

أثر الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية

- د. أيمن حسن الديراوي*
د. أيمن سليمان أبو سويح*
أ. علاء محمد الفراني*

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية، وللوصول إلى النتائج اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة من إعداد الباحثين كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أصحاب المراكز الإدارية لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية، واستخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر مجتمع الدراسة، وتم توزيع (197) استبانة، وقد تم استرداد (169) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (85.78%)، واستخدم الباحثين برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى الإدارة المرئية بأبعادها الثلاثة لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية كبير، وبوزن نسبي (79.22%).

جاء مستوى توفر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى إدارة المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية كبير، وبوزن نسبي (74.51%).

وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية وتعزيز المناعة التنظيمية لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية.

كما خلصت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

إشراك العاملين في وضع خطط العمل التنفيذية وعملية صنع القرار واتخاذها وتقبل أفكارهم ومقترحاتهم وإتباع نظام تشاركي في الإدارة.

تقوية جوانب الإدارة المرئية التي تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية سليمة من أجل زيادة دافعية العاملين في المنظمات الدولية والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تلبيتها.

العمل على اهتمام المنظمات الدولية بدعم التعلم التنظيمي وتعزيزه من خلال الاستعانة بمراكز دراسات وأبحاث لتحليل أساليب المنظمات الأخرى بهدف الاستفادة من خبراتها.

توفير نظام حديث لتخزين المعلومات يتم من خلاله استرجاع المعلومات بطريقة سهلة وسريعة للاستفادة منها وقت الحاجة من خلال تحليلها باستمرار.

الكلمات المفتاحية: (الإدارة المرئية، المناعة التنظيمية، المنظمات الدولية)

د. أيمن الديراوي - أستاذ التخطيط الاستراتيجي المساعد/كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الأقصى - Aymanelderawi501@yahoo.com

د. أيمن أبو سويح - أستاذ إدارة الأعمال المساعد / Aymanelderawi501@yahoo.com

أ. محمد الفراني - باحث ماجستير / malaa07@hotmail.com

The Effect of Visual Management in Enhancing Regulatory Immunity an Applied Study in International Organizations in the Southern Governorates

This study aims to identify the impact of the visual management in improving organization immunity at international organizations in the southern areas.

The researchers has adopted descriptive analytical approach. To achieve study aims, the researchers has used the questionnaire as a data collection method and SPSS program was used for data analysis. in addition to use the Complete Census method for data collection from administrative centers' owners of international organizations in the southern areas. The total number of questionnaires was (197), and (169) samples were recovered, identifying (85.78%) of the sample size.

The study arrived at a set of results, the most important of are:

The results showed significant level of visual management with its three dimensions among international organizations in southern governorates, by obtaining a weight around (79.22%).

The results showed significant level of organizational immunity with its three dimensions at international organizations in southern governorates, it weighs around (74.51%).

The results showed strong statically correlation between visual management and the enhancing organizational immunity, in international organizations in the southern governorates.

The study also concluded a set of recommendations, the most important of which are:

Involving employees in decision-making process in addition to engage them in developing executive plans of action. Accepting their ideas and suggestions and following a participation system in management.

Enhancing visual management aspects to establish relationships which increase the workers' motivation in international organizations and to identify their needs and work to meet them.

Increasing international organizations interest in supporting organizational learning through getting benefitted by studies & research centers to analyze the methods of other organizations to get benefit from their experiences.

Providing a modern information storage system through which information is retrieved easily and quickly to benefit from it when needed by analyzing it continuously.

Keywords: (visual management, organizational immunity, international organizations).

مقدمة:

بالشكل الأفضل، والاستمرار في محاولة التحسين تدريجياً دون إضافة تكاليف مالية جديدة (المنيف، 1998: 216).

ووفقاً لما أشارت إليه دراسة عبد المجيد (2016: 3) فإنَّ تغيير المفاهيم الإدارية يأتي مناسباً لمتغيرات كل عصر، ومن هذه المفاهيم المناعة التنظيمية وعملها شبيهة إلى حد ما بعمل المناعة البيولوجية التي تُشكّل خط الدفاع الأوّل لحماية جسم الإنسان من أي تهديد، حيث تعمل المناعة التنظيمية على حماية المؤسسة مما يهدد بقاءها أو يعرقل سير عملها.

وبناءً على ما تقدّم تبلورت فكرة الدراسة الحالية، بهدف تشخيص واقع استراتيجيات الإدارة المرئية وأثرها في تحقيق المناعة التنظيمية التي تستند إلى معلومات دقيقة وشاملة عن مصادر التهديدات وحجمها وكيفية مواجهتها.
مشكلة الدراسة:

تعاني المنظمات الدولية في قطاع غزة من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ذات الخصوصية العالية التي تعرضها للكثير من التحديات، التي أدت لانحياز بعض المنظمات التي لم تستطع التكيف مع الوضع الراهن بسبب عدم قدرتها على بناء جهاز مناعي تنظيمي يمكنها من التعامل مع التحديات، حيث أكدت وزارة الداخلية أنه في السنوات الثلاثة الأخيرة قامت

تواجه المنظمات المعاصرة حالة من عدم التّأكد والتّغيرات السّريعة غير المتوقعة في شتى مناحي الحياة، تمثّلت في: العوامل الاقتصادية والمعرفيّة والاجتماعيّة مما يُجبر المنظّمات للاستجابة لها، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بتطوير أساليب الإدارة التّقليدية خاصة وأنّها لم تعد تفي بمتطلبات العصر الحالي في ظل التّطور التكنولوجي المتسارع، ومن هنا كان لا بد من استخدام الأساليب والأنماط المتطورة في الإدارة مثل الإدارة المرئيّة المواكبة لتطورات العصر.

