

رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي

An analytical vision for implementing lean management in Saudi universities to improve university performance

إعداد الدكتورة/ ابتسام بنت خلف بن مقبل العنزي

دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية

Email: ebtesam1840@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمفاهيم الإدارة الرشيقة، واستعرض أبرز النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة التي يمكن الاستفادة منها في السياق الجامعي، وإيضاح الدور المتوقع لتطبيق الإدارة الرشيقة في رفع كفاءة الأداء الجامعي في الجامعات السعودية، وتقديم رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي. حيث تكمن أهمية البحث في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 حيث يسهم البحث في تحقيق توجهات الرؤية المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة التعليم الجامعي، من خلال تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الرشيقة، وتعزيز كفاءة الأداء الجامعي من خلال إبراز دور الإدارة الرشيقة في تحسين فعالية وكفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

في ضوء عرض الأطر النظرية ونتائج الدراسات السابقة والرؤية التحليلية المقدمة، تُقدم الدراسة بعض التوصيات أهمها: إنشاء لجنة أو وحدة متخصصة على مستوى كل جامعة ترغب في تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث مع تهيئة لتطبيق هذه الفلسفة والإشراف على عملية التدريب الموظفين على تنفيذ مبادئها وإزالة الهدر بالعمليات المختلفة داخل الجامعة، واعتماد أساليب تقويم لكافة العمليات التي تقوم بها الجامعة بمختلف المستويات ومراجعتها بشكل دوري؛ بما يسهم من رفع مستوى الأداء الجامعي والتحسين المستمر. كذلك تبني خطط طويلة للحصول على النتائج لأن ذلك من أهم معوقات تطبيقها. واعتماد التوظيف بالجامعة بناءً على أساس الاحتياج كما ونوعاً بما يتناسب وطبيعة النشاط، وكذلك إقامة برامج تدريبية متنوعة تلمس كل التخصصات والمجالات لتطور إمكانيات الموظفين، ومنح درجة من التمكين والاستقلالية للموظفين على المستويين الأكاديمي والإداري وعدم التشكيك بقدراتهم وكفاءاتهم مما يشجعهم على بناء ثقة متبادلة داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، الأداء الجامعي، الجامعات السعودية.

An analytical vision for implementing lean management in Saudi universities to improve university performance

Dr. Ibtisam bint Khalaf bin Muqbil Al-Anzi

PhD in Educational Administration and Planning, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to explore the theoretical and intellectual frameworks of agile management concepts, review leading global models of agile management applicable to the university context, clarify the expected role of agile management in enhancing university performance in Saudi universities, and provide an analytical vision for its implementation to raise academic efficiency. The significance of this research lies in its alignment with the objectives of Saudi Vision 2030, particularly in supporting efficient spending and improving the quality of higher education. By applying modern administrative approaches such as agile management, the study highlights its role in improving the effectiveness and efficiency of academic and administrative processes within Saudi universities. The study employed a descriptive-analytical methodology. Based on the theoretical frameworks, previous studies, and the proposed analytical vision, the study presents several recommendations. These include establishing a dedicated committee or unit within each university seeking to adopt this modern administrative approach, preparing the institution for its implementation, overseeing staff training in agile principles, and eliminating waste in various university operations. The study further recommends adopting evaluation mechanisms for all university processes at different levels and reviewing them periodically to enhance performance and ensure continuous improvement. It also emphasizes the importance of adopting long-term planning to overcome challenges in implementation. Recruitment should be based on quantitative and qualitative needs aligned with the nature of activities, while diverse training programs should be provided across disciplines to develop staff capabilities. Finally, the study advocates granting employees—academic and administrative—a degree of empowerment and autonomy, avoiding mistrust in their abilities, and encouraging mutual trust within the university environment.

Keywords: Lean Management, University Performance, Saudi Universities.

1. المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلب من الجامعات مراجعة أنظمتها الإدارية وتطوير أدواتها التنظيمية، لضمان استمرارية التميز وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ومع تنامي أدوار الجامعات وتوسع مسؤولياتها في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحًا لاعتماد نماذج إدارية حديثة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وترشيد استخدام الموارد.

لذلك فهي بحاجة ماسة للعمل بالأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الرشيقة التي طبقت في دول العالم المتقدمة، والتي تتميز بسرعة الاستجابة للمتغيرات وتعمل على التحسين المستمر في بيئة العمل، وتنمية المناخ النفسي للموظفين وكما تعمل على خفض التكاليف والوصول بنسبة الهدر إلى الصفر والاستجابة لمتطلبات العميل، وتعظيم القدرة الربحية "التنافسية" والقدرة على استيعاب المتغيرات والمستجدات الجديدة في عالمنا المعاصر.

وفي هذا السياق، برز مدخل الإدارة الرشيقة (Lean Management) كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحسين كفاءة المؤسسات وتحقيق القيمة المضافة بأقل الموارد، من خلال تقليل الفاقد، وتحسين جودة العمليات، والتركيز على احتياجات المستفيد. وقد تم تطوير هذا المدخل أولاً في القطاع الصناعي، ثم بدأت تطبيقاته تتوسع إلى القطاعات الخدمية، بما في ذلك مؤسسات التعليم، حيث تزايد الاهتمام بتكييف مفاهيمه وممارساته مع خصوصية العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات.

وتتسق مبادئ الإدارة الرشيقة مع التوجهات الحديثة للحوكمة وتحسين الكفاءة في المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل ما تفرضه التحولات الوطنية الطموحة في المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، التي جعلت من رفع كفاءة الإنفاق، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة، محاور رئيسة في تطوير التعليم الجامعي. وتُمثل الإدارة الرشيقة إطاراً ملائماً للاستجابة لهذه المتطلبات المتسارعة، بما توفره من أدوات وأساليب تدعم التحسين المستمر، وتدفع نحو الأداء الأكثر فاعلية.

وفي مؤتمر دولي عُقد عام (2017) تم تسليط الضوء على دور الجامعات كمؤسسات عملاقة تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030. وقد نوقشت أهمية تعزيز الجودة الأكاديمية والإدارية، واستيعاب نماذج الإدارة الرشيقة كإحدى أهم المدخلات الإدارية الحديثة، لما لها من أثر في رفع سرعة استجابة الجامعات للتغيرات وضبط الإنفاق وتحسين الأداء المؤسسي.

بناءً على ما سبق، يُعد التعليم الجامعي أحد المجالات المهمة لتقدم الأمم ورفيها، فهو المجال الذي يؤسس أبناء المجتمع لتحمل مسؤوليات وطنهم، ومن ثم فمن المهم أن تواكب أنظمة التعليم والتطورات الحديثة، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير والتطور برشاقة حتى تتمكن من السير في ركاب النظم التعليمية المتقدمة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات السعودية في المرحلة الراهنة إلى تحقيق تحوّل نوعي في أدائها الإداري والأكاديمي، وذلك انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة المخرجات التعليمية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما يدعم ذلك نظام الجامعات الجديد الذي أقرّ مؤخراً، والذي يهدف إلى منح الجامعات استقلالية أكبر في إدارة شؤونها المالية والإدارية، وتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، بما يتماشى مع تطلعات التنمية الوطنية الشاملة.

وفي ظل هذا التوجهات الوطنية والإصلاحات التشريعية، تزايد الحاجة إلى اعتماد ممارسات إدارية متقدمة تُمكن الجامعات من تحسين أدائها، وضمان قدرتها على المنافسة والتطور، بما يواكب متغيرات العصر، ويستجيب لتطلعات التنمية الشاملة في المملكة.

