

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Azzat Hussein Nooruldeen & Hazim Ali Waleed. The Role of Visual Management Strategies in Enhancing the Dimensions of Sustainable Development: An Applied Study at Karwanchi Company for Soft Drinks, Purified Water, Juices, Dairy Products, and Energy Drinks Ltd. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science* Volume (15) Issue (4) Part (2) Supplement (1) A special issue of the 1st Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Kirkuk - Information technology, digitization, and their impact on sustainable development - 8-9, Oct- 2025, p-p:206-220.

The Role of Visual Management Strategies in Enhancing the Dimensions of Sustainable Development: An Applied Study at Karwanchi Company for Soft Drinks, Purified Water, Juices, Dairy Products, and Energy Drinks Ltd

Hussein Nooruldeen Azzat ¹, Ali Waleed Hazim ²

¹ Technical Engineering College Kirkuk / Northern Technical University, Kirkuk, Iraq

² University of Mosul / College of Administration and Economics, Mosul, Iraq

huseinbayraq@ntu.edu.iq ¹

ali_waleed@uomosul.edu.iq ²

Abstract: This study aims to examine the impact of visual management strategies on enhancing the dimensions of sustainable development within industrial institutions, with a particular focus on the Karwanchi Company for Beverages and Juices. The research problem stems from the difficulties faced by Iraqi industrial organizations in integrating visual management practices into their strategies, which limits the achievement of economic, social, and environmental sustainability dimensions. The importance of this study lies in highlighting visual management as a modern tool that promotes transparency, performance improvement, and its linkage to industrial sustainability in the local context, while also providing practical outcomes that can support decision-makers and enrich the Arabic literature. The research seeks to diagnose the level of visual management application, measure its relationship and impact on sustainability dimensions, and propose ways for further development. The study population consisted of 650 employees, with a sample size of 242 respondents. The descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire as the main instrument. Data were analyzed using SPSS through means, Pearson correlation, and multiple regression. The findings revealed a positive and significant impact of visual management strategies on the dimensions of sustainable development, particularly in enhancing environmental efficiency and reducing waste. The study recommends integrating visual management principles into strategic plans and developing training programs that contribute to strengthening comprehensive sustainability.

Keywords: Visual Management, Visual Management Strategies, Sustainable Development, Dimensions of Sustainable Development.

دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والألبان ومشروبات الطاقة المحدودة

أ.م.د. حسين نور الدين عزت البيرقدار^١، م.د. علي وليد حازم العبادي^٢

^١ الكلية التقنية الهندسية / كركوك، كركوك، العراق
^٢ جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى بيان أثر استراتيجيات الإدارة المرئية في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية، وبالأخص في شركة الكرونجي للمشروبات والعصائر. تتمثل مشكلة البحث في الصعوبة التي تواجهها المؤسسات الصناعية العراقية في دمج ممارسات الإدارة المرئية ضمن استراتيجياتها، مما يضعف تحقيق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة. تتبع أهمية البحث من إبراز الإدارة المرئية كأداة حديثة تدعم الشفافية وتحسين الأداء، وربطها بمفهوم الاستدامة الصناعية محلياً، إضافة إلى تقديم نتائج عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار وتثري الأدبيات العربية. يهدف البحث إلى تشخيص مستوى تطبيق الإدارة المرئية، وقياس العلاقة والأثر بينها وبين أبعاد التنمية المستدامة، واقتراح سبل لتطويرها. تكون مجتمع الدراسة من (٦٥٠) عاملاً، فيما بلغت العينة (٢٤٢) فرداً، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية. تم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS باستخدام المتوسطات الحسابية، معامل بيرسون، والانحدار المتعدد. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لاستراتيجيات الإدارة المرئية على أبعاد التنمية المستدامة، خاصة في تحسين الكفاءة البيئية وتقليل الهدر. وأوصت الدراسة بدمج مبادئ الإدارة المرئية في الخطط الاستراتيجية وتطوير برامج تدريبية تساهم في تعزيز الاستدامة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، استراتيجيات الإدارة المرئية، التنمية لمستدامة، ابعاد التنمية المستدامة.

Corresponding Author: E-mail: hussainbayraq@ntu.edu.iq

المقدمة

شهدت المؤسسات الصناعية في السنوات الأخيرة تحديات متزايدة نتيجة التغيرات البيئية والضغوط المجتمعية للالتزام بمبادئ الاستدامة. وفي هذا السياق، برزت استراتيجيات الإدارة المرئية كأداة مهمة لتحقيق الشفافية وتبسيط العمليات وإشراك العاملين في تحسين الأداء. وتسعى هذه الدراسة إلى بيان دور الإدارة المرئية في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في شركة الكرونجي للمشروبات والعصائر.

وتقوم فكرة الإدارة المرئية على مجموعة من الاستراتيجيات تعرف بـ استراتيجيات كايزن، والتي تتمثل في: استراتيجية توسيع قواعد العمل بحيث تكون واضحة ومشملة على تحديد المهام والأدوار وقياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم، واستراتيجية النزول إلى أرض الواقع (التطهير التشغيلي) للتعرف بدقة على المشكلات وأسبابها من أجل صياغة الحلول المناسبة، إضافة إلى استراتيجية القضاء على الهدر عبر إدخال قيمة السرعة في الإنجاز وتجنب الهدر في الوقت والموارد المادية والبشرية (Tito et al., 2013: 19).

ومع بروز مفهوم التنمية المستدامة عالمياً بعد تقرير لجنة برونتلاند عام ١٩٨٧ الذي عرّفها بأنها "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (Brundtland, 1987, p. 43)، أصبح لزاماً على المؤسسات البحث عن أدوات وأساليب إدارية مبتكرة تساهم في تحقيق الأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي. ويؤكد **إلكينغتون (١٩٩٩، ص ٧٢-٧٨)** أن نجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين يتوقف على قدرتها على الموازنة بين الربحية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، وهو ما يُعرف بمفهوم الاستدامة بثلاثية الأبعاد Triple Bottom Line.

وفي هذا السياق، فإن شركة الكرونجي للمشروبات والعصائر - من المؤسسات الحيوية التي يعول عليها المجتمع في تلبية احتياجاته الأساسية بصورة مستمرة، بما يتواءم مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. ومن ثم فإن القيادات الإدارية في هذه الشركة تمثل العنصر المحوري لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءة والجودة والاستدامة، الأمر الذي يفرض توفير قدرات ومتطلبات خاصة قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات المعاصرة.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي أهمية دراسة درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى القيادات الإدارية (مديري الأقسام الإنتاجية والخدمية) في شركة الكرونجي للمشروبات والعصائر، والتعرف على جوانب القوة والقصور فيما يمتلكونه من مهارات إدارية وما يطبقونه من استراتيجيات وفق النظرية الحديثة للإدارة المرئية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن العديد من المؤسسات الصناعية العراقية، ومنها شركة الكروني للمشروبات والعصائر، ما زالت تواجه صعوبة في دمج ممارسات الإدارة المرئية ضمن استراتيجياتها، مما يضعف من قدرتها على تعزيز أبعاد التنمية المستدامة المتمثلة بالبعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي. لذا، يطرح البحث التساؤل الرئيس: ما دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في الشركة قيد الدراسة؟

ثانياً: أهمية البحث

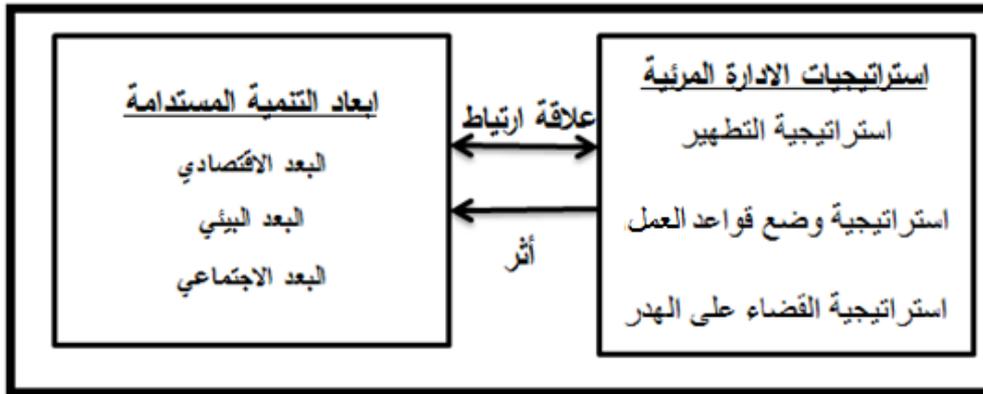
تبرز أهمية البحث من الجوانب الآتية:

- إبراز الإدارة المرئية كأداة إدارية حديثة تدعم الشفافية وتحسين الأداء.
- مساهمة البحث في ربط الإدارة المرئية بمفهوم الاستدامة في بيئة صناعية محلية.
- تقديم نتائج عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار في شركة الكروني على تطوير استراتيجيات مستدامة.
- إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الصناعية والتنمية المستدامة.

