

## A proposed vision for developing the academic performance of Saudi universities in light of lean management

Co-Prof. Elham Naief Al-Rajhi

College of Education | Umm Al-Qura University | KSA

Received:

21/09/2023

Revised:

03/10/2023

Accepted:

28/10/2023

Published:

30/12/2023

\* Corresponding author:

[enraghai@uqu.edu.sa](mailto:enraghai@uqu.edu.sa)

Citation: Al-Rajhi, E. N.

(2023). A proposed vision

for developing the

academic performance of

Saudi universities in light

of lean management.

*Journal of Educational and*

*Psychological Sciences,*

7(45), 38 – 52.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.E210923)

[AJSRP.E210923](https://doi.org/10.26389/AJSRP.E210923)

2023 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) license

**Abstract:** The current research aims to develop a proposed vision for developing the university performance of Saudi universities under lean management, by highlighting the global models of lean management that have contributed to raising the efficiency of university performance and increasing their competitiveness. The descriptive analytical method was used. The results of the research resulted in the design of a proposed vision that seeks guidance... The opinions of decision makers indicate the importance of activating lean management in Saudi universities to reduce waste of all kinds, which will have a positive impact on the university's ability. To face changes and developments efficiently and effectively. The research presented recommendations, the most prominent of which is that Saudi universities seek to adopt modern administrative methods that will maximize the added value of university operations by eliminating waste and continuous improvement. Therefore, it is necessary to choose qualified leaders who are convinced of the importance of continuous development and improvement, and who work to overcome the obstacles and difficulties facing the application of lean management in universities, with the aim of achieving a competitive advantage for Saudi universities and developing them. The performance of its employees, and achieving its desired vision and goals.

**Keywords:** lean management- university performance- university development- Saudi universities.

### تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي للجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيقة

أ.م.د/ إلهام نايف الراجحي

كلية التربية | جامعة أم القرى | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي للجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيقة، وذلك بتسليط الضوء على النماذج العالمية للإدارة الرشيقة التي ساهمت في رفع كفاءة الأداء الجامعي وزيادة قدرتها التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج البحث القيام بتصميم تصور مقترح يسعى إلى توجيه آراء متخذي القرار إلى أهمية تفعيل الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية لتقليل الهدر بكافة أنواعه، مما سيكون له أثر إيجابي على قدرة الجامعة على مواجهة التغيرات والتطورات بكفاءة وفعالية. وقدم البحث توصيات من أبرزها أن تسعى الجامعات السعودية لتبني مداخل إدارية حديثة من شأنها تعظيم القيمة المضافة للعمليات بالجامعة من خلال القضاء على الهدر والتحسين المستمر؛ لذا لا بد من اختيار القيادة المؤهلة والتي تمتلك القناعة بأهمية التطوير والتحسين المستمر، وتعمل على تجاوز المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية، وتطوير أداء العاملين فيها، وتحقيق رؤيتها، وأهداها المنشودة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقة- الأداء الجامعي - تطوير الجامعات - الجامعات السعودية.

## مقدمة البحث.

يزخر عالمنا الحالي بمتغيرات وتطورات متلاحقة ومتسارعة الخطى في مختلف المجالات والأنشطة وعلى جميع الأصعدة؛ مما جعل هذا العصر بإيقاعاته المتسارعة وأحداثه المفاجئة وتغيراته المستمرة وتحدياته غير المسبوقة يفرض على المنظمات بأن تكون كيانات ديناميكية مرنة قادرة على تقبل التغيير وفك طلاسمه ومواجهته بالإجراءات التنظيمية والإدارية الفعالة والاستراتيجيات المرنة كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها بشكل متطور ومواكب لهذه التغيرات ومتزامناً مع تطورات قادة الكيانات على مختلف اختصاصاتها. وانسجاماً مع ذلك كله فإن الجامعات تُعد من المنظمات الحيوية التي أصبحت في أمس الحاجة إلى العصرية لذلك فهي تسعى إلى التطوير ويؤثر فيها التغيير حيث تنصب جهود التطوير والتحسين فيها على جميع عناصرها حتى تتمكن من مواجهة التغيرات المحيطة بها (العازي، 2019)، وبات لزاماً عليها اكتساب قدرات ومهارات أساسية كالحساسية للتغيرات البيئية المختلفة ودقة التوقع والمرونة والتعامل مع مختلف المواقف بخفة لذلك بدأت الجامعات التفكير في تغيير أساليبها البيروقراطية وتصحيح المفاهيم الخاطئة والقيام بعملية إعادة الهيكلة وإشراك الموظفين وتمكينهم. وعلى صعيد الجامعات السعودية فقد جاء نظام الجامعات الجديد بتغييرات جذرية-لا يخلو مستقبلها من الغموض والتعقيد-؛ حيث اتاحت للجامعات الآن فرصة الاستقلال الإداري والمادي الذي يمكن أن يقودها للوصول إلى مستويات عالية تنافس بها الجامعات العالمية والمحلية إذا ما أحسن تكييف أنظمتها ولوائحها، وضبط ميزانياتها، وتطوير أدائها الإداري بما يحقق لها الانتقال الواعد من كونها جامعة تابعة لأنظمة موحدة، إلى جامعة تتمتع باستقلالية إدارية ومادية. (المطيري، 2019)

وبالتالي ووفقاً لفكر ومبادئ الإدارة الرشيقة فإن الجامعات لن تتمكن من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات السريعة في عالم التقنية والمعلومات والعولمة من الأداء المتوازن وتحقيق الجودة والتطور والمنافسة إلا بالتخلص من الإدارة الثقيلة ومشاكلها البيروقراطية وعوائقها التنظيمية والاجرائية وغيرها، والتحول إلى الإدارة الرشيقة بمفاهيمها الحديثة وأساليبها المتطورة وشفافيتها المطلقة ونظرتها الشمولية التي تمكن من استيعاب المتغيرات الجديدة والإسهام الفاعل في التغيير والتطوير والتنمية الشاملة المستدامة بعقلية إدارية رشيقة. (عبد الله، 2020، ص.671) ولعل البدء بتطوير الأداء الإداري للجامعات وفق مدخل الإدارة الرشيقة، يخلق بيئة عمل رشيقة، وإشراك العاملين في عمليات التخطيط والتطوير واتخاذ القرارات، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتسهيل عمليات الاتصال الإداري؛ سيسهم- بإذن الله- في تسريع وتجويد عملية الانتقال من النظام القديم إلى الجديد وبمستوى أعلى من الكفاءة والفعالية. وبناءً على ما سبق سعت جهود الجامعات إلى تبني مدخل الإدارة الرشيقة الذي يعرف بقدرة الجامعة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة واكتساب المرونة والسرعة التي تمنح الجامعة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، هذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية وتدقيق وتوجيه الموارد بأنواعها (البدراي، 2015)، لأن استمرارها واستدامة تطورها وازدهارها مرتبط بمدى رشاقته، فالإدارة الرشيقة هي التي تساعد المنظمات عامة والجامعات خاصة إلى البقاء والازدهار في بيئة تنافسية لتتفاعل مع التغيرات وتستفيد من خبراتها في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات لتكون لنفسها أساساً تستطيع به الوصول إلى النجاح المنشود والتطور المأمول (عبد الله، 2020).

وعلى ضوء ذلك نستنتج أن الإدارة الرشيقة تتمتع بأهمية كبيرة إذ أنها تعالج كل أنواع الهدر في الجامعات فهي تتنبأ بالاستخدام الأقصى للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات واستخدام العديد من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر هدفاً رئيساً لها وهذا ما أكدته دراسة أبو طالب (2020)، أيضاً تعبر وسيلة لتجويد أداء الجامعات والخروج بأفضل صورة عن طريق الاهتمام بجميع الموارد البشرية والمادية والحد من الهدر بجميع أشكاله وهذا ما توصلت إليه دراسة المطيري (2019). ولأهمية الارتقاء بمستوى الجامعات السعودية فقد أشار المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي (2017) في أول محاوره على تحويل الجامعات إلى مؤسسات عملاقة، في ضوء رؤية المملكة 2030، وأكد على أن أكثر ما يواجهها هو تحقيق الجودة، وحاجتها إلى أنظمة إدارية حديثة كالإدارة الرشيقة حيث تعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين استجابة الجامعات للتغيرات، والتطورات الحديثة، كما تساعدها على إيجاد اقتصاد سعودي متنوع من خلال توفير الكوادر المؤهلة وتحويل مخرجات التعليم العالي إلى منتجات اقتصادية تسهم في تحقيق الريادة وتعزيز التنافسية للجامعات

## مشكلة البحث:

تواجه الجامعات السعودية في هذا العصر تحديات متزايدة، نتيجة للتغيرات السريعة، والتطورات الهائلة، الأمر الذي يترتب عليها القيام بمحاولات جادة لتعديل وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تتبعها، إلى استخدام أساليب إدارية حديثة معتمدة

على استخدام التقنيات الحديثة، واتخاذ قرارات مبتكرة وسريعة وفعالة، وتقييم النتائج، وقادرة على الاستجابة للمتغيرات والتطورات بسرعة ومرونة، (61: Ordanini and Rubera, 2010).

