



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## تأثير الإدارة المرئية في التسارع الاستراتيجي: بحث ميداني<sup>1</sup>

م.د. مروة سامي احمد	ا.د. صلاح الدين عواد الكبيسي
<a href="mailto:marwa.sami@ruc.edu.iq">marwa.sami@ruc.edu.iq</a>	<a href="mailto:salahalkubaisy@yahoo.com">salahalkubaisy@yahoo.com</a>
قسم إدارة الاعمال- كلية الرافدين الجامعة، بغداد، العراق	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، بغداد، العراق

### المستخلص

استهل البحث مشكلته بدايةً من تشخيص الفجوة النظرية بين الطروحات الفكرية القائمة وصولاً الى إمكانية التطبيق، هادفاً التعرف على تأثير الإدارة المرئية بأبعادها (الاطهار المرئي للمشكلات، استمرارية التواصل مع الواقع، تحديد الأهداف) في التسارع الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤيا، التركيز على الأهداف، التنفيذ) في الشركات النفطية العراقية. استند البحث في منهجه على وصف الظاهرة وتحليلها، مُختبراً فرضياته في القطاع النفطي مُتمثلاً ب (3) شركات نفطية انتاجية في بغداد. وطبق البحث على عينة مكونة من (151) شخصا الذين شاركوا في تفعيل الإدارة المرئية موزعين في مستويات إدارية عدة (مدير هيئة، معاون، مدير قسم، مسؤول شعبة، غير ذلك من مديري المشاريع ومسؤولي الوحدات)، واستخدم البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن بعض البيانات الكمية لدعم النتائج. وقد سعى البحث للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلته من خلال اختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية فيما يخص مستويات التأثير. اظهرت النتائج صحة الفرضيات على المستوى التطبيقي، فيما كانت أبرزها هناك تأثير لأبعاد الإدارة المرئية في كل من ابعاد التسارع الاستراتيجي.

### معلومات البحث

#### تواريخ البحث

تاريخ تقديم البحث: 2022/3/13  
تاريخ قبول البحث: 2022/4/18  
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2023/8/31

### الكلمات المفتاحية

الإدارة المرئية، التسارع الاستراتيجي

### للمراسلة:

م.د. مروة سامي احمد

[marwa.sami@ruc.edu.iq](mailto:marwa.sami@ruc.edu.iq)

doi: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.557>

### المقدمة

استوحى الكثير من المنظمات نجاحها من تجربة الإدارة اليابانية التي اصبحت فيما بعد تدرس وتدرّب مناهجها واساليبها الادارية كرمز لنجاح وازدهار منظمات الاعمال، وفي ذات المنطق تعد الادارة المرئية من احدى التجارب الحديثة في الإدارة اليابانية والتي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، إذ تنتقل رؤية المنظمة الى العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بواسطة المبادئ الأساسية والاستراتيجيات والوظائف والأدوات المرئية. وقد تزايدت الحاجة الملحة لهذا النمط الإداري وخصوصاً في الدول النامية لأنها تعد تطبيقاً عملياً مستمراً لإدارة الاحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها، ويعتمد نجاح هذا النمط الإداري على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية في أماكن العمل المختلفة. شهد الاقتصاد العالمي تحولات وتغيرات في القرن الماضي منها العولمة والخصخصة والتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، وبات الحصول على نتائج ذات قيمة بشكل أسرع أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والاستمرارية في ظل هذا التعقيد البيئي. فالتسارع الإستراتيجي لا يتعلق فقط بوضع استراتيجيات رائعة، إنما يتعلق الأمر بمعرفة كيفية تسريع تنفيذ الإستراتيجية من خلال تبني الأفكار واتخاذ الإجراءات الصحيحة، فهو المكان الذي يلتقي فيه الاصرار مع التنفيذ، إذ تعتمد اغلب المنظمات في أوقات الأزمات اتباع سيناريو الانتظار والمراقبة كاستراتيجية لها، الا ان القليل منهم فقط يتابعون عمليات الاستثمار في مشاريع جديدة متخذين خطى إستراتيجية متسارعة لاقتناص فرص تفرزها الازمات لا يمكن رؤيتها الا من يمتلك الوضوح والتركيز في قراءة المعطيات البيئية. ومن هذا المنطق تكونت فكرة البحث الحالي وجاءت غايته معيرةً بالسعي لمعالجة الجدل الفكري القائم بين النظريات المطروحة حول متغيرات البحث وإمكانية التطبيق، إذ اهتم البحث في تحديد تأثير الإدارة المرئية في التسارع الاستراتيجي في

<sup>1</sup> البحث مُستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة : "تأثير الإدارة المرئية في التسارع الاستراتيجي بتوسيط تضمين المعرفة"

مجموعة من الشركات النفطية الإنتاجية. وجاء البحث ليلبي حاجة القطاع النفطي لمثل هذه الدراسات تطبيقاً لأساليب إدارية حديثة تُسارع من الارتقاء بأدائها الذي تنعكس نتائجه بشكل كبير على الاقتصاد الوطني. ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تضمنت الدراسة طبعاً لمنهجها أربعة مباحث اتجه الأول لتوضيح منهجية الدراسة، فيما انصرف الثاني لوضع الاسس النظرية لمتغيرات الدراسة وابعادها، وعُرضت مستويات المتغيرات ونتائج الاختبارات في مبحثها الثالث. واختتمت الدراسة بالمبحث الرابع الذي تخصص بعرض الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### 1. مشكلة الدراسة

حديثاً أصبح مصطلح الإدارة المرئية في متناول الكثير من قادة الأعمال والإداريين والاستشاريين بوصفها الجواب الشافي عن التميز او التفوق التشغيلي، الذي يرفد ازدهار المنظمات التي ينصب جُل اهتمامها على المشاركة المرئية للمعلومات، بالتالي هذا يعد خطوة في الاتجاه الصحيح، الا ان ذلك يقودنا الى تساؤل (هل الادارة المرئية visual management هي ذاتها مكان العمل المرئي visual workplace؟). اذ هناك جدل فكري بين مصادر ادارة العمليات الإنتاجية ومنظري السلوك التنظيمي حول الادارة المرئية والنظم الرشيقية ومن يسبق من والاكثر تأثيراً في المستويات التنظيمية. طُرح ذات الموضوع في دول متقدمة تمتلك اليات وانماط متقدمة وقد اثمرت الجهود الميدانية بان هناك تعقيدا في المفاهيم وتطبيقها وهذا يقودنا الى تساؤل ما هو حال الدول النامية، لا سيما البيئة العراقية بشأن ذات الموضوع. وهذا بدوره ينسحب الى اهتمام الباحثين في محاولة التصدي للموضوعات الجدلية وتأثيرها على التسارع الاستراتيجي لمنظمات الاعمال من خلال تسريع المهام والأنشطة وانجازها بأقصر وقت ممكن وهذا بدوره يعتمد على الخبرة والمعرفة بكيفية ضغط الوقت وتسريع العمليات التي أصبحت ضرورة سائدة في المنظمات والمجتمعات الحديثة، مما يدفع الجهات الفاعلة نحو تحقيق أهدافها ورغباتها بسرعة أكبر من أجل الاستجابة بشكل فوري لأفاق زمنية تحتم تسارعها إستراتيجياً، الامر الذي حتم على اختبار متغيرات البحث ميدانياً في مجموعة من الشركات النفطية العراقية في بغداد. وبهذا المنطق نبحت للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1) ما طبيعة ومستويات الادارة المرئية، التسارع الاستراتيجي في عينة الدارسة؟
- 2) هل هناك تأثير للإدارة المرئية في التسارع الاستراتيجي في مجموعة من الشركات النفطية العراقية؟

