



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
Impact Factor isi 1.304

**العدد التاسع عشر / الجزء الأول حزيران 2023**

**جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية  
بشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة.**

**Management quality in light of the practice of visual  
management in the food industry companies in the Gaza  
Strip.**

إعداد:

الدكتور: محمد عبد اشتهوي  
أستاذ إدارة الاعمال المشارك بجامعة القدس  
الأستاذة: سوزان أحمد حمادة  
محاضر في الكلية الجامعية التطبيقية-جامعة  
المفتوحة- Mestwiwy@qou.edu  
الأقصى- Shamada@ucas.edu.ps

**Dr: Muhammad Abd Ishtiwi**

**Associate Professor of Business Administration at Al-Quds Open  
University.**

**Suzan Ahmed Hamada.**

**Lecturer at the Applied University College – Al-Aqsa University.**

**المخلص.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية  
بشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث طبقت مفردات الدراسة على ثمان شركات  
للصناعات الغذائية (شركة الخزندار، شركة الخليج، شركة الشوا، شركة اليازجي، طبيبات الشام،  
شركة بيونير، شركة أبو إسكندر، شركة الايمان) تعمل في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع  
الدراسة الحقيقي من (54) شركة ومثله عينة عشوائية بسيطة مفرداتها (205) من المناصب



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإشرافية للعاملين في شركات الصناعات الغذائية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحققت عدد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية، بمعنى كلما زاد تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية كلما كان هناك جودة قرار أفضل، وأنه توجد ممارسة لاستراتيجيات الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية بوزن نسبي قدرة (75.20%) وهي نسبة مرتفعة. وأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية لدى العاملين في المناصب الإشرافية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة تبعاً لكل من المتغيرات (الشركة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بضرورة اهتمام شركات الصناعات الغذائية بالتدريب والتطوير للعاملين في المناصب الإشرافية بما يؤهلهم للتعامل مع استراتيجيات الإدارة المرئية. من خلال التدريب وورش العمل واستدعاء ذوي الخبرات. وإلى ضرورة تعزيز الاعتماد على استراتيجيات الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية من أجل تحقيق جودة اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المناصب الإدارية.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية.**

**Abstract.**

The study aimed to identify the quality of administrative decisions in the light of the practice of visual management in food industry companies in the Gaza Strip, where the study was applied to eight food industry companies (Al-Khazendar Company, Al-Khaleej Company, Al-Shawa Company, Al-Yazji Company, Taybat Al-Sham Company, Pioneer Company, Abu Iskandar Company, Al-Iman Company) operates in the Gaza Strip, where the real study population consisted of (54) companies, and it was represented by a simple random sample of (205) supervisory positions for workers in food industry companies. The questionnaire was used as a tool for data collection. The results, the most important of which is that there is a direct relationship between the application of visual management strategies and the quality of



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

administrative decisions, meaning the greater the application of visual management strategies in food industry companies, the better decision quality there will be, and that there is a practice of visual management strategies in food industry companies with a relative weight of (75.20%) which is a high percentage. And that there are no differences between the respondents' response averages about the visual management of workers in supervisory positions and the quality of administrative decisions in the food industry companies in the Gaza Strip, according to each of the variables (company, gender, age, educational qualification, years of service). From the point of view of the study sample, and in the light of the results of the study, the researcher recommends the need for food industry companies to pay attention to training and development for workers in supervisory positions to qualify them to deal with visual management strategies. Through training, workshops and summoning experts. And the need to enhance reliance on visual management strategies in the food industry companies in order to achieve the quality of administrative decision-making in various administrative positions.

Keywords: visual management, quality of administrative decisions.

#### المقدمة:

يشهد العالم في الوقت المعاصر اهتماماً كبيراً بدراسة الأساليب الحديثة للإدارة لما لها من أثر كبير على عمليات التطوير للأجهزة الإدارية والمالية بشكل عام وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة لجميع القطاعات في الدولة ومع انطلاق الثورة التكنولوجية الحديثة ظهرت أدوات إدارية جديدة تساهم وتساند لتحقيق مناخ إداري مناسب لإنجاز البرامج وتحقيق الأهداف المنشودة. وقد أصبح التقدم واضحاً في جميع المجالات العلمية والتقنية والعملية التي يترتب عليها ظهور تغيرات سريعة في شتى مناحي الحياة تمثلت في الانفجار المعرفي والتقني وسهولة



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الانتقال والتواصل وأن هذه التغيرات فرضت على جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة أعمالها 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، الاقتصادية، الاجتماعية والبشرية بشكل متوازن يضمن التوصل إلى نتائج إيجابية تتمثل في تلبية الاجتياحات الإنسانية الأساسية وتحسين مستوى المعيشة دون الإخلال بحق الأجيال القادمة والالتزام بمبدأ المحافظة على النظم البيئية وتجدد الموارد الطبيعية. وقد تطورت المفاهيم الإدارية في حالة الحداثة والتغيير التي نعيشها وفي ظل مفاهيم الإدارة المعاصرة ظهر مفهوم (الإدارة المرئية) الذي يستمد فكرته من تحول الإدارة من ممارسة العمليات الإدارية بالطرق التقليدية إلى ممارستها بطرق فاعلة تمكن من إشراك الموظفين في صناعة القرارات الإدارية ومن مراقبة سير العمل في ميدان العمل والشعور بالمسؤولية والدافعية نحو العمل والإنجاز وتحقيق المتطلبات اللازمة لإنجاز الأعمال بأقل تكاليف وجهد ووقت، وذلك ما أشار إليه (برهمن، 2012: 3) حيث بين بأن الإدارة المرئية تأتي كأسلوب أو نهج إداري يطبق في العديد من المؤسسات العالمية حيث تعتمد على تعظيم الاستفادة من خلال التواصل المرئي ولقد تعددت الأساليب التي سعت إلى تخفيض مستوى الهدر والفاقد الصناعي إلا أن أغلبها شابه عيوب عديدة مما ساهم في ظهور منهجية كايزن اليابانية، وأن من أحد أبعاد منهج كايزن للتحسين المستمر هو الإدارة من أرض المصنع التي أطلقوا عليها مسمى "جمبا تسو" والتي تسعى إلى التحسين المستمر من خلال تخفيض الفاقد الصناعي في الشركات الصناعية وذلك بتطبيق الإدارة المرئية. وقد يتأتى الهدر في مقدرات المؤسسة جراء اتخاذ قرارات الروتينية غير الفاعلة التي تستهلك كمية كبيرة من الوقت مما يعطل سير العمل داخل المؤسسة ومصالح العاملين بها ويدفع إلى بعض أشكال الفساد فيها، وهو ما يستوجب اتخاذ قرارات مناسبة للتخلص والقضاء عليها. علماً بأن عملية اتخاذ القرارات وتحسينها تعتمد بشكل كبير على جودة المعلومات المتوفرة والمستخدم، وهو ما يرتبط عضويًا بوجود نظم معلومات إدارية متطورة لدعم القرار فيجعل من المعلومات انسيابية يمكن تقديمها في الوقت الصحيح لمساعدة متخذي القرار على اتخاذ القرار الأمثل.

والإدارة المرئية تركز في مضمونها على جلب المعلومات من مصادرها مباشرة، وذلك من خلال تواجد المسئول ميدانياً في العمل وأي معلومات تتعلق بسير العمل يكون مطلع عليها بشكل مباشر، الأمر الذي قد يساعده في صناعة القرار الإداري الأمثل. وذلك ما أكده



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(الطيفي، 2016: 14) حيث أشار إلى أن النجاح الذي تحققه أي شركة أو مؤسسة يتوقف بشكل كبير على القدرة والكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة على أساس أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كل جوانب التنظيم الإداري، وأن أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أسس اتخاذ القرارات وأساليبها، ولما كانت شركات الصناعات الغذائية أحد أعمدة الاقتصاد الوطني، بها عدد كبير من العمالة الفعالة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وأن طرق إدارتها لا تخضع إلى نظم محكومة كما في القطاع العام، نظراً لأنها تتبع القطاع الخاص الذي يعتمد على قدرة وإمكانات أصحاب رؤوس الأموال على إدارتها بالشكل الذي يحقق أفضل الأرباح لها، ومن الجدير ذكره أن أصحاب الشركات الخاصة غالباً ما تتشكل لديهم دافعية كبيرة لمتابعة أعمالهم عن كثب من مكان العمل وليس من خلال تواجدهم في مكاتب مغلقة، فوجد بأن منهم من يمارس الإدارة المرئية بشكل فعلي حتى لو لم يكن يدرك مضمونها العلمي والاكاديمي، ولكنه يمارسها فعلياً، وأن القرارات التي يتخذها أصحاب تلك الشركات تكون معتمدة على معلومات حقيقية تم الاطلاع عليها بشكل مباشر وغالباً ما يكون مدراء تلك الشركات حريصين عند اتخاذ قراراتهم خوفاً من أي فشل أو أي خسارة قد تتحقق جراء قراراته.

### مشكلة الدراسة:

من الأدوار المهمة للإدارة العليا التواجد في مواقع العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي المهمة التي توقف كثير من المديرين عن القيام بها، إضافة إلى ميل كثير من المنظمات للتركيز على المعرفة، وتجاهل القيم الإيجابية كالانضباط الذاتي، والنظام، وقيادة المنظمة لتعلم هذه القيم التي تتوافق مع تحقيق الإدارة المرنة، وتعمل الإدارة المرئية على تغيير ثقافة العمل المكتبي للمديرين الذي لا يعرفون شيئاً عن خدماتهم وسير الأعمال إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم، ولا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في منظماتهم، لذا فهم غرباء عما يحدث فيها من مشكلات والتي يمكن صياغتها على الورق، وعندما تنفصل علاقتهم بموقع الأحداث تنفصل علاقتهم بمنظماتهم وبموظفيهم، وأن متابعة المدراء لمجريات العمليات الإنتاجية بكافة مراحلها عن كثب، يجعلهم قادرين على فهم كافة التفاصيل المتعلقة بالعملية الإنتاجية سواء من الناحية الإدارية أو من الناحية الفنية، وذلك يفتح المجال لعمليات البحث والتطوير عن كل ما يساهم في تجويد المنتجات.