وحيث يتجه نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية إلى رفع درجة استقلالية الجامعات على المستويين الإداري والمادي: بحيث يتيح لها بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة من خلال مجلس شؤون الجامعات (نظام الجامعات الجديد، 1441)، ويأتي هذا النظام انعكاساً لمضامين رؤية 2030 في التنظيم الإداري للجامعات بما في ذلك الهياكل التنظيمية والصلاحيات ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.

وهذا التغيير في النظام يتطلب تغييراً في الأساليب الإدارية كما أوصى بذلك كلٌّ من (عبد الله، 2020)، و(كرتات، 2019) وغيرهم؛ وذلك لدعم سير الجامعات وضمان الانتقال من تطبيق النظام القديم القائم على الأبوية الحكومية، إلى النظام الجديد القائم على الاستقلال والمنافسة من خلال تطوير أداء الجامعة بهدف الوصول إلى التميز المؤسسي وخلق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة مجتمع التعليم العالي المستقبلي.

وفي ظل التوجه الحديث إلى الإدارة الرشيقة التي تتضمن تقليل الهدر بكافة أشكاله، وتحقيق المرونة، وتحسين مستوى العمليات، وإشراك العاملين في عمليات التحسين والإصلاح (ركاج والعبادلة، 2017)، (كرتات، 2019)، (المطيري، 2019)، (عبد الله، 2020): فإن ذلك يقتضي بالضرورة تطوير الأداء الإداري للجامعات وفقاً لمنطلقاتها وأبعادها من أجل القضاء على الهدر الذي خلفه نظام التمويل السابق ومركزية بعض القرارات والأنظمة، وكذلك زيادة مرونة العمليات والاتصالات في الجامعة والقضاء على البيروقراطية فيها؛ لتحقيق أهدافها المنشودة والوصول بها إلى مستويات عالية تنافس بها الجامعات العالمية والمحلية. وتعد الإدارة الرشيقة من الآليات المتميزة والفعالة في تزويد المنظمات بالقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية التي تحيط بها، وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن استغلالها لتحقيق الازدهار والتقدم بصورة تتسم بالسرعة والمرونة عن طريق تسليح نفسها بالإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للاستجابة لهذه التغيرات غير المتوقعة، واستغلالها الاستغلال الأمثل. (عبد الصمد، 2021، ص.43)

وزدادت أهمية الإدارة الرشيقة في القرن الواحد والعشرين، وصارت من الآليات المهمة التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتنوع الحاجات ورغبات العملاء وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، ولارتباطها بمجموعة من العناصر والمبادئ والأبعاد التي تهدف إلى إزالة واستبعاد كافة أشكال الهدر التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي. (أبو طالب، 2020، ص.46) وقد تناول العديد من الباحثين والدارسين مفهوم الإدارة الرشيقة كأساس ومنتج للإصلاح في مؤسسات التعليم العالي كدراسة منصور (2020)، التي هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية، ودراسة أحمد (2016) التي تهدف إلى إمكانية تحسين الأداء الإداري بكلية جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من خلال وضع تصور مقترح. ولم تُعد الإدارة الرشيقة في عصرنا الحالي مسألة اختيارية بل أصبحت ضرورة ملحة لتمييز تلك الجامعات وتطورها وجعلها في مصاف الجامعات المتقدمة؛ لأنها تسعى إلى تجويد مخرجات العمل الجامعي وجعله في أفضل صورة وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة المطيري (2019)، كذلك تسعى إلى تقليل الهدر وخفض التكاليف وتعظيم القدرة التنافسية وتشجع على الإبداع والابتكار ومحاربة الروتين واستيعاب المتغيرات الجديدة الموجودة في عالمنا المعاصر وهذا ما أكدته دراسة كرتات (2019) ودراسة مسلم، وأبو سليم (2017)، فالجامعات إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر وجب أن تعيش في حالة من الاستباقية والمرونة والخفة والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغير السريع والتعقيد صفتين متلازمتين لجامعات القرن الجديد (أبو بكر، 2020)، كل ذلك يجعلها في حالة من التطور المستدام والحفاظ على مزاياها التنافسية ويجعلها تستغل مواردها البشرية والمادية الاستغلال الأمثل مما يقلل من الهدر في تنفيذ عملياتها وهذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي على أدائها وتطوره وازدهاره مما يضمن لها البقاء والاستمرار، لذلك تبلورت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية للإدارة الرشيقة في ضوء تحليل الأدبيات السابقة؟
- 2- ما النماذج العالمية المستخدمة في الإدارة الرشيقة؟
- 3- ما دور الإدارة الرشيقة في تطوير الأداء الجامعي في الجامعات السعودية؟
- 4- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الجامعي في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيقة؟

#### أهداف البحث:

تهدف البحث إلى:

1. التعرف على الأسس النظرية للإدارة الرشيقة في ضوء تحليل الأدبيات السابقة.

2. إلقاء الضوء على النماذج العالمية المستخدمة في الإدارة الرشيقة.
3. إيضاح دور الإدارة الرشيقة في تطوير الأداء الجامعي في الجامعات السعودية.
4. وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي في الجامعات السعودية في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة.

#### أهمية البحث:

تنبع أهمية من مما يلي:

- الدور المتنامي خلال العقدين الماضيين لموضوع حيوي وهو الإدارة الرشيقة كضرورة للجامعات في مواجهة التغيرات والتحديات البيئية وإدارة عملية التطوير والتغيير المستمرة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- يقدم هذا البحث تصورا مقترحا يساعد في تطوير الأداء بالجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيقة، مما سيكون له أثر إيجابي على قدرة الجامعة على مواجهة التغيرات والتطورات بسرعة ومرونة.
- يستعرض البحث عددا من متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية والتي يؤمل توفيرها في الجامعات حتى تسهم في تطوير الأداء بالجامعات السعودية.

#### مصطلحات البحث:

- الإدارة الرشيقة: عرفها محسن والنجار (2012، 460) بأنها: "نظام إدارة متكامل يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة؛ من خلال التشديد على التخلص من الهدر والاختناق في العمليات".
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: عملية تحقيق أهداف الجامعة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إطار الاستفادة من كافة موارد الجامعة المادية والبشرية، وتخفيض الهدر بجميع أشكاله، وتحسين جودة العمليات الإدارية.
- تطوير الأداء الإداري للجامعات: عرفه اللوزي (2000، 238) بأنه: "جهود مخططة على نطاق المنظمة تتم إدارته من أعلى المستويات؛ لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة، وباستخدام المعارف والعلوم السلوكية".
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: جهد مخطط ومنظم يستهدف تحسين العمليات والإجراءات والوسائل والأساليب التي تستخدمها الجامعة بهدف رفع كفاءة وفعالية أدائها الإداري والأكاديمي.
- تعريف التصور المقترح إجرائياً: هو الصورة المأمولة لأداء الجامعات السعودية في المستقبل بما يمكنها من العمل في مجالاتها الثلاثة (البحث والتطوير، التدريس، خدمة المجتمع) ويحقق أهدافها وأهداف رؤية المملكة (2030).

