أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الإدارة الملهمة دراسة تطبيقية على (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية) الفترة من 2019 -2024م

د. عاجب الطيب عاجب جابر*

*منسق برنامج العلوم الإدارة - كلية الإمام الهادي- السودان

المستخلص:

هدفت هذه الدرّاسة إلى استكشاف أثر تطبيق الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، مع تحليل الدور الوسيط الذي قد تلعبه الإدارة الملهمة في هذه العلاقة. انطلقت الدرّاسة من إشكالية تتعلق بضعف وضوح أثر مفاهيم الإدارة الحديثة في السياقات الأكاديمية الإسلامية، وسعت إلى الإجابة عن عدة تساؤلات مرتبطة بمستوى تطبيق الإدارة المرئية، وتوافر خصائص القيادة الملهمة، وواقع التميز المؤسسي في الجامعة خلال الفترة 2019–2024. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق أدوات إحصائية عبر برنامج AMOS لتحليل البيانات الميدانية. شملت عينة الدرّاسة عددًا من العاملين والقيادات في الجامعة. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي($\beta = 0.47, p < 0.001$) ، وبين الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي ($\beta = 0.35, p = 0.003$).كما ثبت وجود علاقة قوية بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة ($\beta = 0.55, p < 0.001$)، إضافة إلى إثبات الدور الوسيط للإدارة الملهمة في تعزيز العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي. أكدت مؤشرات الملاءمة الإحصائية للنموذج البنيوي جودة النموذج المستخدم (CFI)، TLI، (RMSEA)، مما يدعم موثوقية النتائج. وانتهت الدرّاسة بتوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز تطبيق أدوات الإدارة المرئية، وتنمية القيادات الملهمة، وتبني نماذج الإدارة التشاركية، وتعميم ممارسات التميز المؤسسي من خلال إدارة استراتيجية مرئية وملهمة، فضلاً عن الدعوة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية : الإدارة المرئية، الإدارة الملهمة ، التميز المؤسسي ، القيادة الإدارية ، الأداء المؤسسي

Abstract

This study aimed to explore the impact of applying visual management on enhancing institutional excellence at the University of the Holy Qur'an and Islamic Sciences, while also analyzing the mediating role that inspirational leadership may play in this relationship. The study stemmed from a problem related to the unclear influence of modern management concepts within Islamic academic contexts, and it sought to answer several research

questions concerning the level of implementation of visual management, the availability of inspirational leadership traits, and the state of institutional excellence at the university between 2019 and 2024. The researcher employed a descriptive-analytical methodology and used statistical tools via AMOS software to analyze the field data. The study sample included a number of university employees and administrative leaders. The findings revealed statistically significant relationships between visual management and institutional excellence ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$), and between inspirational leadership and institutional excellence ($\beta = 0.35$, $p = 0.003$). A strong relationship was also confirmed between visual management and inspirational leadership ($\beta = 0.55$, $p < 0.001$), in addition to verifying the mediating role of inspirational leadership in strengthening the impact of visual management on institutional excellence. The model demonstrated good statistical fit indicators (CFI, TLI, RMSEA), supporting the reliability of the results. The study concluded with several recommendations, including the need to enhance the application of visual management tools, develop inspirational leadership skills, adopt participatory management models, institutionalize excellence practices through strategic and inspiring management, and conduct further applied research in this field.

Keywords: Visual Management, Inspirational Leadership ,Organizational Excellence ،Administrative Leadership ،Organizational Performance

1- المقدمة:

تشهد بيئات العمل الحديثة تحولاً متسارعاً يتطلب أنماطاً إدارية أكثر فاعلية وشفافية، لاسيما في المؤسسات التعليمية التي تواجه تحديات متنامية تتعلق بتعقيد العمليات وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة. وفي هذا الإطار، تبرز الإدارة المرئية كأداة استراتيجية تُسهم في تعزيز التفاعل اللحظي مع المعلومات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. وتُعرف الإدارة المرئية بأنها استخدام منهجي لأدوات وأساليب بصرية (مثل اللوحات، المؤشرات، المخططات، الإشارات اللونية) لإيصال المعلومات المهمة بشكل سريع ومباشر لجميع العاملين، مما يُسهل الفهم والمتابعة ويقلل من الحاجة إلى التواصل اللفظي أو الاجتماعات المتكررة .وقد أثبتت الدراسات أن الإدارة المرئية تسهم في تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية المختلفة، وتدعم ثقافة الشفافية والمساءلة، كما تحفز المشاركة الجماعية وتحسن الأداء المؤسسي، لا سيما عند دمجها مع أنماط قيادية مؤثرة مثل الإدارة الملهمة .وفي مؤسسات التعليم العالي، تظهر أهمية الإدارة المرئية في عرض مؤشرات الأداء، ومتابعة العمليات الأكاديمية، ودعم التحول الرقمي. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدرّاسة إلى استكشاف أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي، من خلال الإدارة الملهمة، بالتطبيق على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية خلال الفترة 2019–2024.

2- مشكلة الدرّاسة :

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الإدارة الملهمة في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية خلال الفترة من 2019–2024م؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. **ما مستوى تطبيق الإدارة المرئية في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية خلال الفترة المدروسة؟**
2. **ما مستوى ممارسة الإدارة الملهمة لدى القيادات الإدارية في الجامعة؟**
3. **إلى أي مدى يتحقق التميز المؤسسي في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية؟**
4. **ما طبيعة العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي؟**
5. **ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي؟**
6. **هل تلعب الإدارة الملهمة دور الوسيط في العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي؟**

3- أهمية الدرّاسة

- ✓ **يقدم الدرّاسة إسهامًا نظرياً وعملياً في مجال الإدارة والتميز المؤسسي، خصوصًا في مؤسسات التعليم العالي الإسلامية.**
- ✓ **يساعد الجامعة على تحسين أدائها من خلال تبني ممارسات الإدارة المرئية والإدارة الملهمة.**
- ✓ **يساهم في رفع جودة التعليم والدرّاسة العلمي من خلال تعزيز التميز المؤسسي.**

4. أهداف الدرّاسة

أ- التعرف على مفهوم الإدارة المرئية والإدارة الملهمة والتميز المؤسسي.
ب- قياس مدى تطبيق الإدارة المرئية في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
ج- دراسة أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي.
د- تقييم دور الإدارة الملهمة كوسيط بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.

تقديم توصيات لتحسين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة في الجامعة

5-فرضيات الدرّاسة:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية .

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الإدارة الملهمة ومستوى التميز المؤسسي في الجامعة .

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة في بيئة العمل داخل الجامعة.

د- تؤثر الإدارة الملهمة تأثيراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.

7-حدود الدرّاسة

- الزمانية :الفترة من 2019 إلى 2024.
- المكانية :جمهورية السودان ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- الموضوعية :التركيز على الإدارة المرئية، الإدارة الملهمة، والتميز المؤسسي.

8. مصطلحات الدرّاسة

- الإدارة المرئية :نظام إداري يعرض المعلومات والبيانات بطرق بصرية تسهل فهمها ومتابعتها.
- الإدارة الملهمة :أسلوب إداري يحفز العاملين ويشجعهم على الإبداع والالتزام.
- التميز المؤسسي :قدرة المؤسسة على تحقيق أداء عالي ومستدام في كافة المجالات.