وفي حدود علم الباحثان فإن قلة الدراسات التي أجريت حول تطبيق الإدارة المرئية في مجال شركات الصناعات الغذائية تأتي هذه الدراسة لتوضيح الإدارة المرئية، وسد الفجوة بخصوص



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قلة عدد الدراسات حول تطبيق الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية ودورها في جودة القرارات الإدارية و تكمن أيضا في أن كثير من المؤسسات والشركات لا تدرك مفهوم وأهمية الإدارة المرئية ودورها في تحقيق اتخاذ قرار فعال وبجودة عالية على أسس عملية بما يحقق مصلحة لشركات الصناعات الغذائية، وتعاني المصانع والشركات في قطاع غزة من مشكلات كثيرة منها: نقص المواد الخام اللازمة لعملية الإنتاج، إغلاق المعابر والذي أدى إلى صعوبة وصول البضائع والمواد اللازمة، التيار الكهربائي وانقطاعه يؤثر سلباً على العملية الإنتاجية والخدمية بشكل يومي.

ومما سبق تظهر حاجة الشركات والمصانع إلى تطوير المنظومة للعمل ليتمكن من الاستمرار في ظل هذه الظروف وهذا النجاح يعتمد على دور المستويات الإدارية الإشرافية المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار الإداري ورضائهم، وتحقيق الأرباح وتخفيض التكاليف لأصحاب المصلحة العامة والاهتمام في إدخال وتطوير الأنظمة المعلوماتية الإدارية كنظام دعم القرارات في قطاعاتها سواء كانت عامة أو خاصة ومن هناك تظهر مشكلة الدراسة وتحديدها من خلال سؤال الرئيس التالي:

**ما دور الإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس كان لابد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية: -**

1. ما درجة ممارسة الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية في الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
2. ما مستوى جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
3. هل يوجد دور للإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
4. هل توجد فروق بين استجابات افراد العينة حول كل من (الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية) في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة)؟



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟ ولتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى كان لابد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوضع قواعد العمل في جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطهير في جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقضاء على الهدر في جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر).

أهداف الدراسة:

1. استكشاف مستوى جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
2. التعرف على واقع الإدارة المرئية ودورها في جودة اتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة والرشيدة في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
3. التعرف على دور ممارسة الإدارة المرئية في تحسين جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية بالمحافظات الجنوبية.
4. استكشاف الفروق في استجابات افراد العينة تجاه كل من (الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية) في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية: في أنها توضح المضامين الفكرية لكل من متغيري الدراسة، حيث زيادة وعي وأدراك العاملين في الشركات محل الدراسة بهما. كما وأنها ستحقق إطاراً نظرياً يمكن الرجوع إليه من قبل الباحثين عند إجراء دراسات بحثية جديدة تتعلق بموضوع الدراسة. أما من الناحية العملية فإنها تساهم في تحديد مستوى تطبيق الإدارة المرئية وبيان إيجابياتها التي يمكن استغلالها في صياغة واقع تنظيمي جديد في الشركات محل الدراسة، كما وتقدم نتائج الدراسة قاعدة تمكن مديري شركات الصناعات الغذائية من اتخاذ القرارات الرشيدة باتجاه تحقيق أهداف الشركة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في "الإدارة المرئية" حيث تم اعتماد أبعادها وفقاً لمصفوفة الأبعاد التي تم بناؤها لهذا الغرض، والتي بينت الأبعاد الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين وهي: (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر، التحسين المستمر). وكانت على النحو التالي:

جدول (1): أبعاد المتغير المستقل

م	الدراسة	السنة	وضع قواعد العمل	التطهير	القضاء على الهدر والأنشطة والثروات	خط-طبق-راجع-طور	متطلبات إدارية	متطلبات فنية	التحسين المستمر المنهجي	التحسين المستمر التدريجي
1	القحطاني	2020	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
2	عثمان	2020	-	-	-	-	✓	✓	-	-
4	الحيلة، أبو العجوة	2018	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
5	عبد الحلیم، مرسال	2018	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
6	Schultz	2017	-	-	✓	-	-	-	-	-
7	Eaidgah, at All	2016	-	-	✓	-	-	-	✓	✓
13	برهمن	2012	-	-	✓	-	-	-	✓	✓
	المجموع		3	3	6	0	1	1	2	2

المتغير التابع: جودة اتخاذ القرارات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة في معرفة دور تطبيق الإدارة المرئية على جودة اتخاذ القرارات الادارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية.

**الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على شركات الصناعات الغذائية العاملة في المحافظات الجنوبية فقط، نظراً لتعذر الوصول إلى باقي المحافظات الشمالية جراء الاحتلال المفروض على المحافظات الجنوبية.

**الحد الزمني:** طبقت مفردات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2022-2023م.

**الحد البشري:** تتمثل في جميع العاملين في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة. و**الحد المؤسسي:** طبقت مفردات الدراسة على الشركات التالية: (شركة الخزندار، شركة الخليج، شركة الشوا، شركة اليازجي، طبيبات الشام).

**مصطلحات الدراسة:**

**الإدارة المرئية:** عرفها برهمين (2012: 29) على أنها أسلوب ونهج إداري حديث مستمر يطبق في المؤسسات يعتمد على تعظيم التواصل المرئي من طبقات الإدارة العليا والوسطى والمتدنية حيث تعتبر الإدارة المرئية إحدى أنماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد يدخل المكان أول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة. أما الباحثان يعرفا الإدارة المرئية إجرائياً على أنها أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات.

**جودة القرارات الإدارية:** عرفها ناجي، الديك (2011: 14) بأنها عبارة عن القرار الإداري الجيد وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة كما أن جودة القرارات الإدارية هي عبارة عن اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة وكذلك أن القرار الجيد هو الذي يجب تنفيذه كذلك أن إقرار الجيد هو ذلك الذي يعكس نزاهة عملية صنع القرار.

أما الباحثان يعرفا جودة القرارات الإدارية إجرائياً: على أنها عملية عقلانية ممنهجة باستخدام المعلومات الدقيقة الموثوق بها لحل مشكلة معينة وذلك بتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب لحل تلك المشكلة بكفاءة وفعالية في الأداء بالوقت المناسب.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة المرئية: أجريت العديد من الدراسات التي اختصت بمجالات متعددة ففي مجال عمل الجامعات اجرت (القحطاني, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، وكانت نتائج الدراسة بحيث تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الأول " استراتيجيات قواعد العمل" بين (71.4% - 80%) كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات قواعد العمل 74.8%. تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "استراتيجية التطهير"، بين (69.8% - 74.7%) كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات التطهير 72.1%. تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثالث " استراتيجيات القضاء على الهدر"، بين (66.3% - 72%) كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات القضاء على الهدر (70%) أما في مجال عمل الشركات فقد أجرى (الحيلة، وأبو العجوة, 2018). دراسة هدفت للتعرف على أثر الإدارة لمرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة السكسك وشركاه ونتج عن الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (المتغير الثابت، استراتيجيات وضع قواعد العمل، التطهير/ التشخيص) والتنمية المستدامة وأن (استراتيجيات القضاء على الهدر) كان تأثيرها ضعيفاً أي أنها لا تؤثر في التنمية المستدامة. وفي بنفس المجال أجرى (Schultz, 2017) دراسة هدفت إلى تقييم إمكانات تقنيات الإدارة المرئية لتحسين الكفاءة والشفافية والقيمة في تطوير نظم معرفة إدارة المرافق، وفلسفة علم التصميم مع إطار نهج البحث الإجرائي. مدموجة مع الأنظمة اللينة. ونتج عن الدراسة أنه يحتاج قسم إدارة أصول المرافق إلى المواءمة بشكل أكثر استراتيجياً مع قيادة المنظمة من خلال فهم قيم الأعمال الأساسية ورسالتها ورؤيتها، من الضرورة أن يصبحوا شركاء في إنشاء مساهمة قائمة على القيمة في النتائج النهائية للمؤسسات والخطة الاستراتيجية. وفي بنفس المجال أجرى (Torghabehi, at All, 2016) دراسة هدفت إلى الترابط بين الإدارة المرئية وإدارة الأداء وبرامج التحسين المستمر واقتراح إطار عملي لإنشاء برنامج إدارة مرئية فعال بالاشتراك مع إدارة الأداء وأنظمة التحسين المستمر من أجل التبسيط. ونتج عن الدراسة أنه يمكن أن توفر الإدارة المرئية حلاً بسيطاً وفعالاً لتعزيز تدفق المعلومات في المؤسسات لكي تحقق الإدارة المرئية فوائدها الكاملة يجب أن تكون جزءاً من خطة أكبر، يجب أن يكون مرتبطاً ببرنامج إدارة الأداء، والذي يوفر مدخلات في الإدارة المرئية، ومبادئ التحسين المستمر، لم



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يكتف هذا البرنامج بتحسين فهم العمليات ورفع مستوى الوعي حول الأداء والقضايا المرتبطة به فحسب ، بل عزز أيضاً الشفافية والانضباط والملكية المشتركة ومشاركة الفريق والعقلية العلمية، مما ساعد في تحقيق تحسينات كبيرة وملموسة في العملية. وساعد في إنشاء برنامج التحسين المستمر الإنتاجي. كذلك أوجد أساساً متيناً لتسهيل التدفق الفعال للمعلومات في ضمان الجودة في المجالات الخاصة به.