وقد أصبح من الضروري للجامعات السعودية أن تتبنى مداخل إدارية حديثة تُسهم في مواجهة التحديات المرتبطة بتعقيد الإجراءات، وزيادة التكاليف التشغيلية، والضغط على الموارد البشرية والمادية. ومن ضمن المداخل التي أكدت الدراسات فاعليتها في هذا الجانب، يبرز مدخل الإدارة الرشيقة، الذي أظهرت عدد من الدراسات دوره المهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي، كما في دراسات المطيري (2019)، وعبد الله (2020)، والفضلي (2023) والمنصوري (2023) و (Tram, 2024) دراسة وغيرها من الأدبيات التي أشارت إلى نجاح تطبيق هذا المدخل في بيئات جامعية مختلفة.

وبالنظر إلى البيئة الإدارية في الجامعات السعودية، فإنها تمتلك العديد من الإمكانيات البشرية والتنظيمية التي تؤهلها للاستفادة من هذا المدخل، بما يدعم تحقيق الاستدامة الإدارية، ويدفع نحو تحسين الأداء الكلي للجامعة، ويُعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. إلا أن التحول نحو هذا النموذج الإداري يتطلب رؤية علمية واضحة، تأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة الجامعية السعودية، ومتطلباتها التنظيمية، وتُترجم المبادئ العامة للإدارة الرشيقة إلى آليات قابلة للتطبيق في سياق التعليم العالي.

وبناءً على ما تقدم ذكره جاءت هذه الدراسة بهدف تقديم رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة كأحد السبل لرفع الأداء الجامعي، وذلك من خلال تحليل الأطر النظرية والنماذج العالمية، واستشراف الدور المتوقع لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية؟

2.1. أسئلة الدراسة:

1. ما هي الأطر النظرية والفكرية لمفاهيم الإدارة الرشيقة؟
2. ما أبرز النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة التي يمكن الاستفادة منها في السياق الجامعي؟
3. ما دور المتوقع لتطبيق الإدارة الرشيقة في رفع كفاءة الأداء الجامعي في الجامعات السعودية؟
4. ما الرؤية التحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي؟

3.1. أهداف الدراسة:

1. التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمفاهيم الإدارة الرشيقة.
2. استعراض أبرز النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة التي يمكن الاستفادة منها في السياق الجامعي.
3. إيضاح الدور المتوقع لتطبيق الإدارة الرشيقة في رفع كفاءة الأداء الجامعي في الجامعات السعودية.
4. تقديم رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي.

4.1. أهمية الدراسة:

1. دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 حيث يسهم البحث في تحقيق توجهات الرؤية المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة التعليم الجامعي، من خلال تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الرشيقة.

2. تعزيز كفاءة الأداء الجامعي من خلال إبراز دور الإدارة الرشيقة في تحسين فعالية وكفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات السعودية.
3. تقديم رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة حيث يقدم البحث رؤية تحليلية علمياً يمكن الاستفادة منه في دعم عمليات التطوير المؤسسي بالجامعات، بما يعزز قدرتها على مواكبة التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي.
4. خفض الهدر وتعزيز التحسين المستمر مما يساعد في توضيح كيفية تطبيق الإدارة الرشيقة للحد من الهدر في الموارد والوقت، وتشجيع ثقافة التطوير المستمر.
5. الإسهام في إثراء المجال العلمي مما يساهم في تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيقات الإدارة الحديثة في التعليم العالي، خاصة في سياق الجامعات السعودية

5.1. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة موضوعها، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها، وكذلك تقديم رؤية تحليلية لتحسين العمل الجامعي ورفع من جودته وكفاءته لمواكبة متطلبات العصر.

6.1. مصطلحات الدراسة:

- 1- **الرشاقة:** قدرة الفرد على الأداء الحركي وعلى سرعة تعديل الأداء بصورة تتناسب مع متطلبات المواقف المتغيرة (النملة، 2020م).
- 2- **الإدارة الرشيقة:** هي فلسفة إدارية ومنهجية عمل تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية من خلال تقليل الهدر وتحسين الجودة، وتسريع استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية، مع تعزيز المرونة والابتكار في الأداء المؤسسي. وتقوم الإدارة الرشيقة على مبادئ أساسية تشمل تحديد القيمة من وجهة نظر العميل، تحسين تدفق العمل، وإزالة كل ما لا يضيف قيمة بهدف تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والتنافسية (الفاضلي، 2023).
- وتعرف الإدارة الرشيقة إجرائياً: مجموعة من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تُطبق في الجامعات بهدف تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والأكاديمية من خلال تقليل الهدر في الموارد والوقت، تحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز المرونة والابتكار في الأداء الجامعي
- 3- **الأداء الجامعي:** يُعرف بأنه قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية، من خلال توفير بيئة تعليمية وبحثية متقدمة تلبي توقعات الطلاب والمجتمع، مع الالتزام بمعايير الجودة والتميز في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع (المطيري، 2023).
- ويعرف الأداء الجامعي إجرائياً: قدرة الجامعة على إنجاز أعمالها ومهامها بكفاءة وفعالية من خلال استثمار الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. الدراسات والبحوث ذات صلة

بناء على الدراسات والبحوث السابقة في الإدارة الرشيقة، تم وضع الدراسات السابقة في الاعتبار للاستفادة منها في تحديد المشكلة والوقوف على أبعادها، وفيما يلي بعض من أهم الدراسات والبحوث المتعلقة في إدارة الرشيقة في ضوء الاتجاهات الدولية المعاصرة وذلك في تسلسل تاريخي من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة (Hess & Bengamin, 2015) بعنوان "التطور التاريخي للإدارة الرشيقة" التي هدفت إلى التعرف على التطور التاريخي للإدارة الرشيقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد الفرص الملائمة لتطبيقها في الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي، والاستبانة أداء لها، وطبقت على (350) موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يمكن تطبيق هذه المنهجية في المناهج، والخدمات المساندة، وتحفيز الموظفين في تنمية قدراتهم.

وقام المطيري (2019م) دراسة بعنوان "دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم" التي تهدف إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لها، التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن توظيف أدوات الإدارة الرشيقة في حل المشكلات الإدارية يؤدي إلى التحسين والتطور المستمر وتعزيز الثقافة استخدم الإدارة الرشيقة لدى الموظفين وبينت النتائج كذلك أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً.

وأيضاً دراسة كرات (2020م): بعنوان "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد" التي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة والمعوقات التي تواجه تطبيقها وآليات التغلب عليها في جامعة الملك خالد، واتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على المديرات الإداريات ورئيسات الأقسام، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإدارة الرشيقة تقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد ولكن دون المساس بالجودة المطلوبة، وأن من أهم المعوقات الإنتاج الزائد، وتكرار الأخطاء، ومن أهم المتطلبات تجزئة المخرجات إلى وحدات صغيرة والحد من الهدر التنظيمي.

أما دراسة عبدالله (2020م) بعنوان "درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة بجامعة الوادي الجديد" هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد، وتحديد مستوى فعالية الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لها، التي طبقت على عينة (127) عضو هيئة تدريس بجامعة الوادي الجديد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق الإدارة الرشيقة يعتمد على توفير الموارد والوقت للاستثمار في الجامعة، ووضع سياسة واضحة للتعامل مع شكاوى الموظفين، كما أكدت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الجامعي ككل جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى (Larevic et al, 2022): دراسة هدفت إلى استكشاف وتحليل العوامل الرئيسة التي تُسهم في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال بناء إطار عملي يُساعد صناع القرار في الجامعات الأوروبية على تصميم وتنفيذ

مبادرات إدارية مرنة ترفع من الكفاءة المؤسسية وتحسن الأداء الأكاديمي والإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات الأوروبية التي سبق أن نفذت ممارسات للإدارة الرشيقة، وتوصلت النتائج إلى أن أبرز عوامل نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة تشمل دعم القيادة العليا، وضوح الرؤية المؤسسية، التدريب المستمر للعاملين، إشراك كافة الأطراف في عملية التغيير، وتوفير ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بالتجريب والتحسين المستمر.

