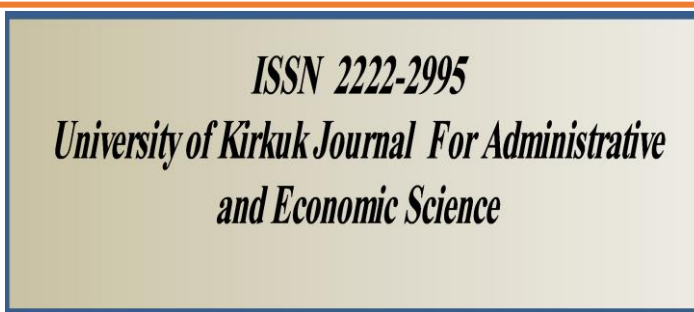


UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science



Aljader, Ali Thanoun. Visual management strategies and their reflection in organizational culture: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in Northern Cement Associate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (2): 239-254.

Visual Management Strategies and their Reflection in Organizational Culture: An exploratory Study of the Opinions of a sample of Workers in Northern Cement Associate

Ali Thanoon Aljader ¹

¹ University of Al Mosul, Mosul, Iraq
¹alialjader@uomosul.edu.iq

Abstract. The study aimed to determine the reflection of visual management strategies represented in (business rules strategy, purification strategy, waste elimination strategy), in the organizational culture represented by its dimensions (dominant values, ideology, and symbols), as it relied in the data collection process on the questionnaire as the main tool to achieve Purpose of the study. As (240) questionnaires were distributed to determine the impact of visual management on organizational culture, (201) were retrieved by (84%), valid for statistical analysis. And through the use of a set of statistical methods, it was reached to investigate the availability of the effect or not between the variables of the study.

The results of the research showed that there is a positive correlation and statistically significant effect between visual management in its dimensions (business rules strategy, purification strategy, waste elimination strategy) with organizational culture in its dimensions (dominant values, ideology, and symbols), while the study presented a set of proposals that work to achieve the aim of the study.

Keywords: Northern Cement, organizational culture, visual management.

DOI:

استراتيجيات الادارة المرئية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معاونة السمنت الشمالية

م.د. علي ذنون الجادر¹

¹ جامعة الموصل، الموصل، العراق

المستخلص. هدفت البحث إلى تحديد انعكاس استراتيجيات الإدارة المرئية المتمثلة في (استراتيجية قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر)، في الثقافة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (القيم السائدة، الأيديولوجيا، والرموز) في معاونية السمنت الشمالية، إذ اعتمد في عملية جمع البيانات على الاستبانة بصفتها الأداة الرئيسية لتحقيق هدف البحث. إذ تم توزيع (٢٦٠) على مجتمع الدراسة في مقر معاونية السمنت الشمالية، وتم استرجاع (٢٠١) بنسبة (٧٧%) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وعن طريق استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى التحقيق من مدى توافر الاثر من عدمه بين متغيري البحث .

إذ بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية بأبعادها (استراتيجية قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) مع الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم السائدة، الأيديولوجيا، والرموز)، فيما قدم البحث مجموعة من المقترحات أهمها تعزيز الاعتماد على استراتيجيات الإدارة المرئية لما لها تأثير في كبر في الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، الثقافة التنظيمية، معاونية السمنت الشمالية.

Corresponding Author: E-mail: alialjader@uomosul.edu.iq

١ المقدمة

التغييرات الاستراتيجية في المنظمات اليوم تمثل تحدي كبير لها، ليس فقط بالتحديات المتمثلة بضرورة مواكبة سرعة التغيير، بل مدى إمكانية تفسير رؤية المستقبل وفهمها من قبل تلك المنظمات، الإدارة المرئية هي أحد الأدوات الاستراتيجية التي تمكن من أحداث التغيير لتسهيل إدارة الديناميكيات في عملية التغيير وتسهيل عملية الاتصال بين اصحاب المصلحة (Eriksson & Fundin, 2018, 1). عليه جاء هذا البحث لتسليط الضوء على مدى ممارسة معاونية السمنت الشمالية للإدارة المرئية وانعكاسها في ثقافتها التنظيمية، كون هذه المنظمة تمتلك عدد من المصانع المنتشرة في محافظة نينوى والتي تعمل بأسلوب الخصخصة عملياً، إلا أنها إدارياً تابعة لمعاونية السمنت الشمالية، الأمر الذي يتطلب ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية في جميع مفاصل المعاونة والمصانع التابعة لها في محاولة للوصول إلى ثقافة تنظيمية موحدة فيها. ولتحقيق ذلك يقدم البحث على وفق مجموعة من الفقرات الرئيسية تبدأ بتحديد منهجية البحث ثم الاطار النظري للبحث يليها الجانب الميداني واخيرها الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالبحث .

٢ المنهجية

أ- مشكلة البحث

تمثل الثقافة التنظيمية اليوم أداة مهمة ورئيسة للمنظمات كونها أداة تحقق كفاءة وفاعلية للمنظمات (Milošević, et.al., 2021, ٦٢)، فمن خلال التصور الواعي للإدارة المرئية، يمكن زيادة احتمالية الوصول إلى صورة ذهنية مشتركة للمستقبل والذي ينعكس على الثقافة التنظيمية في المنظمات، وصولاً إلى ما يسمى بالثقافة المرئية للمنظمات (Visual culture) (Styhre, 2010, ٢٨)، ونظراً لما يميز ميدان البحث (معاونية السمنت الشمالية) عن طريق ارتباطه بعدد من المعامل الخاصة بإنتاج مادة السمنت والتي تمتاز باستعمالها مبدأ الخصخصة، يتطلب منها استثمار ما تقدمه الإدارة المرئية من فوائد وخصائص والتي تنعكس في ثقافتها التنظيمية، وبناءً على ذلك تم تشخيص مشكلة البحث بما مدى تعامل إدارة معاونية السمنت الشمالية باستراتيجيات الإدارة المرئية، والذي ينبثق منه التساؤلات البحثية الآتية:

- [١] هل تدرك معاونية السمنت الشمالية مفهوم الإدارة المرئية؟
- [٢] هل تؤثر الإدارة المرئية في الثقافة التنظيمية في معاونية السمنت الشمالية؟
- [٣] هل يوجد ارتباط معنوي بين الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية في معاونية السمنت الشمالية؟

ب- أهمية البحث

من خلال تشخيص متغيري البحث تنعكس أهمية البحث في الاتي:

- [١] معرفة مدى ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية في معاونية السمنت الشمالية.
- [٢] تشخيص طبيعة ونوع العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.
- [٣] تسليط الضوء لمعاونية السمنت الشمالية لأهمية الإدارة المرئية في بناءها للثقافة التنظيمية الواحدة.

ت-اهداف البحث

يهدف البحث الى تقديم الآتي:

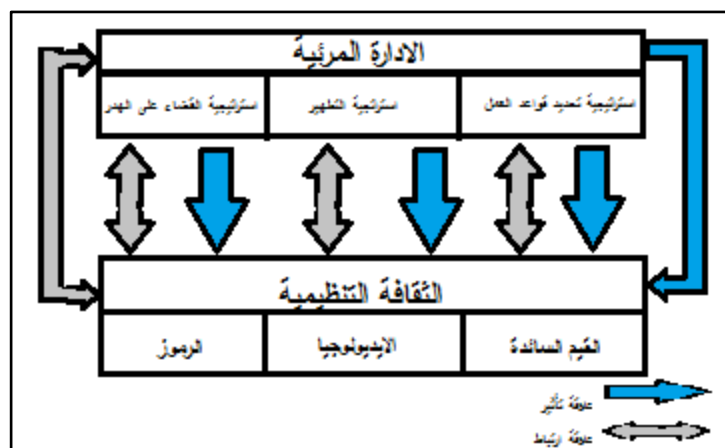
- [١] تقديم اطار نظري بإسهام متواضع لمفهوم الادارة المرئية والثقافة التنظيمية في المنظمات.
- [٢] تعريف الميدان المبحوث لأهمية الادارة المرئية واستراتيجيتها.
- [٣] التعرف مدى توافر استراتيجيات الادارة المرئية في معاونية السمنت الشمالية.
- [٤] تحديد انعكاس الادارة المرئية في الثقافة التنظيمية في معاونية السمنت الشمالية.