ثالثاً: أهداف البحث

- تشخيص مستوى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الشركة.
- قياس العلاقة بين الإدارة المرئية وأبعاد التنمية المستدامة.
- تحديد أثر الإدارة المرئية في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- تقديم مقترحات عملية لتطوير استراتيجيات الإدارة المرئية بما يحقق التنمية المستدامة.

رابعاً: مخطط الدراسة



شكل (١): مخطط فرضية الدراسة

خامساً: فرضيات البحث

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة التالية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإدارة المرئية وتعزيز أبعاد التنمية المستدامة في شركة الكروني للمشروبات والعصائر.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة وأثر بين استراتيجيات وضع قواعد العمل وأبعاد التنمية المستدامة.
- توجد علاقة وأثر بين استراتيجية التطهير وأبعاد التنمية المستدامة.
- توجد علاقة وأثر بين استراتيجية القضاء على الهدر وأبعاد التنمية المستدامة.

سادساً: الأسلوب البحثي والإحصائي

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في الشركة. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الأساليب الإحصائية الآتية:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الاختلاف.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس الأثر.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (٦٥٠) فرداً من العاملين، وقد تم اختيار عينة مقدارها (٢٤٢) فرداً.

المبحث الثاني: الجانب النظري

يتضمن الجانب النظري المحاور الآتية: أولاً: مفهوم الإدارة المرئية، خصائصها وأدواتها، ودورها في تحسين العمليات.

أولاً: مفهوم الإدارة المرئية:

تعدّ الإدارة المرئية (Visual Management) من الأدوات الإدارية الحديثة التي تطورت بشكل ملحوظ خلال القرن العشرين، إذ تعود جذورها إلى تجربة شركة تويوتا في اليابان خلال السبعينيات، حيث اعتمدت أدوات بصرية مثل اللوحات والخرائط البصرية لتقليل الهدر وتعزيز الشفافية والانسيابية في العمليات الإنتاجية ضمن إطار إدارة الإنتاج الرشيق (Liker, 2004, pp. 25-30). وقد أشار (أوماني، ٢٠١٧، ٤٥) إلى أن الإدارة الرشيقة بما تحويه من استراتيجيات بصرية أسهمت في رفع كفاءة المؤسسات الصناعية وتحقيق قيمة مضافة عبر تسريع اكتشاف المشكلات وحلها.

كما تعد أحد الممارسات الحديثة المستندة إلى فلسفة جامباكايزن (Gemba Kaizen) اليابانية، والتي تقوم على مبدأ معالجة المشكلات في موقع العمل الفعلي، بما يضمن إدارة الوقت بكفاءة عالية من حيث السرعة والدقة. ويهدف هذا النهج إلى معالجة جذور المشكلات بصورة شاملة للقضاء عليها بشكل نهائي، مع التركيز على وضع آليات وقائية تحول دون تكرارها مستقبلاً، بما يعزز استدامة التحسين المستمر في بيئة العمل. (المكتوم وقلقالي، ٢٠٢٠)، كما أوضح (Slack, 2022, 15-320) أن الإدارة المرئية تمثل وسيلة فعّالة لتحسين تدفق المعلومات بين مستويات المؤسسة المختلفة، بما يعزز من سرعة اتخاذ القرار ويزيد من فعالية إدارة العمليات، وأشار (البناء، ٢٠٢٠، ١١٢-١٢٠) إلى أن المؤسسات الإنتاجية يمكنها من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة البصرية تحقيق استدامة مواردها، تقليل الهدر، ودعم الابتكار المؤسسي.

وبذلك، يتضح أن تطور الإدارة المرئية ارتبط تاريخياً أولاً بالتحسين الصناعي والإنتاج الرشيق، ثم توسّع ليصبح أداة استراتيجية لدعم أبعاد التنمية المستدامة، لا سيما في المؤسسات الإنتاجية والغذائية مثل شركات المشروبات، التي تواجه تحديات اقتصادية وبيئية واجتماعية متزايدة.

١- خصائص الإدارة المرئية:

يشير (Tervene, 2025, 1) و (Hub 2025, 1) ان خصائص الادارة المرئية تتمثل بـ:

- أ- الرؤية (Visibility): يُعد تيسير رؤية المعلومات وبساطة فهمها جوهرًا في الإدارة المرئية. يجب أن تُعرض البيانات والعمليات ومؤشرات الأداء بطريقة واضحة وسريعة القراءة للمراقبة الفورية.
- ب- التوحيد القياسي (Standardization): الاستمرار في استخدام رموز وألوان وصيغ تنظيمية موحدة عبر بيئة العمل يفيد في تجنب الالتباس وسهولة الفهم، خصوصاً من قبل الفريق الجديد.
- ت- الوضوح والبساطة (Clarity & Simplicity): يجب تصميم العروض البصرية بحيث تُبسّط المعلومات المعقدة إلى صيغ مباشرة وسهلة الفهم، ما يعزز الفعالية التواصلية.
- ث- مواءمة الأهداف الاستراتيجية (Goal Alignment): لا ينبغي أن تكون الأدوات البصرية عرضاً جمالياً فقط، بل يجب أن تدفع المؤسسات نحو أهداف استراتيجية مثل تحسين الجودة والكفاءة.
- ج- المشاركة والتمكين (Engagement & Ownership): كعزز دمج أعضاء الفريق في تصميم واستخدام الأدوات البصرية الشعور بالمسؤولية والتمكين ويشجع على ثقافة التحسين المستمر.
- ح- الحل المباشر للمشكلات (Proactive Problem Solving): تمكين استخدام الأدوات البصرية للكشف المبكر عن المشكلات ومتابعتها بشكل استباقي له أثر كبير في تحسين الأداء وتجنب التكرار.
- خ- التواصل الفوري والشفافية (Immediate Communication & Transparency): يتميز مكان العمل المرئي بالقدرة على التواصل المباشر دون الحاجة لوسائل إعلامية مسهّلة؛ حيث تُظهر الشفافية حالة العمليات للجميع.
- د- الاستمرار في التحسين الذاتي (Self-Explaining Workplace) المنظمة المرئية تتسم بأنها تفسر نفسها، تنظم نفسها وتحسن نفسها دون الحاجة لتعليمات دائمة أو إشراف مباشر.

٢- استراتيجيات الإدارة المرئية

اتفق العديد من الباحثين والكتاب على أن الإدارة المرئية تمثل مجموعة من الممارسات الإدارية الفعّالة التي تساهم في تحقيق التفوق المنظمي. ولا يمكن تحقيق مستوى الشفافية المطلوب في أي منظمة، بغض النظر عن توجهاتها، إلا من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية.