**أما في مجال عمل المعاهد التكنولوجية فقد أجرى (عثمان، 2020) دراسة هدفت إلى استخدام المؤسسات لاستراتيجيات الإدارة المرئية في وسائل التعليم ذات الجودة العالية من خلال إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر. ونتج عن الدراسة أنه توجد إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح، وهذا يدل على اتفاق العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة معاونة وإداريين في التعاون بتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية بدرجة كبيرة وهي علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين تطبيق الإدارة المرئية والتحسين المستمر. أما في مجال عمل البنوك أجرى (عبد الحليم، ومرسال، 2018) دراسة هدفت إلى دراسة وتحليل استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) ودورها في اتخاذ القرار، ونتج عنها أن تطبيق البنك للإدارة المرئية بصورة واضحة، وأن البنك يهتم بقواعد العمل، سياسة التطهير مطبقة بالبنك، أن البنك يبذل جهداً مقدراً في سبيل تقليل هدر الأنشطة والثروات، ويتم اتخاذ القرار بالبنك بأسس علمية.**

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:**

**في مجال عمل الوزارات الحكومية في الخدمات الطبية العسكرية أجرى (الشنطي، وسعدة، 2020) دراسة هدفت للتعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات، ونتج عن الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة متوسطة بنسبة (59.88%) وكذلك أيضاً جودة اتخاذ القرارات بوزن نسبي (59.18%) كما وتؤثر عمليتي إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في جودة اتخاذ القرارات وقد فسرت ما نسبته (84.5%) من التباين في المتغير التابع. وبنفس المجال أجرى (السرسيك، 2020) دراسة هدفت للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية ووزارة الداخلية والأمن الوطني غزة- فلسطين ونتج عن الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.18%) وكذلك**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جاءت جودة القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.64%) كما وبينت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات. وبنفس المجال أجرى **Vahedi, (Arvand, 2020)** دراسة هدفت للتعرف على دور نظم المعلومات في صنع القرار والسياسة العامة. مع التعبير عن المفاهيم المتعلقة بالسياسة العامة ودور نظم المعلومات، وكانت نتائجها أن الأنظمة ذات التأثير على الجودة والسرعة ودقة البيانات التي يتم جمعها في اتخاذ القرار وتؤثر على أداء الحكومة وصنع القرار والسياسات والسلطات العامة المتبعة والمعتمدة من قبل الجهات الحكومية والجمهور كلما كانت أنظمة المعلومات أقوى وأسرع وأكثر دقة كلما زادت نجاح الإدارة العامة في تبني سياسات في حل المشكلات. أما في مجال المعاهد العليا أجرى **(محمد، وآخرون، 2021)** دراسة هدفت للتعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية في المعاهد العليا بمدينة أجدابيا - ليبيا وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة القرارات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية المتمثلة في المتطلبات (مساندة واهتمام الإدارة العليا , تنظيمية، مادية، برمجية، بشرية) وبينت مستوى متوسط للمتطلبات (المادية - والبرمجية) ومستوى مرتفع في باقي المتطلبات، كما بينت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات (المادية - البرمجية) وبين جودة القرارات الإدارية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية في باقي المتطلبات، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس، ونظم المعلومات الإدارية، وكذلك الجنس وجودة القرارات الإدارية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المتغيرات. وأوصت بتوفير المتطلبات المادية والبرمجية، وأن تتناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وأن يكون هناك تكامل وترابط بين القرارات وتصنيف البدائل أما في مجال الشركات أجرى **(الفواعير، 2015)** دراسة هدفت للتعرف على أثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران لموظفي الشركة الأردنية للطيران. ونتج عن الدراسة أنه يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات واجهة المستخدم) على شفافية القرارات كبعد من أبعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين. ويوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات واجهة المستخدم) على تكاملية القرارات كبعد من أبعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين. ويوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات واجهة المستخدم) على سرعة القرارات كبعد من أبعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين. وبنفس المجال أجرى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(Egbuniwe, 2019) دراسة هدفت للتركيز على واقع تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية (التشغيلية، والإدارية، ودعم القرار) في جودة عملية اتخاذ القرار الإداري في شركة المدار الليبية، وتحديد المشكلات والصعوبات التي تؤثر على عملية صنع القرار. كما تحاول الدراسة تحديد دور نظم المعلومات الإدارية في جودة اتخاذ القرار في شركة المدار للاتصالات. شركة المدار الليبية -ليبيا ونتج عن الدراسة أن العلاقة القوية بين أنظمة المعلومات الإدارية (MIS) وجودة اتخاذ القرار الإداري والتأثير الكبير لأنواع نظم المعلومات الإدارية على جودة صنع القرار. وتأثير قيمة نظم المعلومات الإدارية على جودة / معايير قرارات الإدارة في شركة المدار للاتصالات.

#### الإطار النظري:

مفهوم الإدارة المرئية: عرفها (Tezel & Aziz, 2017:487) أنها نوع من الأنماط الإدارية وتأتي كأسلوب ونهج إداري حديث مستمر التطبيق يعتمد على ابتكار أساليب جديدة للتحسين المستمر للأداء والعمل على تحقيق التوازن البيئي المطلوب بين تطبيق ممارسات وأساليب حديثة لتحسين العمل من أبرزها إدارة الجودة وإدارة الأبداع والإدارة المرئية. وعرفها الزبون (2022: 267) بأنها أحد الوسائل الإدارية الحديثة التي صممت لمساعدة متخذي القرار بمشاركة العاملين داخل المؤسسة الحاليين أو جدد أو خارج المؤسسة لسرعة فهم سير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الأخطاء وعدم تكرارها وإمكانية تقييمها بشكل سريع بما يحقق أهداف المنظمة. أما الباحثان يعرفا الإدارة المرئية على أنها أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات.

#### استراتيجيات الإدارة المرئية:

1/ استراتيجية وضع قواعد العمل: يعرفها الحيلة، وأبو عجوة (2018: 21) على أنها 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، كما وعرفتها يوسف (2013: 351) على أنها مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها بهدف إنتاج أو تقديم منتج أو خدمة للعملاء، والتي يتم الوصل إليها بعد عمليات تطوير مستمرة للتوصل لإنجاز الأهداف بأعلى جودة ممكنة دون أي هدر في الوقت والجهد أو الموارد سواء



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بشرية أو مادية . أما الباحثان يعرفا وضع قواعد العمل: اللبنة الأساسية للمنظمة ويجب أن تكون واضحة بشكل يخدم رسالتها بالطريقة المثلى ومرنة ليتسنى تطويرها وتعديلها لتواكب سرعة التغيرات الحاصلة.

**2/ استراتيجية التطهير:** يعرفها الحيلة وأبو عجوة (2018: 409) بأنها تعني النزول إلى أرض الواقع لمحاولة منع المشاكل أو اكتشافها مبكراً ووضع الحلول المناسبة لها. كما عرفها الويشي (2013:56) على أنها استراتيجية لتقييم المؤسسة ذاتياً وتحديد فجوات الأداء وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب ووضع خطط لتحسين الأداء في ضوء معايير محددة ويجب أن يمتد إلى الأدوات والأساليب والسياسات المختلفة تهدف إلى التحسين المستمر وعلية فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور وإدارة المستقبل لتطوير الأداء. أما الباحثان يعرفا التطهير على أنه مرحلة تابعة ومكملة لوضع قواعد العمل والاشراف على تطبيقها بالتواجد في مكان التنفيذ لحل المشاكل الحاصلة وتجنب الممكن منها بالحل والوقت المناسب لها.

**3/ القضاء على الهدر من الأنشطة والموارد:** تعرفها الحيلة وأبو عجوة (2018: 409) على أنها المحافظة على الوقت واعتمادها كثقافة من قبل المنظمة مما يسهم في القضاء على الروتين والسرعة في اتخاذ القرارات كما وعرفتها يوسف (2013: 360) على أنها التخلص من الأنشطة والإجراءات غير الضرورية والتي لا تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل. أما الباحثان يعرفا القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد على أنه وضع الحلول المناسبة للمشكلة مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل بأقل تكلفة ووقت وجهد.

**4/ التحسين المستمر:** يعرفها عثمان (2020: 526) بأنها عملية على مستوى المنظمة من الابتكار التدريجي المستدام فالإدارة البصرية بسهل التحسين المستمر وتحفز مشاركة القوة العاملة في عملية التحسين، كما ويعرفها اشتوي (2018: 17) بأنها مجموع العمليات الجماعية الهادفة إلى إجراء تغييرات وتعديلات مستمرة في جميع مكونات العمل بهدف تجويد العمل والخروج بأفضل النتائج تلبية للتغيرات في البيئة المحيطة ولتطلبات المستفيدين من الخدمات المقدمة، أما الباحثان يعرفا التحسين المستمر بأنه عملية تهدف إلى تطوير مختلف نشاطات الإنتاج وتطوير عناصر الإنتاج من مواد والآلات وافراد على أن يتم الأمر بشكل مستمر ويهدف إلى إتقان العمليات الإنتاجية للشركات وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهذه العملية.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مما ورد يتضح بأن الإدارة المرئية تهدف بشكل رئيس لتحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية ومشاركة العاملين جميعا في الشركة أو المؤسسة بطريقة مرنة وفاعلة من خلالها يتم المعرفة التامة في سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات.

**مفهوم جودة القرارات الإدارية:** عرفه السرسك (2020: 43) جودة القرارات الإدارية هي التي تحقق أفضل النتائج المأمولة للمنظمة وفق طموحاتها وخططها الاستراتيجية بأيسر الطرق وأقل التكاليف ويتمى بمجموعة من الخصائص وهي: التجديد، الشمولية، السرعة، الكفاءة، الفعالية، الرشد. كما وعرفه إسماعيل (2019: 29) بأنه يتمثل في جودة القرارات الإدارية التي تعتمد على الحقائق الواقعية والمعلومات والموارد ويشارك في اتخاذ العاملين أنفسهم لتكون أثر تقبلاً عند تنفيذها وتحقق نتائج إيجابية مرغوبة على المدى القصير والمدى الطويل.

ومن خلال ما ورد يتضح أن القرار الإداري يصدر بهدف حل مشكلة معينة وأن القرار الجيد هو الأنسب يتم اختياره من بين عدة بدائل وإضافة إلى أن جودة القرارات الإدارية هي عبارة عن الضوابط والحدود التي تحكم السلوك البشري في فرق العمل الجماعية والتي تعتمد على الحقائق الواقعية والمعلومات الدقيقة ليكون أكثر فعالية.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

**مصادر البيانات:** اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج: (SPSS) (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** قام الباحثان بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف عن جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإدارة المرئية بشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، بهدف إثراء موضوع الدراسة

بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة

الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع العاملين في شركات الصناعات الغذائية

في قطاع غزة والبالغ عددهم (113) شركة، أما المجتمع الحقيقي للدراسة فيتمثل في العاملين

في الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم (54) بما يمثل نسبة (47%) من المجتمع الكلي.

ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول (20): مجتمع الدراسة

الشركة	العدد	%
شركة الخزندار	15	7.14
شركة الخليج	30	14.29
شركة الشوا	20	9.52
شركة اليازجي	25	11.90
طيبات الشام	15	7.14
بيونير	50	23.81
أبو اسكندر	30	14.29
الايمان	20	9.7
المجموع	205	100.00

**عينة الدراسة:**

1. **عينة الدراسة التجريبية** تكونت من (20) موظفاً من الموظفين العاملين في المناصب

الإشرافية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تم اختيارهم بالطريقة

القصدية من العينة الفعلية، وذلك بهدف التأكد من خصائص أدوات الدراسة ومدى

ملاءمتها لجمع البيانات من عينة الدراسة.