ث-فرضيات البحث

- يبني البحث الحالي على فرضيتين اساسيتين والتي يتفرع منها فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:
- [١] لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الادارة المرئية والثقافة التنظيمية في معاونية السمنت الشمالية عند مستوى معنوية (٠.٠٥%) ويتفرع من هذه الفرضية ما يلي:
 - (أ) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تحديد قواعد العمل والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث .
 - (ب) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التطهير والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث .
 - (ج) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية القضاء على الهدر والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث .
 - [٢] لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الادارة المرئية والثقافة التنظيمية في معاونية السمنت الشمالية عند مستوى معنوية (٠.٠٥%) ويتفرع من هذه الفرضية ما يلي:
 - (أ) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية تحديد قواعد العمل والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث .
 - (ب) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التطهير والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث .
 - (ج) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية القضاء على الهدر والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث .

ج-مخطط البحث

يقدم الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث والذي يوضح علاقة الادارة المرئية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية.



شكل ١: يوضح مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحث

ح-اساليب جمع البيانات

- [١] الاطار النظري: عن طريق المراجع والادبيات الاجنبية والعربية تم بناء الاطار النظري ببعدي البحث (الادارة المرئية والثقافة التنظيمية).
- [٢] الاطار العملي: عن طريق اداة الاستبانة كونها اداة رئيسة في جمع البيانات تم بناء الاطار العملي، عن طريق جمع البيانات من عينة البحث بهدف التوصل الى معلومات تنعكس في تحقيق اهداف البحث.

خ- منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الاستقصائي التحليلي المستند الى البحث والاستكشاف والبرهان (Hashim, 2020, 2)، وذلك لتحديد علاقة الاثر والارتباط بين ابعاد ومتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، واهم ما يميز هذا المنهج هو امكانيته في وصف الظواهر بشكل دقيق.

د- حدود البحث

تمثلت حدود البحث بأربعة حدود وعلى النحو الآتي:

- [١] المعرفية: تتمثل في تحديد ماهية متغيري البحث الادارة المرئية والثقافة التنظيمية.
- [٢] الزمانية: خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٢/١٢/١٥ ولغاية ٢٠٢٣/٥/٢٨.
- [٣] المكانية: معاونة السمنت الشمالية.
- [٤] البشرية: العاملين في معاونة السمنت الشمالية.

ذ- اداة جمع البيانات

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، إذ تم بناءها استناداً الى الرؤية العلمية بالاعتماد على الادبيات الموضحة في الجدول (١)، كونها ادوات محكمة علمياً ومجربة عملياً، فضلاً عن عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين بالعلوم الادارية.

جدول ١: يوضح مصادر اعتماد الاستبانة

المتغير المستقل	الابعاد الفرعية	المصدر المعتمد في اعداد الاستبانة
الادارة المرئية	تحديد قواعد العمل	Wally, et.al, 2022 Costa, et.al., 2015 Al-Abadi, 2007
	التطهير	
	القضاء على الهدر	
المتغير المعتمد		
الثقافة التنظيمية	القيم السائدة	Faeq & Ismael, 2022 Widarko & Brotosuharto, 2022 Schein, 1990
	الايدولوجيا	
	الرموز	

المصدر: من اعداد الباحث.

ر- الادوات الاحصائية المستخدمة

للتوصل الى ما يهدف اليه البحث تم استخدام الحزمة البرمجية SPSS Vr26، فضلاً عن مجموعة من الادوات الاحصائية والمتمثلة في (الوسط الحسابي، معادلة الفا كرونباخ، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل انوفا، معامل ارتباط، معامل ارتباط بيرسون).

ز- ميدان وعينة البحث

[١] ميدان البحث: يتمثل ميدان البحث بمعاونه السمنت الشمالية، وهي احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية وهي وحدة اقتصادية ممولة ذاتياً وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري لتحقيق الاهداف المرسومة لها بموجب النظام الداخلي، ويحكمها قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧، تأسست الشركة العامة للسمنت العراقية بعد اندماج شركات الاسمنت الثلاثة (الشمالية-العراقية-الجنوبية) في ٢٠١٦/١/١ حسب قرار مجلس الوزراء المرقم (٣٦٠) لسنة ٢٠١٥. تأسست معاونة السمنت الشمالية بعد اندماج شركة إسمنت الرافدين الأهلية التي تأسست سنة ١٩٥٣ بمصلحة إسمنت حمام العليل الحكومية وأطلق عليها اسم شركة إسمنت الموصل بتاريخ ٢٠/٤ / ١٩٦٥ ونتيجة التغيرات الإدارية والسياسية والاقتصادية طيلة العقود الماضية مرت الشركة بعدة تغيرات إدارية نتيجة إضافة خطوط إنتاجية أو إلحاق أو فصل معامل إنتاجية أخرى من إدارتها (الموقع الرسمي لمعاونة السمنت الشمالية).

[٢] مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين في معاونة السمنت الشمالية في محافظة نينوى، وكان المشاركون المستهدفون هي جميع العاملين فيها، وبناءً عليه تم توزيع (٢٦٠) استبانة لقياس استراتيجيات الادارة المرئية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية في معاونة السمنت الشمالية، تم استرجاع الاستمارات الصحيحة للتحليل بواقع (٢٠١) استمارة، بعد تصنيف البيانات أي أن الدراسة غطت (٧٧٪) من آراء العينة المدروسة. يسرد الجدول (٢) خصائص العينة والفئات.

جدول ٢: عينة الدراسة

توزيع الافراد المبحوثين حسب الجنس											
ذكر				انثى				المجموع			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٠٨	٥٤	٩٣	٤٦	٢٠١	١٠٠						
توزيع الافراد المبحوثين حسب الفئة العمرية											
اقل من ٣٠		٣١-٤٠		٤١-٥٠		٥١-٦٠		٦٠ فأكثر		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٨	٤	٨٥	٤٢	٩١	٤٥	١٨	٩	٠		٢٠١	١٠٠
توزيع الافراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي											
اعدادية فما دون		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالٍ		ماجستير ودكتوراه		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٦	١٣	٣٤	١٧	١٢١	٦٠	٨	٤	١٢	٦	٢٠١	١٠٠
توزيع الافراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة											
اقل من ١٠		١١-٢٠		٢١-٣٠		٣٠ فأكثر		المجموع			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥٨	٢٩	١٠٨	٥٤	٣٥	١٧			٢٠١	١٠٠		

المصدر: من اعداد الباحث.