وقد برع اليابانيون في هذا النوع من الإدارة فقد ابتدأت فلسفتهم بالتّغيير السلس والمتدرج، ومع الاستمرار في ذلك التّغيير وتطويرة والانطلاق من نقطة توقف الآخرين، اتسع التغيير ليشمل كافة مرافق الحياة في اليابان، ليصبح التنظيم والتطوير والإبداع سلوكاً للحياة عند اليابانيين، وأستذكر المقولة التي تنطلق منها فلسفة (كايزن): إذا لم أبداع وأبتكر سأكون تابعاً، وأنا أحب أن أكون قائداً لا تابعاً، إن الذي نفعه اليوم لا بد أن يكون أفضل من الأمس، وما سنقوم بفعله غدًا لا بد أن يكون أفضل بكثير من اليوم (الهزلي، 2015: 3)، فالإدارة المرئيّة هي: عمليات من الابتكار والتطوير بالإضافة إلى التحسين المستمر والعمل على الإسراع في استخدام ما يتوفر من كافة المدخلات التّشغيليّة للمنظمة

المستوى المنشود، وأوصت على تشجيع الأفراد والجماعات على التعلم التنظيمي، وأكدت دراسة (جوادي، 2015) أنَّ ممارسة التعلم التنظيمي جاء بنسبة متوسطة مما يدل على أن تبادل المعارف يتم في نطاق ضيق حيث أوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات خاصة في الذاكرة التنظيمية نظراً لأهميتها في عملية التعلم التنظيمي، وأما دراسة (الهدلة، 2013) فقد أوصت على ضرورة زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي لما سيكون له من تأثير جوهري في تعزيز أداء المنظمات وأكدت على ضرورة بناء نظام متكامل لإدارة التعلم في الشركة.

وأوصت دراسة فارس (2018) ودراسة مولاي (2017) على ضرورة الاهتمام بمفهوم الجينات التنظيمية بأبعاده ونشره بين العاملين مع إبراز أهميته في تحديد الهوية المتميزة للمنظمة.

وأوصت دراسة حجاج (2020) ودراسة الساعدي (2016) بضرورة إجراء مزيد من الدراسات والبحوث في موضوع المناعة التنظيمية، أما دراسة إسماعيل (2017) فقد أوصت بتوجيه الباحثين إلى إجراء مزيد من الدراسات والبحوث في مجال المناعة التنظيمية، التي تحتاج لإجراء المزيد من عمليات التحليل والبحث المستمر ومناقشتها خاصة التأطير المفاهيمي والأبعاد بالإضافة الى مجالات الاستفادة منها بما

(5) منظمات دولية بإغلاق مكاتبها، إضافة إلى تراجع واضح وملحوس في أنشطة وميزانية (7) منظمات دولية.

تتمحور مشكلة الدراسة في كيفية إيجاد جهاز مناعي تنظيمي وحصن متين قادر على صد الأخطار التنظيمية في ظل الأخطار المتنامية في البيئة الخارجية، والتي تُهدد تطور وتقدم المؤسسات، بل تُهدد وجودها واستمراريتها والتي تم تحديدها بناء على ما يلي:

أولاً: اعتماداً على خبرة الباحثين حيث لاحظوا تراجع ملحوس لأنشطة العديد من المنظمات الدولية وإغلاق البعض منها، إضافة الى أنَّ هذه المنظمات تُعاني من الظروف المتقلبة، وانعدام اليقين والتذبذب في التمويل، كما أنها لا تُوفّر فرصاً للتعلم المستمر، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بشكل جيّد وغياب الذاكرة التنظيمية التي من المفترض أن تعمل على تخزين المعلومات وتحليلها بشكل عام والتحديات والفرص المستقبلية بشكل خاص واسترجاعها عند اللزوم.

ثانياً: أظهرت نتائج مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمناعة التنظيمية أو أحد أبعادها (التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية، الذاكرة التنظيمية) فقد كشفت دراسة (النوري، 2019: 57) أن مستوى مرونة التعلم التنظيمي لدى الفرد دون

- العاملين في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية بأبعادها (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية الترشيد) في المناعة التنظيمية؟
4. ما أثر الإدارة المرئية وأبعادها في المناعة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

1. قياس مدى تطبيق أثر مفهوم الإدارة المرئية في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية.
2. معرفة مستوى توافر المناعة التنظيمية بأبعادها في المنظمات الدولية.
3. بيان العلاقة بين أبعاد الإدارة المرئية في المناعة التنظيمية في المنظمات الدولية.
4. الكشف عن أثر (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية الترشيد) في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة المرئية وتعزيز المناعة التنظيمية في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية.

يحقّق الانتفاع بشكل كامل من نتائج البحوث من قبل المنظمات، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى الأهمية في استخدام نمط الإدارة المرئية في المنظمات الإدارية، حيث أشارت دراسة زينو (2019) "إلى أنّ استخدام هذا الأسلوب في المنظمات الإدارية يساهم في تطوير ورفع أدائها، ويُحسّن من أداء الأفراد بما يُسهّل تحقيق أهداف المنظمة التّتموية، كما يساعد على تحسين مستوى إدارتها ويرفع المعنويات لدى العاملين فيها والشّعور بالرّضا الوظيفي عن الأداء والإنجاز والتّغلب على حالة التّوتر والقلق تجاه مستقبل المؤسسة الإداري.

وبناءً عليه يرى الباحثين ان مشكلة الدّراسة تتبلور في الإجابة عن السّؤال الرئيسي التّالي: ما أثر الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية؟

أسئلة الدّراسة:

1. ما مدى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية الترشيد، استراتيجية التطهير) من وجهة نظر العاملين في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية؟
2. ما مستوى توافر أبعاد التّمناع التّظيمية (التعلم التّظيمي، الذاكرة التّظيمية، الجينات التّظيمية) من وجهة نظر

في المحافظات الجنوبية باستخدام الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الإدارة المرئية وتتكون من الأبعاد التالية: استراتيجية وضع قواعد العمل - استراتيجية التطوير - استراتيجية الترشيح.

1. المتغير التابع: المناعة التنظيمية والتي تتكون من الأبعاد التالية: التعلم التنظيمي - الجينات التنظيمية - الذاكرة التنظيمية.

الإدارة المرئية

تعريف ومفهوم الإدارة المرئية: يعتبر مفهوم الإدارة المرئية من المفاهيم اليابانية المعاصرة الحديثة في علم الإدارة، وفيما يلي يستعرض الباحثين أهم تعريفات الإدارة المرئية في الجدول التالي:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة المرئية وتعزيز المناعة التنظيمية في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية.