واستهدفت دراسة الفضلي (2023): التعرف على أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 120 موظفًا من العاملين في القطاع التعليمي. هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة ومستوى تحسين الكفاءة والفعالية المؤسسية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لتطبيق الإدارة الرشيقة على رفع جودة الأداء وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية، مع توصية بضرورة تعزيز ثقافة الإدارة الرشيقة من خلال التدريب المستمر ودعم القادة في المؤسسات التعليمية لضمان استدامة التحسينات.

وهدفت دراسة المنصوري (2023) إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تعزيز ثقافة الجودة والتميز في التعليم الجامعي، وذلك من خلال تقييم أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على تحسين الأداء الإداري والأكاديمي في جامعة قطر. وسعت الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر الإداري وتعزيز الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى تحليل كيفية تأثير هذه الممارسات على رفع وعي العاملين بأهمية الجودة والتميز المؤسسي في البيئة الجامعية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة الحالة، وجمعت البيانات من خلال استبانة ومقابلات شبه منظمة، حيث شملت العينة 120 مشاركًا من إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة ساهم بشكل ملموس في رفع وعي الجودة والتميز المؤسسي، وتحسين العمليات الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة لتعميم مفاهيم الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي.

واستهدفت دراسة (Kakouris & Alexandros, 2024) إلى استكشاف تطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال تحليل الممارسات الإدارية الحالية وتحديد أبرز التحديات التي تعيق تنفيذ هذا النهج. اعتمد الباحث على المنهج المراجعي (Review Method) مع توظيف أسلوب دلفاي (Delphi Method) في مراحل الدراسة التحليلية، وذلك بالاستعانة بأراء مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في الجامعات. واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان المغلق الموجه لخبراء مختارين، ضمن عدة جولات، بهدف الوصول إلى توافق حول أهم المتطلبات والعوامل التنظيمية اللازمة للتطبيق. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات يحتاج إلى تهيئة بيئة تنظيمية مرنة، وتفعيل ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير، بالإضافة إلى تحقيق تكامل بين المستويات الإدارية والأكاديمية، لضمان التنفيذ المستدام للإدارة الرشيقة في التعليم العالي.

وأجرت (Tram, 2024) دراسة استهدفت تصميم إطار تطبيقي للإدارة الرشيقة في الجامعات الحكومية بمنطقة وسط فيتنام، وقد استندت الدراسة إلى المنهج النوعي التحليلي (Qualitative Analytical Method). اعتمدت الدراسة على دراسة حالة لست جامعات حكومية، وجرى جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة مع القيادات الجامعية، وتحليل الوثائق الإدارية ذات الصلة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الرشيقة أدى إلى تحسينات في الكفاءة التشغيلية الداخلية، بالإضافة إلى تقليل

الهدر في الوقت والموارد في العمليات الأكاديمية والإدارية، وأوصت بضرورة دعم هذا التوجه من خلال تبني استراتيجيات مؤسسية طويلة الأمد وتدريب الكوادر على مبادئ الرشاقة المؤسسية.

هدفت دراسة (Cross et al, 2024). إلى تطوير إطار تقييم أولي لقياس مدى تقدم تطبيق ممارسات الإدارة الرشاقة (Lean) داخل مؤسسة تعليم عالي عامة تسمى (LPU) في الولايات المتحدة، وذلك لتزويد صناع القرار وأصحاب المصلحة بأداة عملية تساعد في متابعة وتحسين تطبيق هذه الممارسات. استخدم الباحثون في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل جامعة عامة كبرى بعمق مع مقارنة نتائج التقييم بمعايير أداء وجودة في بيئات جامعية أخرى، مما أتاح فهماً دقيقاً لنقاط القوة والضعف في تطبيق الإدارة الرشاقة. وأظهرت النتائج أن الإطار المقترح قادر على تقديم رؤى موضوعية ومفيدة تساعد في قياس مدى تقدم تطبيق Lean، كما أنه يمثل أول إطار تقييم مخصص يتم تطويره خصيصاً لقطاع التعليم العالي، مما يعزز من قدرة الجامعات على تحسين عملياتها الإدارية والأكاديمية بشكل مستمر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

وتتفق الأدبيات والدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لتحليل واقع الإدارة الرشاقة في مؤسسات التعليم العالي، وفي تركيزها على دور هذا النهج في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية. كما تتفق في إبراز أهمية دعم القيادة، وتوفير التدريب المستمر، وتهيئة البيئة التنظيمية الملائمة، وتعزيز ثقافة التغيير كعوامل مساندة لتطبيق الإدارة الرشاقة بفعالية. إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن تلك الدراسات من حيث تركيزها على تحليل العلاقة بين الإدارة الرشاقة ورفع كفاءة الجامعات، وهو بعد لم يُتناول بشكل مباشر في معظم الأدبيات السابقة، بالإضافة إلى تقديم رؤية تحليلية تساهم في دعم كفاءة الأداء الجامعي، ويجمع بين البعدين الإداري والمالي في إطار مفاهيمي متكامل، يعكس توجهات الحوكمة والاستدامة في التعليم العالي.

المحور الأول: الفكر التربوي لمفهوم الإدارة الرشاقة في التعليم الجامعي:

مفهوم الإدارة الرشاقة:

تعرف الإدارة الرشاقة بأنها الأسلوب الذي يركز على تحسين الأداء وجودته من خلال التخلص من خلال التخلص من الهدر وبنية تنفيذه، ويعتبر التفكير الرشيق مفهوم أساسي في الإدارة الرشاقة وهو منهج يهدف إلى تنظيم وتوفير الأداء للوصول إلى المزيد من الفائدة للمجتمع مع تقليص نسبة الهدر (المطيري، 2019).

وذكر (محمد، 2019) أن الإدارة الرشاقة تسعى إلى تحقيق تغييرات صغيرة وتدرجية على المدى الطويل لتحسين الكفاءة والجودة مع خفض الموارد البشرية والمالية والموارد الأخرى لإعطاء نتائج وخدمات أفضل يمكن من خلالها تحقيق متطلبات العمل.

وتعرف أيضاً أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة (عبد الله، 2020)

وأوردت (العنزي، 2021) تعريفاً للإدارة الرشاقة بأنه نظام إداري يهدف إلى تعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر اعتماد مبادئ التبسيط والتحسين المستمر.

بينما عرفه (الحارثي، 2022) الإدارة الرشيقة هي أسلوب إداري يركز على تحقيق أقصى قيمة ممكنة للعملاء بأقل قدر من الموارد، من خلال تقليل الهدر وتحسين تدفق العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية.

كما تعرف الإدارة الرشيقة على أنها نموذجًا إداريًا مرناً يقوم على تمكين العاملين، وتبني ثقافة التغيير المستمر، مع التركيز على إرضاء المستفيدين وتقليل الفاقد في الوقت والموارد (الفضل، 2023).

ويتضح مما سبق أن هناك تبايناً بوجهات النظر حول تحديد مفهوم الإدارة الرشيقة، وعلى ضوء ذلك يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تُطبق في الجامعات بهدف تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والأكاديمية من خلال تقليل الهدر في الموارد والوقت، تحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز المرونة والابتكار في الأداء الجامعي.