2. **العينة الفعلية** تم اختيار عينة طبقية تمثلت في جميع الموظفين العاملين في المناصب

الإشرافية فقط في شركات الصناعات الغذائية-محل الدراسة- في المحافظات الجنوبية

للعام 2023، والبالغ عددهم (185). حيث وزعت عليهم أداة الدراسة ولكم ما تم استرداده

فقط (146) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة (71.21%) والجدول التالي

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	
الشركة	شركة الخزندار	10	6.8
	شركة الخليج	25	17.1
	شركة الشوا	10	6.8
	شركة اليازجي	20	13.7
	طيبات الشام	11	7.5
	بيونير	30	20.5
	أبو إسكندر	25	17.1
	الايمان	15	10.3
	المجموع	146	100.0
	النوع الاجتماعي	ذكر	128
أنثى		18	12.3
المجموع		146	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية	20	13.7
	بكالوريوس	98	67.1
	ماجستير	25	17.1
	دكتوراه	3	2.1
	المجموع	146	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 2	3	2.1
	من 2- أقل من 5	22	15.1
	من 5- أقل من 10	37	25.3
	من 10- أقل من 15	44	30.1
	من 15- أقل من 20	21	14.4
	من 20 فأكثر	19	13.0
العمر	المجموع	146	100.0
	من 20 - أقل من 30	32	21.9
	من 30 - أقل من 40	48	32.9
	من 40 - أقل من 50	41	28.1
	من 50 فأكثر	25	17.1
	المجموع	146	100.0

تبين من الجدول السابق: بأن عدد الذكور أكبر من الإناث وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحثان، حيث طبيعة العمل في شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة يحتاج إلى



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جهد بدني كبير وإلى العمل تحت الضغط في كثير من الأحيان، وهو ما يتوافق مع قدرات الذكور أكثر من الإناث.

وتبين بأن نسبة العاملين الحاصلين على شهادة الثانوية الذين أجابوا على فقرات الاستبانة (13.7%) ونسبة العاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس (67.1%) ونسبة العاملين الحاصلين على شهادة الماجستير (17.1%) ونسبة العاملين الحاصلين على شهادة الدكتوراه (2.1%) وكانت أعلى نسبة للحاصلين على شهادة البكالوريوس ويعزو الباحثان ذلك لتوافر المعلومات اللازمة للعمل في شركات الصناعات الغذائية من خلال هذا المؤهل لدى العاملين ومناسبة العائد المالي لمجهوداتهم بما يتناسب مع قدرات الشركة المالية في ظل الوضع الاقتصادي والحصار الذي يتعرض له قطاع غزة. وكانت الأقل نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه ويرجع ذلك بأن هؤلاء كانوا هم ضمن مجلس الإدارة للشركة (أصحاب عمل).

كما تبين من الجدول السابق بأن النسبة الأكبر للذين أجابوا على فقرات الاستبانة ذات سنوات الخبرة من (10-15) بنسبة (30.1%) وذلك ضمن مصلحة العمل لأن العامل على علم ودراية بتطبيق أي تعليمات وقواعد وسياسات للعمل ويستطيع تقادي المشاكل الروتينية والتعامل مع الشركة بشكل أفضل من واقع خبرة وهي الفئة التي تهتم بتطوير قدراتهم بما يناسب العمل ويخدمه. وكانت الأقل في سنوات الخبرة (20 فأكثر) ممن أجابوا على فقرات الاستبانة بنسبة (13.0%) وذلك لأن عمر غالبية شركات الصناعات الغذائية المستهدفة وليس جميعهم لا يزيد عمرها عن 20 سنة منذ بدء تأسيسها.

كما يلاحظ أن أكبر نسبة لأعمار العاملين الذين أجابوا على فقرات الاستبانة في شركات الصناعات الغذائية كانت الفئة من 30-40 سنة بنسبة (32.9%) ويرجع ذلك لأن التدرج الطبيعي للوصول للمنصب الاشرافي يحتاج لسنوات من الخبرة والتجارب الحية في بيئة شركات الصناعات الغذائية. وكانت الفئة الأقل من 50 فأكثر بنسبة (17.1%) وذلك لأن العمل يحتاج إلى جهد بدني أكبر وقد لا يساعد التواجد لهذه الفئة والاعتماد على من ضمن متخذي القرارات الإدارية أو أصحاب العمل.

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة تم بناء الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

**صدق الاستبانة:** قام الباحثان بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**أولاً: صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

**أ- الإدارة المرئية**

**الجدول (4):** معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: وضع قواعد العمل مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
1.	تتسم قواعد العمل بالدقة والوضوح.	**0.728	0.000
2.	تتسم قواعد العمل بالمرونة لتناسب بيئة العمل.	**0.648	0.000
3.	تشمل قواعد العمل في الشركة على تحديد ووصف للمهام وطرق ومعايير قياس الأداء.	**0.825	0.000
4.	تتلاءم قواعد العمل مع الخطة الاستراتيجية للشركة.	**0.732	0.000
5.	تنفذ خطة العمل بدقة مع مراعاة النواحي الإدارية والفنية فيها.	**0.889	0.000
6.	تساهم الخطة التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمل.	**0.901	0.000
	تعقد الشركة اجتماعات دورية للتأكد من قواعد سير العمل.	**0.812	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الجدول (5): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: التطهير مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
1.	تشخص الإدارة في الشركة مشاكل العمل بدقة.	**0.750	0.000
2.	تضع إدارة الشركة الحلول المناسبة للمشكلة وبدقة.	**0.844	0.000
3.	تتلخص إدارة الشركة من معيقات العمل بطريقة منطقية ومقبولة للجميع.	**0.881	0.000
4.	تطوير إدارة الشركة في السياسات المستخدمة من قبلها بحسب متطلبات العمل.	**0.940	0.000
5.	تطور إدارة الشركة مراحل العمليات الإنتاجية باستمرار.	**0.880	0.000
6.	تعترف الإدارة على حاجات العاملين وتحاول تلبيتها.	**0.933	0.000
7.	تستمع الإدارة في الشركة لمشكلات العاملين وتعمل على حلها.	**0.903	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية

لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (6): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: القضاء على الهدر (الترشيد) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
1	تحد إدارة الشركة من إضاعة الوقت اثناء العمل.	**0.789	0.000
2	تهتم الشركة بإدارة الوقت للتقليل من الجهد المبذول.	**0.869	0.000
3	تتخذ إدارة الشركة القرارات غير الروتينية التي من شأنها تطوير آلية العمل في الشركة.	**0.847	0.000
4	تستخدم إدارة الشركة نظام للتغذية الراجعة والرقابة.	**0.945	0.000
5	تعد إدارة الشركة جداول الموازنة بدقة ووضوح.	**0.943	0.000
6	توزع الشركة المخصصات المالية على كافة الأنشطة بموضوعية.	**0.946	0.000
7	تنجز الشركة اهدافها ضمن الإمكانيات المتاحة.	**0.917	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية

لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الجدول (7): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع: التحسين المستمر مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
1	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية للتحسين في أداء العاملين.	**0.748	0.000
2	تحدد الشركة الإجراءات التي تساهم في تحسين أداء العاملين.	**0.834	0.000
3	تفوض الشركة العاملين بحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم.	**0.925	0.000
4	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في عملياتها الإنتاجية بهدف تطوير الأداء.	**0.815	0.000
5	تقدم الشركة التوجيه اللازم لتحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر.	**0.862	0.000
6	تشجع الشركة العاملين على التجديد والابتكار باستمرار.	**0.918	0.000
7	تقارن الشركة باستمرار أعمالها الحالية مع السابقة وفق معايير محددة.	**0.806	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه. وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): الصدق البنائي لاستبانة الإدارة المرئية

الأبعاد	الدرجة الكلية للاستبانة	قيمة الدلالة sig
البعد الأول: وضع قواعد العمل	**0.835	0.000
البعد الثاني: التطهير	**0.868	0.000
البعد الثالث: القضاء على الهدر (الترشيد)	**0.843	0.000
البعد الرابع: التحسين المستمر	**0.873	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب- جودة القرارات الإدارية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (9): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة جودة القرارات الإدارية مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
1.	تتوافق جودة القرارات الإدارية مع السياسات العامة للشركة.	**0.712	0.000
2.	تحقق جودة القرارات الإدارية المتخذة لأهداف الشركة.	**0.750	0.000
3.	تشمل القرارات الإدارية المتخذة كافة جوانب العمل بالشركة.	**0.827	0.000
4.	يوجد تكامل وترابط بين القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها.	**0.851	0.000
5.	تحقق القرارات الإدارية المتخذة عامل التميز في الشركة.	**0.863	0.000
6.	تحقق الشركة النتائج المرجوة من قراراتها الإدارية.	**0.820	0.000
7.	تحصل الشركة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسهولة.	**0.809	0.000
8.	يراعي متخذي القرار في الشركة الظروف الخارجية والداخلية عند القرارات الإدارية.	**0.816	0.000
9.	ترجع إدارة الشركة نتائج قراراتها الإدارية بهدف تحديد إيجابياتها وسلبياتها.	**0.773	0.000
10.	تحدد إدارة الشركة مشاكل العمل بهدف اتخاذ القرار السليم بشأنها.	**0.665	0.000
11.	تتميز المعلومات المتوفرة بسرعة تأثيرها في اتخاذ القرارات الرشيدة في الشركة.	**0.651	0.000
12.	تنصف القرارات الإدارية في الشركة بعامل الاقتناع والرضا للعاملين المنفذين.	**0.674	0.000
13.	يهتم متخذ القرار في الشركة بدوافع واحتياجات العاملين عن اتخاذ القرار.	**0.743	0.000
14.	تؤخذ القرارات الإدارية في الشركة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	**0.865	0.000
15.	يتمتع القرار الإداري في الشركة بالديموقراطية في اتخاذه.	**0.831	0.000
16.	تطلع إدارة الشركة العاملين على أهمية القرار الإداري.	**0.835	0.000
17.	تستخدم الشركة مواد أولية تقلل من الضرر بالبيئة المحيطة.	**0.728	0.000
18.	تلتزم إدارة الشركة بتكاليف التأمين ضد الأضرار البيئية على عمالها أو بيئتها المحيطة.	**0.664	0.000
19.	تحرص إدارة الشركة اتخاذ القرارات الإدارية في التوقيت المناسب.	**0.734	0.000
20.	تمتلك إدارة الشركة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع أداء العاملين ومهاراتهم.	**0.816	0.000

\*\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول (9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية

لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثبات الاستبانة Reliability:** أجرى الباحثان خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد

تطبيقها على أفراد العينة التجريبية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** قام الباحثان بقياس معامل الثبات

بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام

الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات

الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
براون Spearman-Brown Coefficient وتم الحصول على النتائج الموضحة في  
الجدول (10).