النتائج الموضحة في الجدول (٢) تبين أن نسبة الذكور متقاربة مع نسبة الاناث وسبب ذلك ان العينة المبحوث أرائها هم من من يمارسون الاعمال المكتبية وهو العمل الفعلي في معاونة السمنت الشمالية، فيما جاءت الفئتين العمريتين من (٣١-٤٠) و(٤١-٥٠) بنسب متقاربة مجموع قيمتها (٨٧٪) مما يعني أن الميدان المبحوث يمتلك عاملين ذوي خبرة ادارية عالية في تشخيص مشاكل العمل التي يمكن أن تواجههم. فيما جاء حملة شهادة البكالوريوس بنسبة تقريبيه (٦٠٪) من بين باقي الشهادات، مما يعني أن العينة المدروسة لديها المعرفة العلمية والعملية في تحليل وتشخيص متطلبات العمل، حيث أن لديها عدداً كافياً من القادة القادرين على التعامل معها، وأخيراً، كان عدد سنوات الخدمة داخل المعاونة بنسبة (٥٤٪) أي ضمن الفئة (١١-٢٠ عاماً)، وبالتالي فإن العمال الذين لديهم سنوات الخدمة هذه قادرون على اكتساب المعرفة للتعامل مع المشكلات التي تمنع تطور العينة المدروسة.

٣ التاثير النظري للبحث

أولاً: الادارة المرئية

أ- مفهوم الادارة المرئية

تعتبر الإدارة المرئية تنسيقاً موحداً للأعمال، والهدف منها هو جعل الهدر والمشاكل والظروف غير الطبيعية مرئية للموظفين والمديرين، وذلك لحل المشاكل من خلال الكشف المباشر عنها، على عكس النهج القديم الذي يتوقع جعل الأشياء تبدو جيدة من خلال إخفاء المشاكل (Grabau, 2011, 140)، اذ ظهرت الادارة المرئية في النمط الاداري الياباني الذي افرزته منهجية تحسين الاداء اليابانية لكايزن، واساس عملها موجه الى المنظمات بهدف تحقيق ميزة تنافسية مبنية على الاستخدام الفعال للموارد وذلك لتحقيق اهداف المنظمة (Al-Abadi, 2007, 87). فهي اسلوب اداري حديث يعكس نجاح التجربة اليابانية، وهي في الاصل تعني ادارة المشكلة في مكان العمل، تتمكن الادارة من خلالها ادارة الزمن بالسرعة والدقة المناسبين لمعالجة المشكلة من جذورها والتخلص منها، لضمان منع تكرارها مستقبلاً (Abdel Halim and Mersal, 2018, 1).

عليه فان الادارة المرئية تعرفها على أنها مجموعة من الممارسات المرئية المصممة لتسهيل مشاركة المعلومات بين مختلف أصحاب المصلحة، وتوفير المعلومات في الوقت الأنبي، لدعم المهام أو العمليات المحددة (Pedó, et., al., 2022, 26). فإن المنظمة المفتوحة التي تشجع مشاركة المعلومات، وتحفل بالإنجازات وكذلك الإخفاقات، وتدعم الموظفين وتسعى جاهدة من أجل أداء أفضل هي منظمة تستخدم الادارة المرئية (Abdelkhalek, et.al., 2019, 1069).

ب- أهمية الإدارة المرئية

لإدارة الرؤية مجموعة واسعة من الأهمية وفقاً لما طرحها الباحثين (Abdelkhalek et.al., 2019, 1076) و (Suski, 2019, 2) و (Boeriu, Canja, 2022, 3) و (Reinbold, et.al., 2022, 6) نلخصها في الآتي:

- [١] السلامة: استخدام الأدوات المرئية تسمح بتوصيل تعليمات السلامة المهمة كمفتاح للحفاظ على بيئة آمنة في موقع العمل.
- [٢] تحقيق التكامل والتعاون: الإدارة المرئية هي طريقة لتوصيل المعلومات باستخدام أدوات مرئية مختلفة للتخطيط والتحكم التعاوني والمتكامل.
- [٣] التحسين المستمر: يتم استخدام الإدارة المرئية كأداة تحكم وتوجيه لدعم مبادرات التحسين المستمر، وليس كمبدأ لتصميم الوظائف.
- [٤] الشفافية: تحقق الإدارة المرئية الصدق والانفتاح في التواصل بين أصحاب المصلحة في المنظمة.
- [٥] تحقيق ميزة تنافسية: تسمح الإدارة المرئية للمنظمات من تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة كونها تعمل على مشاركة مشكلات العمل في اللحظة الانية.

ت- ابعاد الإدارة المرئية

تعتبر الإدارة المرئية تحدي هام لإدارة المستقبل من ارض الواقع، وذلك للحفاظ على الشفافية المطلوبة للإدارة، عليه فان ابعاد الإدارة المرئية متمثلة باستراتيجيات الآتية:

- [١] استراتيجية تحديد قواعد العمل: ترتبط استراتيجية تحديد قواعد العمل ارتباطاً وثيقاً بنماذج القرار، أي أن قواعد العمل قد توفر منطق القرار للمناقشة فيما إذا القرار يجب أن تتبع مساراً واحداً أم آخر (Wally, et.al, 2022,3) ووفقاً (Al-Abadi, 2007, 8) يجب ان تكون القواعد واضحة تخدم المنظمة بالطريقة الصحيحة على ان لا تكون جامدة كي يسمح بتطويرها لتكون بسيطة وفعالة تواكب البيئية المتغيرة، وتشمل هذه القواعد تحديد المهام والطرق والمعايير التي يتم من خلالها قياس الاداء والمراجعة والتقييم.
- [٢] استراتيجية التطهير: يجب أن يكون لدى أعضاء فريق تنفيذ تخطيط الموارد في المنظمة صورة واضحة وواسعة عن النظام القائم. فيجب عليهم فحص حجم البيانات والجداول والأعمدة وأنواع البيانات والقيود المرجعية بين الجداول والعلاقات والاعمال والوظائف فضلاً عن المعلومات الخاصة بجميع اعضاء الفريق العاملين. ثم يتم تطبيق مقارنة كاملة بين مواصفات الأنظمة القديمة ومتطلبات تخطيط الموارد الجديدة، وذلك بهدف إعداد وتخطيط استراتيجية واضحة لمرحلة التطهير لتحقيق الاهداف المطلوبة (Qureshi & Abdulkhalaq, 2015, 22).

- [٣] استراتيجية القضاء على الهدر: وهي استراتيجية الترشيق بهدف تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي تنعكس في زيادة الجودة وتقليل الوقت والتكاليف، اذ تؤكد هذه الاستراتيجية على الغاء جميع أشكال الهدر والأنشطة التي لا تضيف قيمة. كما في (الإفراط في الإنتاج، والانتظار، والنقل المفرط، والعمليات غير الكافية، والمخزون غير الضروري، والحركة غير الضرورية، والمنتجات المعيبة) (Costa, et.al., 2015, 1050).

ثانياً: الثقافة التنظيمية

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد في البحوث والدراسات العلمية، اذ تم في السابق استخدام مفاهيمي معايير المجموعات داخل المنظمة والمناخ التنظيمي من قبل علماء النفس والإدارة لفترة طويلة، اذ لم يتم استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل صريح إلا في العقود القليلة الماضية. أشار (Katz & Priest, 1978) في كتاب علم النفس الاجتماعي للمنظمات، إلى الأدوار والمعايير والقيم لكنهما لم يقدموا الثقافة التنظيمية والمناخ كمفاهيم صريحة (Schein, 1990, 109)، اذ ان المناخ التنظيمي ليس سوى مظهر سطحي للثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن البحث عن المناخ لم يمتدنا من الخوض في الجوانب السببية الأعمق لكيفية عمل المنظمات، فالثقافة مصطلح وصفي، فهي تصف مجموعة متنوعة من التفاعلات للخصائص المعتادة التي تؤثر على مجموعات من الافراد في بيئتهم (Putra, et.al., 2022, 353).

