) في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (84.00)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). حيث تؤمن الشركة بأن التغذية العكسية وسيلة هامة لتسهيل عملية الرقابة والحصول على صورة واضحة عن كيفية ونوعية الأداء الحالي للشركة وتمكين المديرين من توجيه العاملين لتحسين أدائهم في العمل، كما تساهم التغذية العكسية في تمكين الإدارة العليا من التعرف على جوانب القوة في أداء الأفراد والجوانب التي تحتاج للتحسين والتدريب مستقبلاً.

• واقع استراتيجية القضاء على الهدر من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه جاء بوزن نسبي (86.05)، وهو بدرجة (كبيرة جداً). ويرجع ذلك إلى اعتماد الشركة على موازنة دقيقة وتحديد تكلفة ووقت إنجاز كل هدف والرقابة عليه والاهتمام بالتغذية العكسية والتي في ضوءها تتخذ الإجراءات التصحيحية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الفتاح، 2008) والتي بينت أن استراتيجية القضاء على الهدر تطبق بدرجة عالية حيث تراوح بين (3.6-4.04) واختلفت مع دراسة (القحطاني، 2012) حيث كانت الأقل مقارنة بالاستراتيجيات الثلاث الأخرى.

نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى توافر مقومات الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، والاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه؟

جدول (10)

تحليل محاور التنمية المستدامة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	التنمية المستدامة البيئية	4.197	0.630	13.445	0.000	83.943	4
2	التنمية المستدامة الاقتصادية	4.323	0.429	21.811	0.000	86.457	2
3	التنمية المستدامة البشرية	4.443	0.411	24.796	0.000	88.857	1
4	التنمية المستدامة الاجتماعية	4.283	0.504	17.982	0.000	85.657	3
	التنمية المستدامة	4.311	0.410	22.627	0.000	86.229	

تبين من الجدول السابق أن واقع التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، والاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك جاء بوزن نسبي (86.229)، وهو بدرجة (كبيرة جداً). ويرجع ذلك إلى اهتمام الشركة بالمحافظة على البيئة والمساهمة في حل بعض المشكلات التي تواجه المجتمع كالفقر والبطالة إضافة إلى تركيزها على تطوير الكادر البشري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Okorley&Nkrumah, 2012) واختلفت مع دراسة (الشوبكي وأبو فودة، 2013) فقد بينت أن

مستوى الاستدامة البيئية والاقتصادية كان متدنياً في كليات التعليم المهني والتقني.

1. محور التنمية المستدامة البيئية:

جدول (11)

تحليل فقرات محور التنمية المستدامة البيئية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	تهتم إدارة الشركة بالحفاظ على البيئة الطبيعية.	4.340	0.823	11.508	0.000	86.800	1
2	تركز الإدارة على ترشيد استخدام الموارد البيئية وعدم الهدر.	4.160	0.842	9.744	0.000	83.200	4
3	تهتم الإدارة باستهلاك الموارد المتجددة بتوازن.	4.120	0.773	10.245	0.000	82.400	6
4	تعمل الشركة على استخدام التكنولوجيا النظيفة في العمل.	4.280	0.834	10.853	0.000	85.600	2
5	تقضي الإدارة على أي ملوثات للبيئة.	4.040	0.832	8.839	0.000	80.800	7
6	تعزز إدارة الشركة مفهوم الإنتاج الأنظف وإعادة التدوير.	4.280	0.784	11.552	0.000	85.600	2
7	تطبق الإدارة قوانين حماية البيئة بما فيها من معايير وثوابت.	4.160	0.889	9.227	0.000	83.200	4
	المحور ككل	4.197	0.630	13.445	0.000	83.943	

تبين من الجدول السابق أن:

حصلت الفقرة (تهتم إدارة الشركة بالحفاظ على البيئة الطبيعية) على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (86.80)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). فنجد أن شركة السكسك تحرص على إدارة عمليات الإنتاج بطريقة توفر بيئة عمل صحية وأمنة وواعدة لذلك قامت بتصميم المصنع الخاص بها بجميع وحداته بأحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في مجال حماية البيئة، كذلك تسعى لاستحداث الجديد من الوسائل لتدعيم وتعزيز عمليات الإنتاج حتى تتجنب الإضرار بالبيئة من حولها وحماية مثلث الحياة "الهواء، والماء، والتربة" المحيطة بالمصنع.