الجدول (10): يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل  
التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الاستبانة	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
استبانة الإدارة المرئية	البعد الأول/ وضع قواعد العمل	*7	0.826	0.836
	البعد الثاني/ التطهير	*7	0.935	0.936
	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	*7	0.925	0.939
	البعد الرابع/ التحسين المستمر	*7	0.852	0.863
	الدرجة الكلية	28	0.760	0.864
استبانة جودة القرارات الإدارية.		20	0.817	0.899

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة الإدارة المرئية (0.864)،  
ولاستبانة جودة القرارات الإدارية (0.899)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من  
الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.  
2- طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحثان طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة  
ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل  
بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

الاستبانة	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استبانة الإدارة المرئية	البعد الأول/ وضع قواعد العمل	7	0.899
	البعد الثاني/ التطهير	7	0.944
	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	7	0.957
	البعد الرابع/ التحسين المستمر	7	0.933
	الدرجة الكلية	28	0.966
استبانة جودة القرارات الإدارية		20	0.964

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة الإدارة المرئية (0.966)،  
ولاستبانة جودة القرارات الإدارية (0.964) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من  
الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

نتائج الدراسة ومناقشتها:

المحك المعتمد في الدراسة:

تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي (Ozen et al. 2012)

جدول (12): المحك المعتمد في الدراسة

درجة التوافر	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	أكثر من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
قليلة	أكثر من 36% - 52%	من 1.81 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	من 2.61 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	من 4.21 - 5.00

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأبعاد للأداة ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: ما درجة ممارسة الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية في الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول (13): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	البعد الأول/ وضع قواعد العمل	3.794	0.523	75.87	1	كبيرة
2	البعد الثاني/ التطهير	3.788	0.588	75.75	2	كبيرة
3	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	3.711	0.672	74.23	4	كبيرة
4	البعد الرابع/ التحسين المستمر	3.747	0.696	74.93	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.760	0.532	75.20		كبيرة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتضح من الجدول (13) أن وضع قواعد العمل حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.87%)، تلي ذلك التطهير حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي كبير قدره (75.75%)، تلي ذلك التحسين المستمر حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي كبير قدره (74.93%)، تلي ذلك القضاء على الهدر (الترشيد) التحسين المستمر حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي كبير قدره (74.23%)، أما الدرجة الكلية للإدارة المرئية حصلت على وزن نسبي كبير قدره (75.20%).

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الغذائية تهتم بوضع قواعد العمل والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ العمل وتعتبرها أساس للوصول للهدف و إلى أن طبيعة العمل في شركات الصناعات الغذائية يحتاج إلى متابعة مستمرة ورقابة على جميع المراحل الإنتاجية التي يمارسها العاملين في تلك الشركات، وذلك من قبل المسؤولين أو المشرفين على العاملين التنفيذيين بهدف ضمان تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاج، كما تعبر هذه النتيجة على حرص الإدارة العليا على إنجاز العمال من أول مرة بعيدا عن دفع أي تكاليف إضافية ناتجة عن أخطاء الإنتاج وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشيباوي، والموسوي، 2016) حيث جاءت استراتيجية وضع قواعد العمل في المرتبة الأولى من بين الاستراتيجيات للإدارة المرئية > وأظهرت دراسة (العبادي، 2007) أن استراتيجية التطهير والترشيد يتم استخدامها بشكل أقل فعالية من استراتيجية وضع قواعد العمل. وتختلف مع دراسة (الأغا، 2018) بأن استراتيجية وضع قواعد العمل كان تأثيرها ضعيف على الابداع في شركات الصناعات الغذائية. ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع درجة ممارسة الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية في الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية قام الباحثان بإعداد الجداول التالية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الجدول (14): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الأول/ وضع  
قواعد العمل) وكذلك ترتيبها في البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تتسم قواعد العمل بالدقة والوضوح.	3.856	0.512	77.12	1	كبيرة
2	تتسم قواعد العمل بالمرونة لتناسب بيئة العمل.	3.801	0.583	76.03	4	كبيرة
3	تشمل قواعد العمل في الشركة على تحديد ووصف للمهام وطرق ومعايير قياس الأداء.	3.836	0.588	76.71	2	كبيرة
4	تتلاءم قواعد العمل مع الخطة الاستراتيجية للشركة.	3.740	0.685	74.79	6	كبيرة
5	تنفذ خطة العمل بدقة مع مراعاة النواحي الإدارية والفنية فيها.	3.740	0.715	74.79	6	كبيرة
6	تساهم الخطة التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمل.	3.815	0.664	76.30	3	كبيرة
7	تعقد الشركة اجتماعات دورية للتأكد من قواعد سير العمل.	3.767	0.752	75.34	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.794	0.523	75.87		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (1) والتي نصت على " تتسم قواعد العمل بالدقة والوضوح " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.12%). يعزو الباحثان ذلك إلى أن شركات الصناعات الغذائية تحرص على وضع وصياغة الخطط والقواعد للعمل التي تجعلها أكثر قرباً من الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية وسهولة التنفيذ لهذه السياسات والقواعد للعاملين فيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحيلة، أبو عجوة، 2018) التي أكدت أن هناك أثر إيجابي لاستراتيجية وضع قواعد العمل والتنمية المستدامة في الشركة. بينما اختلفت مع دراسة (الهذلي، 2015) ودراسة (الشيباوي، والموسوي، 2016) اللتان أكدتا وجود الدافعية والتحفيز لدى العاملين في ظل استراتيجيات الإدارة المرئية.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (4،5) والتي نصت على " تتلاءم قواعد العمل مع الخطة الاستراتيجية للشركة، تنفذ خطة العمل بدقة مع مراعاة النواحي الإدارية والفنية فيها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.79%). يعزو الباحثان ذلك إلى أن شركات الصناعات الغذائية لا تطلع العاملين على الخطة الاستراتيجية ولا تشاركهم في بنائها وتركز في تنفيذ القواعد للعمل ومراعاتها لنواحي الإدارية والفنية على حساب العامل نفسه. اتفقت مع دراسة (الكسر، 2016) ودراسة (مرهج، 2014) التي أكدت على إغفال الإدارة العليا لاهتمامات العاملين وتلبية حاجاتهم واختلفت مع دراسة (Joshi, 2013) التي أكدت بالاهتمام للعاملين



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لتحسين وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية واطلاعهم على قواعد العمل وأساسياتها.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (75.87%). يعزو الباحثان ذلك إلى حرص شركات الصناعات الغذائية على تطبيق استراتيجية وضع قواعد العمل لقناعتها بأن ذلك يتطلب مهم للوصول إلى الإدارة المرئية وهو يحتاج إلى تطوير ومتابعة ومراجعة وتقييم الإجراءات والسياسات المتعلقة بالعمل باستمرار لجعلها أكثر انسجاماً. حتى وأن كان هناك قصور في فهم العاملين وتشجيعهم ومشاركتهم في هذه السياسات والإجراءات لسير العمل. والدرجة الكلية للبعد كبيرة

الجدول (15): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الثاني: التطهير) وكذلك ترتيبها في البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تشخص الإدارة في الشركة مشاكل العمل بدقة.	3.856	0.632	77.12	1	كبيرة
2.	تضع إدارة الشركة الحلول المناسبة للمشكلة وبدقة.	3.767	0.695	75.34	3	كبيرة
3.	تتخلص إدارة الشركة من معوقات العمل بطريقة منطقية ومقبولة للجميع.	3.753	0.639	75.07	6	كبيرة
4.	تطوير إدارة الشركة في السياسات المستخدمة من قبلها بحسب متطلبات العمل.	3.788	0.687	75.75	4	كبيرة
5.	تطور إدارة الشركة مراحل العمليات الإنتاجية باستمرار.	3.836	0.761	76.71	2	كبيرة
6.	تتعرف الإدارة على حاجات العاملين وتحاول تلبيتها.	3.753	0.818	75.07	6	كبيرة
7.	تستمع الإدارة في الشركة لمشكلات العاملين وتعمل على حلها.	3.760	0.816	75.21	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.788	0.588	75.75		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (1) والتي نصت على " تشخص الإدارة في الشركة مشاكل العمل بدقة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.12%). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الغذائية تحدد القواعد للعمل بشكل جيد مما يحد من المشاكل الواقعة ومتابعة تنفيذها لترسيخ مفهوم استراتيجية التطهير لدى العاملين وذلك لتحسين الجودة في العمل وإدارة الوقت بشكل جيد واتفقت مع دراسة (عبد الحليم، مرسال، 2018) حيث أكدت بالاهتمام بقواعد العمل وسياسة التطهير لتقليل من هدر الأنشطة والثروات بأسس علمية.. واختلفت مع دراسة (Schultz, 2017) التي خلصت



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إلى أنه يحتاج إدارة أصول المرافق إلى المواءمة بشكل أكثر استراتيجية مع قيادة المنظمة من خلال فهم قيم الأعمال الأساسية ورسالتها ورؤيتها ووضوحها لدى العاملين.  
وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (3,6) والتي نصت على " تتخلص إدارة الشركة من معيقات العمل بطريقة منطقية ومقبولة للجميع، تتعرف الإدارة على حاجات العاملين وتحاول تلبيتها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.07%). يعزو الباحثان ذلك إلى أن من أهم الأسباب التي ألت إليها هذه النتيجة هو غياب عنصر المشاركة من قبل إدارة الشركات للعاملين فيها والتي ينتج عنها اتخاذ قرارات قد تكون في بعض الأحيان غير مقبولة ولا تلبى احتياجات العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Schultz,2017) التي بينت بأنه تحتاج إدارة أصول المرافق إلى المواءمة بشكل أكثر استراتيجية مع قيادة المنظمة من خلال فهم قيم الأعمال الأساسية ورسالتها ورؤيتها وتختلف مع دراسة (الحربي,2017) حيث كان هناك اهتمام واضح من قبل الإدارة العليا بالعاملين وتطلعاتهم.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (75.75%). يعزو الباحثان ذلك إلى حرص شركات الصناعات الغذائية على تطبيق استراتيجية التطهير لقناعتها بأنها مهمة للوصول إلى الإدارة المرئية وتحقيق الأهداف المرجوة دون الاهتمام بالعاملين فيها بحاجاتهم المادية أو المعنوية وتلبيتها لهم. ولكن الدرجة الكلية للبعد كبيرة في شركات الصناعات الغذائية.