### 2. أهمية الدراسة

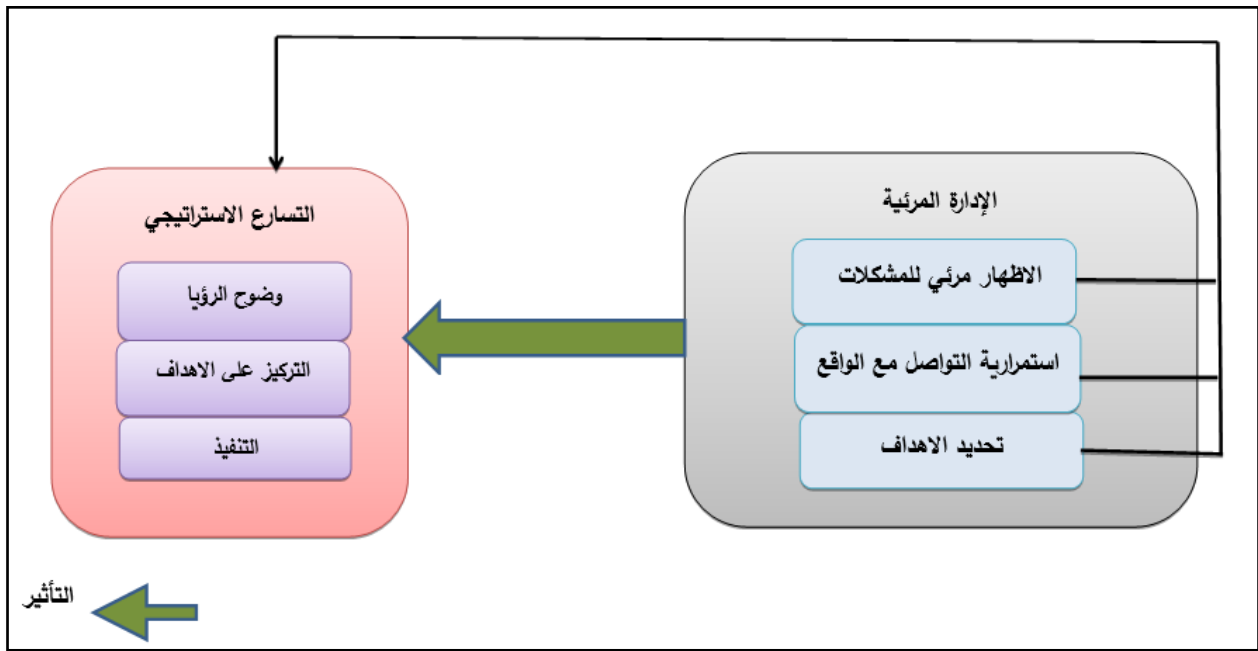
- 1) تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات الرئيسة المبحوثة، لاسيما في موضوع الادارة المرئية التي تمثل أحد التوجهات الفكرية الحديثة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة التي شهدت وتيرة متسارعة من التغييرات. واخذت العولمة وشدة المنافسة حيزاً كبيراً واثرت على نجاح المنظمات، وأمسّت ترتقب الفكر الإداري الحديث.
- 2) يعزز دراسة الإدارة المرئية والتسارع الاستراتيجي في البيئة العراقية الأكاديمية والتطبيقية الرصيد المعرفي وينشر المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال متغيرات الدراسة التي تفتقر اليها المكتبة العراقية.
- 3) تتمثل أهمية هذا البحث بوصفه محاولة رائدة لاختبار أثر الادارة المرئية في التسارع الاستراتيجي لمنظمات الاعمال في شركات وزارة النفط العراقية العاملة في بغداد والمتخصصة في الانتاج النفطي لما تمثله هذه الشركات من أهمية بالغة في تطور وتقدم البلد ولما تمتاز به من قدرات بشرية ومادية كبيرة.

### 3. أهداف الدراسة

- يطمح البحث الحالي بمحاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة عن دوافع المعضلة الفكرية وطروحات المشكلة، فضلاً عن تحقيق مجموعة أهداف تتصل في جوهرها بالكشف عن مستوى وحقيقة العلاقة بين الادارة المرئية والتسارع الاستراتيجي لتبديد الغموض الذي انتاب هذه العلاقة فكرياً واختبارها ميدانياً وكالاتي:
- 1) الاسهام في تأطير نظري وفلسفي لمتغيرات البحث يستند الى تأصيل فكري وعلمي للإسهامات السابقة على مستوى منظورات ومداخل مختلفة.
  - 2) الكشف عن طبيعة ومستوى مبادئ الادارة المرئية والتسارع الاستراتيجي في عينة الدراسة.
  - 3) تقديم نموذج حسب علم الباحثين يعد الاول عراقياً وعربياً واجنبياً للتسارع الاستراتيجي واختباره نظرياً وميدانياً. فضلاً عن الكشف عن تأثير الإدارة المرئية في التسارع الاستراتيجي.

### 4. المخطط الفرضي للدراسة

بالاطلاع على عدة مصادر وعلى حد علم الباحثين هناك افتقار الى أنموذج شامل وملئم لمتغيرات البحث وهذا جعل من الباحثين وفي ضوء المعضلة الفكرية التي جسدت مشكلة البحث واهدافه يحاولان توليف نموذج بالاستناد الى ما طرحه (Imai, 2012) حول الادارة المرئية متغيراً مستقلاً. وعلى ما طرحه (Jeary, 2009) بالنسبة للتسارع الاستراتيجي متغيراً تابعاً. ويفترض هذا الانموذج ان الادارة المرئية ومن خلال ابعادها تؤثر في التسارع الاستراتيجي. والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.



شكل (1): يوضح المخطط الفرضي للدراسة

##### 5. فرضيات الدراسة

تم الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة من خلال الفرضية الرئيسية التي تنص "هناك تأثير ايجابي معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للإدارة المرئية بأبعادها (الاطهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف) في التسارع الاستراتيجي لدى شركات النفط العراقية" وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تأثير ايجابي معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للإدارة المرئية بأبعادها (الاطهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف) في وضوح الرؤيا لدى عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير ايجابي معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للإدارة المرئية بأبعادها (الاطهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف) في التركيز على الاهداف لدى عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير ايجابي معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للإدارة المرئية بأبعادها (الاطهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف) في التنفيذ لدى عينة البحث.

##### 6. مجتمع وعينة الدراسة

وقع الاختيار على الشركات النفطية بوصفها المحور الاساسي الداعم للاقتصاد الوطني، تنطبق عليها متطلبات البحث من حيث ممارستها للإدارة المرئية وحاجتها للتسارع الاستراتيجي في عملياتها. وقد اختار الباحثان الشركات النفطية الانتاجية العاملة في مدينة بغداد حصراً، إذ بلغ عدد الشركات الكلي (17) شركة، منها (9) شركات في بغداد وثمّار (6) شركات منها الاعمال الانتاجية. مما يعني ان مجتمع الدراسة تمثل بـ (6) شركات نفطية إنتاجية. اما عينة البحث فهناك عدة أنواع لعينات البحث وتدرج معظمها بشكل شائع تحت مظلة العينات العشوائية وغير العشوائية. وتبنى الباحثان تحديداً أسلوب العينة القصدية (العمدية) التي تدرج ضمن تصنيف العينات غير العشوائية، إذ يوفر هذا النوع من العينات الحرية للباحث في اختيار الفئة المستهدفة للبحث بشكل قصدي بما يحقق هدف الدراسة ضمن شروط واسس موضوعية (Al-Azzawi, 2008, p.173). نظراً لمتغيرات البحث فيطلب البحث عن آراء المديرين في المستويات الإدارية ممن لديهم سلطة اتخاذ القرار، فقد تضمنت عينة البحث (مدير هيئة، معاون، مدير قسم، مسؤول شعبة، غير ذلك بما يتضمن مديري مشاريع تنفيذيين واشرفيين). وقد بلغ عدد الافراد في هذه المناصب (933) مسؤولاً تقريباً في ال (6) شركات التي مثلت مجتمع البحث. ونظراً لصعوبة حصر مجتمع البحث بشكل دقيق بسبب تغييرات في هياكل الشركات وهيئاتها نتيجة حذف واستحداث ودمج اقسام وشعب، انعكس ذلك على صعوبة تحديد حجم العينة، فقد تم افتراض نسبة هامش خطأ (7%) عوضاً عن (5%) ومن ثم ادخال البيانات (مستوى الثقة 95%، هامش خطأ 7%، نسبة المجتمع 50%، مجتمع البحث 933) في احدى مواقع الويب<sup>2</sup>، التي تعتمد على معادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة. وكانت النتيجة حجم عينة البحث (163) فرداً. وقد وقع الاختيار على (3) من الشركات النفطية والمتمثلة بـ (شركة المشاريع النفطية، شركة نفط الوسط، شركة تعبئة الغاز) وتم سحب عينة بحجم (180) فرداً من الشركات عينة البحث ولكن بعد توزيع الاستبانة واستلامها ظهر بان هناك عدداً من الاستبانات التي لم تُسلم للباحثين وبلغ عددها (20). واخرى غير مستوفية للشروط وعددها (9). وبالتالي تم الوصول الى (151) مشاهدة جاهزة للاختبارات الإحصائية وبنسبة استجابة (93%) من حجم العينة المطلوب.

<sup>2</sup> <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

## 7. الأدوات والأساليب الإحصائية

## 1) أساليب الدراسة الإحصائية

وهي الوسائل التي استُخدمت من خلال برنامج (SPSS) و (Amos) وهي:

- مقاييس النزعة المركزية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، لوصف اجابات افراد العينة لأغراض التحليل والمقارنة.
- أدوات النمذجة البنائية: تم بناء النموذج الخاص بالدراسة عبر برنامج (SPSS) و (Amos) للتأكد من صلاحيته لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق هدف الدراسة. باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لغرض الكشف عن امكانية قياس المتغيرات واستبعاد العوامل التي ليس لها علاقة استناداً الى مخرجات برنامج (SPSS). وتأكيد هذه النتائج من خلال التحليل العاملي التوكيدي استناداً الى مخرجات برنامج (Amos).
- معامل (Cronbach's Alpha): للتحقق من سلامة أداة البحث وقدرتها على تحقيق هدف البحث.
- معامل الانحدار المتعدد: لاختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات.

## جدول (1): هيكلية الاستبانة وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث

الاقسام	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة للمقياس
الاول	البيانات الديمغرافية	الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخدمة الوظيفية الموقع الوظيفي	5	اعداد الباحثين
الثاني	الإدارة المرئية	الاطهار المرئي للمشكلات	6	اعداد الباحثين استناداً الى نموذج (Imai, 2012)
		استمرار التواصل مع الواقع	6	
		تحديد الاهداف	6	
	المجموع		18	
الثالث	التسارع الاستراتيجي	وضوح الرؤيا	10	اعداد الباحثين استناداً الى نموذج (Jeary, 2009)
		التركيز على الاهداف	9	
		التنفيذ	10	
	المجموع		29	
المجموع			47	

المصدر: اعداد الباحثين.

