



مجلة كلية التربية. جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (89) أكتوبر 2023م



تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية: تصور مقترح

إعداد

أ/ أسحار بنت عصام محمد عتيق

باحثة دكتوراة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط
كلية التربية بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

المجلد (89) أكتوبر 2023م



المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة، والتعرف على النماذج العالمية التي طبقت الإدارة الرشيقة في الجامعات، وبناء تصورٍ مقترحٍ لتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية على ضوء النماذج العالمية، ولتحقيق أهدافها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، وتوصلت إلى ضرورة تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات، وتلبية كافة متطلباتها، وأهمية الاستفادة من النماذج العالمية، كما خلصت إلى اقتراح تصورٍ لتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات مكونٍ من ثلاثة مراحل: التهيئة ثم التطبيق ثم التطوير، وأوصت بضرورة تبني التصور المقترح.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، الجامعات السعودية، النماذج العالمية، تصور مقترح.



Abstract:

The study aimed to identify the conceptual framework of lean management, identify global models that applied lean management in universities, and build a proposed vision for applying lean management in Saudi universities in light of global models. To achieve its goals, it used the descriptive analytical documentary approach, and concluded the necessity of applying lean management in universities. And meeting all its requirements, and the importance of benefiting from international models. It also concluded by proposing a vision for applying lean management in universities, consisting of three stages: preparation, then application, then development, and recommended the necessity of adopting the proposed Perspective.

Keywords: lean management, Saudi universities, global models, proposed Perspective.

مقدمة

تواجه المنظمات التعليمية في العصر الحالي ضغوطاً وأعباءً هائلةً بسبب التغيرات المعقدة للبيئة المتقلبة والمتسارعة، وتنامي الطلب على التعليم المطرد، وما يواكبه من زيادة حدة المنافسة العالمية والمحلية على تقديم أجود المخرجات التعليمية. وتتعدد أبعاد الجودة في المنظمات التعليمية؛ نتيجةً للعديد من العوامل المختلفة التي ترتبط بتحقيق رسالة التعليم وأهدافه، فتقوم الجامعات بتطوير آلياتٍ لتعزيز الجودة ضمن ثقافة الجودة الداخلية وفقاً لرسالتها وأهدافها المؤسسية (Grudowski & Wisniewska, 2019)، كما أنها تطبق أحدث أساليب الجودة وأفضلها لتعزيز قدرتها التنافسية، ومن أبرزها أسلوب الإدارة الرشيقة الذي يقصد به التركيز على أن يتم القضاء على الهدر عن طريق تجنب أي شيء لا ينتج قيمةً للمستفيد (APM [Association for Project Management], 2023)، وذلك من خلال فهم احتياجات المستفيدين والعاملين، واستخدام أدوات بسيطة ومرنة تدعم تحقيق الأهداف، وتسهم في التحسين المستمر، كما تقوم بأتمتة الإجراءات والمهام اليدوية المتكررة بدلاً من هدر الوقت والجهد والموارد المختلفة (Garcia, 2023).

وتعتبر الإدارة الرشيقة ضرورةً لزيادة قدرة الجامعات على الاستجابة لمتغيرات البيئة المتسارعة من جهة، وقدرتها على بلورة الاستراتيجيات المتكاملة للتعامل مع هذه التغيرات، وتحسين ميزتها التنافسية من جهةٍ أخرى (عبد المولى، ٢٠١٩)، كما أن لها دور فاعل في تحقيق جودة الأداء الجامعي كونها تسعى للاستخدام الأمثل للموارد وتطوير العمليات (المطيري، 2019)، ولاعتمادها على مرونة الأداء من خلال استقطاب الموارد البشرية، وتدريبها على اكتساب عدة مهاراتٍ في وقتٍ واحد، وتحفيز العاملين وتنمية قدراتهم؛ للرقى بجودة أدائهم وتطويره (ركاج والعبادلة، 2017)، وقد أظهرت جامعات الدول التي طبقت الإدارة الرشيقة فعلياً وجود تقدمٍ ملموسٍ مقارنةً بدولٍ لم تطبقها، مما ساعدها على تطوير الفكر والتطبيق الإداري، وأثر بشكلٍ ملموسٍ وواضحٍ على تقدم وتطور جامعاتها، الأمر الذي أدى بدوره إلى تقدم ورقي هذه الدول، ومن هذا المنطلق تحتاج الجامعات السعودية إلى تطبيق الإدارة الرشيقة وممارساتها؛ بسبب وجود تباطؤٍ في القرارات وروتين العمل على مدى سنواتٍ كثيرة (السمحان، 2022)، فإن تتمكن أيّ جامعةٍ من النمو والمنافسة ومواكبة أحدث التطورات في العالم، وتحقيق أهدافها المرجوة بكفاءةٍ عاليةٍ وهي تنهج نهج الإدارة الثقيلة البيروقراطية، ولا تكثر لعوائقها التنظيمية والإجرائية، فالتحول إلى الإدارة الرشيقة وتطبيق أساليبها المتقدمة ومنهجها الشمولي يتيح للجامعات استيعاب متغيراتٍ جديدةٍ، ويسهم بفعاليةٍ في تغييرها وتطويرها، وتحقيقها للتنمية المستدامة الشاملة (Al Shobaki et al., 2018).

ونظرًا لإيلاء المملكة العربية السعودية اهتماماً بتطوير أداء الجامعات وتجويده؛ وضعت ضمن الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ وصول خمس جامعاتٍ سعوديةٍ ضمن أفضل مائتي جامعةٍ في التصنيفات العالمية (رؤية 2030، 2016)، كما سعت إلى زيادة حدة التنافسية وتقليل عبء التمويل والدعم الحكومي للجامعات، من خلال نظام الجامعات الجديد الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٢٧ بتاريخ 1441/3/2هـ، والذي أتى ليتوافق مع الممارسات الدولية في جامعات دول العالم المتقدم، ومع مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهدف إلى ضرورة تطوير التنظيمات الإدارية للجامعات السعودية، وأنظمة صلاحياتها، ومؤشرات أدائها؛ بما يكفل استثمارها لكافة مواردها على الوجه الأمثل (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٩)، مما يضع عبئاً على الجامعات السعودية ويستدعي ضرورة تخطيطها لتطبيق أحدث الأساليب والطرق التي تحافظ على مواردها، وتحقق كفاءة مخرجاتها، وتؤهلها للحاق بركب الجامعات العالمية ومنافستها؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتضع تصورًا مقترحًا لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

اهتمت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالجامعات، وبذلت الكثير من الجهود لتطويرها ووصولها إلى أعلى التصنيفات العالمية، إلا أنها لا تزال تواجه العديد من المعوقات التي تؤثر على رشاققتها وتحول دون تحقيقها للميزة التنافسية، حيث أكدت نتائج دراسة كرتات (2019) على أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية تمسك المسؤولين فيها بالإدارة التقليدية، وقلة تنوع وسائل تنمية الموارد البشرية، وأيدتها دراسة العوفي (٢٠٢٢) التي أظهرت أن تبني أسلوب الإدارة الرشيقة وتطبيقه في الجامعات له علاقةً طرديةً موجبةً بتحسين أداء الموارد البشرية فيها، وبينت الدور الفعال الذي يؤديه في القضاء على الهدر والفاقد بالجامعات، وفي ظل توجه الجامعات السعودية للاستقلال يلزمها التحلي عن الإدارة التقليدية، واستثمار كافة مواردها لتتمكن من البقاء والنمو، ونشر ثقافة الجودة لدى العاملين، وتوعيتهم بأسلوب الإدارة الرشيقة؛ لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
2. ما النماذج العالمية التي طبقت الإدارة الرشيقة في الجامعات؟
3. ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

2. التعرف على النماذج العالمية التي طبقت الإدارة الرشيقة في الجامعات.
3. بناء التصور المقترح لتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية.

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

1. حداثة موضوع الإدارة الرشيقة وتوافقه مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تسعى لوصول خمس جامعاتٍ سعوديةٍ ضمن أفضل مئتي جامعةٍ على مستوى العالم.
2. قلة الأبحاث التربوية التي سلطت الضوء على موضوع تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات في ضوء النماذج العالمية - في حدود علم الباحثة -.