الجدول (16): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الثالث: القضاء

على الهدر(الترشيد) وكذلك ترتيبها في البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تحد إدارة الشركة من إضاعة الوقت اثناء العمل.	3.678	0.723	73.56	6	كبيرة
2.	تهتم الشركة بإدارة الوقت للتقليل من الجهد المبذول.	3.651	0.784	73.01	7	كبيرة
3.	تتخذ إدارة الشركة القرارات غير الروتينية التي من شأنها تطوير آلية العمل في الشركة.	3.685	0.837	73.70	5	كبيرة
4.	تستخدم إدارة الشركة نظام للتغذية الراجعة والرقابة.	3.740	0.814	74.79	2	كبيرة
5.	تعد إدارة الشركة جداول الموازنة بدقة ووضوح.	3.726	0.766	74.52	4	كبيرة
6.	توزع الشركة المخصصات المالية على كافة الأنشطة بموضوعية.	3.760	0.799	75.21	1	كبيرة
7.	تتجز الشركة اهدافها ضمن الإمكانيات المتاحة.	3.740	0.753	74.79	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.711	0.672	74.23		كبيرة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (6) والتي نصت على " توزع الشركة المخصصات المالية على كافة الأنشطة بموضوعية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.21%). يعزو الباحثان ذلك إلى أن شركات الصناعات الغذائية تقوم بتعزيز ثقافة الترشيد لدى العاملين عند استخدامهم للموارد في كافة الأنشطة والأعمال حيث أن الترشيد يكون مدروس ولا ينعكس سلباً على المؤشرات النوعية والجودة. حيث اتفقت مع دراسة (مرهج، 2012) من حيث أهمية تطبيق الكايزن في الشركات وتطبيق استراتيجية الترشيد للتخلص من الهدر في العمليات وجعلها ثقافة لدى العاملين ودراسة (الهشلمون، 2017) التي بينت وجود أثر كبير لمرتكزات التصنيع الرشيق في كل من استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز. واختلفت مع دراسة (الحيلة، أبو عجوة، 2018) بحيث كان تأثير استراتيجية القضاء على الهدر ضعيفاً في التنمية المستدامة.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (2) والتي نصت على " تهتم الشركة بإدارة الوقت للتقليل من الجهد المبذول " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.01%)، يعزو الباحثان ذلك إلى وجود فجوة في إدراك العاملين في شركات الصناعات الغذائية بالربط بين قواعد العمل والاستراتيجيات الأخرى للإدارة المرئية من خلال القضاء على الوقت المهدر والجهد المبذول وتحتاج الشركة إلى الاهتمام بتوضيحه للعاملين فيها وتتفق مع دراسة (الأغا، 2018) التي بينت وجود تأثير متوسط لتطبيق الترشيد وإبداع العاملين في شركات الصناعات الغذائية.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (72.23%)، يفسر الباحثان ذلك بأن شركات الصناعات الغذائية تسعى لتبني مفهوم واستراتيجية الترشيد لجعلها ثقافة لدى الشركة وتعزيزها للعاملين مع وجود قصور في إرضاء العاملين بالشكل المقبول وأن الشركات على قناعة بأنه في الظروف الاقتصادية الراهنة يجب على العاملين بتنفيذ جميع الأوامر والتعليمات بشأن استراتيجية الترشيد حتى لو كان على حساب العاملين فيها وذلك بتقليص بعض الأنشطة الاجتماعية أو الحقوق المالية. والنسبة الكلية للبعد كبيرة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الجدول (17): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الرابع: التحسين المستمر) وكذلك ترتيبها في البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية للتحسين في أداء العاملين.	3.733	0.717	74.66	5	كبيرة
2	تحدد الشركة الإجراءات التي تساهم في تحسين أداء العاملين.	3.630	0.761	72.60	7	كبيرة
3	تفوض الشركة العاملين بحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم.	3.637	0.870	72.74	6	كبيرة
4	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في عملياتها الإنتاجية بهدف تطوير الأداء.	3.767	0.831	75.34	3	كبيرة
5	تقدم الشركة التوجيه اللازم لتحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر.	3.918	0.843	78.36	1	كبيرة
6	تشجع الشركة العاملين على التجديد والابتكار باستمرار.	3.781	0.906	75.62	2	كبيرة
7	تقارن الشركة باستمرار أعمالها الحالية مع السابقة وفق معايير محددة.	3.760	0.881	75.21	4	كبيرة
						الدرجة الكلية للبعد
				74.93	0.696	3.747

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (5) والتي نصت على "تقدم الشركة التوجيه اللازم لتحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.36%). يعزو الباحثان ذلك بأن اهتمام الشركات بتقديم التوجيه اللازم وبشكل مستمر بما يخص العمل وإجراءاته والتطبيق لقواعد العمل بغرض التحسين المستمر في الإنتاجية أو الخدمات المقدمة لتعزيز الميزة التنافسية بين الشركات، ويتفق ذلك مع دراسة (عثمان، 2020) التي بينت أن اهتمام الإدارة بتطبيق الإدارة المرئية وزيادة التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة أكثر من تركيزها على العامل. واختلفت مع دراسة (Soliman، 2019) التي أكدت على أهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير. ودراسة (Joshi، 2013) التي أكدت أن التحسين المستمر يشمل جميع أنشطة المنظمة سواء كان يتعلق بتحسين الإنتاجية أو تطوير المنتجات أو العلاقات بين العمال والإدارة بتطبيق فلسفة كايزن

وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (2) والتي نصت على "تحدد الشركة الإجراءات التي تساهم في تحسين أداء العاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.60%). يعزو الباحثان ذلك إلى صعوبة تغطية الجانب المادي لإجراء برامج تدريبية وتطويرية لأداء ومهارات العاملين نتيجة التكلفة المادية والتي تتعارض من الوضع الاقتصادي في ظل الظروف السياسية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة المحاصر، انققت مع دراسة (عثمان، 2020) التي بينت بأن اهتمام الإدارة بتطبيق الإدارة المرئية وزيادة التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة أكثر من تركيزها على العامل.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (74.93%)، يفسر الباحثان ذلك بأن شركات الصناعات الغذائية تقوم بعدم الموازنة بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية والتطبيق الفعال للتحسين المستمر ويشمل ذلك المتابعة للإجراءات والسياسات بالعمل مع تحفيز والاهتمام بالعاملين ومشاركتهم لتشجيع الابداع في العمل أو الأفكار التي يقدمونها. والنسبة الكلية للبعد كبيرة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: ما مستوى جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟ ولإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (18): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	كبيرة	16	76.44	0.692	3.822	تتوافق جودة القرارات الإدارية مع السياسات العامة للشركة.
2	كبيرة	14	76.58	0.808	3.829	تحقق جودة القرارات الإدارية المتخذة لأهداف الشركة.
3	كبيرة	15	76.58	0.842	3.829	تشمل القرارات الإدارية المتخذة كافة جوانب العمل بالشركة.
4	كبيرة	12	77.81	0.815	3.890	يوجد تكامل وترابط بين القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها.
5	كبيرة	10	78.08	0.866	3.904	تحقق القرارات الإدارية المتخذة عامل التميز في الشركة.
6	كبيرة	17	76.44	0.852	3.822	تحقق الشركة النتائج المرجوة من قراراتها الإدارية.
7	كبيرة	20	74.93	0.869	3.747	تحصل الشركة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسهولة.
8	كبيرة	19	75.07	0.827	3.753	يراعي متخذي القرار في الشركة الظروف الخارجية والداخلية عند القرارات الإدارية.
9	كبيرة	18	75.89	0.830	3.795	تراجع إدارة الشركة نتائج قراراتها الإدارية بهدف تحديد إيجابياتها وسلبياتها.
10	كبيرة	11	78.08	0.718	3.904	تحدد إدارة الشركة مشاكل العمل بهدف اتخاذ القرار السليم بشأنها.
11	كبيرة	9	78.22	0.733	3.911	تتميز المعلومات المتوفرة بسرعة تأثيرها في اتخاذ القرارات الرشيدة في الشركة.
12	كبيرة	13	77.81	0.823	3.890	تتصف القرارات الإدارية في الشركة بعامل الاقناع والرضا للعاملين المنفذين.
13	كبيرة	6	79.32	0.817	3.966	يهتم متخذ القرار في الشركة بدوافع واحتياجات العاملين عن اتخاذ القرار.
14	كبيرة	1	80.68	0.850	4.034	تؤخذ القرارات الإدارية في الشركة بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.
15	كبيرة	3	80.55	0.855	4.027	يتمتع القرار الإداري في الشركة بالديموقراطية في اتخاذه.
16	كبيرة	4	80.41	0.859	4.021	تطلع إدارة الشركة العاملين على أهمية القرار الإداري.
17	كبيرة	7	79.18	0.854	3.959	تستخدم الشركة مواد أولية تقلل من الضرر بالبيئة المحيطة.
18	كبيرة	8	78.63	0.828	3.932	تلتزم إدارة الشركة بتكاليف التأمين ضد الأضرار البيئية على عمالها أو بيئتها المحيطة.
19	كبيرة	2	80.68	0.826	4.034	تحرص إدارة الشركة اتخاذ القرارات الإدارية في التوقيت المناسب.
20	كبيرة	5	79.86	0.867	3.993	تمتلك إدارة الشركة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع أداء العاملين ومهاراتهم.
	كبيرة		<b>78.06</b>	<b>0.639</b>	<b>3.903</b>	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في البعد كانتا الفقرة (14) والتي نصت على "تؤخذ القرارات الإدارية في الشركة بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية "



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

## Arab Journal for Humanities and Social Sciences

احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.68%). والفقرة (19) والتي نصت على " تحرص إدارة الشركة اتخاذ القرارات الإدارية في التوقيت المناسب " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.68%). يعزو الباحثان ذلك إلى أن شخصية متخذ القرارات الإدارية ذات التأثير الإيجابي على القرار وجودته في التعامل مع الازمات وحلول المشاكل واتخاذها في التوقيت المناسب لمصلحة العمل يكون أكثر موضوعية وتلائم بالحدث. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2018) التي بينت بأن هناك درجة تأثير للعوامل الاجتماعية على متخذ القرار.