## 2) أدوات الدراسة

أ. الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث الحالي، وقد تم تصميمها بالاستناد إلى عدة نماذج كما موضح في الجدول (1). وقد تناول القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية لعينة البحث، أما القسم الثاني والثالث خُصصت فقراتهما لتشمل متغيرات الدراسة الحالية. وشملت (47) فقرة تم صياغتها وفق مقياس (Likert) خماسي الاستجابة ولكافة المتغيرات وابعادها الفرعية، ويتراوح مدى المقياس بين (1-5)، ليمثل (5) الاتفاق التام، أما (1) فيمثل عدم الاتفاق التام وكما في الملحق (1).

ب. المقابلات الشخصية: تساعد هذه المقابلات الباحثين للاطلاع على طبيعة العمل من الجانب العملي ونتيج لهم التفاعل بشكل مباشر للحصول على المعلومات والمشاهدات الميدانية، فضلاً عن توضيح فقرات الاستبانة والاجابة المباشرة عن اي تساؤلات بما يخص متغيرات البحث اذا تطلب الامر ذلك.

## 8. الدراسات السابقة

## 1) دراسة Kurpjuweit et al., 2018

## Implementing visual management for continuous improvement: barriers, success factors and best practices

تنفيذ الإدارة المرئية من أجل التحسين المستمر: العوائق وعوامل النجاح وأفضل الممارسات  
قيمت هذه الدراسة فوائد الإدارة المرئية وشخصت العوائق التي تحول دون نجاحها، هناك عدة فوائد لـ VM منها الاعتراف بها كإحدى أدوات الإدارة الاستراتيجية، الا انه لم يتم توضيح أفضل الطرائق لتطبيق VM. وتم الكشف عن مشكلة الدراسة الأساسية من خلال اثاره تساؤلين: ما هي العوائق الرئيسية التي تحول دون تنفيذ VM؟ وما هي عوامل النجاح وأفضل الممارسات للتغلب على هذه العوائق؟. وبذلك هدفت الدراسة الى تحديد عوائق تنفيذ الإدارة المرئية وعوامل نجاحها لتسهيل تطبيق VM كممارسة إدارية إستراتيجية. واستخدمت الدراسة منهج دراسات حالة متعددة باستخدام المقابلات فضلاً عن بيانات المراقبة والأرشيف في تسعة مصانع سويسرية. أظهرت الدراسة كيفية تنفيذ الإدارة المرئية بشكل فعال وشجعت على تطبيقها كممارسة استراتيجية.

وحددت خمسة عوائق لتنفيذ VM وثمانية عوامل لنجاحها. واعطت الدراسة تصورات حول أهمية تنفيذ الإدارة المرئية واثارها الإدارية، فضلاً عن تقديم الدعم وتعزيز التوجهات البحثية للبحث الحالي من خلال المراجعة النظرية.

(2) دراسة 2007 OH,

### Strategic Acceleration and Delay: Evidence on Optimal Timing of R&D Investment

التسارع والتأخير الاستراتيجي: دليل على التوقيت الأمثل للاستثمار في البحث والتطوير

طرحت دراسة (OH, 2007) ما تواجهه شركات التصنيع في أمريكا من عدم اليقين بشأن البحث والتطوير، واحتمال نجاح الشركات الأخرى في البحث والتطوير، ومشاكل الدخول، والتكلفة العالية للاستثمار في معدات الوقاية الشخصية، فإن الشركة تريد العثور على التوقيت الأمثل للاستثمار في معدات الوقاية الشخصية والدخول للسوق، ومن جانب آخر معرفة التوقيت الأمثل للاستثمار في البحث والتطوير لأي منتج جديد. وبالتالي هدفت الدراسة الى تشخيص العلاقات بشكل تجريبي بين هيكل السوق والتوقيت الأمثل للاستثمار في البحث والتطوير، فضلاً عن تحليل تأثيرات موارد الشركة مثل حجم الشركة ونسبة الدين ونفقات البحث والتطوير وقيمة مشاريع البحث والتطوير على التوقيت الأمثل للاستثمار في البحث والتطوير. من خلال 360 شركة في الصناعة التحويلية الأمريكية. وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: عندما يكون السوق أكثر قدرة على المنافسة فمن الأفضل تأخير الاستثمار في البحث وتسريع إدخال منتج إلى السوق على الرغم من عدم التأكد أو وجود الداخلين المحتملين الآخرين، أن تسريع عملية تطوير المنتج ليس دائماً أفضل استراتيجية. في ظل ظروف معينة، قد يكون تأخير الاستثمار في البحث والتطوير أو تأخير إدخال المنتج في السوق هو الأمثل، تعمل الشركات الصغيرة والموجهة نحو البحث والتطوير بشكل استراتيجي على تسريع فترة تطوير المنتج وتأخير فترة التسويق. اسهمت هذه الدراسة في تعزيز الجانب النظري، والاطلاع على عدة مصادر حول التسارع.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### 1. الإدارة المرئية

##### ● المفهوم

من مراجعة الأدبيات يمكن ان نضع مفهوم الإدارة المرئية ضمن خمسة منظورات تلتقي في بعض الافكار تارة وتنسحب الى الاختلافية تارة اخرى: الاول منظور إستراتيجي الذي يؤكد على ان الإدارة المرئية هي ليست اداة أو تقنية وانما إستراتيجية ادارية لتضمين المعلومات المرئية في العمليات لزيادة شفافية العملية وقدرات الإدارة الذاتية في مكان العمل بدلاً من الاعتماد على إبلاغ العاملين عن الحوادث المخالفة للمعايير المطلوبة وبالتالي يؤدي الى تحسين تدفق العمل (A. Tezel & Aziz, 2017b, p. 3) والثاني (Kurzjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2018, p. 2) والثالث (Abdelkhalek et al, 2019, p. 1071). الثاني منظور نظام الانتاج الرشيق الذي يستند في طروحاته على التجارب اليابانية التي تؤكد على الانتاج الخالي من التلغف والهدر. اذ تعد الإدارة المرئية واحدة من الممارسات الأساسية لنظام الإنتاج الرشيق (A. Tezel et al., 2009, p. 21) و (Bryde & Schulmeister, 2012, p. 788) والرابع (Valente et al, 2016, p. 123) والخامس (A. Tezel & Aziz, 2017b, p. 3). فقد أكد (Protzman et al, 2019, pp. 258-259) على أن VM هي نظام يتم من خلاله تثبيت أجهزة للكشف عن العيوب أو الإصابات لمنع حدوثها فهو لا يسمح بمرور المشكلات دون معالجة، ولكي يكون هذا النظام ناجحاً فلا بد للمنظمات من دمج ادوات الانتاج الرشيق (على سبيل المثال كانبان، اندون) ضمنه. اما المنظور الثالث فركز على الإدارة المرئية كطريقة لتقديم المعلومات وتصور المشكلات. فقد أوضح (ŠRAMKOVÁ & RIDZIKOVÁ, 2020, p. 58) بأن الإدارة المرئية هي طريقة لتقديم المعلومات والتعليمات الخاصة بمهام العمل بشكل مرئي من خلال مجموعة من الأدوات ذات الرسوم والصور لجعل العملية أكثر شفافية لتصور المشكلات وعرضها بشكل مرئي بحيث يمكن حلها. الرابع منظور ادارة الاداء التنظيمي، اذ عرف (A. Tezel et al., 2009, p. 1) و (Knop, 2020, p. 265) و (Dalain, 2020, p. 1954) ان الإدارة المرئية هي نظام اداري يحاول تحسين الاداء التنظيمي من خلال ربط ومواءمة الرؤية التنظيمية والقيم الأساسية والأهداف والثقافة مع أنظمة الإدارة الأخرى وعمليات وعناصر العمل عن طريق المحفزات التي تخاطب بشكل مباشر واحدة أو أكثر من الحواس البشرية الخمس (البصر والسمع والشعور والشم والذوق). الخامس منظور التعلم التنظيمي والتحسين المستمر اذ يُعرف الأخير بأنه فلسفة تتكون ببساطة من مبادرات التحسين التي تزيد من النجاحات وتقلل من حالات الفشل، فالتحسين المستمر عملية تتم على مستوى الشركة تستخدم الأبداع بشكل متزايد ومستمر (Bhuiyan & Baghel, 2005, p. 761). وقد أكد (Ortiz & Park, 2011, p. 140) بان قادة الشركات إذ ما أنشأوا ثقافة تشجع على مشاركة العاملين وتعزز من افكار التحسين المستمر فستكون لديهم فرصة جيدة للنجاح والازدهار. وفي جوهر مفاهيم الإدارة المرئية وتطورها نجد انها تستند على التحسين المستمر الذي يعد من اهم الوظائف الأساسية في الإدارة المرئية التي اكدها كل من (A. Tezel et al., 2016) و (B. Tezel, Koskela, & Tzortzopoulos, 2010, p. ) (2).

استناداً الى المنطلقات الفكرية أعلاه ورغم اختلاف المنظورات التي طرحت مفهوم الإدارة المرئية وتحت طائلة القيمة المتأنية من تطبيقها يمكن للباحثين ان يضعوا التعريف الاجرائي للإدارة المرئية وكالاتي: هي أسلوب اداري حديث يعمل على اتاحة المعلومات والمعرفة اللازمة لكافة المستويات التنظيمية بهدف نقل رؤية المنظمة ورسالتها الى اذهان العاملين لخلق الفهم الكافي وتوليد الشغف لدى الافراد بغية تحقيق الأهداف ومن جانب آخر الكشف عن المشكلات وتصويرها بشكل مرئي لإيجاد المعالجات اللازمة من خلال مساهمة كافة العاملين.