أهمية الدراسة:

1. توضيح أسس ومبادئ للعلاقة الارتباطية ما بين الإدارة المرئية وتعزيز المناعة التنظيمية.
2. الإثراء العلمي الذي يُضيفه الباحثين في مجال الإدارة المرئية ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية في ظل ندرة الأبحاث العربية التي تناولت هذه المتغيرات.
3. تعد هذه الدراسة _ على حد علم الباحثين_ من أولى الدراسات والبحوث التي تناولت الإدارة المرئية والمناعة التنظيمية على مستوى الوطن.
4. المساهمة والمشاركة في تعزيز وتحسين المستوى الإداري لدى المنظمات الدولية

جدول رقم (1) تعريفات الإدارة المرئية

م	الباحثين والسنة	التعريف
1.	ايماي Imai 2007: P1	منهج إداري حديث يتم فيه الاهتمام بالأهداف والوسائل لتنتقل رؤية المنظمات إلى عقل وضمير ووجدان كافة العاملين من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها إضافة لرؤيتها المنشودة.
2.	حمادة (2018: 11)	إحدى الوسائل الحديثة في الإدارة صممت لتساعد متخذي القرار بمشاركة العاملين داخل المؤسسة، أو خارجها لفهم سير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الأخطاء وعدم تكرارها وإمكانية تقييمها بشكل سريع.

م	الباحثين والسنة	التعريف
3.	عبد الحليم، ومرسال (2018: 6)	تهدف إلى تحفيز العاملين لتأدية وظائفهم ورغبتهم لإنجاح العمل، وتعمل على تنمية روح الولاء والالتزام وتهتم بتعظيم الإنجاز في أجواء ديمقراطية وإسقاط الحواجز المعنوية وبالتالي رفع مستوى وكفاءة عمليات الاتصال والتواصل حيث يحسن من مستوى التفويض والتمكين واتخاذ القرار، والقدرة على الاستفادة من إمكانيات العاملين من خلال توليد الطاقات الكامنة لديهم في معالجة المشكلات.
4.	زينو (2020: 12)	نمط حديث في الإدارة هدفه الخروج من أسلوب الروتين التقليدي في الإدارة الى أسلوب إبداعي، حيث إنه يعمل على تعزيز التواصل المرئي بين الإدارة العليا والعاملين بشكل فعال ويسعى لسير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها ومعالجة الأخطاء وعدم تكرارها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والرؤى.

1. استراتيجية تحديد قواعد العمل (لائحة

داخلية):

من الطبيعي ومن أجل استمرار المنظمات لا بد ان تكون لها لوائح وقواعد واضحة تنظم سير وآلية العمل فيها لتخدم رسالة المنظمة وأهدافها بأفضل الطرق، ويجب أن تكون هذه القواعد مرنة وأن لا تتسم بالجمود لبيتسنى تطويرها وتعديلها لتواكب التغيرات والتطورات الثقافية والتكنولوجية السريعة على أن تشمل التالي (الويشي، 2013: 55):

1. تحديد الواجبات الوظيفية والمهام.
2. تحديد المعايير المناسبة لقياس الأداء.
3. تحديد الأساليب المتطورة في المتابعة.

ويرى الباحثين من خلال التعريفات السابقة أن هناك إجماع على أن الإدارة المرئية تقوم بتعزيز عملية الاتصال والتواصل بين العاملين، الأمر الذي يؤدي الى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال زرعها في عقل وضمير ووجدان العاملين فيها.

استراتيجيات الإدارة المرئية:

تعتبر الإدارة المرئية منهاج عمل متجدد ومستمر لإدارة المكان بأحداثه وفي كافة الأوقات، حيث يستمد قيمته من الواقعية، وعليه تعتبر تحدياً هاماً لإدارة المستقبل من أرض الواقع، وكى تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة لا بد من تطبيق ثلاث استراتيجيات هامة (الويشي، 2013: 55).

2. رتب: يتم ترتيب باقي المعدات والأدوات بعد أن تم التخلص من المعدات الغير ضرورية.

3. نظف: بإمكان العامل أثناء قيامه بتنظيف المعدات أن يكتشف بيديه الخبايا فيها.

4. استمر: ويقصد هنا الاستمرار في التطوير والتحسين حيث أن عمليات التصنيف والترتيب والتنظيف أنشطة دورية تستمر بلا توقف.

5. قن: من خلال وضع القواعد التي تؤدي إلى الاستمرار في عمليات التطهير التي تخدم أهداف المنظمة وثقافتها (Imai, 2007: P42).

3. استراتيجية الترشيد: في تكرار النزول الى مواقع العمل لقيادته من موقع الحدث مباشرة وباستمرار وبشكل مفاجئ يساعد في وضع الحدود بين الأساليب والأهداف، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة سريعة في ثقافة المنظمة، وتعمل على مشاركة الآخرين رؤية المستقبل الذي سيقضي على مسببات هدر الثروات والفساد بأشكاله والنفاق الإداري، حيث تم تحديد أهم مظاهر الهدر بما يلي:

- جعل المنظمة في خدمة الإدارة وليس العكس.
- تسببت أساليب التجسس والعنف الرقابي أثناء المتابعة الإدارية في تعطيل العمل

4. تحديد اساليب تقييم الأداء والمراجعة من خلال الدراسات الموضوعية والبسيطة.

2. استراتيجية التطهير:

وتعتبر هذه الاستراتيجية هامة جدا إذ تستوجب النزول إلى أرض وموقع الحدث حيث يتم تقييم ومتابعة العمل ذاتيا وبشكل مباشر مما يساعد في تحديد الفجوات وأسبابها وتسهيل اختيار العلاج المناسب لها، ووضع الخطط التي تساعد على تطوير الأداء ضمن معايير محددة ومنها:

- إبعاد القيادات التي تعيق مسيرة وتطور العمل.
- معالجة الأساليب والأدوات والسياسات الإدارية المختلفة والتحسين في طرق ممارستها.
- إدارة التغيير الذي يعتبر وسيلة هامة للتطوير الإداري والتحسين المستمر ويساعد في إدارة المستقبل واكتشاف القصور والتغلب عليه أو التعايش معه (الويشي، 2013: 56).