وأن أدنى فقرتين في البعد كانتا الفقرة (8) والتي نصت على " يراعي متخذي القرار في الشركة الظروف الخارجية والداخلية عند القرارات الادارية " احتلت المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي قدره (75.07%). والفقرة (7) والتي نصت على " تحصل الشركة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسهولة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.93%). يعزو الباحثان ذلك إلى أن شركات الصناعات الغذائية لا تهتم بشكل كافي بمصادر المعلومات الخارجية و الداخلية التي على أساسها سيتم اتخاذ القرار الإداري وبالتالي لن يتوفر لدى المعلومات اللازمة السريعة لاتخاذ قرار جيد، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (MullAkhmetov,2016) التي بينت بأن التغييرات الجوهرية في بيئة العمل وتطوير المنظمة أثناء الإعداد يتطلب المراقبة المنتظمة المستمرة للأعمال وتعقيد السوق والتهديدات ونسبة الفرص داخلية كانت أو خارجية والأخذ بالحسبان التأثيرات غير المباشرة (الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية، والثقافية، الديموغرافية، التكنولوجية). وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الفواعير، 2015) التي بينت بأن هناك أثر لاستخدام نظم دعم القرارات على (شفافية، تكاملية، والسرعة) لاتخاذ القرار وهي من أبعاد جودة القرارات الإدارية.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (78.06%)، يفسر الباحثان ذلك بأن جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية ذات كفاءة جيدة وتؤثر بشكل فعال على أدائها وإنتاجيتها بشكل يخدم مصلحة الشركة. والنسبة الكلية للبعد كبيرة.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: هل يوجد دور للإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟ وللإجابة عن السؤال قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية والجدول (19) يوضح ذلك:

جدول (19): معامل الارتباط بين الإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

قيمة الدلالة sig	الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	البعد
0.000	**0.658	البعد الأول/ وضع قواعد العمل
0.000	**0.593	البعد الثاني/ التطهير
0.000	**0.635	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)
0.000	**0.708	البعد الرابع/ التحسين المستمر
0.000	**0.758	الدرجة الكلية للإدارة المرئية

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (144) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.208

\*ر الجدولية عند درجة حرية (144) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.159

يتبين من الجدول (18) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

يفسر الباحثان ذلك إلى أن هذه العلاقة طردية بمعنى كلما زاد تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية كلما كان هناك جودة قرار أفضل، وفيما يلي العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية بقطاع غزة:

البعد الأول "استراتيجية وضع قواعد العمل" تبين بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجية وضع قواعد العمل وجودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في شركات الصناعات الغذائية، ويدل ذلك على أن الاهتمام بوضع قواعد العمل واستخدامها بالشكل المطلوب وفهمها وأدراكها من قبل العاملين يزيد من جودة القرارات الإدارية المتخذة بهذا الشأن. يعزو الباحثان ما سبق إلى أن تطبيق استراتيجية وضع قواعد العمل المتمثلة في وضع السياسات والإجراءات الواضحة التي تحدد طرق العمل وتكون منسجمة مع رؤية وهدف الشركة كلما كانت واضحة للعاملين فيها وسهولة التعامل معها وتؤثر بالإيجاب على جودة القرار الإداري لمتخذي القرار.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

## Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البعد الثاني " استراتيجية التطهير" تبين بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجية التطهير وجودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في شركات الصناعات الغذائية. يعزو الباحثان ذلك إلى أن تطبيق استراتيجية التطهير من قبل العاملين في الشركات والمتمثلة في تشخيص المشاكل ومعرفة أسبابها بدقة وتأثيرها الإيجابي على جودة القرار الإداري وسهول التعامل مع الأسباب والمشاكل.

البعد الثالث " استراتيجية القضاء على الهدر(الترشيد)" بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجية القضاء على الهدر وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية. يعزو الباحثان ذلك إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد المستخدمة والتقليل من الهدر مادياً ومعنوياً يؤثر بالإيجاب على جودة القرارات الإدارية من حيث زيادة حساب الجودة في أي قرار يقلل من الهدر ويحسن في الخدمة والمنتج المقدم.

البعد الثالث" التحسين المستمر" بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجية القضاء على الهدر وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية. يعزو الباحثان ذلك إلى أن تطبيق الاستراتيجيات السابقة يزيد الفرص من التحسين المستمر وبالتالي وجود القرار الإداري بالشكل والوقت المناسب والفعال.

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة: هل توجد فروق بين استجابات افراد العينة حول كل من (الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية) في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الشركة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بصياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الشركة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر). وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان بصياغة الفرضية الفرعية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الشركة

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (20): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
تعزى لمتغير الشركة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	بين المجموعات	1.312	7	0.187	0.675	0.693	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	38.322	138	0.278			
	المجموع	39.634	145				
البعد الثاني/ التطهير	بين المجموعات	1.594	7	0.228	0.647	0.716	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	48.538	138	0.352			
	المجموع	50.132	145				
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	بين المجموعات	3.213	7	0.459	1.016	0.423	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	62.357	138	0.452			
	المجموع	65.570	145				
البعد الرابع/ التحسين المستمر	بين المجموعات	2.371	7	0.339	0.690	0.681	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67.783	138	0.491			
	المجموع	70.154	145				
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	بين المجموعات	.919	7	0.131	0.451	0.868	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	40.129	138	0.291			
	المجموع	41.047	145				
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	بين المجموعات	4.889	7	0.698	1.773	0.097	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	54.352	138	0.394			
	المجموع	59.241	145				

ف الجدولية عند درجة حرية (7،138) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.76

ف الجدولية عند درجة حرية (7،138) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.07

يتضح من الجدول (19) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الشركة. الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الجنس وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام اختبار "T. test" والجدول (21) يوضح ذلك:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (21): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	ذكر	128	3.778	0.543	0.964	0.337	غير دالة
	أنثى	18	3.905	0.343			إحصائياً
البعد الثاني/ التطهير	ذكر	128	3.772	0.602	0.840	0.402	غير دالة
	أنثى	18	3.897	0.480			إحصائياً
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	ذكر	128	3.693	0.678	0.875	0.383	غير دالة
	أنثى	18	3.841	0.637			إحصائياً
البعد الرابع/ التحسين المستمر	ذكر	128	3.729	0.714	0.823	0.412	غير دالة
	أنثى	18	3.873	0.543			إحصائياً
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	ذكر	128	3.743	0.546	1.015	0.312	غير دالة
	أنثى	18	3.879	0.417			إحصائياً
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	ذكر	128	3.865	0.665	1.946	0.054	غير دالة
	أنثى	18	4.175	0.304			إحصائياً

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (144) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (144) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (21) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. يفسر الباحثان ذلك إلى أن العاملين في شركات الصناعات الغذائية لديهم الدراية والمعرفة لتطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية بدرجات متقاربة من الذكور والإناث. يعزو الباحثان ذلك النتيجة لصالح الذكور من واقع العمل في شركات الصناعات الغذائية لحاجتها لقدرة التحمل وأنهم الاقدر على ضغط العمل وإلى طبيعة العرف الاجتماعي في قطاع غزة الذي يتحفظ على عمل الإناث في المؤسسات الخاصة وتفضيله لعملها في المؤسسات لعامة أو مؤسسات المجتمع المدني.

الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (22): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	بين المجموعات	1.976	3	0.659	2.483	0.063	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	37.658	142	0.265			
	المجموع	39.634	145				
البعد الثاني/ التطهير	بين المجموعات	.495	3	0.165	0.472	0.702	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	49.637	142	0.350			
	المجموع	50.132	145				
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	بين المجموعات	1.541	3	0.514	1.140	0.335	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	64.029	142	0.451			
	المجموع	65.570	145				
البعد الرابع/ التحسين المستمر	بين المجموعات	1.362	3	0.454	0.937	0.424	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	68.792	142	0.484			
	المجموع	70.154	145				
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	بين المجموعات	1.148	3	0.383	1.362	0.257	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	39.899	142	0.281			
	المجموع	41.047	145				
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	بين المجموعات	1.749	3	0.583	1.440	0.234	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	57.492	142	0.405			
	المجموع	59.241	145				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،142) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.91

ف الجدولية عند درجة حرية (3،142) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.67

يتضح من الجدول (22) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يعزو الباحثان النتيجة ذلك إلى أن الكثير من الأعمال والمهام الموكلة للعاملين في شركات الصناعات الغذائية بغض النظر عن المؤهل العلمي عليهم تنفيذها ضمن القواعد والقوانين الموجودة وفهمهم لها وسهولة تطبيقها بما يخدم العمل وهناك تطبيق للاستراتيجيات الإدارية المرئية.