وأشار (Garvin, 1995: 50) في دراسته إلى وجود ثلاث استراتيجيات رئيسة للإدارة المرئية، وقد أيد هذا الطرح كل من (سعيد، ٢٠١٧، ٢٤٢)، و(حمادة، ٢٠١٨، ١٦)، و(Heikki, 2018, 33)، و(أبو هزيم، ٢٠١٦، ١٦)، و(الحيلة وأبو عجوة، ٢٠١٨، ١٢) و(القحطاني، ٢٠٢٠، ٥٠٥) و(كوجر وهالو، ٢٠٢٢، ٦١٨) وهي:

أ- **استراتيجية وضع قواعد العمل:** استراتيجية علمية للعمل تقوم على تطبيق إجراءات مدروسة ومقننة لتحسين الأداء باستمرار، تقليل الهدر، ورفع الكفاءة من خلال قواعد ومعايير واضحة ومرنة تدعم تحقيق أهداف المنظمة وتواكب تطورات بيئة العمل (الشريف، ٢٠٢٤، ٢٤). ويعرفها (الحليلة وأبو عجرة، ٢٠١٨، ٢١) على أنها الإجراءات العملية التي تطبق لتحسين العمل ضمن أسلوب الإدارة المرئية بما يخدم رسالة وأهداف المنظمة وتتسم بالوضوح والمرونة. كما تشير استراتيجية تحديد قواعد العمل إلى وضع عبارات تنظم السلوك والوظائف أو تحدد جودة النظام بما يتوافق مع أهداف العمل واحتياجات أصحاب المصلحة والمعايير أو اللوائح المعتمدة. ويمكن تصنيف هذه القواعد إلى أنواع متعددة، مثل القواعد الوظيفية التي تحدد ما يجب وما لا يجب على النظام تنفيذه، وقواعد البيانات التي تضبط خصائص البيانات وعلاقاتها وصحتها (الهزاع، ٢٠٢١، ٢).

مما تقدم يمكن تعريف استراتيجية وضع قواعد العمل بأنها مجموعة من الإجراءات العملية والمدروسة التي تُطبق داخل المنظمة لتنظيم السلوك والوظائف وضبط جودة الأنظمة، من خلال قواعد ومعايير واضحة ومرنة تستند إلى أهداف العمل واحتياجات أصحاب المصلحة، وبما يعزز التحسين المستمر، يقلل الهدر، ويرفع كفاءة الأداء.

ب- **استراتيجية التطوير:** تقوم هذه الاستراتيجية على النزول إلى أرض الواقع وتشخيص الأسباب الجوهرية للمشكلات التي تواجه بيئة العمل، ومعالجتها بدقة من خلال أساليب مدروسة بعناية مثل سياسة التغيير، باعتبارها أداة للتحسين المستمر والتطوير الإداري. ويسهم ذلك في إحداث انتقال تنظيمي أكثر مرونة وكفاءة في مواجهة التحديات، سواء عبر إبعاد القيادات أو الأفراد المعرقلين لمسار العمل، أو من خلال إصلاح السياسات، وتطوير الأدوات والمعدات، وتحسين الأساليب الإدارية وطرق ممارستها. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تنظيم العمل واعتماد أفضل الممارسات في الأداء، بالاستناد إلى منهجية التطوير المتمثلة في خمس خطوات أساسية: التصنيف، الترتيب، التنظيف، الاستمرار، والتقنين. (كوجر وهالو، ٢٠٢٢، ٦١٨)، ويعرفها الباحث ان تنظيم بيئة العمل ومعالجة المشكلات بدقة عبر خطوات (تصنيف، ترتيب، تنظيف، استمرار، تقنين)، وتقاس من خلال مدى إدراك العاملين لوجود هذه الممارسات وتحقيقها للتحسين الإداري المستمر.

ت- **استراتيجية (الترشيد) القضاء على الهدر:** وتعني القضاء على مظاهر هدر الموارد والفساد الإداري (الدويري، ٢٠٢٢، ٣)، كما عبر عنها على أنها التخلص من الأنشطة والإجراءات غير الضرورية والتي لا تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل (يوسف، ٢٠١٣، ٣٦٠)، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة الممارسات التي تتبناها المنظمة لترسيخ قيمة السرعة في ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال تحديد الأولويات، وإزالة الأنشطة والإجراءات غير الضرورية، بما يؤدي إلى تسريع إنجاز العمل وتحسين سرعة اتخاذ القرارات، وبما يحذ من الروتين الإداري".

ثانياً: مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

١- مفهوم التنمية لمستدامة

تعدّ التنمية المستدامة أبرز تطور في الفكر التنموي الحديث، إذ ربطت بين حق الإنسان في بيئة نظيفة ومتوازنة وبين متطلبات النمو الاقتصادي والاجتماعي. ورغم حداثة المصطلح في الأدبيات التنموية خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، إلا أن جذوره الفكرية تعود إلى قرون سابقة، ومنها الفكر الإسلامي في القرن السادس عشر. وتتمثل أهميتها في أبعادها المتعددة وخصائصها ومفوماتها التي تسعى إلى مواجهة التحديات البيئية وتحقيق تنمية شاملة متوازنة. كما تعد الاستدامة ضرورية للحفاظ على توازن النظام البيئي العالمي وضمان استمرارية حياة الإنسان (Szalkowski&Johansen,2024,1678)، إذا عرفه (Marie, 2005, p. 4) بأنها مجموعة من الأهداف التي تركز على المدى البعيد، وتأخذ بعين الاعتبار مصالح الأجيال القادمة، مع السعي لتلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد والمجتمعات والمناطق التي تعاني من التدهور، وعرفها (عبد العظيم، ٢٠١٨، ١٠) بأنها تلك التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وتنعكس التنمية التي تتسم بالاستمرارية والاستقرار، وتقوم على عوامل الاستدامة والتواصل بين الأجيال، كما أنها نتيجة المحتملة لقرعة المجتمع في إعادة الأبعاد الاجتماعية والبيئية الجانبة بعد الاقتصاد، مع تعزيز التوزيع العادل للثروة وحماية مصالح الأجيال الحالية والمقبلة. معتمداً لدولة والشركات والأفراد المسؤولية المشتركة لتحقيق ذلك. (عيد، ٢٠١٩، ٢٥٥)

مما تقدم يمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها تنمية تلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مع مراعاة تلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد والمجتمعات والمناطق المهمشة، وضمان الاستمرارية والاستقرار البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتعزيز التواصل بين الأجيال.

٢- أبعاد التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة هي تنمية بثلاثة أبعاد، البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، أي أن التنمية المستدامة تنمية لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل أيضاً الجوانب الاقتصادية والاجتماعية (ورد، ٢٠٠٣، ص ١٨٩)، والجدول (١) بوضوح أبعاد التنمية المستدامة وفق رأي (غنيم وابو زنت، ٢٠٠٨، ١٧٧)

جدول (١): ابعاد التنمية المستدام

الابعاد الأساسية للتنمية المستدامة		
البعاد الاقتصادي	البعاد الاجتماعي	البعاد البيئي
النمو الاقتصادي المستديم	المساواة في التوزيع	النظم الايكولوجية
كفاءة رأس المال	الحراك الاجتماعي	الطاقة
اشباع الحاجات الأساسية	المشاركة الشعبية	التنوع البيولوجي
العدالة الاقتصادية	التنوع الثقافي	الانتاجية البيولوجية
استدامة المؤسسات	القدرة على التكيف	بيئة نظيفة آمنة

المصدر-أبو زنت، ماجدة - غنيم، عثمان محمد، ٢٠٠٩م التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٦، العدد ١: الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص١٧٧

وفيما يلي بيان كل بعد من هذه الابعاد الثلاث :

١- **البعاد البيئي**: يوضح هذا البعد الاستراتيجيات التي يجب توافيقها مع البعد البيئي في مجال التصنيع، بهدف إدارة رأس المال بطريقة مثلى لتجنب تدهوره واستنزافه بشكل غير عقلاني، والحفاظ على التوازن البيئي. ويتم ذلك من خلال التحكم في استخدام الموارد، وتوظيف تقنيات تساهم في الحد من إنتاج النفايات، واستخدام المواد البديلة والصدقية للبيئة (فيصل، ٢٠٢٥، ٢١١).

وترى (نسبية، ٢٠١٧، ١١) أن من متطلبات البعد البيئي:

- التحكم في النفايات والانبعاثات البيئية.
- التحكم في التأثير على صحة الإنسان.
- استخدام المواد القابلة للتجديد.
- التخلص من المواد السامة.

٢- **البعاد الاقتصادي**: النظام المستدام اقتصادياً هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر، وأن تحافظ على مستوى معني من التوازن الاقتصادي ما بني الناتج العام والدين العام، وان يمنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية. (عيد ٢٠١٩، ٢٥٧)،

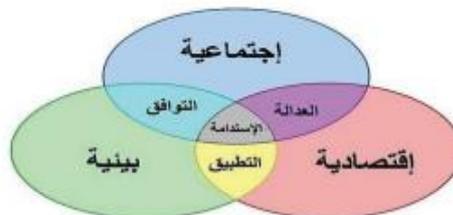
ويستند هذا البعد إلى أن المبدأ الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل (عبد العظيم، ٢٠١٨، ١٠):

- إيقاف تدهور الموارد الطبيعية (استهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهدة
- لانقراض.
- تقليص تبعية البلدان النامية (التحكم في الأسواق العالمية).
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته .
- المساواة في توزيع الموارد .
- الحد من التفاوت في مستوى الدخل .
- تقليص الأنفاق العسكري.