الفرق بين الإدارة الرشيقة والرشاقة التنظيمية والقيادة الرشيقة:

تُعد الإدارة الرشيقة (Lean Management) أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تقليل الهدر وتحسين الكفاءة من خلال إعادة تصميم العمليات التنظيمية لتحقيق أقصى قيمة بأقل موارد (Jones & Womackm, 2003). وتُطبّق هذه الفلسفة على مختلف مكونات المنظمة، بدءاً من الإجراءات الإدارية ووصولاً إلى جودة الخدمات. غير أن هناك مفاهيم أخرى تُعد متقاربة معها، مثل الرشاقة التنظيمية والقيادة الرشيقة، مما يستلزم توضيح الفروق الجوهرية بينها.

ف الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية غير المتوقعة، من خلال بناء ثقافة مرنة، وتطوير موارد بشرية قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة (Kosonen & Doz, 2008). بينما القيادة الرشيقة (Lean Leadership) تمثل نموذجاً قيادياً يدعم ممارسات الإدارة الرشيقة، ويركز على تمكين الفرق، وتطوير مهارات العاملين، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر (Mielke & Dombrowski, 2014).

ورغم التشابه الظاهري بين هذه المفاهيم، إلا أن الاختلاف الجوهري يتمثل في أن الإدارة الرشيقة تُعنى بتحسين العمليات والإجراءات وتقليل الفاقد، بينما الرشاقة التنظيمية تهتم بتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف الاستراتيجي. أما القيادة الرشيقة فتركز على سلوك القادة في دعم وتفعيل الرشاقة داخل المنظمة. ويُساهم تكامل هذه المفاهيم بفاعلية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية، خصوصاً في سياق سعيها نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في جودة الأداء والابتكار والاستدامة.

أما الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) فهي قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة، من خلال تجديد العمليات، اتخاذ قرارات مرنة، واستغلال الموارد بشكل فعال للحفاظ على تنافسيتها في بيئات متقلبة (Katatria & Motwani, 2024).

بينما القيادة الرشيقة (Lean Leadership) فهي نمط قيادي يركز على دعم ثقافة التحسين المستمر (Kaizen) من خلال تمكين الفرق، تحفيز الموظفين، وتعزيز القيم السلوكية والإدارية التي تُسهل تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة داخل المنظمة (Larevic et al, 2022).

الفرق الأساسي بين هذه المفاهيم يكمن في نطاق التركيز؛ حيث تهتم الإدارة الرشيقة بتحسين العمليات وتخفيض الهدر، بينما الرشاقة التنظيمية تركز على التكيف الاستراتيجي والمرونة المؤسسية، في حين تتعلق القيادة الرشيقة بدور القائد في تفعيل وتدعيم

هذه المبادئ ثقافياً وتنظيمياً داخل المؤسسة. ويمكن التكامل بينها في أن القيادة الرشيدة تدعم تطبيق الإدارة الرشيدة، والتي بدورها تسهم في بناء الرقابة التنظيمية اللازمة لمواجهة تحديات العصر.

أهداف الإدارة الرشيدة:

تتمثل أهداف الإدارة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لأبو طالب (2020) في الآتي:

1. خفض زمن تقديم الخدمات، وسرعة الاستجابة لرغبات العمل.
2. زيادة القدرة التنافسية لدى الجامعات.
3. تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة.
4. تطوير المؤسسات التعليمية بطريقة منهجية منظمة.
5. أداء الإجراءات بسرعة والعمل على تحسينها.

تعكس هذه الأهداف شمولية الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات، حيث لا تقتصر فقط على الجوانب التقنية مثل خفض زمن تقديم الخدمات وتحسين الإنتاجية، بل تتعداها لتشمل الجوانب الثقافية والسلوكية مثل تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وتحقيق رضا جميع الأطراف المعنية. ويظهر من هذه الأهداف أن تطبيق الإدارة الرشيدة يتطلب تضافر جهود جميع العاملين في الجامعة، بالإضافة إلى تبني رؤية استراتيجية واضحة ودعم قيادي مستمر. ومن هنا، تتضح أهمية تكييف هذه الأهداف مع خصوصية كل جامعة وظروفها التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج.

أهمية الإدارة الرشيدة:

تحددت أهمية الإدارة الرشيدة فيما يلي (محمد، 2019):

- 1- تحسين خدمة العملاء: وهو أول مبدأ من مبادئ الإدارة الرشيدة وهو تحديد قيمة الشيء حسبما يحددها العميل.
- 2- تقليص نسبة الهدر: داخل كل أداء في جامعة يوجد فاقد لا يمثل قيمة بل يسبب خسارة وفقداناً.
- 3- تحسين الجودة من خلال عيوب أقل: الأنشطة في البيئة الرشيدة تركز على تحسين الجودة من غير هدر أو تكاليف إضافية وبالتالي يتم التخلص من العيوب بشكل أسرع.
- 4- الإدارة السهلة: من أهم مميزات تنفيذ الرقابة في المنظمة هو تنفيذ ما هو أكثر بأفراد أقل؛ وذلك لأن تقليص الهدر يحدد من الحاجة للموارد البشرية.
- 5- توفير المال: عندما يتحقق رضا العملاء فإن المنظمة سوف تعمل بسلاسة، مما يقلص من العيوب أو الهدر وهذا بدوره يوفر قيمة مالية.

توضح هذه الأهمية كيف تساهم الإدارة الرشيدة في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات التعليمية، ليس فقط من خلال تقليل الهدر وتحسين الجودة، بل أيضاً عبر تحسين تجربة العملاء الداخليين والخارجيين مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. كما أن تبسيط الإدارة وتقليل الموارد البشرية اللازمة يعكس تأثيراً إيجابياً على التكلفة التشغيلية للجامعة، مما يجعل الإدارة الرشيدة أداة استراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية والإدارية. وعليه، فإن نجاح تطبيق الإدارة الرشيدة يعتمد بشكل كبير على الوعي المؤسسي والتدريب المستمر، إلى جانب التزام القيادة بدعم مبادرات التحسين المستمر.

مبادئ الإدارة الرشيقة:

تُعد الإدارة الرشيقة منهجًا إداريًا يركز على عدة مبادئ أساسية تهدف إلى تعزيز الكفاءة وتقليل الهدر وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات. من أبرز هذه المبادئ تحديد القيمة من منظور العميل، حيث يركز التطبيق على تقديم المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء بدقة، مع استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة فعلية (Liker, 2020). كما تعتمد الإدارة الرشيقة على تحليل تدفق القيمة بهدف تبسيط العمليات من خلال إزالة الخطوات غير الضرورية التي قد تعيق سير العمل وتزيد من الهدر (George, 2003).

بالإضافة إلى ذلك، يُطبق مبدأ نظام السحب (Pull System)، الذي يركز على الإنتاج بناءً على الطلب الفعلي بدلاً من التوقعات، مما يساهم في تقليل المخزون والهدر وتحسين استجابة المؤسسة لاحتياجات السوق (الفاضلي، 2023). ويُعتبر التحسين المستمر (Kaizen) ركيزة أساسية في الإدارة الرشيقة، إذ يتم تشجيع جميع مستويات المؤسسة على المشاركة الفعالة في مراجعة وتحسين العمليات بشكل دوري ومستدام (منصوري، 2022). كما تولي الإدارة الرشيقة أهمية كبرى لتمكين العاملين وتطوير مهاراتهم، حيث يشكل العنصر البشري المحرك الرئيسي لنجاح تطبيق مبادئ الرشاقة، من خلال التدريب المستمر وتعزيز ثقافة المشاركة والابتكار (Liker, 2020).