وللتطهير خمس خطوات ويمكن ترتيبها

كالتالي:

1. صنف: ويتم العمل على تصنيف الأدوات والمعدات إلى ضرورية وغير ضرورية، ثم التخلص من المعدات غير الضرورية.

مفهوم وتعريف المناعة التنظيمية:
يعتبر مفهوم المناعة التنظيمية مفهوم حديث في الإدارة وهو يعني بقدرة المنظمات على امتلاك خصائص تنظيمية قادرة على حمايتها من الأخطار المحيطة بها داخليا وخارجيا وبالتالي قدرتها على تجنب الوقوع في الازمات او التقليل من آثارها في حال وقوعها.

نتيجة للتردد والشكوك التي تتناوب الموظفين.
- تعطيل مصالح المنظمة والعاملين من خلال هدر الوقت في اتخاذ القرارات الإدارية الروتينية التي كانت تمتد لعدة أشهر (الويشي، 2013: 56).
المناعة التنظيمية

جدول رقم (2) تعريفات المناعة التنظيمية

م	الباحثين والسنة	التعريف
1.	السمان؛ والدباغ (2020: 93)	طريقة شاملة يمكن استخدامها لتشخيص جميع التحديات والتهديدات والمخاطر ونقاط الضعف حول المنظمة، وإيجاد طرق العلاج المناسبة لتكون بمثابة قوة تعمل على حماية المنظمة عند مواجهة هذه المخاطر.
2.	الثابت (2020: 312)	سلسلة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تقوم بها المنظمة من أجل حمايتها من الالتهابات الخارجية، حيث تعمل كجهاز مناعي من خلال تحييد الالتهابات من خلال القضاء عليها، وتتكون مناعة تنظيمية طبيعية، أو عن طريق المناعة المكتسبة بالاستعانة بالمصدر الخارجي مثل المنظمات العامة أو إنشاء تحالفات وشراكات استراتيجية، أو عن طريق التعليم والتدريب القضاء على التهديدات.
3.	حجاج (2020: 13)	قدرة المنظمات على تكوين جدار منيع يمكنه من تحصينها من الأزمات الخارجية والداخلية لجعلها قادرة على صد الأخطار والأزمات باستخدام مقدرات المنظمة البشرية منها والمادية التي اكتسبتها من خلال التعلم التنظيمي واسترجاع الذاكرة التنظيمية، فهم العوامل التي تسبب هذه المخاطر والجهود المبذولة للقضاء عليها.

والقواعد المنظمة للعمل تطهره من الآفات الضارة وعمليات الهدر.
أبعاد المناعة التنظيمية:
اعتمدت الدراسة الحالية على اختيار الأبعاد: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية،

ويعرفها الباحثين بأنها: منظومة من العمليات الشاملة تعمل على حماية المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية من الأمراض والالتهابات، والتنبؤ بها والقضاء عليها قبل وقوعها من خلال بناء سد منيع من الأنظمة

والجينات التنظيمية) نظرا لأنها الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة واتفاقا بين الباحثين:

أولاً: التعلم التنظيمي

لقد زاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي في المنظمات، والذي يعتبر أحد التوجهات الإدارية المعاصرة التي تقوم المنظمات بتبنيها في الوقت الحالي، إذ يعتبر عملية من التفاعل والاستقراء واستكشاف التحديات البيئية المحيطة، لذا يعتبر ضرورة استراتيجية لتطور المنظمة في هذا العالم الذي يسبق الزمن (النوري، 2019: 2).

ويوضح (Torrington 2008: P274) مفهوم التعلم التنظيمي بأنه الناتج الذي يتولد من تفاعل الأفراد والمنظمات من التأثير المتبادل بينهما مما يؤدي الى زيادة تعلمهم ورفع كفاءتهم.

ويعرفها عبد المجيد (2016: 28) بأنها عملية ابتكار المعرفة وتخزينها ونشرها داخل المنظمة، عن طريق استفادة المنظمة من الخبرات والتجارب، لتتمكن من اكتشاف المشاكل وتجنبها، مما يحسن أداء المنظمات في طرقها لمعالجة الازمات.

ويعرفها الباحثين بأنها اكتساب المعارف عبر البيئة الخارجية والداخلية التي وصلت إليها من خلال التجارب والخبرات السابقة وتعميمها على المنظمة للاستفادة منها.

ثانياً: الذاكرة التنظيمية

أشار عبد المجيد (2016: 13) بأنها عملية استرجاع للمعلومات والمعارف حول العمليات والاستراتيجيات التي نفذتها المنظمة لمواجهة الأزمات، من أثر تراكم خبرات ومهارات اكتسبها العاملون في المنظمة، والتي تساعد متخذي القرار في اتخاذ الأسلوب الأفضل للتعامل مع الأزمة الحالية والوقاية منها مستقبلاً.

ويرى عيداروس (2013: 22) أنها مستودع يحفظ بداخله كافة المعارف التي تعنى بالمنظمة سواء متعلقة بالأفراد أو ثقافة المنظمة أو أساليب القيادة وغيرها.

ويرى الباحثين أن الذاكرة التنظيمية هي: سلسلة من العمليات المترابطة من الحفظ والتوثيق للمعلومات والمعارف التي تكتسبها المنظمة من خلال عملياتها الإدارية والتي تساعد المنظمة في وضع القواعد المناسبة للعمل وتعزز من عمليات الترشيد والحد من الهدر والتطهير.

ثالثاً: الجينات التنظيمية:

يرى بدوان (2018: 19) الجينات التنظيمية مصطلح مجاز يبين الخصائص التي تظهر شخصية المنظمات وصفاتها الموروثة عن طريق المهام التي تقوم بتنفيذها، حيث تنعكس على أدائها ومخرجاتها النابعة من صليب تكويناتها البنيوية والبشرية التي تميزها عن باقي المنظمات.

الإدارة المرئية بوزن نسبي متوسط مقداره 88.22%.

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الإدارية في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وتحسين أداء العاملين.