## ● أبعاد الإدارة المرئية

تباينت آراء الباحثين في تحديد ابعاد الإدارة المرئية، وقد اتفقوا تارةً واختلفوا تارةً أخرى. تبنى الباحثان الابعاد التي طرحها (Imai, 2012a, pp. 103-104,111-112) وهي كالآتي:

### 2. اظهار المشكلات بشكل مرئي

تُعرف المشكلة على انها موقف غير مرغوب فيه نتيجة لتفاعل الأنشطة (Agre, 1982, p. 122). تتكون عمليات الاعمال من أنشطة ومهام مرتبة و مترابطة استناداً الى قواعد بيانات العملية، تهدف الى انتاج منتج او خدمة معينة تلبى حاجات ورغبات الزبائن (Desel, Pernici, & Weske, 2004, pp. 201-202). وطالما هذه العمليات من صنع الانسان فهي لا تخلو من المشكلات والتشوهات والانحرافات، وهذا يتوافق مع تفسيرات (Landry, 1995, p. 316) التي بينت بان المديرين يواجهون المشكلات في سياق انشطتهم اليومية، منها المتوقعة وغير المتوقعة والتي تأخذ أربعة اشكال : مشكلات حدثت او ستحدث ذات نتائج سلبية، مشكلات في القدرة على التدخل من عدمه، مشكلات في اتخاذ الاجراءات وتخصيص موارد، مشكلات عدم التأكد من الاجراء المناسب وكيفية تنفيذه. تسري معظم المعلومات التي تنشأ في بيئة العمل التشغيلية عبر عدة مستويات ادارية قبل أن تصل إلى الإدارة العليا وتصبح مجردة وغامضة بشكل متزايد كلما كانت بعيدة عن الواقع، في حالة ممارسة الإدارة المرئية وانطلاقاً من المبدأ الأول لها يمكن للمدير رؤية المشكلات بنظرة سريعة في اللحظة التي يدخل فيها إلى موقع العمل، بالتالي يمكنه إعطاء التعليمات على الفور في الوقت الفعلي، وهنا تعمل الإدارة المرئية على إظهار التشوهات لجميع الموظفين - المديرين والمشرفين والعاملين - اذ يمكن في ذات الوقت اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (Imai, 2012a, p. 103).

### 3. التواصل المستمر مع الواقع

يأخذ التواصل حيزاً كبيراً من الحياة البشرية، فبعد ان كان التواصل عن طريق الرموز والاشارات والايحاءات وبعدها انتقل الى التواصل اللفظي والكتابي ومن ثم أصبح التواصل الكترونياً نتيجة ما افرزته التطورات التكنولوجية، اخيراً أمسى التواصل افتراضياً وذهنياً بين البشر والكيانات المحيطة به باستخدام أدوات العصر الحديث. وبهذا المنطق فسر العلماء والباحثون التواصل من عدة اتجاهات ومنطلقات الا ان اقربها لواقع البحث ما طرحه (Berelson & Steiner, 1964, p. 527) اذ عرف التواصل على انه عملية نقل المعلومات والأفكار والعاطفة والمهارات وغيرها عن طريق استخدام الرموز، الكلمات، الصور، الأشكال، الرسوم البيانية. يساعد المبدأ الثاني — VM كل من العمال والمشرفين على البقاء على تواصل مباشر بواقع العمل، فالإدارة المرئية هي طريقة عملية لتحديد متى يكون كل شيء تحت السيطرة وارسال تحذير في اللحظة التي يظهر فيها شيء غير طبيعي (Imai, 2012a, p. 104).

### 4. تحديد الأهداف

عُرف الهدف استناداً الى نظرية تحديد الهدف، كما بينها (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981, p. 2) و (Schunk, 2012, p. 138) هو كل ما يحاول الفرد تحقيقه سواء كان معيار عمل يلتزم به او جزء من العمل مطلوب إنجازه او الهدف النهائي للعمل على شكل نتائج او سلسلة من الإجراءات. أحد أقوى تأثيرات الإدارة المرئية هو من خلال مبدئها في تحديد الأهداف، فالأرقام وحدها لا تكفي لتحفيز الافراد وبدون الأهداف لا فائدة للأرقام. وأوضح (Imai, 2012a, p. 112) بأن تحديد الهدف من التحسينات أحد أدوات الإدارة العليا وسياساتها، اذ يتم وضع سياسات طويلة ومتوسطة المدى فضلاً عن سياسات سنوية وعرضها بشكل واضح للموظفين، وتنقسم هذه السياسات المعيرة عن الأهداف حسب المستويات الإدارية حتى تصل الى المستوى التشغيلي ليفهم الجميع ضرورة الالتزام بأنشطة التحسين ويتم غرسها في اذهان العاملين عندما يدركون أن أنشطتهم مرتبطة باستراتيجيات المنظمة، وهذا ما تسعى إليه الإدارة المرئية فهي تساعد على تحديد المشكلات وتبسيط الضوء على التناقضات بين الأهداف والواقع الحالي فضلاً عن تحفيزها للأفراد لتحقيق الأهداف الإدارية، وتوفير عدة فرص للعاملين لتعزيز أدائهم من خلال عرض الأهداف التي تم الوصول إليها والتقدم المحرز نحو الأهداف.

### 5. التسارع الاستراتيجي

#### ● مفهوم

من مراجعة الادبيات يمكن توضيح اتجاهين فسرا التسارع ضمن جملة من المفاهيم قد تكون متقاربة في جانب وتنسحب الى الاختلاف في جوانب أخرى: الاتجاه الأول تسارع الاعمال او الشركات الذي يركز على تسريع الشركات الناشئة ويطلق عليها اسم مُسرعات الاعمال. تأسست فكرة هذا الاتجاه استناداً الى توافر المعرفة اللازمة لتوليد الابتكارات بشكل متزايد خارج حدود المنظمات القائمة وقد تكون الشركات الناشئة الريادية مصدرًا قيماً لمثل هذه المعرفة، التي تحل محل التقنيات الحالية ونماذج اعمالها، من خلال تبني الابتكار المفتوح - النموذج الذي يفترض أن المنظمات يجب أن تستخدم الأفكار الخارجية والداخلية لتعزيز موقفها الريادي والتنافسي- تقوم المنظمات القائمة ببناء برامج منظمة لتوجيه قوة رواد الاعمال بما يحقق نجاحهم تارةً وهيمنتها وراعيها للأفكار الإبداعية تارةً (Kohler, 2016, p. 1). اما الاتجاه الثاني تسارع الأنشطة والعمليات يعتمد هذا الاتجاه من التسارع على الخبرة بضغط الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة (Hassard, 2002, p. 885). الذي يقصد به تنفيذ الأنشطة والعمليات التنظيمية بشكل أسرع من المعتاد (Swink, 2003, p. 323). وقد أدى اعتماد الأنشطة على الوقت الى اهتمام متزايد لتسريع الحياة التنظيمية (Reinecke & Ansari, 2017, p. 407) اذ يشير (Skade, Stanske, Wenzel, & Koch, 2020, p. 106) الى التسارع هو أداء الأنشطة خلال فترات زمنية أقصر من أي وقت مضى ويعد ضرورة سائدة في المنظمات والمجتمعات

الحديثة كونه يمثل قوة دافعة للجهات الفاعلة باتجاه تحقيق أهدافها ورغباتها بسرعة أكبر استجابةً لمنافسة شديدة. وضمن ذات التوجه يندرج التسارع الاستراتيجي الذي وصفه (Jeary, 2009, pp. 1,4) بأنه جواز مرور إلى أعلى مستويات النجاح، من خلال فهم كيفية التركيز على الأنشطة ذات القيمة العالية التي تزيد من سرعة النتائج التي تسعى إليها المنظمات استعداداً لتنفيذ وتحقيق الأهداف. وفي ذات التوجه فسر (Hall, 2020, p. 2) التسارع الاستراتيجي على أنه تسريع قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها من خلال استخدام أحدث تقنيات محاكاة الأعمال مع ورش عمل الإدارة الشخصية وبالتالي انشاء منظمة أكثر ذكاءً وتنافسية في اسواقها. وعلى هذا النحو، يقدم الباحثان تعريفهما للتسارع الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمة على تبني سمة التسارع للعصر الحديث ابتداءً من رؤيتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية لدعم التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وصولاً إلى التنفيذ الفعال وتحقيق الأهداف بأسرع وقت مُحققةً بذلك أعلى مستويات النجاح.

### ● أبعاد التسارع الاستراتيجي

سنعتمد في البحث الحالي على نموذج (Jeary, 2009) للحكم على التسارع الاستراتيجي للمنظمة، وسنوضح ابعاد الانموذج كالاتي:

#### (1) وضوح الرؤية

ناقش (Jeary, 2009, pp. 31-33) ضرورة اكتساب رؤية قوية بما يكفي للتأثير على الأشياء التي تؤمن بها ولا بد من توافر القدرة على احداث التغيير، لان الاستمرار في فعل ذات الأشياء مراراً وتكراراً فستحصل على ذات النتائج، ويدرك المديرون صعوبة احداث التغيير في العاملين والشركاء لان ذلك سيقلق منطقة راحتهم<sup>3</sup>، وسميت منطقة الراحة لان الشئ الوحيد المطلوب للبقاء في منطقة الراحة هو الانغلاق على الأفكار الجديدة ورفض التغيير وهذا بدوره يعد استنزافاً كبيراً للطاقة التنظيمية. تعرف الرؤية بانها بيان للحالة المستقبلية المرغوبة لشيء ما ولتكون فعالة لا بد ان تستند الى ثلاثة مكونات أساسية وهي الوضوح والدعم والاستقرار الا ان الأساس هو الوضوح لان من غيره لا يمكن دعم شيء غير واضح وبالتالي لا يمكن استقراره وادامته (Lynn & Kalay, 2015, pp. 474-475). اذ يوفر وضوح الرؤية للمنظمة السرعة اللازمة للأنشطة وعمليات تنفيذها فضلاً عن تحفيز جميع اطراف سلسلة القيمة للاستفادة من الفرص المناسبة (Abu-Radi & Al-Hawajreh, 2013, p. 22). ويقصد بوضوح الرؤية وجود هدف واضح وسهل الفهم ومحدد للغاية يوفر التوجيه للأخريين في المنظمة (Lynn & Kalay, 2015, p. 475).