تساهم هذه المبادئ مجتمعة في بناء مؤسسات تتمتع بمرونة عالية وقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، مع تحقيق مستوى مرتفع من رضا العملاء. وتعكس هذه المبادئ أسسًا متينة تعزز من الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التعليمية، من خلال التركيز على القيمة الحقيقية وتقليل الهدر. كما يبرز دور التحسين المستمر وتمكين العاملين كعناصر أساسية لضمان استدامة تطبيق الإدارة الرشيقة. ويتطلب تطبيق هذه المبادئ نجاحًا إداريًا شاملاً يشمل التزامًا من جميع المستويات الإدارية، إضافة إلى وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير من أجل التغلب على مقاومة التغيير وتعزيز ثقافة الرشاقة داخل المؤسسات.

أدوات الإدارة الرشيقة:

يشير المهدي (2021) والرفاعي (2020) إلى مجموعة من الأدوات التي تُعد من الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات، وتشمل ما يلي:

■ خريطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping):

أداة تحليلية تُستخدم لتصوير مراحل العمليات وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية مقابل تلك التي تُعد هدرًا.

■ التحسين المستمر (Kaizen):

منهجية يابانية تعني التحسين التدريجي عبر خطوات صغيرة ودائمة تشمل الموظفين كافة.

■ الوقت القياسي (Takt Time):

أداة تساعد على موازنة الإنتاج مع وتيرة الطلب لضمان التدفق السلس.

■ نظام السحب (Pull System):

يركّز على تلبية الطلب الحقيقي بدلاً من الإنتاج المسبق، مما يقلل الهدر في الموارد.

■ بطاقات كانبان (Kanban):

أداة مرئية لتنظيم سير العمل وتحديد مراحل الإنجاز بطريقة بصرية مبسطة.

■ منهجية S5:

تشمل خمس خطوات لتنظيم بيئة العمل: (الفرز، الترتيب، التنظيف، التوحيد، الاستدامة).

■ الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM):

تُركز على تقليل الأعطال وتعزيز استدامة المعدات من خلال صيانة دورية ومشاركة الجميع.

■ تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis):

تقنية تُستخدم للوصول إلى السبب الجذري للمشكلات بدلاً من علاج الأعراض الظاهرة فقط.

■ بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

أداة استراتيجية لقياس الأداء من خلال أربعة محاور: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

يتضح أن هذه الأدوات لا تُستخدم بشكل منفصل، بل ينبغي توظيفها تكاملياً ضمن استراتيجية شاملة تعتمد على تحليل الواقع الجامعي وتحديد الفاق والتحديات. وتؤمن الباحثة بأن نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية يستوجب تعزيز ثقافة التحسين المستمر، والتدريب الفعال على هذه الأدوات، وربطها بأهداف التحول الوطني في التعليم العالي.

المرتكزات الأساسية لفلسفة تطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم:

تقوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المرتكزات التي تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة في المؤسسات التعليمية وهي كما يلي (أبو طالب، 2020):

1. ثقافة التحسين: أي تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها والوصل للنفوق، مع اعتبار أي فشل يواجهه هو بداية التحسين.
2. الإدارة بالأهداف: ينبغي على كل موظف في المنظمة أن يعرف دوره في الفريق لتحقيق الأهداف.
3. التنمية الذاتية: التعلم المستمر للموظفين للحصول على التنمية على المدى الطويل.
4. جيمبيا: يعني إضافة قيمة للأداء من خلال زيادة مكان العمل بشكل متكرر لاتخاذ القرار السليم.

متطلبات الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي:

استناداً إلى المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات التي أجراها Moyano-Fuentes & Gómez-Molina (2022) يمكن تحديد ثمانية متطلبات رئيسية لتطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

1. ثقافة مؤسسية داعمة للرشاقة:

ينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية مؤهلة لاحتضان مبادئ التحسين المستمر واحترام العاملين، كونها الأساس الذي يستطيع دعم استدامة تطبيق الرشاقة.

2. التزام القيادة العليا بدعم المبادرات الرشيقة:

يتطلب التطبيق فعالية القيادة المؤسسية في تخصيص الموارد وتمكين تنفيذ الرشاقة عبر الكليات والإدارات المختلفة.

3. إعادة تصميم العمليات الأكاديمية والإدارية:

مثل تبسيط الإجراءات وتحليل تدفق القيمة (Value Stream Mapping) بهدف تقليل الهدر وتحسين التدفق المؤسسي.

4. تمكين العاملين والمشاركة الجماعية:

تشمل إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في اقتراح وتحقيق مبادرات تحسين الأداء.

5. برامج تدريب وتأهيل مستمرة:

لإكساب الممارسين معرفة عملية بأدوات مثل Kaizen و Kanban وتقنيات الرقابة الحديثة.

6. اعتماد مؤشرات أداء مرتبطة بالإدارة الرشيقة:

مثل: زمن إنجاز المعاملات، عدد مبادرات التحسين، ورضا المستفيدين.

7. استخدام تقنيات وأدوات التحليل:

مثل تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) لتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وقياس أداء العمليات.

8. التحول الرقمي كرافعة تطبيقية:

ضرورة استخدام المنصات الرقمية وأنظمة إدارة التعلم والتواصل لدعم السرعة وتسهيل تنفيذ مبادرات التحسين.

تشكل هذه المتطلبات معاً إطاراً مرناً ومتناسقاً لتهيئة بيئة جامعية قادرة على تبني الإدارة الرشيقة بشكل فعال. فالثقافة المؤسسية والتحول الرقمي هما الأساس، بينما يُعد التمكين والتدريب عنصراً تقنياً يدعم النجاح. ويتطلب الشمول التنظيمي والتصميم الاستراتيجي لهذه المتطلبات توظيف مؤشرات أداء واضحة، مما يضمن متابعة دقيقة وتحسيناً مستمراً يتوافق مع أهداف التحول المؤسسي نحو الإدارة الرشيقة.

المحور الثاني: أبرز النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة التي يمكن الاستفادة منها في السياق الجامعي:

النموذج يعتبر مرادفاً للنظرية، فهو عبارة عن خطة وإطار تصوري، حيث يبدأ ببناء النموذج بجميع المفاهيم المرتبطة في الموقف المراد بحثه وينتهي عندما يتيح النظام أو النموذج ذو أفكار متصلة يحسن فهم الموقف. وعلى هذا فإن النموذج يمكن يعرف على أنه إطار ذهني مجرد يتكون من مجموعة مفاهيم متفاعلة ومتشابهة، والذي له القدرة على تفسير اتجاهات يمكن تقسيمها، وعلاقات متبادلة تسود العالم (الراجحي، 2017م). ومن خلال ما ذكر يمكن عرض بعد النماذج التي تساعد مؤسسات التعليم على استخدام الأسلوب الإداري الرشيق التي يمكن الاستعانة بها وتطبيقها وهي كالتالي (أبو طالب، 2020):

1- نموذج " حل المشكلات":

نموذج حل المشكلات هو نموذج علمي مبني على الفروض، ويشير إلى مجموعة النشاطات السلوكية والمعرفية التي يقوم بها فرد عندما يواجه مشكلة ما، ويتلخص نموذج "حل المشكلات" في اتخاذ المشكلات التي تتصل بموضوع الدراسة نقطة بداية ومحوراً مستخدماً من خلالها معرفة المعلومات والمفاهيم والحقائق والقواعد العلمية، وما اكتسبه من مهارات علمية في موقف ما ليطبقه في موقف آخر، وذلك للتغلب على المشكلة. وتم تطبيق هذا النموذج في منطقة دي موينس التعليمية بولاية إيو الأمريكية، وكانت خطوات تنفيذ النموذج للتخلص من الهدر خمس خطوات وذلك كما يلي:

- 1- تحديد عناصر الهدر من خلال تدريب العاملين.
- 2- إشراك جميع الموظفين في برنامج جمع البيانات بصورة يومية.
- 3- الاستعانة بالموظفين المدربين على استخدام منهجية الإدارة الرشيدة.
- 4- لتحديد الهدر تطبيق أسلوب تحليل البيانات.
- 5- وضع خطة عمل وتنفيذها ومتابعتها بشكل مستمر لمعرفة النتائج.