٣- **البعاد الاجتماعي**: يُعد النظام مستداماً اجتماعياً عندما يحقق العدالة في توزيع الموارد، ويوفر الخدمات الاجتماعية الأساسية مثل الصحة والتعليم لمستحقيها، مع ضمان المساواة بين الجنسين، وتعزيز المساءلة السياسية والمشاركة الشعبية. (عيد ٢٠١٩، ٢٥٧)

وعلى الصعيد الإنساني والاجتماعي فإن التنمية - البعد الاجتماعي المستدامة، تسعى إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة، مع المحافظة على استقرار معدل نمو السكان، حتى لا تفرض ضغوطات شديدة على الموارد الطبيعية، ووقف تدفق الأفراد إلى المدن، وذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية في الأرياف، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية. (الخميس، ٢٠٢٥، ١٢١).

ويتمثل ترابط أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة فيما بينها فيما يلي: (Grosskurth,2005 ,135)



الشكل (٢): الترابط بين ابعاد التنمية المستدامة

Grosskurth, J. & Rotmans, J., (2005). The scene Model: Getting grip on sustainable Development in policy making ,Environment and development and Sustainability: 7,no(1).

إذ لوحظ في مؤتمر القمة العالمي Summit World لعام 2005م عن البيئة أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب التوفيق بين المطالب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وهي تمثل الركائز الثلاثة للاستدامة. ويمكن التعبير عن هذا الرأي باستخدام ثالث دوائر أو مناطق متداخلة مشيرة إلى أن الركائز الثلاث للاستدامة لا يستبعد بعضها بعضاً، وإنما يعزز بعضها بعضاً. (الخميس، ٢٠٢٥، ١٢١)

مما تقدم يمكن القول بالتنمية المستدامة تقوم على ثلاثة أبعاد مترابطة هي: البيئي، الاقتصادي، والاجتماعي، حيث يهدف البعد البيئي إلى الحفاظ على التوازن البيئي وإدارة الموارد بكفاءة، بينما يركز البعد الاقتصادي على تحقيق النمو والعدالة في توزيع الموارد وتقليل الفقر والتفاوت، ويعنى البعد الاجتماعي بتعزيز العدالة والمساواة وتوفير الخدمات الأساسية والمشاركة الشعبية، بحيث تكمل هذه الأبعاد بعضها البعض لتحقيق استدامة شاملة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة ضمن مجتمعها بالأفراد المبحوثين من المدراء وعدد من العاملين من ذوي الخبرة والمعرفة بمحاور العمل في مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) وتم توزيع استمارة الاستبانة لهم، والجدول (٢) يبين الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل وغير الصالحة.

جدول (٢): عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة وغير الصالحة للتحليل

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	الصالحة للتحليل	غير الصالحة للتحليل
٢٥٠	٢٥٠	٢٤٢	٨

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء ما جاء به نتائج الاستبانة

من الجدول أعلاه يتبين أنّ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت (٢٤٢) من اصل (٢٥٠) اي بنسبة (٩٦,٨٪) ، في حين بلغ الاستثمارات غير الصالحة للتحليل (٨) استمارات اي بنسبة (٣,٢٪).

ثانياً: الخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة:

يعرض الجدول (٣) الخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة

جدول (٣): الخصائص الشخصية للفراد عينة الدراسة

ت	الخاصية	التصنيف	العدد	%	المجموع	%
١	الجنس	ذكر	١٨٥	٧٦	٢٤٢	١٠٠
		انثى	٥٧	٢٤		
		٢٥ فاقل	٦٣	٢٦		
٢	العمر	٣٥-٢٦	١٣٩	٥٧	٢٤٢	١٠٠
		٤٥-٣٦	٢٧	١١		
		٤٦ فأكثر	١٣	٦		
٣	المستوى العلمي	عليا	١٠	٤	٢٤٢	١٠٠
		بكالوريوس	١٠٤	٤٣		
		دبلوم	٩٧	٤٠		
٤	مدة الخدمة	١٠-٦	١٠٨	٤٥	٢٤٢	١٠٠
		١٥-١١	٣٧	١٥		
		٢٠-١٦	٣	١		
٥	المنصب	مدير مصنع	٤	٢	٢٤٢	١٠٠
		مدير قسم	٢٤	١٠		
		مسؤول شعبة	٢٠	٨		
		مسؤول وحدة	٤٦	١٩		
		مسؤول وجبة	٢٤	١٠		
	فني	١٢٤	٥١			
	اداري	٩٣	٣٨			

			أخرى	٨٩	٣٧
			عليا	١٠	٤
٦	المستوى الإداري		وسطي	١٠٢	٤٢
			تنفيذية	١٣٠	٥٤
		٢٤٢			١٠٠

الجدول منا عداد الباحث ان بالاعتماد على نتائج SPSS

يُظهر الجدول (٣) أن غالبية العاملين من الذكور، وهو ما ينسجم مع طبيعة العمل الصناعي الشاق في الشركة. كما تبين أن الفئة العمرية (٢٦-٣٥ سنة) شكّلت النسبة الأكبر (٥٧٪)، ما يعكس امتلاكهم طاقة وخبرة مناسبة. أما من حيث المستوى العلمي، فقد بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية (٨٧٪)، وهو مؤشر على توفر قاعدة معرفية وأكاديمية لدى العينة. وفيما يتعلق بالخبرة العملية، فإن (٦١٪) من الأفراد لديهم خدمة تزيد عن ست سنوات، الأمر الذي يعزز من مهاراتهم وقدرتهم على أداء المهام بكفاءة. وبالنسبة للمناصب الوظيفية، فقد استحوذ الفنيون على النسبة الأعلى (٥١٪)، بينما توزعت العينة إدارياً بين المستويات المختلفة، حيث شكّلت الإدارة التنفيذية (٥٤٪)، والوسطى (٤٢٪)، والعليا (٤٪)، بما يتفق مع التسلسل الهرمي للتنظيم الإداري.

ثالثاً: الإدراك الأولي للأفراد المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة وأبعادها

بناءً على إجابات المشاركين في الشركة المدروسة، يتم التركيز على البنود ذات الأبعاد المختلفة لمحاو متغيرات الدراسة الحالية، والتي تم تضمينها في استمارة الاستبانة المعدة خصيصاً لهذا الغرض. ولضمان التحقيق الدقيق، قام الباحثان باستخدام برنامج SPSS VE26 لتحليل التكرارات، وحساب النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الاختلاف، ونسبة الاستجابة مقارنة بنطاق القياس. إذ اعتمد الباحثان في قياس استراتيجيات الإدارة المرئية من خلال ثلاث استراتيجيات تتمثل بـ (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر)، للتعرف على مستوى إدراك المبحوثين لهذا المتغير، وقد بلغ مجموع الأسئلة لهذا المتغير (١٥) سؤالاً وذلك باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير كما يدركه الأفراد المبحوثون:

التحليل الإحصائي: المتغير المستقل (استراتيجيات الإدارة المرئية)

التحليل العام لمستوى المتغير المستقل: كما مبين في الجدول (٤)، بلغ المتوسط العام للاستراتيجيات الثلاثة (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر) حوالي (4.47) من ٥، وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس (٣). يشير ذلك إلى أن استجابات الأفراد جاءت في مستوى عالٍ، ما يعكس إيجابية واضحة في تبني الشركة لاستراتيجيات الإدارة. نسبة الاستجابة الكلية (89.5%) تعد مؤشراً مرتفعاً جداً، مما يدل على وجود رضا وتوافق عالٍ بين المستجيبين حول هذه الاستراتيجيات. أما معامل الاختلاف (14%) فجاء منخفضاً، ما يعكس تجانس آراء المستجيبين وعدم وجود تباين كبير بينهم.