الأهمية العملية:

3. قد تفيد متخذي القرار في المؤسسات والوزارات التعليمية بتطبيق الإدارة الرشيقة، والوصول إلى قراراتٍ مناسبةٍ تسهم في تطوير أداء المنظومة التعليمية ككل، وتجويد مخرجاتها.
4. قد تفيد المسؤولين والعاملين في الجامعات السعودية بتطبيق الإدارة الرشيقة وتطوير ممارساتها؛ مما يسهم في تخفيض نسبة الهدر، والاستفادة المثلى من الموارد المتنوعة، والارتقاء بالخدمات التعليمية المقدمة؛ لتحقيق القدرة التنافسية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة؛ نظرًا لملاءمته لموضوع الدراسة وتحقيقه لأهدافها.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على التعرف على مفهوم الإدارة الرشيقة، وأهدافها، وأهميتها، والتعرف على متطلبات تطبيقها، وتوضيح بعض النماذج العالمية للجامعات التي طبقت الإدارة الرشيقة، وبناء تصورٍ مقترحٍ لتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة في المصطلحات التالية:

- الإدارة الرشيقة **Lean Management**

تعرف بأنها "الأداء الإداري الذي يتميز بالاستجابة للمتطلبات والتغيير والعمل على تعديل أساليب العمل وإنجاز المهام من خلال مكافحة أشكال الهدر والانسباب واستثمار الوقت والتركيز على القيم بهدف الوصول إلى جودة المخرجات" (اللحام، ٢٠٢٠، ص٣٨)، وتعرّف إجرائيًا بأنها: إدارة الجامعات السعودية بإلغاء الهدر في المال والوقت والجهد والأنشطة والخدمات؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها وتجويد مخرجاتها.

• النماذج العالمية Global Models

يعرف النموذج بأنه "بناءً مفاهيمي يبسط الأجزاء المعقدة من الواقع، ويحدد المكونات الرئيسية لموضوع معين، ويوضح العلاقات المتبادلة بين هذه المكونات، ويهدف النموذج إلى الاسترشاد به في الفهم والتحليل والتفسير والتنبؤ" (أبو النصر، ٢٠١٨، ص٣)، وتعرّف الدراسة الحالية النماذج العالمية بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تقترح الدراسة الحالية أن تتبعها الجامعات السعودية أسوة بجامعات بعض الدول المتقدمة بهدف تحسين جودة مخرجاتها، وتحقيق ميزة تنافسية ومركز متقدم بين الجامعات في التصنيفات العالمية من خلال تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة.

• التصور المقترح Suggested Proposal

يعرف بأنه "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين" (زين الدين، 2013، ص6)، ويعرّف إجرائيًا بأنه: خطوات وإجراءات مقترحة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية عدة دراسات تتعلق بموضوع الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم استعراضها من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض موجز لها:
هدفت دراسة العوفي (٢٠٢٢) إلى تحديد مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بكليتي التصاميم والاقتصاد والإدارة في جامعة القصيم، وتحديد الارتباط بينهما، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت ١٥٩ من عضوات هيئة التدريس والإداريات بالكليتين، وأظهرت أنّ مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بنسبة ٧٣٪، بينما كانت درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بنسبة ٦٧٪، ووجود ارتباط موجب بين أبعاد الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مع عدم وجود فروق بين الكليتين المبحوثتين.

وسعت دراسة عبد الله (2020) إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بجامعة الوادي

الجديد، والكشف عن العلاقة بينهما، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ توزيع الاستبانة على 127 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، واستنتجت أنّ ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأنّ فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية جاء بدرجة مرتفعة، وأوصت متخذي القرار في الجامعات بضرورة تطوير آليات وتطبيقات الإدارة الرشيقة؛ لتقليل الهدر، وتعظيم القدرة التنافسية.

وأجرى اللحام (2020) دراسةً بهدف الكشف عن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة في جامعة الأقصى، والكشف عن درجة فاعلية اتخاذهم القرار، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي مستعينًا بالاستبانة أداةً لها، وطبقت على عينة بلغ عددها 256 عضو هيئة تدريس بجامعة الأقصى، وقد كشفت نتائجها أنّ مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة بجامعة الأقصى مرتفعًا، مع وجود فروقٍ تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح حملة الماجستير ودرجة الأستاذ المساعد، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة ودرجة فاعلية اتخاذهم للقرار لمتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة.

وجاءت دراسة كرات (2019) بهدف تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وإيجاد الحلول المناسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وتمّ اعتماد المنهجين التاريخي والوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت 101 من رئيسات الأقسام ومديرات الإدارة، وتوصلت إلى أنّ أهم تحديات تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة هي تنويع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية، وتمسك المسؤولين فيها بالإدارة التقليدية الثقيلة.

وكشفت دراسة المطيري (2019) عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، وسلكت المنهج الوصفي من خلال استبانة وزعت على 135 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وبينت النتائج أنّ دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروقٍ في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري تبعًا لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

أما دراسة Al Shobaki et al. (2018) فهدفت إلى التعرف عن مدى التزام الكليات التقنية في قطاع غزة بتطبيق الإدارة الرشيقة، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق الاستبانة على 289 موظفًا إداريًا، وتمّ استنتاج تحقيق مستوى عالٍ في تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بالكليات التقنية بقطاع غزة، وأنّ هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الكلية التقنية، وعدم وجود فروقٍ تُعزى لمتغير الخبرة، عدا بُعد خفض التكاليف الذي كانت فيه فروقًا لصالح ذوي الخبرة المنخفضة.

وأسهمت دراسة Höfer & Naeve (2017) بتوضيح كيف يمكن لمؤسسات التعليم العالي التحول نحو تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات، واقترحت نموذج البيت الرشيق للتعليم العالي، وأوضحت كيف يمكن تطبيقه من قبل إدارة الجامعات، واتبعت منهج دراسة الحالة فطبقت على كلية ESB للأعمال بجامعة ريوتلنجن بألمانيا، وخلصت إلى أنّ الإدارة الرشيقة تعد فرصة لتحسين إدارة مؤسسات التعليم العالي، وتتطلب التزام الإدارة العليا للجامعة بنشر ثقافة الإدارة الرشيقة، وضرورة إقناع كافة أصحاب المصالح بأهمية تطبيقها في الجامعات؛ لتكون قادرة على التكيف مع بيئة التعليم العالي سريعة التغير.

وتناولت دراسة Dragomir & Surugiu (2013) هدفت إلى توضيح نماذج لجامعات طبقت الإدارة الرشيقة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، ووظفت منهج دراسة الحالة على عينة من هذه الدولتين بلغ عددها ثلاث جامعات باعتبارها أمثلة مفيدة لتطبيق الإدارة الرشيقة في أي بيئة جامعية، وأشارت في نتائجها إلى أهمية تطبيق الإدارة الرشيقة في أقسام الجامعات بالاستفادة من النماذج التي أوضحتها الدراسة؛ لتطوير أداء الجامعات وتحسينه.

• التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ على جميع الدراسات السابقة أنّها تناولت موضوع الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وهو ما اتفقت معه الدراسة الحالية، بينما اختلفت عنها جميعاً في استخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، كما أنّها قد اتفقت مع دراسة Naeve & Höfer (2017) ودراسة Dragomir & Surugiu (2013) في استعراضها لبعض النماذج العالمية للجامعات التي طبقت الإدارة الرشيقة.

ومع تنوع هذه الدراسات في أهدافها واختلاف بيئاتها، فعند مقارنتها مع الدراسة الحالية يتبين تفرد الدراسة الحالية وتميزها عن جميع الدراسات في تقديمها لتصور مقترح لتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية.