جميع المتغيرات المستقلة (القيادة المرئية، الثقافة التنظيمية المرئية، إدارة فرق العمل المرئية، الاتصال المرئي) تؤثر في أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

2- دراسة (عبد الدايم، 2021): هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الإدارة المرئية بأبعادها (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ولتحقيق الهدف استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (700) من الإداريين في الجامعات الفلسطينية وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (149) الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تطبق الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة أبعاد

وعرفها عبد المجيد (2016: 35) بأنها: خصائص تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في أنسجتها الثقافية والاجتماعية والتي تتوارثها المنظمة من خلال الأجيال العاملة، وهي الهيكل التنظيمي، وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات ونظام الحوافز داخل المنظمة.

ويرى الباحثين أن الجينات التنظيمية هي التي تحدد هوية المنظمة التي تمتاز بها عن غيرها من المنظمات، وتحديد خصائصها وهويتها التي تبرز في ثقافتها وهيكلها التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات وقوانين العمل المعمول فيها.

الدراسات السابقة

1- دراسة (البناء، 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على العاملين في شركة الاتصالات الخلوية "جوال- أوريدو" من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (200) استبانة على العاملين في شركتي جوال وأوريدو، وقد تم استرداد (188) استبانة أي بنسبة (94%)، مستخدمة طريقة العينة العشوائية الطبقية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال - أوريدو"، تمارس تطبيق متطلبات

الذاكرة للمناعة التنظيمية، علاقات التأثير لعدد من أبعاد المناعة التنظيمية ضعيفة.

5- دراسة (Oruma, O & Onuoha,)

(B. C, 2020)، بعنوان:

"Organizational Memory Management and Competitive Advantage of Oil and Gas Firms in Rivers State, Nigeria"

"إدارة الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية لشركات النفط والغاز في ولاية ريفرز، نيجيريا"

هدفت الدراسة للكشف عن وجود ارتباط بين إدارة الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية في شركات النفط والغاز بولاية ريفرز في نيجيريا، وتمثل مجتمع الدراسة في (602) مشرف بالإضافة إلى (15) مدير شركة نفط وغاز، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم اختيار العينة العشوائية المنتظمة وتم توزيع (234) استبانة، واسترداد (218) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أبعاد الذاكرة التنظيمية المتمثلة في (الذاكرة الشخصية، ذاكرة الإدارة، الذاكرة الثقافية، ذاكرة البحث والتطوير) كانت إيجابية بشكل كبير في العلاقة مع الميزة التنافسية.

الإدارة المرئية بشكل كبير بوزن نسبي بلغ (87.68).

جاءت الدرجة الكلية حول استراتيجية المحيط الأزرق مرتفعة بوزن نسبي بلغ (86.44)

3-دراسة (الثابت، 2020): هدفت الدراسة إلى بيان

العلاقة والأثر الذي يمكن أن يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الأعمال وخاصة المنظمات الإنتاجية.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة ديالي العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثين الاستبانة كأداة رئيسية، حيث قام

بتوزيع (68) استبانة، كما استخدم الباحثين برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة

إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية، وحققت

أبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة تصوراً ينتابه الوضوح، وخصوصاً في مجال (الخلايا المناعية، اللقاح التنظيمي، الذاكرة التنظيمية)؛ لأنه أعلى من

الوسط الحسابي الفرضي.

4-دراسة (عباس، 2019): هدفت الدراسة إلى

اختبار العلاقة بين المناعة التنظيمية ومنع سلوكيات الفساد الإداري والمالي في العراق، وتمثل

مجتمع الدراسة في موظفي المديرية العامة للتربية في كربلاء، واستخدم الباحثين الاستبانة كأداة

رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (161) موظفاً، واستخدم الباحثين

برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: انعدام وظيفة

لطبيعة البيئة الفلسطينية المتقلبة وغير المستقرة بسبب الحصار المستمر والحروب المتكررة على المحافظات الجنوبية، حيث تهدف الإدارة المرئية إلى تحسين وتطوير الأداء بما يساعد في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية، ويتضح من العرض السابق ندرة الدراسات المحلية منها والعربية التي تحدثت عن استراتيجيات الإدارة المرئية.

مجتمع وعينة الدراسة

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة العاملين في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية من الموظفين في الإدارة العليا "المدير ونائبه، رئيس قسم ورئيس شعبة" والبالغ عددهم (197)، وقد قام الباحثين بحصرهم عن طريق الزيارة الميدانية للمنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية المسجلة في وزارة الداخلية الفلسطينية.

العينة التجريبية: للتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، تم تطبيقها على عينة تجريبية اختيرت بالطريقة العشوائية قوامها (30) من العاملين في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

عينة الدراسة: وقد استخدم الباحثين أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (197) استبيان (مجتمع العينة)، وقد تم استرداد (169)

زيادة الذاكرة التنظيمية تساعد الإدارة على إثراء ثروة المعرفة للشركة وكذلك ضمان تراكمها.

يتم الاستفادة من الخبرة بمرور الوقت من أجل تعزيز الميزة التنافسية للشركات.

6- دراسة (Süderlund et. al, 2020)

بعنوان: " Participatory involvement and multitheoretical" perspectives in visual management design"

هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب التشاركية المستخدمة في الإدارة المرئية من خلال تطبيق أربع نظريات لإلقاء الضوء على التفاعلات بين المشاركين والنتائج المرئية، وتكونت عينة الدراسة من (5) شركات، واستخدم الباحثون المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية كأدوات للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اهتمام أفراد المجتمع باستراتيجيات الإدارة المرئية، حيث كان اهتمامهم باستراتيجية قواعد العمل بدرجة كبيرة، وأن درجة اهتمامهم وتمكنهم من تشخيص أسباب المشكلة قد جاءت بدرجة كبيرة، وأن درجة تمكنهم من القضاء على الهدر كانت عالية.

التعليق على الدراسات السابقة: يعتبر موضوع الدراسة "الإدارة المرئية والمناعة التنظيمية" من الموضوعات المهمة نظراً

احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الإدارة المرئية" و"المناعة التنظيمية" والدرجة الكلية لكل مجال، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجالان صادقان لما وضعا لقياسه.