## 2- الدراسات والبحوث ذات الصلة.

- دراسة الظفيري (2020) بعنوان: تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. ركزت هذه الدراسة على تطوير أداء القيادات في جامعة الكويت في ضوء مدخل القيادة الإبداعية- مدخل الرشاقة التنظيمية-مدخل القيادة التشاركية وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الاهتمام بموضوع الدراسة، وكانت نتائج هذه الدراسة أن مدخل الرشاقة التنظيمية في التعليم الجامعي يشير إلى قدرة القيادات الأكاديمية على القيام بالمهام الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة وتقويم في الوقت المناسب، تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها مدخل الرشاقة في مؤسسات التعليم العالي وأنها قدمت تصورا مقترحا لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية وتختلف عنها بأن هذه الدراسة لم تتطرق إلى دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي للجامعات.
- دراسة مخامرة (2020) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة وهي (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف)، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها حيث تكونت عينة الدراسة من (270) إداري و(200) أكاديمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين جاءت بدرجة متوسطة، كذلك أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسعى الوظيفي بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.
- دراسة عبد الله، أسماء. (2020). هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة

القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 727 عضو هيئة تدريس بما يشكل نصف مجتمع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاء بدرجة متوسطة بينما درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.

- دراسة كرتات، (2019). هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات القيادة الرشيقة في جامعة الملك خالد، والتحديات التي تواجه تطبيقها، والحلول الناجمة لذلك. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث. وشملت عينة الدراسة جميع رؤساء الأقسام والمديرات والإداريات بجامعة الملك خالد بأبها. وقد بينت نتائج الدراسة أن من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد هو تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر، وأن من أهم المعوقات التي تواجهها هي وقت الانتظار الزائد ويمكن حل تلك المشكلة عن طريق تكتيف الاتصال بالخبرات العالمية والاستفادة منها في هذا المجال.
- دراسة المطيري، (2019). هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 130 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل جاء بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال "حل المشكلات" بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بدرجة متوسطة. وبينت النتائج عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة وجود في جودة مخرجات الإدارة الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العلمية.
- دراسة ركاج والعبادلة، (2017). هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورها في تحقيق التنمية البشرية من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب. وبلغت عينة الدراسة 430 موظف من موظفي الوزارة موزعين على خمس مناطق. وأظهرت نتائج الدراسة أن تمركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، واسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة.
- أجرى هيس وبنجامين (Hess & Benjamin, 2015) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على التطور التاريخي لمنهجية الإدارة الرشيقة، وتحديد الفرص الملائمة لتطبيقها بالجامعات، وكذلك تحديات تطبيقها في التعليم العالي والتغيرات الثقافية المطلوبة لهيئة المناخ للنجاح طويل الأجل تكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن تطبيق هذه المنهجية في تقديم المناهج والأعمال، والخدمات المساندة، وإدارة القبول والتسجيل، والبحث، كما بينت النتائج وجود بعض معوقات التطبيق، إلا أن التحسينات العملية والتغيرات الثقافية جذيرة بالاهتمام والملاحظة

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة: لم توجد دراسة تناولت الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتطوير الأداء الجامعي وهو ما يعطي هذه الدراسة تفرداً عما سواها من الدراسات السابقة بصفة عامة، غير أن هذه الدراسة الحالية استفاد من دراسة (ركاج والعبادلة، 2017)، ودراسة (كرتات، 2019) في فهم متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي، كما أضافت دراسة (كرتات، 2019) عوائق تطبيق هذا النوع من الإدارة في إحدى الجامعات السعودية والتي يعنى بها هذا البحث. كما استفاد من دراسي (عبد الله، 2020)، و(المطيري، 2019) في الربط بين الإدارة الرشيقة والأداء الإداري للجامعات وأثرها عليه، مما يساعد في بناء تصور واضح حول المفهومين ويعين على وضع الملامح الأساسية للتصور المقترح التي توصلت إليه الدراسة الحالية بإذن الله.

### 3- منهجية البحث وخطته.

#### منهج البحث:

تتبع الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحليل المحتوى للوصول إلى وصف هادف ومنظم بغرض وضع التصور المقترح؛ وذلك من خلال الأساس النظري المعتمد على المصادر والمراجع، والذي سيجري تناوله لاحقاً.

## خطة البحث:

- تسير الدراسة بعد عرض الإطار العام وفقاً للمحاور الآتية:
1. المحور الأول: يتناول الأسس النظرية للإدارة الرشيقة في ضوء تحليل الأدبيات السابقة.
  2. المحور الثاني: يتناول النماذج العالمية للإدارة الرشيقة.
  3. المحور الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تطوير الأداء الجامعي.
  4. المحور الرابع: يتناول التصور المقترح لتطوير الأداء الجامعي في ضوء الإدارة الرشيقة.
- وتتناولها الباحثة على النحو الآتي:

## المحور الأول- الأسس النظرية للإدارة الرشيقة في ضوء تحليل الأدبيات السابقة

## ● مفهوم الإدارة الرشيقة:

الرشاقة لغة: " من رَشَقَ يَرَشُقُ ورَشُقٌ: أي كان حسن القامة، ويقال رَشُقٌ في عمله: بمعنى كان خفيفاً سريعاً" (الحمدان، 2020، ص.41).

وتعرّف الإدارة الرشيقة بأنها: " الرشاقة والسرعة في عملية التفكير، والسهولة والبساطة في وضع الحلول التي تلامس الواقع وتحسن الأداء وتطوره لدرجة الكمال، فالإدارة الرشيقة تعني المرونة والدقة والسرعة " (الضبياني، 2020، ص.97). وعرفتها مخامرة (2020، 7) بأنها: " استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة للحصول على الجودة في مدة زمنية قياسية ". أيضاً فهي تعني " قدرة المنظمة على الأداء الذي يتميز بسرعة الاستجابة ومرونة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم والانسياب والاستقطاب والكمال وعمل الفريق وفوائده الجمّة، والتي يمكن تلخيصها في العمل الجماعي والمعرفة التجميعية وحسن استخدام الحقائق والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل " (عبد الله، 2020، ص.661).

## ● مفهوم الهدر في الإدارة الرشيقة وأشكاله:

الهدر يعني " كل نشاط إنساني يستهلك موارد إنتاج بدون فائدة حقيقية وبدون سبب حقيقي " (عبد الله، 2020، ص.677). أما أشكال الهدر فهي تعدد حسب ما ذكرتها المطيري (2019) وهي:

1. الوقت المنتظر: تعالج الإدارة الرشيقة الوقت المنتظر غير المبرر في العمليات الإدارية لأن هذا الوقت يؤدي إلى ضعف المخرجات.
2. الوقت المناسب لاتخاذ القرار: لأن سوء اتخاذ القرار أو التأخير في اتخاذه من أبرز العوامل التي تؤدي إلى الهدر.
3. تجهيز العمليات الإدارية: حيث تسهم الإدارة الرشيقة في وضع الخطط والتجهيز الجيد للعمل مما يساعد على معالجة مشكلة الهدر وبالتالي فالإدارة الرشيقة تعمل على تجويد العمليات الإدارية من خلال استخدام الطرق العلمية الممنهجة في تجهيز العمل الإداري.
4. العمليات غير الضرورية: إن العمليات غير الضرورية تعد من أبرز أشكال الهدر التي قد تتوافق مع العمل المراد إنجازه وهذا يسبب تدني مستوى المخرجات وعدم جودتها، كما يؤثر في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية.
5. الأخطاء غير المتوقعة: هناك بعض الأخطاء التي قد تحدث من خلال العمل وبالتالي فإن هذه الأخطاء قد تؤثر في جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها ومن هذا المنطلق فإن الإدارة الرشيقة تعمل على تلاشي هذه الأخطاء قبل وقوعها مما يسهم في حل العديد من المشكلات الإدارية.

## ● الفرق بين الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) والإدارة الرشيقة (Lean Management):

يتفق كلاهما أنهما لتحسين الأداء في المنظمات لكن الرشاقة التنظيمية تعتمد على توقع التغيرات واتخاذ القرارات حيالها بشأن جميع عناصر المنظمة من الاستراتيجية ومروراً بالعاملين والعمليات والموارد وحتى تقييم النتائج، بينما تركز الإدارة الرشيقة على تحسين الأداء من خلال التركيز على العمليات وتقليل الهدر فيها للاستفادة من الموارد، حيث تركز الرشاقة (Agility) على الموارد البشرية والتكنولوجيا إضافة للعمليات، بينما تركز (Lean) على العمليات فقط بشكل أكبر، لذلك بمصطلح اللين (Lean) الاختزال الذي يدور حول خفض التكاليف وتقليل الهدر قدر الإمكان، بنما يشير مفهوم الرشاقة (Agility) إلى القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات في المواقف المتغيرة (الحمدان، 2020).