فالثقافة التنظيمية هي نمط من الافتراضات الأساسية اخترعتها أو اكتشفها أو طورتها مجموعة معينة، لأنها تتعلم كيف تتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، التي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل (Schein, 1990, 111)، فيما عرفها الباحثان (Shin & Shin, 2020, 4) بأنها سلوك ومعايير وقيم وطرق تفكير يتعلمها البشر طوال حياتهم، كونها عبارة عن مجموعة من المعاني والقيم المشتركة التي تحدد شكلاً

مشتركا للحياة داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية وفقاً لما طرحه (Widarko & Brotosuharto, 2022, 26) تتمثل بكونها نظام قيم مشترك في منظمة تصبح مرجعا لكيفية تنفيذ الموظفين للأنشطة لتحقيق الأهداف أو المثل التنظيمية. يتم تضمينها في رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها. عليه فان الثقافة في منظمة ما هي الا ظاهرة متعددة الأوجه والمستويات متمثلة في القيم المرئية علناً، والهياكل التنظيمية المرئية بوضوح، والعمليات المرئية بشكل علني (Faeq & Ismael, 2022, 98).

ب- أهمية الثقافة التنظيمية

لإدارة الرؤية مجموعة واسعة من الاهداف وفقاً لما طرحها الباحثين (Abdelkhalek et.al., 2019, 1076) و (Suski, 2019, 2) و (Boeriu, Canja, 2022, 3) و (Reinbold, et.al., 2022, 6) نلخصها في الاتي:

[١] بناء احساس بالتاريخ: اذ ان للثقافة التنظيمية جذور تاريخية تسرد فيها حكايات الاداء والعمل المثابر والافراد المتميزين في المنظمة.

[٢] ايجاد الشعور بالتوحد: اذ ان الثقافة التنظيمية توحد السلوكيات وتعطي معنى للدور والقيم المشتركة للأداء المتميز.

[٣] تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء: تمنح الثقافة التنظيمية استقراراً وظيفياً تنعكس في جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

[٤] زيادة التبادل بين اعضاء المنظمة: تسمح الثقافة التنظيمية بتبادل المعرفة والافكار ما بين فريق العمل تنعكس في القرارات الصائبة للمنظمة.

فيما اضافة (Mariam, 2013, 65) بان اهمية للثقافة التنظيمية تنعكس في تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الافراد العاملين، وتعمل على تجديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ مهامهم، فضلاً عن تمكين المنظمة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الافراد العاملين، تعمل على تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته، عن طريق تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على تحقيق الاهداف الكبرى للمنظمة، تعمل من خلالها على تنمية الشعور بالأحداث المحيطة، فضلاً عن تحديد مجالات الاهتمام المشتركة في التعرف على الأولويات الادارية والتنبؤ بأنماط التصرفات الادارية للمواقف التي تواجه المنظمة، اذ تنعكس الثقافة التنظيمية في تعزيز الادوار القيادية والارشادية المرغوبة، والتي توفر ادارة رقابية ذاتية للسلوك ونماط الاتجاهات المرغوبة.

ت- ابعاد الثقافة التنظيمية

طرح ابعاد الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين والأكاديميين بمجموعة تعكس خلفيات الجانب الذي هدفت منه دراساتهم، والجدول (١) يوضح ذلك:

جدول ١: يوضح ابعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لما طرحه مجموعة من الباحثين

ت	الابعد	الرمو	الأيدولوج	القيم	العداء	الهيكل	الابداء	المخاطر	التوجه	التوجه	التوجه	الاهتمام	الاستقرار
اسم الباحث والسنة	ز	يا	الساند	ية	ي	ع	ة	ه نحو	ه نحو	ه نحو	الافرا	يل	ر
١ Schein, 1990,	✓	✓	✓										
٢ Mariam, 2012	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓
٣ Arifin, et.al., 2019	✓	✓	✓	✓	✓						✓		
٤ Shin & Shin, 2020,	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓
٥ Widarko & Brotosuharto, 2022	✓	✓	✓										
٦ TĀNASE, 2022	✓	✓	✓										
٧ Faeq & Ismael, 2022,			✓		✓	✓							
٨ IBRAHIM, et.al., 2022,				✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
المجموع	٥	٥	٦	٣	٢	٤	٢	٢	٢	٣	٢	٣	٣

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول.

عليه وبناءً على معطيات الجدول (١) سيتم الاعتماد على المؤشرات (القيم السائدة، الايديولوجيا، الرموز) وكما يلي:

[١] القيم السائدة: لأجل فهم كيفية تكوين القيم التنظيمية، وكيفية عملها، يحتاج المرء إلى فهم ماهية قيم الفرد، وكيف يتم تشكيلها، وكيف تعمل. عندما يتعلق الأمر بقيم الأفراد هناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر على كيفية تشكيل قيم الأفراد. يبدأ في مرحلة الطفولة، ويتعلق بالوضع الاجتماعي والأسرة والتنشئة والتعليم، فيما أكدت الأبحاث الحديثة على أهمية الاستمرارية التحفيزية، والسلوك الأخلاقي، عند الحديث عن القيم التنظيمية، يجب التأكيد على أنه تماماً مثل أي مجتمع بشري لديه مجموعة قيم خاصة به. إذ تتشكل القيم التنظيمية في المقام الأول من خلال فلسفة العمل التي تسعى إليها المنظمة، والمتمثلة في ثقافة المنظمة. بغض النظر عن كيفية وصف تطور القيم التنظيمية، فمن الشائع أن القيم التي يقرها كبار المديرين من خلال البيانات الشفوية أو المكتوبة والوثائق الرسمية، يُفترض أنها تمثل القيم التنظيمية (Gorenak, et.al., 2020,2)، عليه فإن القيم تتمثل في المبادئ التي تعمل بظلالها المنظمات، تعمل على تكوين سياق عمل محدد بها (Tocquigny & Butcher, 2012, 13)، ووفقاً (النجار، ٢٠٢٠، ٢٣٧) فإن المنظمات التي تحقق ذاتها باتجاه صحيح تمتلك نظام متماسك من القيم، يوضح أهمية توفر ثقافة تنظيمية.

[٢] الايديولوجيا: الايديولوجيا هي نماذج للفكر على المستوى التنظيمي ويحدد طابع المنظمة وروحها، وروح المنظمة في الهام وتوجيه سيطرة رؤيتها وغرضها مستمدة القوة العقلانية البشرية والحكمة، إذ وصف (Daughtry & Casselman, 2009, 47) الايديولوجيا التنظيمية بأنها موجه لعمليات التطوير المنظمي الاستراتيجي ومحدد لسلوك الافراد، ووسيلة لمنح المنظمة نجاحها. إذ تمثل الايديولوجيا بالجسم المنهجي للمعتقدات أو الفلسفة أو المفاهيم الخاصة بالثقافة البشرية، إذ انها انظمة الادراك الاجتماعي الاساسي التي تنظم المواقف والحياة الاجتماعية المشتركة بين اعضاء المنظمة، فالإيديولوجيا التنظيمية هي الافكار المطروحة من الافراد الفاعلين في المنظمة يتوقع منها ان تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، فضلاً عن قدرتها على تغيير واقع المنظمة ادارياً وتنظيمياً نحو اقرار السلوكيات الفاعلة تنعكس في تحقيق اهداف التنظيم بشكل افضل (Al-Najjar, 2020, 236).