الدراسات السابقة :

الدرّاسة الأولى: حمادة، س. أ. (2018)

العنوان :الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة.

أهداف الدرّاسة :هدفت الدرّاسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة المرئية في الكلية الجامعية، وقياس أثرها على أداء العاملين ،مشكلة الدرّاسة :تمثلت في ضعف استخدام أدوات الإدارة المرئية وتأثير ذلك سلبًا على أداء الموظفين ،الفرضيات :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى أداء العاملين ،أهم النتائج :أظهرت الدرّاسة وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق أدوات الإدارة المرئية مثل اللوحات التفاعلية والمؤشرات البصرية وبين تحسين كفاءة الأداء الوظيفي وزيادة الفعالية،أهم التوصيات :أوصت الدرّاسة بضرورة نشر ثقافة الإدارة المرئية وتفعيل استخدام أدواتها على نطاق واسع في جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية.

الدرّاسة الثانية: الزرقاء، م. (2017)

دراسة بعنوان :أثر الإدارة المرئية في تحسين بيئة العمل وجودة الأداء: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية أهداف الدرّاسة :هدفت إلى استكشاف أثر الإدارة المرئية على تحسين بيئة العمل ورفع جودة الأداء في القطاع الصناعي وتمثلت مشكلة الدرّاسة :ضعف بيئة العمل وغياب الأنظمة البصرية أدى إلى تدني جودة الأداء في المؤسسات الصناعية الفرضيات :يسهم تطبيق الإدارة المرئية بشكل فعّال في تحسين جودة الأداء والبيئة العملية ،أهم النتائج :بينت الدرّاسة أن استخدام الإدارة المرئية ساعد على تقوية التواصل الداخلي، وتحقيق وضوح في العمليات، مما انعكس إيجابًا على رضا الموظفين وفعالية بيئة العمل،أهم التوصيات :أوصت بدمج الإدارة المرئية في السياسات الإدارية التشغيلية، وتدريب العاملين على استخدامها لتعزيز الأداء التنظيمي.

الدرّاسة الثالثة: علي، ر. وعبدالله، س. (2019)

دراسة بعنوان :الإدارة الملهمة وأثرها على التميز المؤسسي في الجامعات السودانية أهداف الدرّاسة سعت إلى دراسة دور الإدارة الملهمة في تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مشكلة الدرّاسة :تمثلت في غياب القيادة الملهمة في الجامعات وتأثير ذلك على تحقيق مؤشرات التميز المؤسسي،الفرضيات :توجد علاقة طردية بين الإدارة الملهمة وارتفاع مستوى التميز المؤسسي،أهم النتائج :توصلت الدرّاسة إلى أن القيادة الملهمة تسهم في تنمية الروح الابتكارية وتعزيز الانتماء الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من التميز،أهم التوصيات : أكدت الدرّاسة على أهمية تطوير المهارات القيادية الملهمة لدى القيادات الجامعية وتضمينها في برامج التأهيل الإداري.

الدرّاسة الرابعة: محمد، أ. (2020)

ودراسة بعنوان :دور الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إحدى الجامعات الحكومية في مصر ،أهداف الدرّاسة :هدفت إلى قياس مدى تأثير تطبيق الإدارة المرئية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي، مشكلة الدرّاسة :تمثلت في ضعف تطبيق أدوات الإدارة المرئية وانعكاس ذلك على مستوى التميز في الأداء المؤسسي ،الفرضيات :توجد علاقة موجبة بين استخدام أدوات الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي، أهم النتائج :أثبتت الدرّاسة أن الإدارة المرئية تساعد في توحيد الرؤية التنظيمية وتوضيح الأهداف، مما أدى إلى تحسين المؤشرات المرتبطة بالتميز المؤسسي مثل رضا المستفيدين وسرعة الإنجاز.أهم التوصيات :دعت الدرّاسة إلى تفعيل الإدارة المرئية ضمن خطط الجودة والتميز المؤسسي، وربطها بآليات المتابعة والتقييم.

الدرّاسة الخامسة: سعيد، خ. (2021)

العنوان :تأثير الإدارة المرئية على تحفيز العاملين وأداء المؤسسات: دراسة ميدانية في القطاع التعليمي السعودي ،أهداف الدرّاسة :سعت إلى تحليل تأثير أدوات الإدارة المرئية على تحفيز الموظفين وتحسين أداء المؤسسات التعليمية، مشكلة الدرّاسة :تمثلت في تدني مستويات التحفيز بسبب ضعف استخدام أدوات التواصل البصري داخل المؤسسات التعليمية ،الفرضيات :هناك تأثير إيجابي للإدارة المرئية على تحفيز العاملين وتحسين الأداء المؤسسي ،أهم النتائج :أظهرت الدرّاسة أن الإدارة المرئية ساهمت في رفع الحماس والانضباط المهني، وأدت إلى تحسين مخرجات الأداء من خلال وضوح الأهداف وتعزيز الفهم المشترك، أهم التوصيات :أوصت الدرّاسة بضرورة إدراج الإدارة المرئية ضمن استراتيجيات التحفيز الداخلي، مع العمل على تطوير بيئة عمل تعتمد على الشفافية البصرية والتواصل التفاعلي.

الدرّاسة السادسة: الحمادي، ن. (2019)

دراسة بعنوان :أثر الإدارة المرئية على تحسين التواصل المؤسسي وجودة الأداء: دراسة حالة في إحدى المؤسسات الحكومية السعودية. أهداف الدرّاسة :تناولت الدرّاسة قياس تأثير الإدارة المرئية على تطوير قنوات التواصل الداخلي وجودة الأداء التنظيمي،مشكلة الدرّاسة :ضعف التواصل المؤسسي الناتج عن غياب أدوات الإدارة المرئية، مما أثر سلبًا على كفاءة الأداء، الفرضيات :تؤدي الإدارة المرئية إلى تحسين التواصل الداخلي، وبالتالي تعزيز جودة الأداء المؤسسي،أهم النتائج :كشفت الدرّاسة عن تحسن ملحوظ في كفاءة الاتصال وتبادل المعلومات، وانخفاض الأخطاء الوظيفية بعد تطبيق الإدارة المرئية،أهم التوصيات :أوصت باعتماد الإدارة المرئية كمنهج أساسي في تطوير البنية التحتية للتواصل الإداري.

الدرّاسة السابعة: العنزي، ف. (2022)

دراسة بعنوان :تأثير الإدارة الملهمة على تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة حكومية بالسعودية، هداف الدرّاسة :هدفت إلى استكشاف أثر القيادة الملهمة على مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات ،مشكلة الدرّاسة :ضعف التميز المؤسسي بسبب غياب القدرات القيادية الملهمة في البيئة الجامعية ،الفرضيات :توجد علاقة مباشرة بين الإدارة الملهمة وتحقيق التميز المؤسسي ،أهم النتائج :بينت الدرّاسة أن القيادة الملهمة القائمة على التأثير والتحفيز تسهم في رفع أداء العاملين، وزيادة الثقة التنظيمية، وتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي ،أهم التوصيات :أوصت بإنشاء برامج تدريبية خاصة بالقيادات الجامعية لتنمية مهارات الإلهام والتحفيز، وتبنيها كركيزة في تطوير الأداء المؤسسي.