## ● مبادئ الإدارة الرشيقة:

تقوم الإدارة الرشيقة على عدة مبادئ حسب ما ذكرت عند المطيري (2019) ومخامرة (2020) وعبد الله (2020) وهي:

1. تقوم فلسفة القرارات في أي منظمة على النظرة والفلسفة طويلة الأمد وقبولها بالتكاليف على المدى القصير.
2. إيجاد نظام واقعي وعملي لمواجهة مختلف المشكلات التي تحصل أثناء العمل.
3. إيجاد نظام ديمقراطي انسيابي بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية وعدم عرقلتها.
4. ضرورة معالجة المشكلات التي تحدث مباشرة وفي الوقت المناسب من أجل ضمان عدم توقف العمل بالإضافة إلى تحقيق أفضل جودة لمخرجات العمل.
5. وضع خطة مستمرة ووصف واضح للعمليات الإدارية واستخدام أسلوب التطوير المستمر.
6. الكشف عن جميع الأخطاء وعدم إخفائها واستخدام أفضل القواعد والأساليب لمعالجتها.
7. توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري لتجنب هدر مختلف الموارد المادية والبشرية وضمان عدم حدوث الأخطاء.
8. الاعتماد على القياديين الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة في إدارة العمليات الإدارية.
9. وضع فرق متخصصة في العمل الإداري تتبع النظام والفلسفة والمنهجية التي تتبعها المنظمة.
10. تشجيع جميع من لهم علاقة بالمنظمة بالسعي نحو تطويرها للأفضل وهذا لن يتم إلا بتوحيد الأهداف.
11. توظيف العمل الميداني وتسييره للكشف عن الأخطاء ومتابعة العمل الإداري خطوط بخطوة لفهم الوضع القائم عن قرب.
12. عدم التسرع باتخاذ القرارات والأخذ بعين الاعتبار مصلحة جميع العاملين في المنظمة.
13. وضع نظام للتتبع المشكلات وأسبابها والعمل على وضع الحلول الناجحة لهذه المشكلات بما يضمن التطور لمختلف العمليات الإدارية باستمرار.

#### • أهداف الإدارة الرشيقة:

- تهدف الإدارة الرشيقة إلى تحقيق العديد من الأهداف تلخصها الباحثة نقلا عن أبو طالب (2020) وكترنات (2019) في:
1. التخلص من أنواع الهدر المختلفة والوصول به إلى الصفر إن أمكن.
  2. تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل.
  3. الوصول إلى نتائج يمكن قياسها مع مراقبة هذه النتائج وتحسينها عبر الوقت.
  4. تطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها بطريقة ممنهجة لتحقيق آثار إيجابية على العمليات نفسها.
  5. تحقيق السرعة في إجراءات تحسين الأداء.
  6. تسهيل عملية القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن الإجراءات الإدارية المعقدة.
  7. توفير أنظمة وظيفية واتصالات بيئية فعالة بين الإدارات وذلك للتغلب على هدر الوقت.
  8. تركيز الإدارة العليا على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات وعلى النتائج كمقياس لمدى التحسن.
  9. زيادة الابتكارات والإبداعات والتطوير المستمر للإنتاجية من خلال التغلب على الهدر وإضافة قيمة.

#### • مميزات الإدارة الرشيقة:

- تمتيز الإدارة الرشيقة بالعديد من المزايا، وأهمها وفقا للفتلاوي (2017) الآتي:
1. تحقيق إنجاز أفضل تطبيقات الرشاقة داخل المنظمة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية
  2. يتضمن الفكر الرشيق اعتقاداً بأن الأفراد في المنظمة يشكلون رأس المال الفكري والأهم في تشكيلة هيكلية المنظمة وعليه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة للمشاكل فضلاً عن تقديم الاقتراحات البناءة.
  3. السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداماً أفضل للوقت وتقليل الهدر وبالتالي تقليل هدر الطاقات.
  4. طريقة إنسانية أكثر من كونها طريقة ميكانيكية لإدارة العمليات والأنشطة حيث تركز على إعطاء قيمة أكبر للأفراد والتواصل بينهم أكثر من تقييم الأدوات والعمليات.

#### • متطلبات الإدارة الرشيقة:

- بالنظر إلى الإدارة الرشيقة كأسلوب إداري فإنه يتطلب العديد من المتطلبات التي لا بد من توافرها لضمان نجاح هذا الأسلوب ومن أبرز هذه المتطلبات كما ذكرت عند المطيري (2019) ومقيم (2020) ومخامرة (2020) وعبد الله (2020) وهي:
1. دعم الإدارة العليا: فنجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب من خلال الالتزام الكلي بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك التخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير العمل والتوجه نحو أسلوب الإدارة الرشيقة، وتغيير نظام الإدارة في المنظمة من النظام البيروقراطي إلى نظام ديمقراطي مرن لامركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع والابتكار.

2. التعاون بين الإدارة والموظفين: فإن ما يقدمه العاملون من اقتراحات يجب أن تلقى الدعم اللازم من قبل الإدارة والالتزام بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها مما يساعد في حل المشكلات والقضاء على الهدر.
3. الاهتمام بالتدريب كما ونوعاً: حيث يُعرّف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل عما كانوا يتبعونه من قبل، فأسلوب الإدارة الرشيق يتطلب الاعتماد على موظفين ومسؤولين ذوي كفاءة وخبرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد المختلفة.
4. التغيير في ثقافة المنظمة: إن من شروط نجاح أسلوب الإدارة الرشيق هو ارتكازها على تغيير الذهنيات والعقلية سواء للموظفين أو المسؤولين فبالنسبة للمسؤول يجب عليه أن يكون مبادراً ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري التي من شأنها أن توفر للمنظمة مواردها وكذلك الحال بالنسبة للموظف يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المنظمة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر في عمله وأن يجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المنظمة.
5. الاتصالات الإدارية: إن عملية الاتصالات في المنظمات الرشيق هي عملية حوارية ذات اتجاهين وليست عملية باتجاه واحد وفي المقابل عندما تكون اتصالات المنظمة ضعيفة فإنها سوف تكون ذات تأثير سلبي على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المنظمة وتزداد أهمية الاتصالات عندما يكون هناك عدة أفراد يعملون بالتوازي مع بعضهم البعض.
6. الهيكل التنظيمي: ينبغي أن يكون هيكل المنظمة هيكلاً مرناً وديناميكياً يسمح باللامركزية في اتخاذ القرارات.
7. الموارد البشرية: حيث تؤدي قدرة الموارد البشرية القادرة على التعامل بمرونة مع التغييرات دوراً فعالاً ومهما لتحقيق المنظمة الرشيق لذلك لا بد من تدعيم الأنشطة الجماعية عن طريق فرق العمل وتعزيز ثقافة المشاركة، وتدعيم الثقة بالعاملين على مختلف مستوياتهم والاعتماد على التدريب والتعلم المستمر على مختلف المهارات.
8. التكنولوجيا: حيث يعتمد أسلوب الإدارة الرشيق في مواجهة التغييرات غير المتوقعة على التكنولوجيا وبالتالي يجدر على المنظمة الرشيق أن تكون قادرة على إنتاج مخرجات تتلاءم مع التغييرات ومتطلبات سوق العمل لذلك لا بد من الاستثمار في تكنولوجيا الأجهزة الحديثة والمناسبة، واستخدام النظم المرنة لكي تستوعب التغييرات المعاصرة.
9. الابتكار والإبداع: ينبغي على المنظمات الرشيق أن تقدم حلولاً ابتكارية وإبداعية وغير تقليدية مما سيكون له الانعكاس الإيجابي في المحافظة على مكانتها وازدهارها واستمراريته وديمومة مزايها التنافسية.