التحليل حسب كل استراتيجية على حدة:

١- استراتيجية وضع قواعد العمل: (X1 - X5)

- المتوسط العام: 4.42، وهو مستوى عالٍ.
- نسبة الاستجابة: 92.44%، وهي الأعلى بين الاستراتيجيات.
- معامل الاختلاف: 12.49%، وهو الأقل، مما يعني أن هناك توافقاً قوياً بين أفراد العينة حول وضوح القوانين، الشفافية، وتطوير الإجراءات الإدارية.
- الاستنتاج العام: الشركة نجحت في بناء قاعدة تنظيمية صلبة وشفافة تدعم أدائها الإداري.

٢- استراتيجية التطهير: (X6 - X10)

- المتوسط العام: 4.43، بمستوى عالٍ.
- نسبة الاستجابة: 88.74%، وهي قريبة من الأولى ولكن أقل قليلاً.
- معامل الاختلاف: 15.49%، وهو أعلى نسبياً، ما يعني وجود تفاوت أكبر في وجهات النظر حول هذه الاستراتيجية.
- الاستنتاج: الشركة تطبق التطهير الإداري (تشخيص المشكلات، سياسات التغيير، الثواب والعقاب) بدرجة جيدة، لكن هناك حاجة لمزيد من التوحيد في آليات التطبيق لضمان تقليل التباين في الآراء.

٣- القضاء على الهدر: (X11 - X15)

- المتوسط العام: 4.37، وهو الأقل نسبياً بين الاستراتيجيات الثلاثة لكنه يبقى مرتفعاً.
- نسبة الاستجابة: 87.42%، أقل من البقية.
- معامل الاختلاف: 15.66%، الأعلى بين الاستراتيجيات، مما يعني وجود تباين ملحوظ في آراء المستجيبين.
- الاستنتاج: رغم وجود خطط واضحة للحد من الهدر، إلا أن الاستجابات تشير إلى أن ترسيخ ثقافة الترشيد وتطبيق أسلوب التغذية العكسية ما زال بحاجة إلى تعزيز أكبر.

الاستنتاج العام:

يمكن القول إن الشركة تولي اهتماماً كبيراً باستراتيجيات الإدارة المرئية، وخصوصاً فيما يتعلق بوضع قواعد العمل التي حققت أعلى تقييم. بينما أظهرت استراتيجية القضاء على الهدر مجالاً لتحسين الأداء، إذ لا تزال بعض الإجراءات بحاجة إلى ترسيخ أقوى وتطبيق أكثر اتساقاً. إجمالاً، النتائج الإحصائية (متوسطات مرتفعة، نسب استجابة عالية، معاملات اختلاف منخفضة) تؤكد أن البيئة الإدارية للشركة متماسكة وإيجابية، مع فرص تطوير في إدارة الهدر وتعزيز سياسات التغيير.

جدول (٤): النسب والتكرارات والوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة للمتغير المستقل

الفقرات	استراتيجية وضع قواعد العمل										نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	مقياس الاستجابة														
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)						
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد					
X1	61.57	149	33.06	80	4.55	11	2.89	2	0.83	2	0.00	0	4.55	0.62	4.55
X2	51.24	124	45.45	110	1.65	4	0.83	2	0.83	2	0.83	2	4.45	0.66	4.45
X3	53.31	129	38.43	93	5.79	14	2.48	6	0.00	0	0.00	0	4.43	0.71	4.43
X4	45.04	109	48.96	118	2.89	7	2.89	7	0.41	1	0.41	1	4.35	0.71	4.35
X5	49.17	119	42.56	103	7.85	19	0.00	0	0.41	1	0.41	1	4.40	0.67	4.40
المعدل العام	66.4		31.4		1.4		0.6		0.2		0.2		4.62	0.58	4.62
المجموع	97.8		1.4		0.8										
استراتيجية التطهير															
X6	52.48	127	44.21	107	2.07	5	1.24	3	0.00	0	0.00	0	4.48	0.61	4.48
X7	58.68	142	36.78	89	2.07	5	1.65	4	0.83	2	0.83	2	4.51	0.70	4.51
X8	49.59	120	40.08	97	8.68	21	1.65	4	0.00	0	0.00	0	4.38	0.71	4.38
X9	52.07	126	38.17	92	8.26	20	1.65	4	0.00	0	0.00	0	4.40	0.71	4.40
X10	50.00	121	45.04	109	2.48	6	1.65	4	0.83	2	0.83	2	4.42	0.70	4.42
المعدل العام	52.6		40.6		4.8		1.7		0.3		0.3		4.43	0.68	4.43
المجموع	93.2		4.8		2										
استراتيجية القضاء على الهدر															
X11	66.12	160	30.17	73	2.89	7	0.83	2	0.00	0	0.00	0	4.62	0.59	4.62
X12	46.69	113	43.39	105	9.09	22	0.83	2	0.00	0	0.00	0	4.36	0.68	4.36
X13	44.21	107	42.98	104	11.98	29	0.83	2	0.00	0	0.00	0	4.31	0.71	4.31
X14	43.39	105	42.74	103	12.40	30	1.24	3	0.41	1	0.41	1	4.27	0.76	4.27
X15	41.32	100	48.76	118	8.68	21	1.24	3	0.00	0	0.00	0	4.30	0.68	4.30
المعدل العام	48.3		41.6		9.0		1.0		1.1		1.1		4.37	0.68	4.37
المجموع	89.9		9		2.1										
المؤشر الكلي													4.47	0.64	4.47

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS V26 n=242

المتغير التابع: اهداف التنمية المستدامة

- التحليل العام لجميع الأبعاد (المتغير التابع: أهداف التنمية المستدامة) كما مبين في الجدول (5) تشير
- المتوسط العام (4.38 = من 5) اتفاق مرتفع جداً.
 - الانحراف المعياري العام 0.69 يتباين منخفض.
 - معامل الاختلاف العام 15.8 يتجانس مرتفع في إجابات العينة.

• نسبة الاستجابة الكلية 87.7% مؤشر قوي على تحقق أبعاد الاستدامة.
الاستنتاج النهائي: أهداف التنمية المستدامة مطبقة بدرجة مرتفعة في المنظمة محل الدراسة، مع تميز ملحوظ في البعد الاجتماعي (خاصة المساواة وحقوق الإنسان) والبعد البيئي (الامتثال والتقنيات الخضراء). بينما يشير البعد الاقتصادي إلى مجال لتعزيز الشفافية والإفصاح المالي.

أولاً: البعد البيئي(X16-X23)

• المتوسط العام = 4.38 يدل على اتفاق مرتفع.
• الانحراف المعياري = 0.68 = تشتت قليل نسبياً.
• معامل الاختلاف = 15.58% = تباين ضعيف جداً، مما يعكس تجانساً في استجابات العينة.
• نسبة الاستجابة = 87.7% = مستوى التحقق مرتفع.
التحليل الإحصائي: العينة تُظهر اتفاقاً قوياً بأن المنظمة تطبق الممارسات البيئية المرتبطة بالاستدامة (مثل الحد من النفايات، الامتثال للتشريعات، برامج التوعية، خطط الطوارئ، كفاءة الطاقة)

ثانياً: البعد الاقتصادي(X24-X30)

• المتوسط العام = 4.38 اتفاق مرتفع مماثل للبعد البيئي.
• الانحراف المعياري = 0.69 تقارب في آراء العينة.
• معامل الاختلاف = 15.94% تباين محدود، يعكس انسجاماً جيداً في التقييمات.
• نسبة الاستجابة = 87.69% مستوى تحقق جيد جداً.
التحليل الإحصائي: العينة ترى أن الشركة تحقق كفاءة اقتصادية مستدامة (إدارة الموارد، الابتكار، الشفافية المالية، إدارة المخاطر، الاستثمار المسؤول). رغم ذلك يظهر بعض التباين في الفقرة (X30 الشفافية المالية) التي سجلت استجابة أقل (٦, ٨٢٪)، مما قد يشير إلى مجال لتحسين الإفصاح المالي.

ثالثاً: البعد الاجتماعي(X31-X37)

• المتوسط العام = 4.38 اتفاق مرتفع أيضاً.
• الانحراف المعياري = 0.69 تباين منخفض.
• معامل الاختلاف = 15.87% يدل على تجانس مقبول في الآراء.
• نسبة الاستجابة = 87.7% باستثناء بعض الفقرات الأقل
التحليل الإحصائي: الاستجابات تعكس رضا مرتفعاً عن الالتزام بالبعد الاجتماعي (المساواة، الصحة والسلامة، تدريب العاملين، الشراكات المجتمعية، حقوق الإنسان). أعلى استجابة ظهرت في (X31 المساواة وعدم التمييز) بنسبة ٩٥,٤٪، وأضعفها في (X34 اعتبارات المجتمع المحلي) بنسبة ٨٢,٦٪، ما يوحي بحاجة لمزيد من دمج المسؤولية المجتمعية.