جاءت الفقرة (تقضي الإدارة على أي ملوثات للبيئة) في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (80.80)، وهي بدرجة (كبيرة). ويرجع الباحثان ذلك إلى اهتمام شركة السكسك بالحفاظ على البيئة وذلك من منطلق اهتمام الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية وحرصها على التعايش مع البيئة المحيطة بها بصورة سليمة واعتمدت إدارة الشركة ميزانية لشراء أجهزة رصد للانبعاثات الغبارية في الهواء المحيط طبقاً للطرق المعتمدة من الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة الفلسطينية فيما يتعلق بالغبار. كما تهتم الشركة بمراجعة مستويات الضوضاء بعنابر الإنتاج ووضع الخطط اللازمة هندسياً وإدارياً لتقليل نسب الضوضاء

بالمواقع الإنتاجية حمايةً للعاملين بتلك المواقع وطبقاً للمرجعية الدولية والوقوف على مستوى التلوث الأرضي بمواقع المصنع وحدوده الجغرافية تمهيداً لوضع خريطة بيئة للمصنع يحدد فيها نقاط الضعف البيئي ثم وضع خطط العلاج لها بالطرق المعتمدة.

مستوى التنمية المستدامة البيئية من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه جاء بوزن نسبي (83.94)، وهو بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الشركة بكل ما يساهم في الحفاظ على البيئة من تجهيزات ومعدات إضافة إلى استخدامها لمواد خام غير معادة التصنيع وتطبيقها للقوانين المتعلقة بحماية البيئة وذلك من منطلق مسئوليتها الاجتماعية. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشوبكي وأبو فودة، 2013) فقد بينت أن مستوى الاستدامة البيئية كان متدنياً.

2. محور التنمية المستدامة الاقتصادية:

جدول (12)

تحليل فقرات محور التنمية المستدامة الاقتصادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1.	توفر الشركة الرعاية الصحية للعاملين.	4.340	0.658	14.398	0.000	86.800	3
2.	توفر فرص عمل للمجتمع المحلي.	4.420	0.642	15.646	0.000	88.400	2
3.	تطور الإدارة برامج تهدف إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية.	4.180	0.748	11.162	0.000	83.600	7
4.	تطور الإدارة برامج لتحسين فرص العمل.	4.300	0.707	13.000	0.000	86.000	5
5.	تشارك الإدارة في برامج للتنمية المستدامة.	4.260	0.694	12.833	0.000	85.200	6
6.	تلتزم بدفع رواتب كافية للحد الأدنى من الرفاهية لكل عامل.	4.440	0.577	17.644	0.000	88.800	1
7.	هناك تناسب بين مستوى المجهود المبذول والراتب المتحصل عليه.	4.320	0.587	15.903	0.000	86.400	4
	المحور ككل	4.323	0.429	21.811	0.000	86.457	

تبين من الجدول السابق أن:

- حصلت الفقرة (تلتزم بدفع رواتب كافية للحد الأدنى من الرفاهية لكل عامل) على الترتيب الأول، بوزن نسبي (88.80)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). حيث تلتزم الشركة بدفع الحد الأدنى من الرواتب والذي يعادل (1000) شيكل وهو يكاد يقارب مستوى الراتب الذي يحصل عليه أغلب العاملين في قطاع غزة.

- جاءت الفقرة (تطور الإدارة برامج تهدف إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية) في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (83.60)، وهي بدرجة (كبيرة). فنجد أن الشركة تهتم بالعلاقات الاجتماعية إضافة إلى وسائل

الترفيه والرحلات والترقية. حيث تنظم الشركة رحلات ترفيهية أسبوعية للعاملين إضافة على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية ومنحهم مبالغ نقدية وجوائز في المناسبات.

واقع التنمية المستدامة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه جاء بوزن نسبي (86.457)، وهو بدرجة (كبيرة جداً). ويتضح ذلك من تزايد أعداد العاملين خلال فترة بسيطة أن الشركة تهتم بتطوير برامج لتحسين فرص العمل، كما يتضح ارتفاع مستويات الأجور في الشركة مقارنة بالشركات الأخرى في نفس القطاع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Okorley & Nkrumah , 2012) والتي بينت أن توافر الأموال والموارد المادية ذات الجودة، والقيادة الداعمة، وتصميم البرامج علي أساس الاحتياجات، والإدارة الفعالة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على استدامة المنظمات غير الحكومية المحلية. كما تتفق مع دراسة (أمين وحبيبة، 2017) التي بينت أن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق متطلبات التصدير للخارج إضافة إلى تسهيل التعرف على مدى تطبيق المؤسسة للالتزامات والمعايير البيئية والاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، أيضاً التحسين والتطوير المستمر لنظام أداء العمليات بالمؤسسة للمحافظة على البيئة. واختلفت النتيجة مع دراسة (الشوبكي وأبو فودة، 2013) فقد بينت أن مستوى الاستدامة الاقتصادية كان متدنياً.