[٣] الرموز: تؤسس الرموز التنظيمية البنية التحتية اللازمة لحفظ ونقل الخبرات في المعاملات المتعلقة بالزبائن، إذ توفر الرموز التنظيمية منصة يمكن من خلالها للمنظمة أن تكتسب الفرصة للتعليم وتكرار الممارسات الناجحة في جهود ابتكار منتجاتها. إذ تولد الرموز التنظيمية أيضاً تازراً وتماسكاً داخل المنظمة مما يؤدي إلى توليد المعرفة الداخلية لإضافة المعرفة المكتسبة من مصادر المعلومات الخارجية لتكثيف ابتكار منتجات الشركة (Akgün, et.al., 4). عليه فإن الرموز التنظيمية تمثل علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة، فهي تستعمل في التعبير عن معاني محددة تقصدها، إذ تتجاوز الرموز في حد ذاتها، وتظهر الرموز داخل المنظمة في عدة أشكال كما في أشياء وأفعال تستعمل كأداة تنقل معاني محددة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط الملابس فضلاً عن الرموز الأخرى، جميع هذه الرموز تشير في مضمونها إلى معاني مرتبطة بمعايير وقيم المؤسسة (Broush and Hadar, 2007, 58)، ووفقاً (Esitti & Buluk, 2020, 4) تستخدم الرموز للدلالة على الأفكار والصفات، بإعطائها معاني رمزية تختلف عن معناها الحرفي، إذ يمكن أن تتخذ الرمزية أشكالاً مختلفة. وكمثال على ذلك فإن إعطاء الابتسامة هي رمز للصداقة، وبالمثل فإن تصرفات شخص ما يبتسم لك قد تمثل رمزاً للشعور بالعاطفة الذي يشعر به هذا الشخص تجاهك.

٤. التأطير الميداني للبحث

أ- صدق الاتساق الداخلي

يوضح الجدول (٢) مدى تجانس فقرات المطلوب قياسها للظواهر السلوكية، وذلك لإبراز مدى ترابط الفقرات (Badrani, 2019: 215)، وهو ما يسمى بأسلوب صدق الاتساق الداخلي، ويتم ذلك عن طريق حساب معامل ارتباط كل من الفقرة والدرجة الكلية للمقياس (Farhat, 2001, 68)، ويتبين ان الفقرات جميعها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي كون نسبها الاحتمالية اقل من ٠.٠٥ %.

جدول ٢: يبين معامل الاتساق الداخلي لاستبانة الصراع التنظيمي

الابعاد	ت	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة p
الإدارة المرئية				
استراتيجية	1	تمتلك ادارة معاونة السمنت الشمالية قواعد عمل محددة	0.587**	0.00
تحديد	2	تتلاءم قواعد العمل مع اهداف معاونة السمنت الشمالية	0.565**	0.00
قواعد	3	يمكن تطوير قواعد العمل بصورة بسيطة لتواكب التغيرات في البيئة السريعة التغيير	0.648**	0.00
العمل	4	تعتمد معاونة السمنت الشمالية اسلوب الشفافية في انجاز اعمالها	0.631**	0.00
استراتيجية	5	تشخص معاونة السمنت الشمالية المشكلات التي تواجه العمل بدقة عالية	0.554**	0.00

الابعاد	ت	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة p
التطهير	6	تمتلك معاونة السمنت القدرة على استبعاد الافراد الذين يؤثرون في تحقيق متطلبات العمل	0.621**	0.00
	7	تعمل معاونة السمنت على اجراء تغييرات في الادوات والمعدات بناءً على متطلبات العمل	0.627**	0.00
	8	تطور معاونة السمنت الشمالية العمل بشكل مستمر بهدف تحسين الاداء	0.654**	0.00
استراتيجية القضاء على الهدر	9	تعتمد معاونة السمنت على استخدام تقنية التغذية العكسية في اعمالها	0.600**	0.00
	10	تتبنى معاونة السمنت الشمالية ثقافة الترشيد في استخدام مواردها	0.82**	0.00
	11	تصنع معاونة السمنت الشمالية خطط للحد من الهدر بشكل مستمر	0.555**	0.00
	12	تركز معاونة السمنت الشمالية على الجودة في اعمالها	0.633*	0.00
الثقافة التنظيمية				
القيم السائدة	13	تسعى معاونة السمنت الشمالية الى بناء ثقافة تنظيمية موحدة	0.612*	0.00
	14	تحفز معاونة السمنت الشمالية العاملين باستمرار بهدف تحقيق بناء قيم ثابتة فيها	0.581*	0.00
	15	تقر القيم بشكل بيانات ووثائق رسمية من قبل معاونة السمنت الشمالية	0.619*	0.00
الايدولوجيا	16	تدعم معاونة السمنت الشمالية الافكار المطروحة من الافراد الفاعلين في المنظمة	0.584*	0.00
	17	تبني معاونة السمنت الشمالية حاضنة للعلاقات بين الافراد والمنظمة والواقع المحيط بها	0.625**	0.00
	18	تختار معاونة السمنت العاملين الاكثر ملاءمة للوظائف اعتماداً على متطلبات الوظيفة	0.580**	0.00
الرموز	19	تدعم معاونة السمنت الشمالية نمط محدد للملابس الخاصة بالعمل	0.659**	0.00
	20	يستخدم العاملين في معاونة السمنت الشمالية رموز محددة لها دلالات معينة وثابتة	0.665**	0.00
	21	اظهار بعض التصرفات كما في الابتسامه لها دلالة على العاطفة والصدق بين الافراد العاملين	0.445*	0.00

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

ب- الثبات

لقياس الثبات تم استخدام معادلة الفاكرونباخ لاستخراج الثبات والمطبقة على عينة البحث والبالغة (٢٠١) من مجتمع البحث البالغ (٥٧٢) منتسب عند اجراء الدراسة، وان القيمة المقبولة لمعامل التي أوصى بها (Gronbach, 1960) لمعامل الفا هي (٦٠%) والجدول (٣) يبين قيم الثبات لأداة البحث.

جدول ٣: يبين قيم معاملات الثبات

المتغيرات	الابعاد	الفقرات	لغا كرونباخ
الادارة المرئية	استراتيجية تحديد قواعد العمل	٤	٠.٧٣٢
	استراتيجية التطهير	٤	٠.٧٨٥
	استراتيجية القضاء على الهدر	٤	٠.٧٥٤
الثقافة التنظيمية	Total	١٢	٠.٨٤٩
	القيم السائدة	٣	٠.٧٨٢
	الايدولوجيا	٣	٠.٧٦٢
	الرموز	٣	٠.٨٠٢
	Total	٩	٠.٨٢٣

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

ت- التحقق من فرضيات البحث (الاحصاء الوصفي)

يتبين من الجدول (٤) ان المتوسط الحسابي العام لمحوري البحث (الادارة المرئية) و (الثقافة التنظيمية) (٣.٣٧٧) و (٣.٤٥٧) على التوالي بانحراف معياري (٠.٨٧٤) و (٠.٩٥١) على التوالي وبدرجة وهي اقل من (١) مما يدل على عدم تشتت إجابات عينة البحث ويدل على موافقة عينة البحث على محوري البحث.