أدبيات الدراسة:

تتناول أدبيات الدراسة الحالية ثلاثة محاور للإجابة على أسئلتها وتحقيق أهدافها، وهي: الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة، والنماذج العالمية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات، والتصور المقترح لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية، وفيما يلي تفصيلها:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة

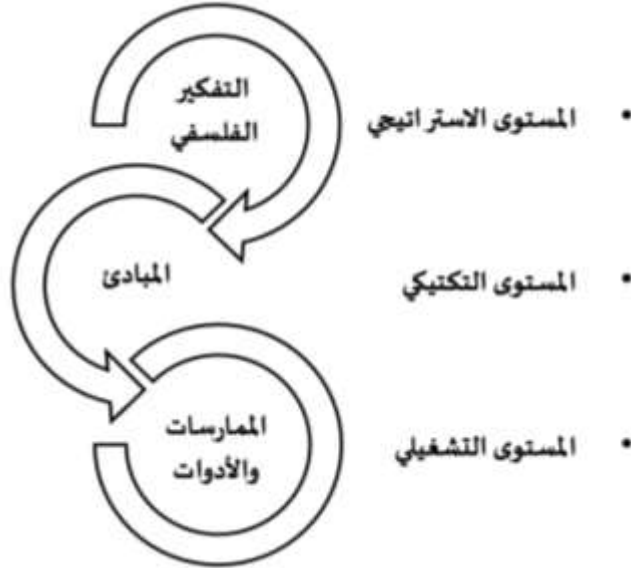
تعرف الرشاقة في اللغة على أنّها صفة للشخص النحيف الذي يمتلك جسداً صحيحاً قليل الدهون (Cambridge Dictionary, n.d.)، فالشخص الرشيق هو الذي يتصف

بالمرونة والسرعة، وخفة الحركة مع تحقيق التوازن، ومن غير المحتمل له أن يسقط إلا فيما ندر، وعندما يتعثر يكون أقل عرضةً لإيذاء نفسه؛ لقدرته على التعامل بسرعة مع المواقف الصعبة والمتغيرة، والرشاقة هي طريقة للتفكير والممارسة يحدثان معاً، بالتفكير في خلق القيمة المطلوبة بمواردٍ وهدرٍ أقل، وممارسة التجريب المستمر؛ لتحقيق قيمةٍ مثاليةٍ دون هدر، وقد ظهر مصطلح الرشاقة كمصطلح إداري لأول مرة بشكلٍ شاملٍ في كتاب "الألة التي غيرت العالم"، والذي نشر في عام 1990م من تأليف (Womack, Lean Enterprise Institute, n.d.- a; Lean Enterprise Jones and Roos (Institute, n.d.-b; Twidale & Nichols, 2013).

مفهوم الإدارة الرشيقة:

يقصد بالإدارة الرشيقة أنها "استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية" (ركاج والعبادلة، 2017، ص 5)، وقد عرفها Pâr (2017) على أنها نظامٌ يركز على خلق القيمة للعملاء والقضاء على الهدر باستخدام المنهج العلمي، ويتكون النظام من ثلاث مستوياتٍ إدارية، فالإدارة العليا في المستوى الاستراتيجي الأول تقوم على التفكير الفلسفي للإدارة الرشيقة، أما الإدارة التنفيذية في المستوى التشغيلي الثالث فتستخدم الممارسات والأدوات الرشيقة، مثل إدارة الجودة الشاملة، وأسلوب كايزن، والسينات الخمس، و6 سيجما، ورسم خرائط تدفق القيمة، بينما الإدارة الوسطى في المستوى التكتيكي الثاني تعتمد على خمسة مبادئ، وهي:

1. **تحديد القيمة:** تحديد القيمة النهائية المضافة للعميل وفق وجهة نظره، حيث إنَّ جزءاً صغيراً فقط من إجمالي العمليات والأنشطة تضيف للعميل قيمةً نهائية.
 2. **تحديد تدفق القيمة:** تحديد كافة الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة للمنتج النهائي وإزالتها.
 3. **إنشاء التدفق:** تعزيز التدفق المستمر في العملية عن طريق التخلص من الهدر.
 4. **جذب العملاء:** الاستجابة لطلبات العملاء، وإنتاج ما يريدوه في الوقت المناسب.
 5. **السعي إلى الكمال:** إزالة الهدر باستمرار، والسعي لتحقيق عملياتٍ مثالية.
- وهذه المبادئ الخمسة هي مبادئ الرشاقة التي وضعت من قبل Womack & Jones في كتابهما "التفكير الرشيق" (Lean Enterprise Institute, n.d.-b).



شكل (1): مستويات الإدارة الرشيقة، المصدر: (Pârv, 2017, p. 2)

ويقوم مفهوم الإدارة الرشيقة في الجامعات على "توظيف مختلف الموارد البشرية والمادية خلال العمليات الإدارية بهدف تجويد مخرجات الأداء بأقل التكاليف الممكنة، وبأقل وقتٍ وجهدٍ ممكنين" (المطيري، 2019، ص 87)، وهي تعد فلسفةً إداريةً حديثةً مبنيةً على رفض الأفكار التي تقوم عليها الإدارة التقليدية بالجامعة، واعتماد عملية نجاحها على أصحاب الخبرة فقط، فإذ أنها تعتبر جميع العاملين بالجامعة شركاءً في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فتقوم بتنمية مهارات العاملين وتنويع معارفهم وخبراتهم بتعليمهم وتدريبهم في عدة تخصصاتٍ ليتمكنوا من دراسة وفهم الواقع الحالي وحل مشكلاته وتطويره للأفضل، كما تهتم الإدارة الرشيقة بتحسين مناخ العمل وتكوين فرق العمل؛ لتشجيع العمل الجماعي الذي يساعد على تطوير الجامعة وتقدمها؛ مما يرفع مستوى أدائها الوظيفي (عبد الله، 2020).

ولأن للجامعات دورٌ كبيرٌ لا يمكن الاستغناء عنه في بناء الدول؛ نظرًا للمعارف والممارسات التي تمتلكها، والتي تؤثر على تنميتها ونموها، إذ نلاحظ أنّ الاقتصادات المتقدمة لديها نظام تعليمٍ عالٍ ومتقدمٍ، ورشيقٍ ومتطورٍ للغاية، ومواكبٍ لحاجات مجتمعه واقتصادياته (Kerroum et al., 2020)، عليه يجب امتثال الجامعات للإدارة الرشيقة وتطبيقها؛ لضمان تحقيق أهدافها، وتحقيق تعاون جميع العملاء لديها من طلابٍ وأولياء أمورٍ وأعضاء هيئة تدريسيين وعاملين، حيث أنّ إشراكهم يعزز ولائهم وانتمائهم لها، ويمنحها جودةً أكبر في خدماتها ومخرجاتها المقدمة.

أهداف الإدارة الرشيقة:

يهدف تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات إلى تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار، وذلك من خلال تقليل الهدر والوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في جميع المجالات، كالحوادث، وزمن التأخير، وعدد المنتجات المعيبة، وتقليل الزمن المستغرق في تقديم الخدمات، والصيانة الشاملة والمستمرة التي تسهم في خفض زمن وتكلفة أعمال الصيانة، والحد من الإفراط في الإنتاج دون الحاجة إليه، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء ومواكبتها، وتبسيط الأنشطة وسرعة العمليات مع المحافظة على جودتها (كرتات، 2019)، عبر توظيف التقنيات المتقدمة التي تقلل من الخطأ، وتقنيات المراقبة البصرية لكافة الأنشطة، وتعظيم مفهوم القيمة المضافة باستبعاد أي إجراء إداري ليس له قيمة مضافة للمنظمة أو العميل، وتركز الإدارة الرشيقة على تحسين بيئة العمل، وتوفير المناخ الآمن والمريح نفسياً للعاملين، وتطبيق أنظمة العمل الجماعية التي تقوم على الفرق المكونة من العاملين ذوي المواهب والمهارات المتعددة، وتحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم بتشجيعهم على الإبداع والابتكار، والاستثمار في المعرفة والتعلم، ومحاورة الروتين، وتحقيق الشفافية وتجنب الغموض، وتعظيم الربحية، والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة (Al Shobaki et al., 2018)، كما تعزز الإدارة الرشيقة التحسين المستمر من خلال تقديم التغذية الراجعة باستمرار أثناء العمليات وعدم الاكتفاء بالتغذية الراجعة النهائية، وزيادة قدرة المنظمة على التنبؤ؛ مما يعزز سرعة استجابتها وتكيفها مع المتغيرات البيئية، وقدرتها على السيطرة على المخاطر (APM, 2023).