3. محور التنمية المستدامة البشرية:

جدول (13)

تحليل فقرات محور التنمية المستدامة البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تهتم الإدارة بتطوير مستوى معارف ومهارات العاملين لديها في كافة المجالات.	4.580	0.642	17.409	0.000	91.600	1
2.	تركز على تنمية القيم المهنية الداعمة لسلوكهم وتأكيدها.	4.340	0.626	15.129	0.000	86.800	6
3.	تقدم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين.	4.440	0.611	16.653	0.000	88.800	4
4.	تعتمد على فرق العمل كأسلوب لتطوير العمل.	4.300	0.735	12.500	0.000	86.000	7
5.	تستغل طاقات الموارد البشرية لتحقيق التميز.	4.540	0.613	17.761	0.000	90.800	2
6.	تقوم بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بهدف زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة.	4.420	0.673	14.924	0.000	88.400	5
7.	تربط الترقية بترتيب الأداء لكل عامل.	4.480	0.707	14.806	0.000	89.600	3
8.	المحور ككل	4.443	0.411	24.796	0.000	88.857	

9.	تقدم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين.	4.440	0.611	16.653	0.000	88.800	4
10.	تعتمد على فرق العمل كأسلوب لتطوير العمل.	4.300	0.735	12.500	0.000	86.000	7
11.	تستغل طاقات الموارد البشرية لتحقيق التميز.	4.540	0.613	17.761	0.000	90.800	2
12.	تقوم بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بهدف زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة.	4.420	0.673	14.924	0.000	88.400	5
13.	ترتبط الترقية بتقييم الأداء لكل عامل.	4.480	0.707	14.806	0.000	89.600	3
14.	المحور ككل	4.443	0.411	24.796	0.000	88.857	

تبين من الجدول السابق أن:

- حصلت الفقرة (تهتم الإدارة بتطوير مستوى معارف ومهارات العاملين لديها في كافة المجالات) على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (91.60)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). فنجد أن الشركة تهتم بتهيئة العاملين وتطوير مستوى معارفهم وصقل مهاراتهم لمواكبة التغيرات السريعة في أنواق الزبائن إضافة إلى التغيرات في القطاع التكنولوجي وذلك بالاعتماد على تدريبهم وتطويرهم باستمرار على أحدث الوسائل التكنولوجية. كما يتضح ذلك أيضاً من قيام الشركة بعقد اتفاقيات عدة للتدريب مع الجامعات الفلسطينية منها (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر) لتدريب الطلبة وخصوصاً طلاب التخصصات الهندسية، إضافة لاستقبالها الرحلات العلمية حيث استقبلت الشركة أكثر من (5000) طالب على مدار العام.

- جاءت الفقرة (تعتمد على فرق العمل كأسلوب لتطوير العمل) في المرتبة الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (86.00)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). حيث تهتم الشركة بتعزيز روح العمل الجماعي للعاملين رغبة منها في تحقيق ولاء وانتماء العاملين للشركة. وبالرجوع إلى الشركة اتضح تركيز عملها داخل الأقسام على اللجان فنجد لجنة خاصة بالجودة، والانتاج، والصيانة، البحث العلمي.. الخ.

واقع التنمية المستدامة البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه جاء بوزن نسبي (88.857)، وهو بدرجة (كبيرة جداً). ويرجع الباحثان ذلك إلى اهتمام الشركة بتطوير الكادر البشري من خلال منحه دورات تدريبية متطورة، والاهتمام بالرواتب والترقيات وأساليب العمل الحديثة، ودعم فرق العمل، كما أنها تهتم بتحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية وتبناها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2012) والتي بينت أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات

المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (4.11).