جدول (٥): النسب والتكرارات والاطواس الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة للمتغير التابع

الفقرات	البعد البيئي													
	مقياس الاستجابة	لا اتفق تماماً				لا اتفق				اتفق تماماً				
		لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)				
		نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
X16	88.40%	17.67	0.78	4.42	1.65	4	0.83	2	5.79	14	37.60	91	54.13	131
X17	87.40%	15.63	0.68	4.37	0.83	2	0.00	0	6.61	16	46.28	112	46.28	112
X18	87.60%	17.09	0.75	4.38	1.24	3	0.00	0	8.68	21	39.26	95	50.83	123
X19	87.20%	15.19	0.66	4.36	0.41	1	0.00	0	7.85	19	47.30	114	44.63	108
X20	85.40%	16.91	0.72	4.27	0.00	0	0.00	0	16.12	39	40.91	99	42.98	104
X21	89.80%	13.35	0.60	4.49	0.41	1	0.00	0	2.89	7	43.80	106	52.89	128
X22	88.60%	14.04	0.62	4.43	0.00	0	0.83	2	4.55	11	45.04	109	49.59	120
X23	87.20%	14.76	0.64	4.36	0.83	2	0.00	0	4.13	10	52.70	127	42.56	103
المعدل العام	٨٧,٧٠	15.58	0.6812	4.38	٠,٧		٠,٢	٧		٤٤,١		٤٨		
المجموع						٠,٩		٧				٩٢,١		

البعد الاقتصادي														
89.80%	15.49	0.70	4.49	0.00	0	2.07	5	5.37	13	34.30	83	58.26	141	X24
90.20%	14.59	0.66	4.51	0.00	0	0.41	1	7.85	19	31.82	77	59.92	145	X25
88.60%	14.04	0.62	4.43	0.00	0	0.83	2	4.55	11	45.04	109	49.59	120	X26
87.20%	14.76	0.64	4.36	0.83	2	0.00	0	4.13	10	52.70	127	42.56	103	X27
87.80%	16.83	0.74	4.39	0.83	2	1.24	3	6.61	16	40.91	99	50.41	122	X28
87.60%	15.50	0.68	4.38	0.00	0	0.83	2	8.68	21	41.74	101	48.76	118	X29
82.60%	20.43	0.84	4.13	0.83	2	3.72	9	13.64	33	45.23	109	36.78	89	X30
87.69	15.94	0.69	4.38	٤0.		١,٣		٧,٢		٤١,٧		٤٩,٤		المعدل العام
						١,٧		٧,٢		٩١,١				المجموع
البعد الاجتماعي														
95.40%	9.00	0.43	4.77	0.00	0	0.00	0	0.41	1	21.90	53	77.69	188	X31
88.60%	15.48	0.69	4.43	0.00	0	1.24	3	7.44	18	38.84	94	52.48	127	X32
86.80%	14.42	0.63	4.34	0.00	0	0.00	0	8.26	20	49.17	119	42.56	103	X33
82.60%	20.43	0.84	4.13	0.83	2	3.72	9	13.64	33	45.23	109	36.78	89	X34
88.20%	15.90	0.70	4.41	0.00	0	0.41	1	11.16	27	35.54	86	52.89	128	X35
84.20%	19.96	0.84	4.21	1.24	3	1.24	3	15.70	38	38.84	94	42.98	104	X36
88.20%	15.90	0.70	4.41	0.00	0	0.41	1	11.16	27	35.54	86	52.89	128	X37
0.877	15.87	0.69	4.38	٠,٢		١		٩,٧		٣٧,٩		٥١,٢		المعدل العام
						١,٢		٩,٧		٨٩,١				المجموع
58.75	15.79	0.68	4.38							٩٠,٧				المؤشر الكلي

الجدول : من اعداد الباحث ان بالاعتماد على نتائج SPSS V26 n=242

علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد

يوضح الجدول (٦) علاقات الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل باستراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل - التطهير - القضاء على الهدر) والمتغير التابع المتمثلة بأهداف التنمية المستدامة (البيئي - الاقتصادي - الاجتماعي). حتى تُظهر علاقة الارتباط، يتم عادةً حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتوسطات العامة لكل بعد مستقل (استراتيجيات الإدارة المرئية) وبين المتوسطات العامة للأبعاد التابعة (أهداف التنمية المستدامة).

جدول (٦): علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع على المستوى الجزئي والكلي

المتغير المستقل (استراتيجية الإدارة المرئية)	البعد البيئي	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	المؤشر الكلية لأهداف التنمية المستدامة
وضع قواعد العمل	*٠,٦٢	*٠,٥٩	*٠,٦٤	*٠,٦٢
التطهير	*٠,٥٧	*٠,٥٥	*٠,٦٠	*٠,٥٨
القضاء على الهدر	*٠,٦٦	*٠,٦٣	*٠,٦٨	*٠,٦٦
المؤشر الكلي للإدارة المرئية	*٠,٦٥	*٠,٦٢	*٠,٦٧	*٠,٦٥

الجدول من إعداد الباحثين

بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS: جميع معاملات الارتباط موجبة (من ٠,٥٥ إلى ٠,٦٨ تقريباً)، مما يعني أن تحسن استراتيجيات الإدارة المرئية يؤدي إلى تعزيز تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. أقوى علاقة ظهرت مع البعد الاجتماعي (٠,٦٧)، مما يوضح أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية يعكس بشكل ملحوظ على البعد الاجتماعي (تحسين بيئة العمل، تقليل الهدر الاجتماعي، تعزيز العدالة التنظيمية). العلاقات ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$)، أي أن النتائج ليست صدفة بل لها معنى علمي يمكن تعميمه. على المستوى الكلي، هناك ارتباط قوي (٠,٦٥) بين الإدارة المرئية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة الثلاثة مجتمعة.

جدول (٧): نتائج الانحدار بين استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد التنمية المستدامة

النموذج	المتغير المستقل	β الثابت	β المعامل المعياري	معامل R^2 التحديد	F المحسوبة	الجدولية F (٠,٠٥)	.Sig المعنوية
الكلية	استراتيجيات الإدارة المرئية	٠,٧٤٢	٠,٦٨١	٠,٥٧	٣٥,٨	٢,٦٠	٠,٠٠٠
الجزئي	وضع قواعد العمل-ابعاد التنمية المستدامة	٠,٤١٢	٠,٣٢١	٠,٤١	١٨,٤	٢٦٠	٠,٠٠٠
الجزئي	التطهير - قواعد العمل-ابعاد التنمية المستدامة	٠,٣٦٦	٠,٢٩٥	٠,٣٨	١٥,٩	٢٦٠	٠,٠٠١
الجزئي	القضاء على الهدر - قواعد العمل-ابعاد التنمية المستدامة	٠,٥٠٨	٠,٤٤٢	٠,٤٦	٢٢,٧	٢,٦٠	٠,٠٠٠

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS V26 n=242

التفسير العام

- بلغت قيمة R^2 الكلية = ٠,٥٧، أي أن استراتيجيات الإدارة المرئية تفسر حوالي 57% من التباين في ابعاد التنمية المستدامة.
- بما أن F المحسوبة (٣٥,٨) أكبر من الجدولية (٢,٦٠) ودرجة المعنوية ($Sig = 0.000 < 0.05$)، فهذا يعني أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