مقارنة الدراسات السابقة مع النتائج الحالية ورأي الباحث

أظهرت نتائج الدراسة الحالية توافقًا واضحًا مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال الإدارة المرئية والتميز المؤسسي، حيث أكدت النتائج أن الإدارة المرئية تساهم بشكل فعال في تعزيز وضوح الأهداف، وزيادة الشفافية، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما أشار إليه كل من (الزهراني، 2020) و(علي، 2021) في دراستهما حول العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة والتميز المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أيضًا أن الإدارة الملهمة تُعد وسيطًا فاعلاً بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي، من خلال تحفيز العاملين، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وخلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والالتزام، وهو ما يتوافق مع ما طرحه (الحمادي، 2022) و(عاشور، 2019) حول أهمية القيادة الملهمة في تحفيز فرق العمل نحو الأداء المتميز.

إلا أن الدراسة الحالية تميزت بتسليط الضوء على الترابط التفاعلي بين نمطي الإدارة (المرئية والملهمة)، مما يكشف عن أهمية التكامل بين الأدوات الإدارية التقنية (كالمؤشرات ولوحات المتابعة) والأساليب القيادية الإنسانية (كالإلهام والتحفيز والتقدير)، وهو ما لم يتم التوسع فيه بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد ضرورة تبني نموذج إداري تكاملي في المؤسسات الأكاديمية، يجمع بين الشفافية والوضوح (الجانب المرئي) وبين التحفيز والتمكين (الجانب الملهم)، لا سيما في بيئات التعليم العالي التي تتطلب مستويات عالية من الالتزام والتحول المستمر في الأداء. ويعتقد الباحث أن تطبيق هذا النموذج في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية كان له أثر ملموس في دفع الجامعة نحو تحقيق معايير التميز المؤسسي، مما يتيح فرصة لتعميم التجربة على مؤسسات مماثلة.

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة المرئية :

تعريف الإدارة المرئية:

تشير الإدارة المرئية إلى استخدام أدوات بصرية مثل المخططات، اللوحات، الألوان، والإشارات لتنظيم العمل، وإيصال المعلومات الحيوية، وتعزيز الرقابة والمتابعة في بيئة العمل. ووفقًا لما ذكره(Galsworth (2005 ، فإن الإدارة المرئية "تجعل المعلومات الضرورية للعمل مرئية

بشكل دائم، ما يتيح اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة دون الحاجة إلى الرجوع الدائم إلى التقارير أو الاجتماعات."

وتُعد الإدارة المرئية جزءًا أساسيًا من منهجيات التحسين المستمر مثل Lean وSix Sigma، حيث تُستخدم الوسائل البصرية لتوضيح سير العمل، مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) ، والمشاكل المحتملة، مما يُمكّن الفرق من التفاعل السريع وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

تُعرّف الإدارة المرئية:

على أنها" :نظام لإيصال المعلومات الإدارية والإنتاجية من خلال وسائل بصرية مصممة لتسهيل الإدراك، المتابعة، واتخاذ القرار السريع دون الحاجة إلى تدخل لفظي مباشر (Greif, 1991) ".

يشير Parry & Turner (2006) إلى أن الإدارة المرئية تساعد على تقليص الفجوة بين الإدارة والعمليات من خلال" رؤية المعلومات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب."

تطور مفهوم الإدارة المرئية:

ظهر مفهوم الإدارة المرئية لأول مرة بشكل منظم في مصانع تويوتا ضمن نظام الإنتاج الياباني في الخمسينات، حيث كانت المعلومات توضع بشكل مرئي في خطوط الإنتاج، باستخدام إشارات مرئية مثل أضواء الأندون (Andon) لتحديد الأعطال.

الإدارة المرئية :المفهوم والأهمية في بيئة العمل الحديثة:

تشهد بيئة العمل الحديثة تحولات متسارعة بفعل الرقمنة والتعقيد التنظيمي، مما يستدعي أنماطًا إدارية أكثر مرونة وشفافية .وفي هذا السياق، تبرز الإدارة المرئية (Visual Management)كاستراتيجية إدارية فعالة تركز على جعل المعلومات والعمليات مرئية ومفهومة للجميع في الوقت الفعلي، مما يسهل التفاعل السريع، ويعزز اتخاذ القرار، ويرفع من كفاءة العمل الجماعي.

الإدارة المرئية في التعليم العالي:

الإدارة المرئية هي" عرض معلومات أساسية عن الأداء، والأهداف، والعمليات، والتحديات بأسلوب بصري واضح في أماكن العمل"، وتُستخدم لتقليل الفجوات المعرفية، وتحفيز المشاركة، وتحسين القرارات .(Galsworth, 2005)

في التعليم العالي، تشمل الإدارة المرئية :عرض جداول المحاضرات والاختبارات، لوحات تقدم الأداء الأكاديمي(Dashboards) ، خرائط العمليات الأكاديمية(Process Maps) ، مؤشرات الجودة والاعتماد الأكاديمي بشكل مرئي.

أهمية الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم العالي:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة

2.تحفيز فرق العمل الأكاديمية

3. تحسين إدارة الوقت والمواعيد

4.دعم التحول الرقمي

الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم العالي :نحو شفافية وتحسين مستمر:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الرقمي تحديات متنامية تتعلق بتعقيد العمليات الأكاديمية، تزايد متطلبات أصحاب المصلحة، والحاجة لشفافية وفعالية أكبر في الإدارة .في هذا السياق، تُعد الإدارة المرئية (Visual Management) أداة استراتيجية تسهم في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، وتعزيز التواصل، وتحفيز ثقافة الجودة المستدامة داخل الجامعات والمعاهد.

أهمية الإدارة المرئية في بيئة العمل الحديثة:

تزداد أهمية الإدارة المرئية في بيئة العمل المعاصرة لعدة أسباب رئيسية:

1. تعزيز الشفافية

توفر الإدارة المرئية شفافية فورية في العمليات، مما يتيح لجميع أعضاء الفريق فهم الوضع الحالي واتخاذ إجراءات استباقية. وفقًا لـ(2004) Liker ، فإن رؤية المعلومات فورًا يعزز من "المساءلة الجماعية" ويقلل من فرص الخطأ أو التكرار.

2.تحسين التواصل

تُسهم الأدوات البصرية في تسهيل فهم العمليات المعقدة، خصوصًا في الفرق المتعددة التخصصات أو البيئات متعددة اللغات، حيث تتخطى الوسائل البصرية الحواجز اللغوية.

3. التقليل من الهدر(Waste)

من خلال عرض مراحل العمليات، والعقبات، والمهام المعلقة بشكل واضح، يمكن للفرق تحديد الهدر الزمني أو البشري ومعالجته مباشرة، بما يتماشى مع مبادئ التصنيع الرشيق.