4. محور التنمية المستدامة الاجتماعية:

جدول (14)

تحليل فقرات محور التنمية المستدامة الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تهتم إدارة الشركة بإدماج المرأة بالعمل في الشركة.	4.220	0.764	11.296	0.000	84.400	5
2.	تشارك الشركة في برامج لمحاربة الفقر وتخفيف مستوى البطالة.	4.100	0.839	9.270	0.000	82.000	7
3.	تلتزم الشركة بتصنيع مواد تتناسب مع قيم المجتمع.	4.320	0.653	14.299	0.000	86.400	4
4.	تساهم الشركة من خلال منتجاتها في تحقيق الرفاهية للمجتمع.	4.400	0.639	15.495	0.000	88.000	2
5.	تفصح المجال للمتطوعين من أجل الحصول على خبرات في مجال العمل.	4.340	0.798	11.871	0.000	86.800	3
6.	تشارك الشركة في المناسبات الاجتماعية المتعلقة بالمجتمع المحيط.	4.480	0.707	14.806	0.000	89.600	1
7.	توفر فرص عمل متساوية للجنسين.	4.120	1.003	7.897	0.000	82.400	6
	المحور ككل	4.283	0.504	17.982	0.000	85.657	

تبين من الجدول السابق أن:

حصلت الفقرة (تشارك الشركة في المناسبات الاجتماعية المتعلقة بالمجتمع المحيط) على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (89.60)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). حيث تحرص شركة السكسك في إطار برنامجها للمسؤولية الاجتماعية على توطيد العلاقة والشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني وتحقيق تنمية مستدامة في مختلف القطاعات التعليمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية. ومن الأمثلة على ذلك رعايتها لبعض الاحتفاليات لبلدية غزة وعقد ورش عمل وبعض اتفاقيات التعاون مع جامعة فلسطين وجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية.

جاءت الفقرة (تشارك الشركة في برامج لمحاربة الفقر وتخفيف مستوى البطالة) في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (82.00)، وهي بدرجة (كبيرة). فنجد أن الشركة تعمل على الحد من ظاهرة الفقر من خلال تقديم المساعدات المالية والعينية والفنية التي يمكن أن تسهم في خفض نسبة الفقر كما تساعد في تأهيل العاطلين عن العمل لمواءمة فرص العمل المتاحة. إضافة إلى التوسع بإضافة فروع جديدة لها في مناطق مختلفة حيث أضافت فرعين جديدين لها خلال هذا العام استوعبت ما يقارب

(40-60) موظفاً في كلا الفرعين.

- واقع التنمية المستدامة الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه جاء بوزن نسبي (85.657)، وهو بدرجة (كبيرة جداً). ويرجع الباحثان ذلك إلى اهتمام شركة بشير السكسك بتقديم الدعم للفقراء، وتوفير فرص عمل متساوية لكلا الجنسين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Epperly & Lee 2013) والتي أكدت أن الفساد يؤدي إلى تدهور البيئة القانونية والجدوى المالية للمنظمات غير الحكومية.

نتائج السؤال الثالث:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير/ التشخيص، استراتيجية القضاء على الهدر) وبين التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، الاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه؟
 - وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير/ التشخيص، استراتيجية القضاء على الهدر) وبين التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، الاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه.
- ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (15)

معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة المرئية وبين التنمية المستدامة

المحور	معامل الارتباط				
	التنمية المستدامة البيئية	التنمية المستدامة الاقتصادية	التنمية المستدامة البشرية	التنمية المستدامة الاجتماعية	التنمية المستدامة
استراتيجية وضع قواعد العمل	0.577	0.685	0.694	0.529	0.659
استراتيجية التطهير/ التشخيص	0.686	0.555	0.711	0.598	0.771
استراتيجية القضاء على الهدر	0.620	0.794	0.659	0.565	0.707
الإدارة المرئية	0.680	0.518	0.744	0.610	0.771

* قيمة "ر": معامل بيرسون عند درجة حرية (49) وعند مستوى دلالة (0.05) = (0.273)

تبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة المرئية وبين التنمية المستدامة دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير/ التشخيص، استراتيجية القضاء على الهدر)

وبين التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، الاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه. أي أنه كلما زاد الاهتمام باستراتيجيات الإدارة المرئية وتم تبنيها من قبل إدارة شركة بشير السكسك ساهم ذلك في تحقيق التنمية المستدامة بجميع أبعادها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (العبادي، 2007)، (الهذلي، 2015)، (Schultz, 2013)، (Suarez et al, 2012)، (Marcella et al, 2011).