الصدق البنائي: تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة: تحقق الباحثون من ثبات إستبانة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث أن قيمته مرتفعة لكل مجال، أن الثبات دال إحصائياً، وبذلك تكون الإستبانة قابلة للتوزيع، وقد تم التأكد من صدق وثبات إستبانة البحث مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية.

استبانة حيث يتضح ما نسبته (85.78%) من الاستثمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين وتعتبر هذه النسبة مرتفعة جداً للردود إذ يعزوها الباحثين لمدى الوعي لدى العاملين في المنظمات الدولية وخصوصاً الإدارة العليا منهم بأهمية البحوث العلمية على منظماتهم، ومدى رغبتهم في الحصول على نتائج وتوصيات مثل هذه الدراسات بينما نسبة 14.22% تم اعتبارها استمارات مفقودة أو لم يتم الرد عليها، وتعتبر هذه النسبة ليست بالقليلة، ويعزوها الباحثين إلى طبيعة الفترة الزمنية التي أقيمت فيها الدراسة، إذ واجه الباحثين صعوبة بالغة في توزيع الاستبانات في كثير من المنظمات نظراً لانغلاقها على نفسها من جانب، وضرورة الحصول على أدونات خاصة ومن جهات عليا خارجية أحياناً للحصول على موافقة باستلام الاستبانة والرد عليها، إذ إن العديد من هذه المنظمات هي فروع للمنظمات الأم في الخارج، إضافة إلى أن بعض المنظمات كانت في إجازة رأس السنة الميلادية وأعياد الميلاد، وبعض المنظمات كانت مغلقة بسبب جائحة كوفيد (19)، والبعض الآخر مغلق لظروف سياسية.

أداة الدراسة: اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة بحثية لجمع بيانات الدراسة.

صدق الإستبانة: تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقة قياس صدق الاتساق الداخلي حيث تم

جدول رقم (2): الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

م	النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية (%)
1	ذكر	124	73.4%
2	أنثى	45	26.6%
م	العمر	العدد	النسبة المئوية (%)
1	من 20 - أقل من 30 سنة	52	30.8%
2	من 31 - أقل من 40 سنة	65	38.5%
3	من 41 - أقل من 50 سنة	38	22.5%
4	51 سنة فأكثر	14	8.3%
م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
1	دبلوم متوسط	11	6.5%
2	بكالوريوس	113	66.9%
3	ماجستير	40	23.7%
4	دكتوراه	5	3.0%
م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
1	أقل من 5 سنوات	32	18.9%
2	من 6 - أقل من 10 سنوات	54	32.0%
3	من 11 - أقل من 15 سنة	41	24.3%
4	15 سنة فأكثر	42	24.9%
	المجموع	169	100.0%

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة

النتائج

هل توجد علاقة ارتباطية دالة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية بأبعادها (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية

التطهير، استراتيجية الترشيد) في المناعة التنظيمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثين بفرض الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة المرئية وتعزيز المناعة التنظيمية في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية.

جدول رقم (4) العلاقة بين الإدارة المرئية وتعزيز المناعة التنظيمية

م	المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
1.	استراتيجية وضع قواعد العمل	**0.691	دال	0.000
2.	استراتيجية التطهير	**0.674	دال	0.000
3.	استراتيجية الترشيد	**0.731	دال	0.000
	الإدارة المرئية	**0.801	دال	0.000

بالفرضية البديلة، وهذا يعني يوجد علاقة ارتباطية ايجابية بين استراتيجية وضع قواعد العمل وتعزيز المناعة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

- أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.674 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.1535، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد علاقة ارتباطية ايجابية بين استراتيجية التطهير وتعزيز المناعة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

- أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.731 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.1535، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "167" تساوي $r = 0.1535$ قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "167" تساوي $r = 0.178$ يتضح من جدول (4):

- أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.801 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.1535، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة، وهذا يعني يوجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الإدارة المرئية وتعزيز المناعة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

- أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.691 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.1535، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

وبخصوص تطبيق المنظمات الدولية
"لاستراتيجية الترشيد" من خلال الاستغلال
الأمثل للموارد مع التقليل من هدرها يعمل على
تعزيز المناعة التنظيمية من خلال تأدية المهام
والأعمال، مع مراعاة ألا يكون الاستغلال على
حساب الجودة في الخدمات المقدمة.

وبذلك يكون الباحثين قد أجاب عن
التساؤل الفرعي الثالث وهو "هل توجد علاقة
ارتباطية دالة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة
المرئية بأبعادها (استراتيجية وضع قواعد
العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية
الترشيد) في المناعة التنظيمية؟" كما تمكن
الباحثين من تحقيق الهدف الثالث وهو "بيان
العلاقة بين أبعاد الإدارة المرئية (استراتيجية
وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير،
استراتيجية الترشيد) في المناعة التنظيمية
لدى المنظمات الدولية في المحافظات
الجنوبية".

السؤال الثالث: ما أثر الإدارة المرئية وأبعادها
في المناعة التنظيمية؟
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثين بفرض
الفرضية الرئيسية التالية:
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو
دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
بين تطبيق الإدارة المرئية في تعزيز المناعة
التنظيمية في المنظمات الدولية في
المحافظات الجنوبية.

بالفرضية البديلة، وهذا يعني **يوجد علاقة**
ارتباطية إيجابية بين استراتيجية الترشيد
وتعزيز المناعة التنظيمية عند مستوى دلالة
0.05.

من خلال النتيجة السابقة التي تبين
أن العلاقة بين الإدارة المرئية وتعزيز المناعة
التنظيمية هي علاقة ارتباطية إيجابية حيث
كانت قيمة معامل الارتباط R موجبة وقريبة
من (1) يرى الباحثين أن زيادة الاهتمام
بالإدارة المرئية من خلال الاهتمام باستراتيجية
وضع قواعد العمل المتمثلة في وضع
السياسات والإجراءات الواضحة لتحديد طرق
العمل والمنسجمة مع رؤية المنظمات وأهدافها
ورسالتها يؤدي إلى تعزيز المناعة التنظيمية
لدى المنظمات الدولية وبالتالي سيؤدي
العاملون الأعمال المناطة بهم بناء على هذه
القواعد والإجراءات القابلة للتطوير المستمر.