#### (2) التركيز على الأهداف

مع تسارع التغييرات في بيئة الاعمال من الضروري ان تمتلك الإدارة القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على مستقبل الشركة وهذا بدوره يستند الى ادراك الإدارة بخصوص ماذا تريد أن تفعل ولماذا وكيف ستفعل ذلك، فضلاً عن معرفة فوائد كل نشاط ومدى أهميته للتركيز على ما هو مهم وتصفية القضايا غير ذات الصلة وتحديد الأهداف ذات الأولوية التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح طويل المدى (Pešková, 2012, p. 17). وقد اكد (Jeary, 2009, pp. 77-78) على انه يجب التعامل مع التركيز على انه مهارة استراتيجية يجب تعلمها وصقلها وممارستها. ويعد التخلص من العمليات غير الضرورية والمستهلكة للوقت والمجهد للزبائن والعاملين وأصحاب المصالح الأخرين، فضلاً عن تبسيط بيروقراطية المنظمة وتكامل الوظائف التي تتيح اتخاذ قرارات بشكل أسرع جوهر التركيز على الأنشطة ذات القيمة (Blahová, 2013, p. 45).

#### (3) التنفيذ

يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي يمكن ممارستها لوضع الاستراتيجية والخطط والأهداف على مسار التنفيذ وأحد اهدافه هو تحويل استراتيجية المنظمة الى أنشطة واعمال ذات دلالات واضحة (Al-Douri, 2005, p.293). يقصد بالتنفيذ (Implementation) إعداد ووضع عناصر الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، اما التنفيذ (Execution) فهو القرارات المتخذة والأنشطة التي يتم تنفيذها في جميع أنحاء الشركة لتحقيق الأهداف المحددة في الاستراتيجية<sup>4</sup>. وعُرف التنفيذ من منظور أكثر شمولية وهو القدرة على اغتنام الفرص التي تتلاءم مع الاستراتيجية أثناء التنسيق بين الوحدات والاجزاء التنظيمية بشكل مستمر (Sull, Homkes, & Sull, 2015, p. 10). وبهذا المنطق عبر (Jeary, 2009, pp. 175-177, 150-151, 127, 125) عن أهمية التنفيذ في التسارع الاستراتيجي مبيناً ان الوضوح هو الأساس في التركيز وكلاهما يشكلان الأساس في التنفيذ، اذ يوفر الوضوح والتركيز خارطة الطريق للعمل الذي تحتاجه المنظمة، اما التنفيذ فهو يدور حول القيام بذلك بشكل فعلي، لهذا السبب فهو يستغرق وقتاً أطول فضلاً عن استناده على ثلاثة جوانب أساسية: الإقناع، الإنتاج، الحضور الاستراتيجي.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### 1. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول تطبيق متغيراتها في شركات النفط

##### أ. متغير الإدارة المرئية

يُظهر الجدول (2) وسطاً حسابياً اجمالياً لمحور الإدارة المرئية الذي بلغ (4.12) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات تتراوح من اوساط حسابية عالية الى عالية

<sup>3</sup> منطقة الراحة: هي حالة سلوكية يعيشها الفرد تتميز بالقلق المحايد باستخدام مجموعة محدودة من السلوكيات لتقديم مستوى ثابت من الأداء دون الشعور بالمخاطرة (White, 2009, p. 2).

<sup>4</sup> <https://www.smartsheet.com/strategic-implementation>

جداً، أكده الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الاجمالي البالغ (0.644) ومعامل الاختلاف الاجمالي (15.63%) الذي يشير الى التجانس الجيد في الإجابات على هذا المتغير، لثُجيب النتائج وتفسيراتها ادناه عن الشطر الاول من السؤال البحثي (ماهي مستويات الإدارة المرئية؟). وتضمنت الإدارة المرئية (الاطهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف)، فيما تم قياس بُعد الاظهار المرئي للمشكلات بست عبارات، بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.06) أي هو وسط حسابي عال، وبنسجام عال في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.683) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (16.82%)، يقودنا هذا الى ان إدارات الشركات عينة البحث تولي اهتماما عاليا للإظهار المرئي للمشكلات التي تواجهها والكشف عن الانحرافات بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بأسرع وقت ممكن.

اما بُعد استمرار التواصل مع الواقع تم قياسه بست عبارات بلغ الوسط الحسابي العام لها (4.14) أي انه وسط حسابي عال، وبنسجام عال في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.745) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (17.99%)، وهو يشير الى ان افراد عينة البحث تهتم بعملية التواصل والتوجيه المستمر مع بيئة العمل. واخيراً تم قياس بُعد تحديد الأهداف بست عبارات ايضاً، بلغ الوسط الحسابي العام لها (4.15) أي انه وسط حسابي عال، وبنسجام عال في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.687) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (16.55%)، وهو يشير الى ان إدارات الشركات عينة البحث تهتم بتحديد الأهداف.

#### جدول (2): وصف وتشخيص لآراء عينة الدراسة حول أبعاد الإدارة المرئية

مقاييس الإجابة الاسئلة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الاطهار المرئي لمشكلات		4.06	0.683	16.82
استمرارية التواصل مع الواقع		4.14	0.745	17.99
تحديد الاهداف		4.15	0.687	16.55
الإدارة المرئية		4.12	0.644	15.63

#### ب. التسارع الاستراتيجي

يعكس الجدول (3) وسطاً حسابياً اجمالياً لمحور التسارع الاستراتيجي الذي بلغ (4.06) وهو وسط حسابي عال، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت عالية، هذا ما أكده الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الاجمالي البالغ (0.670) ومعامل الاختلاف الاجمالي (16.50%) المنخفضين، لثُجيب النتائج وتفسيراتها ادناه عن الشطر الثاني من السؤال البحثي (ماهي مستويات التسارع الاستراتيجي؟). ويتضمن التسارع الاستراتيجي (وضوح الرؤية، التركيز على الأهداف، التنفيذ). وجرى قياس بُعد وضوح الرؤيا بعشر عبارات، بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.02) وهو وسط حسابي عال، وبنسجام عال في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.678) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (16.86%)، وهو يشير الى ان إدارات الشركات عينة البحث تولي اهتماما عاليا لوضوح الرؤية مدركين انه لا يمكن تنسيق الأدوار والمهام بين مختلف المستويات التنظيمية وتحديد مسار واضح لتحقيق الأهداف ما لم يكن هناك اتجاه واطار ذهني يمتلك رؤية تنعكس على تحفيز العاملين اتجاه الابتكار والتغيير الطوعي محققة بذلك سرعة في انجاز الأنشطة والمشاريع تتسجم مع رؤية الشركة ورسالتها.

فيما تم قياس بُعد التركيز على الأهداف بتسع فقرات، كان الوسط الحسابي العام لها (4.09) أي انه وسط حسابي عال، وبنسجام عال في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.742) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (18.14%)، هذا يلتقي مع اهتمامات إدارات الشركات عينة البحث اذ تدعم برامج التدريب وورش العمل التي تمكن العاملين من انجاز العمليات ضمن الوقت المطلوب. واخيراً تم قياس بُعد التنفيذ بعشر عبارات، بلغ الوسط الحسابي لها (4.06) أي انه وسط حسابي (عالي)، وبنسجام عال في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.700) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (17.24%)، وهو يشير الى ان إدارات الشركات عينة البحث تحرص على تنفيذ الاعمال في الأوقات المحددة مسبقاً اذ تدرك الإدارات ان تحقيق المكاسب لا يتم الا من خلال التنفيذ الذي يترجم الأولويات والاهداف الى واقع.

#### جدول (3): وصف وتشخيص لآراء عينة الدراسة حول أبعاد التسارع الاستراتيجي

مقاييس الإجابة الاسئلة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
وضوح الرؤيا		4.02	0.678	16.86
التركيز على الأهداف		4.09	0.742	18.14
التنفيذ		4.06	0.700	17.24
التسارع الاستراتيجي		4.06	0.670	16.50



## 2. اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضية الدراسة وفق نماذج الانحدار تمهيداً للإجابة عن تساؤل الدراسة التي تم طرحها في منهجية البحث وصولاً لأثبتات الرؤى وفق دلالات معنوية وعلمية، ذلك عبر استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) فيه قيمة (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار ومعامل التفسير (R<sup>2</sup>) لقياس نسبة التفسير بين المتغيرات وقيمة (β) معلمة الانحدار التي تُعبر عن نسبة الخطأ المعياري وقيمة (C.R) و (P) التي توضح إحصاء اختبار المعلمة ومعنوياتها على التوالي.