ويسهم تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات في موائمة المخرجات التعليمية مع متطلبات سوق العمل؛ فيؤدي للارتقاء بأداء الجامعات، وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تجويد جميع الأنشطة والعمليات التعليمية، وخفض الهدر بكافة أشكاله، وتهيئة البيئة التعليمية بنشر ثقافة الإبداع والتعلم الذاتي المستمر لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وبناء فرق العمل الموهوبة والمتنوعة وتشجيع التعاون بينهم.

أهمية الإدارة الرشيقة:

تعتبر الإدارة الرشيقة هي الإستراتيجية الفائزة في القرن الحادي والعشرين؛ لكونها تساعد المنظمات على أن تصبح رائدة في سوقٍ شديدة التنافسية، فتريد حصتها السوقية، وتحسين قدرتها على تلبية الطلب المفاجئ، عبر توظيف موظفين إضافيين لإدارة أحجام الإنتاج الإضافية بشكلٍ مناسبٍ وتكاليفٍ ووقتٍ أقل، ولتمكين الإدخال السريع لمنتجاتٍ جديدةٍ وتقليل الأنشطة التي لا تضيف للمنظمة شيئاً، وتدريبهم على إنجاز العديد من المهام؛ للاستفادة منهم في شواغر مختلفة (Kerroum et al., 2020)، وتشجع الأساليب الرشيقة على تمكين العاملين ومشاركة المستفيدين، بتحقيق الشفافية والانفتاح

لأفكار المتنوعة، فتستمتع للآراء وتدرس القرارات وتختبر فعاليتها، ثم تجري تغييرات بسيطة تدريجية وليست فجائية؛ فتؤدي إلى نشر ثقافة التغيير بفعالية، وتسهم في نجاح معظم مشاريع التحول (APM, 2023)، إنَّ التغييرات العالمية المتسارعة، والتطور التكنولوجي الهائل المستمر، والتغييرات المجتمعية في الأجور والمهارات الوظيفية المطلوبة، جميعها استدعت الحاجة إلى تطبيق الإدارة الرشيقة، وقد تحمَّلت المنظمات المسؤولية البيئية نتيجة زيادة الطلب على الموارد المحدودة في ظل تقلب متطلبات أصحاب المصلحة، وتلبية متطلبات العملاء باختلاف حاجاتهم ورغباتهم؛ مما أدى لارتفاع تكاليف الإنتاج والتصنيع وتقديم الخدمات، وانخفاض عمر وجودة المنتجات رغم تعددها وتنوعها (عبد الله، 2020).

لذا عند تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات تحتاج إلى تخصيص جزء من مواردها لاستخدام أحدث التقنيات التعليمية المرنة، ونظم المعلومات الفعالة؛ لتستطيع مواكبة المستجدات، وتكون استباقيةً وسريعة التكيف مع التغييرات المفاجئة، فتمنحها رشاقته القدرة على التصرف والإنفاق بمرونة، وخاصةً في ظل نظام الجامعات الجديد الذي ينحى للاستقلالية المالية.

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

هناك العديد من المتطلبات الواجب توافرها لضمان نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة، وهي (المطيري، ٢٠١٩؛ مقيح، 2020؛ عبد الله، ٢٠٢٠؛ Ivetić & Ilić, 2020؛ Wells, 2014):

1. **دعم الإدارة العليا:** فنجاح تطبيق الإدارة الرشيقة يتوقف على رغبة الإدارة العليا في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لها، وذلك بالالتزام الكلي بتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، وتوفير الوقت اللازم من أجل نجاح تطبيقها، والتحول من النظام البيروقراطي السائد في معظم المنظمات إلى نظام ديمقراطي؛ ليمنح حرية المبادرة والإبداع للعاملين، ويسهم في القضاء على مختلف أشكال الهدر.
2. **التغيير في ثقافة المنظمة:** فتقافة المنظمة وقيادتها مرتبطتان معًا حيث أن القادة المؤثرون يزرعون الثقافات الجديدة والتميزة فتستمر لعدة عقود، وأفضل القادة الذين ينشرون ثقافة الإدارة الرشيقة بين العاملين، ويدمجون عدة ثقافات ليتمكنوا من تغييرها عند اللزوم؛ مما يساعد على ازدهار المنظمة واستغلال مواردها في أحلك الظروف، فالمنظمات اليابانية مثلًا تعزز الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين باعتبار المنظمة امتدادًا للأسرة فيسودها نمط القيادة الأبوية والصارمة في نفس الوقت؛ مما يحقق الاستقرار في العمل.

3. **الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً:** فيجب على المنظمة التحول في التدريب من المنهج التقليدي إلى المنهج الحديث المرن، وذلك من خلال دعم الأنشطة الجماعية وفرق العمل التي يتم تدريبها على المهارات والتخصصات المختلفة؛ مما يمنحهم خبراتٍ ومعرفةٍ أوسعٍ ومرونةٍ أكثر، ويمكنهم من سرعة التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل المتغيرة والمتسارعة، فالإدارة الرشيقة تعمل على تحسين مهارات العاملين في مختلف المستويات باعتباره الاستثمار الأفضل لتقليل الهدر، وذلك بإنشاء دوراتٍ تكوينيةٍ مختلفةٍ تهدف إلى التعرف على أسس وأدوات الإدارة الرشيقة، والتدريب على أحدث المتطلبات والتقنيات المعمول بها.
4. **التعاون بين الإدارة والعاملين:** ومن أبرز طرق التحسين المستمر تهيئة المناخ الإيجابي القائم على مبدأ التشاركية في المنظمة؛ مما يمنح العاملين حافزاً لأداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، ويرفع من إنتاجيتهم، ويرتقي بمستوى جودة الحياة الوظيفية، ويقوي العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين.
5. **الهيكل التنظيمي:** فيكون مرناً بزيادة الشراكات التعاونية وتحقيق المنافع المتبادلة مع منظمات المجتمع وأفراده وقادته.
6. **تطوير العملية التعليمية:** بتغيير الخطط والبرامج الدراسية؛ لتواكب احتياجات الطلاب الذين أصبحوا يميلون أكثر إلى العمل بدلاً من الدراسة، فيتم تقديم برامج جامعيةٍ لمدة ثلاث سنواتٍ أو تقديم دبلوماتٍ عمليةٍ أقصر، وتقديم مقرراتٍ في موضوعاتٍ جاذبةٍ للمستفيدين داخل وخارج الجامعة، تتبع نظم التعليم المستمر دون برامج دراسية تابعة لها، وإنشاء فرق العمل المتنوعة وتكليفها بمهام ومسؤولياتٍ تعليميةٍ تقسمها بينها بحرية، ومتابعتهم وتقييمهم باستمرار.
7. **الاتصالات الإدارية:** تحويل عملية الاتصالات من اتجاهٍ واحدٍ لاتجاهين، فتكون عمليةً حواريةً قويةً خصوصاً عندما تكون متوازيةً، إذ ينتظر الأفراد في نفس المستوى تدفق المعلومات أو المواد أو الأفراد، وضعف تدفقها يؤثر على سير العمل.
8. **التكنولوجيا المرنة:** بالاستثمار في أحدث الأجهزة، وتطوير نظم الاتصالات وتقنيات المعلومات المرنة، والقدرة على إنتاج منتجاتٍ أو خريجين في مجالاتٍ وتخصصاتٍ حديثةٍ ومتوائمةٍ مع التغييرات ومتطلبات سوق العمل.
9. **التحول الرقمي:** كتبسيط الإجراءات واستبدال المعاملات الورقية بالإلكترونية، وتقديم المحاضرات التدريسية عبر الإنترنت، واللجوء لمصادر المعلومات والمكتبات الرقمية عوضاً عن الورقية.

10. دعم التجارب والابتكار: فلا بد من تجربة أنشطة جديدة حتى وإن تطلبت إعادة توجيه موارد الأنشطة الحالية لها وخاصةً في برامج الجودة، وللتجديد يجب تشجيع طرق التعلم والتعليم المبتكرة، وتطوير الموظفين.

11. تشجيع المعارضة: تتم الآراء التي تعبر عن الرضا التام ببقاء المنظمة على حالها دون تطور، بينما يسهم الاستماع للآراء المعارضة في معرفة مواطن الخلل في المنظمة والارتقاء بها وتغييرها للأفضل.