جدول ٤: يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المقياس

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	تمتلك ادارة معاونة السمنت الشمالية قواعد عمل محددة	0.974	3.821
2	تتلاءم قواعد العمل مع اهداف معاونة السمنت الشمالية	1.087	3.498
3	يمكن تطوير قواعد العمل بصورة بسيطة لتواكب التغييرات في البيئة السريعة التغيير	1.054	3.323
4	تعتمد معاونة السمنت الشمالية اسلوب الشفافية في انجاز اعمالها	1.165	3.567
5	تشخص معاونة السمنت المشكلات التي تواجه العمل بدقة عالية	1.152	3.149
6	تمتلك الادارة القدرة على استبعاد الافراد الذين يؤثرون في تحقيق متطلبات العمل	1.125	3.567
7	تعمل معاونة السمنت الشمالية على اجراء تغييرات في الادوات والمعدات بناءً على متطلبات العمل	1.271	2.985
8	تطور معاونة السمنت الشمالية العمل بشكل مستمر بهدف تحسين الاداء	1.131	3.100
9	تعتمد معاونة السمنت الشمالية على استخدام تقنية التغذية العكسية في اعمالها بهدف	0.964	3.294

66.468	1.221	3.323	استخدام الموارد بصورة فعالة	10
73.632	1.033	3.682	تتبنى معاونية السمنت الشمالية ثقافة الترشيد في استخدام مواردها	11
64.278	1.245	3.214	تصيص معاونية السمنت الشمالية خطط للحد من الهدر بشكل مستمر	12
67.538	0.874	3.377	تركز معاونية السمنت الشمالية على الجودة في اعمالها	
			الإدارة المرئية	
67.164	1.010	3.358	تسعى معاونية السمنت الشمالية الى بناء ثقافة تنظيمية موحدة	13
71.344	1.215	3.567	تحفز معاونية السمنت العاملين باستمرار بهدف تحقيق بناء قيم ثابتة	14
73.930	1.209	3.697	تقر القيم بشكل بيانات ووثائق رسمية من قبل معاونية السمنت الشمالية	15
69.354	1.025	3.468	تدعم معاونية السمنت الشمالية الافكار المطروحة من الافراد الفاعلين في المنظمة	16
71.144	1.152	3.557	تبني معاونية السمنت حاضنة للعلاقات بين الافراد والمنظمة والواقع المحيط بها	17
65.870	1.157	3.294	تختار الادارة العاملين الاكثر ملائمة للوظائف اعتماداً على متطلبات وشروط الوظيفة	18
61.094	1.073	3.055	تدعم معاونية السمنت الشمالية نمط محدد للملابس الخاصة بالعمل	19
73.532	1.200	3.677	يستخدم العاملين في معاونية السمنت رموز لها دلالات معينة وثابتة	20
68.756	1.121	3.438	بعض التصرفات كما في الابتسامه لها دلالة على العاطفة والصدق بين الافراد العاملين	21
69.132	0.951	3.457	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS Vr26.

ث- نتائج اختبارات الفرضيات

[١] الفرضية الرئيسية الأولى

يتبين من الجدول (٥) ان هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية أي كلما ارتفعت درجة متغير الإدارة المرئية ارتفعت درجة متغير الثقافة التنظيمية أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الادارة المرئية والثقافة التنظيمية في معاونية السمنت الشمالية عند مستوى معنوية (٠.٠٥%).

جدول ٥: يبين علاقة الارتباط البسيط بين الادارة المرئية وقواعد العمل

Correlations			
الارتباط البسيط	الثقافة التنظيمية	الإدارة المرئية	
1	0.597**		
		0.000	المتغير
		201	العدد

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS Vr26.

(أ) الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

يتبين من الجدول (٦) ان هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية أي كلما ارتفعت درجة متغير قواعد العمل ارتفعت درجة متغير الثقافة التنظيمية أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات تحديد قواعد العمل والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

جدول ٦: يبين علاقة الارتباط البسيط بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية قواعد العمل

Correlations			
الارتباط البسيط	الثقافة التنظيمية	قواعد العمل	
1	0.499**		
		0.000	المتغير
		201	العدد

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS Vr26.

(ب) الثبات

يتبين من الجدول (٧) ان هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية أي كلما ارتفعت درجة متغير استراتيجية التطهير ارتفعت درجة متغير الثقافة التنظيمية أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التطهير والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

جدول ٧: يبين علاقة الارتباط البسيط بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية التطهير

Correlations			
الارتباط البسيط	الثقافة التنظيمية	استراتيجية التطهير	
1	0.523**		
		0.000	المتغير
		201	العدد

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS Vr26.

(ت) الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الاولى

يتبين من الجدول (٨) ان هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية أي كلما ارتفعت درجة متغير استراتيجية التطهير ارتفعت درجة متغير الثقافة التنظيمية أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية القضاء على الهدر والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

جدول ٨: يبين علاقة الارتباط البسيط بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية الهدر

Correlations			
المتغير	الارتباط البسيط	الثقافة التنظيمية	استراتيجية القضاء على الهدر
	1	0.516**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	
العدد	201	201	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

[٢] الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال الجدول (٩) نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٣٥.٧% مما يعني أن متغير الإدارة المرئية يفسر ٣٥.٧% من التباين على الثقافة التنظيمية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى.

جدول ٩: يبين علاقة التأثير بين الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية (١)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.597 ^a	0.357	0.354	4.42631

a. Predictors: (Constant), الإدارة المرئية

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

من الجدول (١٠) نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ ١١٠.٣٨٨ عند مستوى دلالة معتمد قيمته (0.000 > 0.05) (Sig) مما يعني أن للمتغير المستقل الإدارة المرئية له دوراً من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية

جدول ١٠: يبين التأثير بين الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية (٢)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2162.743	1	2162.743	110.388	.000 ^b
Residual	3898.849	199	19.592		
Total	6061.592	200			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الإدارة المرئية

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

أما الجدول (١١) نجد أن قيمة $B1 = 0.428$ وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على الإدارة المرئية يرافقه تغير بمقدار ٠.٠٤١ درجة في الإجابة على الثقافة التنظيمية، وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي: الثقافة التنظيمية = $0.428 + 0.041 \times$ الإدارة المرئية.

جدول ١١: يبين علاقة التأثير بين الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية (٣)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	13.777	1.679		8.206	.000
الإدارة المرئية	0.428	0.041	0.597	10.507	.000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين الإدارة المرئية والثقافة التنظيمية في معاونية السمات الشمالية عند مستوى معنوية (٠.٠٥%).

(أ) الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

من خلال الجدول (١٢) نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٢٤.٩% مما يعني أن متغير قواعد العمل يفسر ٢٤.٩% من التباين على الثقافة التنظيمية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى.

جدول ١٢: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية قواعد العمل والثقافة التنظيمية (١)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.499 ^a	0.249	0.245	4.78319
a. Predictors: (Constant), قواعد العمل				

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

من الجدول (١٣) نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ ٦٥.٩٤٢ عند مستوى دلالة معتمد قيمته (0.05 > Sig) (0.000) مما يعني أن للمتغير المستقل قواعد العمل له دوراً من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية.

جدول ١٣: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية قواعد العمل والثقافة التنظيمية (٢)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1508.681	1	1508.681	65.942	.000 ^b
	Residual	4552.911	199	22.879		
	Total	6061.592	200			
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), قواعد العمل						

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

أما الجدول (١٤) نجد أن قيمة $B1 = 0.974$ وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشاركون على قواعد العمل يرافقه تغير بمقدار ٠.١٢٠ درجة في الإجابة على الثقافة التنظيمية، وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي: الثقافة التنظيمية = ٠.٩٧٤ + ٠.١٢٠ قواعد العمل.