كما أن تطبيق المنظمات الدولية
"لاستراتيجية التطهير" المتمثلة في تشخيص
المشاكل والمعوقات ومعرفة أسبابها بشكل
دقيق مع إيجاد الحلول لعلاجها يؤدي إلى
رفع وتعزيز المناعة التنظيمية حيث ستكون
المنظمات بديارية ومعرفة بطبيعة المشاكل
والمعوقات التي قد تواجه العاملين أثناء
تأديتهم للأعمال الموكلة لهم وتكون قادرة
على تحديد أسبابها والحلول المناسبة
لمعالجتها.

(Stepwise) أن تعزيز المناعة التنظيمية وهو تمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية في كل من (استراتيجية الترشيد، استراتيجية وضع قواعد العمل)، وقد تم استبعاد المتغير (استراتيجية التطهير) لعدم وجود تأثير على المتغير التابع (تعزيز المناعة التنظيمية)، وجدول رقم (5) يوضح النتائج أثر المتغير المستقل (الإدارة المرئية) على المتغير التابع (المناعة التنظيمية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise لقياس أثر المتغير المستقل (الإدارة المرئية) على المتغير التابع (تعزيز المناعة التنظيمية)، حيث يعمل هذا الاختبار على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا يوجد بينها وبين المتغيرات التابعة ارتباط دال إحصائياً، ويقوم بترتيب متغيرات المتغير المستقل حسب الأكثر تأثير في المتغير التابع وتبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي

جدول رقم (5): يوضح تحليل الانحدار التدريجي STEPWISE (المتغير التابع: تعزيز المناعة التنظيمية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	0.080-	0.219	-----	3.618	0.000	دال
الترشيد	0.519	0.057	0.502	9.175	0.000	دال
وضع قواعد العمل	0.444	0.059	0.415	7.576	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	156.615			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة الارتباط R	0.808					
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.654					

النسبة وهي (34.6%) تعود لمتغيرات أخرى ليست محل الدراسة الحالية، وكما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 156.615 ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقل الفرضية البديلة؛ أي يوجد أثر بين ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المرئية في

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون (r) يساوي 0.808؛ أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ككل، من قيمة مربع الارتباط R square نرى أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (65.4%) من المتغير التابع، وأما باقي

وبذلك يكون الباحثين قد أجاب عن التساؤل الفرعي الرابع وهو "ما أثر الإدارة المرئية وأبعادها في المناعة التنظيمية" كما تمكن الباحثين من تحقيق الهدف الرابع وهو "الكشف عن أثر (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية الترشيد) في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية".

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية):

1- بينت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة (كبيرة) من قبل المشاركين في الدراسة على توفر الإدارة المرئية بأبعادها الثلاثة لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية من خلال حصول مجال الإدارة المرئية ككل على وزن نسبي (79.34%).

2- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام إدارة المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية بمجال استراتيجية وضع قواعد العمل بدرجة (كبيرة) وقد حصل هذا البعد على المرتبة الأولى من بين أبعاد الإدارة المرئية بوزن نسبي (80.5%).

3- أظهرت النتائج أيضاً اهتمام إدارة المنظمات الدولية في المحافظات

تعزيز المناعة التنظيمية في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الإدارة المرئية)، والمتغير التابع (تعزيز المناعة التنظيمية).

- في حال تثبيت استراتيجية وضع قواعد العمل، وكلما زاد تأثير استراتيجية الترشيد بمقدار 0.519 أدى ذلك إلى زيادة في مستوى تعزيز المناعة التنظيمية، بناءً على ذلك فإنه كلما زاد تأثير استراتيجية الترشيد أدى إلى ارتفاع في مستوى تعزيز المناعة التنظيمية.

- في حال تثبيت استراتيجية الترشيد، وكلما زاد تأثير استراتيجية وضع قواعد العمل بمقدار 0.444 أدى ذلك إلى زيادة في مستوى تعزيز المناعة التنظيمية، بناءً على ذلك فإنه كلما زاد تأثير استراتيجية وضع قواعد العمل أدى إلى ارتفاع في مستوى تعزيز المناعة التنظيمية.

معادلة التأثير: تعزيز المناعة التنظيمية = 0.080 + 0.519 (استراتيجية الترشيد) + 0.444 (استراتيجية وضع قواعد العمل).

يعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن تطبيق المنظمات الدولية لاستراتيجيات الإدارة المرئية مجتمعة يؤثر على تعزيز المناعة التنظيمية؛ لأن هذه الاستراتيجيات تتضمن العديد من النقاط والتعليمات التي تؤثر إيجاباً في تعزيز المناعة التنظيمية ورفعها.

المحور على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (71.50%).

4- بينت النتائج اهتمام إدارة المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية بالجينات التنظيمية بدرجة (كبيرة) وقد حصل هذا المحور على وزن نسبي (75.52%).

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

أ. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

1- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية وتعزيز المناعة التنظيمية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.801 وكانت قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية وضع قواعد العمل وتعزيز المناعة التنظيمية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.691 وكانت قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطهير وتعزيز المناعة التنظيمية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.674 وكانت قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4- أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترشيد وتعزيز المناعة التنظيمية

الجنوبية بمجال استراتيجية الترشيد بدرجة (كبيرة) وقد حصل هذا البعد على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (78.32%).

4- أشارت النتائج الى اهتمام إدارة المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية بمجال استراتيجية التطهير بدرجة (كبيرة) وقد حصل هذا البعد على وزن نسبي (79.18%).

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تعزيز المناعة التنظيمية):

1- أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة (كبيرة) من قبل المشاركين في الدراسة على توفر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى إدارة المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية من خلال حصول مجال المناعة التنظيمية ككل على وزن نسبي (74.74%).

2- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام إدارة المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية بالذاكرة التنظيمية بدرجة (كبيرة) وقد حصل هذا المحور على المرتبة الأولى في ترتيب محاور تعزيز المناعة التنظيمية بوزن نسبي (77.22%).