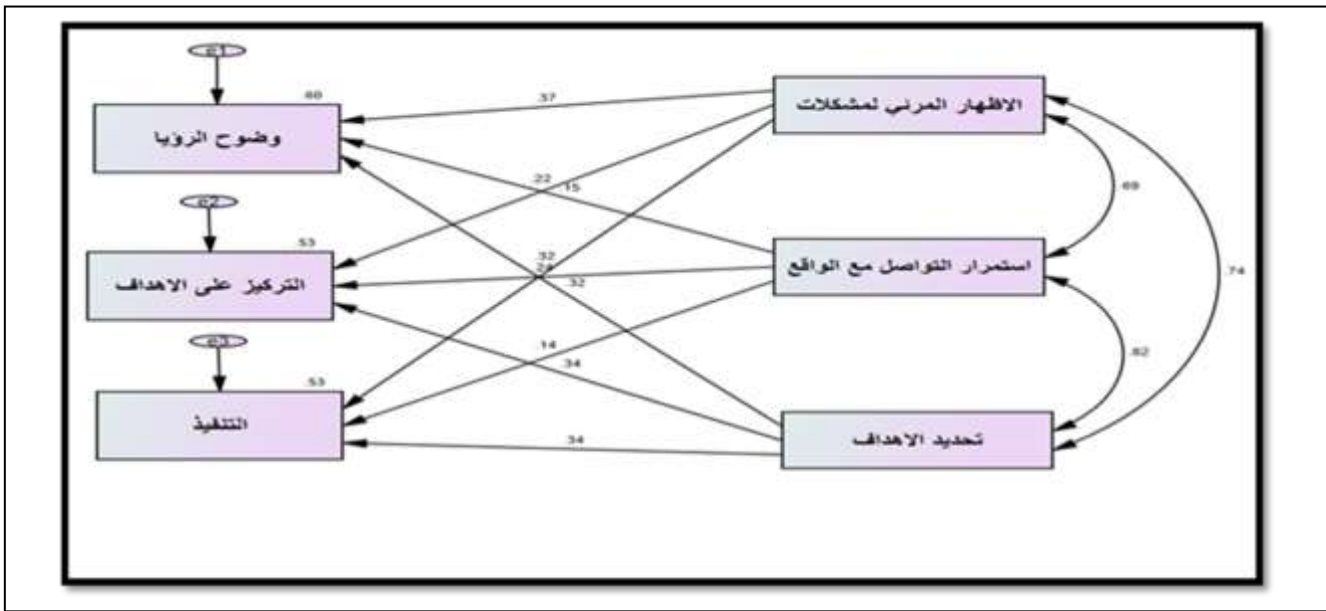
نصت الفرضية الرئيسية "هناك تأثير ايجابي معنوي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لمبادئ الإدارة المرئية بأبعادها (الاضهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف) في التسارع الاستراتيجي لدى شركات النفط العراقية". وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية كما مبيّنة نتائجها في الجدول (4) والشكل (2) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتشخيص تأثير المتغير المستقل الأول (الإدارة المرئية بأبعادها) في المتغير التابع (التسارع الاستراتيجي بأبعاده) وسيتم مناقشة النتائج بالشكل الاتي:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** يُظهر الجدول (4) ان قيمة (F) بلغت (73.581) الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.6) وأن مستوى الدلالة لها هو (0.000) وهي اقل من (0.05) ما يؤشر الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية. اما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.60)، أي أن الإدارة المرئية بأبعادها تُفسر (60%) من التغيرات الحاصلة في وضوح الرؤية الخاصة بالشركات النفطية، اما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار للبحث الحالي. اما الابعاد الفرعية للإدارة المرئية، فلم يكن تأثير بُعد (استمرار التواصل مع الواقع) تأثيراً معنوياً إذ بلغت (C.R=1.676) وهي تؤكد ضعف هذا النموذج الجزئي إذ انها اقل من (1.964) وهو الحد الأدنى المقبول للنموذج الجيد وبدلالة (P=0.094) وهي اكبر من (0.05) أي غير دالة معنوياً، اما التأثير المعنوي للإدارة المرئية يعود لبقيّة الابعاد (الاضهار المرئي للمشكلات، تحديد الأهداف)، أي وضوح الرؤية في الشركات النفطية عينة البحث تتأثر بالاضهار المرئي للمشكلات وتحديد الأهداف. اما قيم (β) للابعاد (الاضهار المرئي للمشكلات، تحديد الأهداف) فقد بلغت (0.370) و (0.336) على التوالي، ما يعني عند زيادة اظهار المشكلات للعاملين بمقدار وحدة واحدة يُزيد من وضوح الرؤية تقريباً (40%) والامر ذاته في حالة تحديد الأهداف. والنتائج أعلاه توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية التي تنص "هناك تأثير ايجابي معنوي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لمبادئ الإدارة المرئية بأبعادها (الاضهار المرئي للمشكلات، تحديد الاهداف) في وضوح الرؤية لدى عينة البحث".

جدول (4): يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المُنبثقة عن الفرضية الرئيسية

النتيجة	R <sup>2</sup> , F, Sig.	P	C R	β	المعاملات	
					المسار	الفرضيات الفرعية
قبول	R <sup>2</sup> =0.600 F=73.581 Sig.=0.000	0.000*	4.736	0.370	الاضهار المرئي << وضوح الرؤيا	
		0.094	1.676	0.154	استمرار التواصل << وضوح الرؤيا	
		0.002	3.135	0.336	تحديد الاهداف << وضوح الرؤيا	
قبول	R <sup>2</sup> =0.534 F=56.254 Sig.=0.000	0.009	2.601	0.219	الاضهار المرئي << التركيز على الاهداف	
		0.014	2.450	0.243	استمرار التواصل << التركيز على الاهداف	
		0.002	3.133	0.335	تحديد الاهداف << التركيز على الاهداف	
قبول	R <sup>2</sup> =0.532 F=55.783 Sig.=0.000	0.000*	3.786	0.320	الاضهار المرئي << التنفيذ	
		0.157	1.414	0.141	استمرار التواصل << التنفيذ	
		0.001	3.258	0.323	تحديد الاهداف << التنفيذ	

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** يتبين من الجدول (4) ان قيمة (F) بلغت (56.254) الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.6) وأن مستوى الدلالة لها هو (0.000) وهي اقل من (0.05) ما يؤشر الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية. اما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.534)، أي أن الإدارة المرئية بأبعادها تُفسر (53.4%) من التغيرات الحاصلة في التركيز على الاهداف الخاص بالشركات النفطية، اما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار للبحث الحالي. اما بالنسبة للإدارة المرئية وابعادها الفرعية، فأظهرت جميعها تأثيراً معنوياً إذ بلغت قيم (C.R=2.601; 3.133; 2.450) وهي تؤكد التأثير الجيد لـ (الاضهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الأهداف) على التوالي إذ انها اكبر من (1.964) وهو الحد الأدنى المقبول للنموذج الجيد وبدلالة (P=0.009; 0.014; 0.002) وهي اقل من (0.05) أي دالة معنوياً، أي التركيز على الاهداف في الشركات النفطية عينة البحث يتأثر معنوياً بجميع ابعاد الإدارة المرئية، إذ كانت قيمة (β) الأعلى لبُعد (تحديد الأهداف) البالغة (0.335)، ما يعني عند زيادة تحديد الاهداف والتحسينات للعاملين في الشركات النفطية بمقدار وحدة واحدة يُزيد من التركيز على الأهداف بمقدار (34%) تقريباً والامر ذاته في حالة الاضهار المرئي للمشكلات واستمرار التواصل مع الواقع. والنتائج أعلاه توفر مُبرراً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية التي تنص "هناك تأثير ايجابي معنوي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لمبادئ الإدارة المرئية بأبعادها (الاضهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف) في التركيز على الاهداف لدى عينة البحث".