يتبين مما سبق أنّ متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات تستلزم تحقيق التكامل بين كافة المستفيدين من خدماتها، فالقادة والإداريين والعاملين في جميع المستويات والطلاب وأعضاء هيئة التدريس لا بد من تعاونهم معاً لتحقيق الأهداف الرشيقة، وتحليلهم بالمرونة ومواكبة المستجدات، وتنسيق التواصل فيما بينهم، وتدريبهم على أساليب الرشاقة لإكسابهم مهارات وخبرات متنوعة، وإمامهم بتخصصات مختلفة تقودهم للابتكار، ونشر ثقافة الإدارة الرشيقة والتعلم المستمر؛ مما يسهم في خلق بيئة داعمة للرشاقة، تتسم بالإبداع وتراعي الاختلاف وتشجع تبادل الثقافات، وتمنح الحرية لتبادل وجهات النظر وتقبلها.

المحور الثاني: النماذج العالمية التي طبقت الإدارة الرشيقة في الجامعات

تطبق المنظمات المختلفة الإدارة الرشيقة باستخدام أدوات وأساليب متنوعة كلٌ بحسب ما يناسبه؛ لتحقيق التكيف والمرونة، وتقليل النفقات المهدرة، وقد حاولت العديد من الجامعات تطبيق الإدارة الرشيقة بتبني أحد الأساليب الإدارية التي تركز على تحسين العمليات، كنماذج الجودة الشاملة وتحسين الأداء المستمر، بينما أعدت جامعات أخرى نماذجاً خاصةً بها لتطبيق الإدارة الرشيقة، وفيما يلي نتناول بعضها:

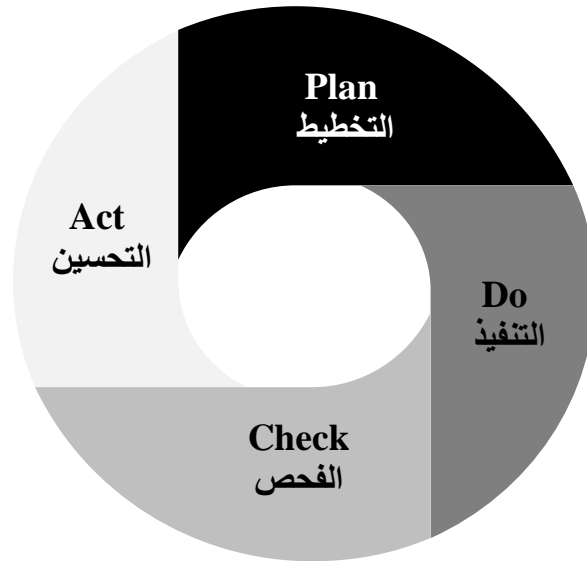
• نموذج (plan-do-check-act)

اعتمدت العديد من الجامعات في تطبيق الإدارة الرشيقة على أسلوب (plan-do-check-act) المعروف بعجلة ديمنج المستخدمة في إدارة الجودة والتحسين المستمر، ويتكون من أربعة مراحل، هي:

1. التخطيط: يتم في هذه الخطوة تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة، وجمع البيانات الضرورية لتحليلها، كتحديد احتياجات الطلاب والمساهمين وتوقعاتهم، وتحديد الأهداف الاستراتيجية باستخدام الرسوم البيانية السببية، ورسم خرائط تدفق القيمة.
2. التنفيذ: يتم تنفيذ الخطط، وإجراء التحسينات المطلوبة.
3. الفحص: يتم جمع البيانات؛ لتقييم النتائج والتأكد من جودة المخرجات بقياسها، ومتابعة العمليات ومراقبتها.

4. **التحسين:** بعد التأكد من نجاح النتائج يتم الاستمرار في تحسين أداء نقاط القوة وتطبيقها على المجالات الأخرى، أما إن كانت غير ناجحة فيتم تعديل الخطط أو إلغاؤها (أبو طالب، 2020؛ العوفي، 2022).

وقد طبقته إحدى كليات إدارة الأعمال المكسيكية، وأكدت على تأثير التقنيات الرشيقة المستخدمة في برامج الدراسات العليا على جودة التدريس، حيث ارتفعت نتائج الطلاب سواءً في اختباراتهم أو رسائلهم العلمية (Bednarek et al., 2020).



شكل (٢): نموذج PDCA، المصدر: تصميم الباحثة بالرجوع إلى Bednarek et al. (2020).

• نموذج (plan-do-check-act)

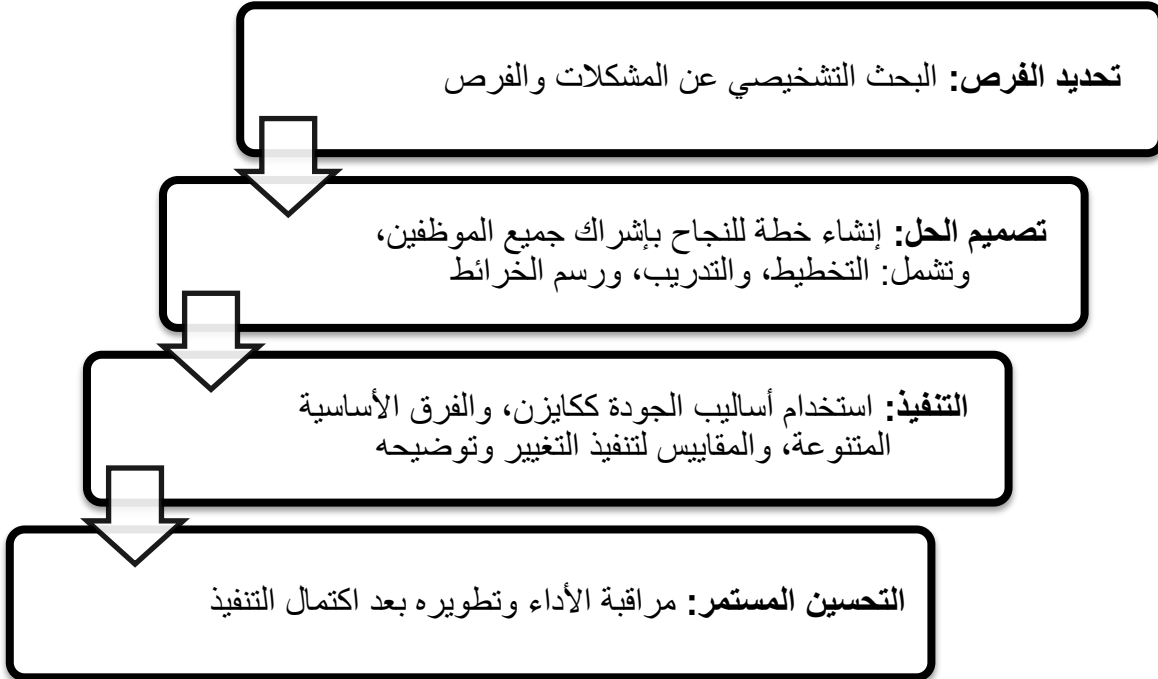
واعتمدت بعض الجامعات أسلوب PDSA المطور والمكون من الأربعة مراحل السابقة نفسها مع اختلاف اسم المرحلة الثالثة التي أصبحت الدراسة، ويتم فيها دراسة النتائج كما في مرحلة الفحص، ومنها جامعة ترانسيلفانيا في براسوف التي حققت نتائجاً إيجابية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، حيث بنت برنامجاً تفصيلياً يركز على العملاء ويتمحور حول الطلاب بنسبة ١٠٠٪، فعقدت الشراكات مع عدة جهات أكاديمية وصناعية؛ لتدريب الطلاب لديهم، وإتاحة فرص العمل بالتسويق لهم، وتطبيق التعلم القائم على المشاريع، وقامت بإعادة دورة التحسين باستمرارٍ كل أربعة أشهر (Pâr, 2017).