3- أشارت النتائج اهتمام إدارة المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية بالتعلم التنظيمي بدرجة (كبيرة) وقد حصل هذا

حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.731 وكانت قيمة الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 ب. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

- 1- بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية في المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية.
- 2- أظهرت النتائج أنه في حال تثبيت استراتيجية وضع قواعد العمل، وكلما زاد تأثير استراتيجية الترشيد بمقدار 0.519 أدى ذلك إلى زيادة في مستوى تعزيز المناعة التنظيمية، بناءً على ذلك فإنه كلما زاد تأثير استراتيجية الترشيد أدى إلى ارتفاع في مستوى تعزيز المناعة التنظيمية.
- 3- كشفت النتائج أنه في حال تثبيت استراتيجية الترشيد، وكلما زاد تأثير استراتيجية وضع قواعد العمل بمقدار 0.444 أدى ذلك إلى زيادة في مستوى تعزيز المناعة التنظيمية، بناءً على ذلك فإنه كلما زاد تأثير استراتيجية وضع قواعد العمل أدى إلى ارتفاع في مستوى تعزيز المناعة التنظيمية.
- 4- معادلة التأثير: تعزيز المناعة التنظيمية = $0.080 + 0.519$ (استراتيجية الترشيد) + 0.444 (استراتيجية وضع قواعد العمل).

ثانياً: توصيات الدراسة
 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية):

- العمل على إشراك العاملين في وضع خطط العمل التنفيذية وعملية صنع القرار واتخاذها وتقبل أفكارهم ومقترحاتهم وإتباع نظام تشاركي في الإدارة.
- اشراك العاملين في وضع قواعد العمل بشكل حقيقي وعملي ليسهل تنفيذها والالتزام بها من قبلهم على ان يتم تطويرها باستمرار لتواكب التغيرات المتقلبة والسريعة.
- تقوية جوانب الإدارة المرئية التي تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية سليمة من أجل زيادة دافعية العاملين في المنظمات الدولية والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تلبيتها.
- ضرورة اعتماد المنظمات الدولية آليات مساءلة واضحة ونزيهة تطبق على جميع العاملين دون تحيز أو تفریق وأن يتم مراقبتها ومراجعتها باستمرار والعمل على مكافأة المبدعين ومحاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم ومحاربة الفساد بشتى أشكاله.

المنظمة المتعلمة بهدف تبادل الخبرات.

● في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال نوصي القيادات الإدارية في المنظمات الدولية محل الدراسة بالاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتوفير المتطلبات الإدارية والتكنولوجية التي تدعم هذه النظم، بالاعتماد على النظم المحوسبة الحديثة المتخصصة في هذا المجال.

● العمل على توفير نظام حديث لتخزين المعلومات يتم من خلاله استرجاع المعلومات بطريقة سهلة وسريعة للاستفادة منها وقت الحاجة من خلال تحليلها باستمرار.

● في ظل التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية نوصي بضرورة توفر المرونة في الهياكل التنظيمية لديها.

● السعي لتدريب الموظفين في جميع مستوياتهم الإدارية على كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفاعلة وإطلاعهم على كافة المستجدات من أنظمة وتعليمات، والتوجه بشكل أكبر إلى تفويض الصلاحيات لتحقيق الأهداف.

● تطوير رؤية وتصورات العاملين لجهود تخفيض الفاقد من خلال التزام الإدارة العليا بوضع أهداف لتخفيض الفاقد تشمل كافة المراحل والتركيز على الوقت كقيمة أساسية في العمل ومحاولة تعزيزها والتغلب على مضيعات الوقت.

● أن تتبع المنظمات الدولية نهج الأخذ بأراء جميع أصحاب المصالح عند صياغة الرؤية ووضع الأهداف ووضع خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة يشترك فيها جميع المستويات الإدارية والالتزام بتنفيذها ومتابعتها وتقييمها من أجل الارتقاء بأداء العاملين.

توصيات متعلقة بالتغيير التابع (المناعة التنظيمية):

● اهتمام المنظمات الدولية بدعم التعلم التنظيمي وتعزيزه من خلال الاستعانة بمراكز دراسات وأبحاث لتحليل أساليب المنظمات الأخرى بهدف الاستفادة من خبراتها.

● دعم التشراك في المعرفة بين الموظفين أنفسهم، وبين الإدارة والموظفين مما يسهم في تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي وصولاً إلى

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حجاج، حسام. (2020). أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- إسماعيل، هادي خليل. (2017/ 6/26). دور تكنو استراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة (دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من المصارف الأهلية في مدينة دهوك). المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز. 6 (2)، ص 288-303.
- البناء، دينا محمود (2021)، "مدى تطبيق القيادة الإدارية متطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية " جوال - أوريدو" من وجهة نظر العاملين فيها" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الثابت، أحمد سمير نايف نعمان. (يونيو/2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي (دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة). مجلة الفنون والآداب والاجتماع. كلية الإدارة والاقتصاد.
- جامعة ديالي والعراق. العدد (53)، ص308-328.
- حمادة، سوزان أحمد. (2018). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- زينو، سارة عبد الحميد. (2020). الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الساعدي، مؤيد. (2016). الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي (مركزات فكرية وبناء مقاييس). مجلة الإدارة والاقتصاد. جامعة الفرات الأوسط، العدد (108).
- السمان، ثائر أحمد سعدون والديباغ، زهراء غازي ذنون. (2020). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية (دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العاملة للسمنت العراقية/ معاونة السمنت الشمالية). مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. العدد (125)، ص63-86.

- الهدلي، واجد بن مطر. (2015). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Imai, M. (2007). The Kaizen approach to Quality, Going for Gold, Tutorial on Gemba Kaizen, McGraw-Hill.
- Oruma, o & onuoha, b. C, 2020. Organizational memory management and competitive advantage of oil and gas firms in rivers state, nigeria. International journal of business education and management studies (ijbems), vol.6.issue 1, issn:2941-9638.
- Söderlund , C., Florin, U., Lundin, J., & Ugglä, K. (2020). Participatory involvement and multitheoretical perspectives in visual management design, 1550 – 1541.