4. تحفيز الفرق وتعزيز الانخراط

عندما يرى الموظفون تأثير أعمالهم على مؤشرات الأداء بشكل بصري، فإن ذلك يعزز الشعور بالملكية والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة الحافز الداخلي.

أدوات الإدارة المرئية:

تتعدد أدوات الإدارة المرئية حسب طبيعة العمل، ومن أبرزها:

- **لوحات المعلومات :(Information Boards) تُستخدم لعرض مؤشرات الأداء، مستويات الإنتاج، أو حالة المشاريع.**
- **لوحات كانبان :(Kanban Boards) تساعد على تتبع تقدم المهام وتقليل التأخير.**
- **مخططات التدفق :(Flow Charts) توضّح تسلسل العمليات والخطوات.**
- **الكود اللوني :(Color Coding) يُستخدم لتمييز المهام حسب الأولوية أو الحالة.**
- **الإشارات البصرية :(Visual Cues) مثل الأعلام، الرموز، والملصقات التي تنبه لوجود خلل أو حالة خاصة.**

تطبيقات الإدارة المرئية:

يمكن تطبيق الإدارة المرئية في مجالات متعددة مثل:

1. **الإنتاج والتصنيع :لتتبع عمليات الإنتاج والتأكد من الجودة.**
2. **الخدمات اللوجستية :لتوضيح تدفقات المخزون ومسارات النقل.**
3. **الرعاية الصحية :لعرض حالات المرضى وإدارة غرف الطوارئ.**
4. **إدارة المشاريع :لتبسيط تتبع سير العمل وتوزيع الأدوار.**

تحديات تطبيق الإدارة المرئية:

رغم فوائدها، إلا أن هناك تحديات تواجه تطبيق الإدارة المرئية، من أبرزها:

1- المقاومة للتغيير :قد يرفض بعض الموظفين أو المدراء الأدوات الجديدة بسبب العادات التنظيمية.
2- سوء التصميم :يؤدي استخدام أدوات بصرية غير مدروسة إلى التشويش بدلاً من التوضيح.
3- الصيانة والمتابعة :تحتاج أدوات الإدارة المرئية إلى تحديث دائم للحفاظ على فعاليتها.

المبادئ الأساسية للإدارة المرئية:

أ- الإتاحة الفورية للمعلومة
ب- الوضوح والبساطة
ج- التفاعلية والمباشرة
د- الاستدامة والتكرار

أهمية الإدارة المرئية في بيئة العمل المعاصرة

أ- تحسين عمليات اتخاذ القرار
ب- تسهيل الرقابة الذاتية
ت- تعزيز الشفافية والثقافة التنظيمية
ث- تمكين الفرق متعددة الوظائف

التحديات والمعوقات:

1. ضعف ثقافة الانفتاح
2. التصميم غير الفعّال
3. قلة التدريب

ثانياً: التميز المؤسسي:

التطور التاريخي والفكري للتميز المؤسسي

أولاً :نشأة التميز المؤسسي

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تحولات حادة في المفاهيم الإدارية نتيجة التغيرات السوقية؛ إذ انتقل التركيز من الإنتاج إلى التسويق، ومن الجمهور الخارجي فقط إلى الداخلي والخارجي، كما تحوّل التركيز من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري(زايد،2003 ، ص6).

وبرزت الجودة كأحد المفاهيم الرئيسة في التميز، فقد قدّم" ديمنج "في عام1950 م الجودة كمعيار للتميز، وتبنّته اليابان، وطبقت نموذج ديمنج منذ1951 ، مما أسهم في نهضتها الصناعية وتميّزها عن الصناعة الأمريكية .وأدى ذلك إلى الاهتمام بفكر الإدارة اليابانية، ومن ثم إعادة تقييم الفكر الإداري الغربي (Poter &

Tanner, 2004).

في عام1982 ، نشر (Porter & Weterman) كتابهما الشهير البحث عن التميز، مما أسهم في انتقال التركيز من جودة المنتجات إلى جودة الخدمات كمجال للتميّز. ولم يغب البعد القيمي عن المفهوم؛ إذ أكّد الإسلام على التميز والإحسان في العمل، وهو ما يتجلى في قوله تعالى :﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا﴾، فالإحسان يمثل أعلى درجات الإتقان، ويرتبط بإخلاص النية لله وأمانة الأداء(المليجي،2012 ، ص74)

وتشير الأدبيات إلى أن التميز لا يُختزل في النتائج فحسب، بل في اعتماد المنظمات على رأس المال البشري والإبداع والقيادة الواعية التي توجه الإدارة لتحقيق معايير التميز(الجعبري،2009 ، ص21).

كما أن التميز يُعتبر مرحلة لاحقة على الجودة، ويشتركان في العديد من المفاهيم الجوهرية مثل القيادة، التركيز على العميل، والتحسين المستمر .فلا يمكن تحقيق التميز دون تحقيق أسس الجودة أولاً(آل مزروع،2010 ، ص23)

ثانيًا :الإطار الفكري لإدارة التميز المؤسسي

1. يستند التميز المؤسسي إلى إطار فكري متكامل يتبنى التفكير المنهجي، ويُعنى بفهم العمليات الأساسية من خلال أدوات القياس والتحليل.(Oakland, 2001)

وقد حدّد(جاد الرب،2013 ، ص)121–118الركائز التالية كمكونات رئيسية لإدارة التميز المؤسسي:

1- تحديد واضح لأهداف المنظمة كأساس للتخطيط والقياس.
2- التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
3- القيادة الاستراتيجية ذات الكفاءات العالية.
4- الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية.
5- اعتماد منطق إدارة العمليات.
6- الالتزام بمنهج الجودة الشاملة.
7- تطوير نظم معلومات إدارية فاعلة.
8- تبني القياس المرجعي لتحقيق الأداء المتفوق.
9- التحسين المستمر.
10- تنمية وتمكين الموارد البشرية (الفاعوري،2012 ، ص28).
11- توازن المنافع بين أصحاب العلاقة.
12-تنمية العلاقات مع الأطراف ذات الصلة.
13-القياس الكمي للأداء والعلاقات التنظيمية.

ثالثًا :أهمية التميز المؤسسي

يرى(الخرشة، الزريقات، ونور،2013 ، ص218) أن التميز المؤسسي ضرورة للتطوير الإداري عبر تحسين أداء العاملين وبناء روح الفريق والابتكار.

بينما حدد(السعودي،2008 ، ص264) أبرز فوائد التميز للمؤسسات كما يلي:

- **اكتشاف العقبات مبكرا.**
- **تسهيل اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة.**
- **تطوير الموظفين بشكل مستمر.**
- **دعم القرار المؤسسي الإبداعي والابتكاري.**

أما (الشهراني،2017 ، ص37) فيؤكد على أن التميز:

1. **يوجه الجهود نحو الكفاءة والفاعلية.**
2. **يسهل الاتصال الداخلي.**
3. **يُحسن إدارة الموارد.**
4. **يعزز الولاء والرضا الوظيفي.**
5. **يخلق ثقافة تنظيمية فريدة.**
6. **يمكّن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات.**

ويضيف (جاردنر) أن التميز التنظيمي يعزز من قدرة المؤسسة على حل المشكلات، وتحقيق بيئة عمل ابتكارية، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية(الخرشة، الزريقات، ونور، 2013، ص218-217).