2- نموذج بدسا (PDCA):

(PDCA) هي اختصار للكلمات (plan- Do-Check-Act) التي تعني " خطط، نفذ، تحقق، صحح) وتمثل إحدى آليات تطوير الجودة وإدارة العمل، ويطلق عليه أيضا (رباعية ديمنج) وهي كالتالي:

1. خطط للتحسين.
2. نفذ وابدأ بالتغيير.
3. تحقق من نتائج التحسين.
4. صحح أي حافظ على النجاح.

ويستند المفهوم على المنهجية العلمية للتجربة، والفرضية، والتقييم ويمكن تكرار الدورة PDCA للتحقق من الوصول إلى الهدف وتحقيق المزيد من المعرفة، وتوفير التغذية الراجعة للموظفين به.

وتم تطبيق هذا النموذج في تعليم تايلاند من خلال: تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال احتياج الطلاب والمساهمين وإجراء وتنفيذ الخطط، وجميع البيانات ومتابعة قياس العمليات والاستمرار في التحسين عند ظهور نقاط الضعف.

3- نموذج ديميك (DMAIC):

ديميك منهج مستوحى من سلسلة ديمنج يبدأ من التخطيط ثم العمل ثم الفحص ثم التصرف وتهدف إلى تحسين العمليات القائمة. وتتكون منهجية ديميك من خمس مراحل:

- تحديد مستوى عال من الأهداف والعمليات الحالية.
- قياس الجوانب الأساسية للعمليات الحالية وجميع البيانات ذات صلة.
- تحليل البيانات، مع تحديد نوعية العلاقات ومراجعتها.
- تحسين العملية على أساس تحليل البيانات مثل تصميم التجارب.
- التحكم من أي انحراف عن الهدف وتصحيحه قبل أن يؤدي إلى العيوب.

وتم تطبيق هذا النموذج في تعليم إيطاليا بهدف تحسين الوعي الصحي من خلال: تصميم خطة المشروع وجمع البيانات الخط القاعدي مع تحويل المشكلة إلى مصطلحات كمية، وتحديد العلاقات بين المدخلات وخصائص الجودة، ومن ثم اقتراح حلول للمشكلة.

4- نموذج سبوك (SIPOC):

يعتبر مخطط سبوك أداة يستخدمها الفريق لتحديد العناصر ذات صلة بالعمل، وذلك لتحسين العملية قبل بدء العمل، ويساعد

المخطط في تحديد الجزئيات المرتبطة بالعمل وتكون غير واضحة، ويتم استخدامه عادةً في مرحلة قياس المنهجية (تحديد، قياس، تحليل، تحسين، تحكم).

وتم تطبيق هذا النموذج في تعليم ولاية أوهايو من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تدريب الموظفين على مفاهيم الرشاقة، من خلال عقد ورش عمل لمدة خمسة أيام على مدار ثلاث أشهر.
 - عمل خطة استراتيجية ومناقشة كيف تطبيقها.
 - بعد انتهاء الثلاث أشهر تم إضافة "10" أيام لإجراء جلسات تدريبية.
 - تم تقييم الموضوعات التي تغطيها الرشاقة (التزام – الثقافة التنظيمية – مهارات حل المشكلات – إدارة العمليات).
- 5- نموذج الخطوات الست:

تم تسمية هذا النموذج بالخطوات الست لأنه يستخدم ست خطوات في التخلص من الهدر، وتعتبر هذه الخطوات من الأسس التي تركز عليها الإدارة الرشيقة والتي ينبغي مراعاتها في عملية التخلص من الهدر.

وتم تطبيق هذا النموذج في تعليم تايلاند للتخلص من الهدر بست خطوات وهي كالتالي:

1. تحديد الاستراتيجية واشتملت هذه الخطوة على تشكيل فريق وتدريبه على المعرفة والمهارات.
2. تحديد احتياجات التطبيق على أساس أن يكون بسيطاً وقابل للمتابعة.
3. رسم خريطة التدفق، وتحليل العمل الحالي بالمقارنة مع الأهداف المنشودة.
4. العمل بشكل تعاوني للحصول على الهدر.
5. تنفيذ التدفق من خلال خطة مرتبة ومنظمة وتعتبر ذات قيمة لأن يمكن تطبيقها بأدنى هدر.
6. يسعى فريق العمل إلى الإتقان لإحداث النجاح بكل خطوة.

تُعد هذه النماذج أُطرًا منهجية تُستخدم في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة داخل الجامعات، حيث تُساهم في تنظيم وتحليل العمليات بشكل منهجي، مما يعزز كفاءة الأداء، ويقلل الهدر، ويرفع جودة الخدمات التعليمية والإدارية، بالإضافة إلى دعم الابتكار والمرونة في بيئة العمل الجامعي.

المحور الثالث: الدور المتوقع لتطبيق الإدارة الرشيقة في رفع كفاءة الأداء الجامعي في الجامعات السعودية

تُعد الإدارة الرشيقة أحد التوجهات الحديثة التي تعززها أدبيات الإدارة المعاصرة، والتي جاءت استجابةً لطبيعة التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، والحاجة إلى نماذج إدارية أكثر مرونة وسرعة. وقد برز هذا التوجه بشكل خاص في المؤسسات التي تتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف، ومن بينها المؤسسات الجامعية التي تُعد من أكثر الكيانات التنظيمية تأثرًا بمتغيرات البيئة التعليمية والمعرفية والاقتصادية. وتقوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الجوهرية مثل تقليص الهدر، والمرونة في اتخاذ القرار، والتمكين، والعمل الجماعي، والاهتمام بتحقيق قيمة مضافة حقيقية للمستفيد.

وقد أكدت دراسة الناييف (2020) أن مفهوم تطوير الأداء الجامعي يتجاوز حدود تحسين العمليات الأكاديمية التقليدية، ليشمل استراتيجيات متكاملة تتعلق بتحديث الخطط الاستراتيجية، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحسين العمليات التنظيمية بما يضمن

تفعيل السياسات والإجراءات على نحو متسق وفعال. ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة الرشيدة تتميز بقدرتها على دعم هذه الاستراتيجيات عبر تطبيق مبادئ مثل تقليل الهدر، وتسريع تدفق العمل، وتحفيز روح الابتكار داخل المؤسسة.

وتتمثل القيمة المضافة للإدارة الرشيدة في تعزيز القدرة على التكيف مع التغير، وتحقيق الانسجام بين مكونات المؤسسة، مع دعم ثقافة التحسين المستمر والابتكار. كما أن تطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات يُعد أداة فعالة لتحسين الممارسات الإدارية والتعليمية، من خلال تقليص الفاقد في الوقت والجهد والموارد، وإعادة تصميم الإجراءات والخدمات بما يتماشى مع احتياجات المستفيدين. وفي ضوء هذه الملامح، تتأكد أهمية استثمار هذا النموذج الإداري في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات، بما يُمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

وتشير الدراسات الحديثة مثل دراسة أحمد (2016)، و مخامرة (2020)، وعبدالله (2020) إلى أن الإدارة الرشيدة تعتمد على منهجية عمل مرنة تستهدف تمكين العاملين من خلال توزيع الصلاحيات، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى بناء فرق عمل متماسكة وفعالة، قادرة على تجاوز التحديات وابتكار حلول نوعية. وهذا التحول الإداري ليس مجرد تحسين شكلي في الأساليب، بل هو تغيير جوهري في ثقافة المؤسسة الجامعية، حيث يصبح الابتكار والتعلم المستمر جزءاً لا يتجزأ من طبيعة العمل اليومي.