• نموذج جامعة وسط أوكلاهوما

تحولت جامعة وسط أوكلاهوما إلى جامعة رشيقة نظراً لعدم كفاية التمويل لتغطية التكاليف الأساسية بسبب انخفاض ميزانيتها، وبسبب العمليات الإدارية القديمة، وشيوع

عدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وانخفاض إنتاجيتهم، وتكون النموذج من أربع خطوات لتطبيق الإدارة الرشيقة، وهي:

1. **تحديد الفرص:** وفي هذه الخطوة استعانت الجامعة بمصادر خارجية لشركة استشارية متخصصة في الإدارة الرشيقة، وعينت مديراً يشرف على عمليات الرشاقة في قسم أنشأته لتحسين العمليات؛ لتشرف بشكل مباشر على عمليات الرشاقة السابقة، وتجدول المبادرات المستقبلية، ثم بدأت بإجراء الدراسات الاستقصائية بالجامعة، وبناءً على نتائج أنشأت قائمةً لتحديد أولويات القضايا والفرص التي تتطلب تدخلاً فورياً وضرورياً لتحسين خدمة المستفيدين.
2. **تصميم الحل:** عقدت الجامعة اجتماعات إعلامية لجميع الموظفين الإداريين، وقدمت فيها لمحة موجزة عن إيجابيات الإدارة الرشيقة، وأوضحت الخطوات المطلوبة لتحقيق التغيير الثقافي، ثم قدمت الجامعة ورش عمل تدريبية لتحقيق المشاركة وتعاون الجهود بين العاملين، فتم تدريبهم على كيفية استخدام الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية والخدمية والدعم، وأنشأ المشاركون خريطة تظهر الوضع الحالي، وأخرى توضح الوضع المستقبلي، مع كتابة التغييرات ذات الأولوية.
3. **التنفيذ:** نفذت الأقسام تغييرات في عملياتها بناءً على الخرائط التي تم وضعها مسبقاً، ومع تنفيذ كل تغيير تم شرح التغييرات وتأثيرها للموظفين في الأقسام المعنية.
4. **التحسين المستمر:** وفيها يتم البحث باستمرار عن طرق لتحسين سير العمل، والتخلص من الهدر.
وقد أثبت النموذج فعاليته حيث ركز على تحديد وإزالة الهدر من المنتجات أو الخدمات المقدمة، من خلال تقليل التكاليف الورقية، وتبسيط أنشطة قسم المشتريات، وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة؛ مما ساعد على تحسين الوضع المالي للجامعة، وزاد من رضا الطلاب عن الخدمات المقدمة لهم، ورفع إنتاجية العاملين (Dragomir & Surugiu, 2013).



شكل (٣): نموذج جامعة وسط أوكلاهوما، المصدر: تصميم الباحثة بالرجوع إلى
(2013) Dragomir & Surugiu

• نموذج البيت الرشيق

يقوم نموذج البيت الرشيق لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات على عدة نقاط، فيمثل سقف البيت الهدف الأساسي للإدارة الرشيقة في الجامعات، وهو خلق قيمة مضافة للتعليم دون هدر، ولإجراء جميع أنشطة التحول نحو جامعة رشيقة يجب توفر الوعي العالي بالرشاقة لدى جميع المشاركين بالجامعة، من الطلاب والموظفين والأساتذة والشركات والشركاء الآخرين على حدٍ سواء، بالإضافة إلى توفر القيادة الرشيقة، وبناءً على ذلك تتضح خطوات عملية التحول في وسط البيت، فتبدأ بتحليل العملاء الداخليين والخارجيين، وتحديد متطلباتهم الحقيقية، يليها تصميم كافة العمليات بشكلٍ مثالي لتكون خاليةً من الهدر، ثم يتم تمكين الموظفين ذوي المؤهلات المناسبة والمعرفة الصحيحة، وتوفير الأدوات والتقنيات المناسبة لهم؛ مما يخلق قيمة مضافة للمنظمة، وفي الخطوة الأخيرة تحتاج الجامعة إلى التكيف مع العمليات الجديدة، ومواكبة المستجدات العالمية، ثم يمكن أن تبدأ المراحل الأربعة مرة أخرى، وتتحدد فلسفة الرشاقة في قاعدة البيت وفق مبادئ الرشاقة الخمسة التي أشارا إليها (1997) Womack & Jones -وهي ذاتها التي حددها Pâr v (2017) في المستوى التكتيكي-، وهي:

1. **توجيه العملاء والقيمة:** وذلك بتحليل طلبات العملاء، وتحديدتها بدقة وتفصيل، ودراسة كيفية تسهيل أدائها، مع الأخذ في الاعتبار مصالح العملاء المختلفين والعلاقات فيما بينهم.
2. **التفكير الشامل في تدفق القيمة:** يرى العميل نتيجة العمليات إجمالاً وليس نتيجة خطوة واحدة، فيجب تحليل العمليات من البداية إلى النهاية من وجهة نظر العميل؛ لتحديد خطوات القيمة المضافة في العملية، وتحديد مواطن الهدر الخفي أو الظاهر وتقليصها.
3. **التدفق:** يؤثر تدفق المعلومات في الجامعات بشكل أساسي على أداء العمليات وتسهيلها وتقليل الهدر، فيجب أن تتدفق المواد والمعلومات؛ لأن توقفها يحدث تأخيراً ويجعلها تصبح مخزوناتاً لا فائدة منه، وهو ما يسمى بعملية الدفع.
4. **الجذب:** هو عدم إنتاج شيء إلا إذا كان مطلوباً فعلاً من العملاء لئلا يتم تخزينه، ورغم أن معظم العمليات الإدارية في الجامعات هي عمليات جذب تتم بالطلب إلا أن بعضها عمليات دفع ويمكن تحويلها إلى عمليات جذب.
5. **السعي المستمر نحو الكمال:** تسعى الإدارة الرشيدة إلى تقديم القيمة التي يرغب العملاء في دفع ثمنها بالضبط دون أي هدر، ولتحقيق المرونة في البيئة الجامعية المتغيرة يجب تكييف العمليات والتقنيات والأنظمة المستخدمة وطرق العمل باستمرارٍ لتتناسب مع الوضع الحالي، وتهيئة العاملين وتدريبهم على القيام بذلك (Höfer & Naeve, 2017).



شكل (٤): نموذج البيت الرشيق، المصدر: (Höfer & Naeve, 2017, p. 66)

• نموذج جامعة مينيسوتا

- اعتمد النموذج على تطبيق الإدارة الرشيقة في خمس خطوات، هي:
1. تحديد الأقسام غير الأكاديمية التي تحتاج إلى تحسين عملياتها لتطبيق الإدارة الرشيقة كمرحلة أولى.
 2. إنشاء موادٍ تدريبيةٍ مبنيةٍ على مبادئ الإدارة الرشيقة، وتتضمن أمثلةً على تطبيقاتٍ بسيطةٍ لتقليل الهدر في الجامعات؛ لتمكين العاملين من فهمها بشكلٍ أفضل.
 3. إنشاء مكتبٍ للخدمة والتحسين المستمر (OSCI)، حيث كان دوره دعم قادة الإدارات في جهودهم لتنفيذ أنشطة التحسين المستمر للإدارة الرشيقة، والعمل كمجموعةٍ استشاريةٍ داخليةٍ؛ لتعزيز التنفيذ في الجامعة.
 4. الاستعانة بخبراءٍ متمرسين في الإدارة الرشيقة، قدموا ثلاثة عروضٍ توضيحيةٍ لخطط التنفيذ للعاملين -بفارق ستة أسابيع بينهم-، وتعاونوا مع منسقٍ يمثل كل قسمٍ من الأقسام المحددة مسبقاً؛ لمتابعة تحسين العمليات باستمرار، وضمان سير العمل بسلاسة، والتأكد من اكتمال جميع الأنشطة، ومراقبة خطط التنفيذ الحالية، وتشجيع التوسع المستقبلي.
 5. بعد التأكد من اكتمال المرحلة الأولى بنجاحٍ تمَّ توسيع نطاق جهود تطبيق الإدارة الرشيقة بأقسامٍ أخرى في الجامعة تدريجياً، ونشر النتائج والفوائد بين العاملين في مختلف الأقسام بالجامعة.
- وقد قام مكتب الخدمة والتحسين المستمر (OSCI) بنشر ثقافة الإدارة الرشيقة بالجامعة، من خلال عقد تجمعٍ شهريٍ في الحرم الجامعي لتبادل التجارب والخبرات والتعلم منها، وتوزيع نشرةٍ إخباريةٍ ربع سنويةٍ تسلط الضوء على إنجازاته، كما نظمت جامعة مينيسوتا مؤتمراً سنوياً للجودة؛ لتشجيع تبادل المعرفة، واكتشاف طرقٍ أخرى للابتكار والتحسين، يحضره أكثر من ألف مشاركٍ من الطلاب وموظفي القطاع العام والخاص (Dragomir & Surugiu, 2013).