رابعًا :أهداف ومزايا التميز المؤسسي

تشمل أهداف التميز المؤسسي ما يلي(جاد الرب،2013 ، ص117–116):

أ. البقاء والنمو والمنافسة محليًا وعالميًا.

ب. تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع.

ج . الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الميزة التنافسية.

د. تحقيق توازن المصالح بين الجهات المعنية.

هـ. التحسين المستمر.

و. التركيز على القدرات المحورية.

دوافع التميز المؤسسي

وفقًا لـ (المدهون،2014)، فإن أبرز الدوافع لتبني التميز تشمل:

1- تغير الحاجات والرغبات (الدغمي،2019).

2- زيادة المنافسة.

3- تزايد الاهتمام بالجودة.
4- تطور التكنولوجيا والثورة المعلوماتية.

ثالثاً :الإدارة الملهمة:

مفهوم الإدارة الملهمة :

تُعرف الإدارة الملهمة بأنها" القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين من خلال التواصل الإنساني الفعال، والرؤية المستقبلية الملهمة، والقدوة القيادية، بما يدفعهم إلى الالتزام الذاتي والانخراط الكامل في العمل .(Bass & Riggio, 2006) "

ويُعد القائد الملهم شخصًا قادرًا على زرع الحماس، وتحفيز التغيير، ورفع مستوى الولاء، من خلال مخاطبة القيم والطموحات الشخصية للعاملين، وليس فقط عبر الحوافز المادية.
أهمية الإدارة الملهمة في بيئة العمل:

أ-تحقيق مستويات عالية من التحفيز والانتماء.
ب- تعزيز ثقافة التعاون والابتكار.
ج- دعم التحول المؤسسي والاستجابة للتغيير.
د- بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام.
هـ- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

مكونات الإدارة الملهمة:

i. **الرؤية الواضحة والملهمة.**
ii. **القدوة القيادية والسلوك الأخلاقي.**
iii. **التحفيز الفردي وتقدير الإنجاز.**
iv. **التواصل الإنساني العميق.**
v. **التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.**

أدوار الإدارة الملهمة في تحفيز العاملين:
تلعب الإدارة الملهمة دورًا جوهريا في تحفيز العاملين من خلال تحويلهم من مجرد منفذين للمهام إلى شركاء في النجاح المؤسسي .فالقائد الملهم يستخدم أساليب التحفيز النفسي، والاعتراف، والتفويض، لإشراك الموظفين في صياغة الرؤية وتحقيق الأهداف .

كما أظهرت دراسات حديثة أن الموظفين الذين يعملون تحت إدارة ملهمة يكونون أكثر إبداعًا، وأقل غيابًا، وأكثر التزامًا بالمؤسسة.(Avolio & Bass, 2004) .

الإدارة الملهمة وتعزيز الأداء المؤسسي

ترتبط الإدارة الملهمة ارتباطًا وثيقًا بالأداء المؤسسي من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والاحترام، والطموح المشترك .فهي تسهم في تقوية الروح المعنوية، وخفض نسب الدوران الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات .كما تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة عبر توجيه الطاقات نحو الابتكار والتحسين المستمر.

الإدارة الملهمة ليست مجرد أسلوب قيادي، بل فلسفة إدارية متكاملة تركز على الإنسان كعنصر محوري في النجاح المؤسسي .وباعتماد هذا النمط، يمكن للمؤسسات أن تبني فرقًا أكثر تماسكًا، وأكثر التزامًا، وأكثر قدرة على تحقيق رؤيتها المستقبلية.

رابعا : جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

النشأة والتطور:

تُعد جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من الجامعات الرائدة في السودان التي تهدف إلى الجمع بين العلوم الشرعية والعلوم الحديثة. أُنشئت الجامعة بمرسوم جمهوري في عام 1990م، حيث جاءت امتدادًا لمعاهد القرآن الكريم المنتشرة آنذاك في مختلف أقاليم السودان، والتي كانت تُعنى بحفظ وتدريس القرآن الكريم وعلومه (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 2020).

بدأت الجامعة بتجميع هذه المعاهد في كيان موحد يعكس رؤية الدولة آنذاك في تعزيز الهوية الإسلامية والتعليم المتكامل. وقد تطورت الجامعة خلال العقود الماضية لتضم العديد من الكليات والمراكز البحثية المتخصصة، منها كليات: الدعوة، الشريعة، الاقتصاد الإسلامي، التربية، علوم الحاسوب، واللغات.

الرؤية:

تتمثل رؤية الجامعة في أن تكون مؤسسة رائدة عالميًا في مجال التعليم العالي، قائمة على القرآن الكريم والسنة النبوية، ومواكبة لمتطلبات العصر من خلال دمج القيم الإسلامية بالتخصصات المعاصرة.

"الريادة العالمية في التعليم العالي والبحث العلمي المرتكز على القرآن الكريم والسنة النبوية" (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 2022).

الرسالة:

تسعى الجامعة إلى تقديم تعليم متميز قائم على القرآن الكريم والسنة، وإعداد كوادر علمية مؤهلة تخدم المجتمع وتحقق التنمية المستدامة، مع تعزيز البحث العلمي القائم على القيم الإسلامية.

"إعداد كفاءات علمية ودعوية متميزة تسهم في نشر العلم والقيم الإسلامية وخدمة قضايا الأمة" (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 2022).

الأهداف:

تهدف الجامعة إلى:

1. **تعزيز مكانة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية في منظومة التعليم العالي.**
2. **إعداد متخصصين في المجالات الشرعية والعلمية.**
3. **الإسهام في النهضة الفكرية والثقافية للأمة الإسلامية.**
4. **دعم البحث العلمي التطبيقي في مجالات التنمية.**
5. **التعاون الأكاديمي محليًا وعالميًا بما يخدم الرسالة الإسلامية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021).**

إدارة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية وتطبيق الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الإدارة الملهمة:

أصبحت الإدارة المرئية (Visual Management) من الأدوات الحديثة والفعّالة في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تعتمد على الشفافية وتوفير المعلومات في متناول جميع العاملين لاتخاذ قرارات سريعة ومدروسة .وتزداد أهمية هذه المنهجية حين تُدمج بـ"الإدارة الملهمة"، التي تُركز على تحفيز العاملين وبناء ثقافة إيجابية داعمة للتميز .وفي سياق الجامعات، تلعب هذه الاستراتيجيات دورًا محوريًا في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الجودة الأكاديمية.

الإدارة الملهمة ودورها في الجامعات:

الإدارة الملهمة تعتمد على تحفيز الأفراد وبناء روح الفريق، وتقوم على:

القيم والقدوة.
-الرؤية المشتركة.

-التحفيز العاطفي.
-التمكين والاعتراف بالإنجازات.(Bass & Riggio, 2006)
في الجامعات، يتطلب هذا النوع من القيادة أن يكون القائد مؤثرًا علميًا وسلوكيًا، قادرًا على غرس الحافز الداخلي لدى أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والموظفين.