#### • أدوات الإدارة الرشيقية:

- يوجد للإدارة الرشيقية عدة أدوات، تكتفي الباحثة بتسليط الضوء على أهمها كما أوردتها عبد الله (2020) وهي:
1. تنظيم موقع العمل: حيث يكون مكان العمل منظماً ومرتباً بشكل يحافظ على انسيابية العمل ويتم ذلك عن طريق أداة السينات الخمس حيث تعمل السينات الخمس على تجويد العمل الإداري والمساهمة في توفير بيئة عمل إيجابية ومناسبة، كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد والإسهام في سلامة جميع العاملين في المنظمة، والسينات الخمس تتمثل فيما يلي: الترتيب (seiri) وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل، التنظيم (seiton) وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت مع ضمان سلامة القائمين على العمل، التنسيق (seiso) وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح لدى القائمين على العمل، النظافة (seiketu) والتي تعني جعل جميع المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل، التدريب (shituke) وتعني التدريب وغرس الانضباط في نفوس وسلوك جميع الموظفين.
  2. التحسين المستمر (الكايزن): وهو أسلوب ياباني يعمل على تحسينات بسيطة على الأنشطة بشكل مستمر.
  3. العمل القياسي: وهو أسلوب إرشادي على شكل تعليمات لتوحيد الإجراءات التنفيذية.
  4. العاملون متعدّدو الوظائف: وهو أسلوب لتدريب العاملين مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها.
  5. ستة سيجما: وهو منهج استراتيجي لتحسين العملية والخدمات الجديدة باستخدام أساليب علمية وإحصائية لرفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.
  6. طريقة سميد SMED: هذه الحروف هي الحروف الأولى من الكلمات Single Minute Exchange of Die أي تغيير قالب في أقل من عشر دقائق وهذه التقنية تسمح بتخفيض الهدر قدر الإمكان وقت التهيئة والإعداد للعملية من خلال التوصيف الدقيق لمختلف مراحل وخطوات هذه العملية واستعمال تقنيات بسيطة من أجل خفض وقت العمليات الداخلية للإعداد وهي العمليات التي لا يمكن القيام بها إلا عند توقف عملية الإنتاج.
  7. الأخذ باقتراحات العاملين: وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط والسياسات اللازمة وهذا التقدير أساسه احترام العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

8. الريادة: وتعني تعزيز الابتكار من خلال سعي المنظمات إلى التميز على المستوى المحلي والعالمي من خلال تبني أساليب حديثة ومنها أسلوب الإدارة الرشيقة في كافة المجالات وذلك بالتركيز على الدافعية.

وذكرت المطيري (2019) علاوة على ما سبق مايلي:

9. نظام **jidoka**: يعد هذا النظام الفلسفة الرائدة في عمليات الإدارة الرشيقة، ويقوم هذا النظام على توفير مبدأ الجودة في جميع العمليات الإدارية ويهدف هذا النظام إلى العمل على اكتشاف الأخطاء والعيوب التي يمكن أن تحدث خلال العمليات الإدارية واكتشافها مبكراً ووضع الحلول لها، حيث يقوم هذا النظام على عدة مبادئ وهي: التفتيش المباشر الذي يعمل على متابعة العمليات الإدارية ومراقبة جودة العمل ومخرجاته، التفتيش من المصدر حيث يقوم هذا المبدأ على متابعة ومراقبة العمليات الإدارية والبحث عن الأخطاء وكيفية حدوثها وأسبابها والعمل على وضع حلول ومعالجة أسباب حدوث هذه الأخطاء، المسؤولية الواضحة حيث يقوم هذا المبدأ على تحديد الأخطاء وزمن حدوثها ومعرفة مصدر العيوب ومعرفة المسؤول المباشر عن حدوثها، التوقف الضروري الذي يقوم على تحديد العيوب والكشف عنها وإيقاف العمليات الإدارية لحين معالجة المشكلات الإدارية الحاصلة، تنميط العمل حيث يعمل هذا المبدأ على أن العمليات الإدارية يجب أن تكون واضحة ومحددة وتوضح الخطوات الرئيسة للعمليات الإدارية مما يساهم في عدم الوقوع في الأخطاء أثناء أداء العمليات.

### المحور الثاني- النماذج العالمية للإدارة الرشيقة.

- نموذج ديماك (DMAIC): يبدأ هذا النموذج بالتخطيط ثم العمل ثم الفحص ثم التصرف، فهذه المنهجيات تتألف من خمس مراحل التي تهدف إلى تحسين العمليات القائمة كلمة DMAIC عبارة عن الحروف الأولى من الكلمات التالية Define تعريف، Measure قياس، Analyze تحليل، Improve تحسين، Control تحكم، وهي العمليات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الرشيقة، والاستخدام الرئيس لهذا النموذج هو التحكم المستمر في العملية والتحسين التدريجي وكل مرحلة من المراحل الخمسة للعملية تخدم غرضاً مختلفاً لكن يتم متابعة كل منها باستمرار بنفس الترتيب ويتم استخدام أدوات تحليل البيانات الكمية النوعية والكمية المختلفة في كل مرحلة (أبو طالب، 2020). وتتم منهجية ديماك بالمراحل الآتية: مرحلة التعريف وتتضمن عدة خطوات لتحديد المشكلة والتعرف على احتياجات وتوقعات العملاء وتحديد مطالبهم ورغباتهم كذلك تحديد العناصر البشرية (الفريق) المسؤولة عن التنفيذ وتحديد أدوارهم وكذلك تحديد الموارد المالية، أما مرحلة القياس فهي تتضمن عملية تجميع البيانات والمعلومات وكذلك تحليل البيانات لمعرفة الوضع الراهن والمستقبلي، أما مرحلة التحليل فهي تتضمن تحليل البيانات وتحديد أجزاء الظاهرة التي تحتاج إلى تطوير من خلال تحديد المتغيرات الأساسية التي تؤدي إلى العيوب واستخراج البيانات وتحليلها عن طريق الأدوات الإحصائية وتحديد أهم مزايا وعيوب العملية، أما مرحلة التحسين فهي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تساهم في الارتقاء بمستوى الخدمة وتحسين الأداء عن طريق التخلص من العيوب واستنتاج البدائل لحل المشكلة واختيار الحل المناسب وقياس النتائج، أما مرحلة المراقبة فهي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تساعد في مراقبة الأداء من خلال تحديد معايير عملية التطوير للحفاظ على مستوى الجودة (غبور، 2011).

- نموذج تحويل الهدر لقيمة مضافة: القيمة المضافة تعني مدى قدرة العملية على تطوير معارف ومهارات العاملين سواء أكان منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات العاملين واحتياجاتهم وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات ومراجعة النتائج مما يساعد على التنبؤ بنمو وتقديم العاملين حيث يعد مؤشر القيمة المضافة مصدراً أساسياً في تطوير وتحسين أداء المنظمة (أبو طالب، 2020).

- نموذج بدسا (PDCA): فهي عبارة عن الحروف الأولى من الكلمات الآتية (Plan) خطط للتحسين، (DO) نفذ وابدأ التغيير، (Check) تحقق من نتائج التحسين، (Act) صحح وهي تعني إما المحافظة على النجاح أو البدء من جديد ويمثل هذا النموذج أهم آليات إدارة العمل وتطويره وتجويده حيث يستند على المنهجية العلمية للتجربة والفرضية والتقييم ويمكن تكرار دورة PDCA للتحقق من الوصول للهدف وتحقيق المزيد من المعرفة كذلك يوفر هذا النموذج التغذية الراجعة للعاملين من أجل معرفة هل الأهداف المرسومة تحققت أم لا (أبو طالب، 2020).

- نموذج G8D: هو نموذج يهدف إلى حل مشكلة العمليات خطوة بخطوة وتحسين العملية ويتضمن ذلك تحديد السبب الجذري للمشكلة باستخدام جمع البيانات واتخاذ الإجراءات لحل المشكلة ومنع حدوث مشاكل مماثلة (ستي، 2018).