شكل (٥): نموذج جامعة مينيسوتا، المصدر: تصميم الباحثة بالرجوع إلى

(2013) Dragomir & Surugiu

يلاحظ من خلال استعراض النماذج العالمية السابقة للجامعات الرشيقة تعددها وتنوعها، مع اتفاقها على ضرورة التخلي عن كل ما يسبب هدر الموارد الجامعية، وقد تفرد نموذج البيت الرشيق بالتفصيل في تطبيق الإدارة الرشيقة عن بقية النماذج، وسواءً تمّ تبني النموذج أو بنائه فلا بد من إنشاء الخطط بعد إجراء الدراسات المستفيضة، والتدرج في تنفيذها بالبدء بأكثر الأقسام حاجةً للرشاقة وأكثرها هدرًا، وتحقيق تعاون رؤساء الأقسام والإدارات مع الإدارة العليا في تسخير الإمكانيات، ومن اللازم تمكين العاملين وإشراكهم في وضع الخطط، وتدريبهم على تنفيذها، ومتابعة التطوير والتحسين باستمرارٍ؛ للتأكد من خفض التكاليف المهدرة، وإلغاء الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة.

المحور الثالث: التصور المقترح لتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية

بناءً على ما تمّ استعراضه في الأدبيات النظرية فقد سعت الدراسة إلى اقتراح تصورٍ لتطبيق الإدارة الجامعية الرشيقة، إذ تعتمد فلسفته على حداثة موضوع الإدارة الرشيقة، وما أحرزته من نتائج تحسينية بعد تطبيقها في المنظمات المختلفة، بالإضافة إلى قلة تطبيقها في الجامعات، وحاجتها إلى الاستفادة القصوى من مواردها الموجودة في البيئة شديدة التنافسية، عبر القضاء على كل ما لا يقدم لها أي قيمة مضافة، وتحقيقاً لمواكبة الظروف الخارجية المتغيرة، والتطورات التقنية المتسارعة؛ يأتي تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة ليسهم في استغلال إمكانيات الجامعات، وتجويد مخرجاتها، ورفع كفاءتها وتميزها.

منطلقات التصور المقترح:

بني التصور المقترح انطلاقاً من عدة منطلقات، هي:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى الارتقاء بأداء الجامعات السعودية وتحقيقها للميزة التنافسية، حيث وضعت ضمن أهدافها تحقيق خمس جامعاتٍ سعوديةٍ على الأقل مرتبةً ضمن أفضل مئتي جامعةٍ في التصنيفات العالمية.
- نظام الجامعات الجديد الذي تمّ إقراره لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، إذ نص على التحول التدريجي لاستقلال الجامعات السعودية بدءاً بثلاث جامعاتٍ يتمّ منحها الحرية المالية لإيجاد بدائلٍ تمويليةٍ وإيراداتٍ متنوعة، وحرية التصرف في شؤونها الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع سياسات التعليم السعودي (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٩).
- النماذج العالمية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات، والتي تمّ استعراضها في أدبيات الدراسة مسبقاً، ونتائجها الإيجابية في تخفيض الهدر وتوفير الموارد وحسن استغلالها.

أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التحول من أساليب الإدارة البيروقراطية الثقيلة إلى الإدارة الرشيقة التي تتسم بحسن إدارة العمليات والأنشطة والخدمات بشكلٍ مستمر؛ مما يحقق تطوير أداء الجامعات وتحسين مخرجاتها، والارتقاء بها في التصنيفات العالمية.
- تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية بما يكفل قضائها على مصادر الهدر وتحقيقها الاستخدام الأمثل لكافة مواردها؛ مما يسهم في تهيئتها للاستقلال الذاتي.
- توجيه القيادات الأكاديمية والعاملين في الإدارات الجامعية لاتخاذ أفضل الإجراءات والممارسات لتطبيق الإدارة الرشيقة تدريجيًا، ونشر ثقافتها بين المستفيدين من خلال الاستفادة من النماذج العالمية.

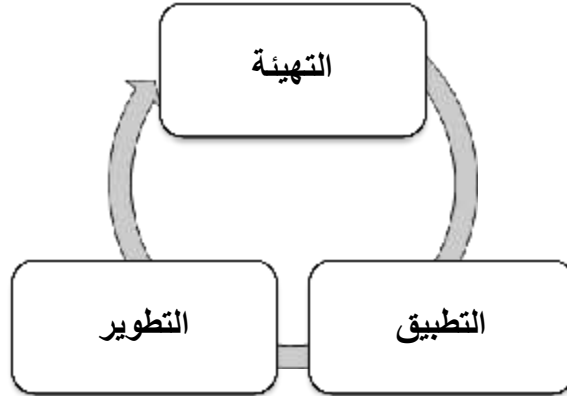
آليات تنفيذ التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على العديد من الإجراءات التطبيقية للإدارة الرشيقة وذلك على ثلاثة مراحل، وهي:

1. **التهيئة:** يتم في هذه المرحلة تحديد الاحتياجات ووضع الخطط، وتهيئة العاملين وبيئة العمل لتطبيق الإدارة الرشيقة.
 - نشر مفهوم الإدارة الرشيقة والتعريف بأهميته ودوره في تطوير الأداء الجامعي، من خلال توعية العاملين بطرق تطبيق الإدارة الرشيقة في خطوات بسيطة وتشجيعهم عليها.
 - وضع الخطط المناسبة لتطبيق الإدارة الرشيقة باستخدام أفضل الأساليب والاستراتيجيات لكل مشكلة بما يناسبها.
 - الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتحديد مواضع الهدر، ولوضع الخطط المناسبة لعلاجه.
 - تشجيع الكليات والأقسام العلمية على وضع الخطط المناسبة للحد من الهدر.
 - إشراك العاملين في اللجان والمجالس العلمية، ومنحهم حرية التعبير وحق المعارضة.
 - عقد ورش العمل وجلسات العصف الذهني للعاملين؛ لتحقيق تبادل الأفكار، والاستماع لمختلف الآراء ووجهات النظر.
 - تقبل المقترحات التطويرية المقدمة من العاملين؛ بهدف الرقي بالمنظومة الجامعية.
 - توفير المناخ التعليمي المشجع على التعاون والعمل كفريق، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
 - تخصيص الميزانيات لتقديم الدورات وورش العمل في أحدث المجالات.
 - تهيئة البنية التحتية بما يتواءم مع متطلبات التقنيات الحديثة.
2. **التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطوات والإجراءات لتطبيق الإدارة الرشيقة.