نتائج السؤال الرابع:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية وبين التنمية المستدامة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير/ التشخيص، استراتيجية القضاء على الهدر) وبين التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، البشرية، الاجتماعية) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه. وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (16)

تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدالة
1	المتغير الثابت	1.595	4.985	0.000	دالة
2	استراتيجية وضع قواعد العمل	0.036	6.328	0.000	دالة
3	استراتيجية التطهير/ التشخيص	0.424	3.042	0.004	دالة
4	استراتيجية القضاء على الهدر	0.170	1.395	0.170	غير دالة
معامل التحديد = (0.615) - معامل التحديد المعدل = (0.590)					

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (49) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.021)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل التحديد = (0.615)، ومعامل التحديد المعدل = (0.590)، أي أن ما نسبته (59.00%) من التغير في التنمية المستدامة يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (41.00%) تعود للتغير في عوامل أخرى.
- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير/ التشخيص)، أي أنها تؤثر في التنمية المستدامة.

• المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (استراتيجية القضاء على الهدر)، أي أنها لا تؤثر في التنمية المستدامة. ويرجع الباحثان ذلك إلى كون تأثير استراتيجية القضاء على الهدر ذات علاقة مباشرة بكيفية تعزيز قيمة الوقت في الأعمال والقضاء على الأعمال الروتينية إلا أن الظروف السياسية والحصار والمشكلات المتعددة التي يواجهها القطاع الصناعي بشكل خاص من مشكلات (نقص الوقود، الكهرباء، المواد الخام...) تلعب دوراً هاماً حيث يعاني هذا القطاع من معوقات عدة للعمل مما يستحيل معها تطبيق هذه الاستراتيجية بصورة سليمة.

• معادلة الانحدار هي: التنمية المستدامة = $0.595 + 0.036 * (\text{استراتيجية وضع قواعد العمل}) + 0.424 * (\text{استراتيجية التطهير/ التشخيص}) + 0.170 * (\text{استراتيجية القضاء على الهدر})$.

نتائج السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الإدارة المرئية وحول التنمية المستدامة باختلاف (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الإدارة المرئية وحول التنمية المستدامة باختلاف (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب) من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه.

جدول (17)

الفروقات بالنسبة للبيانات الشخصية

البيانات الشخصية	المحور	اسم الاختبار	قيمة T	قيمة sig.	الدلالة
المؤهل العلمي	الإدارة المرئية	One-Way	0.414	0.663	غير دالة
	التنمية المستدامة	ANOVA	0.533	0.591	غير دالة
عدد سنوات الخدمة	الإدارة المرئية	One-Way	0.680	0.511	غير دالة
	التنمية المستدامة	ANOVA	2.634	0.082	غير دالة
العمر	الإدارة المرئية	One-Way	0.504	0.607	غير دالة
	التنمية المستدامة	ANOVA	0.849	0.434	غير دالة
مستوى الراتب	الإدارة المرئية	One-Way	0.565	0.641	غير دالة
	التنمية المستدامة	ANOVA	0.655	0.584	غير دالة

تبين من الجدول السابق ما يلي:

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المبحوثين حول الإدارة المرئية في شركة بشير السكسك باختلاف (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الفتاح، 2008)، ودراسة (القحطاني، 2012).

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء الباحثين حول التنمية المستدامة في شركة بشير السكسك باختلاف (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2012) فيما يتعلق بـ (المؤهل العلمي، التخصص) وتختلف في (سنوات الخدمة).

2. وبشكل عام يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى خضوع جميع العاملين بالشركة لنفس الشروط وأن الشركة تتعامل بشفافية مع الجميع، وأن سياستها واضحة لجميع العاملين سواء أكانوا قدامى أو حديثي التعيين أو من حملة الدبلوم والباكالوريوس أو حملة الشهادات العليا.

نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً- نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن (85.815%) من مجتمع الدراسة يرون أن مدى توافر استراتيجيات الإدارة المرئية في شركة بشير السكسك من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً. وكانت وفق الترتيب التالي: (استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر، استراتيجية وضع قواعد العمل).

2. بينت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد التنمية المستدامة في شركة بشير السكسك بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين جاءت بوزن نسبي (86.229)، وهو بدرجة (كبيرة). وكانت وفق الترتيب التالي: (الاستدامة البشرية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية).

أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة المرئية والتنمية المستدامة في شركة بشير السكسك بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين.

3. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (المتغير الثابت، استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير/ التشخيص)، أي أنها تؤثر في التنمية المستدامة، وأن (استراتيجية القضاء على الهدر) تأثيرها ضعيف، أي أنها لا تؤثر في التنمية المستدامة.

4. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء الباحثين حول الإدارة المرئية في شركة بشير السكسك باختلاف (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء الباحثين حول التنمية المستدامة في شركة بشير السكسك باختلاف (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مستوى الراتب).

ثانياً- توصيات الدراسة:

1. ضرورة تعزيز الاعتماد على استراتيجيات الإدارة المرئية في المصنع من أجل تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق التقدم في جميع المجالات.
2. تعزيز المساهمة في برامج محلية لمحاربة الفقر وتخفيف مستوى البطالة، وتعزيز فرص التشغيل في المجتمع بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وتنمية وتطوير مشاركة المجتمع على الصعيدين الوطني والاقليمي وذلك في ظل تزايد مستويات البطالة والفقر.
3. تطوير رؤية وتصورات العاملين لجهود تخفيض الفاقد من خلال التزام الإدارة العليا بوضع أهداف لتخفيض الفاقد تشمل كافة المراحل والتركيز على الوقت كقيمة أساسية في العمل ومحاولة تعزيزها والتغلب على مضيعات الوقت.
4. تنظيم دورات تدريبية للعاملين لتوضيح متطلبات واستراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تخفيض الفاقد والتحسين المستمر للعمليات كأساس لاستدامة الموارد البشرية.
5. تعزيز الأبعاد البيئية في عمليات التنمية واعتبار كلف الحماية والحفاظ على البيئة من التلوث كأحد عناصر الكلفة، والعمل على تضمين الأثر البيئي ضمن مؤشر التنمية البشرية المستدامة.
6. تعبئة كافة الموارد الاقتصادية الوطنية والاستفادة منها في الاستشارات الصناعية لغرض امتصاص البطالة وخاصة بالنسبة لخريجي الدراسات الجامعية.
7. الاهتمام بالبحث والتطوير واجراء البحوث التقنية والاقتصادية والاجتماعية والتركيز على تحديد الأثر البيئي لمنتجات الشركة على المجتمع.

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

1. الأمم المتحدة، الموقع الإلكتروني: <http://www.unesco.org/new/ar>، آخر زيارة للموقع بتاريخ 2017/08/24م.
2. برهمين، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد، "مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، (2013).
3. البستاني، باسل، "جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة: منابع التكوين وموانع التمكين"، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، (2009).

4. الخوالدة، تيسير محمد، "معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، دراسات، العلوم التربوية، المجلد (43)، العدد الأول، (2016).
5. دواي، مهدي صالح، "التنمية البشرية المستدامة: مفاهيم التكوين وأبعاد التمكين - العراق أنموذجاً"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد (31)، (2011).
6. الديب، خالد زكي، "مفهوم التنمية المستدامة وانعكاساته على واقع مستقبل البلاد العربية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (1)، (2007).
7. زيد، أحمد حمزة، "مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، القدس، فلسطين، (2010).
8. سعيد، هدى قاسم، "الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (98)، (2017).
9. الشعباني، صالح إبراهيم يونس، "مقترح لتطوير أنموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء في ظل التنمية المستدامة-دراسة تطبيقية على معمل سمنت حمام العليل في فينوى العراق"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (17)، (2017).
10. الشوبكي، فداء محمود وأبو فودة، هبة محمد عبد السلام، "مدى توافر أبعاد الاستدامة في مؤسسات التعليم المهني والتقني"، أعمال المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي-أفاق مستقبلية-الجامعة الإسلامية - غزة -فلسطين، (2013).
11. العبادي، هاشم فوزي، "دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة"، مجلة دراسات الإدارية، المجلد (1)، العدد (3)، (2007).
12. عبد الفتاح، منال رشاد، "متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها: دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس"، مجلة كلية التربية-جامعة طنطا-مصر، المجلد (1)، العدد (39) (2008).