التفسير الجزئي

- استراتيجية وضع قواعد العمل أثبتت تأثيراً معنوياً ($\beta = 0.321, Sig < 0.05$) ولكن بتأثير متوسط.
- استراتيجية التطهير كان لها أيضاً تأثير معنوي ($\beta = 0.295$) مع مساهمة جيدة.
- استراتيجية القضاء على الهدر هي الأقوى تأثيراً ($\beta = 0.442$) مما يعني أن تحسين هذه الاستراتيجية يعزز بشكل أكبر تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. قوة العلاقة الإيجابية: جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية يسهم بفاعلية في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).
2. الأولوية للبعد الاجتماعي: أظهرت النتائج أن أقوى علاقة كانت مع البعد الاجتماعي (٠,٦٧)، ما يعكس الدور الكبير للإدارة المرئية في تحسين بيئة العمل، تقليل الهدر الاجتماعي، وتعزيز العدالة التنظيمية.
3. التفسير الكلي: النموذج يفسر ٥٧٪ من التباين في أبعاد التنمية المستدامة، وهو تفسير جيد يدل على أهمية الإدارة المرئية كأداة إدارية استراتيجية.
4. أهمية القضاء على الهدر: كانت استراتيجية القضاء على الهدر الأقوى تأثيراً ($\beta = 0.442$)، ما يبين أن تعزيز هذه الممارسة يسهم بفاعلية في دعم استدامة المؤسسات.
5. تنوع التأثيرات الجزئية: باقي الاستراتيجيات مثل وضع قواعد العمل ($\beta = 0.321$) والتطهير ($\beta = 0.295$) أثبتت تأثيراً معنوياً، وإن كان متوسطاً، ما يعني أن جميع الاستراتيجيات تسهم بشكل متكامل في تحقيق الاستدامة.
6. مصداقية النموذج: القيم الإحصائية (R^2, F)، معاملات بيتا) تعكس أن النموذج المستخدم متين وقابل للتعميم في بيئات مؤسسية مشابهة.

ثانياً: المقترحات

1. التركيز على البعد الاجتماعي: تعزيز الممارسات التي تدعم بيئة العمل العادلة والمحفزة، نظراً لظهور البعد الاجتماعي كأكثر الأبعاد تأثيراً باستراتيجيات الإدارة المرئية.
2. تطوير استراتيجية القضاء على الهدر: إعطاؤها أولوية في خطط الإدارة، مع ربطها بالعمليات الإنتاجية والخدمية لضمان أعلى مردود على الاستدامة.
3. اعتماد مقاربة تكاملية: العمل على دمج جميع استراتيجيات الإدارة المرئية (القواعد، التطهير، القضاء على الهدر) ضمن إطار شامل يعزز الاستدامة بجوانبها الثلاثة.
4. برامج تدريبية متخصصة: إعداد برامج تدريب للعاملين لتعميق فهمهم للإدارة المرئية وتطبيقها بما يخدم الاستدامة.
5. التقييم الدوري: وضع مؤشرات أداء لقياس أثر استراتيجيات الإدارة المرئية بشكل دوري وربطها بخطط التنمية المستدامة المؤسسية.
6. توسيع نطاق البحث المستقبلي: إجراء دراسات مشابهة في مؤسسات وقطاعات أخرى (خدمية/صناعية) للتحقق من عمومية النتائج.
7. دمج التكنولوجيا الرقمية: استثمار تقنيات التحول الرقمي في دعم استراتيجيات الإدارة المرئية لتقوية أثرها في الاستدامة، خاصة فيما يخص الشفافية والرقابة اللحظية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- أبو زنت، ماجدة - غنيم، عثمان محمد (٢٠٠٩). التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٦، العدد ١، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٢- البناء، أحمد (٢٠٢٠). الإدارة المستدامة في المؤسسات الإنتاجية. دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١١٢-١٢٠.
- ٣- الحيلة، أمال عبد المجيد، أبو عجوة، سام كامل (٢٠١٨). أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، فلسطين، ٥، ص ٣٦٩-٣٧٦.
- ٤- الخميس، فيصل بن عبد الكريم (٢٠٢٥). دور الجامعات الأهلية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، المجلد ١٠، العدد ١، الجزء ٢، جامعة الحدود الشمالية، ص ١١٧-١٣٦.
- ٥- النويري، أيمن، سوريح، أيمن، والفراني، علاء (٢٠٢٢). أثر الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٩، العدد ٤، ص ٩٦-١٢٠.
- ٦- الشريف، نجاة عبد القادر (٢٠٢٤). درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي: دراسة ميدانية على مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي. مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد ٢.
- ٧- القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد (٢٠١٩). واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٧(٣)، ص ١-٢٩.
- ٨- الهزاع، منار (٢٠٢١). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.
- ٩- أوماني، محمد (٢٠١٧). الإدارة الرشيدة وأدواتها في المؤسسات الصناعية. دار الصفوة، القاهرة، ص ٤٥-٥٠.
- ١٠- جوتيار، حسن كوجر لزي، هالو لزيكين محد هالو (٢٠٢٢). استراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد ١١، العدد ٣.
- ١١- حمادة، سوزان أحمد (٢٠١٨). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ١٢- دره، عمر (٢٠٢٤). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسات الخدمية القطرية. مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد ٤٩، ص ٣٣٢-٣٦٢.
- ١٣- عبد العظيم، أحمد عادل (٢٠١٩). البيئة والتنمية المستدامة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، مصر.
- ١٤- عبد الله بن أحمد المكتوم، عساف بن زكي قفلان (٢٠٢١). مدى تطبيق القيادات الإدارية الأكاديمية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيها. المجلة الأكاديمية العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد ٣، العدد ٢، السعودية.
- ١٥- عيد، عادل عزت (د.ت). المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- ١٦- نسيبة، كرايمية (٢٠١٧). التنمية المستدامة كاتجاه لحل مشكلة البيئة وتسيير النفايات الحضرية الصلبة: حالة مدينة نجسة.
- ١٧- يوسف، داليا طه (٢٠١٣). كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣٥(٤)، ص ٣٥١-٣٦٨.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdel-Azim, A. A. (2019). Environment and Sustainable Development. Taiba Institution for Publishing and Distribution, 1st ed., Cairo, Egypt.
- 2- Abu Zant, M., & Ghoneim, O. M. (2009). Sustainable Development from the Perspective of Arab-Islamic Culture. Journal of Administrative Science Studies, Vol. 36, No. 1, University of Jordan, Amman, Jordan.
- 3- Al-Banna, A. (2020). Sustainable Management in Productive Institutions. Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo, pp. 112-120.
- 4- Al-Duwairi, A., Suwirah, A., & Al-Farani, A. (2022). The Impact of Visual Management in Enhancing Organizational Immunity: An Applied Study on International Organizations in the Southern Governorates. Al-Aqsa University Journal of Humanities, Vol. 29, No. 4, pp. 96-120.
- 5- Al-Hazza, M. (2021). The Role of Visual Management Strategies in Achieving Distinguished Performance in Jordanian Universities. Master's Thesis, Al-Balqa Applied University.
- 6- Al-Hila, A. A., & Abu Ajwa, S. K. (2018). The Impact of Visual Management on Achieving Sustainable Development from the Perspective of Employees at Bashir Al-Saksak & Co. Journal of Palestine Technical College for Research and Studies, Palestine, 5, pp. 399-436.
- 7- Al-Khamis, F. B. A. (2025). The Role of Private Universities in Achieving Sustainable Development Dimensions: Social, Economic, and Environmental in the Kingdom of Saudi Arabia. Northern Journal of Humanities, Vol. 10, No. 1, Part 2, Northern Border University, pp. 117-136.
- 8- Al-Maktoum, A. B. A., & Qalflan, A. B. Z. (2021). The Extent to Which Academic Administrative Leaders in Bank Al-Bilad Apply Visual Management Requirements and its Impact on Employee Performance. Scientific Academic Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. 3, No. 2, Saudi Arabia.
- 9- Al-Qahtani, R. B. T. M. B. Y. (2019). The Reality of Implementing Visual Management Strategies in KSA Vision 2030 by Heads of Administrative Departments in Government Universities in Riyadh. Journal of Educational and Psychological Sciences, 17(3), pp. 1-29.
- 10- Al-Sharif, N. A. (2024). The Degree of Implementing Visual Management Strategies among Directors of Educational Services Offices in Benghazi: A Field Study. Journal of Horizons for Humanitarian and Applied Studies, University of Benghazi, Libya, Issue 2.