شكل (2): يوضح نتائج الفرضيات الفرعية المُنبثقة عن الفرضية الرئيسية

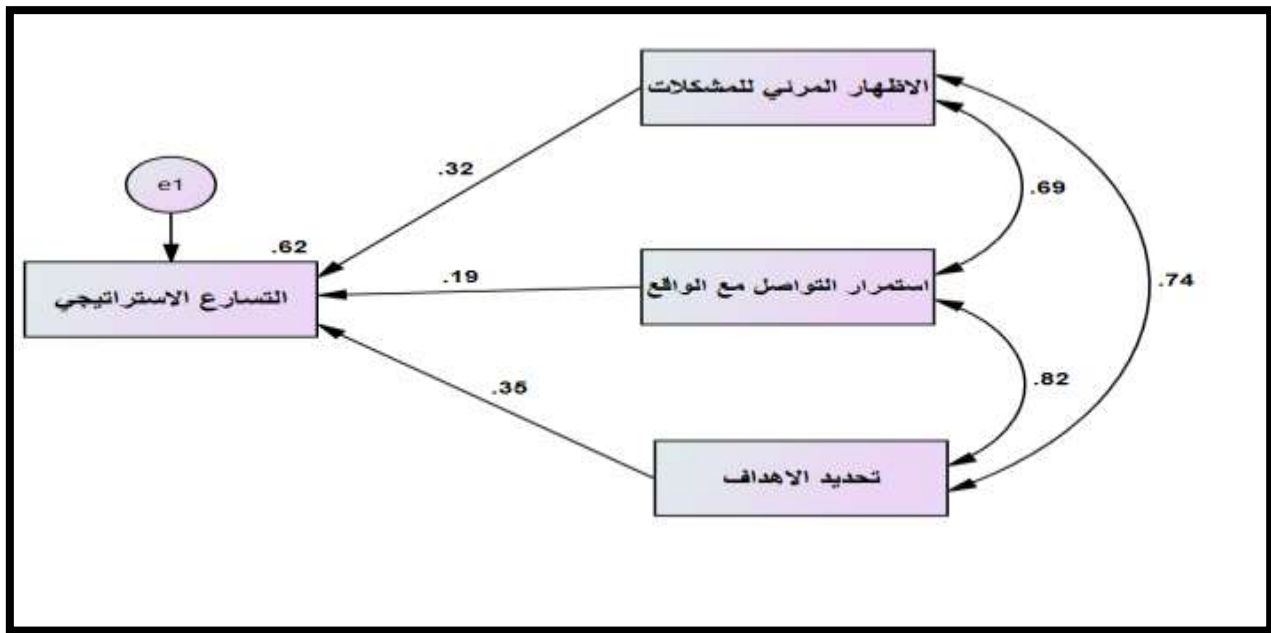
ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول (4) ان قيمة (F) بلغت (55.783) الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.6) وأن مستوى الدلالة لها هو (0.000) وهي اقل من (0.05) ما يؤشر الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية. اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.532)، أي أن الإدارة المرئية بأبعادها تُفسر (53.2%) من التغيرات الحاصلة في التنفيذ الخاص بالشركات النفطية، اما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار للبحث الحالي. اما الابعاد الفرعية للإدارة المرئية، فلم يكن لُبعد (استمرار التواصل مع الواقع) تأثيراً معنوياً اذ بلغت (C.R=1.414) وهي تؤكد ضعف هذا النموذج الجزئي اذ انها اقل من (1.964) وهو الحد الأدنى المقبول للنموذج الجيد وبدلالة (P=0.157) وهي اكبر من (0.05) أي غير دالة معنوياً. وعلى الرغم من النتائج الإيجابية المرتفعة التي حققتها الإحصاءات الوصفية الا انه قد يعود السبب في عدم معنوية تأثير التواصل المستمر في التنفيذ الذي لاحظته الباحثان الى بُعد المسافات بين مواقع العمليات التنفيذية والهيئات المتخصصة المسؤولة إدارياً وتنفيذياً عن العمليات وذلك بحكم طبيعة الاعمال النفطية ذات المخاطر العالية بيئياً وبشراً ومن جانب اخر إخفاقات إدارية في توزيع المواقع التنظيمية، مع ذلك لاحظ الباحثان بعض التوجهات في شركة نفط الوسط لهيكلية الهيئات وتوزيعها على مواقع جديدة تضمن سهولة التواصل بينها. اما التأثير المعنوي للإدارة المرئية يعود لبقيّة الابعاد (الاضهار المرئي للمشكلات، تحديد الأهداف)، أي تنفيذ الاعمال في الشركات النفطية عينة البحث يتأثر بالاضهار المرئي للمشكلات وتحديد الأهداف. اما قيم ( $\beta$ ) للابعاد (الاضهار المرئي للمشكلات، تحديد الأهداف) فقد بلغت (0.320) و(0.323) على التوالي، ما يعني عند زيادة اظهر المشكلات للعاملين بمقدار وحدة واحدة يُزيد من قدرة الشركات النفطية على تنفيذ الاعمال بمقدار (32%) وان زيادة تحديد الأهداف وتحسينها بمقدار وحدة واحدة من شأنه ان يزيد من تنفيذ العمليات بمقدار (32.3%). والنتائج أعلاه توفر مبرراً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية التي تنص " هناك تأثير إيجابي معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة المرئية بأبعادها (الاضهار المرئي للمشكلات، تحديد الأهداف) في التنفيذ لدى عينة البحث".

يلخص الجدول (5) والشكل (3) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتشخيص تأثير المتغير المستقل (الإدارة المرئية بأبعادها) في المتغير التابع (التسارع الاستراتيجي) بشكل اجمالي. ويتبين من الجدول (5) ان قيمة (F) بلغت (78.56) الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.6) وأن مستوى الدلالة لها هو (0.000) وهي اقل من (0.05) ما يؤشر الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية. ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغ (0.616)، الى أن الإدارة المرئية بأبعادها تُفسر (62%) من التغيرات الحاصلة في التسارع الاستراتيجي الخاص بالشركات النفطية، اما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار للبحث الحالي. اما الابعاد الفرعية للإدارة المرئية، فأظهرت جميعها تأثيراً معنوياً اذ بلغت قيم (C.R=4.146; 2.112; 3.602) وهي تؤكد التأثير الجيد لـ (الاضهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الأهداف) على التوالي اذ انها اكبر من (1.964) وهو الحد الأدنى المقبول للنموذج الجيد وبدلالة (P=0.000; 0.034; 0.000) وهي اقل من (0.05) أي دالة معنوياً، أي التسارع الاستراتيجي في الشركات النفطية عينة البحث يتأثر معنوياً بجميع ابعاد الإدارة المرئية. اما قيم ( $\beta$ ) فقد بلغت تنازلياً للابعاد ذات التأثير المعنوي (تحديد الأهداف، الاضهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع) (0.350، 0.317، 0.191) على التوالي، وتفسر هذه النتائج تأثير زيادة تحديد الأهداف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في التسارع الاستراتيجي لشركات النفطية عينة البحث بمقدار (35%) واقل مما هو عليه في الاضهار المرئي للمشكلات واستمرار التواصل مع الواقع. والنتائج أعلاه توفر مبرراً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص " هناك تأثير إيجابي معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha$ )

( $0.05 \leq$  لمبادئ الإدارة المرئية بأبعادها (الاضهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف) في التسارع الاستراتيجي لدى عينة البحث". لتجيب بدورها عن السؤال الرئيس (هل هناك تأثير للإدارة المرئية في التسارع الاستراتيجي في مجموعة من الشركات النفطية العراقية؟).

### جدول (5): يوضح نتائج اختبار تأثير الإدارة المرئية بأبعادها في التسارع الاستراتيجي بشكل إجمالي

النتيجة	F, R <sup>2</sup> , Sig.	P	CR	$\beta$	المعاملات المسار	الفرضية الرئيسية
قبول	F= 78.56 R <sup>2</sup> =0.616 Sig.= 0.000	0.000*	4.146	0.317	الاضهار المرئي << التسارع الاستراتيجي	
		0.034	2.112	0.191	استمرار التواصل << التسارع الاستراتيجي	
		0.000*	3.602	0.350	تحديد الاهداف << التسارع الاستراتيجي	



شكل (3): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية بشكل إجمالي

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### 1. الاستنتاجات

- أ. تدرك ادارات الشركات النفطية اهمية الإدارة المرئية والاستفادة منها في الكشف عن المشكلات وازهارها بشكل مرئي لجميع المعنيين ليتسنى اجراء التحذيرات اللازمة وإيجاد الحلول والمعالجات، من خلال التواصل المستمر مع العاملين واستقبال المقترحات حول تطوير العمليات التي من شأنها تعظيم القيمة. وبسبب ادراكها ان بدون الأهداف لا يمكن تحسين العمليات فقد سلطت الضوء حول برامج التدريب لغرس أهمية التحسينات المتوقعة وتحفيز العاملين اتجاه أهدافها وربطها بالواقع الحالي.
- ب. هناك اهتمام واضح من الإدارات العليا للشركات النفطية في العراق لتحقيق مستويات جيدة لتسارع الإستراتيجي لاسيما في مجال تنسيق الاعمال بين الهيئات والأقسام والعلاقات التعاونية والاجتماعية بين العاملين بما يحقق تحفيز العاملين على انجاز المشاريع والمهام ضمن الوقت المحدد، مع التركيز على الأولويات والأنشطة ذات القيمة التي تعزز من تحقيق اهدافها ونجاحها، فضلاً عن تجنب تأجيل الاعمال نتيجة ادراكها تحقيق المكاسب لا يتم الا من خلال التنفيذ.
- ت. أدركت الشركات النفطية أهمية ادارتها المرئية بشكل إجمالي في تحقيق التسارع الاستراتيجي، اذ استطاعت توظيف أبعاد الإدارة المرئية (الاضهار المرئي للمشكلات، استمرار التواصل مع الواقع، تحديد الاهداف) بأسلوب جمعي لإحداث المزيد من الدعم لتسارعها الإستراتيجي فضلاً عن استخدامها مجتمعة يقع لها تأثير أكبر من استعمالها بشكل فردي.

#### 2. التوصيات

- أ. بالرغم من استخدام الشركات النفطية للمرئيات التي تفسر طبيعة ادارتها لبيئة العمل كإجراءات السلامة، وأنظمة تشغيل وآلات على مستوى عالمي بكافة ملحقاتها وهذا يعد من الشروط الأساسية في بيئة عملها، الا انه يتطلب الحفاظ على مستويات جيدة من تحقيق الإدارة المرئية وبالتالي لا بد من متابعتها بشكل مستمر وهذا يتطلب: التأكيد على عرض مراحل انجاز المشاريع والأنشطة ومدى تقدمها والتوقعات الحاصلة ومواقعها ليتسنى تشخيص المشكلات وعرضها للجميع وهذا

يتم عن طريق الأجهزة الذكية وربطها بشكل مباشر بالآلات والمعدات أنظمة التشغيل، جمع المشكلات الأكثر تكراراً وعرضها بشكل مرئي عند مدخل الاجتماعات الدورية ليتسنى تذكير الجهات ذات العلاقة والأقسام الأخرى بأهمية إيجاد الحلول، انشاء مختصرات للأهداف المطلوبة مع تفسيرها وتمريدها في المواقع التشغيلية والهيئات والأقسام باستخدام الأدوات المرئية (لوحات معلومات ليزيرية، رسوم بيانية، مخططات) ويتم تحديثها باستمرار وإبلاغ العاملين بالموقف الحالي.