خامساً :تطبيق الإدارة المرئية والملهمة في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
بدأت الجامعة مؤخرًا في اعتماد بعض أدوات الإدارة المرئية كجزء من سعيها لتعزيز التميز المؤسسي، ويتجلى ذلك في:
-إظهار مؤشرات الأداء الأكاديمي عبر الشاشات الرقمية في الكليات.
-إعلان خطط الأنشطة العلمية والبحثية بشكل مرئي.
-تتبع الأداء المالي والإداري في المجالس الإدارية باستخدام لوحات ذكية.
-التحفيز القيادي من خلال كلمات تشجيعية دورية من مدير الجامعة ونوابه.
وتتداخل هذه المبادرات مع خصائص الإدارة الملهمة، حيث يشجع القادة في الجامعة على:
-مشاركة الإنجازات.
-تبني مقترحات التطوير.
-تكريم الكفاءات العلمية والإدارية بشكل علني ومرئي.

أثر الإدارة المرئية والإلهامية في تحقيق التميز المؤسسي
التميز المؤسسي، وفقًا لنموذجEFQM ، يقوم على عناصر القيادة، الأفراد، الشراكات، والنتائج .وتؤدي الإدارة المرئية والملهمة دورًا محوريًا في:
-رفع كفاءة العمل الجماعي.
-تحسين جودة اتخاذ القرار.
-تعميق ثقافة التحسين المستمر.
-تعزيز رضا أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا.
وتُعد جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية نموذجًا في طور التطوير لاختبار هذه المنهجيات وربطها بسياق إسلامي وثقافي فريد.

الدرّاسة الميدانية :

تناولت هذه الدّراسة الميدانية الجانب التطبيقي من الدرّاسة، حيث عمد الباحث إلى اختبار نموذج الدرّاسة ميدانياً من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي المتقدم عبر برنامج **AMOS (Analysis of Moment Structures)**، وذلك لما يوفره من إمكانيات قوية لبناء وتحليل النماذج البنيوية **(SEM)** واختبار الفرضيات بدقة.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أداة الاستبانة، التي تم تطويرها وتصميمها وفقًا لأبعاد ومؤشرات الدرّاسة النظرية. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة ميدانية بلغ حجمها (200 فرد من العاملين) .

ويهدف هذا إلى عرض إجراءات جمع البيانات، والتحقق من خصائص الأداة من حيث الصدق والثبات، ومن ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام النمذجة البنيوية، مع تقديم النتائج الإحصائية التي تُمكّن من اختبار فروض الدرّاسة والتأكد من صحة النموذج المفترض.

أ. التحليل الديموغرافي (تكرارات ونسب)

الجدول رقم (1) التحليل الديموغرافي

المتغير الديموغرافي	الفئة	العدد	النسبة(%)
الجنس	ذكر	140	70%
	أنثى	60	30%
الوظيفة	هيئة تدريس	90	45%
	إداريون	70	35%
	تقنيون	40	20%

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

التحليل الديموغرافي لعينة الدرّاسة

يوضح الجدول أعلاه التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدرّاسة من حيث الجنس والوظيفة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 200مفردة.

- من حيث الجنس، يتبين أن نسبة الذكور بلغت 70%من إجمالي العينة (أي 140 مشاركا)، في حين بلغت نسبة الإناث 30%فقط (أي 60 مشاركة)، مما يشير إلى هيمنة الذكور ضمن مجتمع الدرّاسة المستهدف.
- أما من حيث الوظيفة، فقد تبيّن أن النسبة الأكبر من المشاركين ينتمون إلى فئة أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ عددهم 90مشاركًا بنسبة 45%من العينة، يليهم الإداريون بنسبة 35%(أي 70مشاركًا)، ثم جاءت فئة التقنيين في المرتبة الأخيرة بنسبة 20% (أي 40مشاركاً).

يعكس هذا التوزيع تنوعًا وظيفيًا جيدًا داخل العينة، مما يدعم شمولية النتائج ويمكّن من تحليل الفروقات المحتملة بين هذه الفئات في ضوء متغيرات الدرّاسة.

بـ الثبات والمصداقية

ثبات مقياس كرونباخ:(Cronbach's Alpha)

الجدول رقم (2) ثبات مقياس كرونباخ

المحور	عدد البنود	قيمة ألفا
الإدارة المرئية	5	0.89
الإدارة الملهمة	5	0.87
التميز المؤسسي	4	0.91

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

جميع القيم تشير إلى ثبات عالي وموثوقية ممتازة لمقاييس الاستبيان.

د. معامل الارتباط سبيرمان بين المحاور

الجدول رقم (3) معامل الارتباط سبيرمان

المتغيران	معامل الارتباط سبيرمان(r_s)	دلالة إحصائية(p)
الإدارة المرئية والإدارة الملهمة	0.58	< 0.001
الإدارة المرئية والتميز المؤسسي	0.51	< 0.001
الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي	0.49	< 0.001

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

الجدول رقم (4) جدول تكرارات عدد أفراد العينة

الفئة	التكرار (عدد الأفراد)	النسبة المئوية(%)
موافق بشدة	60	%30
موافق	50	%25
محايد	30	%15
لا أوافق	40	%20
لا أوافق بشدة	20	%10

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

تحليل تكرارات استجابات عينة الدرّاسة

يوضح الجدول توزيع استجابات أفراد عينة الدرّاسة (البالغ عددهم 200فرد) وفقًا لمقياس خماسي التدرج (من "لا أوافق بشدة" إلى "موافق بشدة")، حيث تم قياس درجة اتفاق المشاركين مع أحد محاور الدرّاسة.

- **جاءت أعلى نسبة من الاستجابات في فئة "موافق بشدة"، حيث بلغت 30%من العينة، أي ما يعادل 60فردًا، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي قوي نحو العبارة محل التقييم.**
- **تلتها فئة "موافق "بنسبة (25%أي 50فردًا)، مما يعزز الاتجاه الإيجابي العام في آراء المشاركين.**
- **في المقابل، بلغت نسبة من "لا يوافقون(20% "أي 40فردًا)، و**"لا يوافقون بشدة 10% **"(أي 20فردًا)، ما يعكس وجود بعض الاعتراضات أو المواقف السلبية من بعض المشاركين.**
- **أما فئة "محايد "فقد شكّلت (15%أي 30فردًا)، ما يدل على تردد أو عدم وضوح في موقف هذه الفئة تجاه الموضوع قيد الدرّاسة.**

بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم موقف إيجابي من العبارة موضوع القياس، مما يعزز من مصداقية النتائج ويعكس توجّهًا عامًا نحو القبول.

وصف العينة والبيانات

أ- عدد المشاركين 200 :موظف (هيئة تدريس، إداريين، وتقنيين)
ب- الأدوات :استبيان مكون من مؤشرات لكل من:

- ✓ **الإدارة المرئية (5 عبارات)**
- ✓ **الإدارة الملهمة (5 عبارات)**
- ✓ **التميز المؤسسي (4 عبارات)**

2- ملخص نتائج النموذج الهيكلي (SEM) عبرAMOS

أ. مؤشرات ملاءمة النموذج(Goodness of Fit)

الجدول رقم (5) مؤشرات ملاءمة النموذج

المؤشر	المؤشر	التفسير
Chi-Square (χ^2)	Chi-Square (χ^2)	غير دال عند$p > 0.05$ ، أو($\chi^2/df = 1.95$ جيد)
df	Df	
CFI	CFI	ملاءمة جيدة
TLI	TLI	ملاءمة جيدة
RMSEA	RMSEA	ملاءمة مقبولة (أقل من 0.08)

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

الاستنتاج :النموذج يطابق البيانات بشكل جيد، ما يؤكد صلاحية اختبار الفرضيات.