- تدريب العاملين في كافة المستويات على الإدارة الرشيقة؛ لتحسين العمل وتجويده وتلافي الأخطاء.
- أتمتة العمليات وتقليل استخدام الأساليب اليدوية والمعاملات الورقية.
- تنويع خبرات العاملين وتدريبهم على عدة تخصصات وعدم الاعتماد على خبرة شخص واحد في مجال معين؛ لتحقيق المرونة وسد أي نقص طارئ ومعالجة أي خلل فني أو تقني.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وبخاصة المطبقين للإدارة الرشيقة.
- استقطاب الكفاءات البشرية المحلية والعالمية؛ لتحقيق التميز المعرفي ورفع الأداء، وتنويع الثقافات المختلفة واحترام الاختلاف بين العاملين.
- التدوير الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين؛ لتشجيع تبادل الخبرات والمهارات وتنوعها.
- تنمية وتطوير مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على البحوث البيئية لتنويع مهاراتهم وخبراتهم.
- التحول التدريجي لاستخدام أحدث التقنيات والاستراتيجيات التعليمية، وتهيئة العاملين وتدريبهم على استخدامها.
- تخفيض تكاليف الصيانة بالفحص الدوري للأجهزة والمعدات، والاستثمار في توفير الأدوات ذات الجودة والكفاءة العالية.
- تحديث التخصصات والخطط الدراسية بتقديم البرامج التعليمية التي تخدم احتياج سوق العمل وتواكبه؛ لتتكامل وتتناسب مع متطلبات العصر، وتقدم مخرجات فاعلة في المجتمع وتقل البطالة المجتمعية.
- إضافة بعض المواد البيئية للتخصصات، ليتخرج الطالب ملماً بعدة موضوعات من تخصصات مختلفة.
- إعادة النظر في خطط المقررات التعليمية ودمج بعضها أو تغيير محتواها؛ للتأكد من عدم تكرارها.
- تحويل المقررات العامة والنظرية للتعليم عن بعد؛ لإتاحة القاعات الدراسية لمواد أخرى.
- دمج المقررات التي تحتوي على أكثر من مستوى مع زيادة ساعاتها؛ توفيراً للوقت والجهد والتكاليف المهدرة.
- إضافة المتطلبات التطبيقية للتخصصات النظرية؛ ليتعلم الطالب مهارات عملية فعالة.
- التحول التقني في تسليم الطلاب لمهامهم وتكليفهم؛ تقليلاً للورق المهدر المتكدس.
- التركيز على تطوير مهارات الطالب المكتسبة وتدريبه؛ كونه أساس العملية التعليمية.

- إتاحة الفرص لقبول الطلبة الدوليين برسومٍ مادي؛ للاستفادة من الخبرات العالمية وتوفير دخل إضافي للجامعة.
- إنشاء منصة لتبادل الطلاب للكتب الورقية بعد الانتهاء منها بحيث يستفيد منها من يحتاجها.
- توفير المراجع العلمية للمواد إلكترونياً؛ لنشر المعرفة وليتسنى للطلاب توفير المبالغ في شراء الكتب.
- تزويد المكتبات وقواعد المعلومات الإلكترونية بالكتب والرسائل والأبحاث الحديثة؛ لتقليل الاعتماد على المصادر الورقية.
- تهيئة الخريجين وتدريبهم لمتطلبات سوق العمل.
- عقد الشراكات المجتمعية بتقديم أعضاء هيئة التدريس للدورات الحضورية والإلكترونية والمشاريع والاستشارات المجتمعية بمقابلٍ مادي؛ لتحقيق المردود المالي وزيادة الموارد الذاتية للجامعة.
- تشجيع المؤسسات الخاصة على الاستثمار في التعليم الجامعي وتمويل الأبحاث.
- التحول الرقمي جزئياً للتعلم الإلكتروني والتعلم المفتوح.
- 3. التطوير: يتم في هذه المرحلة متابعة الخطط والعمليات والمخرجات وتقييمها باستمرار.
- تقديم التغذية الراجعة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين؛ لضمان التحسين والتطوير المستمر.
- البحث المستمر عن مواطن الهدر والعمل على علاجها وتلافيها.
- وضع مقاييس ومعايير لقياس الأداء والتقييم المستمر له؛ لضمان جودة الأداء واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها.
- متابعة الخريجين واستمرار حلقة الوصل بينهم وبين الجامعة؛ لقياس المخرجات وتحسينها.
- الاستثمار في تنمية وتطوير الموارد البشرية بشتى الطرق، ووضع الخطط والميزانيات للتدريب والتطوير والتعلم المستمر.
- تقويم سير خطط الإدارة الرشيقة واستدامة تحسينها.
- التطبيق التدريجي للإدارة الرشيقة في الجامعات بالبدء بأكثر الأقسام حاجةً لها.
- المتابعة المستمرة لتطبيق الإدارة الرشيقة؛ لضمان تحقيق التطوير والتحسين المستدام.



شكل (6): آليات تنفيذ التصور المقترح، المصدر: تصميم الباحثة

التوصيات:

- خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، هي:
- تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة ونشر ثقافتها لدى المستفيدين في الجامعات.
 - الاستفادة من النماذج العالمية المطبقة للإدارة الرشيقة، واختيار النموذج الأنسب لتطبيقه، ونشر تجارب الجامعات بعد تطبيق الإدارة الرشيقة؛ لتشجيع المؤسسات التعليمية على الامتثال لها.
 - تبني التصور المقترح لتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات.

الدراسات المقترحة

تقترح الدراسة الحالية إجراء دراسات تُعنى بتطبيق أحد النماذج العالمية للإدارة الرشيقة بما يتناسب مع الجامعات في البيئات العربية، ودراسة حالة الجامعات العربية الرشيقة؛ للإفادة من خبراتها.

المراجع

- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٨). نموذج جودة الخدمة من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية. *مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية*، ٣٠، ١-١٦.
- أبو طالب، صفاء. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 21(3)، 45-75.
- رؤية 2030. (2016). وثيقة رؤية السعودية 2030. مسترجع من <https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/overview>.
- ركاج، يحيى، والعبادلة، سمر. (2017، ديسمبر 6-7). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة [بحث المؤتمر]. المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- زين الدين، محمد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية بكلية التربية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- السمحان، منى. (2022). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 5(2)، 343 - 390.
- 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*، 80، 635-748.
- عبد المولى، الطيب. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. *مجلة جامعة بيثنة للعلوم الإنسانية والتربوية*، ٤، ١٧-٤٦.
- العوفي، عواطف. (٢٠٢٢). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة. *مجلة بحوث التربية النوعية*، ٦٦، 2533-٢٥٦٤.
- كرتات، رقية. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 6(1)، 37-46.
- اللحام، محمود. (20٢٠). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- المطيري، مطيرة. (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة 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: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، 2(5)، 39-56.



- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠١٩). نظام الجامعات. مسترجع من <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>
- Al Shobaki, M., Abu-Naser, S., Abu Amuna, Y., & El Talla, S. (2018). The extent to which technical colleges are committed to applying lean management. *International Journal of Engineering and Information Systems: (IJEAIS)*, 2 (1), 23-42.
- APM [Association for Project Management]. (2023). *What is agile project management?*. Retrieved from <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/>.
- Bednarek, M., Buczacki, A., Bielakowski, L., Gladysz, B., & Bryke, M. (2020). Postgraduate studies on lean management: a review of initiatives. *Education Sciences*, 10 (197), 1-21.
- Cambridge Dictionary. (n.d.). Lean. In *Cambridge Dictionary*. Retrieved October 25, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-arabic/lean>.
- Dragomir, C., & Surugiu, F. (2013). Implementing lean in a higher education university. *Constanta Maritime University: Constanta, Romania*, 13 (18), 279-282.
- Garcia, Helen. (2023). *Agile management tools and why we need them*. Retrieved from <https://www.apm.org.uk/blog/agile-management-tools-and-why-we-need-them/>.
- Grudowski, P., & Wiśniewska, M. (2019). Lean management in higher education institutions. How to begin? , *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 137, 49-61.
- Höfer, S & Naeve, J. (2017). The application of Lean Management in higher education. *International Journal of Contemporary Management: IJCM*, 16 (4), 63-80.
- Ivetić, P., & Ilić, J. (2020). Reinventing universities: Agile project management in higher education. *European Project Management Journal*, 10, 64-68.
- Kerroum, K., Khiat, A., Bahnasse, A., Aoula, E., & khiat, Y. (2020, August 9-12). *The proposal of an agile model for the digital transformation of the University Hassan II of Casablanca*



-
- 4.0 [Conference Session]. The 15th International Conference on Future Networks and Communications (FNC), Leuven, Belgium.
- Lean Enterprise Institute. (n.d.-a). *What is lean*. Retrieved October 25, 2023, from <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>.
 - Lean Enterprise Institute. (n.d.-b). *Brief history of lean*. Retrieved October 25, 2023, from <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean/>.
 - Pârv, L. (2017). Continuous improvement processes using Lean Management tools: A case study. *MATEC Web of Conferences*, 94, 1-7.
 - Twidale, M. & Nichols, D. (2013) Agile methods for agile universities. *Re-imagining the Creative University for the 21st Century*, 27-48.
 - Wells, A. (2014). Agile management: Strategies for success in rapidly changing times—an Australian University Library perspective. *IFLA journal*, 40 (1), 30-34.