### المحور الثالث- دور الإدارة الرشيقة في تطوير الأداء الجامعي

يشمل النظام التعليمي الجامعي أربعة عناصر أساسية، أولها، المدخلات المكونة من أنظمة تعليمية وإدارية وخطط دراسية ومناهج وأعضاء هيئة تدريس وموارد ومستلزمات وطالب عند دخوله الجامعة. وثانيها، العمليات التي تمثل الأنشطة والمهام المتعلقة بإعداد الطالب علمياً وأخلاقياً وسلوكياً حتى يكون قادراً على الانخراط في سوق العمل. أما العنصر الثالث، فهو المخرجات المتمثلة في الطالب الخريج الذي أتم متطلباته في أثناء وجوده بالجامعة. والعنصر الأخير، هو التغذية الراجعة التي تُعد ذات أهمية كبيرة للعملية التعليمية عن طريق الاستفادة من المعلومات الراجعة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات المستقبلية (حمدان والزبون، 2019). ويُقاس نجاح هذا النظام من خلال قدرة الجامعة على أداء مهامها الأساسية المتمثلة في مجالات البحث والتطوير والتدريس وخدمة المجتمع. وقد تمكنت جامعة أهياو من خلال الإدارة الرشيقة تقليل التكاليف وتقديم خدماتها التعليمية بجودة عالية من خلال استراتيجية تحسين العمليات وتمكين الموظفين وإعادة الاستثمار لتقليل الموارد المهدرة وتحويل الجامعة لمنظمة متعلمة حقيقية فكان من نتائج تطبيقها للإدارة الرشيقة تقليص الوقت اللازم لأعضاء هيئة التدريس من خلال الخطوات غير الضرورية بالإضافة لتحسين وصول الطلاب لخدمات مركز الإرشاد الطلابي (Balzer, 2020)

الأداء الجامعي: مفهوم الأداء مرتبط بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل المؤسسات باعتباره نتاج المحصلة النهائية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، فالأداء هو "كلمة تدل على القيام بتنفيذ أو إنجاز فعل ما" (شقيبيل، 2017، ص.8). وقد ذكر الدهدار (2017) عن Druker (1999) أن الأداء يعني "قدرة المؤسسة على تحقيق الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". وهذا يفرض عليها البحث عن أساليب التطوير والتحسين للمحافظة على بقاءها واستمراريتها. ويرى الدهدار أن الأداء الجامعي يعني قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وأهداف القائمين عليها عن طريق الخدمات التي تقدمها في الأداء التعليمي، وهذا الأداء يتم من خلال وجود علاقات ارتباط وتفاعل بين الجامعة والبيئة المحيطة؛ بحيث يتم تنظيم استراتيجية الجامعة من خلال هذا التفاعل مع البيئة. أما غنيم (2018) فيرى أن الأداء الجامعي يتمثل في القدرة على تحويل المدخلات (الطالب والعملية التعليمية وأعضاء هيئة التدريس ...) إلى مخرجات (خريج ذو مهارة متميزة تحقق متطلبات سوق العمل ومعايير الاعتماد الدولية) بمواصفات وبمعدلات معينة.

تطوير الأداء الجامعي: وقد اتفقت دراسة النايف (2020) ودراسة العزيري (2019) على أن تطوير الأداء الجامعي يعني تحسين قدرة أداء الجامعة في مجالاتها الثلاثة (البحث والتطوير، التدريس، وخدمة المجتمع)، وأن تطوير وتحسين هذا الأداء مرتبط بنظام الجامعة ككل من حيث تطوير الخطط الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة، ووضع أنظمة لتحسين مدخلات ومخرجات الجامعة مع رفع فاعلية العمليات، والتكيز على الموارد البشرية والمادية والتنمية المهنية للارتقاء بمستوى منسوبها وفتح باب الإبداع والابتكار، ونشر قيم تنظيمية مشتركة تتوافق مع التجديد التربوي وتبث روح المنافسة الشريفة، وتحديد إجراءات اعتماد البرامج الأكاديمية ومعايير إنجازها تبعاً لأنظمة دقيقة، وتحديد إجراءات التقييم والمؤشرات اللازمة له (الحارثي، 2014). ما يفرض على الجامعات السعودية السعي نحو سبل التطوير والتحسين المستمر عن طريق تبني الأساليب الإدارية الحديثة سعياً نحو تحقيق أهدافها وأهداف رؤية المملكة (2030).

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات ذات الصلة وخاصة دراسة مخامرة (2020) ودراسة أحمد (2016) ودراسة عبد الله (2020) نؤكد على أن الإدارة الرشيقة أسلوب إداري متكامل يسعى إلى تطوير وتحسين العمليات المختلفة والوصول بها الجودة بدون هدر في الموارد البشرية والمادية والوقت والجهد لأنه يزود القادة بالأدوات والأساليب اللازمة لذلك مع ملاحظة أن تحقيق الاستفادة من الإدارة الرشيقة في تطوير الأداء الجامعي يكمن في تحقيق وتوفير متطلباتها حيث إن فقدان أحدها يؤدي إلى الهدر بجميع أنواعه مما ينعكس سلباً على الأداء الجامعي.

مما سبق ذكره فإن تبني أسلوب الإدارة الرشيقة سوف يسهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء الجامعي : لأنه يهدف تطبيقه إلى تقديم مخرجات ذات جودة عالية وتتمتع بميزة تنافسية من خلال توفير بيئة عمل ابتكارية وإبداعية خالية من الهدر، كذلك تطبيق هذا الأسلوب يسمح بتبادل انسيابي للمعلومات وسريع داخل الجامعة، أيضاً تمكين الموظفين مما يوفر درجة من الاستقلالية والحكم الذاتي لهم وهذا يشجع على الإبداع والابتكار لأنه يؤدي إلى اكتشاف إمكانات الموظفين واستثمارها على الوجه الأمثل، كذلك تقليل الهدر في الموارد البشرية والمادية والوقت والجهد، وتعظيم القدرة التنافسية للجامعة والمحافظة على ديمومة مكانتها وجعلها في مصاف الجامعات المتقدمة، كذلك يستطيع هذا الأسلوب بما يتضمن من أدوات وأساليب من سد الفجوة بين الوضع الحالي للجامعة والوضع المستهدف، أيضاً التخلص من الصراعات الموجودة داخل الجامعة عن طريق تمكين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، علاوة على ذلك تشجع الإدارة الرشيقة التجريب والاكتشاف مما يساعد على إيجاد حلول إبداعية مبتكرة لأن البيروقراطية في الجامعات تتحقق بكثرة التعليمات والتوجيهات مع انخفاض في التجريب والاكتشاف وفي المقابل فإن الإدارة الرشيقة تتحقق بكثرة التعليمات والتوجيهات مع كثرة التجريب والاكتشاف، وكذلك إيجاد الكفاءة الذاتية للجامعة عن طريق السرعة في اتخاذ القرارات مع قلة

مقاومته ؛ لأن القرار اتخذ بشكل جماعي بمشاركة جميع العاملين وهذا ما يميز القرار الجماعي إضافة إلى ذلك فإنه أكثر ثقة من القرارات الفردية، أيضاً تحقق الإدارة الرشيقة نوعاً من التوازن بين اللامركزية والسرعة وبالتالي فإنها تستجيب بشكل أفضل للبيئة الخارجية. يتضح لنا الانعكاس الإيجابي للإدارة الرشيقة على الأداء الجامعي وإسهامها في تطويره والارتقاء به لأنه لن تتمكن أي جامعة من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات السريعة في عالم التقنية والمعلومات وتحقيق الأداء المتوازن ذي الكفاءة والجودة إلا بالتخلص من الإدارة الثقيلة ومشكلاتها مثل البيروقراطية وعوائقها التنظيمية والإجرائية والتحول إلى الإدارة الرشيقة بمفاهيمها ومبادئها وأدواتها المتطورة وشفافيتها المطلقة ونظرتها الشمولية التي تمكن من استيعاب المتغيرات والمستجدات والإسهام الفاعل في التغيير والتطوير والتنمية الشاملة المستدامة بعقلية إدارية رشيقة ذات نظرة ثاقبة.

### المحور الرابع- التصور المقترح لتطوير الأداء الجامعي في ضوء الإدارة الرشيقة

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق كيفية الاستفادة من الإدارة الرشيقة في تطوير الأداء الجامعي ورسم خارطة الطريق لعملية تطوير الأداء الجامعي في ضوء الإدارة الرشيقة حيث ينقسم التصور إلى عدة نقاط وهي:

- فلسفة التصور المقترح: يقوم هذا التصور على تقديم الرؤى والمقترحات لتحقيق التطوير الجامعي في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيقة لما للإدارة الرشيقة من أهمية بالغة وانعكاس إيجابي على الأداء الجامعي حيث تسهم في الارتقاء به والوصول به إلى مرحلة الجودة والكمالية من خلال تحسين أداء العمليات وتقليل الهدر أو التخلي عنه بجميع أنواعه.