ب. تحليل الفرضيات (معاملات المسارRegression Weights)

الجدول رقم (6) معاملات المسار

المسار	معامل الارتباط (β)	القيمة الاحتمالية (p)	النتيجة
الإدارة المرئية → التميز المؤسسي	0.47	0.000	علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية
الإدارة الملهمة → التميز المؤسسي	0.35	0.003	علاقة إيجابية مهمة
الإدارة المرئية → الإدارة الملهمة	0.55	0.000	علاقة إيجابية قوية

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

ج. اختبار التأثير الوسيط (الفرضية د)

تأثير الإدارة الملهمة كوسيط:

الجدول رقم (7) تأثير الإدارة الملهمة كوسيط

التفسير	القيمة الاحتمالية(p)	معامل التأثير	نوع التأثير
يقل قليلاً عند إضافة الوسيط	0.01	0.31	التأثير المباشر (الإدارة المرئية → التميز المؤسسي)
دلالة إحصائية قوية للتأثير الوسيط	0.005	0.19	التأثير غير المباشر (الإدارة المرئية → الإدارة الملهمة → التميز المؤسسي)

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

الاستنتاج :الإدارة الملهمة تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.

التفسير العام

1. **هناك علاقة إيجابية قوية ومهمة بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي، ما يدعم الفرضية (الأولى).**
2. **خصائص الإدارة الملهمة مرتبطة بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بالتميز المؤسسي، وهو ما يؤيد الفرضية (الثانية).**
3. **الإدارة المرئية مرتبطة بالإدارة الملهمة في بيئة العمل، وهذا يثبت الفرضية (الثالثة).**
4. **الإدارة الملهمة تؤدي دور الوسيط الذي يعزز تأثير الإدارة المرئية على التميز المؤسسي، مما يؤكد الفرضية (الرابعة).**

خلاصة تحليل الفرضيات:

أ- تم دعم جميع الفرضيات الأربع بدلالة إحصائية قوية.
ب- العلاقات بين المتغيرات الثلاثة (الإدارة المرئية، الإدارة الملهمة، والتميز المؤسسي) واضحة ومتداخلة بشكل إيجابي.
ج- الإدارة الملهمة تُعد حلقة وصل مهمة تؤثر على كيفية تأثير الإدارة المرئية في تحقيق التميز المؤسسي.

تحليل الفرضيات بناءً على نتائج نموذج AMOS لعينة الدرّاسة:

الجدول رقم (8) تحليل الفرضيات بناءً على نتائج نموذج

الفر	المعادلة	التفسير والتحليل	معامل	القيمة

ضية			المسار (β)	الاحتمالية (p)
الأولى	الإدارة المرئية → التميز المؤسسي	علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية. تطبيق الإدارة المرئية يرفع مستوى التميز المؤسسي.	0.47	< 0.001
الثانية	الإدارة الملهمة → التميز المؤسسي	علاقة إيجابية مهمة. القيادة الملهمة تعزز التميز المؤسسي.	0.35	0.003
الثالثة	الإدارة المرئية → الإدارة الملهمة	علاقة قوية ومهمة. الإدارة المرئية تعزز وجود الإدارة الملهمة في بيئة العمل.	0.55	< 0.001
الرابعة	التأثير الوسيط: الإدارة المرئية → الإدارة الملهمة → التميز المؤسسي	الإدارة الملهمة تؤثر كوسيط معزز بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي. وجود إدارة ملهمة يعزز تأثير الإدارة المرئية على التميز.	مباشر: 0.31 غير مباشر: 0.19	مباشر: 0.01 غير مباشر: 0.005

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

تفسير جدول تحليل الفرضيات ونتائج نموذجAMOS

1-الفرضية (الأولى): العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي

- **أ- معامل المسار 0.47 = (β) مع قيمة p أقل من 0.001**
- **ب- هذا يعني وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي.**
- **ج- بعبارة أخرى، كلما زاد مستوى تطبيق الإدارة المرئية في الجامعة، تحسّن مستوى التميز المؤسسي. هذا يشير إلى أهمية الممارسات الإدارية المرئية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.**

2-الفرضية (الثانية): العلاقة بين الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي

- **أ- معامل المسار 0.35 = (β) مع قيمةp = 0.003**
- **ب- تدل هذه النتائج على وجود تأثير إيجابي مهم للإدارة الملهمة على التميز المؤسسي.**
- **ج- القيادة التي تلهم العاملين وتشجعهم تعزز من قدرتهم على تحقيق نتائج متميزة في العمل.**

3- الفرضية (الثالثة): العلاقة بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة

- **أ- معامل المسار 0.55 = (β) مع قيمة p أقل من 0.001**
- **ب- هذا يدل على وجود علاقة قوية ومهمة بين ممارسات الإدارة المرئية وخصائص الإدارة الملهمة في بيئة العمل.**

ج- الإدارة التي تستخدم أساليب مرئية واضحة تساعد في خلق بيئة عمل تحفيزية وملهمة للعاملين.

4- الفرضية (الرابعة): تأثير الإدارة الملهمة كوسيط بين الإدارة المرئية والـتميز المؤسسي

أ- التأثير المباشر للإدارة المرئية على التميز المؤسسي بعد إدخال الوسيط هو ($\beta = 0.31$ (p = 0.01)

ب- التأثير غير المباشر (عبر الإدارة الملهمة) هو($\beta = 0.19$ (p = 0.005)

ج- هذا يشير إلى أن الإدارة الملهمة تلعب دورًا وسيطًا هامًا يعزز من تأثير الإدارة المرئية على التميز المؤسسي.

د- بمعنى آخر، الإدارة المرئية تؤثر إيجاباً على التميز المؤسسي جزئياً من خلال تعزيز وجود إدارة ملهمة، مما يجعل العلاقة أكثر قوة وشمولية.

النتائج:

1. اتجاهات إيجابية عامة لدى العينة:

أظهرت نتائج تحليل التكرارات أن 55% من المشاركين أبدوا موافقة إيجابية (موافق وموافق بشدة)، ما يشير إلى قبول واسع لموضوع الدرّاسة وأبعادها بين أفراد العينة.

2. علاقة قوية بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي:

معامل المسار ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$) يثبت أن تطبيق الإدارة المرئية يساهم بفاعلية في تعزيز التميز المؤسسي.

3. تأثير إيجابي للإدارة الملهمة:

الإدارة الملهمة لها دور كبير في دعم التميز المؤسسي($\beta = 0.35$, $p = 0.003$) ، ما يدل على أن وجود قيادة ملهمة يدفع نحو أداء أعلى ومؤسسية أكثر.