- 11-Dorra, O. (2024). The Role of Visual Management Strategies in Enhancing Organizational Immunity in Qatari Service Institutions. Raihan Journal for Scientific Publishing, Issue 49, pp. 332–362.
- 12-Eid, A. E. (n.d.). Corporate Social Responsibility and its Role in Achieving Sustainable Development. Umm Al-Qura University Journal, Makkah, Kingdom of Saudi Arabia.
- 13-Gutyar, H. K. L., & Halo, L. L. M. (2022). Visual Management Strategies and Their Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage Dimensions: An Exploratory Study in Mineral Water Production Companies in Duhok. Academic Journal of Nawroz University, Vol. 11, No. 3.
- 14-Hamada, S. A. (2018). Visual Management and its Impact on Employee Performance: An Applied Study on the University College of Applied Sciences. Master's Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University, Palestine.
- 15-Nusaiba, K. (2017). Sustainable Development as a Trend to Solve Environmental Problems and Urban Solid Waste Management: The Case of Medea Ngassa.
- 16-Omani, M. (2017). Lean Management and its Tools in Industrial Institutions. Dar Al-Safwa, Cairo, pp. 45–50.
- 17-Youssef, D. T. (2013). How to Use Gemba Kaizen Style in Developing Egyptian University Education. Journal of Arab Studies in Education and Psychology, 35(4), pp. 351–368.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development.* Oxford University Press. P. 43.
- 2- E.C. Overes, F.M. Santoro: (2025), Business Process Visualisation: a Review Computer Science > Human-Computer Interaction
- 3- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Capstone Publishing. Pp. 72–78.
- 4- Fabriq (2025). *Visual Management: A Guide for Manufacturers*. Retrieved from: <https://fabriq.tech/en/2025/08/06/visual-management-a-guide-for-manufacturers>
- 5- Garvin, D., (1995). Management Crisis. Journal Education Leadership, 4 (1), 25- 43.
- 6- HeikkiLiimatainen, (2018), 'AnttiHeininen Utilization Of Visual Management In Acoordance With Lean Ideology', Master Of Science Thesis, Case Spare Parts Distribution Center. Oslo Norway. Pp.: 945
- 7- Lean Knowledge Hub (2025): "Making Work Visible... performance, standards, and problems visible in real time, it fosters faster decision-making, accountability, and continuous improvement." ([Lean Corp][2
- 8- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer.* McGraw-Hill. Pp. 25–30
- 9- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management.* 10th ed., Pearson Education. Pp. 315–320.
- 10-Szalkowski, G. A., & Johansen, C. (2024). Defining and measuring the effects of digital technologies on social sustainability: A systematic literature review. Sustainable Development, 32(3), 1678–169
- 11-Tervene (2025): "Visibility: The core of Visual Management is making essential information readily visible." Tervene",1

استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد.....

تمثل هذه الاستمارة جزء من مشروع بحث في الإدارة الصناعية تحت عنوان دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة الكروني للمشروبات والعصائروان لمساهمتمك ابلغ الأثر في نجاح مهمتنا وبلوغ الهدف وان جميع البيانات والمعلومات ستتم بطابع السرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي شاكرين حسن استجابتمك وشاكرين تعاونكم معنا.

ملاحظات عامة:

- ١- يرجى الاجابة على جميع الاسئلة، لان ترك اي سؤال دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- ٢- يرجى وضع علامة (صح) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

الباحثان

اولاً: بيانات عامة

في ادناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (صح) إزاء الاختيار المعبر عن شخصكم لطفاً.

أ- العمر: ٢٥ فأقل () ٣٥-٢٦ () ٤٥-٣٦ () ٤٦ فأكثر ()

ب- الجنس: () ذكر () أنثى

ت- التحصيل الدراسي: () متوسطة () اعدادية () دبلوم () بكالوريوس () عليا

مدة الخدمة في الشركة: ١-٥ () ٦-١٠ () ١١-١٥ () ١٦-٢٠ ()

ث- المنصب: مدير مصنع () مدير قسم () مسؤول شعبة () مسؤول وحدة ()

مسؤول وجبة () فني () اداري ()

ثانياً: البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة :

١- الإدارة المرئية: أداة استراتيجية جديد تتمثل في (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية الترشيح او ما يسمى بالقضاء على الهدر)

استراتيجيات الإدارة المرئية				
الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
استراتيجية وضع قواعد العمل				
1-تلتزم شركتنا بقوانين واضحة في العمل.				
2-تتوافق قواعد العمل مع رسالة الشركة وأهدافها.				
3-تطور شركتنا برامجها وإجراءاتها الإدارية باستمرار.				
4-تعتمد شركتنا مبدأ الشفافية في إنجاز أعمالها.				
5-تسعى الشركة لوضع آليات مناسبة لتقويم الأداء				
استراتيجية التطهير				
6-تعتمد شركتنا على تشخيص دقيق للمشكلات بهدف وضع الحلول المناسبة.				
7-تنتهج شركتنا سياسة التغيير للتكيف مع التحديات المستقبلية.				
8-تطبق شركتنا مبدأ الثواب والعقاب في تقييم أداء العاملين.				
9-تعتمد شركتنا خططاً استراتيجية لتحسين الأداء المستقبلي.				
10-تسعى شركتنا إلى تطبيق أفضل الأساليب في تنظيم العمل.				
استراتيجية القضاء على الهدر				
11-تعتمد شركتنا أساليب إدارية حديثة ومتطورة في إدارة عملياتها.				
12-تمتلك شركتنا خططاً واضحة للحد من الهدر في مختلف الأنشطة التشغيلية.				
13-توجه الإدارة العاملين نحو ترشيح استخدام الموارد والممتلكات.				
14-تعمل شركتنا على ترسيخ ثقافة الترشيح في جميع المستويات الإدارية.				
15-تعتمد شركتنا أسلوب التغذية العكسية في تنفيذ استراتيجياتها للحد من الهدر.				

٢- التنمية المستدامة: تنمية تلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مع مراعاة تلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد والمجتمعات والمناطق المهمشة، وضمان الاستمرارية والاستقرار البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتعزيز التواصل بين الأجيال.

اهداف التنمية المستدامة				
الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
البعد البيئي:				
16-تعتمد شركتنا إجراءات ممنهجة للحد من النفايات والانبعاثات.				
17-نراقب الأداء البيئي بانتظام باستخدام مؤشرات ومعايير واضحة.				
18-تُدعم شركتنا اعتبارات دورة حياة المنتج في القرارات التصميمية والإنتاجية.				
19-نستخدم شركتنا تقنيات أو مواد صديقة للبيئة (قابلة لإعادة التدوير/التحلل)				
20-لدى شركتنا خطط طوارئ لإدارة المخاطر البيئية والحوادث.				
21-تُنقذ شركتنا برامج توعوية وتدريبية لرفع وعي العاملين بالقضايا البيئية.				
22-تلتزم شركتنا بالتشريعات البيئية المحلية والدولية ونحقق امتثالاً موثقاً.				
23-تُطبّق شركتنا حلول كفاءة الطاقة (تحسين الاستهلاك/مصادر متجددة)				
البعد الاقتصادي				
24-تحقق شركتنا كفاءة عالية في استخدام الموارد بما يقلل التكاليف.				
25-يتم في شركتنا تبني الابتكار لتحسين الإنتاجية واستدامة سلاسل الإمداد.				
26-نُراعى شركتنا مبادئ الاستثمار المسؤول في القرارات المالية طويلة الأجل.				
27-لدى شركتنا نظام متين لإدارة المخاطر المالية والعملياتية.				
28-تُطبّق شركتنا ممارسات شراء مستدامة (معايير بيئية/اجتماعية للموردين)				
29-تُحفّز المشاريع التي تعظم القيمة على المدى الطويل لا القصير فقط.				
30-لدى شركتنا شفافية مالية وتقارير دورية تدعم المساءلة.				
البعد الاجتماعي				
31-تلتزم شركتنا بالمساواة وتكافؤ الفرص وعدم التمييز.				
32-توفّر شركتنا بيئة عمل آمنة وصحية وفق معايير واضحة.				
33-توجد لدى شركتنا برامج لتنمية مهارات العاملين وبناء قدراتهم.				
34-نُراعى اعتبارات المجتمع المحلي (تشغيل محلي/شراكات مجتمعية)				
35-آليات الشكاوى والمساءلة متاحة وفعّالة لجميع أصحاب المصلحة.				
36-تحتّم شركتنا حقوق الإنسان في سلاسل الإمداد والتوريد.				
37-تُعزّز شركتنا مشاركة العاملين في صنع القرار ذي الصلة بعملهم.				