جدول ١٤: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية قواعد العمل والثقافة التنظيمية (٣)

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constant)	17.274		9.945	.000
	قواعد العمل	0.974	.499	8.120	.000
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية					

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوي بين استراتيجية تحديد قواعد العمل والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

(ب) الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

من خلال الجدول (١٥) نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٢٧.٣% مما يعني أن متغير استراتيجية التطهير يفسر ٢٧.٣% من التباين على الثقافة التنظيمية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى.

جدول ١٥: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية التطهير والثقافة التنظيمية (١)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.523 ^a	0.273	0.270	4.70498
a. Predictors: (Constant), التطهير				

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

من الجدول (١٦) نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ ٧٤.٨٢٤ عند مستوى دلالة معتمد قيمته $(0.05 > 0.000)$ (Sig) مما يعني أن للمتغير المستقل استراتيجية التطهير له دورا من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية.

جدول ١٦: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية التطهير والثقافة التنظيمية (٢)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1656.368	1	1656.368	74.824	.000 ^b
	Residual	4405.224	199	22.137		
	Total	6061.592	200			
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية			b. Predictors: (Constant), التطهير			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), التطهير

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

أما الجدول (١٧) نجد أن قيمة $B1 = 0.911$ وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على استراتيجية التطهير يرافقه تغير بمقدار ٠.١٠٥ درجة في الإجابة على الثقافة التنظيمية، وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي: الثقافة التنظيمية = $0.911 + 0.105$ استراتيجية التطهير.

جدول ١٧: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية التطهير والثقافة التنظيمية (٣)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.443	1.389		13.998	.000
	التطهير	0.911	0.105	0.523	8.650	.000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

وبالتالي تقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التطهير والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

(ت) الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

من خلال الجدول (١٨) نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٢٦.٦% مما يعني أن متغير استراتيجية الهدر يفسر ٢٦.٦% من التباين على الثقافة التنظيمية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى.

جدول ١٨: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية القضاء على الهدر والثقافة التنظيمية (١)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.516 ^a	0.266	0.263	4.72717

a. Predictors: (Constant), الهدر

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

من الجدول (١٩) نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ ٧٢.٢٦٠ عند مستوى دلالة معتمد قيمته $(0.05 > 0.000)$ (Sig) مما يعني أن للمتغير المستقل استراتيجية الهدر له دورا من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية.

جدول ١٩: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية القضاء على الهدر والثقافة التنظيمية (٢)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1614.718	1	1614.718	72.260	.000b
	Residual	4446.874	199	22.346		
	Total	6061.592	200			
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية			b. Predictors: (Constant), العدر			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الهدر

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

أما الجدول (٢٠) نجد أن قيمة $B1 = 0.956$ وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على استراتيجية الهدر يرافقه تغير بمقدار ٠.١١٢ درجة في الإجابة على الثقافة التنظيمية، وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي: الثقافة التنظيمية: $0.956 + 0.112$ استراتيجية التطهير.

جدول ٢٠: يبين علاقة التأثير بين استراتيجية القضاء على الهدر والثقافة التنظيمية (٣)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.197	1.555			11.701
التطهير	0.956	0.112	0.516		8.501

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

وبالتالي تقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية القضاء على الهدر والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

٥ الاستنتاجات والمقترحات

ركز الباحث في هذا المبحث على تقديم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها عبر نتائج البحث، من خلالها يتم تقديم مجموعة من المقترحات بهدف معالجة مشكلة البحث، بما ينسجم مع ما تم مناقشته من استنتاجات، اعتماداً على تصورات المخطط الفرضي للبحث في الميدان المبحوث، وكما يأتي:

أ- الاستنتاجات

- [١] ادراك معاونية السممت الادارة المرئية كمفهوم عام وهو ما أشرت نتائج الدراسة، الا انها لا تمارسه وفقاً للأسلوب العلمي عن طريق اعتمادها الصحيح للاستراتيجيات الخاصة بالإدارة المرئية.
- [٢] يوجد تأثير معنوي للإدارة المرئية مجتمعة في الثقافة التنظيمية، ما يدل على أنه كلما زاد تبني الميدان المبحوث لاستراتيجيات الادارة المرئية كلما انعكس ايجاباً في الثقافة التنظيمية.
- [٣] وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الإدارة المرئية منفردة في الثقافة التنظيمية في معاونية السممت الشمالية.
- [٤] يوجد ارتباط لاستراتيجيات الادارة المرئية في الثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

ب- المقترحات واليات التنفيذ

يعرض الجدول (٢١) التوصيات التي تم الوصول اليها اعتماداً على نتائج البحث الميدانية مع اليات التنفيذ والجهة المسؤولة عن التنفيذ.

جدول ٢١: مقترحات واليات التنفيذ

ت	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١	تعزيز الاعتماد على استراتيجيات الادارة المرئية لما لها تأثير في الثقافة التنظيمية	المديرون والرؤساء المباشرون في إداراتهم وإقسامهم	١. تطوير أسلوب الشفافية في انجاز الاعمال ٢. الاعتماد على اجراء تغييرات في الادوات والمعدات بناءً على متطلبات العمل.
٢	التركيز على تطوير استراتيجية القضاء على الهدر لما لها من تأثير كبير في الثقافة التنظيمية	المديرون والرؤساء المباشرون في إداراتهم وإقسامهم	١. الاعتماد على التغذية العكسية في الاعمال بهدف استخدام الموارد بصورة اكثر كفاءة وفاعلية. ٢. تعميم ثقافة الترشيح في استخدام الموارد. ٣. الاعتماد على الحصول على مؤشرات الجودة (الاعتمادية) والخاصة بالإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية.
٣	يجب الاهتمام باستراتيجية التطهير لما لها من تأثير في الثقافة التنظيمية.	المديرون والرؤساء المباشرون في إداراتهم وإقسامهم	١. اجراء اسلوب تقييم الاداء ٣٠٦ درجة للوصول الى الافراد الذين يؤثرون في تحقيق متطلبات العمل والعمل على استبعادهم.
٤	تطوير الثقافة التنظيمية	المديرون والرؤساء المباشرون في إداراتهم وإقسامهم	١. نشر القيم الخاصة بالمنظمة على شكل منشورات، كذلك الاعتماد على ما توفره الخدمات الالكترونية لتحقيق النشر السريع. ٢. ضرورة اعتماد نمط محدد للملابس الخاص بالعمل في معاونية السممت الشمالية.

المصدر: اعداد الباحث.