13. عرقوب، خديجة وكورتل، فريد، "دور الصكوك الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في ماليزيا"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، العدد (18)، (2016).
14. عزيزة، محمد علي بدر، "العلاقة بين السلم والتنمية المستدامة (حالة إفريقيا)"، مجلة الحقيقة، أدرار، العدد (2) مارس (2003).
15. عامرة، ياسمين، "التوجه نحو التسويق الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، دراسات، الجزائر، العدد (50)، (2017).
16. القحطاني، عبد المحسن عائض، "مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت"، عالم التربية - مصر، المجلد (13)، العدد (38)، (2012).
17. القميري، حمد بن عبد الله، "دور محتوى مقررات مناهج العلوم في تنمية مفاهيم التنمية المستدامة لدى طلاب المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة التربية العلمية، الجمعية المصرية للتربية العلمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (18)، العدد الثاني، (2015).
18. كاظم، حاتم كريم، "التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن Kaizen وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف"، مركز دراسات الكوفة، العدد (21)، (2011).
19. لونيس، علي، "التوجيه المهني والتنمية المستدامة في المجتمع: أي علاقة وأي استفادة؟"، دراسات - الجزائر، العدد (52)، (2017).
20. محمد، أحمد محمد، "جيمبا كايزن، أحد أساليب التغيير"، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد (177)، أكتوبر (2013).
21. محمد، زينب عبد النبي أحمد، "ضمان جودة التعليم المفتوح مدخلاً لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة"، دراسات في التعليم الجامعي - مصر، العدد (32)، (2016).
22. مخفي، أمين وحبيبة، عامر، "دور تبني الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في دعم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر، المجلد (3)، العدد (9)، (2017).
23. الهذلي، واجد بن مطر، "إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين"، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، (2015).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Brad Epperly & Taedong Lee, (2013): "Corruption and NGO Sustainability: A Panel Study of Post-communist States", master thesis, International Society for Third-Sector Research and the Johns Hopkins University, USA.
2. Daiya, Bhupendra(2012) Applying Gemba Kaisan at SKS Separator in Cement Plant: A case study, IOSR Journal of Engineering, Volume2, Issue9.
3. Ernest L. Okorley, Edmund E. Nkrumah, (2012): "Organisational factors influencing sustainability of local non-governmental organisations Lessons from a Ghanaian context", International Journal of Social, Economics Vol. 39 No. 5, 2012 pp. 330-341 Imai, M., Gemba Kaizen: A commonsense, low-cost approach to management. US: McGraw-Hill, (2012).
4. Iyer Hemalata, "Core Competencies for Visual Resources Management", University at Albany, SUNY, (2007).
5. Jacaa Carmen, Vilesa, Elisabeth, Jurburga, Daniel, & Tancob, Martín (2014). Do companies with greater deployment of participation systems use Visual Management more extensively? An exploratory study. International Journal of Production Research, Vol. 52, No. 6, 1755–1770.
6. Jagdeep Single, and Harwinder Singh, "Kaizan Philosophy: A Review of Literature" , The Lcfai University Press, (2009).
7. Joshi, S. and Y. Li (2016), "What is corporate Sustainability and How Do Firms Practice it?", Journal of Management Accounting Research, Vol. 28, No. 2: 1-11.
8. Lftah, Amara Khalaf, (2016), "Environmental Management as an Entry Point to Achieve Sustainable Development with Reference to Reality Sustainable Development in Iraq", Engineering and Technology Journal, Vol. 34, No. 4.
9. Marcella Mwaka(2011), Josephine Musamas, Kafwa Nabwire, Crisis in Value Education in Kenya:What It Portends For Educational Leadership and Management , International Journal of Curriculum and Instruction
- 10.Schultz Audrey (2013) Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice, University of Salford, Greater Manchester,UK .
- 11.Single, J. & Singh, H. (2009). Kaizan Philosophy: A Review of Literature, the Icfai University Press.
- 12.Suarez, M.; Davila, J. (2014). Assessing the design, management and improvement of kaizen projects in local governments. Business Process Management Journal. Vol.20, No.3.392-411

13. Suarez-Barraza, Juan Ramis-Pujol, Mariana Estrada-Robles, (2012) "Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation framework", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 4 Iss: 1, pp.27 – 50
14. Tezal, Algen Koskela, Lauri & Tzortzopoulos, "Patricia (2006-2010) VM in Construction: Study Report on Brazilian Cases, (2010).
15. Titu, M., Oprean, C. & Grecu, D. (2010). Thecique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge- Based, International Multi Conference of Engineers and Computer Scientist, Vol3.