ب. تشجيع أدارات الشركات النفطية لاستثمار التسارع الاستراتيجي بين الهيئات والأقسام والوحدات الإدارية، عبر: التشجيع على احداث التغيير الذي يكون ناتجه طاقة تنظيمية منتجة، كتغيير طرائق تجهيز المواد من خلال منح الصلاحيات للتعاقد مع جهات غير حكومية استناداً الى توافر معايير دقيقة تتسجم مع طبيعة المواد ومتطلبات المشاريع، دعوة الهيئات للكشف عن الثغرات او المشتتات التي تعيق انجاز المهام بكل شفافية ووضوح لكسب الوقت في إيجاد الحلول والمعالجات، من خلال انشاء لجنة مركزية لمعالجة أسباب تأخير تطوير الاعمال وإنجاز المشاريع وتُمنح كافة الصلاحيات لمعالجة المشكلات بأقل كلفة وأقصر مدة فضلاً عن ارتباط صلاحيتها مع الجهات العليا.

ت. دعوة للشركات النفطية العراقية على ضرورة الاستفادة من انسجام الإدارة المرئية وابعادها في بيئة العمل لتعزيز فرص التسارع الاستراتيجي وذلك بكشف الغموض والتواصل المستمر مع الاحداث وتحديد المعالجات والمنافع المتوقعة من تحسين العمليات، فضلاً عن تفعيل تضمين المعرفة والمرونة في تحويلها للأخريين من خلال تنشيط الحوارات في بيئة العمل واستخدام العصف الذهني للكشف عن المقترحات التي شانها تعظيم القيمة لما لها من دور في زيادة تأثير الإدارة المرئية في التسارع الاستراتيجي.

## References:

- [1] Al-Azzawi, Rahim Younes (2008), Introduction to the Scientific Research Methodology, Dar Dijla, Amman.
- [2] Al-Douri, Zakaria Mutlaq (2005), Strategic Management: Concepts, Operations and Case Studies, Amman, Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution.
- [3] Jeary, T. (2009). Strategic Acceleration: Succeed at the Speed of Life: Vanguard.
- [4] Imai, M. (2012b). Gemba Kaizen : A commonsense approach to a continuous improvement strategy. E-Mc Graw Hill .
- [5] Tezel, A., & Aziz, Z. (2017). Visual management in highways construction and maintenance in England. Engineering, Construction and Architectural Management.
- [6] Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2009). "The functions of visual management", International Research Symposium, Manchester, UK.
- [7] Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2016). "Visual management in production management: a literature synthesis", Journal of manufacturing technology management, Vol. (27), No. (6)
- [8] Tezel, B., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2010). "Visual management in construction: Study report on Brazilian cases", SCRI Research Report, SCRI, University of Salford
- [9] Kurpjuweit, S., Reinerth, D., Schmidt, C. G., & Wagner, S. M. (2018). "Implementing visual management for continuous improvement: barriers, success factors and best practices", International Journal of Production Research, 57(17), 5574-5588 .
- [10] Abdelkhalek, E. S., Elsibai, M. D., Ghosson, G. K., & Hamzeh, F. R. (2019). "Analysis of Visual Management Practices for Construction Safety", Paper presented at the Proc. 27<sup>th</sup> Annual Conference of the International. Group for Lean Construction (IGLC), Dublin, Ireland.
- [11] Valente, C. P., Pivatto, M. P., & Formoso, C. T. (2016). "Visual management: preliminary results of a systematic literature review on core concepts and principles", Paper presented at the Proceedings of 24<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Boston, MA, USA.
- [12] Protzman, C. W., Whiton, F., & Protzman, D. (2019). Implementing Lean: Twice the Output with Half the Input! : CRC Press.
- [13] Šramková, M., & Ridziková, P. (2020). "Visual Management: Source of Motivation or a Hindrance?", DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science, March issue.

- [14] Dalain, A. (2020). "Employee performance in Jeddah national hospital in light of visual management", *Management Science Letters*, 10(9), 1953-1960.
- [15] Knop, K. (2020). "Importance of visual management in metal and automotive branch and its influence in building a competitive advantage. *Polish Journal of Management Studies*, Vol. (22), No. (1).
- [16] Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management decision*, Vol. (43), No. (5).
- [17] Ortiz, C. A., & Park, M. (2011). *Visual Controls: Applying Visual Management To The Factory*: CRC press.
- [18] Agre, G. P. (1982). "The concept of problem". *Educational Studies*, 13(2), 121-142
- [19] Desel, J., Pernici, B., & Weske, M. (2004). "Business Process Management", Second International Conference, BPM 2004, Potsdam, Germany, June 17-18, 2004, Proceedings (Vol. 3080): Springer Science & Business Media.
- [20] Landry, M. (1995). "A note on the concept of 'problem'". *Organization Studies*, 16(2), 315-343.
- [21] Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*, Harcourt, Brace & World.
- [22] Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). "Goal setting and task performance: 1969–1980", *Psychological bulletin*, 90(1), 125 .
- [23] Kohler, T. (2016). "Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups", *Business horizons*, 59(3), 347-357.
- [24] Hassard, J. (2002). "Essai: Organizational time: Modern, symbolic and postmodern reflections", *Organization studies*, 23(6), 885-892.
- [25] Swink, M. (2003). "Completing projects on-time: how project acceleration affects new product development", *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(4), 319-344.
- [26] Reinecke, J., & Ansari, S. (2017). Time, temporality and process studies. *The Sage handbook of process organization studies*, 402, 416.
- [27] Skade, L., Stanske, S., Wenzel, M., & Koch, J. (2020). *Temporary Organizing and Acceleration: On the Plurality of Temporal Structures in Accelerators*. In *Tensions and paradoxes in temporary organizing*: Emerald Publishing Limited.
- [28] Hall, B. (2020). *Simulation Studios eBook Series: What Is Strategic Acceleration?* Retrieved from Simulation Studios, Create Change.
- [29] Lynn, G., & Kalay, F. (2015). "The effect of vision and role clarity on team performance", *Journal of Business Economics and Finance*, 4.(3).
- [30] Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*, MBA thesis, Middle East University Jordan.
- [31] Pešková, L. (2012). *Investment in Expansion of Production of Selected Company to Increase its Competitiveness*, Diploma thesis, Západočeská univerzita v Plzni
- [32] Blahová, M. (2013). *Effective Strategic Action: Creating Dynamic Performance Framework Based on the Utilization of Synergy Effects of Bata*, Doctoral thesis, Japanese and Amoeba Management Systems.
- [33] Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). "Why strategy execution unravels—and what to do about it", *Harvard Business Review*, 93(3), 57-66.



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain  
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jruc.s.iq>

**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## The Impact of Visual Management on Strategic Acceleration - Field Research

<b>Dr. Marwa S. Ahmad</b> <a href="mailto:marwa.sami@ruc.edu.iq">marwa.sami@ruc.edu.iq</a>	<b>Prof. Dr. Salah Al-Deen A. Al-Kubaisy</b> <a href="mailto:salahalkubaisy@yahoo.com">salahalkubaisy@yahoo.com</a>
Department of Business Administration - Al - Rafidain University College, Baghdad, Iraq	College of Administration and Economics- University of Baghdad, Baghdad, Iraq

### Article Information

#### Article History:

Received: March, 13, 2022

Accepted: April, 18, 2022

Available Online: August, 31, 2023

#### Keywords:

Visual Management,  
Strategic Acceleration.

### Abstract

*The research aims to diagnose the theoretical gap between the existing intellectual theses and the possibility of application, identifying the impact of visual management in its dimensions (visual manifestation of problems, continuity of communication with reality, setting goals) on strategic acceleration in its dimensions (clarity of vision, focus on goals, implementation) and its effect through the inclusion of knowledge in its dimensions (knowledge routine, knowledge acquisition and dissemination, knowledge hierarchy and demarcation) in the Iraqi oil companies. The research was based in its methodology on describing and analyzing the phenomenon, testing its hypotheses in the Iraqi oil sector represented by (3) production oil companies in Baghdad. The research was applied to a sample of (151) individuals who participated in the activation of visual management distributed in several administrative levels (agency director, assistant, department manager, division officer, and other project managers and unit officers). The research used questionnaire as a main tool for data and information collection, as well as some quantitative data to support the findings. The research sought to answer the questions related to its problem by testing a number of main and sub-hypotheses regarding the levels of influence. The results showed the validity of the hypotheses at the applied level, and the most important of which was the effect of the dimensions of visual management in both the inclusion of knowledge and the strategic acceleration, except for the dimension of continuity of communication with reality, whose impact decreased in all dimensions. There is an effect of embedding knowledge in acceleration as well as exercising the role of micro and macro mediation at the individual and total levels, respectively, to enhance the impact of visual management in strategic acceleration. Based on this, I called on the Iraqi oil companies to take advantage of the harmony of visual management and its dimensions in the work environment, emphasizing on unraveling ambiguities by constantly communicating with events to diagnose treatments and expected benefits from improving operations.*

#### Correspondence:

Dr. Marwa S. Ahmad

[marwa.sami@ruc.edu.iq](mailto:marwa.sami@ruc.edu.iq)

[doi: https://doi.org/10.55562/jruc.s.v53i1.557](https://doi.org/10.55562/jruc.s.v53i1.557)