#### منطلقات التصور المقترح:

1. ثوابت الدين الإسلامي: حيث يزخر القرآن الكريم والسنة النبوية بشواهد تحث وتدعو إلى تطوير الأداء وتحسينه حيث قال تعالى (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) وقال صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).
2. رؤية المملكة العربية السعودية 2030: حيث أن من أهداف هذه الرؤية أن تصبح خمس جامعات سعودية من أفضل (200) جامعة دولية بحلول عام 2030 وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني مداخل وأساليب إدارية حديثة ترقى بمستوى الأداء إلى الجودة والكمال مثل الإدارة الرشيقة.
3. خطة "أفاق" لتطوير التعليم الجامعي: وهو مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية للفترة (2004-2029) والذي يُعد تجربة رائدة لتطوير وتعزيز التعليم الجامعي عن طريق صياغة مستقبله والارتقاء بأدائه على النحو الذي يمكننا من الاستجابة المرنة والسريعة للتغيرات المختلفة.
4. نظام الجامعات الجديد (2019): الذي بنته وزارة التعليم ليدعمها في تحقيق أهدافها عن طريق الموازنة بين الدور الحكومي في إدارة الجامعات وبين استقلاليتها وإسهامها اقتصادياً ومجتمعيًا وعلمياً فتمت الموافقة على تنظيم شؤونها وتعريفها كمؤسسات غير ربحية وبشكل يحقق استقلاليتها إدارياً ومالياً وأكاديمياً ويسهم في الاستجابة لمتطلبات رؤية المملكة 2030 التي تُعنى بتطبيق مبادئ الكفاءة في إدارة وتشغيل الجامعات وتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمالية مما سيؤثر إيجاباً على أدائها.
5. الإطار النظري لهذه الدراسة والأدبيات المختلفة ذات الصلة بالموضوع.

#### • مبررات التصور المقترح:

1. الاهتمام العالمي المتزايد بالإدارة الرشيقة كأسلوب إداري حيوي وضروري للتحوّل الجامعات من حالة الجمود إلى حالة من التفاعل السريع والمرن مع المتغيرات المختلفة.
2. المنافسة بين الجامعات وما تفرضه عليها من تحديات أكاديمية وبحثية وعلمية واجتماعية.
3. التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضرورة الاستفادة الجامعات منها لينعكس ذلك على أدائها.
4. الحاجة إلى تحسين الممارسات الإدارية لتكون أقل هدراً وأكثر جودة.

#### • أهداف التصور المقترح:

1. تحقيق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية 2030 في تنظيم الجامعات وتحسين ممارساتها بما في ذلك العمليات الإدارية وهياكلها التنظيمية ومنح الصلاحيات والتمكين في المجالات المختلفة.
2. تطوير الأداء الجامعي ليرقى إلى أعلى المستويات من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.
3. زيادة قدرة الجامعة على اللحاق بالتغيرات البيئية المختلفة واقتناص الفرص وتحويل التهديدات إلى مكاسب يمكن استثمارها.
4. أن تكون الجامعات السعودية في مصاف الجامعات المتقدمة.

- آليات تفعيل التصور المقترح وإجراءاته:
- 1. المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد يتم في هذه المرحلة مراجعة شاملة لجميع المتطلبات الواجب توافرها وأخذها بعين الاعتبار لتحقيق أسلوب الإدارة الرشيقة مثل:
  - ✓ نشر ثقافة الإدارة الرشيقة: عن طريق عقد الدورات واللقاءات المختلفة والورش التدريبية والاجتماعات التي توضح ما للإدارة الرشيقة من مساهمة كبيرة في تطوير الأداء.
  - ✓ إعادة بناء الهيكل التنظيمي: حيث يتم إعادته بما يتوافق مع تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة ليصبح أكثر مرونة بالإضافة إلى إعادة هيكلة جميع العمليات والأنشطة والخطط والإجراءات المصاحبة لذلك.
  - ✓ تشكيل فرق العمل: ويتم ذلك من خلال الاعتماد على القدرات والكفاءات من القيادات والعاملين من داخل وخارج الجامعة.
  - ✓ توزيع المهام والمسؤوليات: من متطلبات الإدارة الرشيقة مشاركة الجميع في أداء المهام وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة بما يضمن تنفيذ الأهداف بفعالية وكفاءة.
  - ✓ إعداد دليل للإدارة الرشيقة: حيث يكون هذا الدليل خاصا بجميع منسوبي الجامعة وذلك بهدف توعيتهم بأهمية الإدارة الرشيقة ومالها من دور فعال في تطوير الأداء الجامعي؛ لأن ذلك سوف يساعد الجميع على تبني هذا الأسلوب والتحول له بحسب طبيعة ومهام ومسؤوليات وواجبات كل فرد.
- 2. المرحلة الثانية: التخطيط حيث تتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية
  - ✓ إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف: لأن الرؤية والرسالة والأهداف تُعد من أهم الخطوات في عملية التخطيط لممارسة الإدارة الرشيقة.
  - ✓ تحديد عوامل النجاح: حيث يتم تحديد أهم العوامل الأساسية التي تؤدي لنجاح تحول الجامعة إلى الممارسة الرشيقة في مهامها وعملياتها وذلك بالاستفادة من النماذج العالمية في هذا المجال.
  - ✓ التعريف بالتحديات المتوقعة: فلا بد من التعريف بأبرز وأهم التحديات التي يمكن أن تواجه ممارسة الإدارة الرشيقة في الجامعات مع توضيح الحلول والبدائل التي تساهم في معالجة تلك التحديات والتغلب عليها.
  - ✓ التركيز على المزايا التنافسية: تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الضرورية في مرحلة التخطيط حيث إن نجاح الجامعات وازدهارها وتطور أدائها يكون من خلال التركيز على مزاياها التنافسية لاستغلالها في تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها وديمومة ازدهارها.
  - ✓ اختيار الاستراتيجيات المناسبة: فلا بد من اختيار وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تركز على تطوير الأداء الجامعي لتنفيذ العمل وفق أسلوب الإدارة الرشيقة.
- 3. المرحلة الثالثة: التنفيذ حيث تتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية
  - ✓ توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية: وذلك عن طريق توفير كافة الموارد المالية التي تخدم الجامعة وكذلك تأسيس بنية تحتية تسمح بتوفير البيانات والمعلومات بشكل انسيابي مع الأخذ في الاعتبار بضرورة تدريب جميع العاملين على المهارات التكنولوجية وإطلاعهم على أحدث الأساليب التكنولوجية بشكل دوري.
  - ✓ تحديد مؤشرات الأداء المرجعية: لا بد من تحديد مؤشرات للأداء التي يمكن من خلالها تحديد الأداء الحالي للجامعة والوقوف على نقاط القوة والضعف حتى تستطيع الجامعة قياس مقدار التقدم والتطور في أدائها.
  - ✓ إعادة النظر في الإجراءات التي تعوق عملية التطوير: لا بد من التخلي عن الممارسات التقليدية التي لا تضيف قيمة للأداء ولا تؤدي إلى تطوره وازدهاره والتركيز على ما يضيف للأداء ويرفع من مستواه.
  - ✓ تهيئة بيئة العمل: لا بد من تهيئة بيئة العمل لتكون مجال خصب للإبداع والابتكار والتجريب والاكتشاف واستغلال الفرص الاستغلال الأمثل مع الحرص على التوقيت المناسب.
  - ✓ اختيار جامعات مرجعية: يجب اختيار أفضل الجامعات المحلية والعالمية المطبقة لنماذج الإدارة الرشيقة لعمل مقارنة بين أداء تلك الجامعات وأداء الجامعة الحالي لمحاكمتها في طريقها المتبعة في الارتقاء بأدائها ووصولها إلى مكانتها المرموقة.
  - ✓ بناء الخطط المناسبة: فلا بد من بناء الخطة الاستراتيجية بطريقة تدعم فيها الإدارة الرشيقة وكذلك بناء الخطط التشغيلية والتنفيذية للوصول إلى الأهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية ولا بد أن تكون برامج تلك الخطط تركز على أسلوب الإدارة الرشيقة للوصول إلى الأداء بأفضل صورته مع الأخذ بعين الاعتبار المتابعة الدورية والمستمرة لعملية تنفيذ تلك الخطط.
  - ✓ الوقوف على الواقع الحالي: لا بد من تحليل واقع الجامعة ومن أشهر أساليب التحليل هو أسلوب SOWT لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية حيث يتم استغلال نقاط القوة واستثمار الفرص أو معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات ومحاولة تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها.

4. المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم حيث تتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية
- ✓ إعداد ونشر التقارير المختلفة: فلا بد من نشر التقارير بصفة دورية ويطّلع عليها الجميع بهدف تعريفهم بالإنجازات التي تم تحقيقها وما سيتم تحقيقه مستقبلاً.
  - ✓ المتابعة والمراقبة والمحاسبة: لا بد من معرفة ما تم تحقيقه وإنجازه من أهداف ومهام وما انحرف عن الأهداف المرسومة في ضوء ما تم تحديده من مهام ومسؤوليات وما تم منحه من صلاحيات.
  - ✓ التقييم والتقييم: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه من أهداف في ضوء مؤشرات الأداء التي تم تحديدها والمقارنة المرجعية بأداء الجامعات ليتم تعزيز نقاط القوة ومعالجة وتصحيح انحرافات نقاط الضعف.
5. المرحلة الخامسة: التغذية الراجعة حيث تُعتبر مرحلة تحسين وتطوير مستمر حيث تتداخل مع جميع المراحل الأربع السابقة في هذا التصور المقترح وتتأثر بها وتؤثر فيها وذلك بهدف تحديد السليبيات والملاحظات وتقديم الحلول والتحسينات اللازمة فهي مرحلة ملازمة لجميع مراحل وخطوات هذا التصور المقترح.

#### • المعوقات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح:

1. القيود والأنظمة البيروقراطية والقوانين التي تحكم العمل في الجامعات.
  2. مقاومة التغيير والتطوير من خلال البعض وذلك خوفاً من المجهول.
  3. نقص التوعية بأهمية ودور الإدارة الرشيقة في تطوير الأداء الجامعي عن طريق الدورات والبرامج واللقاءات والاجتماعات.
  4. المركزية في اتخاذ القرارات وضعف عملية التفويض والتمكين في الجامعات.
- الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح:
1. دعم الإدارة العليا عن طريق إقامة البرامج والدورات المختلفة التي تساهم في تسليط الضوء على دور الإدارة الرشيقة في تطوير الأداء الجامعي.
  2. تطوير وتعديل الأنظمة والقوانين واللوائح لتواكب التطورات والمستجدات المتسارعة.
  3. التحول إلى اللامركزية عن طريق التفويض والتمكين مما يعزز المبادرات والابتكارات والإبداعات.
  4. تشجيع جميع أفراد الجامعة في المشاركة في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط والسياسات والإجراءات.
  5. توفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق الإدارة الرشيقة لضمان النجاح الأمثل.
  6. نشر ثقافة الإدارة الرشيقة عن طريق عقد الدورات والاجتماعات واللقاءات.

#### التوصيات والمقترحات.

- في ضوء الأسس النظرية ونتائج الدراسات السابقة والتصور المقترح توصي الباحثة بالآتي:
- 1- ينبغي على إدارة الجامعة توفير الإجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز الإدارة الرشيقة مما يعزز من وصف أداء العاملين تجاه تحقيق أهداف الجامعة.
  - 2- وضع إجراءات تنظيمية تساهم في ترشيق العمل والذي بدوره ينعكس على تطوير الأداء بشكل مثالي.
  - 3- اعتماد هياكل مرنة للتخلص من الإجراءات البيروقراطية التي تبطئ العمليات وتحد من تدفق المعلومات وتعرقل إجراءات العمل.
  - 4- ضرورة سعي القيادات لإيجاد ثقافة تنظيمية تشجع الأفكار الجديدة التي تتعلق بالإدارة الرشيقة لمواجهة التغيرات البيئية المستمرة بخفة ومرونة بدون هدر.
  - 5- تركيز القيادات الجامعية في الجامعات السعودية على توفير متطلبات الإدارة الرشيقة إذ لا يمكن الوصول للإدارة الرشيقة دون توفير المتطلبات.
  - 6- يجب على الجامعات الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على رشاقة أداء العمليات والمهام وتتكيف معها وتطوعها لصالحها في عملية التطبيق.
  - 7- تعزيز ثقافة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة لدى جميع العاملين.
  - 8- زيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة لما لها من أثر واضح في تطوير الأداء الجامعي.
  - 9- توظيف أسلوب الإدارة الرشيقة في حل المشكلات الإدارية التي يكون فيها الوقت عامل حاسم لضمان جودة المخرجات.

## قائمة المراجع.

## أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو طالب، صفاء. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية. 3(21)، 45-75.
- أبوبكر، سالم. (2020). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التمير. مجلة البحث العلمي في التربية. 18 (3)، 338-373.
- أحمد، كمال. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، 3 (8)، 15-116.
- البدراني، إيمان. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (14)، 32-54.
- الحارثي، إبراهيم أحمد. (2014). تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة. مكتبة الشقري.
- الحمدان، أمل. (2020). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية نموذجاً". مكتبة الرشد.
- حمدان، خالد بني، والزبون، عطا الله علي. (2019). إدارة الجودة لشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدهدار، مروان. (2017). تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية". الجامعة الإسلامية بغزة.
- ركاج، يحيى، والعبادلة، سمر. (2017، ديسمبر 6-7). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. المؤتمر العلمي الثاني – الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين التقنية.
- ستي، روفيدة. (2018). تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي [رسالة ماجستير منشورة] جامعة جيلاني بونعامه.
- الضبياني، خالد. (2020). الإدارة الرشيقة لين. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- الظفيري، منصور مشاري. (2020). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20 (157)، 277-334. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1127606>
- عبد الصمد، خديجة يحيى. (2021). الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل. المجلة العلمية للاقتصاد، (2)، ص.114.
- عبد الله، أسماء. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، 13 (80)، 636-748.
- العزيمي، محمود عبده. (2019). تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (23)، 6-78.
- العساف، صالح. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.
- العازي، سعيد. (2019). مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جمعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة مؤتة.
- غبور، أماني. (2011). مدخل سيجما (6) واستخدامه في إدارة مؤسسات التعليم العالي " تصور مقترح". مستقبل التربية العربية، 18 (71)، 273-329.
- غنيم، عادل محمد. (2018). استخدام مصفوفة بيت الجودة في دعم مستويات الأداء القياسية بالتطبيق على جامعة بيشة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. (26)، 81-111.
- الفتلاوي، ميثاق. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. مجلة المثني للعلوم التربوية، 34 (12)، 1-51.
- كرتات، رقية. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 6 (1)، 39-46.
- اللوزي، موسى. (2000). التنمية الإدارية: المفاهيم- الأسس- التطبيقات. دار وائل.
- محسن، عبد الكريم: النجار، صباح. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات. دار الذاكرة للنشر والتوزيع. ط4.
- مخامرة، آية (2020). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة [ماجستير منشورة]. جامعة آل البيت.

- مسلم، عبد القادر، وأبوسليم، شذا. (2017). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة "دراسة حالة". مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 3 (15)، 1-31.
- المطيري مطيرة. (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 11 (29)، 83-95.
- مقيح، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 2 (5)، 39-56.
- منصور، منار منصور أحمد. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي، 4 (21)، ص 1-45. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1071548>
- المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي. (2017). الجامعات السعودية ورؤية 2030: المعرفة وقود المستقبل.
- الناييف، سعود عيسى. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (58)، 241 – 280.
- نظام الجامعات. (1441، ربيع الأول 2). في هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/Viewer/301eddd2-1476-475e-9531-aafc00a3da2a?lawId=8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801>

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Balzer, W.K. (2020). "Lean Higher Education" "Increasing the Value and Performance of University Processes", Apr productivity press book.
- Hess, J. & Benjamin, B, (2015). Applying Lean Agile management withi the University: opportunities for process improvement and culturale change, International Journal of ean Agile Management, (6), 3, 249-262
- Ordanini, A., Rubera, G. (2010). How Does The Application Of An IT Service Innovation Affect Firm Performance? Theoretical Framework and Empirical Analysis on Ecommerce, Journal of Information & Management, Vol. 47, No. 1, 60–67.