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تعزى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لمتغير سنوات الخدمة. وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (23) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة إحصائياً	0.938	0.252	0.071	5	.353	بين المجموعات	البعد الأول/ وضع قواعد العمل
			0.281	140	39.281	داخل المجموعات	
				145	39.634	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.828	0.429	0.151	5	.756	بين المجموعات	البعد الثاني/ التطهير
			0.353	140	49.376	داخل المجموعات	
				145	50.132	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.875	0.360	0.166	5	.832	بين المجموعات	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)
			0.462	140	64.739	داخل المجموعات	
				145	65.570	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.978	0.157	0.078	5	.392	بين المجموعات	البعد الرابع/ التحسين المستمر
			0.498	140	69.762	داخل المجموعات	
				145	70.154	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.998	0.050	0.015	5	.073	بين المجموعات	الدرجة الكلية للإدارة المرئية
			0.293	140	40.974	داخل المجموعات	
				145	41.047	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.821	0.438	0.182	5	.912	بين المجموعات	الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية
			0.417	140	58.329	داخل المجموعات	
				145	59.241	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (5،140) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.14

ف الجدولية عند درجة حرية (5،140) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.27

يتضح من الجدول (23) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. يفسر الباحثان ذلك إلى أن العاملين في شركات الصناعات الغذائية لديهم وجهات نظر متقاربة باختلاف سنوات الخبرة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وتبين النتائج بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر، التحسين المستمر) لدى شركات الصناعات الغذائية من وجهة نظر العاملين فيها بالنسبة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لسنوات الخبرة يعزو الباحثان النتيجة إلى أن العاملين باختلاف سنوات خدمتهم يعملون بروح الفريق ويدركون أهمية وجود قواعد العمل لضمان الوصول للأفضل وما يخدم المصلحة العامة. وبأنهم يدركون مدى أهمية معرفة الأسباب للمشاكل وتجنب الوقوع فيها والتعامل مع طرق علاجها وأنه من أسباب التميز والنجاح للشركة. ولوجود التصور حول استراتيجيات الإدارة المرئية ولأنهم يعلمون ضرورة العمل بها لتجنب الهدر في الجهد والمال والوقت لضمان الوصول للهدف. وأيضا إلى أن التحسين المستمر يرفع من شأن العاملين في الشركة وتطوير أساليب العمل بما يناسب القواعد والإجراءات واستراتيجيات الإدارة المرئية بتطبيقها بشكل متكامل وبما فيه تطوير العامل والعمل على حد سواء.

الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر. وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي .One Way ANOVA



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
 Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
 جدول (24) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	بين المجموعات	.803	3	0.268	0.979	0.404	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	38.830	142	0.273			
	المجموع	39.634	145				
البعد الثاني/ التطهير	بين المجموعات	.667	3	0.222	0.638	0.592	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	49.465	142	0.348			
	المجموع	50.132	145				
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	بين المجموعات	1.061	3	0.354	0.779	0.508	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	64.509	142	0.454			
	المجموع	65.570	145				
البعد الرابع/ التحسين المستمر	بين المجموعات	1.422	3	0.474	0.979	0.404	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	68.732	142	0.484			
	المجموع	70.154	145				
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	بين المجموعات	.866	3	0.289	1.020	0.386	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	40.181	142	0.283			
	المجموع	41.047	145				
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	بين المجموعات	2.684	3	0.895	2.246	0.086	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	56.557	142	0.398			
	المجموع	59.241	145				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،142) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.91

ف الجدولية عند درجة حرية (3،142) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.67

يتضح من الجدول (24) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. يفسر الباحثان ذلك إلى أن العاملين في شركات الصناعات الغذائية لديهم وجهات نظر متقاربة باختلاف أعمارهم حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وبالتالي لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر، التحسين المستمر) لدى شركات الصناعات الغذائية من وجهة نظر العاملين فيها بالنسبة للعمر وهنا



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يعزو الباحثان ذلك بأن المهام والاعمال التي يقوم بها العامل مطلوب تنفيذها وتأديتها بما يناسب المصلحة بغض النظر عن العمر.

**النتائج:**

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. توجد ممارسة لاستراتيجيات الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية بوزن نسبي قدره (75.20%) وهي نسبة مرتفعة.
2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوضع قواعد العمل حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.87%) في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية بالمحافظات الجنوبية.
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتطهير حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي كبير قدره (75.75%) في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية بالمحافظات الجنوبية.
4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي كبير قدره (74.93%) في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية بالمحافظات الجنوبية.
5. يوجد دور ذو دلالة إحصائية القضاء على الهدر (الترشيد) حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي كبير قدره (74.23%) في جودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية بالمحافظات الجنوبية.
6. لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية لدى العاملين في المناصب الاشرافية وجودة القرارات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة تبعاً لكل من المتغيرات (الشركة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

**التوصيات:**

1. الاهتمام شركات الصناعات الغذائية بالتدريب والتطوير للعاملين في المناصب الاشرافية بما يؤهلهم للتعامل مع استراتيجيات الإدارة المرئية. من خلال التدريب وورش العمل واستدعاء ذوي الخبرات.
2. تعزيز الاعتماد على استراتيجيات الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية من أجل تحقيق جودة اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المناصب الإدارية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. أن تهتم شركات الصناعات الغذائية بتوفير نظام اتصالات إدارية فعال يشمل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية والأزمات المتوقعة وكيفية إدارتها من كافة المستويات الإدارية لما له من أهمية في دعم جودة القرارات الإدارية المعمول بها، وذلك من خلال عمل قاعدة بيانات خاصة بالشركة تدعم اتخاذ القرار الإداري وتوفر له المعلومات اللازمة في حين اتخاذ القرار.
4. الاهتمام بإشراك العاملين في شركات الصناعات الغذائية في وضع قواعد العمل بشكل عملي وعلمي ليكون تنفيذها بشكل أسهل وأفضل للوصول للهدف.
5. اطلاع العاملين على الأساليب الخاصة للتعامل مع استراتيجيات القضاء على الهدر. وذلك بعمل بروشورات بالتعليمات اللازمة واللوحات الاسترشادية في كل قسم في الشركة لجعلها في الذاكرة بشكل مستمر.
6. الاهتمام بشكل عام بالعاملين سواء بالتحفيز المعنوي أو المالي والتحسين والتطوير من قدراتهم ومهاراتهم الذهنية والبدنية. وذلك باعتماد سياسة التحفيز ومشاركة العاملين فيها والاعتماد على اعتبارات الخاصة بهم.
7. الاستغناء عن بعض العمليات الإدارية والعمليات المتكررة لتقليل التكلفة والجهد وتعود على العملية الإدارية والعاملين فيها بالإيجاب.
8. إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات والإجراءات تطبيقاً لمفهوم التحسين المستمر والوصول له. من خلال إنشاء وحدة الضبط والجودة الخاص بالشركة.

#### قائمة المراجع

##### أولاً- المراجع العربية:

1. إسماعيل، سماء جميل أحمد (2019): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
2. اشتيوي، محمد عبد (2018): مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(10)، ص 14-35.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. الاغا، إسلام مازن جاسر (2018): الإدارة المرئية كمدخل لتعزيز الإبداع: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
4. برهمن، أميرة عبد الرحمن أحمد (2012): مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
5. الحربي، محمد بن محمد أحمد (2017): متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، كلية التربية، مجلة العلوم التربوية، جامعة طيبة بالمدينة المنورة، 1(2)، ص 234 - 262.
6. الحيلة، أمال عبد المجيد، أبو عجوة، حسام كامل (2018): أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، فلسطين، 5، ص 399-436.
7. الزبون، عدنان مفلح (2022): درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، مجلة البحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 38(9)، 261-278.
8. السرسك، هاشم صلاح عاشور (2020): أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
9. الشنطي، محمود عبد الرحمن، وسعدة، هناء خميس (2020): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية، مجلة جامعة الأزهر-سلسلة العلوم الإنسانية، فلسطين، 22(1)، ص 123-145.
10. الشياوي، حازم كاظم متعب، والموسوي، سعد مهدي سعيد (2016): أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء منظمات التعليم العالي 'دراسة تحليلية للآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 13(40)، ص 236-255.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

11. العبادي، هاشم فوزي دباس (2007): دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، مجلة دراسات الإدارية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 1(3)، ص 84-117.
12. عبد الحليم، تغريد عوض، ومرسال، منى النيل مصطفى (2018): الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار، دراسة حالة بنك امدرمان الوطني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الخرطوم، السودان 19(2)، ص 1-13.
13. عثمان، عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن (2020): أمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، ص 501-556.
14. الفواعير، لما محمد (2015): أثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
15. القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد (2020): واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030م، مجلة جامعة طنطا، 1(77)، ص 496-531.
16. الكسر، شريفة عوض (2016): نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، كلية التربية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(2)، ص 154-187.
17. محمد، عبد العزيز أحمد حسن (2018): تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في إدارة السراج المنير في وزارة الأوقاف، رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت.
18. محمد، علي إدريس، ومسعود، محمد سليمان، والهالي، صالح (2021): دور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على موظفين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بالمعاهد العليا العامة بمدينة أجدابيا، مجلة الجامعي، 34، ص 181-205.
19. مرهج، ماهر محسن (2014): التحسين المستمر Kaizen، ورقة مقدمة ضمن ورشة عمل بعنوان ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، تم تقديمها ضمن ورشة العمل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد-جامعة تشرين تاريخ

4102-7-8، سوريا.

20. ناجي، عدي، والديك، محمد (2011): مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية في شركة جوال الفلسطينية، بحث تخرج من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح، فلسطين.

21. الطفيلي، عقيل خليل ناصر (2016): جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، (1)24، ص454-467.

22. الهذلي، واجد بن مطر (2015): إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى. السعودية.

23. الهشلمون، ياسمين حاتم (2017): أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

24. الويشي، السيد فتحي (2013): الأساليب القيادية للموارد البشرية والاخلاق الإدارية للموارد البشرية- استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

25. يوسف، داليا طه محمود (2013): كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 35 (4)، الصفحة 351-368.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. EGBUNIWE, JOHNSON OLU. (2019). The Impact of Management Information Systems on the Quality of Management Decisions. **International Journal of Business and Economic Affairs**, 4(2).
2. Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool-A case study. **ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT**, 8(42), 1-9.
3. Mullakhmetov, Khanif (2016): Control in the system of managerial decisions procedures: a conceptual view. **Problems and Perspectives in Management**, 14(3-1), 203-215.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. Schultz, Audrey Lynn (2017), "Integrating lean and visual management in facilities management using design science and action research", **Built Environment Project and Asset Management**, Emerald Publishing Vol. 7 No. 3.
5. Soliman, A.M.SH (2019) Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model: A Qualitative study. **Journal of Faculty of Education, Assiut University**, vol 39(1),P 1-35.
6. Tezel, Algan & Aziz, Zeeshan (2017). From Conventional to IT Based Visual Management: A Conceptual Discussion for Lean Construction. **Journal of Information Technology in Construction**, 22, pp. 220-246.
7. Torghabehi, Youness Eaidgah & Maki, Alireza Arab& Kurczewski Kylie & Abdekhodae, Amir (2016):Visual management, performance management and continuous improvement: A lean manufacturing approach, **International Journal of Lean Six Sigma** 7(2):187-210
8. Vahedi M., Arvand H (2020). The Role of Information Systems in Decision-making and Public Policy Making, **Journal of Management and Accounting Studies**, 8(2), p 11-14.