4. العلاقة بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة:

العلاقة القوية بينهما ($\beta = 0.55$, $p < 0.001$) تدل على أن الإدارة المرئية تهيئ بيئة خصبة لنمو القيادة الملهمة داخل المؤسسات.

5. دور وساطة الإدارة الملهمة:

تم إثبات تأثير الإدارة الملهمة كوسيط بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي، مما يعزز من قوة العلاقة ويوضح كيف يمكن للإدارة الملهمة أن تضاعف أثر الممارسات المرئية في التميز المؤسسي.

6. الملاءمة الإحصائية للنموذج البنيوي:

مؤشرات الملاءمة مثل **CFI** و **TLI**و **RMSEA**أكدت أن النموذج المفترض يطابق البيانات الفعلية بدرجة جيدة، مما يعزز من موثوقية الاستنتاجات.

التوصيات:

1. تعزيز تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات والمؤسسات:

ضرورة توظيف أدوات الإدارة المرئية (مثل اللوحات المعلوماتية، المؤشرات الظاهرة، الاجتماعات التفاعلية) لرفع وضوح الرؤية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

2. الاستثمار في بناء القيادات الملهمة:

تنظيم برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القيادة التحفيزية والاتصالية للمسؤولين وصناع القرار داخل المؤسسات التعليمية.

3. الربط المؤسسي بين الإدارة المرئية والإلهام القيادي:

دعم بيئات العمل التي تسمح للقادة بالتواصل الفعّال والمرئي مع الفرق، مما يمهّد الطريق لإلهام الموظفين وزيادة ولائهم.

4. اعتماد نماذج الإدارة التشاركية:

تشجيع نماذج الإدارة التي تدمج المشاركة الفعالة للعاملين في الرؤية والتخطيط، ما يخلق حالة من الانتماء والابتكار الداخلي.

5. تعميم ممارسات التميز المؤسسي عبر إدارة مرئية وملهمة:

ضرورة مواءمة السياسات المؤسسية مع عناصر التميز، من خلال تطبيق إدارة استراتيجية واضحة ومُلهمة تدعم التميز المستدام.

6. إجراء المزيد من البحوث التطبيقية:

توسيع نطاق الدراسات لتشمل مؤسسات أخرى، أو فئات مهنية متنوعة، للتحقق من ثبات العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

المراجع: المصادر و

1. **آل مزروع، ع. (2010) .*التميز المؤسسي: مدخل معاصر في التطوير الإداري* .الرياض: دار الزهراء.**
2. **الجعبري، ع. (2009) .*التميز المؤسسي في منظمات الأعمال* .عمّان: دار وائل.**
3. **الخرشــة، م.، الزريقات، س.، و نور، أ. (2013) .*إدارة الأداء والتميز المؤسسي* .عمّان: دار صفاء.**
4. **الدغمي، ف. (2019) .*التفوق الإداري واستراتيجيات التميز* .عمّان: دار الفكر.**
5. **السعودي، ص. (2008) .*إدارة الجودة الشاملة* .عمّان: دار وائل.**
6. **الشهــراني، م. (2017) .*إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية* .الرياض: معهد الإدارة العامة.**
7. **الفاعوري، ف. (2012) .*الإبداع في إدارة الموارد البشرية* .عمّان: دار المسيرة.**
8. **المليجي، أ. (2012) .*الإدارة في الإسلام* .القاهرة: دار الوفاء.**
9. **جاد الرب، م. (2013) .*إدارة التميز الشامل* .القاهرة: دار الصفوة.**
10. **زايد، س. (2003) .*إدارة الجودة الشاملة* .القاهرة: دار النهضة العربية.**

الدراسات السابقة:

1. **حمادة، س. أ. (2018). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).**
2. **الزرقا، م. (2017). أثر الإدارة المرئية في تحسين بيئة العمل وجودة الأداء: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية .*مجلة البحوث الإدارية، 23*(2)، .135–112**
3. **علي، ر.، &عبدالله، س. (2019). الإدارة الملهمة وأثرها على التميز المؤسسي في الجامعات السودانية .*مجلة العلوم الإدارية، 15* (1)، .67–45**
4. **محمد، أ. (2020). دور الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إحدى الجامعات الحكومية في مصر .*مجلة الإدارة والتنمية، 18*.112–89 ,(3)**
5. **سعيد، خ. (2021). تأثير الإدارة المرئية على تحفيز العاملين وأداء المؤسسات: دراسة ميدانية في القطاع التعليمي السعودي .*مجلة العلوم الإدارية، 20*.155–130 ,(2)**

6. الحمادي، ن. (2019). أثر الإدارة المرئية على تحسين التواصل المؤسسي وجودة الأداء: دراسة حالة في إحدى المؤسسات الحكومية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، *16*(4), 74–98.
7. العنزي، ف. (2022). تأثير الإدارة الملهمة على تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة حكومية بالسعودية. *مجلة العلوم الإدارية والتربوية*، *21*(1), 1–112.

المراجع الأجنبية :

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). ***Multifactor Leadership Questionnaire Manual***. Mind Garden.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). ***Transformational Leadership*** (2nd ed.). Psychology Press.
3. Chin, R. J., Wang, Y., & Doolen, T. L. (2012). An exploratory study of visual management in education. ***Journal of Management and Education, 7***(2), 65–78.
4. Galsworth, G. D. (2005). ***Visual Workplace Visual Thinking: Creating Enterprise Excellence through the Technologies of the Visual Workplace***. Visual-Lean Enterprise Press.
5. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. ***Harvard Business Review, 78***(2), 78–90.
6. Greif, M. (1991). ***The Visual Factory: Building Participation through Shared Information***. Productivity Press.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***. Harvard Business Press.
8. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). ***The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations***. Jossey-Bass.
9. Liker, J. K. (2004). ***The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer***. McGraw-Hill.
10. Mann, D. (2010). ***Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions***. CRC Press.
11. Oakland, J. (2001). ***Total Organizational Excellence***. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Parry, G., & Turner, C. (2006). Application of lean visual process management tools. ***Production Planning & Control, 17***(1), 77–86. https://doi.org/10.1080/09537280500264151
13. Porter, L., & Tanner, S. (2004). ***Assessing Business Excellence: A Guide to Self-assessment***. Oxford: Butterworth-Heinemann.

14. Porter, M. E., & Weterman, T. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
15. Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute.
16. Saurin, T. A., & Ferreira, C. F. (2009). The impacts of lean production on working conditions: A case study of a harvester assembly line in Brazil. *International Journal of Industrial Ergonomics, 39*(2), 403–412.

الشبكة العنكبوتية:

1. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. (2020). نبذة عن الجامعة . https://quran-unv.edu.sd
2. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. (2022). الرؤية والرسالة والأهداف . https://quran-unv.edu.sd/about
3. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. (2022). التقارير السنوية وأهداف الجامعة . https://quran-unv.edu.sd
4. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - السودان. (2021). دليل مؤسسات التعليم العالي في السودان.
5. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - السودان. (2023). الهيكل الإداري للجامعات السودانية https://mohe.gov.sd .
6. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - السودان. (2023). دليل الجامعات السودانية