References

1. Abdel Halim, Taghreed Awad and Mersal, Mona El Nile Mustafa, (2018), Visual Management and its Role in Decision Making: A Case Study of Omdurman National Bank - Khartoum, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 19, Issue 2.
2. Abdelkhalek, Eva S., Elsibai, Mohamad D., Ghosson, Ghida K., and Hamzeh, Farook R. (2019). "Analysis of Visual Management Practices for Construction Safety" In: Proc. 27 th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC), Pasquire C. and Hamzeh F.R. (ed.), Dublin, Ireland.
3. Akgün, Ali E. Akgün & Keskin, Halit & Kocoglu, Ipek & Zehir, Cemal, (2019), The Relationship Among Organizational Symbols, Firm Absorptive Capacity, and Product Innovativeness, Engineering Management Journal.
4. Al-Abadi, Hashem Fawzi, (2007), The Role of Visual Management Strategies in the Success of University Administration Work to Achieve Outstanding Performance, An Applied Study at the University of Kufa, Journal of Administrative Studies, Volume 1, Number 3.
5. Al-Najjar, Shahnaz Fadel, (2020), The Strategic Dimension of the Organizational Core Ideology, Journal of Administration and Economics, Issue 124.
6. Arifin, A Hadi & Saputrab, Jumadil & Putehc, Anwar & Qamariusd, Ibrahim, (2019), The Role of Organizational Culture in the Relationship of Personality and Organization Commitment on Employee Performance, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol. 9, Issue 3.
7. Aziza, Kbar, and Rokaya, Qaitatni, (2020), Organizational Culture and Organizational Loyalty, a field study at the Sanitary Ceramics Foundation in Milia, Muhammad Al-Siddiq Bin Yahya University, Jijel, College of Social Sciences and Humanities.
8. Badrani, Fatima Muhammad Salih. (2019). Epistemology theories in the development of cognitive understanding and beliefs. Jordan: Dar Ghaida for publication and distribution.
9. Badrani, Fatima Muhammad Salih. (2019). Epistemology theories in the development of cognitive understanding and beliefs. Jordan: Dar Ghaida for publication and distribution.
10. BOERIU, Adriana Elena & CANJA , Cristina Maria, (2022), Application of a new continuous improvement methodology in the baking industry: a case study in Romania, ACTA TECHNICA CORVINIENSIS – Bulletin of Engineering, University POLITEHNICA Timisoara, Faculty of Engineering Hunedoara, 5, Revolutiei, 331128, Hunedoara, ROMANIA.
11. Broush, Zinedine and Hadar, Lahcen, (2007), The Role of Organizational Culture in Managing Change in the Algerian Economic Institution: A Field Study at the National Institution for Measurement and Monitoring Instruments, Journal of Economic and Administrative Research, First Issue, University of Mohamed Khudair Biskra.
12. Cicea, Claudiu & Țurlea, Carmen, & Marinescu ,Corina, (2022), Nicolae Pintilie Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence, Journal of Sustainability in Organizational Culture and Intercultural Management, Vol. 14, No. 4.
13. Costa, Humberto M. & Victor, Marcelo V. Silva , Mourão, Alexandre, Caroline P. & Laércio, Valente Francisco, (2015), REDESIGNING ADMINISTRATIVE PROCEDURES USING VALUE STREAM MAPPING: A CASE STUDY, Jpurnal of Proceedings IGLC-21, Fortaleza, Braz.
14. Daughtry, Timothy C. & Casselman, Gary R., (2009), Executing Strategy :From Boardroom To Frontline Capital Ideas For Business", 1th Edition, Capital Books, Inc, Herndon, Virginia, USA, 2009.
15. Eriksson, Y. and Fundin, A. (2018), "Visual management for a dynamic strategic change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 31 No. 3, pp. 712-727.
16. Esitti, Bekir & Buluk, Buket, (2020) Organizational Symbolism: An Overview of the Tourism Industry, Book, IGI global publisher of timely knowledge.
17. Faeq, Dalia Khalid & Ismael, Zain Noori, (2022), Organizational Culture as a mediator between Employee Dissatisfaction and Turnover Intention, International Journal of English Literature and Social Sciences Vol-7, Issue-5.
18. Farahat, Laila El-Sayed. (2001). Mathematical cognitive measurement. Cairo, Egypt: Al-Kitab Center for Publishing.
19. Farahat, Laila El-Sayed. (2001). Mathematical cognitive measurement. Cairo, Egypt: Al-Kitab Center for Publishing.
20. Gorenak, Mitja & Edelheim, Johan R. & Brumen, BoÅtjan, (2020), The influence of organizational values on job satisfaction of employees. Human Systems Management, Vol. 1, No. 15.
21. Graban, M. (2011). Lean Hospital. Increasing Quality, Patient Safety and Employee Safety, (P. Şengözer.Trans.) Istanbul: Optimist Publications. No.224162163.
22. Hashim, Marwa, (2020), survey form, https://www.researchgate.net/publication/338753288_alanmwdhj_alastqsayy
23. <https://ncsciraq.gov.iq/>
24. IBRAHIM, MAHDANI & SAPUTRA, JUMADIL & ADAM, MUHAMMAD & YUNUS, MUKHLIS, (2022), Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication, Jumadil Saputra, Vol. 9, E-ISSN: 2224-2899

25. Karel De Witte & Jaap J. van Muijen (1999) Organizational Culture, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:4, 497-502.
26. Kenedi, Jon & Satriawan, Bambang & Khaddafi, Muammar, (2022), The impact of organizational culture on employee performance, *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences |IJERLAS*, Vol.2, No.6.
27. Milošević, N., Mišić, M., & Matić, N. (2021). The importance of organizational culture for humanitarian operations. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 16(1), 61-79.
28. Pedó, B.; Formoso, C.T.; Viana, D.D.; Tzortzopoulos, P.; Brandalise, F.M.P.; WhitelockWainwright, A. Visual Management Requirements to Support Design Planning and Control within Digital Contexts. *Sustainability* 2022, 14, 10989. <https://doi.org/10.3390/su141710989>.
29. Putra, I. M. Y. D., Rasmini, N. K., Gayatri, G., & Ratnadi, N. M. D. (2022). Organizational culture as moderating the influence of internal control and community participation on fraud prevention in village fund management during the COVID-19 pandemic. *Linguistics and Culture Review*, 6(S1), 351-362
30. Qureshi, M. Rizwan Jameel & Abdulkhalq, Alnamer M., (2015), Increasing ERP Implementation Success Ratio by Focusing on Data Quality & User Participation, *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, Vol. 3.
31. Reinbold, A.; Lappalainen, E.; Seppänen, O.; Peltokorpi, A.; Singh, V. Current Challenges in the Adoption of Digital Visual Management at Construction Sites: Exploratory Case Studies. *Sustainability* 2022, Vol. 14, No. 14395.
32. Schein, E. H.(1990), *Organizational culture American Psychologist*, vol.45, No2.
33. Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance *Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9.
34. Shin, Sang-Hoon & Shin, Yong-John, (2020), The impact of organizational culture and strategy on shipping liner's awareness and utilization of the 4th IR technologies, *journal of MARITIME POLICY & MANAGEMENT*.
35. Styhre, A. (2010). *Visual culture in organizations: Theory and cases*. Routledge.
36. Suski, Cássio Aurélio, (2019), The Importance of Visual Management as a Motivator of Human Capital and Optimization of the Results of the Productive System, *Asian Basic and Applied Research Journal*, Vol.1, No, 1.
37. TĂNASE, Ion Alexandru, (2015), THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON CULTURE TRANSFER, *PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, BUCHAREST, ROMANIA*.
38. Tianingrum, Atikah Sofa, (2022), The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance, *journal of ATM* , Vol 6, No. 2.
39. Tocquigny, Rick & Butcher ;Butcher,Andy, (2012), When Core Values Are Strategic :How The Basic Values of Procter and Camble Transformed Leadership At Fortune 500Companies,P and G Alumni Network,Inc , New Jersey.
40. Wally, Bernhard & Mazak, Alexandra & Mayrhofer, Dieter Huemer, Christian, (2022), Defining Business Rules for REA based on Fragments and Declarations, *Vienna University of Technology, Institute of Software Technology and Interactive Systems, Business Informatics Group, Vienna, Austria*, Vol. 9, No. 11.
41. Widarko, Variable & Brotosuharto, Agus & M. Khoirul Anwarodin , (2022), Work Motivation and Organizational Culture onWork Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating , *Journal of Golden Ratio of Human Resource Management* , Vol.2, Issue. 2.