وتتسم الإدارة الرشيدة بأنها لا تركز فقط على الكفاءة الظاهرية في العمليات، وإنما تمتد لتشمل تحسين البيئة التنظيمية، وتسهيل تدفق العمل، وتوجيه الطاقات نحو الأنشطة التي تحقق الأثر الأكبر. ومن خلال هذه المبادئ، تُصبح الإدارة الرشيدة خياراً استراتيجياً للجامعات التي تسعى للريادة، وتطوير أدائها، وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات، ومواكبة تطلعات المجتمع وسوق العمل.

ويُلاحظ أن الإدارة الرشيدة تُعد من النماذج الإدارية التي تُكسب المؤسسة قدرة على التصحيح الذاتي، واكتشاف مواطن القصور، ومعالجة الفجوات، وإعادة تنظيم العمليات بأساليب تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة. كما تُسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق انسجام وتكامل أكبر بين الوحدات التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي واستدامته.

وبناءً على ما تقدم، فإن الجامعات السعودية – بالنظر إلى حجمها وأثرها المجتمعي ودورها الحيوي – تُمثل بيئة مناسبة لتطبيق الإدارة الرشيدة بما يتوافق مع احتياجاتها وطموحاتها الوطنية. وهذا لا يعني استنساخ النماذج العالمية كما هي، وإنما الاستفادة من مضامينها العامة وتكييفها مع الواقع المحلي بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 وتطلعاتها لتطوير التعليم الجامعي.

المحور الرابع: الرؤية التحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي

لقد أصبحت الإدارة الرشيدة ضرورة أساسية يفرضها العصر الحالي المتصف بكثرة التغيرات والمستجدات، والتي تتطلب من القادات الجامعية أن تتبنى هذا المدخل؛ لما تحققه من نتائج عظيمة تنعكس على أداء الجامعات.

وفي ضوء أدبيات الدراسة التي تناولت الإدارة الرشيدة، وأوجه الاستفادة من الدول المتقدمة في هذا المجال تقدم الدراسة رؤية تحليلية تتكون من فلسفة وأهداف ومنطلقات ومتطلبات وخطوات إجرائية يمكن تبنيها، ويتم تناول ذلك بشيء من التفصيل فيما يلي:

■ فلسفة الرؤية التحليلية:

تنطلق هذه الرؤية التحليلية من اعتبار الإدارة الرشيدة مدخلاً إدارياً حديثاً يسهم في رفع كفاءة أداء الجامعات، إذ يُشير التحليل إلى أن نجاح هذا المدخل يتطلب من القيادات الجامعية مستوى عالياً من الوعي والفهم العميق للمسؤوليات والمهام المرتبطة بتبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية داعمة لتطبيق الإدارة الرشيدة. ويظهر تحليل الأدبيات أن هذه التوجه يساهم في تحسين العملية التعليمية والتعلمية، وتهيئة بيئة ملائمة للتطور والنمو، مع تسريع وتسهيل إجراءات العمل، واستثمار القدرات الكامنة لدى الأفراد والموظفين في الجامعات. كما تؤكد المعطيات على أهمية تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل فعال، وغرس ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة، وتشجع على الابتعاد، وتحقيق الاستدامة.

■ الأهداف العامة للرؤية التحليلية:

- تسعى هذه الرؤية التحليلية إلى توضيح الأهداف العامة التي تمثل مرتكزات أساسية لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية، والتي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء الجامعي ومواكبة مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتشمل الأهداف التالية:
- الإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2023 التي تهدف إلى تحقيق السرعة والرشاقة في كافة العمليات والمهارات والوظائف الإدارية وإعادة هيكلة المنظمات الحكومية وجعلها أكثر رشاقة.
- زيادة قدرة الجامعات على تحقيق التنافسية عالمياً، وتعميق فكر الثقافة التنافسية للجامعات.
- تفعيل مدخل الإدارة الرشيدة كنظام لتحسين وتطوير الأداء الجامعي؛ لما لها العديد الآثار الإيجابية من أهمها: زيادة قدرة الجامعات على ملاحقة المستجدات والتغيرات والتحديات في البيئة المحيطة، ورفع مستوى رضا المستفيد عن الخدمات الجامعية المقدمة، والتخلص من الهدر التنظيمي والوصول إلى نسبة صفر، والتحسين المستمر لأداء الجامعات وزيادة الإنتاجية.
- التغلب على أوجه القصور في الأداء المؤسسي من خلال تطبيق مدخل الإدارة الرشيدة.
- إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية إيجابية من خلال توليد الأفكار الإبداعية والعمل بروح الجماعة وإيجاد ثقافة محفزة وداعمة للمشاركة وتمكين الموظفين.

■ الأسس والمتطلبات لنجاح تطبيق الإدارة الرشيدة:

- تنطلق الرؤية التحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة لرفع كفاءة الأداء الجامعي في الجامعات السعودية من مجموعة من المنطلقات، تتمثل فيما يلي:
- **رؤية المملكة 2030:** التي ركزت على تطوير التعليم الجامعي وتحسين مخرجاته وربطها بسوق العمل، ومنح الجامعات المزيد من الاستقلالية، وتشجيع التنافسية وجودة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة المالية.
- **خطة آفاق (1431-1450هـ):** التي تمثل رؤية مستقبلية للتعليم العالي في المملكة، وتركز على التميز والجودة والبحث العلمي والحوكمة.

- **نظام الجامعات الجديد (27 ربيع الأول 1441 هـ):** والذي جاء ليمنح الجامعات صلاحيات أوسع واستقلالية إدارية ومالية وأكاديمية، مما يجعل تبني نماذج إدارية حديثة كالإدارة الرشيقة ضرورة ملحة.
- **تداعيات العولمة:** إذ أفرزت العولمة الكثير من التغييرات التطويرية في نظم وسياسات التعليم، وهو ما يفرض على الجامعات إعادة النظر في سياساتها ونظمها ولوائحها واستراتيجياتها وبرامجها لمواكبة هذه التداعيات.
- **إدارة العولمة كأداة تنافسية:** حيث تعتبر القدرة على إدارة متغيرات العولمة مدخلاً لزيادة القدرة التنافسية بين الجامعات، وهي سمة تميز المنظمات الناجحة عن غيرها.
- **تسارع التغيرات في القرن الحادي والعشرين:** لم تعد مواكبة التغيرات خياراً، بل ضرورة أساسية لتمكين الجامعات من الاستجابة السريعة والمباشرة للتطورات.
- **التوجه نحو الأساليب التكنولوجية والعلمية الحديثة:** مما يفرض على الجامعات تبني أنماط إدارية مرنة تساعد في استيعاب هذه التحولات.
- **التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيقة:** التي تؤكد على منح القيادات الجامعية الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار، مع التركيز على جودة الأداء والتقدم السريع نحو تحقيق الأهداف

■ إجراءات تطبيق الإدارة الرشيقة:

- من خلال تحديد متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الرشيقة تقدم هذه الدراسة رؤية تحليلية حول كيفية تطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي، موضحه الجوانب الرئيسية التالية:
- تبني مبدأ الديمقراطية في العمل الأكاديمي والإداري والابتعاد عن الروتين والمركزية الذي يضعف الأداء.
- اختيار قيادات جامعية واعية وداعمة تمتلك الكفاءة والتميز والتي تؤمن بأهمية تطبيق الرشاقة، ويتصفون بالمرونة والانفتاح على كل ما هو جديد ومنحهم صلاحيات وتفويض للسلطات الإدارية والمالية، وعقد دورات تدريبية لمن يقع عليهم الاختيار قبل تعيينهم والتأكد من امتلاكهم كافة المهارات اللازمة.
- استثمار الإمكانات البشرية من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل على تحديد عناصر الهدر، باستخدام منهجية حل المشكلات.
- توفير قنوات التواصل والاتصال بين جميع الموظفين بمستويات مختلف والمستمرة.
- تطبيق الهيكل التنظيمي المرن والمناسب بصورة فاعلة وكفاءة من خلال تحديد وتطوير الإجراءات والوسائل والأساليب الخاصة بالأداء الجامعي.
- تطوير ونشر الثقافة التنظيمية من خلال التشجيع على التجديد والإبداع والابتكار بشكل مستمر، وتشجيع على العمل الجماعي والحد من الهدر والتخلص من الأساليب التقليدية.
- تهيئة المناخ الإيجابي المناسب لأعضاء هيئة التدريس نحو الارتقاء بالعمل من خلال إشراكهم وتفويضهم الصلاحيات وتوفير مختلف الطاقات والإمكانات من جهة ووضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات من جهة أخرى.
- وضع خطة استراتيجية للعمل وتنفيذها ومتابعتها بشكل مستمر لمعرفة النتائج عبر استراتيجية كايزن للتحسين من أجل الحد من ظاهر الهدر التعليمي.

- توفير الإمكانيات التكنولوجية والمادية اللازمة لإحداث التطوير والتغير في الجامعة من خلال توفير بنية تحتية على أسس معلوماتية صحيحة ودقيقة وعقد دورات تدريبية للموظفين لرفع مهاراتهم المعرفية والتكنولوجية.
- تفعيل إدارة الأزمات والمخاطر تحسباً لأي طارئ، واتخاذ خطوات استباقية لمواجهة التغيرات في البيئة.
- الاهتمام بالمستفيد (داخليا كان أم خارجيا) والمحافظة على رضاه والوفاء باحتياجاته، وتقوم إدارة الجامعة من بدراسة توقعات هؤلاء المستفيدين عن الخدمة المقدمة لهم والعمل على تحقيقها.
- وضع معايير لتقييم كل العناصر بحيث تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، والاستفادة من الأخطاء والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.
- رسم خرائط لتدفق المعلومات والموارد لأنشطة الجامعة لتقديم قيمة للمستفيدين؛ لتحديد خطوات القيمة المضافة والقضاء على الخطوات التي لا تضيف قيمة (هدر) مما تزيد فرص من توفير الوقت وزيادة الكفاءة.

3. التوصيات والمقترحات:

- في ضوء عرض الأطر النظرية ونتائج الدراسات السابقة والرؤية التحليلية المقدمة، تُقدم الدراسة بعض التوصيات التالية:
- إنشاء لجنة أو وحدة متخصصة على مستوى كل جامعة ترغب في تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث مع تهيئة لتطبيق هذه الفلسفة والإشراف على عملية التدريب الموظفين على تنفيذ مبادئها وإزالة الهدر بالعمليات المختلفة داخل الجامعة.
- اعتماد أساليب تقويم لكافة العمليات التي تقوم بها الجامعة بمختلف المستويات ومراجعتها بشكل دوري؛ بما يساهم من رفع مستوى الأداء الجامعي والتحسين المستمر.
- على كل جامعة ترغب في تطبيق مدخل الإدارة الرشيدة ألا تستعجل في ظهور النتائج لأن ذلك من أهم معوقات تطبيقها.
- التوظيف بالجامعة يكن على أساس الاحتياج كما ونوعاً بما يتناسب وطبيعة النشاط.
- إقامة برامج تدريبية متنوعة تلمس كل التخصصات والمجالات لتطور إمكانيات الموظفين.
- منح درجة من التمكين والاستقلالية للموظفين على المستويين الأكاديمي والإداري وعدم التشيك بقدراتهم وكفاءتهم مما يشجعهم على بناء ثقة متبادلة داخل الجامعة.

4. المراجع:

1.4. المراجع العربية

- أبوطالب، صفاء. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، 2(15)، 45 – 75.
- أحمد، محمد حسين. (2016). أثر تطبيق الإدارة الرشيدة في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العربية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 4(2)، 77 – 92.
- الراجحي، إلهام. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 88(8)، 363 – 400.

- الرفاعي، ياسر. (2020). أدوات الإدارة الرشيدة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الإدارة الحديثة*، 12 (1)، 55 – 70.
- العنزي، ريم. (2021). الإدارة الرشيدة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 38 (4)، 112 – 130.
- الفضل، عبدالعزيز. (2023). الإدارة الرشيدة وأثرها في تحسين كفاءة العمل المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*، 43 (2)، 88 – 105.
- الفاضلي، طلال. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في القطاع التعليمي. *المجلة العربية للإدارة الحديثة*، 10 (2)، 89 – 105.
- النايف، سعود. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديدة. *مجلة العنوان والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (58)، 241 – 280.
- المطيري، سعود. (2023). *إدارة أداء الجامعات: المفاهيم والتطبيقات*. دار النشر الأكاديمية.
- المطيري، مطيرة. (2029). دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية*، 11 (29)، 83 – 95.
- المنصوري، فاطمة. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تعزيز ثقافة الجودة والتميز في التعليم الجامعي: دراسة حالة في جامعة قطر. *مجلة الخليج للإدارة التعليمية*، 9 (1)، 45 – 67.
- المهدي، حسام. (2021). تطبيقات الإدارة الرشيدة في المؤسسات التعليمية. *المجلة العربية للجودة والتميز المؤسسي*، 9 (2)، 88 – 102.
- عبدالله، أسماء. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي. *المجلة التربوية*، 80، 635 – 748.
- عبدالله، أسماء. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 20 (157)، 277 – 334.
- كرتات، رقية. (2020). معوقات وتطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 6 (1)، 37 – 46.
- مخامرة، عبد الله. (2020). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.
- محمد، الطيب. (2019). الدور الوسيط للقيادة الرشيدة في العلاقة بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 21، 159 – 176.
- النملة، يوسف. (2020). دور إدارة المعرفة في تفعيل الرقابة التنظيمية. مسترجع في 17 أبريل 2021 من

<https://www.saudihihcc.org/>

2.4. المراجع الأجنبية:

- Cross, J., Smith, L., & Johnson, M. (2024). Developing a preliminary framework for assessing Lean implementation in a large public university. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 45–60.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean leadership – Fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 17, 565–570.
- Gómez-Molina, D.-L., & Moyano-Fuentes, J. (2022). Lean management in universities: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(1), 180–205.
<https://doi.org/10.1108/IJLSS-01-2021-0012>
- Hess, J., & Benjamin, B. (2015). Applying Lean Agile management within the university: Opportunities for process improvement and cultural change. *International Journal of Agile Management*, 6(3), 249–262.
- Kakouris, A. (2024). Exploring agile management implementation in higher education institutions: Challenges and conditions for success. *Journal of Educational Management Studies*, 58(2), 112–129.
- Larević, M., Vuković, K., & Marinković, S. (2022). Success factors for the implementation of Lean Management in higher education institutions. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(3), 319–329.
- Liker, J. K. (2020). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill Education.
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709–2754.
- Tram, L. (2024). A conceptual framework for agile management in public universities in Central Vietnam: A multiple case study approach. *International Journal of Higher Education Management*, 11(1), 65–84.

- van Elp, B., Roemeling, O., & Aij, K. H. (2022). Lean leadership: Towards continuous improvement capability in healthcare. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 241–257.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press.

جميع الحقوق محفوظة © IJRSP (2025) (الدكتورة/ ابتسام بنت خلف بن مقبل العنزي).

تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v6.70.8